

T.C.
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

KRİZ DÖNEMLERİNDE GIDA SEKTÖRÜNDEKİ
PAZARLAMA FAALİYETLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZÜHAL SERT

Danışman
Doç. Dr. Yalçın KIRDAR

İZMİR-2014

T.C.
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

KRİZ DÖNEMLERİNDE GIDA SEKTÖRÜNDEKİ
PAZARLAMA FAALİYETLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZÜHAL SERT

Danışman
Doç. Dr. Yalçın KIRDAR

İZMİR-2014

Zühal SERT tarafından yüksek lisans tezi olarak sunulan “Kriz Dönemlerinde Gıda Sektöründeki Pazarlama Faaliyetleri” başlıklı bu çalışma Gediz Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ile Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim ve Öğretim Yönergesi ’nin ilgili hükümleri uyarınca tarafımızdan değerlendirilerek savunmaya değer bulunmuş ve 15/05/2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavında aday oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Jüri Üyeleri:

İmza

Jüri Başkanı : Doç. Dr. Yalçın KIRDAR

Raportör Üye : Yrd. Doç. Dr. İbrahim GÜRLER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Dinçer YARKIN

TEZ ETİK BİLDİRİMİ

Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunmuş olduğum “Kriz Dönemlerinde Gıda Sektöründeki Pazarlama Faaliyetleri” başlıklı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım eserleri kaynakçada ve atıfları dipnotlarda gösterdiğimi, hiçbir şekilde intihal yapmadığımı onurumla doğrularım. Sayılan nedenlerden doğabilecek sorunların sorumluluğunu üzerime aldığımı saygılarımla arz ederim.

28/04/2014

Zuhal SERT

ÖZET

KRİZ DÖNEMLERİNDE GIDA SEKTÖRÜNDEKİ PAZARLAMA FAALİYETLERİ

SERT, Zuhal

İşletme Tezli Yüksek Lisans

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yalçın KIRDAR

15 Mayıs 2014, 223 sayfa

Ulusal ve uluslararası çevre koşullarında yaşanan hızlı değişimler, işletme çalışanlarını önemli ölçüde etkilemekte ve çeşitli risklere, belirsizliklere, tehlikelere ve karmaşık kriz durumlarına sürüklemektedir (Haşit, 2013). Yakın zamana kadar görülen kriz durumları, işletme çalışanlarını tehdit eden küçük dış etkenler olduğu, bu etkenler için önlem alınmasının gereksiz olduğu yönünde görüşlere yer verilmekteydi. Son yıllarda krizlerin yıkıcı etkileri önemli boyutlara ulaştıkça, krizlerin sanıldıkları kadar basit oluşumlar olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır (Haşit, 2013, <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>). Krizin Gıda sektöründeki etkileri ise; diğer sektörlerle oranla daha az olması gıda sektörünü diğer sektörlerle göre şanslı olması gibi bir durumu ortaya çıkarmıştır, ancak; krizin etkileri bu sektörü de yaralamış ve yansımaları her kriz döneminde etkilerini hissettirmeye devam etmiştir.

Bu çalışmada; Krizin tanımı, krizin yönetimi, kriz dönemlerinde uygulanmış olan pazarlama faaliyetlerini anlama, kriz anında uygulanan stratejiler ve kriz sonrası faaliyetleri kapsamaktadır. Çalışmamızda ayrıca kriz dönemlerindeki pazarlama yönetimleri, Pazarlamanın tanımı, Pazarlama evreleri ve Gıda sektöründeki pazarlama faaliyetlerine ait yöntemler incelenmiştir.

Bu kapsamlı çalışmada; beyaz et sektöründe faaliyet gösteren Abalıoğlu Yem, Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş. olarak da bilinen ve yine bu şirket bünyesinde Lezita gıda ismi ile tanınmış olan, işletmeye ait örgüt çalışanları ve yönetim kadrolarında görev yapan personelin; kriz dönemlerindeki kriz yönetimi, kriz pazarlaması ve kriz iletişimi konularındaki tutum ve davranışları araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Pazarlama Stratejileri, Kriz İletişimi

ABSTRACT

MARKETING ACTIVITIES IN THE FOOD SECTOR IN CRISIS PERIODS

SERT, Zuhâl

The Post Graduate with Business Administration Thesis

The Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Yalçın KIRDAR

May 15, 2014 – 223 page

The rapid changes experienced in the national and international environmental conditions, affect company employees substantially and lead them to various risks, uncertainties, hazards and complicated crisis conditions. It was thought that the crisis situations, seen until recently, were insignificant external factors threatening the company employees, and it was unnecessary to make provisions against them. As the destructive effects of the crises have been reaching to a considerable extent in the recent years, it was understood that the crises were not simple developments as they were thought to be.

And the effects of the crisis in the food sector to be less than the other sectors revealed that the food sector had the edge over the other sectors. But the effects of the crisis injured also this sector and its reflections continued to become influential in each crisis periods.

This study involves the crisis definition, crisis management and understanding the marketing activities and the strategies implemented in the crisis periods, and the activities after the crisis. Besides, the marketing managements, marketing definition, marketing phases and the methods of marketing activities in food sector during the crisis periods were also analysed in our study.

This comprehensive study also reflects the negative attitudes and behaviours of the company employees and the senior staff of the company known as Abalıoğlu Yem, Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş., operates in the white meat sector and well-known with its Lezita brand, in the crisis periods.

Key Words: Crisis Management, Marketing Strategies, Crisis Communication

TEŞEKKÜR

Çalışmanın hazırlanmasında tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Yalçın KIRDAR'a ve bu Yüksek Lisans Programının uygulanmasında emeği geçen başta Gediz Üniversitesi yöneticileri ve çalışanları olmak üzere herkese ve bu çalışma süresince gerekli verilerin sağlanmasında kolaylık gösteren Abalıoğlu Anonim Şirketi bünyesinde bulunan Lezita fabrikası yönetici ve çalışanlarına teőekkürü bir borç bilirim.

Zühal SERT

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	ix
ABSTRACT	x
TEŞEKKÜR	xi
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xxii
KISALTMALAR	xxiii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: KRİZ YÖNETİMİ VE İLETİŞİM.....	8
1.1. Literatür Taraması.	10
1.2. Kriz ve Kirizin Ortaya Çıkış Süreci	10
1.3. Krizin Özellikleri.....	11
1.4. Krizin Etkileri	12
1.5. Kriz Yönetimi	13
1.5.1. Kriz Yönetim Uygulamaları	14
1.6. Kriz Süreci.....	17
1.6.1. Kriz Yönetim Süreci.....	19

İÇİNDEKİLER (devam)

1.6.2. İşletmeler Açısından Kriz Yönetim Süreci.....	21
1.6.3. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi	22
1.6.4. Kriz Anında İşletme Yönetim Süreci	23
1.6.5. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak	25
1.7. Kriz Stratejik Planlama.....	27
1.7.1. Krize Yanıt ve Stratejik Yönetim Anlayışı.....	31
1.7.2. Kriz Öncesi Organizasyon Oluşturma	31
1.7.3. Kriz Durumlarında Stratejik Planlamanın Önemi	34
1.8. Krizin Aşamaları	36
1.8.1. Krizlerin Ortaya Çıkmasında Etkileşim Faktörleri	37
1.8.2. İşletmelerin Krizle Karşılaşması ve Etki Eden Faktörler	40
1.9. Krize Karşı Alınacak Önlem	41
1.9.1. Krizi Önlemeye Yönelik Stratejiler	42
1.10. Türkiye’de Ortaya Çıkan Krizler ve Tarihi Gelişimi	48
1.10.1. Türkiye’de Ekonomik Kriz Sonrası Gıda Sektörü Faaliyetleri	51
1.11. Kriz Öncesi Sinyallerin Ortaya Çıkışı	52
1.11.1. Kriz Öncesi Sinyallerin Ortaya Çıkışı Sonrası Örgütte Oluşan Tepkiler ..	55

İÇİNDEKİLER (devam)

1.12. Kriz Döneminde Yönetmel Kararların Alınması ve Kriz Sonrası İşletme Stratejileri	58
1.12.1. Kriz Öncesi İşletme Faaliyetleri	58
1.12.2. Kriz Sonrası İşletme Faaliyetleri	60
1.13. Kriz İletişimi	61
1.13.1. Elektronik Ortamda Kriz İletişimi	62
1.13.2. Haber Gruplarının Takibi	63
1.13.3. İnternet İçin Kriz Planı	63
1.13.4. Web Sitelerinin Kullanımı	65
1.13.5. Elektronik Ortamda Medya İlişkileri	65
1.14. Krizin Üreticiye Etkileri	66
2. BÖLÜM: PAZARLAMA YÖNETİMİ	68
2.1. Pazarlama ve Gelişim Süreçleri	68
2.2. Pazarlama Etiği	70
2.3. Pazarlama Durumlarını Etkileyen Faktörler	70
2.4. İşletme Fonksiyonları İçerisinde Pazarlama	71
2.5. Pazarlama Değişkenleri	72
2.5.1. Çevre Değişkenleri	73
2.6. Pazarlama ve İletişim Biliminin Önemi	73

İÇİNDEKİLER (devam)

2.6.1. Pazarlama ve İletişim	74
2.6.2. İletişim Planı ve Yaratıcı Strateji	75
2.7. Pazarlama Karması ve Satış	79
2.7.1. Pazarlama ve Temel Kavramlar	80
2.7.2. Pazarlamada 4P Kavramı	81
2.7.3. Pazarlamada 4C Kavramı	85
2.7.4. Pazarlamada 12P Kavramı	86
2.8. Pazarlama Evreleri Dönemleri	87
2.8.1. Ürün Odaklı Evre	88
2.8.2. Satış Odaklı Evre	90
2.8.3. Pazarlama Evresi (Tüketici Odaklı Evre)	93
2.8.4. Modern Pazarlama	93
2.8.5. Sosyal Pazarlama Evresi	100
2.8.6. İlişki Pazarlama Evresi	102
2.9. Post Modern Pazarlama	103
2.10. Tutundurma Stratejilerinin Pazarlama İletişimi	104
2.10.1. Pazarlama Satış ve tutundurma Eylemleri	105
2.10.2. Satış ve tutundurma Eylemleri	107

İÇİNDEKİLER (devam)

2.10.3. Tutundurma Karması ve Araçları	108
2.10.4. Tutundurma İletişim Sistemi	110
2.10.5. Halkla İlişkiler ve Tutundurma Karması	112
2.11. Tutundurma Karması ve Etki Eden Faktörler	114
2.12. Pazarlama Kavramı ve Satış	115
2.12.1. Toplumsal Pazarlama	116
2.12.2. Pazarlama Anlayışındaki Aşamalar	117
2.13. Kriz Dönemlerine de Pazar Payı ve Yatırımların Geri Dönüşü	118
2.13.1. Uygun Planı Uygulamak	121
2.14. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri.....	124
3. BÖLÜM: GIDA SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA FAALİYETLERİ	127
3.1. Gıda Sektöründe Ürün Pazarlaması ve Stratejik Planlama	129
3.1.1. Gıda Sektöründeki Ürünlerin Geliştirilmesi	130
3.1.2. Gıda Alanında Ulusal Ar – Ge Yenilik Stratejileri	133
3.1.3. Piyasa Oluşumu	133
3.1.4. Kaynakların Geliştirilmesi ve Harekete Geçirilmesi	134
3.2. Türkiye’de Gıda Araştırma Programı	136
3.2.1. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Stratejik Planlama	137

İÇİNDEKİLER (devam)

3.2. 2. Ulusal Gıda Yenilek Stratejisi Oluşturma Süreci	139
3.3. Gıda Sektöründe Hizmet Pazarlaması	140
3.3.1. Gıda Sektöründe Hizmet Kavramı ve Niteliği	141
3.3.2. Hizmetlerin Temel Özellikleri	142
3.3.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması	144
3.4. Gıda Sektöründe Fikir Pazarlaması	146
3.4.1. Gıda Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme	147
3.4.2. Yeni Ürün Fikirlerinin Toplanması	147
4. BÖLÜM: KRİZ YÖNETİMİ, KRİZİN ÖRGÜT İÇERİSİNDEKİ DURUMU VE BEYAZ ET (TAVUK) SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ BİR ANALİZ ÇALIŞMASI	150
4.1. Beyaz Et Sektörü ve Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.	152
4.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Hacmi'nin Belirlenmesi.	154
4.3. Anket Uygulama Çalışması	156
4.4. Verilerin Analizi	157
4.5. Araştırmanın İstatiksel Analizi	157
4.6. Araştırmanın Yönteminin Güvenirliliği	159
4.7. Bulgular	160
4.8. Analiz Varyans Sonuçları	165

İÇİNDEKİLER (devam)

4.8.1. Verilerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	175
4.9. Tartışma	180
5. SONUÇ...	184
KAYNAKLAR	193
ÖZGEÇMİŞ	200
EKLER...	201
Ek - 1 Anket Formu Bildirim Örneği	201
Ek - 2 Kriz dönemi ve Kriz Olgusuna Bakış Açısı	202
Ek - 3 Kriz Anında Yaşanılan Olumlu Değerlendirmeler	203

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.7. (a) Kriz ve Strateji Planlama	29
Tablo 1.7. (b) Değişim Doğrus Üzerinde Çeşitli Organizasyon Yapılar.....	32
Tablo 1.10. Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Krizler....	49
Tablo 1.12. Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemi Veri Tabanı Oluşturma Süreci.....	58
Tablo 1.13. Kriz İletişiminde İnternet Taktikleri	63
Tablo 2.6. (a) Yaratıcı Strateji (Çeşitli Tatlardaki Alkolsüz İçkiler Grubu)	76
Tablo 2.6. (b) Yaratıcı Strateji (Diş Macunu Satışları İçin Pazarın Sınıflandırılması)	78
Tablo 2.7. Satış ve Pazarlama Anlayışının Karşılaştırılması.....	79
Tablo 2.7. (a) Pazarlama Değişkenleri	84
Tablo 2.7. (b) Pazarlama ve Değişen Pazarlama Karması Kavramları	86
Tablo 2.8. Satış Odaklı Evreler	92
Tablo 3. Gıda Üretim Tüketim Zinciri Kapsamındaki Konular	125
Tablo 3.2. (a) Hizmetlerin ve Fiziksel Malların Nitelikleri Arasındaki Farklılıklar.....	136
Tablo 3.2 (b) Hizmet İşletmelerinin Müşteri İle İliki Düzeyine Göre Sınıflandırılması.....	137

TABLolar DİZİNİ (devam)

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.3.(a) Hizmetlerin ve Fiziksel Malların Nitelikleri Arasındaik Farklılıklar	140
Tablo 3.3 (b) Hizmetin Yapılarına Göre Sınıflandırılması.....	141
Tablo 3.3 (c) Hizmet İşletmelerinin Müşteri İle İlişki Düzeyine Göre Sınıflandırılması	142
Tablo 3.3. (d) Hizmet İşletmelerinin Esnekliğine ve İnisyatifine Göer hizmetlerin Sınıflandırılması.....	142
Tablo 4.5.(a) Cinsiyet Demografik Bilgi Cetveli	155
Tablo 4.5.(b) Eğitim Demografik Bilgi Cetveli	155
Tablo 4.5.(c) Ekonomik Gelir Durumlarına İlişkin Eğitim Demografik Bilgi Cetveli	155
Tablo 4.5.(d) Yaş Düzeyi Demografik Bilgi Cetveli	156
Tablo 4.7.(a) Mevcut Durumu Görebilme Profili	158
Tablo 4.7.(b) Örgüt Çalışanları Çerçevesinde Ankete Katılanların Konumu	160
Tablo 4.7.(c) Örgüt Çalışanları Açısından Örneklemin Görünümü	161
Tablo 4.7.(d) Örgüt Tarafından Aritmetik Ortalama Çizelgesi	162
Tablo 4.7.(e) H_{1a} Hipotezi için varyans analiz sonuçları	162

TABLolar DİZİNİ (devam)

Tablo 4.8.(a) Örgüt Çalışanlarının Ekonomik Gelir Düzeylerini Baz Alan Profil Tarifi ve Aritmatik Ortalam Tablosu	164
Tablo 4.8.(b) H _{1b} Hipotezi için Varyans Analiz Sonuç Tablosu	164
Tablo 4.8.(c) H _{1b} Analiz(Anova) Sonuç Tablosu	165
Tablo 4.8.(d) Örgüt Çalışanı Profili Boyutunun Aritmetik Tablo (Yaş Grubu)	166
Tablo 4.8.(e) H _{1c} Hipotezi için (Varyans) Analiz Sonuç Tablosu	166
Tablo 4.8.(f) Yaş Grubu İçin H _{1c} Hipotezi İçin (Varyans) Analiz Sonuç Tablosu.....	167
Tablo 4.8.(g) Duyarlı Örgüt Çalışanı Profil Boyutu Aritmetik Ortalam (Erkek – Kadın)	167
Tablo 4.8.(ğ) H _{1d} Hipotezi İçin t – testi Sonuç Tablosu	168
Tablo 4.8.(h) Duyarlı Erkek ve Kadın Çalışanı Tanımına Uygun Aritmetik Ortalama Sonuçları	170
Tablo 4.8.(i) H _{2d} Hipotez t –test Sonuç	170
Tablo 4.8.(ı) Çalışanların Kriz Durumundaki Tutumları	173

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.8. (a) Krizin Aşamaları	37
Şekil 1.8. (b) Krizin Etikileşim Faktörleri	37
Şekil 1.8. (c) Örgütsel Krizin Oluşumu	40
Şekil 2.5. Girişimci Dış Çevre Değişkenleri	73
Şekil 2.13. (a) Pazar Payı ve Yatırımların Geri dönüşü	118
Şekil 2.13. (b) Üretim Eğrisi	120

KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
AR - GE	Araştırma Geliştirme
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	Anonim Şirketi
AVM	Alışveriş Merkezi
TSE	Türk Standart Enstitüsü
CE	Avrupa Uygunluğu
BTYK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TOOB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
GDO	Genetiği Değiştirilmiş Organizma
AB	Avrupa Birliği

GİRİŞ

Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlıdır. Örgütsel çevre, sürekli değişmekte, çevresel etkilere karşı gerekli önlemleri almayan ve denge sağlayamayan örgüte tehlikelere yaratmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük ölçüde bu tehlikeleri önceden görüş değerlendirmelerine bağlıdır. Örgütler, değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlere karşı karşıya kalabilirler (Kurtuldu, 2011). Yıkıcı etkilerinden dolayı yöneticilerin krizle baş etme becerileri, örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir (Can, 2002; Sezgin 2003).

“1980’ler dünya için, dünya düzeninin yeniden yorumlanması bakımından önemli kırılmaların ve büyük değişimlerin başladığı yıllar olmuştur. Yapılan araştırmalar gıda pazarlama yöntemleri ve bu yöntemlerin kriz döneminde yaşanan ve günümüze kadar gelen süreçteki gelişmelerin; zemini, düşünsel altyapısı, toplumsal refleks parametreleri, toplumsal ve bilimsel gelişme sistemi hep önceki yılların hatta yüzyılların ürünü olduğunu göstermiştir.”

Bu yaklaşım, kriz dönemlerinde gıda pazarlama faaliyetlerinin odak noktası yapan örgütsel düzenlemelerin tüm örgüt çalışanlarına, benimseten ve böylece birlik beraberlik içerisinde çalışmalarla krizi mümkün olan en az zararla atlatma yoluna gidilmesi ve uzun kriz dönemlerinde ise krizden çıkış sağlayacak formüller geliştirilmesi temel yöntem anlayışı olmalıdır.

İşte gıda pazarlama faaliyetlerinin kriz dönemlerindeki anlayışı da düşünsel ve uygulama süreçlerinden geçerek bu döneme ulaşmış ve bu dönemde önemli kırılmalar ve yapısal değişiklikler yaşamıştır.

“En temel insan ihtiyacı olan gıda gereksinimi ve bunun talebi kriz dönemi dahi olsa, ancak azalır, fakat durma noktasına gelmez. Bu nedenle kriz durumunda en az etkilenen sektörler tarım ve gıda alanlarıdır.”

2005 yılı ortalarından itibaren uluslararası tarımsal ham madde fiyatlarında meydana gelen yüksek oranlı artışlar, aralarında Türkiye’nin de bulunduğu birçok ülkede enflasyon oranlarının yükselmesine neden olmuştur(Başkaya, 2005).

“Ülkemizin ekonomik ve sosyal çarklarını döndüren, toplum sağlığı ve yaşam kalitesini belirleyen önemli girdilerden biri olan gıda alanında, ülkemizin ihtiyaçlarının Ar – Ge (Araştırma Geliştirme) ve yenilik yoluyla çözülmesi stratejik önem arz etmektedir (Tübitak, 2010). Ülkelerin karşılaştırmalı üstünlük düzeylerinin artarak sürdürülebilirlik ilkeleri ile şekillendiği bir dünyada, stratejik bir alan olan gıda sektöründe disiplinlerarası Ar – Ge (Araştırma Geliştirme) ve yenilik faaliyetlerine odaklanması bir mecburiyettir.”

Gıda konusu günümüzde ele alınması ile birlikte üretim tüketim zincirindeki tüm aşamaları anlatılmak kastedilmektedir. Öncelikli üretim aşaması olarak karşımıza hayvancılık, ziraat, balıkçılık gibi sektörlerin çıktığı gözlemlenmektedir. Bu durum sonucu elde edilen tarımsal ve hayvansal hammaddelerin güvenliğinin sağlanarak, fabrikalarda işlenmesi sonucu güvenilir ve kalite bakımından son derece uygunluk ifadesini ortaya koyan bir yapıyı tamamlamış olur.

Güvenilir ve kaliteli gıdaların tüketiciye ulaştırılması aşamasında tüketicinin sağlık ve refah düzeyinin sağlanması ve korunması amaçlanmaktadır. Bu zincirin diğer bir basamağı ise çevresel faktörlerin etkilerinin de araştırılması gerekliliğidir. Tüm gıda üretim tüketim aşamalarında üzerinde kalite ve güvenliğin sağlanması hedef olarak seçilmiştir (Tübitak, 2010).

İşte gıda pazarlama faaliyetlerinin kriz dönemlerindeki anlayışı da düşünsel ve uygulama süreçlerinden geçerek bu döneme ulaşmış ve bu dönemde önemli kırılmalar ve yapısal değişiklikler yaşamıştır.

“Gıda sektörü, diğer sektörlerle oranla şanslı olmasına rağmen, krizin etkileri bu sektörü de yaralamış ve yansımaları her kriz döneminde etkilerini hissettirmeye devam etmiştir. Krizle birlikte, hane halkı gelirlerinde düşüş ve beraberinde tüketici talebinde daralma yaşanmıştır. Hane halkı gelirlerinde yaşanan düşüş, tüketicinin ucuz ürünlere yönelmesine sebep olmuştur. Tüketicinin ucuz ürünlere yönelmesi de, kayıt dışı, sağlıksız, hiçbir standart gözetmeden ve denetimden uzak üretim yapan firmalara fırsat doğurmuştur.”

Türkiye’de ise bu durum birkaç senedir çok hızlı büyüme şeklinde ortaya çıkarak alışkanlık haline gelmiştir. Bu büyümelerde düşüşler olmuş ancak bu düşüşler sarsıcı olmamıştır (Tübitak, 2010).

“Bu açıdan Türkiye büyük şansa sahiptir. Tarım ve gıda ihracatında nisbi bir gerileme yaşanmış olup, bu miktarda büyük düşüş anlamına gelmemektedir. Kurdaki oynamalar bu sonucu doğurmuştur. Türk lirasının aşırı değerlenmesinin hızı kesildiği için, her gıda ürünüde ihracatımız krize rağmen artmaya devam etmiştir. Bu artış trendi gerekli olan kur pozisyonu az da olsa yakalamıştır.

Ekonomilerini sanayi ve turizm gibi sektörlere dayandıran ülkeler, krizin neden olduğu ağır sonuçları kaldıramamakta ve kriz nedeniyle işsizlik ve enflasyon oranları da krize bağlı olarak artış göstermektedir. Özellikle İspanya’da krizin neden olduğu ağır sonuçları iyi incelemek gerekir.

Büyük ekonomik krizde, gıda sektörünün asıl probleminin üretmek ya da üreterek büyütme değil, üretilen gıda ürününün satılması olduğunu ortaya koyan bir dönemi başlatmış olduğu görülmektedir.

Sadece iyi bir gıda ürünü üretmek pazar başarısını getirmeye yetmemesi gıda sektöründeki krizlerde başlangıç kabul edilebilir. Şirketler bu dönemde ürün satışının sağlam ve etkili tutundurma çabalarını gerektirdiğini fark etmişlerdir.

“Türkiye’de 1929 yılından itibaren krizlerle zaman zaman karşılaşmıştır. Bu krizlerin bazıları dış kaynaklı iken bazılarının da ülkenin kendi iç dinamiklerinden kaynaklı olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu krizler ülke içindeki sektörleri özellikle de reel sektörü etkileri altına almış ve ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemişlerdir. Türkiye halen ABD(Amerika Birleşik Devletleri) kaynaklı olan, 2007 krizinin etkisi altındadır.”

“ABD’de yaşanan 2007 krizi küresel piyasa yapısının etkisiyle diğer ülkeleri etkilediği gibi, Türkiye’yi de etkisi altına almıştır. Krizin etkileri başlangıçta belirsiz olmakla birlikte, 2008 yılı itibariyle Türkiye’de hissedilmeye başlanmış olup, özellikle reel sektörde bu etkiler daha da büyük önem arz etmektedir.”

Bunun temel nedeni ise reel sektörün bir ülkenin kalkınması ve gelişmesi için ön koşul olmasından kaynaklanmaktadır.

“Dünya ekonomisinde yaşanan kriz durumlarında ülkelerin en önemli sorunu cari açıklarının artmasıdır. Çünkü ihracatları azalmakta, bunun sonucu üretim azalmakta, yatırımlar durmakta, işsizlik artmaktadır. Makroekonomik

açıdan ise, faiz ve enflasyon oranları olumsuz şekilde etkilenmektedir. Oysa günümüzde ülkelerin kalkınmalarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde, cari açığı kapatacak seviyede ihracat başarılarına bağlıdır”.

Kriz, beklenmeden ortaya çıkan, örgüt çalışanları tarafından gerektiği şekilde hızlı ve biran önce cevap verilmesi uygun olan bir durumdur. Örgüt çalışanları tarafından kriz önlemeye yönelik uyum ve beceri kazanımlarının yetersizliği, eldeki veriler ışığında hareket kabiliyetinin yetersizliği, beklenen kriz tehdit unsurlarının yarattığı gerilim durumlarında yetersiz oluşu olarak düşünebiliriz.

Kriz ortamının oluşması aşamasında; işletme ve çalışanları açısından normal olmayan bu durum, olayın gelişmeleri ışığında işletme düzeninde bozulma ve acil önlem oluşturma ihtiyacı gibi ön yargıları da ortaya çıkarmaktadır.

İşletmenin kendi sisteminde meydana gelen yetersizlikler krizin kaynağı olabileceği gibi, ülke ekonomisinde ortaya çıkan değişimler, afetler ve çeşitli yasal, teknolojik ve kültürel değişimlere kadar giden bir çeşitlilik silsilesi de krizin başlamasına sebep oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu tür sebeplerin yanında, işletme sahibi ve ya örgüt çalışanlarının vefatı gibi durumlarda krize yol açabilmektedir.

Beklenmedik şekilde ortaya çıkan kriz durumları, alınacak önlemler ışığında, işletme yönetiminin beklenen sinyalleri yeterince algılaması kriz yönetimi açısından önem arz etmektedir.

Bu tür kriz durumlarında önemli olan krizin nereden geldiği değil işletme yönetiminin genel anlamıyla krizi tahmin edebilmesi ve iyi yönetmesi açısından önemlidir.

Kriz dönemlerinde pazarlama anlayışı tüketici ihtiyaç ve isteklerini koordineli veya birbiriyle bütünleşmiş pazarlama çabalarıyla tatmin etmeli ve bu yolla hedeflenen kitleye ulaşmak krizden çıkışta önemli bir yer tutmaktadır.

Kriz dönemlerinde satış için önemli olan farklılıkların ortaya konulması, farklılıkları anlamaya çalışmak, her ikisinin de daha sonuç alıcı biçimde kullanılmasını sağlayacak bir yönetimin ortaya çıkarılması önemlidir.

Kriz sinyalleri önceden alınıp değerlendirilememişse ve gerekli hazırlıklar yapılamamışsa, kriz döneminin yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir. Kriz döneminde önemli olan, güçlü bir yönetim anlayışı ve etkili bir liderlik becerisi sergilemektir (Kurtuldu, 2011). Kriz dönemi, acil müdahale gerektirir ve bu dönemde zaman kaybedilmeden gerekli kararlar alınmalıdır (Sezgin, 2003).

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2000).

Kriz dönemlerinde çeşitli gıda pazarlama yöntemlerinde en önde gelen ortak nokta, başta işletmenin tüm bölümlerince, tüketiciye yönelik tutumun benimsenmesi ve tüketici tatmini yoluyla krizden çıkış sağlamanın vurgulanmasıdır.

Kriz ortaya çıkması ile birlikte yapılacakların gözden geçirilmesi ve yapacakların listesi kontrol edilerek bunlarla ilişki kurulması, mevcut duruma karşı anında tepki verilmesi gereklidir.

Planlar çok uzun ve katı olmamalıdır. Planlar kriz durumunun tahmin edilemeyen yönlerini tanıyabilecek bir yapı ve esneklik sağlamalıdır. Yöneticilere ortak duyuruları kullanarak rahat hareket edeceği bol alan verilmelidir. Planların yazıya dökülmesi sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesi önlenmelidir. Bu sayede krizin yıkıcı etkilerinden de kurtulmak mümkün olacaktır.

“Kriz dönemine girilmeden önce kriz önlemeye yönelik olarak geliştirilen proaktif teknik ve stratejiler kriz sürecine girilmesini engelleyebileceği gibi aynı zamanda girilebilecek muhtemel bir krizden de güç kazanarak çıkabilmeye imkân verir.”

İşletmelerin temel amacı olan yaşamını devam ettirme fikri, ortada herhangi bir krizi veyahut kriz belirtisi olmaması durumlarında uygulayacağı planların tamamını krizi önlemeye yönelik stratejilerden oluşturması olarak görebiliriz.

Hazırlanacak kriz planlaması dâhilinde alınması gereken önlemlerin doğru ve uygulanır olması, bu sayede gelişecek işletme dışı ortaya çıkması muhtemel tehlikelere karşı doğru yönetim ve doğru durumları saptama gibi avantajlı durumları ortaya çıkarmaktadır.

İşletmenin kuruluşu ve olgunluk dönemi, takriben bitişi anlamına gelen döneme kadar uygulamış olduğu stratejik önlemlerin, işletmenin geleceği açısından önem arz eden bir durumdur. Bu durum aynı zamanda krizi önlemeye yönelik faaliyetler de olarak düşünebiliriz.

Krizi önlemeye dönük diğer bir çalışma ise; Üretim yapacağı yerin tespiti, yapılan Pazar araştırma analizlerinin doğruluğu, teknolojinin kullanılma alanına uygunluğunun doğru tespiti, işin mahiyetine uygun personelin seçimi gibi kavramların bütünü özünde krizi önlemeye yönelik bir çalışmanın ürünüdür.

Afetler dışında ortaya çıkan kriz durumlarının tamamı yada bir kısmı yönetim hatasından kaynaklandığı sonucu beklenebilen bir sonuçtur.

Bu durumda ortaya çıkan olgu krize dönüşme ihtimali bulunan durumların yada krizin meydana gelmesini görmezden gelen potansiyel kriz taşıyıcı rolünde olan yöneticinin, krizi belli eden sinyalleri görmemesi ve bu duruma uygun önlemleri almaması, sonuç olarak kötü bir yönetim sergilenmesi sonucunu doğurur.

Bu durum sonuçları itibariyle denilebilir ki, işletmelerin krize girişleri önlenebilir. Ancak bunun için gerekli olan yönetim stratejilerinin iyi belirlenebilmesi, yöneticinin gerekli olan bilgi ve beceri kabiliyetine sahip olması gibi durumların varlığı krizi önlemede etkin rol oynayabilmektedir.

Sonuç olarak krizin ortaya çıkması genellikle beklenmedik bir anda değil aksine sinyalleri ile birlikte ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlayabiliriz.

İşletmeler kuruluşlarından itibaren sürekli risk faktörleri ile karşı karşıya gelebilmektedir. Bu risk faktörlerinin değerlendirilememesi ve ortaya çıkacak hassas durumların yanlış algı ile bütünleşmesi sonucu, krizler maalesef yıkıcı olabilmektedir. Bu durum önlem uygun önlem alamayan şirketlerde hayati fonksiyonlarının da sona ermesi anlamına gelir.

Kriz ortaya çıkmadan önce kendini belli eden bazı sinyaller verir, ancak şirket yöneticileri bu sinyalleri dikkate almaz ve sonuçta krizle karşı karşıya gelmiş olurlar.

Bu açıdan düşünülecek olursak krizi önlemeye yönelik geliştirilmesi düşünülen ve uygulamada bazı tekniklerin yeterliliği, işletmenin krizden çıkışı ve hayatiyetini devam ettirmesi için önemlidir.

Bu doğrultuda çalışmamızda; Krizin tanımı, krizin yönetimi, kriz dönemlerinde uygulanmış olan pazarlama faaliyetlerini anlama, kriz anında uygulanan stratejiler ve kriz sonrası faaliyetleri kapsamaktadır. Çalışmamızda ayrıca kriz dönemlerindeki pazarlama yönetimleri, Pazarlamanın tanımı, Pazarlama evreleri ve Gıda sektöründeki pazarlama faaliyetlerine ait yöntemler incelenmiştir.

Bu kapsamlı çalışmada; Beyaz et sektöründe faaliyet gösteren Abalıoğlu Yem, Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş. olarak da bilinen ve yine bu şirket bünyesinde Lezita gıda ismi ile tanınmış bir gıda markası olan işletmenin çalışanlarının kriz dönemlerinde krizin örgüt üzerindeki tutumu, etkileri ve örgütün krizle başa çıkabilme gibi unsurları araştırmak ve incelemektir.

Çalışmaya, elde edilen sonuçların özetlendiği, gerektiği durumlarda genellemelerin yapıldığı, ele alınan sorunun kısa bir tekrarının yapıldığı bölüm ile başlanılmıştır.

1. KRİZ YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlıdır (Kurtuldu, 2011). Örgütsel çevre, sürekli değişmekte, çevresel etkilere karşı gerekli önlemleri almayan ve denge sağlayamayan örgüte tehlikelere yaratmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük ölçüde bu tehlikeleri önceden görüş değerlendirmelerine bağlıdır. Örgütler, değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlere karşı karşıya kalabilirler (Sezgin 2003). Yıkıcı etkilerinden dolayı yöneticilerin krizle baş etme becerileri, örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir (Can, 2002).

Kriz konusunda araştırmacılar farklı tanımlar ortaya koymuşlardır. Bazı tanımlarda kriz, tehdit edici koşula müdahale edebilme yetersizliği olarak ifade edilmiştir. Bazı yazarlar ise krizi, beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve önceliği üzerinde durmuşlardır. Krizin genel kabul gören tanımında ise kriz, örgütün yaşamını tehdit eden bir durum olarak görülmesidir (Can, 1994).

Kriz tanımları ile ilgili birçok yazar farklı görüşleriyle kriz tanımına katkıda bulunmuşlardır;

Krizin tanımlanmasındaki en önemli zorluk endişe, stres, felaket, panik vb. kavramların da kriz yerine kullanılmasıdır. Endişe, stres veya panik doğuran pek çok olayda krizden söz etmek mümkündür. Ancak konuya işletme yönetiminin bir sorunu olarak bakıldığında, işletme yönetimini tehdit etmeyen, işletmedeki mevcut dengeleri bozmayan, karar mekanizmalarını işlemez duruma sokmayan, geçici olarak ortaya çıkan çatışma, direniş veya değişmeye kriz demek doğru değildir (Yeniçeri, 1992).

Kriz; İşletmelerin normal işleyişini, düzenini alt üst eden acil bir durum olarak görülen bir olgudur. İşletmelerin kendi sisteminde var olan yetersizlikler, doğal afetler, ülke ekonomisinde ortaya çıkan değişiklikler, yasal, teknolojik, kültürel değişimler, yöneticilerin veya personel grubunun ölümü gibi olaylar da krize yol açan önemli sebepler arasında yerini almaktadır.

Durumun ciddiyetini önceden tespit eden ve kaynağı ne olursa olsun, önceden tahmin edebilen bir yönetim kriz dönemlerinde daha başarılı olmaktadır.

Kriz sinyalleri önceden alınıp değerlendirilememişse ve gerekli hazırlıklar yapılamamışsa, kriz döneminin yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir. Kriz döneminde önemli olan, güçlü bir yönetim anlayışı ve etkili bir liderlik becerisi sergilemektir. Kriz dönemi, acil müdahale gerektirir ve bu dönemde zaman kaybedilmeden gerekli kararlar alınmalıdır(Sezgin, 2003).

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir(Demirtaş, 2000).

Kriz, işletmelerin stratejik ve taktik planlarının uygulanmasına engel olan durumu ifade eder. Kriz ortamlarında işletmenin faydalanacağı en önemli kaynak muhtemelen insan kaynaklıdır. İnsan kaynakları merkezli oluşturulan stratejiler, işletmeye farklı olma avantajı sağlar. Örgütsel değişmeyi sağlamak, yaratıcı ve yenilikçi fikirleri ortaya çıkarmak, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmayı sağlayabileceği gibi, krizin yaratacağı fırsatlarla işletmeye yeni pazarlar ve iş alanları imkânı sunabilir(Şimşek ve Aydoğan: 2003).

“Bu yaklaşımlar çerçevesinde krizi şu şekilde tanımlayabiliriz; Kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Stres, endişe, panik vb. gibi kavramlara kriz döneminde yaşanan duyguların ifadesidir demek daha doğru olacaktır.”

Kriz dönemleri örgütün varlığını göstermesi hasebiyle; tüketimi gerçekleştirenlerin, ihtiyaç ve gereksinimlerini, gıda pazarlama faaliyetleri içerisindeki gerekli örgütsel düzenlemelerle, tüketimi gerçekleştirenlere yönelik tutumu birleştirerek tüm işletme bölüm ve personeline benimseten ve koordineli çalışmalarla tüketimi, gerçekleştirenlere yönelik mümkün olan en iyi hizmeti verme, tatmin etme yolunda satışları ve uzun dönemden krizden çıkış sağlamayı temel alan bir yönetim anlayışı olmak durumundadır.

1.1. Literatür Taraması

Dünyada yaşanan gıda sektöründeki finansal krizlerin sebeplerini, sonuçlarını ve çeşitli değişkenlerle ilişkilerini ortaya koymak üzere literatürde pek çok çalışma yapılmıştır. Krizlerin sebebini araştırmaya yönelik diğer bir araştırma Aslı Gemirgüç Kunt, Enrica Detragiache tarafından gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin 1980–1997 dönemi verilerinden hareketle yapılmış olup; zayıf makroekonomik çevrede (düşük büyüme-yüksek enflasyon) yüksek reel faiz oranlarının banka krizlerinin oluşma olasılığını artırdığı ve ayrıca mevduat sigortası ve vergi kanunu zorlamalarındaki artışın da banka krizi olma olasılığını artırdığı sonucuna varmışlardır(Detragiache., 1997).

Kriz riskini artıran koşulları belirlemeye yönelik yapılan çalışmalardan biri olan Daniel Hardy ve Ceyla Pazarbaşıoğlu tarafından yapılan çalışmada; GSMH artış oranı azaldığında, enflasyonun değişkenliği, faiz oranı ve sermaye akımı arttığında kriz riskinin arttığını tespit etmişlerdir(Hardy and Pazarbaşıoğlu, 1998).

Diğer taraftan Barry Eichengreen ve Andrew Rose (1998) ise daha yüksek dünya faiz oranının, daha düşük dünya büyümesinin gelişmekte olan ülkelere kriz olasılığını artırdığını ve krizle döviz kuru rejimi arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir(Eichengreen, Rose,1998). Kriz meydana gelmeden çözüm bulmak amacıyla Raghuram Rajan ve Luigi Zingales tarafından yapılan öneriye göre; banka sisteminin sağlığı ve ekonominin hassasiyetinin azaltılmasının en iyi yolu şeffaflığı geliştirme ve tasarruf sahibini koruyucu kuralların-kanunların konulması ile mümkün olduğu ifade edilmiştir(Rajan, Zingales,1998) .

Krizin kaçışla ortaya çıktığını, ülkedeki fonların gelecekte yabancı mevduatları ödemeye yetmemesi ihtimalinin bugünden kaçışa neden olacağı ve kaçışı engellemenin yolunun ise sermaye kontrolü olduğu ise W.Diamondand Douglas ve H. Philip Dybvig tarafından ifade edilmiştir(Douglas and Dybvig, 1983).

1.2. Krizin Ortaya Çıkış Süreci

“Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Bu durum işletmenin karşılaştığı fırsatları ve tehlikeleri önceden yönetebilen; belirleyici rol oynayan, tehlikelere yönelik korku krizlerinin cevaplarını yerinde ve zamanında doğru bir biçimde bulan, örgütteki

değişimleri yöneten ve yeni faaliyet durumlarını geliştirerek sistemdeki eksiklikleri gidermede etkin bir biçimde ele alabilen, dolayısıyla işletmenin nereye gittiğini ölçme imkânına sahip olan, bir işletme yönetimi için kriz yönetiminde başarı şansını da arttırmaktadır.”

Umulmadık durumlarda ortaya çıkan tehlikeli durumları iyi yönetebilen ve etkili bir biçimde iletişim araçlarını kullanabilen, bu durumu fırsata çevirebilen etkin bir yönetim, kriz durumlarında örgütün yenilenmesini de sağlayabilir.

Krizlerin ortaya çıkış şekilleri üç modelle anlatılmaktadır. Birinci modeldeki sorunlar birden bire ortaya çıkar. Buna örnek olarak kazalar veya skandallar verilebilir. İkinci modelde ise sorunlar dönem dönem gündeme otururlar. Bunlara da mahkemede yürütülmekte olan bir davanın, görüşülme zamanlarında tekrar tekrar gündeme gelmesi örnek olarak verilebilir. Üçüncü modeldeki krizler ise zaten küçük çaplı olarak mevcut olan, ancak zamanla etkisi artan krizlerdir. Bu tip krizlere örnek olarak, hava kirliliği ve bunun zamanla artarak insanları zehirler hale gelmesi verilebilir. Her üç tipte de krizlerin en yüksek olduğu zamanlarda, medyanın da ilgisi yükselmektedir.

1.3. Krizin Özellikleri

Kriz normal şartlarda meydana gelen olağan üstü bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönem kriz oluşum sürecinde, işletmelerin yeterince tedbir almadıkları veya alınan kararların hatalı veya yetersiz olmasından kaynaklanan durumlar olduğu gibi çevresel oluşumların ve değişimlerin yeterince dikkatle izlenmediğini göstermektedir.

Krizin tanımı yapılırken aslında krizin özellikleri de ayrıca bu tanımda yer almaktadır.

Krizi temel itibariyle yaşanan olağan gerilimlerden ayıran temel özellikler;

- 1.** Kriz, önceden sezilemeyen ani bir değişikliği ifade eder,
- 2.** Krize çabuk ve acele cevap verilmesi gerekir. Yöneticiler uyguladıkları standart karar mekanizmaları ile krize cevap veremezler.

3. Meydana gelen değişim örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit eder(Yeniçeri, 1993).

4. Kriz örgütün standart karar almak mekanizmaları ile aşılamayacağı için acil müdahale gerektirmesi ve bunun da karar alıcılarda gerilimi arttırmasıdır(Can, 1994)

5. Kriz öyle bir düzeydir ki, o noktada gelecekte kişi ve örgütü etkileyecek bütün sonuçlar belirlenebilir. Bu sürekli şiddetli değişimde büyük bir dönüm noktası sonucudur(Lesly, 1991).

1.4. Krizin Etkileri

Piyasada Güven Sorunu; krizin birinci sorunu olarak göze ilk çarpan durum güven sorunu, bu güven sorunu ile birlikte kriz bütün dünyada bir güven sorunu olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum özellikle bankaların şirketlere olan güven durumlarının negatif bir gösterge şeklinde değerlendirmesi ve benzer şekilde şahıslara verilmeyen durumlarının ortaya çıkması ile görebilmekteyiz.

Beklentilerin olumsuz sonuçlanması; bu durumu da krizin ikinci etkisi olarak görebilmekteyiz. Bunun sonucunda insanların tüketmemeyi tercih etmesi talebi de olumsuz yönde etkilemiştir. Bu edenle de fiyatlarda genel bir düşüş yaşanmıştır.

Krizin üçüncü bir etkisi olarak da ülkelerin kriz döneminde etkilenme düzeyinin ortaya çıkması ile birlikte gelişmiş ülkelerin, gelişmekte olan ülkelere nazaran daha fazla etkilenmesi beklentisinin ortaya çıkmasıdır. Amerika ve Avrupa'nın en gelişmiş ülkeleri krizden etkilenirken, Türkiye'nin nispeten daha az etkilendiği söylemek olasıdır. Bunun nedeni az gelişmiş ülkelerin ekonomilerinin dünya ekonomisine entegrasyonlarının daha düşük düzeyde olması olarak gösterilebilir.

Krizin dördüncü bir etkisi de, ihracatı ithalatından fazla olan ülke ekonomilerinde olumsuzluklara yol açacak olmasıdır. İhracatı ithalatına göre daha fazla olan ülkeler dünya ticaretinin daralması nedeniyle bu süreçten daha fazla zarar görecektir.

Dünyada finans sektörü çökünce bankalar ve sonra da sanayi sektörü iflas etmeye başlamıştır. Oysa bu durum Türkiye açısından düşünülecek olursak hiçbir banka iflas etmemiş aksine bankaların hepsi gerek 2008 yılı global çapta oluşan krizlerde ve gerekse gerekse 2009 yılında meydana gelen kriz dönemi durumlarında bile ilk 6 aylık dönemi kar açıklamıştır.

Krizin bir diğer etkisi ise yabancılaşma etkisidir;

Yabancılaşma (alienation) olgusu, insanlık tarihi kadar eskidir. Toplumlarda ortaya çıkan bunalımların örgüt yapılarında yabancılaşma olgusunu gündeme getirebileceğine ilişkin varsayımlarda bulunan birçok filozof, sosyolog ve psikolog sorunu kavramaya çalışmışlar; yapısal, felsefi ve tarihsel çözümlere girişmişler ve bazı çözüm yolları önermişlerdir(Şimşek: 2003).

1.5. Kriz Yönetimi

Son yıllarda ulusal ve uluslararası çevre koşullarında yaşanan hızlı değişimler, örgütleri önemli ölçüde etkilemekte, onları çeşitli risklere, belirsizliklere, tehlikelere ve karmaşık kriz durumlarına sürüklemektedir. Yakın zamana kadar krizlerin, örgütleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu, bu etkenler için önlem alınmasının gereksiz olduğu yönünde görüşlere yer verilmekteydi. Ancak son yıllarda krizlerin yıkıcı etkileri önemli boyutlara ulaştıkça, krizlerin sanıldıkları kadar basit oluşumlar olmadığı anlaşılmaya başlamıştır (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

Kriz dönemlerinde örgütler yaşamlarını sürdürmek için değişik kriz durumları ile karşı kalabilmektedirler Bu durum; örgüt içinde, etkin olabildiği gibi, örgüt dışında etkenler de krizi doğurabilmektedirler.

Kriz, bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Bir kriz durumu yavaş yavaş ya da birdenbire oluşabilir, dar veya geniş bir alanı kapsayabilir (Demirtaş, 2000).

Krizler aynı zamanda doğacak problemlerin de habercisi gibidir. Kriz sinyalleri önceden alınması gereken ve önlemlerin alınmaması durumları da krize neden olabilmektedir.

Kriz dönemlerinde ortaya çıkan sorunlar aynı zamanda kendi içinde çözümde barındırırlar. Burada önemsenmesi gereken yaklaşım tarzı problemi görebilmek ve gerekli çözümü bularak uygulama safhasını kolaylaştırmaktır.

Krizle etkili bir şekilde başa çıkmanın anahtarı, muhtemel kriz sinyallerinin algılanması ve krize neden olabilecek etkenlerin önceden belirlenerek ortadan kaldırılmasıdır (Sezgin 2003).

Bu nedenle, örgütlerde yaşanan kriz durumlarının genel özelliklerinin bilinmesi gerekir (Kurtuldu, 2011).

Örgütün hedeflerini tehdit eden ve örgütsel yaşamı tehlikeye sokan kriz durumunun özellikleri şöyle sıralanabilir (Demirtaş, 2000; Can, 2002, Sezgin 2003);

- Kriz durumu tahmin edilemez,
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder,
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz, acil müdahale gerektirir,
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

Kriz yönetimini başarılı bir şekilde tamamlayabilmek için krize neden olan etkenleri bilmek gereklidir. Örgütlerde kriz yaratan etkenleri, çevresel (dışsal) ve örgütsel (içsel) etkenler olarak iki grupta incelemek mümkündür (Kurtuldu, 2011).

1. Çevresel (Dışsal) Etkenler: Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü, çevresel etkenler oynar. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Can ve Demirtaş 2002).

Örgütte krize yol açan dış ya da çevresel etkenler, genellikle dünyanın ve ülkenin genel yapısı, ülkenin sosyal, siyasal, ekonomik ve güvenlik durumu ve sorunları, teknolojik gelişmeler ve değişimler, doğal afetler, sosyal patlama ve huzursuzluklar ile uluslararası tehdit ve tehlikeler olarak sıralanabilir (Peker ve Aytürk, 2000). Krizin çevresel etkenleri, örgütün kozmopolit bir yönetim anlayışına sahip olmasını ve çevresel etkenleri sürekli izlemeyi gerektirir.

2. Örgütsel (İçsel) Etkenler: Krize neden olan örgütsel etkenler arasında örgütsel yapı ve yönetimin niteliği sayılabilir. Örgütsel yapı, çevresel değişmelere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıdaysa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır. Bunun yanında, yönetimin niteliği, örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin önemli bir nedenidir.

Üst yöneticilerin çevresel değişimleri izleme, değişimle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri, örgütün kriz yaşamasına neden olabilir (Can, ve Demirtaş, 2002). İçsel kriz etkenleri, daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan kaynaklanan etkenlerdir (Sezgin 2003, Kurtuldu, 2011).

1.5.1. Kriz Yönetimi Uygulamaları

Türkiye gibi krizlerin ve kriz beklentilerinin yoğun olduğu ülkelerde, yöneticilerin sürekli kriz yönetimini uygulamaları daha akılcı olabilir; çünkü kriz dönemleri işletme yönetimine tüm zorluklara rağmen önemli beceriler kazandıran deneyimler olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda şirketlerin gerek kendi kontrolleri dışında gelişen bazı olumsuz koşullardan, gerekse kendi yönetim başarısızlıklarından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında da önemli artışlar ortaya çıkmakta; bu yoğunluk da krizleri şirketlerin faaliyetlerini şekillendiren önemli bir unsur kılmaktadır. Bu anlamda gelecekte krize yanıt sisteminde başarılı olan kurumların, rekabette önde olmaları mümkündür (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

Dünyada birçok işletmenin kriz yönetimini başarılı bir şekilde yapabilmesine karşın, birçok işletme de kriz yönetimi konusunda sınıfta kalmakta ve yaralarını uzun sürede ve çok maliyetli bir şekilde sarabilmektedir. İşletmenin sahibi ve üst düzey yöneticileri kriz yönetimi planlamalarını hiçbir ayrıntıyı

atlamadan, en kötü senaryoya göre hazırlanmalıdır. Böylece önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planı sayesinde olabilecek en kötü durumlarda bile işletmenin en az zararla krizden kurtulmasını sağlayabilirler.

Bir felaket ya da acil durum için hazırlanmış senaryolardan oluşan basit bir plan, yeterli bir krize yanıt planı olamaz. Krize yanıt planının düzenlenmesi ve işlemesi; kriz ortamında kararı kimin verdiği, kararın nasıl yürütüldüğü ve kriz planında paydaşların rollerinin ne şekilde belirlendiğinin iyi anlaşılmasına bağlıdır. Krize yanıt planında kriz ekibinde yer alan bireylerin rollerinin iyi tanımlanması, krize hızlı ve etkili cevap verilebilmesi açısından önemlidir (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

Kriz ortamında, risk değerlendirmesi ve iş akışı analizinden elde edilen bilgilerle krize yanıt verme çabası, örgütün tümünü görmeye olanak vermez ve yeterli çözümler oluşturamaz. Bu süreçler genellikle örgütün belli bölümlerini ilgilendirmekte olup, tamamını kapsamaz. Krizin bir bütün olarak örgüt için önemi göz önünde tutulmalı, özellikle çalışanlar üzerindeki etkisi önemsenmelidir. Kriz yönetimi planının başarılı bir şekilde yürütülmesi, bireylerin kendilerine verilen görevleri yerine getirebilme kapasitelerine ve krize olan reaksiyonlarına bağlıdır (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

Krize müdahale ortamında, insan faktörünün öncelikle önemli olduğunu ve bireylerin krize karşı duygusal ve bilişsel tepkilerini birleştirici çözümler üretmek gerektiğini öne süren modele, “öncelik değerlendirme modeli” denir. Bu bakış açısı örgütsel tepkilerin de bireysel tepkilere benzer olduğunu öne sürmektedir (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

İşletmelerin küresel krizle başa çıkmalarına çözüm olarak alacakları önlemler;

- Krizin ortaya çıkış ve sona eriştiği gibi durumları tahmin ederek, bütçe ve diğer etmenleri revize etme gibi durumlarını gözden geçirmelidir.

- Küresel kriz dönemlerinin başlaması, bütçe durumları ile ilgili altı aylık devirlerde hazırlamaları daha doğru olacaktır.

▪ Kredi ve diğer borçlar ile ilgili durumlar gözden geçirilerek şirket borçlarının azaltılması yoluna gidilmeli ve öz sermayeye ağırlık verilerek bu yönde bir ilerleme kaydedilmeli,

▪ Çoğunlukla talep edilen ürünlerin üretimine ve satışına ağırlık verilmeli bu yönde çalışmalara yönelmeli,

▪ Gelirler sürekli düşeceğinden giderlerin de süratle azaltılma yoluna gidilmesi uygun bir tutum olacaktır,

▪ Tüketici talepleri doğrultusunda üretim artırımına gidilmeli ve sürekli bu yönde kampanya, reklam gibi çalışmalara ağırlık verilmelidir,

▪ İş yeri ve iş gücünün verimliliğini arttırmak için yeni pazarlara ve yeni müşterilere yönelmeli ve bu yönde açılımlar yapılmalıdır,

▪ İşyeri ve işgücü verimliliğinde fonksiyonel esneklik artırılmalıdır.

1.6. Kriz Süreci

Neredeyse her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını almak, kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminin özü ise, durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır(Auguistine, 2000).

Kriz süreci aşamalı olarak düşünüldüğünde, bu sürecin kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik; kriz dönemi ve çözülme döneminden oluştuğu söylenebilir(Can, 2002, Kurtuldu, 2011).

1. Çevresel (Dışsal) Etkenler: Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü, çevresel etkenler oynar. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Can ve Demirtaş 2002).

2. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik: Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır; örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Bununla birlikte,

örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bu nedenle, gerekli bilgi alınmadığı için kriz yönelik gerekli önlemler alınmamaktadır.(Demirtaş, 2000).

3. Kriz Dönemi: Bu dönem, krizin ortaya çıktığı bir kriz sürecini ifade eder. Bu dönemde, örgüt içinde özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında büyük bir korku ve panik doğar, stres artar (Peker ve Aytürk, 2000: 389). Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Kriz döneminde, yetkinin merkezileşmesi, korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi durumlar gözlenir.

4. Çözülme Dönemi: Kriz döneminde, kriz başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir. Örgütün çevresi ile ilişkileri bozulur (Sezgin 2003). Artan tüketici şikâyetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar ve pazar payının kaybedilmesi, örgüt çevre ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, işgören şikâyetleri, stres ve panik, örgütsel çözülmeye yol açar.

Kriz dönemlerinde kriz sinyallerinin önceden alınıp değerlendirilmemesi ve kriz durumuna uygun gerekli hazırlıkların yapılmamış olması bir krizin doğmasını kaçınılmaz kılar. Kriz durumlarında en etkili silah etkin ve güçlü bir yönetimin yanında başarıya taşıyacak güçlü bir liderlik becerisi olmasıdır.

Yönetim sürecinde başarılı ve cesur adımlar atmak, örgüt çalışanları açısından sürece adapte olmak ve ortaya çıkan bu olumsuz durumu işletmenin lehine çevirmek, süreci doğru anlamak ve süreci iyi yönetmekle mümkün olabilecektir.

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulanmasını ve tepkileri değerlendirilmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir(Demirtaş, 2000).

1.6.1. Kriz Yönetim Süreci

Kriz, işletmelerin beklenmedik durumlarda içinde bulunacakları sosyal durumdur. Ekonomik, yönetim ve çevresel şartlardaki ani değişimlerden kaynaklanabilir. Kriz ortamlarından karar alırken stratejik bir bakış açısını belirlemek, içinde bulunulan durumu çok yönlü araştırmak ve çıkış yolunu insan kaynaklarından yararlanarak bulmak en doğru çözümlerden birisidir(Şimşek ve Aydoğan., 2003)

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir(Demirtaş, 2000, Kurtuldu, 2011).

Kriz dönemlerinde başarının kendi içinde bir süreç olduğu kadar başarısızlığında aynı sürecin bir zıt kutubu olarak düşünebiliriz. Öyle ise kriz durumunu doğru anlayabilmek ve krizin gelişmesindeki sonuçlarını almak için kriz yönetimini iyi algılamak ve bu yönetimin özünü oluşturan süreci iyi görebilmek gerekir. Kriz anını algılamada kötü yorumlamak krizi kötüleştirme eylemini doğurur bu önyargı kendi içinde çoğalır ve bu durum kötü görme ve kötüleştirme eğilimine dönüşür.

Kriz yönetiminin muhtemel başarısızlığı, ortaya çıkacak plansız düzensiz ve eşgüdümsüz bir çabayı da beraberinde getiren bir süreci kendi içinde doğurmuş olur.

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulanmasını ve tepkileri değerlendirilmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2000 -363).

Kriz yönetim sürecini, krizden kaçınmak; krizi yönetmeye hazırlanmak; krizi saptamak; krizi dondurmak; krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak altı aşamada açıklamaktadır.

Bu aşamalar sırasıyla şöyledir(Augustine, 2000);

1. Çevresel (Dışsal) Etkenler: Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü, çevresel etkenler oynar. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Can ve Demirtaş 2002).

2. 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 var oluşun kaçınılmaz bir koşulu olarak kabul ediyordur.

3. 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, krize gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır.

4. 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.

5. Krizi dondurmamak: Kriz yönetiminin bu aşaması, önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınması gerekir. Bu aşamada kararlılık kritik önem taşır.

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

7. Krizden yarar sağlamak: Bir örgüt, kriz yönetim sürecinde, önceki aşamaları hatasız geçebilmişse yani krizi daha da kötüleştirmemeyi bir şekilde başarmışsa, altınca aşama, bazı kayıpları en azından kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya başlama fırsatı sunar (Sezgin 2003).

1.6.2. İşletmeler Açısından Kriz Yönetim Süreci

İşletmelerde kriz yönetimi; “bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir” (Dinçer, 2001). Şeklinde tanımlanabilir.

Kriz yönetimin başında bulunanlar genellikle kriz durumlarının ortaya çıkış sebebini kendi yönetimlerinde aramazlar.

Bu duruma göre,

- Dış pazarlarda kota olması,
- Bazı ülkelerin sermaye maliyetinin düşüklüğü ve devlet desteklerinin fazlalığı,
- Hükümetlerin ekonomik ve yasal hataları,
- İnsan kaynaklarının ve doğal kaynakların kötü kullanımı sorununun kaynağını oluşturmaktadır.

Asıl sorunun krizin nedenlerinde olduğu düşüncesi ve bu durumda bulunan tüm işletmelerin krizde olması gerekir düşüncesi ön planda çıkmaktadır. Birçok işletme kriz dönemlerin de yakalamış oldukları başarı kullanarak dönemin en büyükleri arasında yer almıştır.

Buna göre, yeniden ve daha kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse, kriz yönetimi; “işletmenin her zaman işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, şirketin mal varlığının ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığı ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkış bulan v aniden ortaya çıkan baskın olay etken olasılıklara karşı plan yapabilme organizasyonu olarak tanımlanmaktadır(Pheng, 1991).

Kriz durumlarında etkin, cesur ve başarılı bir yönetim potansiyeli gösteren işletme çalışanları, işletmenin kazançlarında da büyük rol oynar. Bu durum işletmeler açısından kriz konumundan, krizi fırsata çevirme konumuna geçiş olarak nitelendirebiliriz. Örgüt çalışanlarının karşılaşmış oldukları bu fırsatı iyi yönetmeleri belirleyici unsur olarak düşünebiliriz.

Bu tür kriz dönemlerinde başarı, etkin bir işletme yönetimi ile sağlanabilir.

Krizin meydana gelebileceği endişesi, kriz yönetimi için erken uyarı ve hazırlıkları tamamlama dönemi olarak düşünülebilir. Bu dönemde kriz anı ve krizin vereceği hasarı azaltmak yada minimuma indirmek, krizin etkilerini azaltmak ve organizasyonun krizden etkilenmeyen bölümlerine sıçramasını engellemeyi kapsayan bir süreçtir.

Kriz sonrası yönetim de, organizasyonunun her zamanki işletme faaliyetlerini yürütmesine yönelik oluşturulan kısa ve uzun vadeli programların geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Bu aşamada organizasyon kendi tecrübesinden ve diğerlerinininkinden ders alarak gelişimini sağlar.”

1.6.3. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi Süreci

“İşletmeler için öncelikle önemli olan, kriz anında krizi anlatmanın veya geçiştirmenin yöntemlerini aramak değildir. Kriz şartları gerçekleşmeden önce, etkin ve başarılı bir yönetim sağlamak gerekliliği vardır.

Kriz önleme unsurları(Tüz, 2001);

1. Organizasyonlar kriz yönetimini bir maliyet olarak görmemelidir. Stratejik bir gereklilik vardır.

2. Teknik ve yapısal aktiviteler: bu faaliyetler, farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idareciler içeren kriz yönetim takımının yaratılmasıdır.

3. Değerlendirme ve inceleme aktiviteleri: Tehditlerin yasal ve finansal denetimini içeren araçları kapsar.

4. İletişim aktiviteleri: Grup organizasyonunun iletişimi nasıl kuracağını, ne tür bilginin toplanacağını ve bu bilginin kendisi ile çıkar grupları arasında nasıl yer alacağını gösterir.

5. Psikolojik ve kültürel aktiviteler: Uygulanması zordur ve sübjektiftir. Çünkü belirsizlik, korku gibi son derece duygusal sorunlara dayanır.

1.6.4. Kriz Anında İşletme Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi, “kiriz” olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetlerden oluşmaktadır. Sistematik olarak verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi de kapsar.

Kriz şartlarına cevap vermek normal şartlarda zordur. Bu durum kriz dönemlerindeki uygulamaların farklı olması ve krizi normal şartlarda iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışmak başarısız bir durumu ortaya çıkarır.

Kriz dönemlerinde alınan önlemler kadar bu önlemlerin başarılı bir şekilde işletilmesi önem arz eden bir sürecin başlangıcıdır. Bu durumu işletme yönetimi açısından krize karşı alınacak, ciddi, istikrarlı ve kararlı adımlarla sonuca ulaşmayı hedefleyen bu sonuç kriz sürecinin de başarılı geçmesi anlamını taşır.

Kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. Krizin işletme yönetiminde etkileri olumlu yönde olup örgüte hız katabilir ya da olumsuz yönde olup işletmenin hayatına son verebilir.

Krizin olumlu yönleri şu şekilde sıralanabilir(Tüz, 2001);

- Yeni Pazar arayışları yaratır,
- Yarım kalan paket projelerin devreye alınmasını sağlar,
- Kara geçer düşüncesi ağırlık kazanır,
- Dış pazarlara açılma gereği doğar,
- Maliyetlerde tasarrufun önemi artar,
- Dış çevreyle iletişim artar,
- Özkaynaklar öneli duruma gelir,

- Diğer örgütlere göre işletmenin gücünün ne olduğu ortaya çıkar,
- Kriz deneyimi kazanılır,
- Ekip çalışması güçlenir,
- Yönetici – işgören arasında yakınlaşma sağlanır,
- Ar – Ge ön plana çıkar,
- Kalitenin önemi anlaşılır,
- İş görenler işin ve işlerinin önemini anlarlar.

Krizin olumsuz etkileri ise şunlardır(Tüz, 2001)

- Geleneksel örgüt yapısına sahip işletmeler hızlı karar alıp, krize çabuk cevap veremezler,
- Kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle sağlıklı olmaz,
- Yönetim merkezi duruma gelir ve yaratıcılık ölür,
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar,
- Kararların etkinliği bozulur,
- Yan sanayinin ilave yükleri artar,
- Finansal problemler olur, Kredi faizleri işletmeyi zorlar,
- İşten çıkarılma korkusuyla iş görenlerin motivasyonu kalmaz,
- Dakika maliyeti ve sabit giderler artar,
- Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar,
- Üretim tekniklerindeki iyileşme durur,

- Yönetmel programlar aksar,
- Firma imajı zayıflar ve gelir düzeyinde kayıplar artar,
- Yatırımlar yarım kalır,
- Beceri gecikmesi olur ve kalite düşer,
- Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur,

1.6.5. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak

Kriz dönemlerinde işletme yönetimleri krize hazırlıksız yakalanır. Bu durum kriz yönetim planı eksikliğinden veyahut böyle bir tedbirin olmamasından kaynaklanır. Bu nedenle kriz durumlarına hazırlıklı olmak, bir işletmenin en önemli unsurlarından biri olmalıdır.

Özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan örgüt kültürü farklılıkları, özündeki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Her işletmede bu kültür farklılıkları olduğundan oluşacak çözüm planlarında da farklılıklar arz etmektedir. Bu durum olağandır ve normal karşılanması gereken bir süreçtir. Ancak kriz yönetim planına sahip olma rahatlığına kapılarak krizi iyi analiz etmemek de doğru olmaz.

Kriz yönetim planı, krizi çözmek için yararlı bir araçtır; ancak tek başına krizi çözmek mantıklı bir davranış şekli değildir.

Kriz planı hazırlanırken şu koşulları analizi yapılmalıdır(Tüz, 2001).

▪ Krizler organizasyonunun stratejik hedeflerini tehdit ettiklerinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörülerini ışığında çalışmalıdır.

▪ Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak, uygulayıcı konumunda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu da bir önkoşuludur.

▪ Krizin erken uyarılarının aldırılmama eğilimi kötü bir son hazırlayacaktır.

▪ Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir. Ancak bu durum, olayı tüm boyutlarıyla ele almadan karar verme telaşına düşmek anlamına gelmemelidir.

▪ Krizle karşılaşmak birleştirici oldu gibi bölücü de olabilir.

▪ Başarının krizi beslediği gibi bir genel kanı da vardır. Buna öre altın çağını yaşayan organizasyonların krize girmesi uzun zaman alır ve hastalığını ilk safhası hissedilmez. Bu yüzden dikkatli olunmalıdır.

▪ Krize karşı bilinçli hazırlık yapmak gerekir. Kriz patlak verdiği anda herkes tam olarak ne yapması gerektiğin ve sorumluluğu bilmelidir.

▪ Kriz örgütün tümünde ya da bir bölümünde ortaya çıkan yangına benzer, ilk tehdit atlatıldığında yeniden yapılanma başlatılmalıdır.

Kriz yönetim planında; iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşmaktadır. Bu oluşum öncelikli olarak, kriz kontrol altına almak ve bu amaçla, krize karşı olumlu tutum yaratmak, örgütün performansını kamu oyununun beklentileri doğrultusunda gerçekleştirmek, doğru bilgileri vermek ve işletmenin imajını güçlendirmektir. Meydana gelecek fırsatları değerlendirmek suretiyle krizi olumsuzluklardan çıkaran bir süreci tamamlama aşamasına getirmek, doğru ve fonksiyonel bir yapıya kavuşturmadır.

Kriz anı çok önemli olduğundan bu durumu mantıklı uygulamalarla doğru seçenekleri kullanarak, doğru stratejilerin gelişmesini sağlayarak ve ortaya çıkarılması düşünölen planlama ve uygulama aşamalarının tespiti noktasında doğru sonuç almak açısından önem arz eden bir durumdur.

Kriz durumlarında zaman önemlidir. Bu nedenle yapılması düşünölen planlama ve stratejilerin ortaya çıkarılması ve bir plan dâhilinde yapılacak uygulamaları tespit etmek gereklidir.

Planlamanın avantajı, dikkatleri gerçek sonuna yoğunlaştırması ve eylem için gerekli altyapıyı oluşturmasıdır.

Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır(Tüz, 2001).

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması,
- Her bir kriz durumu ile baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi,
- Krizden etkilenen kişilerin ve grupların tanımlanması,
- Kriz ekibinin görev başlaması,
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planı hazırlanması,
- Her şeyin test edilmesi,

1.7. Kriz ve Stratejik Planlama

İşletmeler kriz durumlarında yapacakları planlama çalışmalarını; ani gelişen kriz durumları ve meydana gelebilecek zararları en aza indirmek, krize yakalanma durumlarında ise bu durumu doğru yorumlayarak, gözden geçirmek suretiyle oluşacak olumsuz durumları çözüm üretmek, etkili ve hızlı bir şekilde krizden kurtulmayı hedefleyen stratejiler geliştirilmelidir.

Bu çerçevede kriz öncesinde işletme yönetiminde yapılması gerekenler (Tüz, 2001);

1. Krizden kaçışa yönelik amaç belirlemek: Öncelikle krizden en az etkilenen bir yapı için, içinde bulunan durum belirlenmelidir. Unutulmamalıdır ki krizin en önemli nedeni denge bozukluğudur. Tek amaca yönelmek, diğer sonuçların gözden kaçmasına neden olduğu için hatalıdır. Ancak aşırı çeşitlenme de krize zemin hazırlar. Bu yüzden işletmeler kriz şartlarını avantajlı kılabilmek için şu kriterleri göz önüne almalıdır;

- Amaçların en önemlisi, tüketici beklentilerinin ötesine geçerek ihtiyaç yaratmak olmalıdır. İyi bir hizmet yerine alternatifler sunan hizmet anlayışı olmalıdır.

- Fiyatın belirlenmesinde “maliyet artı kar” şeklindeki esik yaklaşım terk edilmelidir. Satışların %80’ini oluşturan ürün kalemlerinde fiyat daha önemlidir

ve müşterilerin ödemeye hazır oldukları fiyat düzeyi esas alınmalıdır. “fiyat eksi imalat maliyeti eşittir kar” yaklaşımı kullanılmalıdır.

- Yatırımlarda mümkün olduğu kadar çeşitleme yapılmalıdır. Bilgi ve tecrübenin en yüksek olduğu alanlar tercih edilmeli, tecrübe sahibi olunmayanlardan uzaklaşılmalıdır.

- Büyüme politikası dengeli olmalıdır.

- İç talebe güvenmekten vazgeçip, ihracat amaçlanmalıdır. Bu amaçla büyüme eğilimi olan ürünleri ve pazarları sürekli izleyerek, fırsatlar değerlendirilmelidir.

- Yeni stratejiler oluşturulurken, rekabetçi yönü olanlar tercih edilmelidir.

- Satış artırma amacı yerine, tüketim amacı ele alınmalıdır. Globalleşme doğrultusunda, üretimden maliyet ve kalite yönünden iyi olan işletmeler kazanacaktır.

2. Krize yönelik kullanılacak planlar: Belirsizlikler nedeniyle planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Kriz de daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların krize dönüşmesi planların iyiliği ile bağlantılıdır. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek önemli bir avantajdır. Ancak rutin dönemlerden yapılan planlama yerine önleyici planlama yapılması gereklidir. Önleyici planlama da kriz başladıktan sonra yapılacakları planlamak anlamına gelme; çünkü kriz durumuna gelmeden önce hazırlık yapmayı içerir. Önleyici planlama şu temel aşamalardan geçerek gerçekleşir;

- Strateji belirleme: belirsizlik ortamında strateji tespit ederken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir.

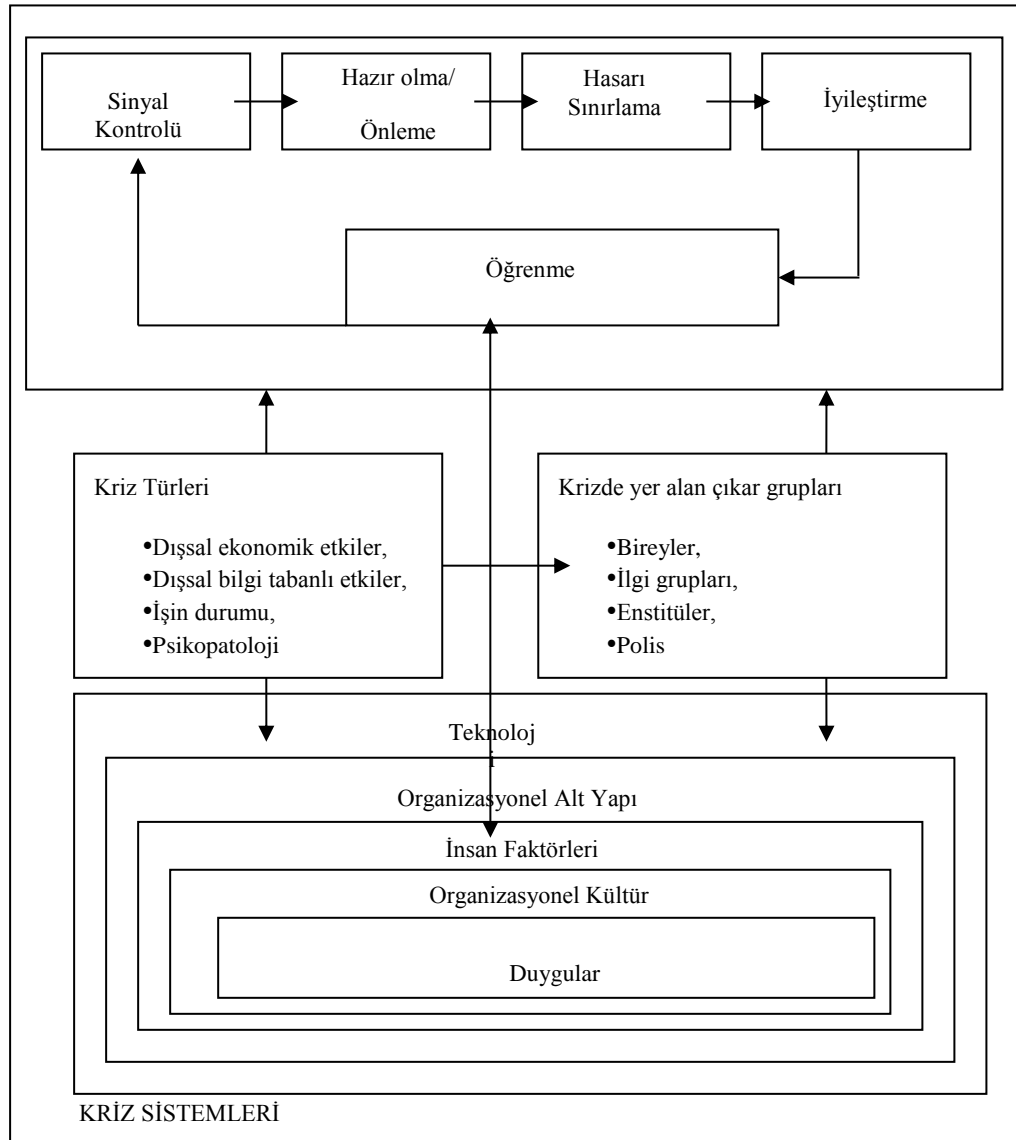
- Kilit isimler: Ana hedefe ulaşmada önemli olan kilit isimler, hedefin niteliğine göre belirlenir.

- Kritik limitler: ana hedef ulaşmada son derece önemli olan, kritik olay niteliğindeki noktalar belirlenir.

3. Kriz yönetim planı: Kriz yönetim planında aşağıdaki değişkenler yer almalıdır;

- Krizin çeşitleri: Kriz yönetim planının ölçeğini gösterir
- Krizin aşamaları: Krizin her bir aşamasında yer alan yönetim sorunlarını ve aktivitelerini gösterir.
 - Sistemler: Krizin nedenini inceler. Bunlar; teknik faktörler, organizasyonel alt yapılar, insani faktörler, organizasyonel kültür ve duygusal faktörlerdir.
 - Çıkar grupları: Organizasyondaki krizi etkileyen ya da bu krizden etkilenen grupları ifade eder.

Tablo: 1.7. (a) Kriz Yönetimi Planında Dört Değişken Arasında İlişki



Kaynak: Pheng, and Hodavid, 1999, Crisis Management: Survey of Property Development Firms, Property Management Vol: 17-3, 232s.

Tablo 1.8.'(a) da görüleceği üzere her kriz bu faktörlerin farklı bir karmasını içermektedir. Bir kriz yönetim planı, bu farklı faktörlerin her birinin toplam kriz yönetimi programını nasıl etkiyeceğini göstermelidir.

1. Kriz rehberi hazırlamak: Kriz olmadan, krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur.

2. Eylem planı: Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak, işyerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur,

3. Telefon rehberi: İşletmenin kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları; konulara göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları; medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefonları bulunur,

4. Telefon hattı: Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt bir telefon hattı hazırlanır, bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir,

5. Sloganlar: Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılacak sloganlar hazırlanır,

6. İletişim için gerekli hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur. Çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler belirlenir.

7. Planlı değişim yapmak: Örgüt yapısının katlı bir görev ve ilişki belirlemesi sonucu mekanikleşmesi, işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere zamanında ayak uydurmasını engellemektedir. Değişimden kaçmak, krize giderek varlığını tehlikeye sokmak anlamına gelir. “Değişme, bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçilmesi” olarak tanımlanabilir(Sağlam, 1971).

Planlı yada plansız olarak yapılan geçişlerin, işletmelerin aniden farklı bir ortamda bulmalarına neden olmaktadır. Bu durum krize zemin hazırlar bu yüzden yapılması gereken de planlı değişimlerle değişimi yönetebilmektir.

Her örgüt kendisine uygun olarak geliştirilecek bir planlı değişim sürecini uygulamak zorundadır. Planlı değişim süreci de dört aşamadan oluşmaktadır;

- Teşhis koyma,
- Değişim programı geliştirme,
- Değişim program uygulama,
- Program sonuçlarını değerlendirme.

1.7.1. Krize Yanıt ve Stratejik Yönetim Anlayışı

Krize yanıt ve stratejik yönetim süreçleri üç temel hareket alanına ayrılarak incelenebilir.

Bunlar (Tüz, 2001) (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>);

1. Düzenleme: Örgüt için görev; amaç ve hedeflerin yerleştirilmesi ile birlikte iç kaynaklar ve stratejik alternatif seçimleriyle örgütü etkileyen dış çevre analizinden oluşur. Paydaşların gücünün değerlendirilmesi ve stratejik karar alımlarında örgüt kültürünün etkisi bu analizdeki önemli alanlardır.

2. Seçim: Örgütün hedefi, kaynakları ve mevcut yeterlilikle başarı olanağının ne olduğudur. Bununla beraber olası stratejilerin ne kadar çekici olabileceği gibi faktörlere dayanmaktadır. Stratejik düzenlemenin daha geniş çapta düşünülebilmesi için çeşitli teknikler geliştirilmiştir.

3. Senaryo planlaması: Kurumun dışındaki iş dünyası ve endüstriyel yapılar yüksek değişim düzeyine eğilimlidirler. Geçen on yıllık süreçte; globalleşme nüfussal, sosyal ve ekonomik değişimler yaşanmıştır. Bu eğilimlere, pazarda üretim ve ulaştırma servisleriyle ilgili problemler de eklenmiştir. Bu nedenle söz konusu faktörlerin kriz etkisini, senaryo planlaması yöntemini kullanarak tahmin etmek mümkündür.

4. İyi bir kriz senaryosu: Örgütün dikkate almadığı ve hazırlanmadığı vakaları içeren kriz cinsidir. Bir krizin nasıl etki edebileceği konusunda kurgulanabilecek olan en iyi örnek ve en kötü örnek senaryosudur. Senaryo planlamasının uygulanabilmesi bir takım etmenlere önem verilmesini gerektirir. Bunlar arasında takım oluşturulması ve örgüt kültürü bulunmaktadır. Aynı zamanda liderlik ve yönetimin sorumluluğu da hayati önem sahiptir.

Senaryo planlaması niteliği gereği uzun vadeli bir planlamadır. Çeşitli yöntemler ve yönetim araçlarıyla yeni seçeneklerin doğmasını sağlar. Her bir senaryo, çeşitli unsurların belli şartlar altında nasıl etkileştiğini anlatmaktadır.

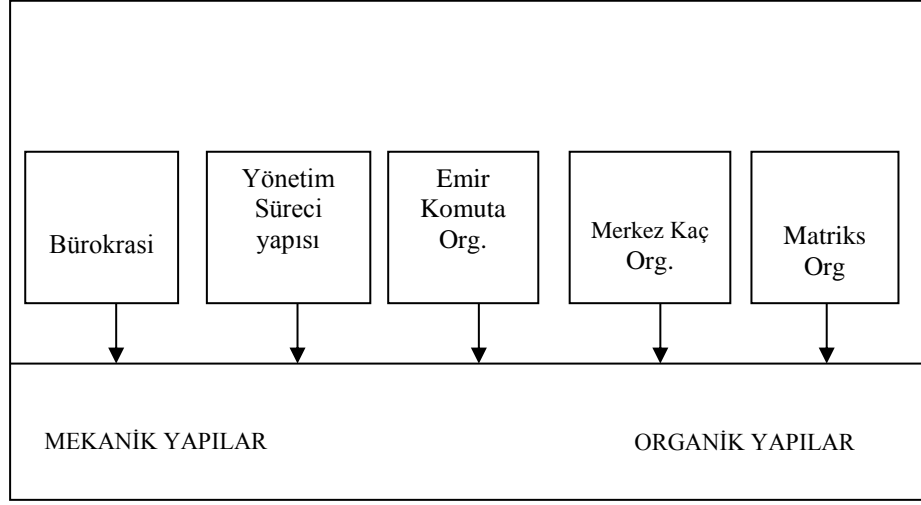
5. Stratejik uygulama: Stratejik düzenleme düzeyinde senaryo analizi ile ya da bu düzeyi atlayarak doğrudan seçilen örgüt stratejisinin uygulamaya konulmasıdır. Stratejik uygulama çoğunlukla örgütün mevcut yapısından farklı bir duruma geçiş demektir. Bu anlamda bir değişim düzeyi gerektirmektedir. Değişimin etkili biçimde yönetilmesi, istenen stratejinin başarıya uygulanabilmesinde önemli ölçüde etkilidir.

6. Stratejik değerlendirme: Seçilen stratejinin uygulanmadaki başarı düzeyinin değerlendirilmesi de hayati öneme sahiptir. Strateji, basit bir olaydan oluşan bir kesit değil, devamlı izlenmesi gereken bir süreçtir. Strateji, deneyimlerle ve hızla değişen dış çevre şartlarıyla sürekli bir düzenleme gerektirdiğinden, sadece performans ve ölçütleriyle ilgili değildir. Aynı zamanda kriz sinyallerini algılamaya yardımcı olmaktadır. (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>)

1.7.2. Kriz Öncesi Organizasyon Oluşturma

Değişimin yoğun olduğu koşullarda ve kriz dönemlerinde etkin yönetim, ayrıntılardan uzaklaşıp bütünü görebilmeyi gerektirir. Bütünü görebilmek de bir sistem işidir. Sistem düşüncesi örgütleri açık sistemler olarak görür ve bu anlamda örgütler çevresiyle sürekli etkileşim içinde olup, bir taraftan çalışma ve enerji dönüşümü kapasitesini korurlarken, diğer taraftan dinamik bir denge sağlamak zorundadırlar. Sistem yaklaşımına göre, organizasyon yapısı oluşturulurken işletmenin bölümleri alt sistemleri oluşturur. (Tüz, 2001).

Tablo: 1.7. (b) Değişim doğrusu üzerinde çeşitli organizasyon yapıları



Kaynak: Tüz, V. M., İşletme ve Kriz Yönetimi, Uşak 52s.

Uyum içerisinde çalışması gereken bu alt sistemler şunlardır (Tüz, 2001);

1. Üretken alt sistemler: Sistemin çalışmasıyla veya temel fonksiyonluyla ilgilidir. Ürün veya hizmet üreten bölümdür.
2. Destekleyici alt sistem: Üretim için gerekli girdileri sağlar, üretilenlerin dağılımını düzenler. Satın alma, pazarlama veya halkla ilişkiler bölümlerini kapsar.
3. Onarıcı alt sistem: Örgütün yapısal bütünlüğünü, karakterini korur ve yeniler. Eğitim fonksiyonu, işletme gazetesi vb. gibi.
4. Uyarlayıcı alt sistem: Değişen çevre ortamına adapte olmak ve yaşam üzerine yoğunlaşır. Ar – Ge gibi.
5. Yönetimsel alt sistem: Arzu edilen sonuçlara, en iyi şekilde ulaşmak için diğer alt sistemlerin yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetimi fonksiyonlarını yürütür.

Organizasyonları sistem haline dönüştürerek krizin etkisini azaltabilmek için şu temel unsurlar yerine getirilmelidir.

Kaynak edinimi, Etkinlik, Üretim / çıktı, Gerçekçi koordinasyon, Örgütsel yenilenme ve adaptasyon, Uygunluk, Denge. Olarak sıralayabiliriz.

1.7.3. Kriz Durumlarında Stratejik Planlamanın Önemi

Stratejik planlama, üretilen her yeni ürün, iş birimi veya stratejik iş birimi olarak işaret edilen her şey de yapılması gerektiği için, ilk olarak birim düzeyinde daha sonra firma düzeyinde yapılmalıdır.

İşletmeler için pazarın geleceği ile ilgili alınacak kesin kararlarda; hangi işlerin kazanılmış olduğuna, hangilerinin beğenilip beğenilmediğine, yeni ürün geliştirilmesinde öncelikli ürünlerin veya servislerin satışlarının teşviki ile ilgili kararların alınması yönetim tarafından önemsenmeli ve kesinleştirilmelidir.

Yönetim bir takım sorular sorulmalı ve her cevabın gerçekleşme olasılığını tahmin etmelidir.

5 -10 yıl ileriye bakınca sorulacak sorulara cevap aranmalıdır;

- Hangi teknolojilerin gelişeceği tahmin edilmelidir.
- Devletin kanunlarından hangilerinin yürürlükte olacağı,
- Rakiplerin nerelerde olacağı,
- Firmanın şu anda ne işte olduğu; 5 yıl içerisinde ne işte olacağı, 10 yılda nerde olacağı,
- Eğer firma 100 yeni birime daha para dağıtacak olsa gelecek 3,5 ve 10 yıl içinde bu paranın nasıl tahsis edileceği,
- Gelecek 5 ve 10 yıl için firmanın üretim tesislerinin en uygun yerleşimi, büyüklük ve tipi tahmin edilmelidir.

1.7.3.1. Birleştirme Stratejisi ve Kriz Yönetimi

Yaşanılması muhtemel bir krizin işletme maliyetlerinde oluşacak zararın artışı noktasında şirketin stratejik yapısında değişime neden olacağından bu durum şirket açısından önem arz eder ve yaşanan bu durum işletmenin kriz

durumlarında yaşanılacak tecrübelerin örgüt açısından bir kazanım olarak da düşünebiliriz.

Yaşanılan bir kriz; bir şirketin operasyonlarına belli sınırlamalar getirerek veya maliyetlerini azaltarak veya karlılık artışı sağlayarak, şirketin stratejik yönelimlerini değiştirebilir.

Benzer şekilde kriz, şirketi yeni istikametlere yönelmeye zorlayabilir. Kriz yönetimi ve strateji arasında çevresel koşulların değerlendirilmesi gibi benzerlikler bulunmaktadır. Paydaşların değerlendirilmesi ve üst yönetimin rolü, sorumluluğu ve bağlılığı, stratejik planlama ve kriz yönetiminin önemli unsurlarıdır. Kriz yönetimi ve strateji, planlama sürecinin tasarlama ve uygulama aşamalarında birbirlerinden ayrılmaktadır. Her ikisi de seçilmiş olan stratejinin etkisini değerlendirmekte, rutinlerin ve örgütsel öğrenmenin güncellenmesi sürecini şekillendirmektedir. (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

Şirketin kaynaklarının güçlü veya zayıf yönlerinin değerlendirilmesi, hedeflere ulaşmada belirlenen risk değerlendirmesinin oluşmasını sağlayacaktır. Bu aşamada krizin yönetimi ve stratejisi için önem arz eden ve kriz için kurulacak ekiplerin çalışmalarındaki başarı uygulamaları açısından önemli bir yere sahiptir.

“Stratejik olarak klasik paydaş analizini ön planda sürdüren örgütlerde, krizlerin hissedarlara etkisi öncelikli olarak ele alınır. Bu stratejide yönetimin, krizin sebebi hakkında bilgi sahibi olması durumunda, krizle mücadele için stratejiler geliştirilebileceği düşünülür. Strateji sürecinde, stratejik seçenekler gözden geçirilirken ve değerlendirilirken, stratejik seçimlerin başarısındaki olası engeller, özellikle senaryo planlaması ya da diğer çevre analizi teknikleri uygulandığında, eş zamanlı olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde stratejik başarıların değerlendirilmesi kriz planlarının başarısını değerlemeyi de içermelidir.”

Örgütün krize karşı hazır durumda bulunması; Örgüt yapısı, stratejisi, kültürü, insan kaynakları durumları eş zamanlı etkisini gösteren durumlardır. Bu durumun sonucu olarak insan kaynakları kriz yönetiminde önemli yeri olan ve önemli bir parçası olarak görülmektedir.

Öte yandan, örgütün krize hazırlıklı olma ya da krize eğilimini belirlemede; strateji, örgüt yapısı, kültür ve insan kaynaklarının eş zamanlı etkisi olduğu bilinmektedir. Bu nedenle de insan kaynakları yönetimi, kriz yönetiminin önemli bir parçası olarak görülmektedir.

İnsan kaynaklarının yönetimi ve oluşturulması yönetici olarak görev yapanların temel sorumluluğudur. İnsan kaynaklarının yaratıcı, yenilikçi, çevresel ve bilimsel yeniliklere duyarlı ve kendini adapte edebilen, kendini sürekli yenileyebilen kişilerden oluşturulması kriz ortamlarındaki en stratejik kararlardan biridir (Şimşek, ve Aydoğan, 2003)

İnsan kaynaklarının stratejik kullanımı ve yönetim tarafından oluşturulan strateji, krizin etkin ve işletme lehine sonuçlandırılmasının en önemli sonucunu ortaya koyar (Şimşek, ve Aydoğan: 2003)

1.8. Krizin Aşamaları

Bir kriz dört farklı aşamadan geçmektedir. Bu aşamalar tıbbi terimlerle adlandırılmaktadır, çünkü kriz bir hastalık kadar ciddi özelliklere sahiptir.

Krizin dört aşaması şunlardır (Fink, 1986);

1. Krizin Oluşumu: Krizin oluşumu ya da “prodromal dönem”dir. Bu dönem içinde potansiyel bir krizle ilgili önemli ipuçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu uyarıcı mesajlar fark edildiklerinde örgütlere krize engel olabilecek ya da krizin potansiyel etkilerini azaltmaya yardım edebilecek tekrarlanan mesajlar ve sürekli ipuçları sunmaktadırlar.” “Çevrelerinde ortaya çıkan eğilim ve gelişmelere karşı hassasiyetlerini koruyan örgütler, bir krizi saptama ve ortaya çıkışını önlemede daha şanslı olabilmektedirler.”

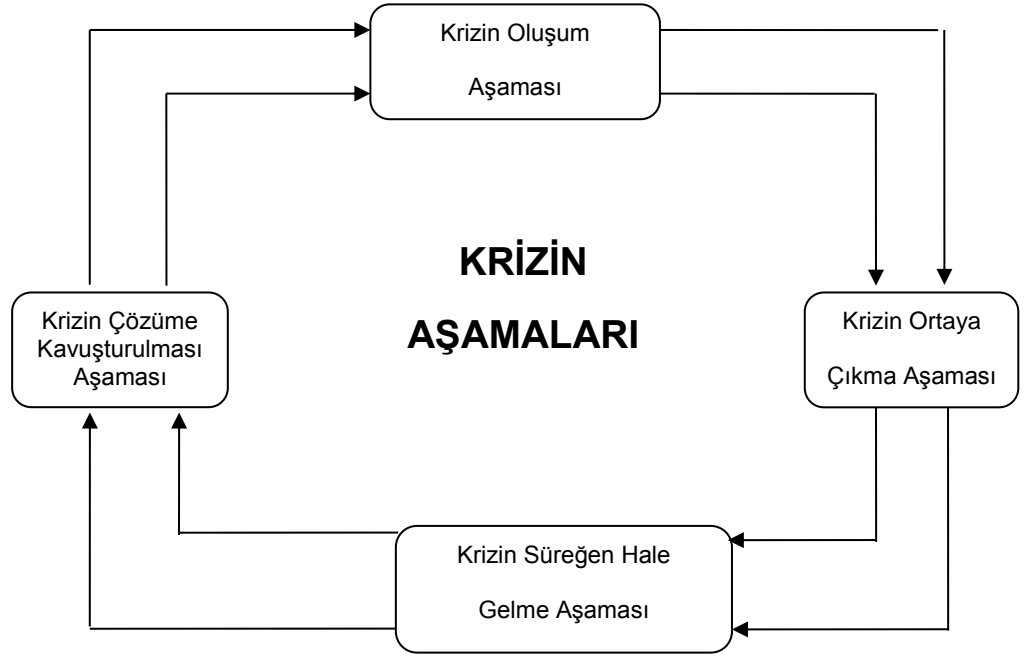
2. Krizin ortaya çıkması: Krizin ortaya çıkması ya da “akut kriz” dir. Bu aşamada bazı faktörler krizin zarar verici bir gerçeğe dönüşmesine neden olmaktadır. Değişik örgütlerin karşılaştığı fiziksel, mali ve manevi sarsılma korkunç olabilmektedir. Bu aşamada örgüt üst yönetimi en ciddi sınavını verecek, yapılabilecek yanlış uygulamalar örgütün hayatını sona erdirebilecektir.

3. Krizin süregelen bir hal alması: Bu aşamaya “kronik kriz aşaması” da denilmektedir. Bu aşamanın etkileri uzun yıllar sürebilmektedir. Suçlamalar, karşı

suçlamalar, deliller, sorgular, yasal hareketler ve medyanın baskısı bir krizin etkilerini uzatabilmektedir.

4. Krizin çözüme kavuşturulması aşaması: Bu aşamada kriz artık örgüt ve çevresi için bir tehdit unsuru olmaktan çıkmaktadır. Şekil 1.9'da krizin aşamaları görülmektedir(Sturges vd., 1991) (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>)

Şekil : 1.8. (a) Krizin Aşamaları



Kaynak : Sturges vd., 1991, Krizin Aşamaları, 3s.

1.8.1. Krizlerin Ortaya Çıkmasında Etkileşim Faktörleri

Krizlerin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesinde iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynamaktadır. Bu etkileşimin üç temel boyutu bulunmaktadır.

Bu boyutlar (Tüz, 2001)

(<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>);

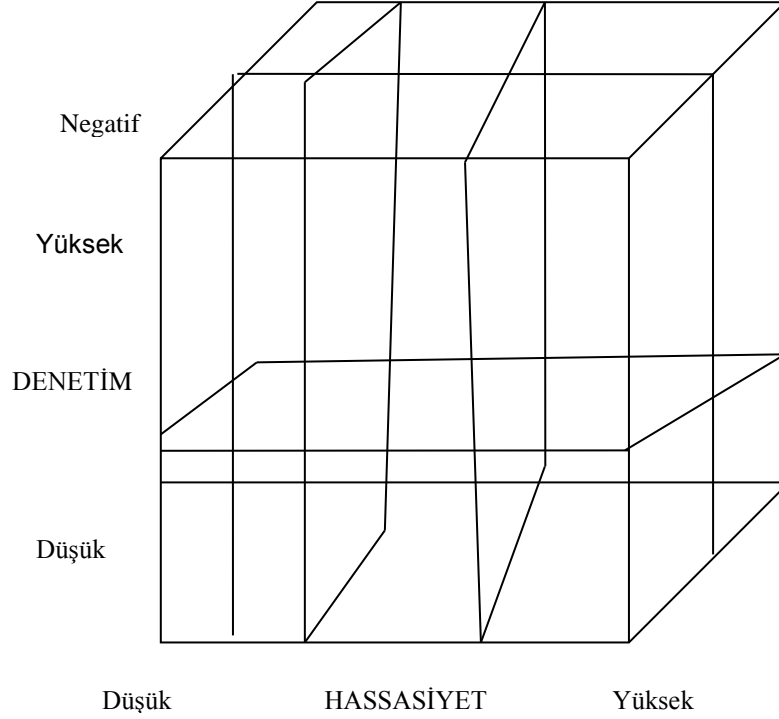
1. Denetim: Örgütün dış çevreyi kontrol etme derecesi,
2. Algılama: Kriz durumlarının pozitif veya negatif algılanması,
3. Hassasiyet: Örgütün krize karşı yapısal bir hazırlığı yoksa krize hassasiyeti yüksek, krize cevap verme derecesi düşük olacaktır.

Kriz hassasiyeti yüksek olan örgütlerin temel özelliklerinden bazıları şunlardır;

- Stratejik karar alma faaliyetlerinin örgütle uyum sağlamaması,
- Pasif yaklaşım, düşük öz saygı, yüksek endişeli karar vericiler,
- Esneklik, uyum ve istikrar eksikliği,
- Eski görüşleri bırakmayan üst yöneticiler,
- Değişikliklere ve merkezîleşmemeye önem vermeyen yönetim yapısı.

Yukarıda saydığımız bu üç kriter, krizin şiddetini ve örgütün krize nasıl etkin cevap verebileceğini belirleyen kriterlerdir. Bu üç kriter birleştirildiğinde, şekil 1.8(b)'de gösterilen sekiz farklı kriz durumuna ulaşılmaktadır (Milburn vd., 1984).

Şekil : 1.8. (b) Krizin Etkileşim Faktörleri



Kaynak : Sturges vd., 1991, Krizin Aşamaları, 1157s.

Şekil 1.8.(b)'de görüldüğü gibi, en şiddetli krizler; örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin düşük hassasiyetinin yüksek, değişen durumunun negatif olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun tersi durumlarda, yani, örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin yüksek, hassasiyetinin düşük, değişen durumun pozitif olarak algılandığı durumlarda krizin şiddeti azalabilmektedir. Bu üç kriter ve sekiz kriz alanından hareketle bazı genellemeler yapmak mümkündür.

Bunlar;

- Örgütlerin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin sunduğu şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, onun krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.
- Örgütün dış çevre üzerindeki kontrolünün yüksek, hassasiyetinin düşük olması, çevre ile örgüt arasındaki uyum ihtiyacını azaltır.

▪ Örgüt kriz durumuna cevap vermede ne kadar kararsız olursa, kriz o derece şiddetli olur.

- Krizi çözmeye başarı, örgütün çeşitlilik, esneklik ve karar verme yapısındaki bütünlüğünü koruduğu ölçüde devam etmektedir (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

1.8.2. İşletmelerin Krizle Karşılaşması ve Etki Eden Faktörler

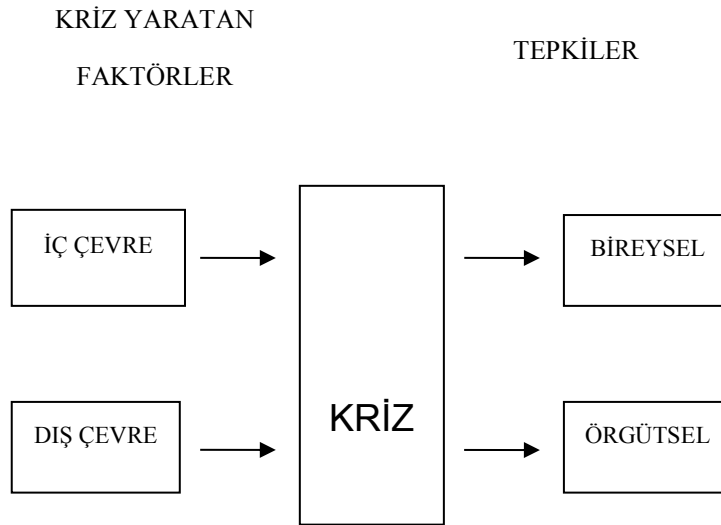
İşletmelerin krizle karşılaşmasında birçok faktör etkili olabilmektedir. Bu faktörleri genel olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

Bunlar;

1. İşletmenin dış çevresiyle ilgili faktörler,
2. İşletmenin doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili faktörler.

Bu iki faktörün kriz yaratma durumu Şekil 1.8(c)'de görülmektedir(Milburn vd., 1984).

Şekil : 1.8.(c) Örgütsel Krizin Oluşumu



Kaynak : Milburn., 1984, Krizin Aşamaları, 1149s.

1.8.2.1. Evrensel Dışsal Etkenler

Ülkelerin iç dinamiklerinde oluşan olumsuz durumlar; sosyo ekonomik ve siyasi güvensizlik gibi negatif durumları ortaya çıkabilmektedir. Bu durum globalleşen dünyanın getirmiş olduğu, teknolojik gelişimleri ve değişimler, uluslararası tehdit durumlarının ortaya çıkması bu durumu çağrıştıran birçok dış ya da dışsal çevresel faktörler etken olarak gözlenebilmektedir (Sezgin 2003).

Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü, çevresel etkenler oynar. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Can, 2002).

1.8.2.2. Örgütsel (İçsel) Etkenler

Krize neden olan örgütsel etkenler arasında örgütsel yapı ve yönetimin niteliği sayılabilir. Örgütsel yapı, çevresel değişmelere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıdaysa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır (Sezgin 2003).

Yönetimin niteliği, örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin önemli bir nedenidir. Üst yöneticilerin çevresel değişimleri izleme değişimle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri, örgütün kriz yaşamasına neden olabilir (Can, Demirtaş, 2002).

İçsel krizlerin ortaya çıkması; daha çok örgüt içinde meydana gelen ve yönetim ve yönetici kaynaklı olan durumların yanı sıra bütçe ve teknik donanım kaynaklarının yetersizliğinden doğan durumlar olarak görülmektedir.

1.9. Krize Karşı Alınacak Önlemler

Krize karşı alınacak önlemlerin başında; krizin ortaya çıkması muhtemel durumları görmek ve kriz öncesi hazırlanmış olan kriz strateji planlarını gözden geçirmek suretiyle değerlendirme noktasında gerekli çalışmaları yapmak ve örgüt yönetimi kadrosu ile birlikte çalışanları bu olumsuz duruma hazırlamak önemli bir kriz reçetesi olacaktır.

Krize karşı hazır olabilmek ve krizle etkili şekilde başa çıkabilmek için (Booth, 1993, Kurtuldu, 2011);

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

2. Krizi önlemek için yeterli bilgiye sahip olmak durumundasınız: 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 yönetimde 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.

4. Kriz yönetimi, örgütsel gelişimi için zararlıdır: Bazı örgütler tarafından kendi etkinliklerin doğrulamak amacıyla kullanılır. Bu görüş, işgörenlere yönelik birçok 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: kriz yönetimi, etik bir sorumluluk da gerektirir (Sezgin 2003).

1.9.1. Krizi Önlemeye Yönelik Stratejiler

İşletmeler için krizin belirtileri bazı sinyallerle ortaya çıkar bu belirtiler kriz öncesi belirtilerdir. Alınan bu sinyaller doğru değerlendirilmesi ve gerekli önlemler bu belirtiler doğrultusunda alınması işletme açısından son derece önem arz eder. Gerekli önlemler bu dönem içinde alınması işletmeler açısından ister kriz girsin isterse krizin oluşum sürecinde olsun mevcut durum en avantajlı şekilde ortaya çıkmasını bilecektir.

Bu açıdan krize karşı geliştirilecek strateji ve teknikleri krizi ile başa çıkmada krizi yönetmek kadar önemlidir.

Stratejilerin hazırlanması gerçekte alınan sinyallerin, öngörülerin becerisidir.

Her şey olağan seyrinde devam ederken kriz için hazırlık yapmak pek düşünülmez. Özellikle daha önceleri bir krize girmemiş bir işletme aynı zamanda piyasadan yanlış sinyaller alıyorsa hazırlıksız olarak krize yakalanacaktır(Silver, 1990).

Kriz dönemi ve sonraki dönemde bile işletmenin hayatının sona ermesi gibi durumlar bile söz konusu olsa dahi bu süreç devam eder. İşletmeler kriz oluşum süreci başlamadan önce alınan sinyallerin doğru değerlendirilmesi ve krize girildiğinde bundan avantajlı bir şekilde çıkabilecek hazırlıkları yapmak durumundadır.

İşletmeler açısından kriz dönemlerinin oluşum süreci safhasında süreci iyi tartamama yada körlük dönemine yakalanmamış bir işletme için yapılacak en iyi hareket bir krize hazırlıklı olmaktır.

Şirket yöneticilerinin kriz oluşum süreçlerinde ve kriz anında; krize en çabuk şekilde karşılık verecek maddi ve manevi hazırlıkları tam olmalıdır. Unutulmamalıdır ki sadece bu hazırlık dönemleri şirketleri ayakta tutmaktadır. Bu durum aynı zamanda şirketleri daha deneyimli, daha kuvvetli ve daha büyük yapar.

Kriz oluşmadan önce ortaya çıkan bazı belirtiler; satışların düşmesi, ödemelerde gecikmelerin başlaması, hammadde temininde sıkıntıya düşülmesi gibi durumlarla karşılaşılma olabilir.

Krize hazır olabilmek işletmeler için hayati önem taşıdığından; iç ve dış çevresel faktörlerin sürekli izlenmesi ve alınan sinyallerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi yanı sıra analiz yapılması gibi önlemler alınması işletme açısından krizi atlama önemli olabilmektedir.

İşletmeler yapılan analizlerin sonucu olarak bazı hazırlıkları ve tahminleri geliştirebilir. Bu dönem ürün eskimesi (ürünün hayat eğrisinin sonuna yaklaşması)

gibi bir noktaya geldiğini gören bir işletme muhtemel bir kriz ile de karşı karşıyadır.

Kriz durumunu doğru anlayabilmek için işletmelerin pazar durumunu gözden geçirerek sürekli izlemesi ve satışlardaki değişimi görmesi gerekir. Bu şekilde işletme için iç ve dış faktörler ve diğer faktörleri birbirleriyle uyumlu bir şekilde izlemesi ve işletmenin sürekli olarak olumsuzluklara karşı hazır halde bulunmasını sağlayan bir yöntem olarak değerlendirilebilir.

Gerek bölgesel ve gerekse ulusal düzeyde meydana gelmesi muhtemel durumların işletme üzerinde olumsuz etkileri yapabilecek gelişmeler de izlenerek muhtemel kriz oluşumlarının önüne geçilmesi açısından da önemlidir.

1.9.1.1. Krizi Yönetimi ve Proaktif Yaklaşımlar

Kriz yönetiminde proaktif yaklaşım geliştirmek aşağıda ifade edilecek unsurların kullanılması ile gerçekleştirilebilir;

1. Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama: Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır. Sistemin kabiliyetine bağlı olarak karar süreci içine giren kaliteli bilgi etkili bir bilgi akışını içererek sistemdeki aşırı yüklenmeleri engeller. (Smart and Vertinsky, 1977) Bu sayede iletişim kanallarında oluşan gürültü bilgi eksikliği veya yanlış anlamalar sebebiyle risk unsurlarının krize dönüşmesini önlemiş olur.

2. Göze alınacak risk miktarını belirleme: İşletmelerin de canlılar gibi yaşam süreleri vardır. İşletmeler doğarlar, büyürler ve ölürlür. Gerek kuruluş döneminde gerekse büyüme sürecine girdiğinde sahip olduğu kaynaklara göre amaçlarını gerçekleştirmek için göze alması gereken bir risk vardır. Bu yüzden alınacak risk miktarının belirlenmesi önemlidir. Çünkü bu miktarın üzerine çıkılması, riskli durumun her an krize dönüşmesine zemin hazırlayabilir.

Yöneticiler ne kadar risk alabileceklerini iki kritere göre belirlemelidirler. Bunlardan birincisi, amaçların ölçülebilmesi, ikincisi ise, başarıya ulaşma ihtimali oranıdır(Lippit and Schmidt, 1967).

“Görüldüğü gibi sadece ilk yatırım risk içermez aynı zamanda örgütsel değişim ve gelişim boyunca her bir aşamada risk ile karşılaşmak ve bunların krize

dönüşmesi mümkündür. Örneğin teknolojik değişim yapan bir işletmede çalışanların değişime ne oranda uyum sağlayacağını hesaplanması ve buna göre gerekli eğitim programlarının oluşturulmaması potansiyel bir kriz durumudur.”

3. Erken uyarı sistemleri oluşturma: Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir. Bu sayede işletmenin varlığının istikrarla sürdürülmesi imkânı doğar. (Yeniçeri, 1993).

Erken uyarı sistemi, mali oranlardan hareketle, işletmenin başarı durumunu tespit edebilmek için oranları tek tek dikkate alma yerine, onları başarılı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme süreci olmalıdır.

Erken uyarı sistemi genellikle dört analiz süreci üzerine kurulmaktadır. (Dinçer, 1992). Bunlardan ilki çevre analizidir. Çevre analizinde çevrede aynı faaliyet dalındaki işletmelerin bir analizi yapılır ve bunlar başarılı ve başarısız olarak gruplandırılır. Sonraki safhada seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerinden mali oranları hesaplanır.

Mali oranlardaki gelişmelere bakarak işletmenin yakın gelecekteki durumları tahmin edilmeye çalışılır. Daha sonra her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Son olarak bu farklılıkların sebepleri ayrıntılı olarak incelenerek işletmenin ne yönde gelişme gösterdiği yorumlanır.

Elde edilen geniş kapsamlı karşılaştırmalı veriler ile gerek sektörel bazda bir krize girilip girilmediği ve gerekse işletmenin mevcut kaynak kullanımı ve yönetimi ile bir krize doğru gidip gitmediği anlaşılır. Böylece ortaya çıkmakta olan bir krizi işletme için bir fırsata dönüştürme şansı da ortaya çıkar.

4. Krize karşı önleyici planlama yapma: Yöneticiler, gelecekteki krizler için gelecekte oluşabilecek pazar baskısını önceden tahmin ederek dikkatlerini yöneltme eğiliminde değildir. Bununla birlikte burada öğretilen Nuh peygamberin yağmur başlamadan gemiyi inşa etmeye başlaması ifade edilmektedir. Böyle bir stratejik duyunun kendisi gerilim yükseldiğinde büyük bir avantajdır.

Etkili planlama yapılması ile problem en uç noktaya çıktığında gerçek problem üzerinde odaklanma imkânı doğar ve hareket için bir yapı temin eder(Regester and Larkin, 1997).

Kriz yönetiminde önemli nokta, işletmenin krizle karşılaştığı anda yerine getirilmesi gereken faaliyet planlarının varlığıdır(Özgen ve Türk, 1996).

Kriz yönetimi için başvuru planlarının hazırlanması bütün krizler için genel olarak benzerdir. Plan uygulama stratejileri farklı tarzdaki krizler için çok önemli şekilde farklılık göstermemektedir. Yani temel olarak kriz önlemek için geliştirilen planlamalar benzer aşamalar sonucu hazırlanır.

5. Planları yazıya dökmek: Kriz önleme konusunda hazırlanan planların yazıya dökülmesi çok önemlidir.(Regester and Larkin, 1997).

Çok sıklıkla görülmektedir ki sözlerle ifade edilen planlar uygulama safhasına geçememekte veya bir kaç kişinin düşüncesinde ortaya çıkmamaktadır. İşletmeler “Şu iş şöyle olursa Ahmet ne yapacağını biliyor” sendromunu aşmalıdır. Ahmet tatile çıkmış olabilir. Hatta orada olmasına rağmen ve bütün isteyenlere seve seve her şeyi açıklamaya hazır olmasına rağmen açıklama yapamayacak kadar meşgul olabilir.

Planların yazılı olarak bulunmaması zaten aşırı görev yükü olan yöneticiler için saatlerce ilave bir çalışmaya sebep olabilir. Çalışanlar temel uygulamaları yapmada yetersiz olabilir, örneğin, çalışanlara acil bir durumu bildirmediği yetersizlik, iş yapma şekillerine özgü etkiler hakkında yoğun telefon görüşmelerine sebep olabilir. Telefon numaralarının ihtiyaç duyulduğu anda yazılı olarak bulunmaması sebebiyle değerli zamanlar kaybolur ve mevcut kriz durumu büyür.

Kriz ortaya çıkması ile birlikte yapılacakların gözden geçirilmesi ve yapılacakların listesi kontrol edilerek bunlarla ilişki kurulması, mevcut duruma karşı anında tepki verilebilir.

Planlar çok uzun ve katı olmamalıdır. Planlar kriz durumunun tahmin edilemeyen yönlerini tanıyabilecek bir yapı ve esneklik sağlamalıdır. Yöneticilere ortak duyuruları kullanarak rahat hareket edeceği bol alan verilmelidir. Planların yazıya dökülmesi sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne

şekilde yapacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesi önlenmelidir. Bu sayede krizin yıkıcı etkisi de kurtulabilir.

Sonuç olarak krizin ortaya çıkışı genellikle beklenmedik bir anda değil aksine sinyalleri ile birlikte ortaya çıkan bir süreç olarak anlaşılabilir.

Kriz gelmeden önce kendini belli eden bazı sinyaller verir ancak şirket yöneticileri bu sinyalleri dikkate almaz ve sonuçta krizle karşı karşıya kalmış olurlar.

Bu açıdan düşünülecek olursak krizi önlemeye dönük olarak geliştirilecek bazı teknikler işletmenin krizden çıkış ve hayatiyetini devam ettirmesi için önemlidir.

İşletmeler kuruluşlarından itibaren sürekli risk faktörleri ile karşı karşıya gelebilmektedir. Bu risk faktörlerinin değerlendirilememesi ve ortaya çıkacak hassas durumların yanlış algı ile bütünleşmesi sonucu çıkan krizler maalesef yıkıcı olabilmektedir. Bu durum önlem almayan şirketlerde hayati durumlarını sona ermesi anlamına gelir.

İşletmelerin kuruluşlarından itibaren uygulamış oldukları bazı teknikler stratejik önlemler; işletmenin kuruluşu, olgunluk dönemi ve bitişi anlamına gelen döneme kadar yapılan başarılı uygulama ve krizi önlemeye yönelik faaliyetler olarak da düşünülebilir.

Yapılan bu faaliyetler tamamıyla krizi önlemeye yönelik olduğundan, kriz tanımı, kriz kavramı hiç gündeme getirilmeden, gerçekleşmesi muhtemel kriz durumlarını görmezden gelme, kriz önleme düşüncesi olarak değerlendirilebilir.

Krizi önlemeye dönük diğer bir çalışma ise; Üretim yapacağı yerin tespiti, yapılan Pazar araştırma analizlerinin doğruluğu, teknolojinin kullanılma alanına uygunluğunun doğru tespiti, işin mahiyetine uygun personelin seçimi gibi kavramların bütünü özünde krizi önlemeye yönelik bir çalışmanın ürünüdür.

Afetler dışında ortaya çıkan kriz durumlarının tamamı yada bir kısmı yönetim hatasından kaynaklandığı sonucu beklenebilen bir sonuçtur.

Bu durumda ortaya çıkan olgu krize dönüşme ihtimali bulunan durumların yada krizin meydana gelmesini görmezden gelen potansiyel kriz taşıyıcı rolünde olan yöneticinin, krizi belli eden sinyalleri görmemesi ve bu duruma uygun önlemleri almaması, sonuç olarak kötü bir yönetim sergilenmesi sonucunu doğurur.

Bu durum sonuçları itibariyle denilebilir ki, işletmelerin krize girişleri önlenebilir. Ancak bunun için gerekli olan yönetim stratejilerinin iyi belirlenebilmesi, yöneticinin gerekli olan bilgi ve beceri kabiliyetine sahip olması gibi durumların varlığı krizi önlemede etkin rol oynayabilmektedir.

1.10. Türkiye’de Ortaya Çıkan Krizlerin Tarihi Gelişimi

Türkiye’de 1929 yılından itibaren krizlerle zaman zaman karşılaşmıştır. Bu krizlerin bazıları dış kaynaklı iken bazılarının da ülkenin kendi iç dinamiklerinden kaynaklı olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu krizler ülke içindeki sektörleri özellikle reel sektörü etkileri altına almış ve ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemişlerdir. Türkiye halen ABD kaynaklı olan, 2007 krizinin etkisi altındadır.

ABD’de yaşanan 2007 krizi küresel piyasa yapısının etkisiyle diğer ülkeleri etkilediği gibi, Türkiye’yi de etkisi altına almıştır. Krizin etkileri başlangıçta belirsiz olmakla birlikte, 2008 yılı itibariyle Türkiye’de hissedilmeye başlanmış olup, özellikle reel sektörde bu etkiler daha da büyük önem arz etmektedir.

Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde 1980’li yıllarda dünya borç krizi ile başlayıp, Güney Doğu Asya Krizi, Rusya Krizi ve Türkiye’nin yaşadığı 2000, 2001 ve 2008 krizleri, gerek krizin yaşandığı ülkeyi ve gerekse diğer ülkeleri birçok alanda etkilemiş ve büyük sorunlara neden olmuştur.

Krizlerin bu yıkıcı etkilerinden dolayı krizleri açıklamaya yönelik teoriler ve krizleri önlemeye dönük öneri ve çabalar her geçen gün daha fazla gündeme gelmektedir.

Türkiye gibi hangi alanda olursa olsun çeşitli bunalımların ve belirsizliklerin sıkça yaşandığı ortamlarda kriz yönetimi; her işletme için hayati bir önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin her an kriz öncesi yönetim yapısını oluşturması ve krize hazır olması gerekmektedir(Ofluoğlu, 2001).

Ülkemizde ekonomik istikrarı sağlamak için uygulamaya konulan 5 Nisan ekonomik tedbirleri sonucu döviz kurunda yaşanan yükselme, döviz üzerinden satış yapan, güçlü ihracat faaliyetleri bulunan işletmelere önemli karlar sağlamıştır. Yine aynı dönemde mevduata uygulanan yüksek faiz politikası sonucu işletmelerin faaliyet dışı gelirlerinde önemli artışlar olduğu gözlenmektedir.

Tablo 1.10'de Türkiye'de ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan önemli krizlerin nedenleri ve sonuçları yer almaktadır (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

Tablo: 1.10'de Türkiye'deki Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Krizler

Yıllar	Krizlerin Nedenleri	Krizlerin Sonuçları
929	Milli Para Buhranı	Dolar - TL.1.97' den T.L. 2.12'ye çıktı. Ödemeler dengesi bozuldu, yabancı sermaye girişi durdu
936	Dış Ticaret açacağını kapatmak, fiyat dengesini oluşturmak için kur ayarlaması (kur ayarlaması)	Enflasyon %30'lara çıkmıştır. 1946 - 1947 yılları arasında ekonomi geriledi.
958	Döviz bolluğu nedeniyle kur ayarlaması (kur ayarlaması yapıldı).	Ekonomi darboğaza girdi. Piyasayı karaborsa sardı. Bazı bankalar battı.
970	Dış ödemeler dengesi üzerindeki enflasyonist baskılar, hükümeti kur ayarlamasına (Devalüasyona) itti.	Dolar TL. 9'DEN TL.15.15'ye çıktı. Enflasyon tırmandı. Büyüme yavaşladı.
980	Hükümet tarafından 24 Ocak kararları alındı.	Dolar TL. 35.70'den TL. 70'ye çıktı. Reel faiz dönemi başladı. Üç haneli enflasyon yaşandı.
994	Kamu açıklarını kapatmak amacıyla, devletin giderlerini azaltıcı ve gelirlerini arttırıcı tedbirler uygulandı.	Dolar TL. 17 bin'den TL. 40 bin TL.'ye çıktı. Hükümet istikrar paketini açıklamak zorunda kaldı.
997	Asya Krizi	Ekonomik büyüme oranlarında negatif değerlere inilmiştir. Altı hafta içinde Türkiye'yi 6 milyar dolar civarında yabancı finansal yatırım terk etmiştir.

001	Ulusal Bankacılık Krizi	Gecelik faizler %5000'lere kadar çıkmış, sabit döviz kurundan dalgalı döviz kuruna geçilmiştir. Türk lirası bir gecede %39 değer kaybetmiştir.
008	A.B.D. Ortaya çıkan küresel mali kriz. Morgage krizi.	Başta KOBİ'ler olmak üzere birçok işletme iflas etmiştir.

Kaynak : Milburn., 1984, Krizin Aşamaları, 1149s.

1.10.1. Türkiye’de Ekonomik Kriz Sonrası Gıda Sektörü Faaliyetleri

“Türkiye’de 1929 yılından itibaren krizlerle zaman zaman karşılaşmıştır. Bu krizlerin bazıları dış kaynaklı iken bazılarının da ülkenin kendi iç dinamiklerinden kaynaklı olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu krizler ülke içindeki sektörleri özellikle de reel sektörü etkileri altına almıştır. Ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilenmiştir. Türkiye halen ABD kaynaklı olan 2007 krizinin etkisi altındadır.”

“ABD’de yaşanan 2007 krizi küresel piyasa yapısının etkisiyle diğer ülkeleri etkilediği gibi Türkiye’yi de etkisi altına almıştır. Krizin etkileri başlangıçta belirsiz olmakla birlikte 2008 yılı itibariyle Türkiye’de hissedilmeye başlanmış olup, özellikle reel sektörde bu etkiler daha da büyük önem arz etmektedir.”

Bunun temel nedeni ise reel sektörün bir ülkenin kalkınması ve gelişmesi için ön koşul olmasından kaynaklanmaktadır.

Gıda sektörü olarak, diğer sektörlerle oranla şanslı olmamıza rağmen, krizin etkileri bize de yansımıştır. Türkiye birkaç senedir çok hızlı büyümeye alışkın hale getirmiştir. Bir sene bile eksi büyüme olduğunda, bu durum şirketleri temelden sarsabilmektedir.

“1929 büyük buhrandan itibaren günümüze kadar Türkiye gerek global gerekse kendi iç dinamikleri nedeniyle çeşitli krizler yaşamıştır. Küresel ekonomiye entegrasyon arttıkça uluslararası piyasalarda ortaya çıkan gelişmeler Türkiye’deki piyasaları ve işletmeleri daha fazla ve hızlı bir şekilde etkiler hale gelmiştir. Çalışmanın amacı krizlerin reel sektör üzerine etkilerinin tespit edilmesi olduğundan dolayı bu krizlerin detayına girilmeyecektir.”

1.10.1.1. Krizin Ev Halkına Etkisi

Gıda sektörü, diğer sektörlerle oranla şanslı olmasına rağmen, krizin etkileri bu sektörü de yaralamış ve yansımaları her kriz döneminde etkilerini hissettirmeye devam etmiştir. Krizle birlikte, hane halkı gelirlerinde düşüş ve beraberinde tüketici talebinde daralma yaşanmaktadır. Hane halkı gelirlerinde yaşanan düşüş, tüketicinin ucuz ürünlere yönelmesine sebep olmuştur. Tüketicinin ucuz ürünlere yönelmesi de, kayıt dışı, sağlıksız, hiçbir standart gözetmeden ve denetimden uzak üretim yapan firmalara da fırsat doğurmuştur.

Krizle birlikte, hane halkı gelirlerinde düşüş ve beraberinde tüketici talebinde daralma yaşanmaktadır. Hane halkı gelirlerinde yaşanan düşüş, tüketicinin ucuz gıda ürünlere yönelmesine sebep olmuştur. Tüketicinin ucuz gıda ürünlerine yönelmesi de, kayıt dışı, sağlıksız, hiçbir standart gözetmeden ve denetimden uzak üretim yapan firmalara da fırsat doğurmuştur.

Bu kayıt dışı durumun artışı, devlete vergi kaybı yaşatmasının yanı sıra, gıda güvenliği açısından halk sağlığının önündeki en büyük tehlikedir. Düşük kaliteli ve hileli ürünler ile tüketici aldatılmakta, haksız rekabet yapılmakta ve haksız kazanç elde edilmektedir. Kaliteli ürün üreten, belirli kalite standartlarını sağlamış ve kurumsal niteliğe sahip firmaların piyasalarda haksız rekabetle mücadele etmeleri zorlaşmaktadır. Satış noktalarının sadece fiyatının düşüklüğüne göre alım yapmaları neticesinde kalite farklılığı olan ürünler satılmakta ve bu tür ürün üretenler çoğalmaktadır.

Markalı ürün satan, kaliteden ödün vermeyen firmalar bu haksız rekabet ortamında mücadele vermeye çalışırken, bazıları piyasadan bir bir kopmak durumunda kalmış, geçen yıla göre istihdamda daralma yaşanmış ve kapasite kullanım oranları büyük oranda düşmüştür.

2001 krizinden sonra da “en ucuz ürün en çoksatır” düşüncesiyle hareket eden perakende mağazaları ve semt pazarları, halkın alım gücünü bahane ederek sadece fiyatının ucuz olmasına bakarak hiçbir denetim ve standart aramadan ürün alımı yapmış ve tüketiciye sunmuştur.

Devlet denetimlerinin yetersiz oluşu, talebin bu doğrultuda olması merdiven altı üretimi de artırmıştır. Aslına bakılırsa, şuan da 2001 krizine paralel gelişmeleri yaşamaktayız.

1.11. Kriz Öncesi Sinyallerin Ortaya Çıkışı

İşletme yöneticileri, muhtemel kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini, belli başlı türlerini, belirgin zaman aşamalarını ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanıyarak, bu bilgiler ışığında kriz yönetim plan ve programları geliştirerek krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını artırabilirler (Haşit, 2013).

Kriz süreci aşamalı olarak düşünüldüğünde, bu sürecin kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik; kriz dönemi ve çözülme döneminden oluştuğu söylenebilir(Can, 2002).

Kriz sinyalleri önceden alınıp değerlendirilememişse ve gerekli hazırlıklar yapılamamışsa, kriz döneminin yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir. Kriz döneminde önemli olan, güçlü bir yönetim anlayışı ve etkili bir liderlik becerisi sergilemektir. Kriz dönemi, acil müdahale gerektirir ve bu dönemde zaman kaybedilmeden gerekli kararlar alınmalıdır(Sezgin, 2003).

Kriz yönetimi yalnızca krizin ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir. Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi önlemek veya krizi başarıya dönüştürmektir (Sezgin 2003).

Kriz işletmelerin önceden tahmin edemediği ve işletme dışı gelişen, erken uyarı sinyalleri ile ortaya çıkan, zaman içerisinde olgunlaşan ve gelişmesi aşamasında kendini belli eden bir durumdur. Bu durumu kriz durumu olarak nitelendirebiliriz.

Kriz öncesinde alınacak tedbirlerin krizi önlemeye yönelik olması gerekir bu nedenle; koruma mekanizmalarının oluşturulması, erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi, gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içermektedir.

Bununla birlikte, işletmenin dışından gelen ve önceden tahmin edilemeyen çevresel faktörler nedeniyle ortaya çıkan krizlerde, zamanında gerekli yönetsel önlemleri almak ve bunları başarıyla uygulamak kriz yönetiminde oldukça önemlidir. İşletmelerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulur. Çünkü bir yöneticinin en önemli görev ve sorumluluğu işletmenin karşılaştığı krizi ya da

problemi önlemek veya çözmektir (Haşit, 2013)
(<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>) (Sezgin 2003)

İşletme yönetimi tarafından krizlerin iyi yönetilmesi ve işletmeler açısından; örgütsel sorunların açığa çıkarılarak çözümlendirilmesi, çevresel etkenlerin uyum yeteneği kazanılması, yeni stratejilerin belirlenmesi, rekabet boyutunun geliştirilmesi, yönetim kadrosunda görev alanların anlayışlarının sorgulanması, yöneticilerin daha zor koşulların üstesinden gelebilecek yapıya kavuşturulması, kriz sonrası ve ilerisi için kazanılan tecrübeleri gelecekte oluşabilecek kriz durumları için bir kazanım olarak görülmesinin sağlanması olarak nitelendirilebilir.

▪ Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken, çoğu zaman tahmin edilebilmektedir. Krizlerin tahmin edilememesinde işletme üst yönetimin rolü çok büyüktür. Krizler tipik olarak ortaya çıkıp etkilerini göstermeden önce örgütlere direkt ve indirekt sinyaller göndermektedirler.

▪ İşletme üst yöneticileri gönderilen bu sinyallerden bazılarını araştırmamakta, bazılarıyla yeterince ilgilenmemekte ya da tamamen göz ardı etmekte, bunun sonucunda bir kriz durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır. (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>)

▪ Krizin özünde bulunan dört önemli özellik onların tehlikeli bir oluşum olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır.

Kriz durumlarında meydana gelen belli belirsiz durumlar, örgüt üst yönetimini gerilime iten konu olarak kendini göstermektedir. Bu durum çok geç kalmadan bir şeyler yapma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Kriz durumlarında ortaya çıkan belirsizlikler doğru orantılı olarak etkisini arttırmakta ve yönetim için zaman ve sınırlı kaynak bakımından yetersiz gelişmeleri takip etmekte, ortaya çıkan bu değişimler örgüt açısından hayati bir önem arz etmektedir.

Kriz durumlarında ortaya çıkan sorunların çözümlerinde baskı unsuru olarak; hissedarlar, devlet, sosyal güvenlik kuruluşları ile medya vb. kişisel his ve çıkarların etkili olduğu görülmektedir. Bu durum alınacak kararlar yönüyle günlük rutin kararlardan ayrılmaktadır.

▪ Krizlerin bir hastalık olduğu düşünülürse, hastalığın iyileştirilmesi, tedavi edilmesi, çözüme kavuşturulması ve köklü tedbirler alınması gereken bir süreç olduğu, kapsamı geniş olmayan yüzeysel tedbirlerle geçiştirilemeyeceği anlaşılmaktadır.

▪ Krizler kritik bir yapıya sahip olduğundan, mücadele edilmesi gereken örgütsel durumları, baskı unsurları; stres, güven, panik ve karışıklık gibi durumlar yaratmaktadır.

▪ Krizler işletmelerin uzun dönemde gerçekleştirmeyi planladıkları stratejik amaçları tehdit eden bir yapıyı da ortaya çıkarır. Bu dönemde krizin çözüme kavuşturulması örgütün devamlılığı açısından da önceliği olan bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır.

▪ Genel olarak krizlerin ortaya çıkışları ve etkilerini gösterme süreleri bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum bazı krizlerin ortaya çıkış süreleri uzun bir süreyi alırken, bazı durumlarda bu aniden ortaya çıkan bir gelişme olarak görülmektedir. Sonuç olarak iki durumda da birbirine benzeyen ancak aniden ortaya çıkan krizler örgütler açısından daha tehlikeli olabilmektedir.

▪ Krizler arasında bazı farklı özellikler bulunmasına rağmen, krizlerin özünde, sonuçlarında ve çarelerinde ortak özelliklere rastlanmaktadır. Burada önemli olan konu krizi doğru saptayıp doğru çözümler üretebilmektir.

▪ İşletmelerin olumlu yöndeki gelişimi ile toplumda yarattığı görüş kriz durumlarında tehlikeye düşebilmekte ve bu durum, örgüte, yöneticilere, hissedarlara, kredi verenlere, vergi ödeyenlere ve devlete büyük kayıplar olarak ortaya çıkmaktadır.

▪ Örgüt üzerinde stres yaratan her durumu kriz kavramıyla ifade etmek doğru değildir. Çevrenin çok değişken olduğu dönemlerde örgütler birçok sıkıntı ve baskıyla karşılaşabilmektedirler. Bu baskı ve sıkıntılar daha basit ve etkisiz olaylar olup, çözümleri için örgütün sahip olduğu görüş ve yetenekler yeterli olabilmektedir. Kriz dönemlerinin normal durumlardan ayrılan en büyük özelliği, örgütün sahip olduğu görüş ve yeteneklerin gelişen problem karşısında yetersiz kalması ve yeni çözümler üretilmesinin bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasıdır.

(<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

▪ Krizlerin çözümlenmiş olması onların bir daha ortaya çıkmayacakları anlamına gelmemektedir. Bir kriz her an yeniden ortaya çıkabilmektedir. Örneğin: 1982 yılında ortaya çıkan Tylenol krizi 1986 yılında beklenmedik bir şekilde yeniden ortaya çıkmıştır.

1.11.1. Kriz Öncesi Sinyallerin Ortaya Çıkışı Sonrasında Örgütte Oluşan Tepkiler

Bilgi akış sistemleri bir işletmenin gelişiminde önemli rol oynar. İşletmenin haberdar olmaları ve bu doğrultuda etkin bir koordinasyon sistemi kurmaları, bilgi akış sistemlerinin hızına bağlıdır. Krize yönelik koordinasyonda müşterilerle olan bağlantılar önem arz etmektedir. Bu durumda müşteri iletişimi önem arz eder. Bu güven mekanizması fiyat ve diğer faktörlerden daha etkin olabilmektedir.

İşletmelerin krizden çıkış yolu olarak da ayrıca yeni fikirler de etkili olabilmektedir. Bu fikirlerin alt basamaklarda yer alan elemanlardan ya da müşterilerden gelmesi de söz konusu olabilir. Yaratıcı fikirlerin üst yönetimde elenmemesi için bir koordinasyon komitesi kurulabilir.

Krizi önceden sezme olarak ta bilinen yöntemler; erken uyarı, çevre analizi kullanılabilen yöntemlerdir. Bu tür yöntemler için işletmeler bu konularda uzman kişilerden oluşan bir ekip kurarak bu tür durumlar için ayrıca bir bölüm oluşturmuşlardır. Oluşmuş olan bu bölümler mevcut faaliyetlerinden ayrı bir şekilde, durum değerlendirmesi ve işletme analizi, çevre taraması yapmaktadır.

İşletmenin başarı analizinin içinde bulunduğu endüstri grubuna göre finansal rasyolar yardımıyla belirlenmesini içerir ve dört asamadan oluşur;

1. İlk aşamada aynı sektördeki işletmelerin yıl esasına göre analizi yapılarak, bu işletmeler analiz sonuçlarına göre başarılı ya da başarısız olarak iki gruba ayrılırlar.

2. İkinci aşamada ise, bu işletmelerin geriye doğru beş yıl için finansal rasyoları hesaplanır.

3. Üçüncü aşamada başarılı ve başarısız işletmelerin aralarındaki farklılığın hangi yıldan itibaren başladığı belirlenir.

4. Son aşamada da farklılıkların nedenleri bulunarak, işletmenin gelecekle ilgili alacağı önlemler kararlaştırılır.

Kriz ortamında duygusal tepkiler; söylenti, moral ve örgüte olan sadakat olmak üzere üç boyutta görülmektedir. (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>)

1. Söylentiler (Dedikodular): Örgütteki duygusal tepkilerin değerlendirilmesinde, yardımcı olacak ilk özellik “söylentiler”dir. Söylentiler, bireylerin önemseydiği doğrulanmamış bilgi parçaları olarak tanımlanır. Krizler de, cevaplanmamış veya doğrulanmamış pek çok soruya beraberinde getirdiği için, söylentiler bu aşamada örgüte zarar vermektedir.

2. Moral: Bir grup içerisindeki cesaret, disiplin, güven, isteklilik ve zorluklara tahammül etmeye gönüllü olmaktır. Kriz dönemlerinde iletişimi ve bu yolla da örgütün moralini desteklemek işverenin görevidir.

3. Sadakat: örgütte kullanılan dil ve sembollerin oluşturduğu, örgüt içi etkili bir uyumluluktur. Örgüte olan bağlılık sadakatin tipik bir sonucudur. Sadakatin düşük olduğu ortamlarda şiddet potansiyelinin arttığı görülmektedir. Sözlü çatışma ortamlarından, fiziksel çatışmalara kadar değişik boyutlar olabilmektedir.

Kriz ortamında davranışsal tepkiler; toplantı gündemleri, örgüt içerisindeki roller ve iş akışındaki aksamalardan oluşmaktadır. (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>)

1. Toplantı gündemleri: Toplantı gündemleri; krizde örgüte özgü davranışsal tepkilerin değerlendirilmesi için kullanılan en belirgin özelliktir. Toplantı gündemleri örgütün yönetsel konularını belirler. Kriz dönemlerinde şirketin toplantı gündemi önemli ölçüde değişebilir. Şiddetli bir krize maruz kalan işletmelerin toplantı gündemleri tamamen krize yanıt vermektense oluşur.

2. Örgüt içerisinde roller: Roller; bireylerin örgüt içinde oynayacağı bölümler ve bireyin bulunduğu pozisyona göre beklenen davranışlardır. Kriz süresince günlük rutin düzen bozulabileceği için, örgütsel rollerde değişecektir.

Değişen roller örgüt içindeki mevcut düzeni bozarak, çeşitli sorunlara neden olacaktır.

3. İş akışındaki aksamalar: İşletmenin faaliyetleri krizden doğrudan etkilenmekte olup, günlük rutin iş akışında aksamalara neden olacaktır.

4. Kriz ortamında Bilişsel tepkiler: Bilişsel tepkilerin şiddeti karar tutanakları, sistemdeki dinamikler, örgütsel amaçlardaki değişikliklerin ölçümüyle değerlendirilebilir.

▪ Karar verme tutanakları: Sistem içerisindeki dinamikler, örgütteki bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimlerdir. Kriz, örgüt içi dengeyi etkiler ve bu dengesizlik durumu da doğrudan sistem dinamiklerine etki yapar.

▪ İç ve dış dinamikler: Sistem teorisi her şeyin başka şeyleri etkileyeceğini açıklamaktadır ve bu durumda da, kriz süresince alınan kararlar örgütün bütününe etkileyecektir.

▪ Örgütsel amaçların değişmesi: Toplantı gündemlerinde olduğu gibi, örgütsel amaçların ne kadar değişime uğrayacağını da krizin şiddeti belirler.

Kriz iletişimde Ortaya çıkan belirsiz durumlar örgütün varlığını tehlikeye atan bir durum olarak negatif ve pozitif çıktılarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu durum bireyler için öğrenme ve değişim fırsatlarını da doğurmaktadır.

“Krizde iletişimin karmaşıklığı düzeltilmeye, güç merkezde toplanmaya, etkinliğe olan dikkat arttırılmaya çalışılır. Bu durumlarda bireyler merkezde toplanan gücün kişisel çabalarının örgütün çabalarına olan katkılarını sorgulamaya başlarlar. Liderlerin örgütün yeniden canlandırılması yönünde çok önemli etkileri olduğu düşünülmektedir. Özellikle büyük çaplı örgütlerde tepe yöneticinin kriz sürecinde kritik önemi olduğu kabul edilmektedir.”
<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>

1.12. Kriz Döneminde Yönetmel Kararların Alınması ve Kriz Sonrası İşletme Stratejileri

İşletmelerin ekonomik, siyasal veya sektörel krizlerden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmeleri mümkündür. İşletmeler, kriz ortamında yaşanan olumsuz şartları kendi lehlerine çevrilebilirler. Bunu başarmanın yöntemi gerekli

çevresel analizleri yapılarak kriz senaryoları hazırlamaktan geçmektedir. Önceden alınan kararlar gelecekte işletme için çok yararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple işletme için önemli olan personel yapısı, Pazar payı, ürün portföyü ve işletme mali yapısı iyi analiz edilmek durumundadır.

1.12.1. Kriz Öncesi İşletme Faaliyeti

“Kriz öncesi çevre dinamiklerinin işletme için yaratabileceği olumlu ve olumsuz gelişmeleri ortaya çıkarmak çok önemlidir. Kara verme durumundaki kişilerin çevre analizi verilerini değerlendirmeleri ve kriz yönetim eylemlerini belirlemeleri gerekir.”

Tablo: 1.12. Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemi Veri Tabanı Oluşturma Süreci

Temel veri Bağlantı Tabakası	Krize yönelik veri transferinin hatasız olmasını sağlamak amacıyla dışa açık veri iletişim modelinin kurulması,
Veri geçerliliğini Ölçme Tabakası	Kriz yönetim ekibinin kararlarına kısa sürede yardımcı olacak, verilere ulaşmayı kullanımını kolaylaştırmak için veri gruplama ve sentezlenmenin yapılması,
Veri Analizi ve Filtreleme Tabakası	Kriz yönetim ekibinin kararlarına kısa sürede yardımcı olacak, verilere ulaşımı ve kullanımını kolaylaştırmak için veri gruplama ve sentezlenmenin yapılması,
Değerler Tabakası	Kriz süresince işletme misyon ve vizyonuna paralel yada aksi yöndeki gelişmelerin öncelik durumlarına göre gelişmelerin sınıflandırılması,
Örgütsel Hafıza tabakası	Karar vericilerin ilgili bilgi ve veri gruplarını ulaşımının tekrar tekrar sağlanması, verilerin kararlar çerçevesinde verilerin yeniden değerlendirilmesi, verilerin geri besleme ile yönetimin hizmetine tekrar sunulmuştur(Dinçer, 1998).

Grup Tabakası	Süreci	Kriz yönetim komitesi ile ara yönetimindeki yöneticiler arasındaki iletişim ve koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması, örgüt motivasyonunun yüksek düzeyde tutulması eylemleri,
------------------	--------	--

Kaynak : Joane, H., 1997, "A Yayered Communicatin Architecture For The Support Of Crisis Desponse", Management Information Systems, Crisis Management, Journal of Management, Vol: 14, Issue: 1 Summer.

Kriz uyarıcı sinyalleri önemsemeyen, senaryolar geliştirmeden faaliyetine devam eden yönetim, belki de işletmenin hayatına son verecek aşamaları hazırlayacaktır(Silver, 1993).

Krizin meydana gelmesi olasılığı söz konusu olduğundan, yapılacak yeni düşünce akımları ve değerlendirme aşamasında yönetim kadrosunda oluşacak gerilim, korku, stres ve baskı altında olma gibi durumlar, krizi aşama aşama büyütecek ve değerlendirme aşamasında bilgi kirliliğine sebep olacaktır.

1.12.2. Kriz Sonrası İşletme Faaliyetleri

Başarılı işletmeler kriz dönemlerinde etkin bir yönetim sağlamaktadır. Bu durum kriz öncesi işletme yapısının oluşturulmasını ortaya çıkarmaktadır. Kriz öncesi işletme yönetimi ile kriz sonrası işletme yönetimi ayrı ayrı incelenmesi gereken özel durumlardır.

Bu durumlar;

▪ Kriz öncesi işletme yönetimi; krizin meydana gelebileceği adeta ilan eden bir erken uyarı sistemini ve hazırlıkları içermektedir.

▪ Kriz anı yönetimi hasarı azaltmak ya da sınırlandırmak, krizin etkilerini azaltmak ve organizasyonun krizden etkilenmeyen bölümüne sıçramasını engellemeyi kapsamaktadır.

▪ Kriz sonrası yönetim ise; organizasyonun her zamanki işletme faaliyetlerini yürütmesine yönelik kısmı ile uzun vadeli programların faaliyetlerinin geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarıdır.

1.1.2.1. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz sonrası işletme yönetimi öncelikle durum analizi yapması gerekmektedir. İşletmenin kriz sonrasındaki yeni faaliyet ölçeği ve hedefleri bu analiz sonuçlarına göre tespit edilir. İşletme artık merkezi yapılanmadan uzaklaşarak kriz öncesi şartlarına geri dönmelidir(Ofluoğlu, 2001).

Özellikle Türkiye gibi hangi alanda olursa olsun çeşitli bunalımların ve belirsizliklerin sıkça yaşandığı ortamlarda kriz yönetimi; her işletme için hayati bir önem taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin her an kriz öncesi yönetim yapısını oluşturması ve krize hazır olması gerekmektedir(Ofluoğlu, 2001).

Kriz sonrasında işletme yönetiminin yapısı, kriz dönemi bittikten sonra geçilmesi gereken yönetim yapısını içermektedir. Bir taraftan krizin tekrarlanmasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, diğer taraftan yeni bir kriz gündeme geldiğinde alınabilecek acil uygulamalar belirlenir. Kriz tekrarlanmasını tümüyle önlemek mümkün değildir; ama önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir(Ofluoğlu, 2001).

Kriz sonrası işletme yönetiminin başlangıcını durum analizi yapmak oluşturur. İzleyen aşamada kriz öncesi olağan yapıya dönülür.

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlenmesidir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğinin ve amacının belirlenmesi yer alır(Koçel, 1993).

1. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek: Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak uygulamaya geçilmelidir (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

2. Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek: Faaliyet ölçeği belirlenmesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileri ile sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada, çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır.

1.13. Kriz İletişimi

Günümüz işletmelerinde iletişim olgusu sadece tutundurma, karmasıyla sınırlı değildir. Tüketici üzerine satın alma, etkileme gibi potansiyel durumlara sahip pazarlama eylemleri, pazarlama iletişiminin bir parçası olarak söylenebilir. Bu durum hizmet işletmeleri açısından ele alınması durumunda ise hizmet için yer ve ortamın hizmeti, sunanların görüşü ve önerileri hizmetin fiyatını belirleyen bir iletişim olgusu veya parçası olmaktadır.

İşletmeler için, müşteri memnuniyeti sağlama aşamasında ihtiyaç ve beklentilerin tespiti önem az eden bir konudur. Bu konuda müşterinin taleplerinin iyi bilinmesi gerekmektedir.

Pazarlamada satış gücünü (e – posta, telefon, posta, televizyon, radyo vb.) kitle iletişim araçları kullanmak suretiyle arttıracak ve iletişim kaynaklarını bu şekilde kullanarak, işletmenin hedeflediği kitleye ulaşması sağlanmış olacaktır. Mevcut ve potansiyel müşteri portföyüne sahip olan işletmeler; ticari ve ticari olmayan her türlü bilgiyi ve iletişim çabalarını elektronik ortamlarda saklayan güncelleştiren ve gerektiğinde görüntüleyen, bu sayede müşteriler ile yakın ilişkiler kurulmasına ön ayak olan bu yaklaşım tarzı yeni bir pazarlama iletişimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mal ya da hizmet üreten işletmeler değişim sürecini kolaylaştırmak amacıyla hedef kitleleriyle iletişim kurmak zorundadırlar. Geleneksel olarak bu iletişim tutundurma karması elemanlarıyla gerçekleştirmektedir. (Öztürk, 2003).

Modern pazarlama anlamı gereği işletmelerin neler düşündüğünden ziyade, müşterilerin ne istediği önem kazanmıştır. Bu nedenle, müşterilere sürekli iletişim halinde olup, ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması gerekmektedir.

Kriz iletişimi kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası iletişim çabalarıyla değerlendirilmelidir. Kriz öncesi iletişim çabaları belirtilenlerin değerlendirilerek tedbir kararların alınmasında yol gösterici olabilmeyi sağlamaya odaklanmaktadır(Kırdar ve Demir, ..).

Krizlerin akut aşamalara gelmeden önce tespit edilebilmeleri iletişim kanallarının etkin işleyişine ve iletim kanallarının etkin takibine bağlı gerçekleşecektir. Kriz öncesi iletişimde önemli çalışmalardan bir tanesi de kriz iletişim planlarının oluşturulması olacaktır(Kırdar ve Demir, ..).

Kriz dönemlerindeki iletişim süreci, kriz durumu mümkün olduğu kadar çabuk, tam ve doğru bilgi vermesi konusunda organizasyonları büyük bir baskı altında tutmaktadır(Wilcox, Ault and Agee, 1988). Başarılı bir kriz iletişimi için üç unsurdan söz edebiliriz.

Kriz sözcüsü genellikle, tüm medyayla iletişim kurmaktan sorumlu olan kriz takımının önemli üyelerinden bir tanesidir. Zaman baskı gibi bazı sebeplerden dolayı, kurum içine yönelik iletişim için farklı bir sözcü görev alabilir. Kurum içinde güvenilen ve çalışanların ilgi alanlarını göz önde bulundurabilecek kişilerden seçilmesi gerekecektir. Böyle durumlar için, farklı sözcüler tarafından aynı mesajların iletilmesi sağlanmalıdır(Newsom, and Kruckeberg, 2004).

Kriz sonrası iletişim organizasyonla ilgili algıları etkilemek, pozitif imajı devam ettirmek ve tahrip ola imajı yeniden oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu süreçte, kriz iletişimiyle organizasyonunun değerlerini, misyonunu ve uygulamalarını anlatabilecek fırsatlar da yakalamış olacaktır(Lerbinger, 1997).

1.13.1. Elektronik Ortamda Kriz İletişimi

Elektronik ortam için geliştirilecek iletişim stratejileri kriz yönetiminin en önemli parçalarından birisi oluşturulmalıdır. Elektronik ortam için belirlenecek kriz iletişiminde, kriz yaratabilecek bilgi akışından akut aşamalarda haberdar olmak, tedbir kararları alabilmek ve gerekli açıklamaları krizler oluşmadan önce yapabilmek birincil amaç olmalıdır(Kırdar ve Demir,..).

Elektronik ortam da kriz ile ilgili bilgi alışverişi sağlıklı bir şekilde yapılması ve belirlenen hedefler doğrultusunda yönetimin her kademesinde bu

durum aktararak sağlıklı bir iletişim platformu oluşturulmalı ve bu şekilde hedeflenen kitleye ulaşmada önemli bir yol alınması için zemin hazırlanmalıdır.

1.13.2. Haber Gruplarının Takibi

Haber gruplarının izlemesi kriz stratejisinin en önemli görevin oluşturmaktadır. Şirketlerle ilgili memnuniyetsizleri olan kişiler memnuniyetsizlikleriyle ilgili şikâyetlerini bu gruplar aracılığıyla ifade ederler. Ayrıca, tüketiciler, ürün ve hizmet için bilgi arayışlarında online haber gruplarını kullanmaktadır(Kırdar ve Demir, ..).

1.13.3. İnternet İçin Kriz Planı Hazırlanması

Kriz planları olmaksızın yürütülmeye çalışılan kriz yönetimi, panik ve korku içerisinde gerçekleştirilecektir. Kriz planı hazırlığı, kriz yönetimin önemli unsurlarındandır. Kriz yönetiminde kullanılacak elektronik ortamlar için hazırlanmış kriz planları, başarılı kriz iletişiminin etkinliği arttıracaktır. Bu bağlamda internet iletişiminin genel kriz planlamasıyla koordinasyonu esas olacaktır.

Firmaların kriz zamanlarında interneti kullanmalarında artış olması beklenmektedir. Çünkü kriz durumunda firmanın; kurumunu, ürünlerini ve krize neden olan faktörleri daha fazla anlatması gerekmektedir. Sorunların nedenlerini, bu sorunda kendi pozisyonlarını ve sorunun çözüm yollarını paydaşlarına ve medya mensuplarına anlatmalıdırlar. Kriz dönemlerinde internetin kriz iletişiminde kullanılması iki kategoride ele alınmıştır.

Bunlardan ilki, tek yönlü iletişime olanak veren geleneksel taktiklerdir. Geleneksel taktikler olarak sınıflandırılan iletişim taktikleri, 5 tür iletişim aracından oluşmaktadır. Bunlar; basın toplantıları, basın bültenleri, bilgi sayfası, sık sorulan sorular ve notlar-mektuplardan oluşmaktadır(Kırdar ve Demir, ..).

Diğeri de yeni medya taktikleri olarak sınıflandırılan ve yine 5 tür iletişim aracından oluşan, iletişim politikalarıdır. Bu taktikler; iki yönlü iletişim, bağlantılı sayfalar (linkler), multi-medya görselleri, güncellenen bilgiler ve online sohbet odalarından (chat) oluşmaktadır (Tylor, Perry, 2005).

Tablo: 1.13.'de Kriz İletişiminde İnternet Taktikleri

Geleneksel Taktikler	Yeni Medya Taktikleri
Basın Toplantısı	İki Yönlü İletişim
Basın Bültenleri	Bağlantılı Sayfalar (Linkler)
Bilgi Sayfaları	Görseller (Fotoğraf, video)
Sık Sorulan Sorular	Güncel bilgi
Notlar ve Mektuplar	Online sohbet (Chat)

Kaynak: Kırdar, Y., ve Demir, O, F., .. Kriz İletişimi Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği, 9s.

Yeni medya politikalarından, iki yönlü iletişim; medya mensupları veya konu hakkında bilgi edinmek isteyen tüketicinin sorularına internet üzerinden cevap verme olanağı sağlanıp sağlanmadığıdır(Kırdar ve Demir, ..).

Bağlantılı sayfalar; konu ile alakalı diğer web sayfalarına ulaşma imkânı sağlayan butonların olmasıdır. Daha ayrıntılı bilgi almak isteyen tüketiciye yol gösterici bir özellik taşımaktadır.

Multi-medya görselleri; web sayfasında kriz hakkında banttan veya canlı olarak görsel elde etme olanağının sağlanmasıdır. Bu görseller; video çekimi, yüksek çözünürlü fotoğraflar olabilmektedir.

Güncel bilgi; kriz hakkında internet sayfasından eş zamanlı olarak güncel bilgilerin duyurulmasıdır. Kriz verilerinin değişmesi durumunda web sayfasındaki bilgilerin güncellenmesi anlamına gelmektedir.

Online chat; konu hakkında yöneticilerin, bilgi almak isteyen tüketici ve medya mensupları ile sohbet etmelerine olanak sağlayan sohbet odalarının bulunmasıdır.

1.13.4. Web Sitelerinin Kullanımı

WWW ve Usenet haber grupları, insanların krizler hakkında konuşmaları ve bilgilerini güncellemeleri bakımından önemi yerler haline gelmiştir. Web

haberleri daha sık güncelleştirildiğinden, son haberleri almak isteyen kişiler Web için özel bir talep yaratmaktadır(Kırdar ve Demir, ..).

Krizle yönelik cevapların ilk açıklanacağı yer olduğundan Web siteleri kriz durumlarında ilgililerin ilk bakacağı yer olma özelliği taşımaktadır. Web sitesinde krizle ilgili bilgilerin hazır olması bilgilerin ilgili kurum tarafından aktarılmasıyla ilgili olarak önem kazanmaktadır. Web sitelerinin ana sayfalarından krize yönelik önemli açıklamalar ve ayrıntıların yer aldığı linkler yer almalıdır. Web siteleri, krize ait yönlendirmelerin basit bir şekilde yapılmasına izin verebilmelidir. Web siteleri genel bilgilendirme ve ayrıntılar için yönlendirmelerin dışında, organizasyona ulaşmak isteyen site ziyaretçileri için e-posta olanakları ve ilgi tartışma gruplarına yönlendirmeler sağlanmalıdır.

1.13.5. Elektronik Ortamda Medya İlişkileri

Medya mensupları örgüt tarafından bilgilendirilmezse ya da yeterince bilgilendirilmediklerini düşünülürse kendilerine haberi temin edecek muhtemelen daha bilgisiz, yetersiz, güvenilir olmayan kaynaklara yönelebilmektedirler(Pira ve Sohodol, 2004). Bu nedenle elektronik ortamın sağladığı bütün olanaklar kriz iletişiminde yoğun bir şekilde kullanılmalıdır. Medya ile bilgi akışının sağlanmasında elektronik ortamın araçları kullanılmalıdır. Medya çalışanlarıyla kurulacak iletişim için e- posta listesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için kriz öncesinde, organizasyon hakkında yazması muhtemel gazetecilerin e-posta adreslerinden oluşan bir listeye sahip olunması gerekmektedir. Böylece, ilgili kriz durumlarında halkla ilişkiler çalışanlarının gazetecilere acilen ulaşabilmeleri mümkün olacaktır.

Medya çalışanlarının, organizasyon hakkındaki bilgilere kolayca ulaşabilmeleri, geniş bilgileri içeren Web siteleriyle sağlanabilir. Geniş çaplı bilgilendirme için online medya merkezlerinin kurulması gerekir. Kriz durumlarında gazetecilerin istedikleri bilgileri hızlı bir şekilde online medya merkezlerinden öğrenmeleri, bilgi açıklarının sağlıklı bir şekilde kapatılmasını sağlar.

1.14. Krizin Üreticiye Etkileri

Türkiye'nin çalışanın çok genç ve kalabalık oluşu bazı ülkelere nazaran artı bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum ülke nüfusunun büyüme hızı,

dünya nüfusuna oranla neredeyse tamamından daha yüksek bir potansiyel demektir.

Gıda sektörü, üstelik gıda perakendeciliği ve restoran işletmeciliği de dâhil tüm yan açılımlarıyla kriz dönemlerinden en az etkilenen endüstrilerin başında gelir. Diğer yandan konuşulanlara göre gıdada karlar yüksektir. Yüksek karlılık, kitlesel tüketim ile buluşunca, ortaya altın bir oran çıkar.

Türkiye’de gıda sektöründe kayıt dışılığının fazla oluşu ve bu sektöründe düşük olan kar marjı nedeniyle, üretici üzerinde bulunan vergi yükünün yüksekliği istihdam maliyeti yükü, üretim açısından, kayıt dışı uygulamaları doğurmaktadır. Bu durum gıda sektöründe haksız rekabet açısından önemli problemler olarak görülmektedir.

Böyle bir ekonomik ortamda, nakit yaratma gücü düşük olan ekonomik varlıklara yatırım yapılmaması, operasyonel sabit maliyetlerin iyi kontrol edilmesi, verimsiz şirket operasyonlarının sonlandırılması, nakit akışı kontrollerinin etkin yapılması çok önemlidir.

Buraya kadar anlatılanlar teoride doğru olabilir. Ancak işin pratiğinde, yargıyı doğrulayabilmek için metodik bir analiz yapıp, kriz anı tüketim eğilimlerini değerlendirmek ve sonrası hakkında rasyonel öngörülerde bulunmak gerekiyor.

Tüketicinin kriz ile birlikte değişen tüketim alışkanlıkları dikkatle incelendiğinde, farklılaşan harcama şekillerinin neredeyse tamamının gıda sektörü ile ilgili olduğu gözüküyor;

- Market harcaması için ayırdığım bütçe azaldı. %77.6,
- Üretici firmaların daha ucuz markalarını almaya başladım. %69.3,
- Alışverişlerimi daha ucuz ürünler sunan marketlere kaydurdım. %69.1,
- Daha ucuz olan market markalı ürünlerden daha fazla almaya başladım. %64.7,
- Küçük gramajlı ürünler tercih etmeye başladım. %61.7,

- Açık pazarlardan daha fazla alışveriş etmeye başladım. %60.5,
- Toptan alışveriş yerine, ürünleri tek tek alıyorum. %57.7,
- Ambalajlı ürünler yerine kiloyla açık ürün almaya başladım. %55.7

Yukarıda listelenmiş alışkanlıkların pek çoğu kalıcı hale gelecek. Dolayısıyla gıda şirketlerinin, beraberinde ulusal markaların yeni pazar şartlarına hazırlıklı olmaları gerekiyor.

Bugüne kadar pek çok hızlı tüketim gıda markasına, beraberinde market zincirlerine reklam ve tanıtım servisi sunmuş kışkırtıcı, krizin etkilerini aşmak için çabalayan endüstrinin tamamına 3 maddelik bir başlangıç vizyonu öneriyor;

1. Artık karşınızda daha akıllı alışveriş eden bir müşteri profili var. Bu kitleyi etkileyebilmek için eski alışkanlıklarınızı bir kenara koyup, siz de en az onlar kadar akıllı hareket edin. Yeni satış yöntemleri keşfedin.

2. Kriz sonrası tüketim arenasında, daha sık fiyat karşılaştırması yapan bir müşteri kitlesi ile yüz yüze geleceksiniz. Bu nedenle fiyat politikalarınızda yeni ve farklı paketlemeler kullanın. Bu durumu rakibe endeksli hareket etmek ile karıştırmayın.

3. Kriz sonrası alışveriş çağı, “değer”in peşinden gidilecek bir dönem olacak. Siz de pazarlama karmanızı değerine alışveriş felsefesi ile yeniden şekillendirmeye hazır olun.

Geride kalan zorlu bir kaç yıla bakıldığında, teoride karlı ve kitleselleşme imkânı yüksek bir sektör olsa da, gıda endüstrisinin pek çok başarısızlık hikâyesine şahit olduğu ortada.

Bugün, bir dönem piyasada olan 781 alkolsüz içecek markasının %52’si, 647 çikolata markasının %35’i ve 448 hazır kahve markasının %31’i hayatta değildir(Vural, H., 2013).

2. PAZARLAMA YÖNETİMİ

“Pazarlama, iki veya daha fazla taraf arasında gerçekleşen bir değişim mübadele sürecidir şeklindedir. Bir ara yüzey fonksiyonu olarak pazarlama faaliyetlerinin amacı ise tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun mal ve hizmetlerin arzu edilen zaman ve mekânda uygun bir fiyatla tüketiciye ulaştırılmasıdır.”

Pazarlama aynı zamanda ticari işletmelerin mal ve hizmet üretimi yaparken bir yandan da üretilen bu ürünleri satan ve bunun sonucu gelir elde eden ekonomik bir yapıdır.

“Genel olarak işletmeler belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bazı sosyal sorumlulukları da yerine getirerek imajlarını perçinleme, bilinirliklerini artırma yoluna gider. İşletmeler asıl amaçları olan, kâr sağlamayı başarmak için müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını, iyi bir şekilde analiz edip, yorumlayıp ona uygun davranmaları gerekir. Yani genel anlamda firma, müşteri istek ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde tatminle bazen çelişen bazen de çakışan maksimum kâr amacını dengelemek zorundadır. Bu dengeyi kurarken şirketlerin en önemli yardımcıları pazarlama unsurlarıdır.”

Kişiyeye ve kurama göre değişen bir süreçtir aslında pazarlama bu satış ve dağıtım ile eş anlamlıdır bir bakıma, tüketici için tv, radyo vb. basında göz önüne çıkan reklam ve kampanyalar olarak bilinir. Bazılarına göre ise pazarlama faktörü, pazarın oluşturmuş oldukları negatif yada pozitif etkiler ile ilgili olarak yapılan araştırma eylemleri şeklinde yorumlanır.

Aslında pazarlama kavramı bu anlamların dışında çok daha geniş bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Ürün ve hizmetlerin üretim aşamasından sonraki aşaması olan tüketiciye ulaşması aşamasını sağlayan bir işletme faaliyeti olarak nitelendirilebiliriz.

Pazarlama, tüketicileri tatmin etmek ve aynı zamanda işletmenin amaçlarına ulaşmak amacıyla ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yöneten faaliyetler bütünüdür. Pazarlama, temelde insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir mübadele (değişim) işlemidir. İki veya daha fazla taraftan her biri kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla diğer tarafa değerli

bir şeyleri (mal, hizmet veya fikir) verip değerli başka şeyleri (para, alacak, kredi vb.) elde etmektedir.

2.1. Pazarlama ve Gelişimi Süreci

Üretim anlayışı; 1850 -1930'lar durum söz konusu (uygunluk için) Henry Ford T Modeli için; “Siyah olmak kaydıyla, istediğiniz modeli seçin” ürün maliyetlerinin çok yüksek olmasından dolayı, maliyet düşürücü önlemler alınmalı satış anlayışı.

1929 – 1933 yılları arası yaşanan büyük ekonomik krizden çıkış fikri olarak üretip büyüyerek değil de, üretilenlerin satılarak krizin aşılabileceği şeklindeydi. Bu düşünce daha sonraları yoğun tutundurma faaliyetlerine dönüşerek ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim anlayışı var olmuştur.

Tüketiciyi tatmin etme yolunda kar sağlama faaliyeti olarak da ifade edilen bu anlayış, 1960'larda ve 1970'lerde başta Uluslararası güç Olan Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere birçok ulus tarafından benimsenmiş ve yaygınlaşması bu şekilde yaygın olarak kullanılmıştır.

“Modern pazarlama yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yönetim biçiminin belki de en başta gelen özelliği, işletme yönetimince tüketicilere sunulan mal ve hizmetlerin mübadele edilmesiyle ilgili olarak yapılan çalışmalarda, tüketicinin ve tüketici tatmininin ön plana çıkarılmasıdır.”

Pazarlamanın gelişiminde üç önemli husus yer almaktadır;

- Tüketicie yönelik tutum,
- Bütünleşmiş pazarlama çabaları,
- Uzun dönemde karlılık.

Pazarlama anlayışı bütün bunlardan daha geniş bir kavram olarak çeşit ve kaynakların üreticiden tüketiciye doğru akması ile aşama aşama gelişme gösteren bir anlayıştır. Bu anlayışı işletme faaliyetlerinin gelişimi olarak da nitelendirebiliriz.

2.2. Pazarlama Etiği

Pazarlamacılar çeşitli gruplara karşı sorumluluklar taşırlar; tüketiciler: ihtiyaçlarını tatmini; işverenler; satışlar ve karları; tedarikçiler ve dağıtımıcılar; işlerin yürütülmesinde süreklilik; toplum, sosyal sorumlu vatandaşlar olmalarını isterler. Bu grupların çoğunda çatışmalar yaşanmaktadır ve bu durum çeşitli etik sorunlara yol açmaktadır.

Etik; doğru davranış biçimi, genel olarak benimsenmiş davranış biçimidir.

Bunların başlıcaları; Aldatıcı reklamlar, Yanıltıcı özendirme uygulamaları, yetersiz garanti reklam, taklit mal vb. gibi durumlar ile ortaya çıkmaktadır.

2.3. Pazarlama Durumlarını Etkileyen Faktörler

Bilgi teknolojisindeki son gelişmeler ve İnternet'in iş dünyasında kullanılması, Dünya'ki globalleşme gibi durumlar ile birlikte ortaya çıkan bazı pazarlama teknikleri pazarlamayı etkilemektedir.

Bunlar;

- İnternetin iş dünyasında kullanılması (İnternet üzerinden pazarlama),
- Değişen dünya ekonomisi ve küreselleşme,
- Hiper rekabet ve doymuş pazarlar,
- Pazar gücünün tüketicilere geçmesi,
- Müşteri değerinin artan önemi ve ürün yaşam eğrisinden müşteri veri tabanı oluşturma (Data Base, Marketing) İlişkisel pazarlama (relationship marketing)
- Satıcılıktan sorun çözücülüğe yöneliş,
- Müşteri tatmini

Bu gibi oluşumların pazarlamayı etkileyen faktörler olarak önümüze çıkmaktadır.

2.4. İşletme Fonksiyonları İçinde Pazarlama

Üretim ve pazarlama işletmeler açısından iki önemli fonksiyon olmuştur. Ancak geleneksel olarak girişimcilerin daha çok dikkatini çekmiş olan üretim aşaması, insanların değişen isteklerini daha iyi kavrayabilme, karşılanabilirlik oranı ile karlılığın artmasında öncü rol oynamaktadır.

Üretim aşamalarında yapılması düşünülen yeni girişim denemeleri yüksek seviyede başarısızlıklarla sonuçlanmakta, bu durum istatistiki bilgilere de yansımaktadır.

Tüketiciler, ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayabilen kuruluşları tercih ederler ve bunun sürekli sağlayabilenlerle güvene dayalı uzun dönemli işbirliğine yönelirler. Sonuçta, tüketici ihtiyaçlarını ve beklentilerini en iyi düzeyde tatmin eden kuruluşlar, piyasada en başarılı duruma gelirler. Her şeyin değiştiği gibi, ihtiyaçlar da sürekli değişmektedir. Günümüz işletmelerinin başarısında tüketicilerin var olan ihtiyaçlarının tatmin ana unsuru oluştururken, tüketicilerin gelecekteki ihtiyaçlarını tatmin edebilme beceresi de gelecekteki başarının anahtarı olacaktır.

İşletmeler daha çok büyüyüp daha da fazla ürün ve hizmetler ürettikleri için, pazarlamanın yönetim yapısı da değişmeye başlamıştır.

Bir şirkette satış, reklam, satış teşviki, halkla ilişkiler ve yeni ürün geliştirilmesi konularından hem sorumluluğu hem de yetkisi olan tek bir kişi bulmak olağandı. Pazarlama elemanlarının görüş açılarından bu ideal durumdur. Unvan genellikle pazarlama müdürüdür, birçok şirkette hala böyle pozisyonlar bulunabilmektedir.

“Pazar; ürünlerin satıldığı, yer ya da mal ve hizmet değişimi için satıcı ile alıcıların karşılaştığı ve mübadelenin gerçekleştiği yer olarak tanımlanabilir. Alıcılar; belirli bir ihtiyacı, bu ihtiyacı karşılayacak istek ve arzusu, alım gücüne sahip olan, özel ya da tüzel kişilerden oluşan tüketici grubudur.

2.5. Pazarlama Değişkenleri

Pazarlama faaliyetleri birçok değişkenin etkisinde yürütülür. Bu değişkenlerin birici grubunu işletmenin denetimindeki değişkeler, yani “denetlenebilir değişkenler” oluşturur.

Bir işletmenin hedef hazardan istediği tepkiyi alabilmesi için bir araya getirilen unsurlara “pazarlama karması” denilmektedir.

Şirketin önerisini, sunumunu oluşturan ve tüketici tatminini sağlamada kullanılacak bütün denetlenebilir pazarlama çabaları, dört ana gruba ayrılır. Bunlara pazarlama karma elemanları denilir.

Bu elemanlar şunlardır;

1. Ürün: Genellikle, satışa yada değişime konu olacak ürün ve hizmetin en önemli pazarlama karması elemanı olduğu düşünülür. Ürün, satışa sunulan hizmet yada fiziksel ürün ile ilgili tüm faktörleri kapsar. Söz gelişi, ürün çeşitleri, garantiler, kalite gibi konular bu kapsam içerisinde incelenir ve analiz edilir.

2. Fiyat: Bir ürün ya da hizmetin tüketiciler tarafından alınıp alınmamasında belirleyici bir rol oynar. Fiyat belirleme çalışmalarında maliyet, rekabet, tüketici talepleri gibi konular göz önüne alınır.

3. Dağıtım: Sözü edilen dağıtım faaliyetlerinin iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi, dağıtım kanalları denilen aracı kuruluşlar; ikincisi ise ürünün üreticiden tüketiciye ulaştırılması esnasında gerçekleştirilen fiziksel hareketlerle ilgili olan fiziksel dağıtımdır.

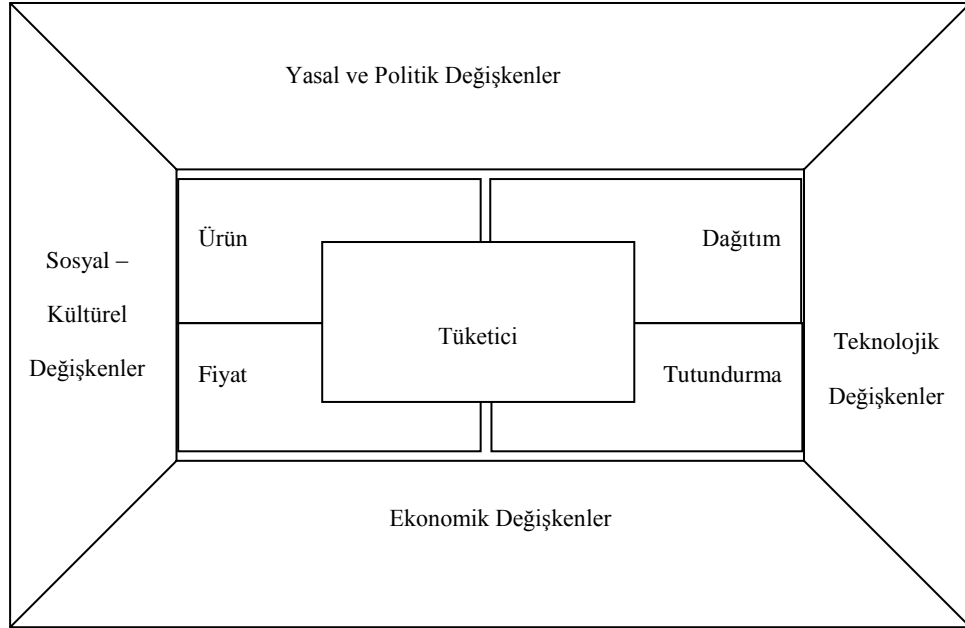
4. Tutundurma: Tüketicilere yönelik bilgilendirme ve duyurma faaliyetlerini içerir. Temel olarak, iletişim tekniklerine ve uygulamalarında dayanır. İşletmenin denetlenebilir değişkenleri olarak da tanımlayabileceğimiz pazarlama karması elemanlarının odak noktasıdır.

Böyle bir karmanın oluşturulması uzmanlık ve yaratıcılık isteyen bir uğraştır. Her biri bir diğerini etkilediği gibi, işletmenin diğer faaliyetlerinden ve çevre değişkenlerinden de etkilenirler.

2.5.1. Çevre Değişkenleri

Pazarlama karması elemanlarının yanında, girişimcilerin etkili olmadığı ve denetleyemediği değişkenler vardır. Bunlar dış ve çevre değişkenleri denilmektedir. Girişimci bu dış çevre değişkenlerini sürekli olarak izleyerek pazarlama faaliyetlerinde gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

Şekil: 2.5. Girişimci Dış Çevre Değişkenleri



Kaynak : Kosgeb Girişimciliği Geliştirme Merkezi, 2001, Pazarlama Planı Rehberi, Ankara. 15s.

2.6. Pazarlama ve İletişim Biliminin Önemi

Pazarlama elemanları kendi sorumluluklarını ve işleri ile şirketlerdeki diğer bölümler arasındaki ilişkileri içeren seminerlere katıldıklarında sürekli tekrarlanan sorular sorulur. Bu konu bu soruların cevaplarını vermek için gerekli bilgileri sağlamaktadır(Luther, M. W., 1994.)

Bu tür organizasyonlar satış, satışı teşvik ve yeni ürün geliştirilmesi gibi çeşitli fonksiyonların ayrılmasının çok güç olduğu görülmektedir.

Şirket ürün veya marka yönetimini kurmadan önce, bunun tüm dünyada en iyisi olduğundan emin olunmalıdır. Yönetim ürün veya marka ve çeşitli

fonksiyonlar arasında net olarak kurulmuş iletişim hattının olduğu ürün veya markanın yılda bir defa üst yönetime yazılı bir plan sunacak pozisyonda olması gerekmektedir.

2.6.1. Pazarlama ve İletişim

Üretim aşamasında yönetici konumunda olan kişinin aynı zamanda planın tüm safhalarını iyi bilmeli hızlı bir şekilde yürüdüğünden emin olmalı, birlikte o alanlara doğrudan bağlantılı iletişim hattı olmalıdır.

Üretimden sorumlu yöneticinin görevleri(Luther, 1994.);

1. Tam bir pazarlama planının hazırlanması,
2. Ölçümlerin ve kontrollerin tespit edilmesi,
3. Planının şirketin tümüne iletilmesi,
4. Plan için gayret, istek yaratılması ve sürdürülmesi,
5. Yönetimi yarıyıl raporunun hazırlanması.

Üretimden sorumlu yöneticinin öncelikli sorumlulukları(Luther, 1994);

1. Ürün,
2. Paketleme,
3. Reklam,
4. İletişim araştırması,
5. Satış teşviki.

Üretimden sorumlu yöneticinin görev ve kararları şirket içinde üretim, araştırma ve geliştirme, Pazar araştırması, satış ve müşteri hizmetleri, maliyet ve muhasebe, veri işleme ve hukuk gibi bölümlerin içinde olduğu tüm bölümlerin davranış ve aktivitelerini etkilemelidir.

2.6.2. İletişim Planı ve Yaratıcı Strateji

İletişimde çalışanlar için pazarlama planının belki de en önemli kısmı yaratıcı stratejidir. Bu stratejinin hatırlanabilir kısmında reklamın güzel, eğlenceli, kolay hatırlanabilen olabilir, fakat hedef kitleyi markanızı denemeye ikna etmiyorsa ne yararı var?

Toplumdan bir kesimde izleyici kitlesi olarak reklamlarla ilgili araştırma yapıldı, yapılan araştırma sonucuna göre reklamlar çok eğlenceliydi. Tek problem reklamın müşteriye gösterilme süresi arttıkça satışın düşüşü de artmaktadır. Reklamlar tekrar araştırıldı bu defa araştırma yapılan kitle çok bira için kesimdi. Toptan pazarlanan birçok tüketici ürünün tüketim hızı oldukça düzensizdir. Normalinde toplumun %20'si hacmin %80'nini tüketir. Bira da oldukça düzensizdir, içen kişiler daha çok sarışın erkeklerdir. Reklamlar bu kitleye gösterildiği zaman, tamamıyla değişik noktalarla karşılaştı. Erkekler çok karmaşık olan reklam filmlerinin kadınsı oldu ve gösterildiği zaman kapatıldığı düşüncesindedir. Bu, yanlış yönlendirilen reklamların istisna bir örneği değildir.

İletişim için ayrılan paraların en iyi şekilde değerlendirilmesi için herhangi bir yaratıcı çalışmaya başlamadan önce müşteri ve ajans tarafından denenecek kusursuz ve eksiksiz bir yaratıcı strateji geliştirmek ve geliştirilmiş bu stratejinin uygulama safhasını iyi yönetebilmek ve stratejinin ana hatlarını belirlemede önemli bir yaklaşım yakalamak gerekir(Luther, 1994.)

Yaratıcı strateji(Luther, 1994.);

- Hedef kitle (satılacak kişi),
- Yönelme (Nasıl satılacak),

Yaratıcı strateji uzun ve detaylıdır, fakat gerekli durum ve mantığın güzel bir örneğidir. Normal olarak yaratıcı strateji destek bilgisiyle birlikte durum kitabında yaklaşık yarım sayfa olarak belirtilmelidir(Luther, 1994).

2.6.2.1. Hedef Kitle

Hedef kitleyi sürekli kullanıcılar oluşturur, reklamlarını doğrudan yönettiğiniz kişilerdir. İstatistiklerle yaş, gelir, eğitim ve aile yapısı ile tanımlanabilir. Hayat tarzı veya kişilik olan ruh grafiğini de içerebilir.

Tablo 2.6.'da Hedeflenen kitleleri tanımlamaya yardım etmek için hayat tarzını kullanan yaratıcı stratejinin bir örneği aşağıdaki tabloda verilmiştir(Luther, 1994).

Tablo: 2.6. (a) Yaratıcı Strateji (Çeşitli tatlardaki alkolsüz içkiler grubu)

	A Bölümü Ahlaki ilgili	B Bölümü Sosyal İlgili	C Bölümü Keyfi ilgili
Topluluğun büyüklüğü (%)	35	23	24
Kök Bira			
Tüketim	33	20	27
İndeks	94	87	112
Limon - Yeşil Limon			
Tüketim	36	26	20
İndeks	103	113	83
Cola			
Tüketim	36	24	23
İndeks	103	104	96
Portakal			
Tüketim	33	26	17
İndeks	94	113	71
Diğer Meyveler			
Tüketim	29	32	20
İndeks	83	140	83

Kaynak : Luther, M. W., 1994, Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır ve Nasıl Yürütülür, Öteki yayınevi, Ankara, 69-75ss.

Satılacak kişi (Sosyal olarak ilgili Pazar kesimi);

- Ortanın üzerinde gelirlili ev kadınları (20.000\$+),

- 19-34 yaşlarında çocuklar,
- Diğerlerinin onlar hakkındaki düşüncelerine önem verenler,
- Yaşlıları tarafından kabul edilmiş ve popüler olmak isteyenler,
- Tercihen adetlere uygun, sosyete de kabul edilmeye çalışmayan,

Mantık;

1. Sosyal olarak ilgili kişiler aşağıda gibi diğer iki ana gruptan daha fazla olarak alkolsüz içecek tüketiciler.

2. Genç çocukları olan ev kadınları (19-34 yaş arası) tavsiye edilen hedef kitledir.

Çünkü;

▪ Ev kadınları alkolsüz içeceklerin en önemli tüketicileridir. Kola alımında %84 evin hanımı karar verir ve ancak %56 oranında evin diğer üyelerinden etkilenir.

▪ Genç hanımların alkolsüz içki içen küçük çocukları vardır. Daha büyük çocuklar alkolsüz içkilerin pek satılmadığı içecek makinelerine rağbet ederler.

▪ Küçük çocuklu aileler alkolsüz içki tüketiminde ortalamanın üstündedirler (111 -128). Okul öncesi çocuklar yalnızca evde değil dışarıda, dükkânlarda da alkolsüz içkileri tercih ederler. (6 yaşın altında çocukları olan ailelerde, çocuklar % 32 oranında dışarıdan alışveriş yaparlar).

▪ Markalar erişkinler arasında tüketimi azaltmak için direkt olarak küçük çocukları hedeflemezler.

Yaklaşık 2 milyon dolarlık ulusal bütçeye karşılık Brand x 50-60 milyon dolarlık bütçesiyle Coca Cola ve Pepsi ile rekabet edeceği için markalar gençleri de hedeflemezler.

“Sosyal ilgili” kısım geliri orta düzeyde olan (20.000 \$+) ailelerin büyük bir oranını oluşturur. Alkolsüz içecekleri çok tükettikleri ve içeceklere göre yüksek fiyat verildiği için pazarın yüksek gelirli kısmına doğrudan yöneltilirse, markanın fiyatının yüksekliği daha kolay kabul edilebilir, fakat bu kesimin tükettiği tatlandırılmış soda miktarı çok azdır.

2.6.2.2. Hedef Kitleye Ürünün Satma Sekli (Yönelme)

Hedef kitleyi belirlemenin başlıca ihtiyaçlarını göz önüne alarak kısımlara ayırmak daha sonra ürünü geliştirmek ve bunu reklam yoluyla kitleye ulaştırmak.

Tablo 2.6. (b) Yaratıcı Strateji (Diş macunu satışları için pazarın sınıflandırılması)

Sınıf Adı	Tada Önem Verenler	Orta Kesim	Alt Kesim	Bağımsızlar
Aranan Başlıca Özellik	Tad, Ürünün Sunuluşu	Dişlerin Parlaklığı	Çürümeyi Önleme	Fiyat
Toplumsal Güç	Çocuklar	Gençler	Geniş Aileler	Erkekler
Özel Davranış	Çok Naneli Tadı Seçenler	Sigara İçenler	Çok Kullananlar	Çok Kullananlar
Favori Markalar	Colgate, Stripe	Close - up, Ultra Brite	Crest	Satılan Markalar
Kişisel Karakterler	Yüksek Kişisel Bağımlılık	Toplum Hayatından Hoşlanma	Çok Kuruntululuk	Çok Özerklik

Kaynak : Luther, M. W., 1994, Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır ve Nasıl Yürütülür, Öteki yayınevi, Ankara, 69-75ss.

Tablo 2.6.(b)'de bir diş macunu üreticinin endüstriyi nasıl kısımlara ayırdığını gösterir, Eğer siz diş macununun başlıca yararını dişlerin parlaklığı olarak sunarsanız bu durumda kitleniz gençler olacaktır. Close – up orta sınıfın

tercihi, Crest ise daha alt kesimlerin tercihidir. Crest aynı zamanda farklı gruplar arasında çok kullanılan markadır. Bu sınıflandırma bir markanın birden çok kesimde yer almayacağı anlamına gelmez.

Yaratıcı strateji tamamlandı, müşteri ve ajans tarafından onaylandıktan sonra bu dokümana başvurmadan hiçbir çalışma tekrarlanmamalıdır. Eğer sunulan reklam, yaratıcı stratejiye uymazsa bir yanlışlık var demektir. Yaratıcı strateji veya reklam yanlış yönlendirilmiştir, birisi değiştirilmelidir. Eğer bu prosedürü takip ederseniz yararsız bir reklam yapma olasılığını en azından yarında kesmiş olursunuz.

2.7. Pazarlama Karması ve Satış

Küreselleşen dünya kavramı ile günümüzün ekonomik koşulları ve değişen rekabet koşulları içinde pazarlamanın önemi büyük ölçüde artmış bulunmaktadır. Bugün işletmelerin pazarlama bilgi ve tekniklerine olan ihtiyacının maksimum düzeye çıktığını görmekteyiz (Emgin, Süngü, 2004).

Şirketin önerisini, sunumunu oluşturan ve tüketici tatminini sağlamada kullanılacak bütün denetlenebilir pazarlama çabaları, dört ana gruba ayrılır. Bunlara pazarlama karma elemanları denilir.

Pazarlama karması bileşenleri;

- Ürün; Kalite, Çeşit, Marka, Stil, Ambalaj, Garanti, Satış Sonrası hizmetler.
- Fiyat; Fiyat düzeyi, indirimler, ödeme kolaylıkları, ödeme koşulları, fiyat değişiklikleri.
- Dağıtım; Dağıtım kanalları, Dağıtım kapsamı, Stoklar, Satış bölgeleri, Çıkış noktaları, Lojistik.
- Tutundurma (Pazarlama iletişimi); Kişisel satış, Reklam, Halkla ilişkiler ve tanıtım, satış geliştirme (promosyon), doğrudan pazarlama,

Tablo: 2.7. Satış ve Pazarlama Anlayışının Karşılaştırılması

Pazarlama Anlayışları	Başlangıç noktası	Odak noktası	Araçları	Bitiş noktası
Satış anlayışı	Fabrika	Ürün	Satış ve diğer tutundurma araçları	Satış hacmi yoluyla karlılık
Pazarlama Anlayışı	Müşterinin değişen gereksinimleri	Müşteri gereksinimlerine uygun sunumlar ve pazarlama karmaları,	Pazar bölümlenme, hedef pazarı seçme ve konumlama/bütünleşik pazarlama çabaları	Müşteri memnuniyeti yoluyla karlılık
Bütünsel (Holistic) Pazarlama Anlayışı	Bireysel müşteri gereksinimleri (talepleri)	Müşteri değeri, işletmenin ana yetenekleri ve işbirliği zincirleri	Veri tabanı yönetimi ve değer zinciri	Müşteri payına, müşteri bağlılığına ve müşterinin yaşam boyu değerine ulaşmak yoluyla karlılıkta büyüme

Kaynak : Luther, M. W., 1994, Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır ve Nasıl Yürütülür, Öteki yayınevi, Ankara, 69-75ss.

2.7.1. Pazarlama ve Temel Kavramlar

Pazarlama bilgisiyle uğraşanlar, politikacılar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kişiler, şehirler, ülkeler, serbest meslek mensupları da pazarlama ile ilgilenir. Çağdaş toplumda pazarlama herkesi ilgilendiren bir yapıdır.

Pazarlama eylemlerinin yürütülmesinde üreticilerin yanı sıra toptancılar, perakendeciler (aracılar), taşıyıcılar, depocular, reklamcılar da görev alır.

Tüketiciler (İnsan faktörü); ihtiyaç duydukları malların radyoda TV’de açık alanlardaki reklamlarını izleyerek, satıldıkları yerleri (bayi, mağaza, AVM) gibi yerleri dolaşarak kalite, fiyat, işlev vs. incelemeleri yaparlar ve uygun buldukları malları satın alırlar.

İşletmeler (Üretici faktörü); ürettikleri malları satarak yaşamlarını sürdürür, işletmesinin büyümesini ve gelişmesini sağlar (üretileni satmak, satılabilecek olana üretmek esastır.

Devlet'te pazarlamayla ilgilenir yasalarla pazarlama eylemlerini düzenler, tüketicilerin korunmasını sağlar, pazarlamanın yapılabilmesini olanaklı kılar.

Temel kavramlar;

1. Gereksinim; insanın içinde bulunduğu durum ile ulaşmak istediği durum arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır.

2. İstekler; kültür ve kişilik tarafından şekillendirilmiş gereksinimlerdir. Gereksinimler ve istekler sonsuzdur.

3. Hazır pazar; bir mal veya hizmete ilgi duyan ve onu satın alabilmek için yeterli sahip mal veya hizmete ulaşabilen tüketiciler olarak tanımlanır.

4. Nitelikli hazır pazar; ilgiye gelire sahip olmaları yanında, aranan özelliklere de sahip olan tüketicilerdir. Hedef Pazar nitelikli hedef pazarın işletme tarafından hedef alınan kısmıdır.

5. Değer; bir mal veya hizmetin tüketiciye sağladığı değer; basitçe onun için ödenen para (maliyet) tüketicinin ondan beklediği arasındaki farktır.

6. Kalite; bir işletmenin ürettiği mal veya hizmetin pazarda bulunan benzerlerine oranla ne derce üstün olduğunu ifade eder.

7. Kaizen; bir işletmenin başarılı olabilmesi için pazarı, müşteri arzu ve gereksinimlerindeki değişimleri sürekli olarak takip etmesi hatta müşterilerinin beklentilerini aşan mal veya hizmetler üretmesi gerekir. Bunun için işletme tüm bölüm ve çalışanları ile sürekli bir üstün kaliteyi arama çabasında olmalıdır.

2.7.2. Pazarlamada 4P Kavramı

Pazarlama teorisinin temel yapısının oluşturduğu yaygınlıkla kabul edilen “dörtlü bileşen modeline gelişimci ve eleştirel bir yaklaşımda bulunmanın ilk adımı, “pazarlama” kavramını irdelemek ve temel anlayışları açıklıkla ortaya

koymak olmalıdır. Konunun uzmanları nezdinde belirgin bir kavram kargaşasına rastlanmamakla birlikte toplumsal planda “pazarlama” kavramına, sığ ve çarpıtılmış perspektiflerden yaklaşılabildiği görülmektedir. Bu durumun, “genel gelişmişlik düzeyi” ne bağlı olduğunu not ederek, temel pazarlama kabul ve anlayışımızı belirtelim(Berry, 1990).

Pazarlama temelde, “arz yapısı ile talep bünyesinin uyumlaştırılması(ahenleştirilmesi)” işidir ve bu itibarla, “ekonomik kıt kaynakların optimal tahsisi meselesinin sosyal çözüm süreci” olarak görülebilir. İnsan ihtiyaç ve isteklerinin önceden tahmin ve tespit edilmesi ve daha sonra karşılanması yoluyla işletme amaçlarına ulaşmasını sağlayan karmaşık; kompleks bir süreçtir. Pazarlama, mutlaka ve her zaman ile zeminde, “ahlakilik (etik)” boyutu ile var olabilir; sosyal perspektif ve ahlakilik kriterleri dışındaki hiçbir aktivite pazarlama şemsiyesi altına giremez. Pazarlama, yatırım ve üretimden önce başlar ve satıştan sonra devam eder. Bir ülkedeki pazarlama anlayışı ile uygulamalarının düzeyi ile genel gelişmişlik düzeyi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır(Borden, 1960).

2.7.2.1. Pazarlama Bileşen modeli (4P)'Nil Kronolojik Gelişimi

Pazarlama bileşen modelinin, ilk kez, bindokuzyüzaltmış yılında, Neil Borden kaynağının, James Culliton'un, bindokuzyüzkırksekizde yayınladığı, “The Mangement of Marketin Costs”

Pazarlama Maliyetlerinin İdaresi adlı eser olduğu yaygınlıkla kabul görmüştür(Cowell, 1984).

Borden, pazarlama bileşenlerini tanımlarken listeyi oldukça geniş tutmuş ve bunları şu şekilde sıralanmıştır(Culliton,1984).

- Mamul planlama,
- Fiyatlandırma,
- Markalandırma,
- Dağıtım kanalları,

- Kişisel satış,
- Bilgi toplama ve analiz,
- Promosyon faaliyetleri,
- Ambalajlama,
- Sergileme,
- Hizmet verme,
- Fiziksel taşıma,
- Reklam.

Borden'in Onikili Pazarlama Bileşenleri" Modeli;

Borden'in, akademik çevrelerindeki öncü rolünü kabul ve teslim etmekle birlikte, ondan daha önce; altmışlı yılların hemen başında ortaya atılmış bir başka kavramsal modele de dikkat çekmek gerekecektir.

Söz konusu çalışma, Albert Frey'in, reklamcılık alanında yazdığı eserdir ve Frey, pazarlama bileşenlerini (eserde, "pazarlama değişkenleri" olarak adlandırılmıştır) ikin ana grup altında sınıflandırılarak sunmuştur(Ferman, 1994).

Tablo 2.7. (a) Pazarlama Değişkenleri

SUNULANLAR	METOD ve ARAÇLAR
Mamul	Dağıtım Kanalları
Ambalaj	Kişisel Satış
Marka	Reklam
Fiyat	Satış promosyonu
Hizmet	Halkla ilişkiler

Kaynak : Frey, A.M., 1961, “Adveristing”, 3rd Ed., Ronald Pres, New York.

Frey’in, konuya önemli katkılarda bulunduğu gerçeğin altını çizdikten sonra, Lazer ve Kelly’nin, bindokuzyüztümüşiki yılında yayınladıkları dönemin ses getiren bir çalışmasında, “üçlü bir gruplandırma” önerisini ileriye sunduklarını belirtelim(Ferman,1994).

Buna göre pazarlama bütünü, üç temel element grubundan oluşmaktadır ve bunlar;

- Mamul ve hizmetler,
- Dağıtım,
- İletişim

Başlıkları altında isimlendirilebilir(Ferman, 1988).

Gözden geçirilen bu akademik çalışma ve gelişmeler çerçevesinde, günümüzde de en yaygın kullanım ve kabule ulaşmış önemli katkı, Jerome McCarthy tarafından gerçekleştirilmiştir(Ferman, 1993).

McCarthy, Borden’in “onikili” yaklaşımını. Şimdilerin yerleşik “dörtlü” modeline indirgemıştır. Buna göre, pazarlama bileşenleri: “mamul” (promotion). ve “dağıtım” (place)’dan ibarettir ve İngilizce ifadelerindeki aynı birinci harf(p)’e nazaran, “pazarlaman dört p’si olarak da adlandırılabilir(Ferman, 1993).

McCarthy yaklaşımı, günümüzde yaygın kabul görmüştür ve en popüler temel pazarlama kitaplarında ortak bir model şeklinde takdim edilmektedir(Frey, 1961). Ayrıca Kotler ve Armstrong'un "tutundurma" başlığı altında ortaya koydukları, "reklam, kişisel satış, satışta özendirme ve halkla ilişkiler" gruplandırması, adeta standart bir yaklaşım haline gelmiştir(Kent, 1986).

2.7.2.1.1. (4P) Modeline Yöneltilen Eleştiriler

McCarthy'nin ortaya attığı "dörtlü pazarlama bileşeni (4P)" modeli popüler olmakla birlikte, eleştiri ve alternatif önerilere hedef teşkil etmiştir. Richard Kent, modeli; "yanıltıcı" ve "dinamik konuları basite indirgeyici" savlarıyla eleştirenlerin başında gelmiştir(Kotler, 1986).

Ayrıca, dörtlü model; adet bazında geliştirme önerisiyle getirilen eleştiriler de bulunmaktadır. Bunlar arasında, "ambalajlama" unsurunu, beşinci bileşen olarak öneren Nckels ve Jolson ön plana çıkan akademisyenlerdir(Kotler, and Armstrong,1989) adı geçenlerin 1976 yılında gerçekleştirdikleri bu, "adet bazlı eleştiri ve katkı" sürecini Mindak ve Fine, beş yıl sonra, "halkla ilişkiler" unsurunu beşinci bileşen olarak ileriye sürmüşlerdir(Lazer, W and Kelly, E., 1962). bu bağlamda, beşinci "halkla ilişkiler" bileşenini, altıncıyı, "güç" ilave eden Kotler olmuştur. Büyük yankılar uyandıran "Megamarketing" adlı makalesinde Kotler, "altı pazarlama bileşeni" modelini gündeme getirmiştir(Levitt, 1976).

Son yıllarda hızla gelişen hizmetler sektörünün birtakım karakteristikler ide, bu alandaki akademik çalışmaları etkilemiş ve Booms ve Bitner'in ortaya attıkları "yedili pazarlama bileşeni modeli"ne kaynak teşkil etmiştir(McCarthy, 1964). Booms ve Bitner, hizmetlerin özgün karakteristiklerini göz önüne alarak, pazarlama bileşen modelinin, hizmet sözkonusu olduğunda yedili bir yapıya oturtulması gerektiğini ileri sürmüştür(Mindak, and Fine, 1981). buna göre, klasik dört bileşene: "katılımcılar" (participants), "fiziksel unsurlar" (phycical features) ve "süreç" (process) bileşenleri de ilave edilmiştir.

2.7.3. Pazarlamada 4C Kavramı

Geleneksel pazarlama anlayışında ve genel kabul görmesine rağmen gelişen ihtiyaçlara cevap vermediğinden literatürde yeni pazarlama karması elemanları

olduğu görülmektedir(Grönroos, 1994). Kotler, (1998) ve bazı yazarlar, 4P yerine 4C kavramını ortaya koymuştur.

Tablo 2.7. (b) Pazarlamada ve Değişen Pazarlama Karması Kavramları

4P'ler	4C'ler
Pruduc/Ürün	Customer Value/Müşteri Değeri
Price/Fiyat	Customer Cost/ Müşteri Maliyeti
Place/Yer	Customer Convenience/Müşteriye Kolaylık
Promotion / Tanıtım	Customer Communication/Müşteri İletişimi

Kaynak : Roman, G., 1997, Hiebing, Scott W. Cooper, The Successful Marketing Plan, 2. Baskı, NTC Business Boks, Illinois, 7-8ss.

Tablo 2.7.(b)'de müşteri değeri (Customer value), müşteri maliyeti (customer cost), müşteriye kolaylık (customer convenience) ve müşteri iletişimi (customer Communication) kavramlarını kullanmışlardır(Roman and Scott, 1997, 8s.)

Pazarlama karması paradigmasının sınırlılığına karşın ilişkisel pazarlama literatürde bir paradigma değişimi olarak tartışılmaya başlanmıştır.(Grönroos, 1994; Gummesson, 1996).

4P'deki tanıtımın 4C'deki karşılığı olan müşteri iletişimi yapılacak bütün tanıtım faaliyetlerinin müşteriye hedef almasını ve ona değer vermesini içerir. Hedef kitleyi yanıltmaktan kaçınan ve onunla doğru iletişim kurmayı başaran tanıtım müşteri odaklı pazarlama anlayışının tanıtım stratejisini oluşturur.

İşletmeler müşteriye değer aktardığı ölçüde müşterilerinin sadakatini ve işletmenin ürünlerine olan talebini devam ettirebilmektedir.

2.7.4. Pazarlamada 12 P Kavramı

Pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında bir pazarlama yöneticisinin üzerinde planlama yapmak zorunda olduğu temel değişkenler olarak tanımlanabilen Pazarlama Karması(pazarlama bileşenleri), şirketlerin pazarlama stratejilerine göre planlanıp yönetilirler.

Ürünlerde dört bileşenden (ürün, fiyatlandırma yer ve promosyon) adı altında oluşan pazarlama karması bileşenleri sigortacılık gibi hizmet sektörlerinde yetersiz kalmakta ve uygulamada (süreçler, insanlar ve fiziksel kanıt bileşenleri ilave edilerek) 7P; (7P bileşenlerine kalite bileşeni ilave edilerek) 8 P; farklı bileşenlere ilave edilerek 10P veya 12P gibi geliştirilmiş modeller şekilde uygulanır.

Sektörler çeşitli alanlarda göstermiş olduğu faaliyetlerde, sektör, iç dış etkenler analiz edilerek alınacak tedbirler ile yapılandırma stratejilerini geliştirerek gıda gibi sektörlerde gelişimini ilerletmelidir. Değişmez olarak düşünebileceğimiz tek şeyin değişim olduğu günümüzde işletmelerin pazarın değişen taleplerine yerinde ve zamanında doğru yanıt verebilir olmaları beklenen bir etkidir. Bu şekilde yapılan stratejik çalışmalar rekabet üstünlüğünü ileriye taşımaktadır.

2.8. Pazarlama Evreleri (Dönemleri)

Pazarlama uygulama ve anlayışının ekonomik gelişmeye paralel olarak geliştiği gözlenmektedir. Pazarlama anlayışı bakımından işletmeler üç evreden geçmiştir. Bu üç evre ekonomik ortamda aynı zaman dilimleri ve aynı sürelerde geçişlerdir. Önemli gelişmeler olmakla birlikte her işletmenin bugün pazarlama anlayışının son evresinde olduğu söylenemez. Bu üç etaptan her birinin farklı özellikleri ve öncelikleri vardır.

Birinci evre üretim önceliklidir. Bu evrede, üretim talebi karşılayamadığı için işletmelerin üretimleri, hiçbir çabaya gerek duyulmadan Pazar tarafından emiliyordu. İşletmelerin tüm çabası üretim teknolojisini ve mamulün kalitesini arttırmaya yönelikti. Bu evre Henry Ford'un şu sözleriyle özetlenebilir; "Siyah olmak koşuluyla, müşteriler satın alacakları arabanın rengini seçebilirler".

İkinci evrede satışın öncelik kazandığı gözlenmektedir. Üretim artışıyla mamullerin sorunuyla karşılaşmıştır. Üretilen mamullerin dağıtımının gerçekleştirilmesi zorunluluk haline gelmişti. Kitle üretimini, kitle halinde dağıtım izlemiş ve dağıtım sisteminde önemli gelişmeler görülmüştür. Dağıtım sistemindeki gelişmeler de ürünlerin Pazar tarafından emilmesine yetmemiş ve satış geliştirme yöntemlerine ağırlık verilmiştir. Zira Pazar eskisi kadar uysal olmayıp, üretilen şeyi kabul eder olmaktan çıkmıştır. Bu nedenledir ki, satış geliştirme yöntemleri olarak reklam, propaganda ve tutundurma faaliyetleri geliştirilmiştir. Bu evreden sonra

tutundurma teknikleri de yeterli olmamış ve yeni koşullara uyum sağlama zorunluluğu doğmuştur (Emgin, Süngü, 2004).

Üçüncü evre pazarlama anlayışının hakim olduğu evredir. Artık mamullerin tüketiciye sunumu yerine, tüketicinin istemlerinden hareket edilerek bu arzu ve ihtiyaçlara cevap verecek mamullerin üretimi yoluna gidilmektedir. Böylece satış önemini bir ölçüde kaybetmektedir Zira üretim tüketicilerin arzusuna göre gerçekleşmektedir(Arpacı, 1992).

2.8.1. Ürün Odaklı Evre

Üretim ve ürün odaklı pazarlamanın çıkış noktası üretimin gerçekleştirildiği fabrika olup, bu çerçevede işletmelerin amacı kısa dönemde mümkün olan en fazla üretimi yaparak, maksimum kara ulaşmak olmuştur (Külter, Demirgüneş, 2006).

Satış elemanlarının, çoğu kez, rekabetin kısıtlı olduğu ve talebin arzdan daha yüksek olduğu zamanlarda (firmanın alıcı karşısında güçlü olduğu zaman), üretim yönlü çalışmaları görülmekteydi. Bu evrede, satış elemanı, firmasının kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamayla ilgilenmektedir.

Onların temel faaliyetleri, ürün ve hizmetler hakkında müşterilere bilgi vermek ve sipariş almaktır. Bu evrede performansın etkililiği, yetenekten çok, o kişinin göstereceği çabaya dayanmaktadır. Bu yüzden, bu evrede satış yöneticilerinin, daha iyi çalışmaları için satış elemanlarının bireysel olarak motivasyonunu ve ödüllendirilmesini sağlaması gerekmektedir. Burada, seçme ve eğitim vasıtasıyla satış elemanının becerisini geliştirmekten ziyade, satış elemanının satış için yapacağı telefon görüşmeleri artırılmaya çalışılmaktadır.

Bu evrede, satış elemanının etkinliğini artırabilmek için, telefon görüşmelerinin planlanması, satış elemanlarının gayretini ve motivasyonunu etkileyen faktörlerin araştırılması gibi faaliyetlerden yararlanılmaktadır.

Ürünlerde dört bileşenden (ürün, fiyatlandırma yer ve özendirme) adı altında oluşan pazarlama karmaşı bileşenleri sigortacılık gibi hizmet sektörlerinde yetersiz kalmakta ve uygulamada (süreçler, insanlar ve fiziksel kanıt bileşenleri ilave edilerek) 7P; (7P bileşenlerine kalite bileşeni ilave edilerek) 8P; farklı

bileşenlere ilave edilerek 10P veya 12P gibi geliştirilmiş modeller şekilde uygulanır

2.8.1.1. Ürün Yaşam Eğrisinde Stratejik Amaçlar

Ürün yaşam eğrisinin her bir aşamasında güdülecek halkla ilişkiler amaçları ve izlenecek stratejiler aşağıdaki gibidir(Tosun, 2001);

1. Ürün-Markanın Sunuş Evresi : Ürünün pazara ilk sunulduğu dönem dan bu evrede, tamamen yeni bir ürünü veya markayı pazarlayan işletme tüketicileri bilgilendirmek zorundadır Ürün gereksinimi yaratmak, markanın tanınmasını ve hatırlanmasını sağlamak, marka bilgisi vermek, marka tutumu oluşturma çalışmalarına başlamak bu evredeki halkla ilişkiler amaçlıdır.

2. Ürün-Markanın Büyüme Evresi: Bu aşamada marka-ürün özellikleri ve yararları vurgulanarak rakiplerinkinden farklılaştırmak ve marka tercihi yaratmak gerekmektedir.

3. Ürün-Markanın Olgunlaşma Evresi: Bu evredeki genel halkla ilişkiler amacı marka bağlılığını arttırma üzerinde yoğunlaşır.

Marka bağımlılığını arttırmaya yönelik altı temel halkla ilişkiler hedefi şunlardır;

- En yüksek noktada farkındalık,
- Markanın rakiplere olan üstünlüğünü vurgulayan yarar,
- Vurgulanacak önemli bir fark yok ise düşük fiyatı vurgulama,
- Markanın sosyal sorumluluğu olduğunu belirtecek etkinlikler,
- Mesajlar daha savunmacı,
- Psikolojik yönden müşteri tatmini,

4. Markanın Gerileme Evresi: Bu evrede, yapılması planlanan değişiklikleri bildirme, yeni uygulamalara ve kullanım alanlarına dikkat çekme ve hedef pazarlara yönelik etkinliklere yönelme, hedefleri belirlenir (Emgin, Süngü, 2004).

2.8.2. Satış Odaklı Evre

Satış evresi, ürünler için talebi tatmin etmekten çok, teşvik etmeyi kapsamaktadır. Müşterileri ikna etmek için, satış elemanları, sunucuların ürünlerine ihtiyaç duyarlar. Bu evrede satış elemanı, müşterileri ürünleri satın almaya ikna etmek için saldırgan satış tekniklerini kullanarak şirketinin kısa vadeli amaçlarını elde etmek üzerinde yoğunlaşır. Bu evrede, kişilik özelliklerini belirleme konusunda durulmaktadır. Bu özellikler, satış elemanı performansıyla ilgili girişken durumu ve satışın amaçlarını ve satışı kapatmayı gerçekleştirebilmek için etkili tekniklerin kullanımı gibi konuları kapsamaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi, üretim evresini destekleyen satış yönetimi araştırmaları, satış evresini de desteklemektedir.

Satış evresi hâlâ satış elemanı alıcı karşısında güçlü olduğu aşamadır, ancak rekabet artmaya başlamıştır. Satışı gerçekleştirme yolları aranır. Modern satış teknikleriyle, satış elemanlarının daha etkin çalışmaları istenir. Satış elemanının diğer evrelerdeki rolleri ile ortak hareket evresindeki rolü arasında üç temel farklılık bulunmaktadır;

- Kişiler arası iletişim konusu,
- Satış elemanının amacı,
- Satış ekibi oluşumu,

Her iki tarafın farklı amaçları olmasından dolayı, alıcı satış elemanı ilişkilerinde çatışma olması olağandır. Satış ve pazarlama evresinde, satış elemanı, alıcıyı firma amaçlarına uygun kararlar alması için etkileyerek, çatışmayı çözmeye çalışır. Bununla birlikte, ortak hareket evresinde, önem verilen konu, tek başına firmanın fayda sağlaması değil de alıcı satış elemanı ilişkisine fayda sağlamaktır. Ortak hareket evresinde satış elemanı, ilişkiyi güçlendirmek ve firma avantajına olacak çözümleri kabul etmeleri için müşterileri etkilemekten ziyade, her iki tarafa fayda sağlamak için çatışmayı yönlendirir.

Her iki taraf için elde edecekleri faydayı artırmak değerlidir; ancak karşılıklı ilişkiyi artırmak, onların ortak faydalarında önemli etki bırakacaktır. Ortak hareket evresinde, satış elemanının amacı, alıcı ve satış elemanı için uzun vadeli fayda sağlamak amacıyla, ilişkiden değer yaratmaktır. Bu ilişki sağlama amacı, satış elemanı ve satış ekiplerini organize etme, seçme, değerlendirme ve ücretlendirmede kullanılan yaklaşımlar için önemli sonuçlar içermektedir. Ortak hareket evresinde, bireysel satış elemanından satış ekibine kayan değişim görülür. Bu ortaklığı geliştirmek ve muhafaza etmek, satış yapan ve satın alan firmada birçok kişinin katılımını gerektirmektedir.

Alıcı satış elemanı ortaklığına daha fazla önem verilmesi, pazarlama literatüründe satın alma merkezi kavramı daha yaygın olsa da, satın alma merkezi üyeleriyle görüşen, satış merkezi veya ekibi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Tek başına bir satış elemanı, alıcı satış elemanı ilişkisinde rekabetçi bir avantaj oluşturma potansiyeline sahip bir programı sunmak ve uygulamak için gerekli bilgi ve beceriye sahip değildir. Bu yüzden, ortak hareket evresinde, müşterilere tayin edilen satış elemanı, basit olarak onların faaliyetlerini yönetmekten ziyade, ekiplerin faaliyetlerinden sorumlu, ilişki sağlayıcı role sahiptir.

2.8.2.1. Ortak Hareket (İlişki Evresi)

Tablo 3.8.'de de belirtildiği üzere, bu evrede satış elemanı, değer yaratıcı olmaktadır. Satış elemanları, hem müşterilerin hem de şirketin kârlılığını artırıcı çözümler geliştirmek için, her iki taraf ile birlikte çalışmaktadır. Bu yüzden, bu evrede satış elemanı, müşterileri arasındaki ilişkiyi geliştirmeye ve bunu muhafaza etmeye çalışmaktadır. Hem satış elemanı ve hem de alıcının kârlılığını artırma, tipik olarak, buradaki firmanın, riskli ve özel yatırımlar yapmasını içermektedir. Bu yatırımlar, ilişkiye özel (has) olduğu için, rekabetçi bir avantaj oluşturmaktadır.

Ortak hareket evresinde satış elemanının amacı, müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirmektir. Bu ilişki bir evliliğe benzemektedir; çünkü her iki tarafın karşılıklı olarak fayda sağlayabilmesi için, birbirlerine karşı bağlılığı içermektedir. Taraflar, ilişkide uzun vadeli sonuçlar almayı hedeflemektedir. Burada, sadece tek bir tarafın kısa vadeli sonuç alması önemli değildir. Buna ek olarak, bu evrede satış elemanı, hem kendi firmasında hem de müşteride güven ve bağlılık oluşturma ihtiyacıdadır. Böylece her iki taraf problemlere yaratıcı çözümler geliştirmek için, serbestçe bilgi alışverişinde bulunacak ve rekabetçi avantaj

sağlayabilmek için riskli yatırımlar yapacaktır. Bu evrede, bireysel satış elemanından satış ekibine kayan değişim yaşanmaktadır. Bu ortaklığı geliştirmek ve muhafaza etmek, satış yapan ve satın alan firmada birçok kişinin katılımını gerektirmektedir.

Tablo 2.8. Satış Odaklı Evreler

Evre	Üretim	Satış	Pazarlama	Ortak Hareket(İlişki)
Satış gücünün amacı	Satış yapma	Satış yapma	Müşteri ihtiyacının tatmini	İlişki kurma
Satış gücü Oryantasyonu	Kısa vadeli satış elemanı ihtiyaçları	Kısa vadeli satış elemanı ihtiyaçları	Kısa vadeli müşteri ve alıcı ihtiyaçları	Uzun vadeli müşteri ve satış elemanı ihtiyaçları
Satış elemanlarının kritik görevleri	Sipariş alma, malları teslim etme	Alıcıları, ürünleri almaya ikna etme	Mevcut sunumları, alıcı ihtiyaçlarına uydurma	Alıcı ihtiyaçlarını, satış elemanı yeteneklerine uydurarak, yeni alternatifler yaratma
Satış elemanlarının faaliyetleri	Satış için telefon görüşmeleri yapma ve müşterileri firma hakkında bilgilendirme	Sert satış yaklaşımı kullanarak müşterileri etkileme	Adapte edici satış uygulayarak müşterileri etkileme	Müşteri ilişkileri oluşturma ve koruma. Bir satış ekibi oluşturma ve buna liderlik etme
Satış elemanlarının rolü	Tedarik edici	İkna edici	Problem çözümü	Değer yaratıcı

Kaynak: Weitz ve Bradford, Satış Evreleri, 1999, (Erişim tarihi: 10 Ekim: 2013). <http://notoku.com/satis-evreleri/#ixzz2iA60sCI9>, 244s.

Satış odaklı pazarlama evresi tüketimin bir sorun olmaya başlaması sonucunda ortaya çıkmış olup, bu aşamada işletmeler tüketimi artırabilmek için reklam, satış geliştirme vb. iletişim odaklı tutundurma karması unsurlarına yönelmişlerdir. Bu dönemde de işletmenin amacı kısa dönemde maksimum üretim miktarına ulaşmak ve üretilen bu ürünleri satarak maksimum kar elde etmek olmuştur (Külter, Demirgüneş, 2006). Pazarlama odaklı evre ise, işletmenin çıkarlarının geri plana itilerek müşteri istek ve tercihlerinin ön plana çıkartıldığı, çıkış noktası olarak müşterilerin oluşturduğu pazarın ve bizzat müşterilerin kendilerinin alındığı pazarlama anlayışının hâkim olduğu evredir(Ecer ve Canitez, 2004).

Bu pazarlama anlayışında farklı ihtiyaç ve isteklere sahip müşterilere cevap verebilmeye yönelik faaliyetlere odaklanılmakta(Urban and Hauser, 2004), müşteri ihtiyaç ve istekleri çok daha kapsamlı bir biçimde analiz edilmekte ve daha sonra bu analizlerden elde edilen verilere dayalı olarak hazırlanan stratejiler pazarlama bileşenleri çerçevesinde uygulanmaktadır. (Kotler, 1994; Külter, Demirgüneş, 2006).

2.8.3. Pazarlama Evresi (Tüketici Odaklı Evre)

Pazarlama kavramının uygulanması, satış elemanının pazarlama evresindeki rolünü değiştirmektedir. Bu evrede satış elemanı, satış stratejileri geliştirirken, hem müşterilerin hem de firmaların ihtiyaçlarını dikkate almaktadır. Pazarlama evresinde satış elemanının rolü “problem çözücü” olarak kabul edilse de, müşterilerin problemlerini çözmede dikkate alınan alternatifler dizisi, tipik olarak, firmanın mevcut ürün ve hizmet sunumlarının satışıyla kısıtlanmıştır. Müşteri ihtiyaçları, satış sunumunu gerçekleştirmede dikkate alınsa da, satış elemanının temel amacı, müşterinin kârlılığını artırmak değil. Satışı gerçekleştirmektir. Pazarlama evresinde satış elemanının etkililiğini arttırmak için yapılan araştırmalar, daha çok şu konularda yoğunlaşmaktadır: Satış elemanında müşteri oryantasyonu geliştirme ve adapte edici satışı uygulamak için satış elemanını desteklemek.

2.8.4. Modern Pazarlama

Modern pazarlamanın Drucker(1954)'la başladığı söylenebilir.

Drucke'a göre; pazarlama, işletmenin en benzersiz fonksiyonu olup, müşterilerin işletmenin tamamına yönelik bakış açılarını yansıtmaktadır (Külter, Demirgüneş, 2006). Bu nedenle, pazarlamanın ilgi alanı ve üstlenmiş olduğu sorumluluk işletmenin tamamına nüfus etmelidir(Drucker, 1993).

Pazarlama odaklı anlayışta işletmenin birincil amacı uzun dönemde karlılığı artırmak olarak ifade edilirken, post-modern pazarlama anlayışında bu amaç, uzun dönemde işletmenin varlıklarının değerini artırmak olarak revize edilmektedir. Bu amaç revizyonunun yanı sıra, işletmenin değer yaratması ve yarattığı değeri müşterilere ve diğer ilgili birimlere sunması da gündeme gelmektedir.

“Modern pazarlama anlayışında, işletme yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için, pazarlama konularının yanı sıra finansal konulara da eğilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin birincil amacının hissedar değeri yaratmak olduğu yönündeki görüşün giderek daha fazla kabul görmesi, pazarlama yöneticilerini değer ve değer yaratılması konularına odaklanmaya zorlamaktadır. Bu çalışmada, öncelikle pazarlamanın geçirmiş olduğu aşamalar ve değer temelli pazarlamanın ortaya çıkış nedenleri ele alınmakta, sonrasında ise, değer temelli pazarlama finansal boyutta ve müşteri boyutunda incelenmektedir.”

Finansal açıdan bakıldığında, pazarlama gerek entelektüel bir disiplin olarak, gerekse de bir işletme fonksiyonu olarak öneminin farkına yeterince varılmayan bir bilim dalı olarak ele alınabilmektedir. Bu durum, büyük ölçüde pazarlamanın amacının açık, anlaşılabilir ve herkes tarafından kabul edilen bir çerçevede tanımlanamamasından kaynaklanmaktadır.

Ayrıca, üst düzey yöneticiler pazarlamanın hissedar değeri yaratılması amacına yönelik katkılarını göz ardı edebilmekte ve genellikle uygulamaya çalıştıkları pazarlama planlarını finansal açıdan ne şekilde destekleyeceklerini bilememektedir. Bununla birlikte, pazar payı ile müşteri tatmini kavramları farklı boyutlarla ele alınmakta ve daha da kötüsü, pazarlama çerçevesinde yapılan yatırımlar yalnızca cari kazançların artırılması bağlamında değerlendirilmektedir (Doyle, 2000).

Ancak, bütün bu hatalı algılamalara ve yorumlamalara rağmen, pazarlamanın finansal yönetim içerisindeki önemi günden güne artmaktadır. Bunun önemli nedenlerinden bir tanesi gerek üretim, gerekse de hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin üretim kapasitelerinin sürekli olarak

artmasıdır. Bu durum, işletme tarafından yaratılan katma değeri etkileyen dominant faktörün üretim yeterliliğinden çok, pazarlama etkinliği olduğu anlamına gelmektedir. İkinci neden; hükümetlerin piyasaların işleyişi üzerindeki kontrol alanlarını daraltarak, ticari sınırlamaları azaltmaları ve buna bağlı olarak artan dünya çapında rekabet olmaktadır. Modern pazarlama anlayışında, müşteri tatminini sağlayamayan işletmelerin başarılı olabilmeleri mümkün değildir.

Pazarlamanın nispi önemini artıran üçüncü neden ise, bilişim sektöründe yaşanan baş döndürücü gelişmelere bağlı olarak, müşterilere ulaşmanın daha kolay, daha hızlı ve daha düşük maliyetli hale gelmesidir. "İnternet", dağıtım ve tutundurma maliyetlerinin azaltılmasına imkân sağlayıp, müşterilerle bire-bir ilişkiler kurulmasını kolaylaştırmakta ve pazarlama anlayışına yeni bir yön vermektedir (Peppers and Rogers, 1997; Kültür, Demirgüneş, 2006).

2.8.4.1. Modern Pazarlama Anlayışı

Modern pazarlama dinamikleri arasında "hizmet Pazarlaması"nın önemi ve ağırlığı artmıştır ve klasik yaklaşımlarının (4P Modeli dahil olmak üzere) bu alanda güncel, yeterli ve rekabetçi avantajı sağlayıcı analizlerin oluşturulmasına yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır (Nickels, and Jolson, 1976).

Modern pazarlamanın dayandığı üç temel nokta bulunmaktadır.

Bunlar;

1. Müşteri Odaklılık: İşletmenin varoluş nedeni pazar ve tüketici ihtiyaçları olduğu için, modern yaklaşımda en önemli unsur, tüketiciye yönelik tutum veya tüketici yönlü olmaktır; buna "müşteri odaklılık" denir. Pazarlama bölümü, tüketici ihtiyaçlarını belirlemeye ve bunları tatmin etmeye büyük önem verir.

2. Bütünleşmiş (Koordineli) Pazarlama, İşletme Fonksiyonları Arasında Uyum ve Denge: İhtiyaçların tatmini, sadece yoğun tutundurma çalışmaları ile değil, bölüm içi ve bölümler arası koordinasyonu ifade eden bütünleşmiş pazarlama çabaları ile sağlanmalıdır. Şu halde, sadece pazarlama bölümü değil, tüm bölümler tüketiciye yönelik tutumu benimsemeli ve pazarlama bölümü ile uyum içinde çalışmalıdır; ayrıca, pazarlama bölümü içindeki birimler uygun

mamul tasarımı, uygun fiyat, uygun tutundurma ve uygun dağıtım faaliyetlerini birbiriyle uyum içinde gerçekleştirmelidir.

3. Uzun Dönemde Kârlılık: İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için sadece satış yolu ile geliri hedeflememeli; kaliteli ve ucuz mal ve hizmetler üreterek tatmin edici kârı getirecek satış hacmini hedeflemelidir. Ancak bu "köşe dönücü" bir yaklaşımı değil, müşteri tatminine dayalı uzun dönemli kârı ifade etmektedir.

2.8.4.2. Modern Pazarlama Kavramı ve Gelişimi

Drucker'a göre; pazarlama, işletmenin en benzersiz fonksiyonu olup, müşterilerin işletmenin tamamına yönelik bakış açılarını yansıtmaktadır. Bu nedenle, pazarlamanın ilgi alanı ve üstlenmiş olduğu sorumluluk işletmenin tamamına nüfuz etmelidir (Drucker, 1993).

Pazarlama bilimine önemli katkıları olan diğer bir bilim adamı da Levitt'tir. "Pazarlama miyopisi" kavramı ile çağdaş pazarlamanın temel sorunlarından birisi üzerinde duran Levitt (1960), işletmelerin başarılı olabilmeleri için pazarlama faaliyetlerini uzun vadeli bir bakış açısı altında ele almaları gerektiğini vurgulamıştır. Daha sonrasında, pazarlama konusunu daha da geniş bir boyutta ele alarak, pazarlamanın işletmenin bütün alanlarını kapsayan bir bilim dalı olduğunu savunmuşlardır. Bu çerçevede, "ürün", "müşteri" ve "pazarlama araçları" kavramlarını yeniden tanımlayan ikilinin öne sürdüğü varsayımlar günümüzde de halen tartışılmakta olup, pazarlamanın ilgi alanı henüz kesin olarak tanımlanamamaktadır (McCole, 2004).

Ancak, pazarlamanın geçirmiş olduğu evreleri modern anlamıyla ilk kez sınıflandıran kişi Keith (1960) olmuştur. Bu evreler, sırasıyla, üretim ve ürün odaklı pazarlama evresi (1900–1930), satış odaklı pazarlama evresi (1930–1950) ve 1950'li yıllardan günümüze kadar geçen süreyi içine alan pazarlama odaklı evredir. Üretim ve ürün odaklı pazarlamanın çıkış noktası üretimin gerçekleştirildiği fabrika olup, bu çerçevede işletmelerin amacı kısa dönemde mümkün olan en fazla üretimi yaparak, maksimum kara ulaşmak olmuştur (Külter, Demirgüneş, 2006).

Satış odaklı pazarlama evresi tüketimin bir sorun olmaya başlaması sonucunda ortaya çıkmış olup, bu aşamada işletmeler tüketimi artırabilmek için

reklam, satış geliştirme vb. iletişim odaklı tutundurma karması unsurlarına yönelmişlerdir. Bu dönemde de işletmenin amacı kısa dönemde maksimum üretim miktarına ulaşmak ve üretilen bu ürünleri satarak maksimum kar elde etmek olmuştur. Pazarlama odaklı evre ise, işletmenin çıkarlarının geri plana itilerek müşteri istek ve tercihlerinin ön plana çıkartıldığı, çıkış noktası olarak müşterilerin oluşturduğu pazarın ve bizzat müşterilerin kendilerinin alındığı pazarlama anlayışının hâkim olduğu evredir (Ecer ve Canitez, 2004).

Bu pazarlama anlayışında farklı ihtiyaç ve isteklere sahip müşterilere cevap verebilmeye yönelik faaliyetlere odaklanılmakta (Urban ve Hauser, 2004), müşteri ihtiyaç ve istekleri çok daha kapsamlı bir biçimde analiz edilmekte ve daha sonra bu analizlerden elde edilen verilere dayalı olarak hazırlanan stratejiler pazarlama bileşenleri çerçevesinde uygulanmaktadır(Kotler, 1994).

1980'li yıllara gelindiğinde, pazarlama odaklı pazarlama anlayışının kendini yenilemesi sonucunda post-modern pazarlama evresine girildiği de söylenebilmektedir. Yeni bir pazarlama evresini müjdeleyen ve evrede bilginin önemini vurgulayan post-modern pazarlama anlayışı (Welge ve Haltbrugge, 1999: Lyotard, 1994), pazarlama odaklı anlayışa ve bu anlayışın ilkelerine karşı çıkış olarak da algılanabilmektedir.

Postmodern pazarlama anlayışında aynı izleri taşıyan pazarlama odaklı anlayış çıkış noktası olarak birbirlerini tamamlayan bir olgu olup, öne sürülen ilkelerin önemli benzerlikler taşıdıkları söylenebilir. İki pazarlama şekli arasındaki farklılık ise ilkelere bağlı olarak yapılan eklemeler ve bu eklemelerin uygulama aşamasından kaynaklanmasındır.

Müşteri, toplum ve çevreyi dikkate alan bir anlayış olarak Postmodern pazarlama anlayışı özelliği ön plana çıkmaktadır. “Bu anlayışa göre, pazarlama fonksiyonunun kendi içerisinde ve diğer işletme fonksiyonları ile bütünleştirilmesinin yanı sıra, ulusal ve uluslararası (dış) çevreyle entegrasyonunun sağlanmasının gerekliliği de ayrıca vurgulanmaktadır.”

Uzun dönemde karlılık işletmelerin birincil önceliği olduğundan pazarlama odaklı anlayış bu tanıma uymaktadır. Post modern pazarlama anlayışında bu amaç, uzun dönemde işletmenin varlıklarının değerini artırmak olarak revize edilmektedir. Post modern anlayışı değer yaratması ve yarattığı bu değeri

müşterilere ve diğer birimlerle paylaşması ile ortaya çıkan bir anlayış olarak da yorumlayabiliriz (Külter, Demirgüneş, 2006).

2.8.4.3. Değer Taşıma Özelliğine Sahip Pazarlama

Dünyada oluşan globalleşme olgusu, ulusal ve uluslar arası rekabeti de birlikte getirmiş ve bu olgu şiddeti giderek artan ve yeni ortaya çıkan ve çıkması muhtemel pazarlara nüfuz ederek, rakipler arasında oluşan rekabet ortamında üstünlük sağlamanın peşine düşmüşlerdir. Bu üstünlük sağlamanın zorlaşması, işletme yöneticilerinin pazarlamada değer taşıma özelliğine sahip olmaları açısından, pazarlamaya çalıştıkları ürünlerin kazanımlarına odaklanmak zorunda kalmışlardır.

İşletmeler açısından pazarlama ile likidite, finans fonksiyonlarının ayrı ele alınması, yöneticilerin pazarlama içerisindeki etkilerini yetersiz olmasından kaynaklanabileceği gerçeği ile örtüşmektedir. Yönetimin belli bölümlerinde; üretim, finans, insan kaynakları gibi bölüm yöneticilerinin, işletmelerin finansal tabloları üzerindeki etkilerinin, pazarlama fonksiyonunun yarattığı etkiye göre daha fazla olduğuna dair yanlış kanı, işletmelerin başarısız olmalarına neden olan bir diğer unsur olmaktadır.

Bu bakış açısı altında ele alındığında, pazarlama yönetiminin üstleneceği rolün yeniden belirlenmesi, pazarlamanın amacının sağlıklı bir biçimde tespit edilmesin bağlı olmaktadır. Günümüzde kabul gören yaklaşım, işletme yönetiminin birincil amacının hissedarlarının getirilerinin maksimize edilmesi olduğu şeklindedir(Black, vd., 1998).

2.8.4.4. Pazarlama ve Finans Değer Kavramı

Değer temelli yönetimin ve pazarlamanın daha açık bir biçimde anlaşılabilmesi için, değer kavramı ile değer yaratan unsurların ayrıntılı bir biçimde tanımlanmaları gerekmektedir (Külter, Demirgüneş, 2006).

Pazarlama boyutunda ele alınacak olursa, satın alma olayında ürünün ya da hizmetin sahip olduğu özellikler satın alıcı açısından değeri ifade etmektedir. Bu açıdan ele alındığında müşteri değeri; satın alıcının belirli bir ürünü ya da hizmeti satın alırken, o ürünü satın almada dikkate aldığı temel özellik olarak tanımlanabilmektedir(Walters and Lancaster, 1999).

Burada, değer ilgili üründen ya da hizmetten kaynaklanan maddi ve maddi olmayan özelliklerin tamamına kapsamaktadır(Vander, vd., 2001). Müşteri değeri, yapısı itibariyle, açıklanması ve anlaşılması güç bir kavram olmasına karşın, ürünün ya da hizmetin müşteriye sunduğu faydalar ile müşterinin o ürünü ya da hizmeti elde etmek için katlanacağı fedakârlıklar arasında gerçekleşen değiş – tokuş değeri olarak da ele alınabilmektedir(Gallager, 1998).

Burada müşterinin yaptığı fedakârlıklar, ürüne ya da hizmete sahip olma v astın alma faaliyetini gerçekleştirmek amacıyla işletme ile ilişki kurabilmek için katlandığı parasal (maddi) ve parasal olmayan (zaman enerji ve gayret gibi) maliyetlerdir(Kemperman and Van, 1999).

Günümüzde, gerek akademisyenler gerekse de yöneticiler işletmenin birincil amacının hissedar değeri yaratmak olduğu konusunda fikir birliğine varmak üzeredir. Bu çerçevede, işletmenin bütün fonksiyonlarının bu amaç çerçevesinde eş-güdümlü bir biçimde yönetilmesi, stratejilerin bu doğrultuda tespit edilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Pazarlama, hissedar değerinin artırılmasında önemli rol oynayan işletme fonksiyonlarından bir tanesidir (Day ve Fahey, 1998).

Bu çerçevede, pazarlamanın strateji oluşturma sürecinde önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Ancak, bu düşüncüyü destekleyen yeterli kanıt bulunmamaktadır. Araştırmacıların bir çoğuna göre, amaç belirleme konusunda sıkıntılar yaşıyan pazarlamanın işletme stratejisi üzerindeki etkisi oldukça sınırlı olup, pazarlama yöneticileri de yönetim kurulunda gereken ilgiyi görememektedir (Lukas vd., 2003).

Ayrıca, Webster (1997)'e göre; pazarlamanın stratejik sorumlulukları işletmenin diğer fonksiyonlarına kaymakta, bunun sonucunda da pazarlama fonksiyonu ve dolayısıyla müşteriler geri plana itilmektedir.

Pazarlama fonksiyonunun işletmenin stratejik karar alım sürecini etkileyebilmesi için, hissedar değeri kavramına odaklanması ve bu çerçevede yönetim kurulu ile yakın ilişkiler kurması gerekmektedir. Bu tür bir ilişkinin kurulabilmesi için de, pazarlama fonksiyonu ile hissedar değeri kavramlarının, diğer bir ifadeyle pazarlama ve finans fonksiyonlarının birbirlerine bağımlı ve bütünleşik bir unsur şeklinde ele alınmaları gerekmektedir. Hissedar değeri analizi, bu açıdan bakıldığında, pazarlama ve finans fonksiyonlarını birlikte ele

alan, hissedar değeri yaratmayı amaçlayan ve bu amaç doğrultusunda pozitif net bugünkü değere sahip nakit akımları yaratan pazarlama varlıklarını ön plana çıkartan bir yaklaşımdır (Lukas vd., 2003).

2.8.5. Sosyal Pazarlama Evresi

Philip Kotler'e göre sosyal pazarlama; "Kişilerin, bir takım sosyal grupların ya da toplumun bütününün yararı için pazarlama ilkelerini ve teknikleri kullanarak hedef kitleyi yeni bir davranış edinmesi, eski davranışını değiştirmesi ya da tümüyle bu davranışı bırakması yönünde yapılan çalışmalardır."

Sosyal pazarlama, müşteri odaklı olması, geleneksel tanıma uygun olarak ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi temel elemanlara ek olarak toplumsal paydaşlara hitap eden, iç ortaklıkları geliştirmeyi amaç edinen, verilecek değişim ve gelişim hizmetinin yaygınlaştırmayı destek olan stratejiler ürettiği bir süreç olarak da tanımlanmaktadır.

Pazarlama günümüzde inalla ilgilenmenin ötesine geçmiş, hizmetler, sosyal ve siyasal faaliyetler, uluslar arası ticari ilişkiler alanlarında uygulanır olmuştur. Pazarlamanın uygulama alanlarının gelişmesini anlayabilmek, son yıllarda dünya toplumlarının vardığı yaşam biçimi ve düzeyini irdelemeye bağlıdır. Kısaca bakıldığında, yaşam biçiminde bakım unsur, tüketmiş olmak için tüketmenin yerini, belli kalitede, güvenli korunmuş ve çevreyi tahrip etmeyecek malların tüketilmesi fikri gelişmektedir. Ekonomik bakımdan doymuş toplumlar, giderek doğal yaşama daha çok eğilim duymakta bunun yanında hiçbir konfordan da vazgeçmemektedirler. Çevreci, tüketici korumacı ve meslek özgürlüğü işletmeleri sosyal sorumluluk bilincine getirmişlerdir.

Bu nedenle her türlü pazarlama tanımında, pazarlamanın tüketici ihtiyaçlarının tatminine yönelik olduğu vurgulanmakta ise de, sadece kısa dönemli ihtiyaçlara yönelmek mümkün olmamaktadır. Tüketici İhtiyaçlarından daha geniş bir perspektifle işletme toplumun uzun vadeli ve bütünü ilgilendiren sorunlarıyla ilgilenmek zorundadır.

Bir başka deyişle, işletme sadece kendi müşterilerinin kısa dönemli ihtiyaçlarını dikkate almak yerine, onların uzun dönemli sağlık, güvenlik, mutluluk vb gibi ihtiyaçları ile toplumu oluşturan diğer bireylerin ihtiyaçlarını da dikkate

almak zorundadır. İşte bu noktada sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıkmıştır (Emgin, Süngü, 2004).

2.8.5.1. Sosyal ve Toplumsal Pazarlama Anlayışı

Bu pazarlama yönetimi felsefesinde üç ayrı unsurun dengesini göz önünde tutmaktır.

İşletmenin kararlarını, tüketici istekleri ve toplumun çıkarları;

Pazarlama anlayışında sosyal pazarlama bir düşüncenin nedeninin ya da uygulamanın belirli bir hedef grup tarafından benimsenmesini sağlamak için bu amaca uygun pazarlama programının geliştirilmesi, uygulanması ve kontrol sürecidir. Sosyal nitelikli pazarlama halkın çevreyi korunmasına, sağlıklı bir yaşam sürmesine, kültür – sanat etkinliklerini benimsemesine gayret edilir. Sosyal pazarlama sosyal içerikli bir düşüncenin, uygulamanın benimsenmesi amacı ile oluşturulmuş bir eylem planıdır. Buna karşılık toplumsal pazarlamama toplumun uzun dönemli çıkarlarına öncelik tanımaya kural olarak kabul ederek işletmenin pazarlama faaliyetlerine yön vermesini sağlar.

İşletmeler güçleri üzerinde taleple karşılaşır. Bu durumda tersine pazarlama ile müşterileri caydırmak gerekebilir.

Pazarlamacılar çeşitli gruplara karşı sorumluluklara taşırlar; tüketiciler: ihtiyaçların tatmini; işverenler; satışlar ve kararları; tedarikçiler ve dağıtımıcılar; işlerin satışlar ve karları; tedarikçiler ve dağıtımıcılar; işlerin yürütülmesinde süreklilik; toplum, sosyal sorumlu vatandaşlar olmalarını isterler. Bu grupları çoğununda çatışmalar yaşanmaktadır ve bu durum çeşitli etik sorunlara yol açar

Toplumun sosyal ve kültürel değerleri, yaşam biçimi, tasarruf ve harcama eğilimleri, moda düşkünlük, aile yapısı, kadının rolü gibi durumlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Sosyal ve Toplumsal pazarlama kavramının nitelikleri kısaca şöyledir;

▪ İşletmelerin temel görevi, doygun ve sağlıklı tüketiciler yaratmak ve ülke koşullarının geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. Bunun için, işletmeler, daha iyi ve daha yararlı mallan üretme veya elde etme çabası gösterirler,

- İşletmeler, tüketicilerin ve toplumun yararına olmayan malları üretmekten ve satmaktan kaçınırlar,
- Tüketiciler, doyunluk ve mutluluk sağlama çabası gösteren işletmelere yakınlık gösterirler ve onlardan alışveriş yaparlar.

Toplumsal pazarlama kavramının nitelikleri kısaca şöyledir;

- İşletmelerin temel görevi, doyun ve sağlıklı tüketiciler yaratmak ve ülke koşullarının geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. Bunun için, işletmeler, daha iyi ve daha yararlı malları üretme veya elde etme çabası gösterirler,
- İşletmeler, tüketicilerin ve toplumun yararına olmayan malları üretmekten ve satmaktan kaçınırlar,
- Tüketiciler, doyunluk ve mutluluk sağlama çabası gösteren işletmelere yakınlık gösterirler ve onlardan alışveriş yaparlar.

2.8.6. İlişki Pazarlama Evresi

“İlişki pazarlaması, özellikle, hizmet işletmelerinde müşterilerin sadakatini artırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş almak için uzun vadeli ilişki geliştirmeye dönük bir pazarlama stratejisidir. Bu tür pazarlama, müşterilerin yaşam boyu değerine (müşteri kalmasına) odaklanmaktadır. Örneğin; bir araba üreticisi, belirli bir model arabayla genç sürücülere, diğer bir modelle çocuklu aileye, başka bir modelle de orta yaşlı sürücülere yönelebilmektedir. Tüketici hayatının her dönemi ayrı olarak ele alınıp değerlendirilmektedir.”

“İlişki pazarlaması paradigmasına göre, genç sürücüler yaşam dönemlerini tek tek geçecek ve her defasında farklı modeller için müşteri olacaklardır. İlişki pazarlamasının amacı, yaşam süresince kimin en sadık müşteri olacağını belirlemektir.”

“Müşterilerin adreslerini ve alışveriş alışkanlıklarını izleyerek, onların belirgin ihtiyaçlarına göre, güncel ürün bilgisi sunma, katalog gönderme, yaş günlerini kutlama, ilişki pazarlaması kapsamına girmektedir.”

1. Aracı Kullanma Bakımından İlişki: Üretilmiş ürün ve hizmetler son tüketiciye bizzat üretici işletme tarafından ulaştırılabileceği gibi aracı kurumlar vasıtasıyla da satılabilir. Bu bakımdan, doğrudan ve dolaylı pazarlama söz konusudur.

2. Doğrudan Pazarlama İlişkisi: Üretici veya satıcının, tüketiciler ile doğrudan ilişki kurarak pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Üretici veya satıcı işletmenin satış elemanlarının doğrudan tüketicilerle görüşerek satışı gerçekleştirmeleri, posta ve katalog yoluyla ve işletmelerin kendi perakende satış mağazaları yoluyla pazarlama faaliyetlerinde bulunması doğrudan pazarlama uygulamaları arasındadır.

3. Dolaylı Pazarlama İlişkisi: Dağıtım kanallarında toptancı, perakendeci vb. gibi aracılar kullanılarak yapılan pazarlamadır. Dolaylı pazarlamada, işletmenin yapacağı bazı faaliyetler (fonksiyonlar) aracı denilen (toptancı, perakendeci, acente, bayi vb.) bazı işletmeler tarafından yerine getirilmektedir. GÜdülen Kâr Amacı Bakımından Kâr elde etme amacı, modern pazarlama anlayışına ters bir uygulama değildir. Pazarlama faaliyetlerinde esas olan, tüketicinin (müşterinin) ihtiyaç ve isteğini en uygun şekilde karşılamak, onun problemini çözmektir. Problem çözmeye yönelik bazı kuruluşlar ise kar amacıyla hareket etmemektedir. Bu yönden bir sınıflandırma yapıldığı takdirde, kar amaçlı ve kar amaçsız pazarlama kavramlarından söz edilebilir.

4. Kâr Amaçlı Pazarlama İlişki: Kâr elde etmek amacıyla kurulmuş resmi ya da özel işletmelerin yaptığı pazarlama faaliyetleridir.

5. Kâr Amaçsız Pazarlama İlişki: Kâr amacı olmayan kuruluşların (dernek, vakıf, hastane, müze, siyasi parti, üniversite vb.) üyeleri veya toplum için yararlı bazı hizmetleri yaparken pazarlama ilke ve yöntemlerini uygulamalarıdır.

2.9. Post Modern Pazarlama

Pazarlamanın geçirmiş olduğu evreleri modern anlamıyla ilk kez sınıflandıran kişi Keith (1960) olmuştur. Bu evreler, sırasıyla, üretim ve ürün odaklı pazarlama evresi (1900–1930), satış odaklı pazarlama evresi (1930– 1950) ve 1950’li yıllardan günümüze kadar geçen süreyi içine alan pazarlama odaklı evredir (Külter, Demirgüneş, 2006).

1980'li yıllara gelindiğinde, pazarlama odaklı pazarlama anlayışının kendini yenilemesi sonucunda post-modern pazarlama evresine girildiği de söylenebilmektedir. Yeni bir pazarlama evresini müjdeleyen ve evrede bilginin önemini vurgulayan post-modern pazarlama anlayışı (Welge and Haltbrugge, 1999; Lyotard, 1994), pazarlama odaklı anlayışa ve bu anlayışın ilkelerine karşı çıkış olarak da algılanabilmektedir (Külter, Demirgüneş, 2006).

Ancak, esasen, pazarlama odaklı anlayış ile post-modern anlayışın çıkış noktaları aynı olup, öne sürdükleri ilkeler önemli benzerlikler göstermektedir. Farklılık, bu ilkelere yapılan eklemelerden ve bunların uygulanma biçimlerinden kaynaklanmaktadır. Post modern pazarlama anlayışında müşterilerle birlikte toplum ve çevre de dikkate alınmaktadır. Bu anlayışa göre, pazarlama fonksiyonunun kendi içerisinde ve diğer işletme fonksiyonları ile bütünleştirilmesinin yanı sıra, ulusal ve uluslararası (dış) çevreyle entegrasyonunun sağlanmasının gerekliliği de ayrıca vurgulanmaktadır.

Pazarlama odaklı anlayışta işletmenin birincil amacı uzun döneme karlılığı arttırmak olarak ifade edilirken, post – modern pazarlama anlayışında bu amaç, uzun dönemde işletmenin varlıklarının değerini arttırmak olarak revize edilmektedir. Bu amaç revizyonunun yanı sıra, işletmenin değer yaratması ve yarattığı değeri müşterilere ve diğer ilgili birimlere sunması da gündeme gelmektedir.

Geleneksel pazarlamadan günümüze birçok yeni yaklaşımlar ortaya koyulmuştur. Buna, müşteri ilişkileri yönetimi, bire bir pazarlama, modern pazarlama, post modern pazarlama gibi yaklaşımlar örnek olarak verilebilir.

Pazarlama, süreç içerisinde, hiçbir satış çabasının olmadığı üretim döneminden, hedef kitlenin ihtiyaçlarını anlamaya çalışarak onlara uygun ürünler üreterek onlara sunan, müşterisine değer katan, müşteri memnuniyetini kendine hedef olarak seçen bir pazarlama anlayışına doğru gelişim göstermiştir.

Yeni pazarlama anlayışı tek bir şeyi ifade etmemektedir: Geleneksel pazarlamadan, modern ve post modern pazarlamaya doğru giden zaman diliminde birçok yeni pazarlama yaklaşımını da beraberinde getirmiştir. Bu yeni yaklaşımlar zamana, durum ve şartlara göre uygulanmış ve halen uygulanmaya devam etmektedir.

2.10. Tutundurma Stratejilerinin Pazarlama İletişimi

Pazarlamanın bir elemanı olan tutundurma, işletme tarafından hedef pazara gönderilerek, müşterilere ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi veren ve işletme yararına yönelik mesajların iletilmesine ilişkin pazarlama çabalarıdır. En çok yaratıcı çalışmanın gerektiği eylemleri içerir.

Bu durum tüketicilerin ihtiyaçlarına gerektiği gibi cevap vermek ve firmanın tespit edilen amaçlarına ulaşmasını sağlamak fonksiyonlarını yerine getiren pazarlama faaliyetleri, oldukça kompleks bir sistemi oluşturur. Bu komplekste, her şeyden önce pazarlama araçları arasında, firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlayacak kombinasyonun meydana getirilmesinde karşılaşılan güçlüklerinden ileri gelmektedir. Başka bir deyimle, pazarlamanın, firmanın tüm fonksiyon alanlarının başarıya ulaşmasında temel faktör durumunda olması bu kompleksin esasını oluşturmaktadır (Emgin, Süngü, 2004).

Ekonomileri kitle halinde üretim yapan ve bu yönde hazırlanmış projeleri ile pazarlama alanında bulunan işletmelerin pazarlama araçlarında etkili olmadıkları görülmektedir.

Çünkü, optimum seviyelerde mal karışımı sağlamış bulunan firmanın veya fiyatlarını rakip firmaların fiyatlarından daima düşük seviyede tespit etmiş bulunan firmanın başarılı olması için, daha başka faktörlerin yerine getirilmesi zorunluluğu ortaya çıkar (Emgin, Süngü, 2004).

Mallarını ve fiyatlarının uygunluğunu doğru araçlarla tüketicilere ulaştıramayan işletmelerin yaşaması, çoğunlukla tesadüfi durumlara bağlı bulunmaktadır.

Her ne kadar mal; firma ile tüketiciler arasında köprü fonksiyonunu yerine getiriyorsa da, bunun tek başına etkili olmadığı gözlemlenir. Dağıtım yapan kanalların, malın tüketici konumunda bulunanlara duyurulması işini yerine getirmekte ise de, malın satışı yine de genellikle tesadüflere bırakılmış olmaktadır.

Özellikle tüketicilerin, mal farklılaştırması konusunda titizlik kazanmaları, fiyatların mallarının tüketiciler açısından ayarlanmasını sağlayacak araçlara öncelik tanınmaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Emgin, Süngü, 2004).

2.10.1. Pazarlamada Satış ve Tutundurma Eylemleri

Tüketicilerin ihtiyaçlarına gerektiği gibi cevap vermek ve firmanın tespit edilen amaçlarına ulaşmasını sağlamak fonksiyonlarını yerine getiren pazarlama faaliyetleri, oldukça kompleks bir sistemi oluşturur. Bu komplekste, her şeyden önce pazarlama araçları arasında, firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlayacak kombinasyonun meydana getirilmesinde karşılaşılan güçlüklerinden ileri gelmektedir. Başka bir deyimle, pazarlamanın, firmanın tüm fonksiyon alanlarının başarıya ulaşmasında temel faktör durumunda olması bu kompleksin esasını oluşturmaktadır (Emgin, Süngü, 2004).

Pazarlamacılar, promosyonu, alıcıları harekete geçirmek ve müşteriden gelen arza cevap vermek için kullanırlar. Bu yüzden promosyonun genel amacı, bilinç yargılama, kabul görme ve tercih yaratmaktır. Promosyon ikna etmektir. Promosyon genellikle değişik tavır veya davranıştan kontrol etmek gerçekte mümkün olmamasına rağmen; harekete geçen arzuları karşılamak için değişik davranış ve tavırları tasarlar. Promosyon planı alıcıyı harekete geçirmeye ikna edici veya alıcının karar verme süreçlerini destekleyici olmalıdır. Promosyonun görevi, pazarlama stratejisinde işlev yaratmaktır (Luck, 1989).

Kitle halinde üretim prosesine girmiş bulunan ekonomilerde, pazarlama yöneticisinin elinde bulunan araçlarında etkili olmadıkları görülür (Emgin, Süngü, 2004). Çünkü, optimum seviyelerde mal karışımı sağlamış bulunan firmanın veya fiyatlarını rakip firmaların fiyatlarından daima düşük seviyede tespit etmiş bulunan firmanın başarılı olması için, daha başka faktörlerin yerine getirilmesi zorunluluğu ortaya çıkar. Mallarının üstünlüğünü veya fiyatının uygunluğunu tüketicilere duyuramayan firmanın yaşaması, çoğunlukla tesadüflere bağlı bulunur. Her ne kadar mal; firma ile tüketiciler arasında köprü fonksiyonunu yerine getiriyorsa da, bunun tek başına etkili olmadığı gözlemlenir. Dağıtım kanalları, malın tüketicilere duyurulması veya onlara aktarılması işini yerine getirmekte ise de, malın satışı yine de genellikle tesadüflere bırakılmış olur (Pınar, 1974).

Özellikle tüketicilerin, mal farklılaştırması konusunda titizlik kazanmaları, fiyatların mallarının tüketiciler açısından ayarlanmasını sağlayacak araçlara öncelik tanınmaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Pınar, 1974).

Firmanın başarısı, kontrol edilebilen faktörlerle kontrol edilemeyen faktörler arasında uygun bir kombinasyonun oluşturulmasına bağlı bulunmaktadır. Mal firmanın dışındaki kontrol edilemeyen faktörlere intibakı sağlayan bir faktör olmakla beraber, tek başına etkili olmaktan uzaktır. Firmanın kontrol edilemeyen değişkenler üzerindeki kontrolünü sağlayan en önemli pazarlama değişkeni veya elemanı ise, promosyondur. Promosyon; firmanın varlığını tüketicilere duyuran ve onun yaşamasını sağlayan bir pazarlama aracıdır(Pınar, 1974).

Promosyon (tutundurma) kavramını daha geniş anlamda tanımlayacak olursak, işletme tarafından hedef pazara gönderilen ve alıcılarla iletişim kurmak, mal ve hizmetlerle ilgili bilgi vererek, işletme yararına gerekli diğer değişiklikleri sağlamaya yönelik mesajların iletilmesine ilişkin pazarlama çabalarıdır. Bu konudaki kararlarda, hedef pazarın iyi belirlenmesi, alıcıların ve özelliklerinin iyi saptanması, onları etkileyen güdülerin incelenmesi gerekir. Bu çalışmalardan sonra işletme, tutundurma programını hazırlar (Emgin, Söngü, 2004).

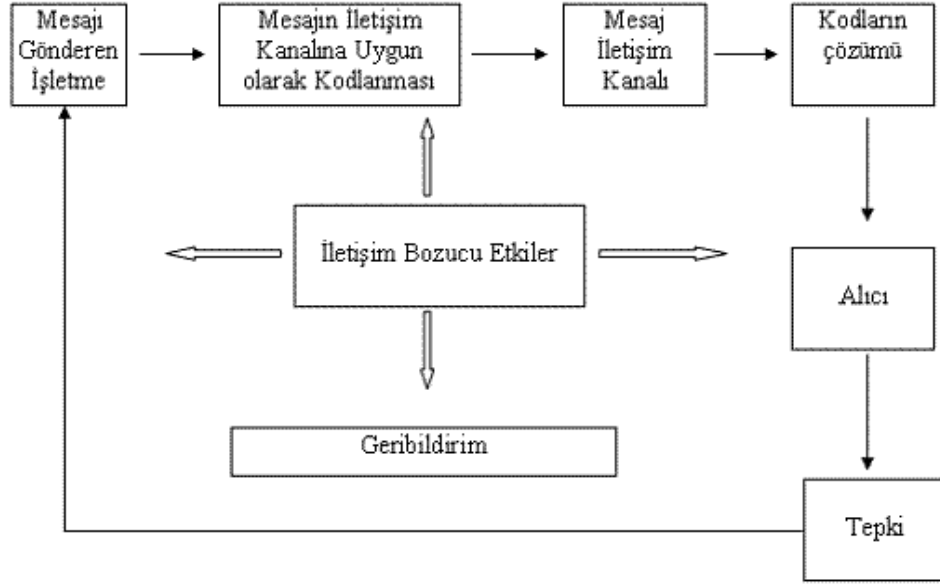
2.10.2. Satış Tutundurma Eylemleri

Satış tutundurma eylemleri diğer tutundurma eylemlerini destekler. Amaç, olası müşterileri satış noktalarına çekmektir. Bu amaç doğrultusunda kullanılan araçlar arasında,

- Vitrin ve raf düzenleme,
- Armağan dağıtımı,
- İkramiyeli ve indirimli satışlar,
- Fuar, sergi gösterimleri,
- Satıcılara prim ödemeleri,
- Eğitici filmler (ürün ile ilgili)
- Ürünle birlikte verilen hediyeler,
- Çekilişe katılmayı sağlayan kuponlar sayılabilir.

Bir iletişim süreci olarak firmanın tutundurma eylemleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil: 2.10. İletişim Süreci Olarak Firmanın Tutundurma Eylemleri



Kaynak :Emgin, Ö., Süngü, A., 2004, Pazarlama Kavramı İçerisinde Tutundurma Fonksiyonu <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/06a/02.htm>, Mevzuat Dergisi, Sayı : 78 Ankara.

Mesajı gönderen işletme, iletişim kanalına uygun şekilde mesajını hazırlar. Örneğin, mesajını gazete, dergi gibi araçlarla iletmek istiyorsa, mesajın başkalarını, ara başlıklarını, metnini v.b. faktörleri hazırlar; böylece, mesaj, iletişim kanalına uygun şekilde kodlanmış olur. Hazırlanan mesaj seçilen reklam ortamında önceden planlanan bir süre boyunca hedef alıcı kitlesine iletilir. Alıcı iletilen mesajı algılar ve bu algılama, son aşamada tepkiye dönüşür Alıcının tepkisi geri iletim sistemi ile mesaj sahibi işletmeye ulaşır (Emgin, Süngü, 2004).

2.10.3. Tutundurma Karması ve Araçları

Tutundurma araçları olarak sayılan reklam, kişisel satış, satış tutundurma, tanıtma ve halkla ilişkiler aynı zamanda tutundurma karmasını oluşturur. Pazarlama yöneticisi, söz konusu araçların en uygun bileşimini belirlemeye

çalışacaktır. Başka bir anlatımla, bir mesajı iletirken, her karma elemanına ne kadar para ayıracağını belirlemelidir (Emgin, Süngü, 2004).

Bu konuda karar verirken dikkate alması gereken faktörlerin başlıcaları şunlardır(Yükselen, 1994);

1. Tutundurmaya ayrılan para: Tutundurma karmasını belirleyen en önemli eleman, bu eylemler için ayrılan para miktarıdır. İşletmenin finansal kaynakları yeterliyse, doğal olarak daha yoğun ve etkin reklam çabalarına girebilecektir. Buna karşılık, kaynakları yetersiz olan işletmeler ise, kanaldaki üyelerine yönelik tutundurma çabalarına gireceklerdir.

2. Pazarın nitelikleri: pazarın coğrafik dağılımı tutundurma karmasını etkiler. Örneğin, Pazar küçükse, kişisel satış ve satış tutundurma eylemlerine ağırlık verilmesi uygun olur. Buna karşılık, pazar genişse, reklam kullanılır. Ayrıca, hedef pazardaki alıcı sayısı ve alıcıların nitelikleri de tutundurma karmasını etkiler. Örneğin, alıcı sayısı az ise en etkin araç, kişisel satıştır. Bunlar genellikle endüstriyel pazar olduğu için kişisel satış, satış tutundurma gibi araçlardan yararlanılması daha uygun olacaktır.

3. Malın nitelikleri: Malın tüketim ya da endüstriyel mal olması da tutundurma karmasında kullanılacak araçları etkiler. Tüketim malları pazarında çok sayıda tüketici olduğu için kitle iletişim araçları kullanılır. Buna karşılık endüstriyel mallarda, teknik özelliklerin, kurma, çalıştırma, bakım-onarım, hizmet gibi işlemlerin yakından tanıtımı ve anlatımı önem taşıdığı için kişisel satıştan yararlanılması akılcı olacaktır.

4. Mal yaşam sürecinin seyri: Mal yaşam sürecinin değişik aşamalarında farklı uygulamalara gidilir. Giriş döneminde mal pazara sunulurken, öncelikle mala talep yaratılmaya çalışılır. Bu dönemde tüketici malı tanımadığından mesajlarla bilgilendirmeye önem verilir.

İşletme yeni bir malı pazara sunarken ya da yeni bir pazara girerken, kişisel satışa önem verir Ayrıca sergileme yoluyla, özellikle endüstriyel kullanıcıların malı yakından tanımasını sağlar.

Büyüme döneminde rekabetin artmasına paralel olarak markaya bağlılık yaratacak şekilde tutundurma çabaları planlanır. Maldan çok, markanın tüketiciye

sağladığı yararlar anlatılır. Satış tutundurma çabaları, reklamları destekleme hedefi güder.

Olgunluk döneminde mal farklılaştırma yoluna gidilir veya yeni pazar bölümlerine girilir. Böylece kişisel satış eylemleri reklamlarla desteklenir. Düşme döneminde yoğun tutundurma çabalarından vazgeçilir. Yapılan, hatırlatıcı nitelikte reklamlardır (Emgin, Süngü, 2004).

2.10.4. Tutundurma ve İletişim Sistemi

Tutundurma araçlarının etkin kullanımı öncelikle araçlara uygun geliştirilmiş bir iletişim sistemine bağlıdır. Genellikle her işletmenin kendine özgü pazarlama ve tutundurma politikalarına göre niteliği değişecek bir iletişim sisteminin dokuz elemandan oluştuğu söylenebilir. Bunların iki tanesi, iletişim sistemi taraflarıdır: İletişim Kaynağı ve Mesaj Alıcısı. Diğer iki temel eleman iletişim araçları: Mesaj ve Mesajı Taşıyan Aracı. Kalan dört eleman ise, iletişim fonksiyonlarıdır: Şifreleme, Şifre Çözme, Tepki ve Geri Bildirim. Son bir eleman ise, parazit ya da iletişimin etkinliğini bozan tüm etkenlerdir (Emgin, Süngü, 2004).

Mesajı gönderen işletme, iletişim kanalına uygun şekilde mesajını hazırlar. Örneğin, mesajını gazete, dergi gibi araçlarla iletmek istiyorsa, mesajın başkalarını, ara başlıklarını, metnini v.b. faktörleri hazırlar; böylece, mesaj, iletişim kanalına uygun şekilde kodlanmış olur. Hazırlanan mesaj seçilen reklam ortamında önceden planlanan bir süre boyunca hedef alıcı kitlesine iletilir. Alıcı iletilen mesajı algılar ve bu algılama, son aşamada tepkiye dönüşür Alıcının tepkisi geri iletim sistemi ile mesaj sahibi işletmeye ulaşır.

İşletmelerin ilettiği mesaja karşı alıcının çeşitli tepkileri olabilir. Söz konusu tepkiler, çeşitli modellerle açıklanmıştır.

Bu modellerden birisi de AIDA modelidir. Bu modele göre alıcı, mesaja karşı dört tür tepki gösterir;

▪ Dikkat çekme (ATTENTION – AW ARENESS) : Mesajla, önce alıcının dikkati çekilir ve bilgi verilir.

- İlgi uyandırma (İNEREST) : Mesajla ilgili uyandırılır.
- Aruz ve İhtiyaç hissettirme (DESTRE) : Mesaj ile arzu yaratılır.
- Hareket sağlama (ACTION) : Son olarak alıcı mesajla harekete geçirilir.

Mesaj sahibi işletme, bu tepkilerden birini, bir kaçını veya tümünü yaratacak özellikleri taşıyan bir mesaj veya mesaj demeti hazırlar ve alıcıya iletir. Mesajın alıcıda beklenen tepkiyi yaratıp yaratmadığının öğrenilmesi ve sonuçların işletmeye ulaştırılması mesajın başarısını ölçme bakımından önem taşır.

Mesajın başarıyla alıcıya iletilmemesi ya da hedef alıcıda beklenen tepkiyi yaratmaması, başka bir ifadeyle, tutundurma çabalarında başarılı olunamamasının çeşitli nedenleri vardır. Tutundurma çabalarını bir iletişim süreci olarak kabul ettiğimize göre, bu süreçte, çeşitli aksamalar olabilir. Bu aksamalar, mesajı gönderen işletmenin, üzerinde önemle durulması gereken konulardır. Bu aksamaları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Mesaj alıcıya ulaşmayabilir: Mesaj, uygun iletişim kanalı ile sunulmadığı takdirde, alıcıya ulaşmayabilir. Örneğin, tıraş kremi reklam televizyonda, henüz erkeklerin büyük bir çoğunluğunun dışarıda olduğu bir saatte yayınlanırsa, birçok alıcıya mesaj ulaşmayacaktır.

2. Mesaj alıcıya ulaşır, fakat alıcı mesajı anlamayabilir: Mesaj alıcıya ulaşsa bile, alıcı mesajı anlamayabilir. Bu durum, iki nedenden kaynaklanır. Birincisi, mesaj karmaşık olabilir, tema belli değildir. İkincisi, mesaj, alıcının sosyolojik ve psikolojik özelliklerine uygun değildir. Her ikisi de mesajı gönderen işletmenin hatasıdır.

3. Alıcı mesajı anlasa bile, mesaj alıcıyı harekete geçirecek nitelikte olmayabilir: Alıcı mesajı anlasa bile, harekete geçirecek nitelikte hazırlanmamışsa, hedeflenen tepki, elde edilemeyecektir.

İletişimde başarıya ulaşabilmek için bazı koşulları dikkate almak gerekir. Örneğin, tarım ürünlerinin de yer aldığı bir araştırmada, tutundurma programı ile ilgili aşağıdaki hususların dikkate alınması gerektiği ortaya çıkmıştır;

- Talebin tatmin edici düzeyde olması gerekir,

- Malın, benzerlerine göre farklılıkta bulunması gereklidir,
- Güçlü duygusal satın alma güdülerine hitap edilecek özelliklerin bulunması gerekir,
 - Tutundurma bütçesi pazarda istenen etkinliği yaratacak çabaları karşılayabilecek miktarda olmalıdır,
- Malın, kalite özellikleri, tüketiciyi tatmin edici düzeyde olmalıdır, İşletmenin, üzerinde durması gereken bir başka konu ise, tutundurma eylemlerini yönelteceği hedef alıcı grubudur.

Alıcılar üç grupta toplanabilir;

- Potansiyel alıcılar (tüketiciler, aileler, endüstriyel alıcılar, devlet),
- Dağıtım kanalı üyeleri,
- Pazardaki tüm alıcı ve kullanıcılar

Potansiyel alıcılara yönelik tutundurma çabalarında amaç, potansiyel alıcıları fiili alıcı durumuna getirmektir. Kanal üyelerine yönelik tutundurma çabalarında amaç, aracı firmaları ikna ederek daha çok sipariş vermelerini sağlamaktır. Tüm alıcılara yöneltilen tutundurma çabalarında ise, her iki amaca birden ulaşmaya çalışır. Doğaldır ki, her bir alıcı kitlesine aynı iletişim kanallarıyla ulaşması, ayrı tutundurma çabalarına girilmesi gerekecektir.

Bilgi verme, ikna etme ve etkileme eylemleri olarak tutundurma kararlarında yararlanılabilecek başlıca araçlar şunlardır (Emgin, Süngü, 2004);

- Reklam,
- Kişisel satış,
- Satış tutundurma,
- Tanıtma (duyurma) ve Halkla ilişkiler

2.10.5. Halkla İlişkiler ve Tutundurma Karmaşı

Tutundurma karma elemanlarından olan reklam; satış ve satış tutundurma, farkına varma, benimseme, deneme gibi değişik amaçlara etkin biçimde ulaşmayı sağlamaktadır. Ancak, hiçbiri hedef kitlenin iyi niyetini, sempatisini ve desteğini kazanmak amacını ve açık ve yalın biçimde ortaya koymaz. Bu görevi halkla ilişkiler ve duyurum üstlenip yürütmektedir.

Halkla ilişkiler, kamuoyunun görüş ve düşüncelerini etkilemek için bilginin kullanımudur. Duyurum ise, kitle iletişim araçları ile haber şeklinde verilen, işletme / girişimci ya da ürünlerle ilgili bilgilerdir. Karşılığında ücret ödenmez. Haber niteliğinde olduğu için tutundurma faaliyetlerinden daha inandırıcıdır. Reklama göre, doğruluk derecesi daha yüksek, ilgi ve merak uyandırma özelliği vardır. Duyurum, “ticari”, ya da “toplumsal” nitelikli olabilir.

Girişimci tüm bu eylemleri yerine getirirken, bazılarını kendi üstlenir. Bazılarında ise kitle iletişim olanaklarından yararlanır.

- Toplantılar, seminerler,
- Haber bültenleri,
- Basın toplantıları,
- Konuşmalar,
- Özel haberler,
- Broşürler ve el ilanları,
- Dergi ve gazeteler
- Doğrudan postalama,
- İnternet ortamında tanıtım,
- Şirket ziyaretleri,

- Sponsorluklar.

Sürekli değişen ekonomik koşullar günümüzde işletmeleri rekabet yapmaya ve bu rekabetten avantajlı çıkmak gibi önemli bir doğruya sürüklemektedir. Yakalanan bu avantaj uluslararası alanda faaliyet göstermek isteyen ve devamlılığını sağlamak isteyen şirketler için önemli avantajlar sağlamaktadır.

Tutundurma yönetim içinde önemli bir yer tutmalı ve tutundurma faaliyetleri bir bütün olarak ele alınmalıdır.

“Reklamdan satış geliştirmeye, kişisel satıştan halkla ilişkilere kadar her bir aşamanın kendi içinde tüm işlevleri yerine getirilmelidir. Tüm bu aşamalar değişen hızlı teknolojiye karşı esneklik göstermelidir ki, işletmeler devamlılığını koruyabilsinler.”

Pazarlama karması içinde yer alan tutundurma faaliyeti işletme için ayrı bir önem arz ettiğinden bu faaliyet doğru uygulanmadığı zaman pazarlayacağı ürün hedeflediği kitleye ya ulaşmayacak ya da yanlış veya eksik bilgiyle kendini tamamlayacaktır. Bu da ürünün pazarlanamaması demektir (Emgin, Sungü, 2004).

2.11. Tutundurma Karması ve Etki Eden Faktörler

Tutundurma araçları olarak sayılan reklam, kişisel satış, satış tutundurma, tanıtma ve halkla ilişkiler aynı zamanda tutundurma karmasını oluşturur. Pazarlama yöneticisi, söz konusu araçların en uygun bileşimini belirlemeye çalışacaktır. Başka bir anlatımla, bir mesajı iletirken, her karma elemanına ne kadar para ayıracağını belirlemelidir (Yükselen, 1994).

Bu konuda karar verirken dikkate alması gereken faktörlerin başlıcaları şunlardır;

- 1. Tutundurmaya ayrılan para:** Tutundurma karmasını belirleyen en önemli eleman, bu eylemler için ayrılan para miktarıdır. İşletmenin finansal kaynakları yeterliyse, doğal olarak daha yoğun ve etkin reklam çabalarına girebilecektir. Buna karşılık, kaynakları yetersiz olan işletmeler ise, kanaldaki üyelerine yönelik tutundurma çabalarına gireceklerdir.

2. Pazarın nitelikler: pazarın coğrafik dağılımı tutundurma karmasını örneğin, Pazar küçükse, kişisel satış ve satış tutundurma eylemlerine ağırlık verilmesi uygun olur. Buna karşılık, Pazar genişse, reklam kullanılır. Ayrıca, hedef pazardaki alıcı sayısı ve alıcıların nitelikleri de tutundurma karmasını etkiler. Örneğin, alıcı sayısı az ise en etkin araç, kişisel satıştır. Bunlar genellikle endüstriyel Pazar olduğu için kişisel satış, satış tutundurma gibi araçlardan yararlanılması daha uygun olacaktır.

3. Malın nitelikleri: Malın tüketim ya da endüstriyel mal olması da tutundurma karmasında kullanılacak araçları etkiler. Tüketim malları pazarında çok sayıda tüketici olduğu için kitle iletişim araçları kullanılır. Buna karşılık endüstriyel mallarda, teknik özelliklerin, kurma, çalıştırma, bakım – onarım, hizmet gibi işlemlerin yakından tanıtımı ve anlatımı önem taşıdığı için kişisel satıştan yararlanılması akılcı olacaktır.

4. Mal yaşam sürecinin seyri: Mal yaşam sürecinin değişik aşamalarında farklı uygulamalara gidilir. Giriş döneminde mal pazara sunulurken, öncelikle mala talep yaratılmaya çalışılır. Bu dönemde tüketici malı tanımadığından mesajlarla bilgilendirmeye önem verilir.

İşletme yeni bir malı pazara sunarken ya da yeni bir pazara girerken, kişisel satışa önem verir Ayrıca sergileme yoluyla, özellikle endüstriyel kullanıcıların malı yakından tanımasını sağlar.

Büyüme döneminde rekabetin artmasına paralel olarak markaya bağlılık yaratacak şekilde tutundurma çabaları planlanır. Maldan çok, markanın tüketiciye sağladığı yararlar anlatılır. Satış tutundurma çabaları, reklamları destekleme hedefi güder.

Olgunluk döneminde mal farklılaştırma yoluna gidilir veya yeni pazar bölümlerine girilir. Böylece kişisel satış eylemleri reklamlarla desteklenir. Düşme döneminde yoğun tutundurma çabalarından vazgeçilir. Yapılan, hatırlatıcı nitelikte reklamlardır (Emgin, Süngü: 2004).

2.12. Pazarlama Kavramı ve Satış

Pazarlama satış kavramı, genellikle birbirine karıştırılır. Satış kavramı satıcının ihtiyaçları üzerinde durur. Satış işlemi, satıcının malını paraya çevirme

ihtiyacı ile ilgilidir. Satış kavramı, işletmenin var olan malları ile işe başlar. Satış teknikleriyle karlı bir satış seviyesine ulaşılmaya çalışılır.

Pazarlama kavramı ise, tüketici ihtiyaçlarını göz önüne alır. Ürünler ve bir dizi hizmet aracılığı ile istek yaratma, tüketicinin ihtiyacını karşılama düşüncesini benimser. İşletme mevcut ve umulan alıcılar ve bunların ihtiyaçları ile işe başlar. Bu ihtiyaçları karşılayacak malları ve hizmetleri planlar ve tüketicide tatmin yaratarak kar amacına ulaşır (Tenekeci oğlu ve ark. 2004).

Amerikan Pazarlama Derneğine göre Pazarlama bireysel veya kurumsal amaçları tatmin edecek değişimleri yaratmak üzere malların, hizmetlerin, fikirlerin dağıtımı, tutundurulması, tasarlanması ve uygulanması sürecidir. Bu tanım pazarlamanın sadece mevcut malların üreticiden tüketiciye geçişi veya satışı olmadığını, pazarlamanın üretim öncesinde, satış sırasında ve satış sonrasında olmak üzere üç ayrı aşamada birbirini tamamlayan çabalardan oluştuğunu ifade etmektedir. Üretim öncesinde başlayan pazarlama faaliyetleri bilgi toplama, tasarım bazen reklam çabalarıdır. Satış sonrası pazarlama faaliyetleri şikâyetlerin çözümlenmesi, tamir ve bakım vb. çabalarıdır.

2.12.1. Toplumsal Pazarlama

Toplumsal pazarlama anlayışına göre, işletmeler, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini, rakiplerine oranla daha etkin bir şekilde karşılayabilmek için, hem tüketiciyi hem de toplumun refahını dikkate almak zorundadırlar.

İnsan ihtiyaçlarının sonsuz, kaynakların ise sınırlı olmasından dolayı, pazarlamanın ortaya çıkan bu sorunu giderecek görevler üstlenmesi gerektiği öne sürülmüştür. (Tenekeci oğlu ve ark.2004).

2.12.1.1. Toplumsal Pazarlama Kavramları

Toplumsal kavramını kısaca açıklamak gerekirse; İşletmelerin temel görevi, doyum ve sağlıklı tüketiciler yaratmak ve ülke koşullarının geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. Bunun için, işletmeler, daha iyi ve daha yararlı mallar üretme veya elde etme çabası gösterirler.

İşletmeler, tüketicilerin ve toplumun yararına olmayan malları üretmekten ve satmaktan kaçınırlar. Tüketiciler, doygunluk ve mutluluk sağlama çabası gösteren işletmelere yakınlık gösterirler ve onlardan alışveriş yaparlar.

2.12.1.2. Toplumsal Pazarlama Anlayışı

1970'li yıllardan beri, modern pazarlama anlayışının benimsenmesinde ve uygulanmasında ortaya çıkan sorunlarla birlikte bir takım eleştiriler de gündeme gelmiştir. Başta, gelişmiş ülkeler olmak üzere birçok ülkede, çeşitli dönemlerde yaşanan ekonomik durgunluk, enflasyon, nüfus artışı, doğal çevrenin korunmasına yönelik düşünce ve eylemler, eleştirilere yeni boyutlar katmıştır. Bu eleştiriler, işletmelerin toplumsal sorumluluğunu daha ciddi bir şekilde gündeme getirmiş, toplumu oluşturan tüketici kitlesi ile iletişimde temel rolü olan pazarlamanın da bu rol gereği bir takım görev ve sorumluluklar üstlenmesi yönünde görüşler ileri sürülmüştür.

2.12.2. Pazarlama Anlayışındaki Aşamalar

Tüketici yönlü pazarlama anlayışı ya da pazarlama kavramı, bugünkü gelişmişlik noktasına, önemli aşamalardan geçerek, bir evrim sonucunda gelmiştir. Bu evrim sürecinde, günümüzdeki uygulama boyutuna gelmeden önce, üretim yönlü ve satı yönlü pazarlama anlayışları geçerli olmuştur.

1. Üretim ve buna ulaşacak örgütlenme geçerlidir. “Ne yapılırsa satılır” düşüncesi hâkimdir.

- Satış,
- Satış ve reklam,
- Yüksek Satış ve Hacmi Karlılık

2. Satış Yönlü Yaklaşım: Satış yönlü yaklaşımda, kısa dönemli planlar söz konusudur ve satıcının ihtiyaçları ön plandadır. Yüksek satış ile yüksek karlara ulaşılabileceği umulur. Daha çok satıcı piyasasının hâkim olduğu duruma uygulanmıştır.

- Satış,
- Satış ve Reklam,
- Yüksek Satış Hacmi ve Karlılık

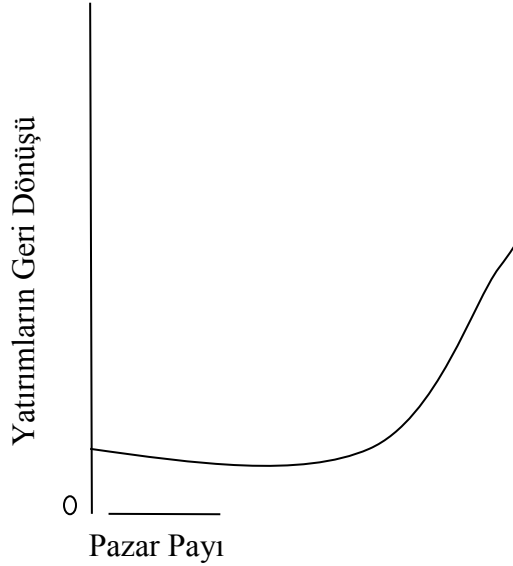
3. İhtiyaçlarının tatmini ve bunu sağlayacak bütünleşik eylemler söz konusudur. Tüketici ihtiyaçlarının tatminine yönelik ürünlere ağırlık verilir. Uzun dönemli karın ancak bu şekilde sağlanabileceği düşüncesi hâkimdir. Bu yaklaşımlar, aynı ülkede, aynı dönemde ve aynı sektör içerisinde farklı kuruluşlar tarafından farklı olarak benimsenebilmektedir. Ancak, her kuruluşun benimsemeye ve uyum göstermeye çalıştığı yaklaşım olarak “çağdaş pazarlama” anlayışı gösterebilir.

- Tüketiciler,
- Bütünleşik pazarlama eylemleri,
- Tüketicilerin tatmini yoluyla karlılık.

2.13. Kriz Dönemlerinde Pazar Payı ve Yatırımların Geri Dönüşü

İlk matris Pazar stratejilerin kara etkisinde (PSKE) yansıtıldığı gibi Pazar payı ve yatırımların geri dönüşünün ilişkilerini gösterir. Pazar payı pazarın veya endüstrinin bir iş için dolar veya birim olarak toplam hesabının oranı olarak tanımlanır.

Şekil : 2.13 (a) Pazar Payı ve Yatırımların Geri Dönüşü



Kaynak: Pazar payı ve yatırımların geri dönüşü matrisi (Courtesy Stratejik Planlama Enstitüsü, Cambridge, Mass.).

Yatırımların geri dönüşü (YGD) vergilerden önceki net kar ve bina, teçhizat, döner sermaye için toplam iş yatırımı arasındaki oran olarak tanımlanır. Pazar stratejilerinin kara etkisi (PSKE) çalışmasının amacı çeşitli iş stratejilerinden kara etkisi YGD'nin artışında doğrudan etkisi olup olmadığını belirlemektir. Stoğun fiyatının artırılışı istisnası ile birçok şirketin ilk amacı yatırımların geri dönüşünün yüksek olmasıdır.

Yapılan çalışma faktörlerin 37'sinin doğrudan ilişkili Pazar payı ile birlikte YGD'nin %80'nin anlattığının belirtir. Gerçekten daha önceki durumlarda da gösterdiği artışla sonuçlanmıştır. Örneğin, eğer iş Pazar payını % 5'lik artışla sonuçlanmıştır. Örneğin, eğer iş Pazar payını %20'den %30 arttırılabiliyorsa firma normal olarak o iş birimi için YGD'nin %25 artmasını bekler. Pazar payının neden büyük kar getirdiğini açıklamak için üç ana sebep verilmektedir.

1. Skalanın iktisadı (İdarelerinden yapılan tasarruf artar.

2. Pazar gücü büyük firmalar daha etkili pazarlık yapabilirler, hatta fiyatları ayarlayabilirler, sonuç olarak yüksek fiyat artışı elde ederler.

3. Yönetim kalitesi; büyük şirketler üretimi arttırıp, fiyatları düşürüp, piyasada birinci olmayı sağlayabilecek iyi yöneticileri çekebilirler.

Pazar payının önemli olmasından dolayı, durum analizinde tümünün ve hizmetlerinin Pazar bilgilerini alınmalı ve firmaların hemen hepsi bu istatistikleri tam olmasa da çok yakın tahminlerle elde edebilirler.

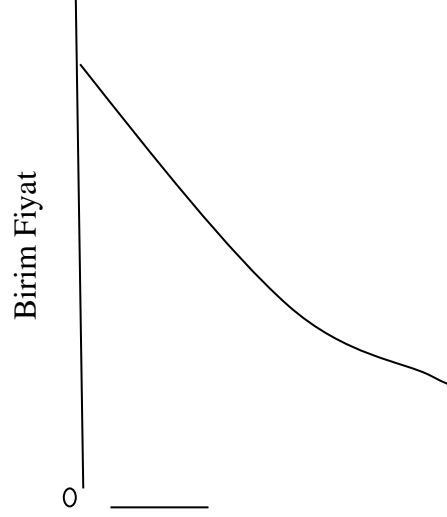
Ticaret odaları, ticari gazeteler ve devlet, bilgi edinebileceğiniz diğer kaynaklardır. Devlet daima bilgiye dayanan bir yer olarak düşünülmemelidir. Pazardaki tüm şirketlerin toplayabileceğinden daha çok veri vardır. Tek problem sizin ihtiyacınız olan veriyi hangi bölümden bulabileceğinizdir. Gayretli ve araştırma yapmaya istekli olmalısınız, sonunda doğru bilgileri elde edebilirsiniz.

Devletten sonra, Pazar araştırması yapan şirketlerden Pazar payı konusunda en doğru ve geniş bilgiyi sağlayabilirsiniz. Diğer kaynaklar genellikle ücretsiz oldu halde bu yolu izlemek size biraz paraya mal olur. Araştırma yapan şirketler herhangi bir endüstri kolu ile ilgili ülke genelinde, bölgesel veya tek bir Pazar üzerine pazarlama ile ilgili tüm bilgileri sağlayabildikleri için vereceğiniz paraya değerlidir.

Geniş çalışmalara dayanılarak çeşitli endüstri alanlarından üretim veya deneyim çift katına çıkınca birim fiyatların tamamen doğrusal olarak azaldığı bulunmuştur. Örneğin, Boston Consulting Group'a göre çelik üreticileri deneyimlerini arttırmak istedikleri her zaman, birim fiyatları yaklaşık %20 düşürülebilmişlerdir, bu rakam televizyon üreticileri için %15, otomobil endüstrisi için %12'dir.

Fiyatın deneyim veya üretim arttırılınca düşmesinin sebepleri, Pazar payı ve yatırımların geri dönüşü (YGD) arasındaki ilişkinin sebepleri ile benzerdir. Uzun üretim süreci, yönetimin çok deneyimli oluşu, bölümlerin standartlaştırılması ve çalışma metotlarının geliştirilmesi bunlardan bazılarıdır.

Şekil : 2.13. (b) Üretim Eğrisi



Deneyin Hacmi

Kaynak: Pazar payı ve yatırımların geri dönüşü matrisi (Courtesy Stratejik Planlama Enstitüsü, Cambridge, Mass.).

Pazar payı ve yatırımların geri dönüşünün matrisi üretim eğrisiyle çok yakın ilişkilidir. Şekil 2.13.(b)'de bu konuda en ayrıntılı deneyim eğrisi Boston Consulting Group'un geliştirdiği eğridir. Üretim eğrisi iş olarak o anda ne kadar çok deneyim kazanılırsa veya üretim artarsa, birim fiyatın düşebileceğini gösterir.

2.13.1. Uygun Planı Uygulamak

Her iş birimi stratejik planlamasını tamamladıktan sonra uygunluğunun onaylanması için birleşik merkezlere gönderilmelidir. Sınırsız parasal kaynakları olan hiçbir şirket yoktur, hangi stratejik iş birimlerinin programlarını uygulamak için yeterli sermayeyi getireceğine karar vermek üst yönetimin işidir.

Yönetim geri dönen yatırımların %15'ini stratejik iş birimlerine geçirelim gibi amaçlar edinmemelidir. Tanıtım devresinde olan bir ürün veya hizmet hiçbir zaman olgunlaşma devresinde olan kadar geri dönmüş yatırımlara sahip değildir. Tercihen stratejik iş birimleri bu bölümde anlatıldığı gibi stratejik planlarını geliştirmeli ve üst yönetim birleşik gelirin nasıl dağıtılacağına karar vermelidir.

Etkin bir pazarlama planının içermesi gereken temel özellikler(Odabaşı, 2001);

- Şirket misyonunu ve amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak bir strateji içermelidir,

- Doğru varsayımlara ve gerçek bilgilere dayanmalıdır,

- Var olan kaynakların kullanımını sağlayabilmelidir. (insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar gibi.

- Pazarlama planının uygulanmasını sağlamak için uygun kültür ve örgütlerin tanımlanması yapılabilir.

- Bir kere yapıp bırakabilecek bir uygulama olmamalıdır. Süreklilik içeren ve yıllık olarak yapılacak bir pazarlama planı uzun dönemli amaçlara başarılı biçimde ulaşmayı sağlayabilecektir.

- Kısa ve basit olmalıdır. Geniş kapsamlı bir planın, masa çekmecelerinde kalabileceğini ve hiç kullanılmamaya mümkün olabileceğini unutmamak gerekir. Öte yandan, çok kısa olup da yol gösterici detaylardan yoksun olması da, planın geçerliliğini kaybettirebilir.

- Planın başarısı onu esnekliğine de bağlıdır. Değişimler plan içerisinde düşünülebilir ve bunlara başlı olarak gelişebilecek olası uygulamalardan söz edilebilir.

- Performans ölçümlerini içermelidir. Eğer amaçlara erişilememişse, yeni bir strateji ve performans standartları oluşturulmamalıdır.

Pazarlama planı yaparak her şeyin düzgün gideceğini ve başarıların peşpeşe geleceğini beklemek yanlış olur. Girişimcinin, zamanının önemli bir kısmını parasal konuları içeren bütçe için harcamasına karşın, pazarlama planı yaparken bir çekimserlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Hâlbuki pazarlama planı, girişimcinin hazırladığı “İş planının” önemli bir parçasıdır(Odabaşı, 2001).

İyi oluşturulmuş bir pazarlama planı süreci, sorunları önlemiş, zamandan ve paradan tasarruf sağlamış ve girişimcilerin bilinmezlik karşısındaki korkularını bir

parça da olsa ortadan kaldırmış olabilmektedir. Genel olarak, bir pazarlama planı şu konularda yarar sağlayabilir(Odabaşı, 2001);

- Şirket misyonunu ve amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayacak bir strateji içermelidir.

- Doğru varsayımlara ve gerçek bilgilere dayanmalıdır.

- Var olan kaynakların kullanımını sağlayabilmelidir. (insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar gibi).

- Pazarlama planının uygulanmasını sağlamak için uygun kültür ve örgütlerin tanımlanması yapılabilir.

- Bir kere yapıp bırakabilecek bir uygulama olmamalıdır. Süreklilik içeren ve yıllık olarak yapılacak bir pazarlama plan uzun dönemli amaçlara başarılı biçimde ulaşmayı sağlayabilecektir.

- Kısa ve basit olmalıdır. Geniş kapsamlı bir planın, masa çekmecelerinde kalabileceğini ve hiç kullanılmamaya mümkün olabileceğini unutmamak gerekir. Öte yandan, çok kısa olup da yol gösterici detaylardan yoksun olması da, planın geçerliliğini kaybettirebilir.

- Planın başarısı onu esnekliğine de bağlıdır. Değişimler plan içerisinde düşünülebilmeli ve bunlara başlı olarak gelişebilecek olası uygulamalardan söz edilebilmelidir.

- Performans ölçümlerini içermelidir. Eğer amaçlara erişilememişse, yeni bir strateji ve performans standartları oluşturulmamalıdır.

- Girişimcinin amaçlarına ulaşmak için göstereceği çabaları en üst düzeye getirebilecek biçimde tüm pazarlama eylemlerini bütünleştirmede şirket yeteneğini geliştirir(Odabaşı, 2001);

- Çevre değişkenlerinde oluşabilecek ani değişikliklerden kaynaklanabilecek sürprizleri en aza indirebilir.

▪ Şirkette her düzeyde kıyaslama yapmaya yönelik ölçütler oluşturarak, eylemleri gözden geçirerek, daha iyi kontrol sağlayarak verimli çalışmalarını ortaya çıkartır. Verimsiz ve anlamsız olanları düzeltmek, kaldırmak için gerekli eylemleri belirler.

▪ Belirtileri ve yönelimleri açık biçimde ortaya koyarak her çalışanın bunları anlamasını ve kabul etmesini kolaylaştırarak, daha iyi ve verimli yönetme olanağı sağlar.

▪ Gelecekteki pazarlama işlevlerine yol göstermek için müşteri odaklı pazarlama kavramının uygulanması ile ilişkili olmasından dolayı, çalışanların müşterilerin önemini anlamasını sağlar. Yeni müşteriler bulmaya, var olan müşterileri sürekli kılmaya odaklanan eylemleri gerçekleştirir.

Bütün bu uygulamaların yanında, pazarlama planından mucizeler beklemek yanıltıcı olacaktır. Daha etkin hareket etme ve düşünceleri sistematik hale getirme gibi bir anlam taşıyan pazarlama planı, girişimcinin geleceği çok net görmesini sağlayacak kristal bir fal küresi değildir.

Öte yandan, birbirini takip eden, mantıklı ve önceden belirlenmiş bir çalışma özelliğini taşıyan pazarlama planı, mutlak suretle başarı vadedemez. Çünkü, süreç içerisinde belirli zamanlarda kritik kararların alınması gerektirir. Bu kararların doğru biçimde ve uygun bir zamanlama ile alınmasının yetki ve sorumluluğu ise girişimcinin kendisine aittir (Odabaşı, 2001).

2.14. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Kriz dönemlerinde uygulanan Pazarlama Stratejileri farklılık gösterebilmektedir. En fazla uygulanan stratejiler; yeni pazarlara girerek büyüme için olanaklar araştırma, yeni ürünlerle veya yeni ürün tasarımlarıyla örgüt için büyüme fırsatları yaratma, büyüme aşamasındaki yeni pazarlara giriş için araştırmalar yapma, pazardaki karlı firma olarak diğer firmaların da pazara girmesi sağlanarak rekabet avantajından faydalanma, rakip firmaların kriz ortamlarında cazip fiyatlarla satın alınması, pazardan çıkma ya da varlıkları nakde çevirme olarak sayılabilmektedir. Bunları şekiller ile incelersek;

Pazarlama stratejisi ve amaçları	Olası pazarlama faaliyetleri
Hasat kaldırma stratejisi	
Kısa dönemli nakit akışını maksimize etme; pazar payının daralmasına karşın kâr oranlarını koruma ya da artırma.	<ul style="list-style-type: none"> • İşle ilgili sermaye yatırımlarını ve ar-ge harcamalarını durdurmak • Pazarlama ve satış bütçelerini kısmak. <p>Muhtemelen, var olan müşterileri hedefleyen periyodik ve hatırlatıcı reklamcılık dışındaki reklam ve satış promosyon harcamalarını büyük oranda kısmak ya da durdurmak. Ticari promosyonları, dağıtım teminatlarındaki hızlı düşüşlerden korunmak için gerekli olan minimum düzeye indirmek. Satış gücü çabalarını var olan müşterilerin tekrarlayan satın almalar gerçekleştirmelerine odaklamak.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ürün kalitesinde yavaş bir erozyon pahasına üretim maliyetlerini düşürme yollarını araştırma • Kâr oranlarını korumak için gerekirse fiyatları artırmak.

Pazarlama stratejisi ve amaçları	Olası pazarlama faaliyetleri
Pazar payını koruma stratejisi	
Pazar payının daralmasına karşın kısa dönemde pazar payını koruma	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün kalitesini iyileştirmeyi ya da korumayı amaçlayarak kısa dönemde ürün ve süreç ar-ge harcamalarını sürdürmek. • Var olan kullanıcıları hedefleyen reklamcılık ve satış promosyon düzeylerini korumaya devam etmek. • Dağıtım teminatındaki herhangi bir kısıtlamayı ortadan kaldırmaya yetecek düzeylerdeki satış promosyonunu sürdürmek. • Satış gücü çabalarını var olan kullanıcıların tekrarlayan satın almalar gerçekleştirmelerine odaklamak • Kâr oranlarının azalması pahasına, pazar payını korumak için gerekirse fiyatları düşürmek

Pazarlama stratejisi ve amaçları	Olası pazarlama faaliyetleri
Kârlı olarak hayatta kalma stratejisi	
Daralan pazardaki payı artırma; zayıf rakiplerin pazardan çıkmasını teşvik etme.	<ul style="list-style-type: none"> Firmanın endüstride kalmasını istediği rakiplerine işaret vermek ve artan pazar payının peşine düşmek. Reklamcılık ve satış promosyon bütçelerini korumak ya da artırmak Saldırgan ticari promosyon aracılığıyla dağıtım teminatını korumak ya da artırmak Satış gücü çabalarını uzak rakiplerin müşterilerini kazanmaya odaklamak. Ürün iyileştirmelerini ya da maliyet düşürmelerini araştırmak için ürün ve süreç ar-ge'sine devam etmek. Kalan talep bölümlerini hedefleyin ürün hattı genişletme faaliyetlerini değerlendirmek. Kısa dönemde kâr oranlarını düşürme pahasına, pazar payını artırmak için gerekirse fiyatları düşürmek. Üretimi bırakmayı düşünen küçük rakiplerle ikame parçalar ya da özel markalar üretmek için anlaşmalar yapmayı değerlendirmek.

Pazarlama stratejisi ve amaçları	Olası pazarlama faaliyetleri
Pazar boşluğuna yerleşme (Niş pazarlama) stratejisi	
Sürekli kâr potansiyeline sahip bir ya da az sayıda pazar bölümündeki konumunu güçlendirme	<ul style="list-style-type: none"> Hedef pazar bölümlerine yönelik olacak, ürün iyileştirmelerin ya da değişikliklerini amaçlayan ürün ve süreç ar-ge'sine devam etmek. Hacmi korumak ve birim maliyetleri düşürmek için özel markaların üretimini değerlendirmek. Reklamcılık, satış promosyon ve kişisel satış kampanyalarını hedef pazar bölümlerindeki müşterilere odaklamak, bu müşterilere en büyük önemin verildiğini vurgulamak. Hedef pazar bölümüne ulaşmak için dağıtım kanallarını uygun duruma getirmek, hedef pazar bölümlerindeki müşterilere daha etkin ulaşmak için özgün kanal düzenlemelerini araştırmak. Hedef pazarlardaki müşterilerin özgün meselelerini / sorunlarını çözmeye yönelik hizmet programlarını tasarlamak.

3. GIDA SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA FAALİYETLERİ

Ülkemizin ekonomik ve sosyal çarklarını döndüren, toplum sağlığı ve yaşam kalitesini belirleyen önemli girdilerden biri olan gıda alanında, ülkemizin ihtiyaçlarının Ar – Ge ve yenilik yoluyla çözülmesi stratejik önem arz etmektedir. Ülkelerin karşılaştırmalı üstünlük düzeylerinin artarak sürdürülebilirlik ilkeleri ile şekillendiği bir dünyada, stratejik bir alan olan gıda sektöründe disiplinler arası Ar – Ge ve yenilik faaliyetlerine odaklanılması bir mecburiyettir (Tübitak, 2010)

Gıda konusu günümüzde ele alınması ile birlikte üretim ve tüketim zincirindeki tüm aşamaları kastedilmektedir. Öncelikli üretim aşaması olarak karşımıza hayvancılık, ziraat, balıkçılık gibi sektörlerin çıktığı gözlemlenmektedir (Tübitak, 2010). Bu durum sonucu elde edilen tarımsal ve hayvansal hammaddelerin güvenliğinin sağlanarak, fabrikalarda işlenmesi sonucu güvenilir ve kalite bakımından son derece uygunluk ifadesini ortaya koyan bir yapıyı tamamlamış olur.

Güvenilir ve kaliteli gıdaların tüketiciye ulaştırılması aşamasında tüketicinin sağlık ve refah düzeyinin sağlanması ve korunması amaçlanmaktadır. Bu zincirin diğer bir basamağı ise çevresel faktörlerin etkilerinin de araştırılması gerekliliğidir. Tüm gıda üretim tüketim aşamalarında üzerinde kalite ve güvenliği sağlanması hedef olarak seçilmiştir (Tübitak, 2010).

Günümüzde “gıda” konusu ele alındığında, gıda üretim tüketim zincirindeki tüm aşamalar kastedilmektedir. Tablo 3’de Birincil üretim (hayvancılık, ziraat, balıkçılık) sonucu elde edilen tarımsal ve hayvansal hammaddelerin kalitesinin ve güvencesinin sağlanarak, sanayide işlenmesi sonucu güvenli ve kaliteli gıdaların tüketiciye ulaştırılması, gıda alımı ile tüketicinin sağlık ve refahın sağlanması ve korunması, bu zincirin her bir basamağına çevresel faktörlerin etkilerinin de araştırılmasıyla tüm gıda zinciri üzerinde kalite ve güvenliği sağlanması hedeflenmektedir.

Güvencesi ve güvenliği kavramı gereğince gıda zincirinin her aşamasında kalitenin sağlanabilmesi, sağlıklı bireylerin oluşturduğu bir topluma ulaşabilmek ve gıda sanayinin rekabet gücünün artırılması için önem arz etmektedir. İhtiyaç odaklı gıda alanında oluşturulacak stratejilerin, hammadde elde edilmesinden;

tüketim ve tüketim sonrası beslenme – sağlık ilişkilerine kadar her aşamayı kapsayacak nitelikte olması sürdürülebilirliğin sağlanması açısından önemlidir (Tübitak, 2010).

“Dünya ekonomisinde yaşanan kriz durumlarında ülkelerin en önemli sorunu cari açıklarının artmasıdır. Çünkü ihracatları azalmakta, bunun sonucu üretim azalmakta, yatırımlar durmakta, işsizlik artmaktadır. Makroekonomik açıdan ise, faiz ve enflasyon oranları olumsuz şekilde etkilenmektedir. Oysa günümüzde ülkelerin kalkınmalarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde, cari açığı kapatacak seviyede ihracat başarılarına bağlıdır”.

Tablo 3’de Gıda Üretim Tüketim Zinciri Kapsamındaki Konular

Birincil Üretim	Gıda İşleme	Nakil Depolama	Gıda Tüketimi
Tarım, Hayvancılık, Balıkçılık	Gıda Teknolojileri Gıda Sanayi	Gıda Nakil ve Depolama Teknolojileri İzlenebilirlik	Beslenme gıda ile ilgili Hastalıklar
Toprak kalitesi, tarım zararları, organik tarım, GDÜ, hayvan sağlığı, akuakültür, tarım makineleri, sulama teknolojileri, zirai üretimde verimlilik, vb.	Gıda işleme teknolojileri, esnek ve bağıl üretim sistemleri, gıda katkı maddeleri, paketleme, etiketleme, gıda sanayinde ileri teknolojileri, vb.	Gıda Nakil araçları, soğuk zincir, nakil ve depolama koşulları, izlenebilirlik, gıda naklinde bilgi ve iletişim teknolojileri, hijyen, toptan ve perakende sekleri, vb.	Gıda ve sağlık, gıda arzı, yiyecek ve içecek sanayi, yemek işletmeleri, gıdadan kaynaklanan hastalıklar beslenme, vb.

Kaynak: TÜBİTAK (Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı, 2010, Gıda Alanı Ulusal Ar – Ge ve Yenilik Stratejisi Hazırlanmasına İlişkin Bilgi notu. Ankara.

Pazar ve pazarlama araştırması yapılmalıdır. Bunun için İGEME gibi devlet kuruluşlarının hazırladığı raporlar dikkate alınmalıdır. Yabancı ülkelerdeki devlet ticaret müdürlüklerinden ihracat için faydalanılabilir. Böylece devletin güvencesi sağlanmaktadır. Hemen her ülkede bulunan ihracat noktalarına (trade point) işletmenin arzını bildiren bilgilerle kayıt olunması, en önemli talep yaratan pazarlama işlemidir.

Pazarlama kavram ve anlayışındaki gelişmelere bağlı olarak son yıllarda literatüre birçok pazarlama çeşidinin girdiği ve pazarlamaya yeni boyutların eklendiği gözlenmektedir.

Aşağıda yer verilen bazı pazarlama çeşitleri, pazarlamanın uygulanma düzeyini ve uygulama alanlarını belirtmesi yönüyle de önem taşımaktadır.

3.1. Gıda Sektöründe Ürün Pazarlaması ve Stratejik Planlama

Tarım gıda ihracatı günümüzde o kadar kolay olarak görülmemelidir. Çünkü rakipler vardır, yönetmelikler vardır, büyük şirketler vardır, korumacılık vardır, v.s. İşte özellikle kobilerimiz, tarımsal kooperatiflerimiz ve birliklerimiz bu açıdan ihracata dört elle, ancak profesyonelce yaklaşmak zorundadırlar. Maalesef ülkemizdeki tarım gıda ihracatının artmamasının en önemli sorunları burada yatmaktadır.

Tarımsal işletmeler kolay kolay tek başlarına sürekli ve kazançlı ihracat yapamazlar. Ancak birleşirlerse, ya da bir şirket kurarlarsa başarılı olabilirler. Sorun ölçek ekonomisi kadar, markalaşmada da yatmaktadır. Yani kooperatifler, birlikler, kobiler öncelikle markalaşma yatırımı yapmalıdırlar. Daha sonra da satışı artırıcı çabalara girişmelidirler.

Kriz döneminde Kobilerin, tarımsal kooperatif ve birlikler için alması gerekli önlemler;

- İhracat pazarlamasını bilen en az bir eleman istihdam ettirilmelidir,
- Pazar ve pazarlama araştırması gerçekleşecek, fuarlarda satış başarısı artacaktır,
- İhracatçılar birliğine (her bölgemizde var) kayıt olunmalıdır. Böylece satış olanağı artarken, günlük pazar taleplerine kolaylıkla ulaşacaklardır,
- Bir web sitesi mutlaka olmalıdır. Böylece alıcılar kolaylıkla satıcıları bulabilirler. Ayrıca firmanın güvenilirliği de sağlanmalıdır.

▪ Firmanın her türlü bilgisi web sitesinde olduğu için, çoğunlukla firmalar bu şekilde numune dahi göndermeden ihracat yapmaktadırlar. Ancak web sitesi çok iyi hazırlanmalıdır, aksi takdirde başarı olasılığı o oranda düşmektedir.

▪ Pazarlamada temel ihtiyaç alıcılara ulaşmaktır. Bunun en kısa ve en faydalı yolu fuarlara katılmaktır.

▪ Sipariş edilen mallar mutlaka söz verilen tarihte, gecikme yaşattırılmadan gönderilmelidir,

▪ Devletimiz milli dış fuarlara katılımında fuar masrafının en az %50'sini karşılamaktadır,

▪ İşletmeler hem iç pazar, özellikle dış pazar için yabancı dilde hazırlanmış bir katalog broşüre sahip olmalıdır,

▪ Hedef pazarlar iyi saptanmalıdır,

▪ Ürünün ambalajı çok iyi olmalıdır,

▪ Ürün segmentleri geliştirilmelidir,

▪ Kurutulmuş meyve ve sebzelerin besin değeri diğer tüm tüketim şekillerinden daha yüksektir.

Türkiye özellikle meyve sebze ürünleri, arı ürünleri, beyaz et sektöründe bölgemizde rakipsiz konumdadır. Ancak coğrafi işaretler alınarak her üründe üreticilerimiz, sanayicilerimiz daha da büyük avantajlar yakalayacaklardır. İhracattan önce TSE belgesi alınmalıdır. Avrupa'ya ihracat için CE belgesine sahip olunması ihracatı hem kolaylaştırmakta, hem de satış miktarını artırmaktadır.

3.1.1. Gıda Sektörü Ürünlerinin Geliştirilmesi

Günümüzde “gıda” konusu ele alındığında, gıda üretim tüketim zincirindeki tüm aşamalar kastedilmektedir. Birincil üretim (hayvancılık, ziraat, balıkçılık) sonucu elde edilen tarımsal ve hayvansal hammaddelerin kalitesinin ve güvencesinin sağlanarak, sanayide işlenmesi sonucu güvenli ve kaliteli gıdaların tüketiciye ulaştırılması, gıda alımı ile tüketicinin sağlık ve refahının sağlanması ve

korunması, bu zincirin her bir basamağına çevresel faktörlerin etkilerinin de araştırılmasıyla, tüm gıda zincirinde kalite ve güvenliğin sağlanması hedeflenmektedir.

“Tarladan çatala, gıda kalitesi güvencesi ve güvenliği” kavramı gereğince gıda zincirinin her aşamasında kalitenin sağlanabilmesi, sağlıklı bireylerin oluşturduğu bir topluma ulaşabilmek ve gıda sanayinin rekabet gücünün artırılması için önem arz etmektedir. İhtiyaç odaklı gıda alanında oluşturulacak stratejilerin hammadde elde edilmesinden; tüketim ve tüketim sonrası beslenme – sağlık ilişkilerine kadar her aşamayı kapsayacak nitelikte olması sürdürülebilirliğin sağlanması açısından önemlidir.” (Tübitak, 2010)

Kriz denildiğinde ilk akla gelen, ekonomik ve finansal kaynaklı krizlerdir. Ancak gıda sektörü açısından da birçok faktör krize yol açabilmektedir.

“Dünya ekonomisinde yaşanan kriz durumlarında ülkelerin en önemli sorunu cari açıklarının artmasıdır. Çünkü ihracatları azalmakta, bunun sonucu üretim azalmakta, yatırımlar durmakta, işsizlik artmaktadır. Makroekonomik açıdan ise, faiz ve enflasyon oranları olumsuz şekilde etkilenmektedir. Oysa günümüzde ülkelerin kalkınmalarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde, cari açığı kapatacak seviyede ihracat başarılarına bağlıdır”.

“Teknolojik değişiklikler, hukuk ve politika alanında yapılan yeni düzenlemeler, sosyo kültürel faktörlerdeki değişiklikler, rakip işletmelerin sayısında artış ve pazarlardaki acımasız rekabet şartları, uluslararası çevre koşullarında yaşanan gelişmeler, kaynak sağlamada karşılaşılan güçlükler, doğal felaketler, üretim ve ürün sorunları, endüstriyel kazalar, yönetim sorunları, yolsuzluklar iyi yönetilmedikleri takdirde örgütler açısından bir krize dönüşebilmektedir. Görüldüğü gibi, örgütlerin hemen hemen her konuda krizlerle karşılaşma olasılığı bulunmaktadır”.

(<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>)

“En temel insan ihtiyacı olan gıda gereksinimi ve bunun talebi kriz dönemi dahi olsa, ancak azalır, fakat durma noktasına gelmez. Bu nedenle kriz durumunda en az etkilenen sektörler tarım ve gıda alanlarıdır. Bu açıdan Türkiye büyük şansa sahiptir.

Türk lirasının aşırı değerlenmesinin hızı kesildiği için, her gıda ürününde ihracatımız krize rağmen artmaya devam edecektir. Çünkü bu trend için gerekli olan kur pozisyonu az da olsa yakalanmıştır.

Türkiye gibi bir çok ülkede enflasyon oranlarındaki yükselme nedeni olarak gösterilen tarımsal hammaddelerdeki fiyat artışları gösterilmektedir. Kriz dönemlerinde uygulanan politikaların etkinliğini ölçmek bakımından önem arz eden bu konu, söz konusu fiyatların mali politik uygulamalarını ne ölçüde tepki verdiklerini ortaya çıkarılması açısından önemlidir.

Kriz nedeni ile birçok yabancı tarım ve gıda devi şirket ve kuruluşlar büyük zararlar edecek, marka değerleri ve satışları düşecek, pazarlarını kaybedeceklerdir. Çünkü sabit ve pazarlama masrafları çok yüksektir ve talepteki düşüş dolayısı ile satışlardaki zararlar nedeni ile borçları ölçüsünde muhtemelen büyük ölçüde küçüleceklerdir. Küçük ölçekli işletmeler ise daha az zarar görme avantajına sahiptirler.

Kriz dönemlerinde gıda sektöründeki ürünlerin geliştirilmesi ve Pazar sayısını artırılması için;

- Türkiye özellikle meyve sebze ürünleri, arı ürünleri, beyaz et sektöründe bölgemizde rakipsiz konumdadır. Ancak coğrafi işaretler alınarak her üründe üreticilerimiz, sanayicilerimiz daha da büyük avantajlar yakalayacaklardır. İhracattan önce TSE belgesi alınmalıdır. Avrupa'ya ihracat için CE belgesine sahip olunması ihracatı hem kolaylaştırmakta, hem de satış miktarını artırmaktadır,

- Devletin işletmelere daha fazla destek vermesi, özellikle yüksek okul bölümlerinde ziraata yönelik bölümlere önem vermeli ve ihracat pazarlaması dersi zorunlu hale getirilmelidir.

- Kriz dönemlerinde özellikle uzmanlaşmış tarım ekonomistlerine ve ziraat mühendislerine ihtiyaç duyulacağından bu yönde yatırım yapmak uygun olacaktır.

- Gıda analiz yapacak Laboratuvarlarımız özellikle kıyı bölgelerinde artırılmalı ve dış ülkelere sık sık, gıda ve tarım üzerine fuarlar düzenlenmelidir.

▪ Avrupa ülkelerinde krizin kolay atlantılmayacağını düşünecek olursak, özellikle Amerika, Rusya, Türkî Cumhuriyetler ve Ortadoğu ülkeleri hedef alınmalıdır. Her Çinlinin günde bir fındık yemesini sağlayabilsek, fındık pazarlamasında sorun kalmaz.

3.1.2. Gıda Alanında Ulusal Ar – Ge Yenilik Stratejileri

“Bu işlevsel dinamik ulusal yenilik sistemindeki aktörlerin yatırım seçimlerinde yönlendirilmesi amacıyla çeşitli geniş görüşlülük, strateji, politika ve düzenlemelerin yapılandırılmasını içerir.”

“Dolayısıyla, bu işleve hizmet eden belgeler çoğunlukla BTYK tarafından alınan kararlar, ilgili bakanlıkların ve kurumların stratejik planları ve programları, ilgili rapor ve yönetmelikler ile teşvikleridir.” (Tübitak, 2010)

“Ayrıca, gıda alanına yön vermek amacıyla TOBB(Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) bünyesinde sektör meclisleri kurulmuştur. TOBB"un ilgili sektör meclisleri: Ambalaj Meclisi, Gıda Sanayi Meclisi, Hayvancılık Meclisi, İçecek Sanayi Meclisi, Tarım Meclisi, Teknoloji ve Teknoparklar Meclisi ve Yüksek Öğrenim Meclisi sanayi ihtiyaçlarının oluşturulan politikalar ve stratejilere yansıtılması için çalışmalar yapmaktadırlar. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı da, gıda sektörü için stratejiler geliştirmektedir. Bunların yanı sıra, bölgesel kalkınma ajansları yerel kaynakların harekete geçirilmesini teşvik etmek amacıyla, içinde gıda üretim zincirini de kapsayan projelere hibe desteği vermektedir.”

“Ülkemizde gıda üretim tüketim zincirinin her aşamasındaki paydaşların bir araya getirilmesi amacıyla çeşitli gruplar tarafından “Gıda Teknoloji Platformu” kurma çalışmaları sürmektedir. Üniversiteler, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri’ndeki yenilikçi firmalar ve özel sektörün yer aldığı teknoloji platformları, bu paydaşların oluşturdukları vizyon ve araştırma takviminin ilgili politikalara yansıtılması ve uygulanması için görev yapacaktır.” (Tübitak, 2010)

3.1.3. Piyasa Oluşumu

“Ekonomide Ar-Ge ve yenilik için uygun ortamın oluşturulmasında ve yapılmakta olan Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin ekonomik büyümeye katkıda bulunabilmesi için kanunlar, standartlar, mevzuat, anlaşma ve yönetmelikler en önemli unsurlardır.”

“Ülkemizde gıda üretim tüketim zincirinin alanlarında yatırım-girişimcilik-özel sektör ortamı aşağıdaki ilgili kuruluşlarca oluşturulmaktadır;

▪ Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, tarım ve gıda mevzuatlarının oluşturulması ve uygulamaların izlenmesi hususlarında en yetkili kuruluştur. Koruma ve Kontrol Genel Müdürlüğü "ne bağlı 39 adet il Kontrol Laboratuvarı Müdürlükleri'nde, Gıda Kontrol ve Merkez Araştırma Enstitü Müdürlüklerinde ilgili mevzuat uygulamaları izlenmektedir.

▪ TÜBİTAK MAM Gıda Enstitüsü, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'nın mevzuat oluşturma çalışmalarına gerekli bilimsel çalışma ve ölçümleri gerçekleştirerek destek vermektedir.

▪ Çevre ve Orman Bakanlığı, tarımda kullanılan kimyasalların çevreye etkileri konusunda uygulamaları takip etmektedir. Sağlık Bakanlığı'na bağlı olan Hıfzıssıhha Merkezlerinde ise gıda üretim tüketim zinciri ürünlerinin insan sağlığına etkileri hakkında çalışmalar yapılmakta ve ilgili mevzuat uygulamaları izlenmektedir.

▪ Üniversitelerin Gıda Analiz Laboratuvarları'nda Ar-Ge ve ölçümler yapılmaktadır.

“2007’de başlayan “ Ulusal Gıda Referans Laboratuvarı Kurulma Projesi” 2009 yılında tamamlanmış, Avrupa Birliği Referans Laboratuvarı ile ortak çalışmalar yürütülmektedir.” (Tübitak, 2010)

3.1.4. Kaynakların Geliştirilmesi ve Harekete Geçirilmesi

“Ar – Ge ve yenilik çalışmalarının ivme kazanması için gereken mali kaynak, insan kaynağı ve altyapılar; ülkemizdeki çeşitli kuruluşlar tarafından sağlanmaktadır.”

“BTYK kararı ile hazırlanan Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları bu kaynakların ekonomik büyüme ve küresel rekabeti sağlayacak şekilde hareket geçirilmesi için stratejiler ve eylem planları içermektedir.”

“Türkiye’de çeşitli kamu kurumlarının ve üniversitelerinin Ar – Ge faaliyetlerinde bulunan araştırma merkezleri ve enstitüleri, gıda üretim tüketim zincirinde Ar – Ge çalışmalarına katkıda bulunmaktadır.”

Hayvancılık konusundaki sorunlar (Tübitak, 2010);

- Hayvan hastalıklarının hayvan hareketlerine getirilen sınırlamalardan doğan ekonomik kayıplara neden olması,
- Hayvansal ürün talebinin uygun fiyatla yurtiçin kaynaklardan karşılanmaması,
- Kaçak yollarla ve sınır ticareti kapsamında ülkemize yapılan hayvan girişlerinin beraberinde hastalık etkenleri taşıması.

Gıda maddeleri konusundaki sorunlar;

- Gıdalardaki mikotoksin ve pestisit riskinin azaltılması, kontrolü ve mevcut durum hakkında bilgi sağlayacak verilerdeki eksikliğin tamamlanması,
- Gıda kaynaklı alerjilerin araştırılması ve bu konuda eğitim çalışmalarının yapılması,
- Gıda işletmelerinde çalışanlara eğitim verilerek bilinç kazandırılması,
- Çiftlikten sofraya gıda güvenliği yaklaşımında gıda zincirindeki her aşamada izlenebilirliğinin sağlanması gerekmektedir,

Gıda kaynaklı hastalıklar konusundaki sorunlar;

- Gıdalardan kaynaklanan enfeksiyon ve intoksikasyonlara ilişkin sağlıklı bir veri tabanı bulunmaması,
 - Ulusal gıda güvenliği stratejisi planlarının yapılamaması,
- GDO Konusundaki sorunlar;

▪ GDO'lu ürünlerin tüketici bilgilendirilmesi açısından etiketlememesindeki eksiklikler,

▪ Dış ticarete konu olanların analizleri için laboratuvar alt yapılarının iyileştirilmemesi (Tübitak, 2010).

3.2. Türkiye'deki Gıda Araştırma Programı

Bu program çerçevesinde ele alınan ana başlıklar; hayvancılık, tarla bitkileri, bahçe bitkileri, doğal kaynaklar, gıda ve yem, su ürünleri, organik tarım ve tarım ekonomisidir (Tübitak, 2010).

Türkiye hayvancılığının beklenen verim düzeyine kavuşturulması, bulunduğu çevre şartlarına uygun, üstün verim verebilen hayvan ırklarının geliştirilmesi, hayvancılıkla uğraşan üreticilerin gelir seviyelerinin artırılması ve yerli hayvan genetik kaynaklarımızın korunması önem arz etmektedir(TÜBİTAK, 2010)

Hastalıklar tarla bitkilerinde verim ve kaliteyi sınırlayan en önemli faktörler arasında olup çoğu zaman kimyasal kullanımı gerektirmektedir. Hastalıklara dayanıklılık alanındaki araştırmaları teşvik etmek, moleküler düzeyde geliştirilen işaretleyiciler yardımıyla hastalıkların teşhisini daha etkin ve kısa sürede gerçekleştirmek hedeflenmektedir. Aynı şekilde; bahçe bitkilerinde de nitelikli çeşit gereksinimini maliyetini düşürmek, ilaç kullanımını azaltmak ve kalıntı riskini en aza indirmek amaçlanmaktadır.

Alt sektörlerde, özellikle kolay bozulabilen taze ürünlerde, pazarlama aşamasında karşılaşılan sorunların çözümüne katkı, ürün ve kalite kayıplarının azaltılması ve ürün değerlendirme periyodunun uzatılarak pazar değerinin artırılması ve böylece içi ve dış pazarda rekabet gücünün devamı için yapılmakta olan çalışmalara yeni boyutların kazandırılması, rekabet gücünün artırılmasına yönelik olarak KOBİ'lerde teknoloji seviyesinin geliştirilmesi, kalitenin yükseltilmesi verimliliğin artırılması, etkin bir ana yan sanayi bütünleşmesine gidilmesi, gıdaların özelliklerine göre, kendi bileşimlerine ve yapılarına göre işlenmesi, taşınması, muhafaza edilmesi ve ambalajlanması ve bunun için de ürünlere göre en uygun işleme teknolojilerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Bunların yanı sıra; gıda ve yemler üretildikleri andan tüketiciye ulaşmaya kadarki zincir içerisinde birçok işlemlerden geçmekte ve yine değişik birçok faktörlerin etkisinde kalarak bünyelerinde az veya çok değişimler meydana gelmekte veya bozularak insan veya hayvan sağlığını tehdit edebilecek durumlar söz konusu olabilmektedir. Gerek olumsuzlukların kaynağının tespiti gerekse, ürünlerin takip edilebilmesi ülkemizin teknolojik altyapısının geliştirilmesi ve bu alanda çalışmaların yapılması hedeflenmektedir. Organik tarımla ilgili ise yetiştirme teknikleri, yeni girdi geliştirilmesi, organik tarım havzalarının belirlenmesi için Ar-Ge çalışmalarının ihtiyaç duyulmaktadır (Tübitak, 2010).

3.2.1. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Stratejik Planı

Şehirleşme ile birlikte tüketim alışkanlıklarındaki değişimler çeşit artışı, hazır gıdaya yönelme gıda güvenliği konusunda öne çıkarmaktadır.

Gıda güvencesinden gıda güvenliğine uzanan çizgide gıda sektörünün tarımla bütünleşmesi olarak belirtilmektedir. Bakanlık stratejisi Planı'nda Avrupa Birliği Birleşmiş Milletler, Dünya Ticaret Örgütü ve Gıda ve Tarım Örgütü'nün küresel çapta kullanılan tarım kavramları kullanılmaktadır.

Üretim tüketim zincirindeki alanlarda belirtilen hedefler Bakanlık Stratejik Planı'na yansıtılmıştır.

Dokuzuncu kalkınma planı kapsamında;

2007-2013 yıllarını kapsayan Plan'da gıda üretim tüketim zinciri ile ilgili olarak, "Rekabet Gücünün Artırılması" başlığı altında "Tarımsal Yapının Etkinleştirilmesi" maddesi dikkat çekmektedir; ancak "Çevrenin Korunması ve Kentsel Altyapının Geliştirilmesi", "Yoksullukla Mücadele" maddeleri de alan ile ilgili hedefler sunmaktadır. Bu raporda sadece "Tarımsal Yapının Etkinleştirilmesi" maddesi hedeflerine yer verilmiştir (Tübitak, 2010).

Tarımsal Yapının Etkinleştirilmesi;

▪ Gıda güvencesinin ve güvenliğinin sağlanması ile doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı gözetilerek, örgütlü ve rekabet gücü yüksek bir tarımsal yapı oluşturulacaktır.

▪ Üretimin talebe uygun olarak yönlendirilmesini sağlayacak politik araçlar uygulanırken, ülkemizin AB'ye üyeliği sonrasında AB içinde rekabet edebilmesi için tarımsal yapıda gerekli dönüşüme öncelik verilecektir.

▪ Yüksek verimli tarım alanlarının tarımsal üretim amacıyla kullanılması, tarım topraklarından, tahlillerle belirlenecek kabiliyetleri doğrultusunda ve doğru tarım teknikleri ile faydalanılması; ayrıca, arazi kullanım planlaması ve yaygın erozyonun önlenmesi suretiyle toprak kaynaklarının etkin kullanımı esas alınacaktır.

▪ AB Katılım Öncesi Yardımlardan da yararlanılarak, tarımsal işletmelerde ölçek büyüklüğünün artırılması yanında, başta üretim teknikleri ve üretim koşullarının iyileştirilmesi olmak üzere, tarım ve gıda işletmelerinin modernizasyon çabaları, belirlenecek öncelikler çerçevesinde desteklenecek ve tarım-sanayi entegrasyonu özendirilecektir.

▪ Verimliliğin ve üretici gelirlerinin istikrarlı bir şekilde artırılması amacıyla, çiftlikten sofraya gıda güvenliğinin sağlanması yönünde tarımsal üretim ve pazarlama aşamalarında, başta ilaç ve gübre ile nitelikli tohumluk kullanımı, sulama, bitki ve hayvan sağlığı ile gıda hijyeni olmak üzere çeşitli konularda eğitim ve yayım hizmetleri artırılabilecektir. Söz konusu hizmetlerin genç ve kadın çiftçileri de kapsayacak şekilde ve yapıları güçlendirilmiş üretici örgütleri tarafından yürütülmesine ağırlık verilecektir.

▪ Görece katma değeri yüksek ürünler elde edilen hayvancılık faaliyetlerinde; hayvan ıslahına, hayvan hastalık ve zararlılarıyla mücadeleye, meraların ıslahının ve kullanımının düzenlenmesine, kaliteli yem bitkileri üretiminin artırılmasına ve yayım hizmetlerine ağırlık verilerek, AB'ye katılım öncesi rekabet gücünün artırılması hedeflenecektir. Sınırlarımızdaki yasal olmayan hayvan hareketleri engellenecektir.

▪ Balıkçılık politikalarında, AB Müktesebatına paralel şekilde, stok tespit çalışmalarının yapılarak avcılık üretiminde kaynak kullanım dengesinin oluşturulması, son dönemde sağlanan destekler ve artan talebe paralel olarak hızla gelişen yetiştiricilik faaliyetlerinde çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ile idari yapının bu amaçlara uygun olarak düzenlenmesi esas alınacaktır.

▪ Tarım sektöründe, kamu kurumlarınca yapılan Ar-Ge çalışmalarının ilgili kurumların faaliyetlerini destekleyici olması sağlanacaktır.

▪ Kamunun, bitki ve hayvan sağlığı ile gıda güvenliği konularında sunduğu hizmetler bütüncül bir çerçevede yürütülecektir. AB müktesebatına uygun şekilde, kontrol ve denetim faaliyetlerinde etkinlik artışı ve bu amaçla izleme ve müdahalenin tek merkezden gerçekleştirilebilmesi için ilgili kurumlar arası eşgüdüm sağlanacaktır.

Tablo 3.2. (a) Dokuzuncu Kalkınma Planı Geliştirme Eksenleri Bazında Gıda ile ilgili Amaçlar

Küreselleşme sonucu tarımda kullanılmaya başlayan, önem arz eden kavramlar aşağıdaki gibi belirtilmektedir.	Küreselleşme sonucu tarımsal üretimin vazgeçilmez kavramları.
Modern tarım yerine sürdürülebilir tarım,	Suni tohumlama,
İyi tarım uygulamaları,	Embriyo transferi
Az işlemeli tarım,	Bitkisel ve hayvansal gen kaynaklarının korunması
Tarımsal Pazarlama	Genetiği değiştirilmiş ürünler
Topraksız tarım,	Klonlama
Tüketici odaklı tarım,	Işınlanmış gıdalar
Mikro klima alanları	İyi laboratuvar uygulamaları
Havza bazlı tarım	Fonksiyonel gıdalar

Kaynak: TÜBİTAK, (Teknoloji v Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı) 2010, Ulusal Gıda Ar – GE ve Yenilik Stratejisi Çalıştayı (7-9 Ekim 2010) Ankara.

3.2.2. Ulusal Gıda Yenilik Stratejisi Oluşturma Süreci

2023 yılına yönelik olarak bilim, teknoloji ve yenilik atılımımıza zemin oluşturan Bilim ve Teknoloji Politikaları Uygulama Planı (BTP – UP) 2005 -2010 döneminde ülkemizin BTY kapasitesi önemli düzeyde artmıştır. Geliştirilen bu kapasite Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejileri (UBTYS) 2011 -2016 dönemi için ulaşabileceğimiz yeni ufuklar ve ivme kazanabileceğimiz yeni alanlar açmıştır. Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun 22 Haziran 2010 tarihinde gerçekleştirilen 21. toplantısında enerji, gıda ve su alanları ivme kazanmamız gereken yeni alanlar olarak belirlenmiş; strateji ve yol haritalarının geliştirilmesi ve ilgili hazırlıkları yapmak üzere Strateji Çalışma Gruplarının oluşturulmasına karar verilmiştir (Tübitak, 2010). Gıda alanında Ar – Ge ve Yenilik Faaliyetlerinin Sosyo – Ekonomik ve Çevresel Kazanımları tablo 3.1. (b)'de ki gibi planlanmıştır.

Tablo 3.2. (b) Gıda Alanında Ar- Ge ve Yenilik Faaliyetlerinin Sosyo – Ekonomik ve Çevresel Kazanımları.

Sosyo - Ekonomik ve Çevresel Kazanımlar
Mevcut gıda hammadde ve son ürünlerinin kalitelerinin arttırması, üretim maliyetlerinin düşürülmesi ile dışa bağımlılığın önüne geçilmesi ve dış ticaret dengesinin fazla vermesi.
Gıda atıklarının değerlendirilerek yeniden kazanımı ve/veya katma değeri yüksek ürünler haline dönüştürülmesi ile çevrenin korunması.
Tarım alanlarının verimliliğinin arttırılarak gıda üretim - tüketim zincirindeki üretimin arttırılması; köyden kente göçlerin ve buna bağlı kentsel sorunların azalması
Ülkemizin iklim, toprak gibi doğal kaynak avantajlarını kullanarak uluslararası rekabetçi hammadde ve işlenmiş ürün miktar ve çeşitliliğinin artması yoluyla gıda sektörünün rekabet gücünün arttırılması
Geleneksel gıda teknolojilerinin geliştirilmesi, yeni muhafaza teknolojilerinin kullanılması ve gıda üretim - tüketim zincirinde (tarladan çatala) sürdürülebilirliğin sağlanmasıyla ile gıda sektörünün ülke ekonomisine katkısının arttırılması.
İşlenmiş gıda ürünlerinin miktar ve kalitesinin arttırılmasıyla topluma ucuz ve kaliteli gıda arzının sağlanması, yaşam kalitesinin yükselmesi,

Gıda güvencesi ve güvenliğinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasıyla, toplumun dengeli ve sağlıklı beslenmesinin sağlanması yoluyla gıda ile ilişkili sağlık sorunlarının ve harcamalarının azalması

Hızlı, güvenilir, ekonomik ve çoklu analiz metotlarının geliştirilmesi ile gıda kalite ve piyasa kontrolünün yaygınlaştırılması sayesinde insan ve çevre sağlığına katkı sağlanması.

Kaynak: TÜBİTAK, (Teknoloji v Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı) 2010, Ulusal Gıda Ar – GE ve Yenilik Stratejisi Çalıştayı (7-9 Ekim 2010) Ankara.

3.3. Gıda Sektöründe Hizmet Pazarlanması

Hizmet pazarlaması kavramı, son yıllarda sıkça sözü edilen bir kavramdır. Kavramın ortaya çıkışında hizmet işletmelerinin pazarlama tekniklerini kullanmaya başlamalarıdır. Aslında mal pazarlaması teknikleri hizmet işletmelerince de aynen kullanılabilirlerdir (Emgin, Süngü, 2004).

“Dünyada hızla artan teknolojik gelişmeler, bilginin mobilizasyonu, küreselleşme ve hızla artan rekabet, firmaların ayakta kalabilmelerini zorlaştırmıştır. Küreselleşme sürecinde tüm kuruluşlar dünya pazarından daha fazla pay alabilmek, varlıklarını sürdürebilmek amacıyla köklü birtakım değişikliklere gitmektedirler. Şiddetli rekabet altında olan işletmeler değişen ve gelişen koşullar karşısında varlıklarını sürdürebilmek amacıyla gerek üretim süreçlerinde gerekse satış sonrası faaliyetlerde yeniliklere yönelmelidirler.”

“Dünyada yaşanan değişimden hizmet sektörü de etkilenmektedir. Hizmet sektörü bu değişim sürecinde gelişme ve büyüme eğilimindedir.”

“Eskiden mal üreten işletmeler kendi hizmetlerini kendileri üretirken, şimdilerde hizmet üreten işletmelerden temin etmektedirler. Bu nedenle hizmet pazarlaması kavramı, son yıllarda oldukça önem kazanmaya başlamıştır. Hizmetlerin kalitesi, müşteri memnuniyetinde önemli rol oynamaktadır. Müşterilerin değişik ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilen işletmeler ayakta kalmayı başarabilmekte, diğer işletmeler ise yok olup gitmektedirler.”

3.3.1. Gıda Sektöründe Hizmet Kavramı ve Niteliği

Soyut niteliği itibariyle hizmet kavramı, somut nitelik taşıyan mal kavramından farklı özellikler taşımaktadır. Bu nedenle hizmet kavramının tanımlanması mal kavramına göre daha karmaşıktır. Grönroos'a göre hizmet kavramı; dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri, çalışan ve fiziksel kaynaklar ile sistemler arasındaki etkileşim anında oluşarak müşteri problemlerine çözüm sunan, faaliyetler dizisidir(Grönroos, 1990).

“Bu tanım ışığında hizmet kavramı, soyut nitelikte, bir gruptan bir gruba devredildiğinde hiçbir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, sunanın insan olmasından dolayı heterojen yapıda ihtiyaçları ve istekleri karşılayan eylemler şeklinde tanımlanabilir.”

3.3.2. Hizmetlerin Temel Özellikleri

Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran bir takım özellikler vardır.

Bu özellikler(Grönroos, 1990);

1. Dokunulmaz olma: Hizmetlerin en temel ve evrensel özelliği dokunulmazlıktır. Çünkü hizmetler, nesnelere farklı olan hareketlerdir. Dolayısıyla hizmetlerin somut bir çıktısı yoktur(Murdick, Render, 1990).

2. Heterojen olma: Bir hizmet endüstrisinin ya da bireysel olarak hizmeti sunanların hizmetlerin niteliği standardize etme olanağı yoktur. Hizmetin her birimi, aynı hizmetin diğer birimlerinden farklı özellikler sergilemektedir. Günümüzde işletmelerde iyi eğitim ve denetimle, hizmeti sunan her elemanın mümkün olduğunca aynı kaliteyi sağlaması amaçlanmaktadır. Hizmet kalitesinin değerlendirilmesinin zorluğu, işi daha da karmaşıklığa taşımaktadır. Müşterinin, bir hizmetin kalitesini o hizmetten yararlanmadan önce tahmin etmesi güçtür. Bu bakımdan mağaza ya da işletme imajının yerleştirilip korunması önemlidir.

3. Üretim ve tüketimin eş zamanlı olması: Birçok ürün önce üretilmekte, bir süre stoklanıp daha sonra tüketilmektedir. Bunun aksine hizmet aynı anda üretilmekte ve tüketilmektedir. Hizmet sunulurken müşteri, sunum yerindedir. Hatta müşteri üretimde dahi rol alabilmektedir. Bu sayede bazı müşteriler deneyimleriyle hizmeti yönlendirilebilmektedir(Murdick, 1990).

4. Dayanıksız olma: Dayanıksızlık, hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilmemesi ve yeniden satılamaması anlamına gelmektedir. Hizmet işletmelerinin niteliği ereği belirli bir zaman diliminde kullanılmayan bu kapasite daha sonra kullanılmak ve satılmak için tutulamaz.

5. Sahipsiz olma: Hizmet sektöründe bir malın sahipliğinin devredilmesi imkânı söz konusu değildir. Hizmeti kullanma hakkı sadece belli bir süre için tanınmaktadır ve bu kullanımdan fayda elde edilmektedir. Buna karşın fiziksel mallarda bir sahiplik söz konusudur.

Tablo: 3.3. (a) Hizmetlerin ve Fiziksel Malların Nitelikleri Arasındaki Farklılıklar

Fiziksel Mallar	Hizmetler
Somutlar,	Soyuttur.
Hedef standardizasyondur, hep aynı biçimde üretmektir.	Hedef eşsizliktir, benzersizliktir; her bir müşteri özeldir, kendine özgüdür.
Müşteri, kullanıcı ya da tüketicidir.	Stoklanamaz
Müşteri üretim sürecinde yer almaz	Müşteri, üretim sürecine bizzat katılır.
Malların üretimde bir hata yapıldıysa düzeltmek mümkündür.	Hatayı telafi etmek zordur.
Müşterinin bulunduğu yere ulaştırılır	Müşteriler, hizmet sunulan yere giderler,
Sahiplik, transfer edilebilir.	Sahiplik, transfer edilemez.

Kaynak : Grönroos C., 1990, Service Management and Marketing, (Massachusetts : Lexington Boks), 28s.

Tablo 3.3. (a)'de görüldüğü gibi fiziksel mallar somut özellik taşıırken, hizmetler soyut özellik taşımaktadır. Fiziksel mallar hep aynı şekilde üretilmektedir. Hizmetler de ise her müşteriye özel üretim gerçekleşmektedir. Fiziksel mallarda, malları stoklayıp, daha sonra satma imkânı varken, hizmetlerde malları stoklamak söz konusu değildir. Fiziksel mallarda müşteri üretim sürecinde yer almaz. Hizmetlerde müşteri üretim sürecine bizzat katılmaktadır. Müşteri sürecin bir parçası olmaktadır. Fiziksel mallarda ürünün üretiminde bir hata yapıldıysa düzeltmek mümkünken, hizmetlerde hatayı telafi etmek zordur. Fiziksel mallarda mallar müşterinin bulunduğu yere ulaştırılır. Hizmetlerde ise müşteriler hizmetin sunulduğu yere giderler. Fiziksel mallarda sahiplik bir yerden başka bir yere transfer edilebilmektedir. Hizmetlerde ise sahiplik, transfer edilemez. Tablo 3.2(a)'da görülen özellikler fiziksel mallarla hizmetler birbirinden ayıran temel özelliklerdir. Bu farklılıklar nedeni ile hizmetlerin ayrı bir alanda incelenmesi gerekmektedir.

3.3.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Lovelock'a göre hizmet sınıflandırılmasında hizmetler dokunulur – dokunulmaz ve alıcının onu kendine ya da eşyalarına yönelik algılamasına göre dört değişik biçimde sınıflandırılmaktadır. Buna göre;

Tablo: 3.3. (b) Hizmetlerin Yapılarına Göre Sınıflandırılması

Hizmetin Yapısı	İnsan	Eşya
Dokunulabilir hizmetler	İnsan vücuduna yönelik (Restoran, Güzellik merkezi, Berber)	Mallara yönelik (Nakliye, Ziraat, Makine tamir ve bakımı)
Dokunulamaz Hizmetler	İnsanların zihinlerine yönelik (Tiyatro, Müze Eğitim, Bilgi hizmetleri)	Dokunulamayan faaliyetlere yönelik (Bankacılık, Sigortacılık, Muhasebecilik, Avukatlık)

Kaynak : Christopher, L. And Lauren, W., 2002, Principles of Service Marketing and Management, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 34s.

Tablo 3.3 (b)'de görüldüğü gibi yapısal olarak sahiplik, hizmeti doğrudan elde edenin kim olduğuna göre insan ve eşya olarak ikiye ayırmış. Ayrıca, hizmetler yapısı itibariyle dokunabilir ve dokunulamaz hizmetler olarak iki gruba ayırmıştır. Birinci grupta insan vücuduna yönelik hizmetler, ikinci grupta mal veya diğer fiziksel nesnelere yönelik hizmetler, üçüncü grupta insanların zihinlerine yönelik ve son grupta ise dokunulamayan faaliyetlere yönelik hizmetler yer almaktadır.

Hizmet işletmesinin müşteriyile ilişki türüne göre hizmetlerin sınıflandırılması ise şöyledir;

Tablo: 3.3. (c) Hizmet İşletmelerinin Müşteri ile İlişki Düzeyine Göre Hizmetlerin Sınıflandırılması

Sürekli	Üyelik ilişkisi var (Bankacılık, Sigortacılık, Telefon aboneliği)	Formal ilişki yok (Radyo istasyonu, Polis koruması, Karayolu)
Seyrek	Aylık otobüs kartları, Tiyatro aboneliği	Araba kiralama, Restoran, Toplu taşıma, Posta hizmetleri.

Kaynak : Christopher L., and Lauren W., 2002, Principles of Service Marketing and Management, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River New Jersey, 53p.

Hizmet sektöründe hizmet sunanlar müşterileriyle uzun dönemli ilişki kurmaya çalışırlar. Bu durum hizmet işletmelerinin müşterileri ile bir üyelik ilişkisi kurmasına kolaylık sağlar. Tablo 3.3 (c)'de, sunum niteliği itibariyle hizmetler, sürekli hizmetler ve seyrek hizmetler olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca üyelik ilişkisinin olması durumu ve formel ilişki olması durumuna göre de bir sınıflandırma yapılmıştır.

Hizmet işletmesinin esnekliğine ve inisiyatifine göre hizmetler iki başlık altında sınıflandırılmıştır.

Tablo: 3.3. (d) Hizmet İşletmelerinin Esnekliğine ve İnisiyatifine Göre Hizmetlerin Sınıflandırılması

Yüksek	Yüksek (Güzellik merkezi, Taksi hizmeti, Mimari tasarım, Eğitim)	Düşük (Kitlesele eğitim, Koruyucu sağlık programları).
Düşük	Telefon hizmeti, Otel hizmeti, İyi restoran	Toplu ulaşım, Fast -food restoranlar, Sinema - Tiyatro

Kaynak : Christopher L., and Lauren, W., 2002, Principles of Service Marketing and Management, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 64p.

Tablo 3.3. (d)'de dikey ekseninde yer alan yüksek ve düşük ifadesi hizmeti sunan kişinin müşterinin ihtiyaçlarını karşılamadaki inisiyatifini göstermekte, yatay ekseninde yer alan yüksek ve düşük ifadesi ise, hizmetin ve hizmet sisteminin özeliğinin ne dereceye kadar esnekliğe izin verdiğini göstermektedir.

3.4. Gıda Sektöründe Fikir Pazarlama

Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin, amaçlarına uygun şekilde değişimi (mübadeleyi) sağlamak üzere; ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurma çabalarının planlanması ve uygulanması sürecidir.

Pazarlama kavramının iyi anlaşılması için şu temel kavramların bilinmesi gerekir: Ürün, ihtiyaç, istek, talep, tüketici, müşteri ve ticari müşteri, satış ve pazarlama, değer ve tatmin olma, rekabet. Bu kavramlar pazarlamanın temelini oluşturmaktadır.

Sosyal fikirlerin kabul edilmesini kolaylaştıracak ve etkileyecek programların tasarlanması, uygulanması ve denetimidir. Çevre kirliliğinin önlenmesi, vergilerin ödenmesini teşvik, aşı kampanyasını destekleme, trafik kazalarını önleme, aile planlaması vb. gibi sosyal problemlere dikkat çekmek için yapılır.

Satış Geliştirmede Fikir Pazarlaması;

- Belirlenen hedeflerde ve stratejilerde bütünlük sağlanması,
- Satış geliştirme uygulamalarına ilişkin tüm etkinlikler ve seçenekler göz önüne alınıp değerlendirilmelidir,
- Yaratıcı fikirler ve çözümler üzerinde düşünceler yoğunlaştırılmalıdır,
- Fikirler içinden en uygunun seçimden ve tüm pazara yaygınlaştırmasından önce, küçük bir grup üzerinde test edilmesi gelecekteki başarısızlığı önleyecektir.
- Satış geliştirme kampanyalarının en az bir reklam kampanyası kadar önemli olduğu benimsenmelidir,
- Sonuçtan etkinlik göstermeyecek zayıf satış geliştirme kampanyaları üzerinde zaman kaybedilmemelidir.

3.4.1. Gıda Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme

İşletmenin temel hedef ve stratejilerine bağlı olarak yeni ürün stratejileri örneğin; mevcut pazar payını ya da satışları korumaya dayalı olabileceği gibi pazardaki yeni ürün geliştirici konumunu korumaya yönelik de olabilir. Başka bir açıdan işletmenin yeni ürün stratejisi belirli bir yatırım geri dönüş oranını sağlamak veya yeni bir pazarda konumlandırma sağlamak da olabilir.

3.4.2. Yeni Ürün Fikirlerinin Toplanması

İyinin bulunmasını sağlamak için çok sayıda fikir toplanması gerekir. Toplanan fikir sayısı arttıkça iyi fikirler ve daha başarılı yeni ürünlerin sayısı da artmış olacaktır. Yeni ürün fikirleri, işletme içi ve dışı kaynaklar olmak üzere genelde iki kaynaktan toplanır.

İşletme içi kaynaklar olarak tüm bölümlerde ve özellikle pazarlama, üretim, araştırma geliştirme bölümlerinde çalışanlardan oluşabilir.

İşletme dışındaki yeni ürün fikirleriyle ilgili kaynaklar ise, müşteriler, rakipler, araştırma kuruluşları, aracı firmalardan oluşur.

3.4.2.1. Veri Tabanı Pazarlaması

Günümüzün rekabet koşulları içerisinde pazarlama çevresine ve müşterilere ilişkin bilgiler birçok firma için stratejik rekabetin en önemli anahtarı haline gelmiştir. İşletme ve pazarlama çevresindeki gelişmeler, bilgi teknolojilerinin pazarlama stratejilerinin hazırlanması ve uygulamasında artan rolünün de etkisiyle firmaları bilgiye daha duyarlı hale getirmektedir.

Veri tabanlı pazarlama “Mevcut ve potansiyel müşterilerin geçmişleri ile ilgili verilerin, satın alma alışkanlıkları ya da statüleri hakkındaki değişiklikleri sürekli araştırılması ve bu veriler sürekli olarak gözden geçirilmesi ve bu verilerin kullanılarak müşteriler ile ilişkilerin geliştirilmesi ve açıkça pazarlama stratejilerinin oluşturulması için sistematik olarak biriktirilmesi sürecidir”(Akın, 1999).

Diğer bir tanıma göre veri tabanlı pazarlama; “Pazarlama medyasın, satış gücün (telefon ve posta gibi) ve diğer pazarlama iletişim kaynaklarını kullanarak firmanın hedef kitlesinin gelişmesine yardım eden, onların taleplerini karşılayan, mevcut ve potansiyel müşteriler ile ilgili ticari ve ticari olmayan her türlü bilgiyi ve iletişim çabalarını elektronik ortamlarda saklanan, güncelleştiren ve gerektiğinde görüntüleyen bu sayede müşteriler ile yakın ilişkiler kurulmasına zemin hazırlayan yeni bir pazarlama yaklaşımıdır”(Hepkul ve Kağnıcıoğlu, 1992).

Bu tanımlara bağlı olarak veri tabanlı pazarlama; müşterilerin demografik, sosyo – ekonomik özelliklerine, satın alma alışkanlıklarına ve müşteri iletişim (adres, telefon, e-mali) bilgilerine sahip olma ve bunları pazarlama için yararlı bir unsur olarak değerlendirmek şeklinde tanımlanmaktadır.

3.4.2.2. Fikirlerin Değerlendirilmesi

Toplanan çok sayıdaki fikir, gerçekleştirilebilir olma bakımından değerlemeye tabi tutulur. Bu noktada pazarlama, araştırma-geliştirme, üretim ve finansman bölümleri yöneticilerinin katılımı ya da onlardan görüş alınması gerekir. Bu şekilde bir değerlendirme sürecinde gerçekleştirilme olasılığı yüksek olan fikirler bir sonraki aşamaya aktarılır.

Satış geliştirme kampanyalarında dikkate alınması gereken noktalar (Emgin, Süngü, 2004);

- Belirlenen hedeflerde ve stratejilerde bütünlük sağlanması,
- Satış geliştirme uygulamalarına ilişkin tüm etkinlikler ve seçenekler göz önüne alınıp değerlendirilmelidir,
- Yaratıcı fikirler ve çözümler üzerinde düşünceler yoğunlaştırılmalıdır,
- Fikirler içinden en uygununun seçiminden ve tüm Pazar a yaygınlaştırmasından önce, küçük bir grup üzerinde test edilmesi gelecekteki başarısızlığı önleyecektir,
- Satış geliştirme kampanyalarının en az bir reklam kampanyası kadar önemli olduğu benimsenmelidir,
- Sonuçtan etkinlik göstermeyecek zayıf satış geliştirme kampanyaları üzerinde zaman kaybedilmemelidir.

Fikirlerin değerlendirilmesi işletme açısından ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek kadar ihtiyacı karşılayacak malların, hizmet ve fikirlerin geliştirilmesi ilişkin planlama ve uygulama sürecidir (Emgin, Süngü, 2004).

4. KRİZİN YÖNETİMİ, KRİZİN ÖRGÜT İÇİNDEKİ DURUMU VE BEYAZ ET (TAVUK) SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ ANALİZ ÇALIŞMASI

Toplumun gelişmesi ile birlikte ortaya çıkan bilgi düzeyi, eğitim ve gelir düzeyleri ile birlikte beslenme düzeylerinde de farklılıklar oluşmakta ve bu durum da ortaya çıkan proteinli gıdaların ucuz yolla tüketiciye ulaşması amaçlanmıştır. Bu nedenle beyaz et (tavuk) gibi kanatlı hayvansal gıdalara yönelim hayli fazla olmaktadır.

Ülkemiz’de ve uluslararası ülkelerde nüfus artışı ile birlikte gıda maddelerine dolayısıyla hayvansal gıdalara olan rağbet artmıştır. Hayvansal gıda üretiminde Tavukçuluk, en önemli besin kaynaklarından biri olarak benimsenmektedir. Besin değeri bakımından hayli önem arz eden Tavuk ve tavuk ürünleri sektörü kalitesi bakımından da bu sektöre olan rağbeti hayli arttırmaktadır.

Türkiye’deki iç tüketimin ihracata bağlı olarak, tavuk eti ve tavuk ürünleri bakımından her geçen yıl artışlar meydana getirmesi bakımdan düşünecek olursak, ülkemizdeki tavuk eti sektöründeki potansiyelin alınacak tedbirlerle çok daha ileri düzeylere çıkacağı varsayımı ortadadır.

Ülkemizde kırmızı et sektöründeki yüksek maliyet ve fiyat artışları nedeniyle, ekonomik krizlerle birlikte üretimin azalmasına sebebiyet verdiği için, tavuk sektörü ürünleri daha fazla rağbet göreceği ortadadır.

Ancak; 2006 yılında ortaya çıkan kuş gribi hastalığı nedeniyle üretimde düşüşler meydana gelmiştir. 2010 yılı sonrasında tavuk sektöründeki bu durum krizin etkilerinin normale dönmesiyle, üretim sektöründe önemli artışlar meydana getirmiştir. Kırmızı ette oluşan fiyat artışları nedeniyle, hayvansal protein açığı tavuk ve tavuk ürünleri ve kanatlı et üretimiyle giderilmeye çalışılmıştır.

2008 yılında başlayan ekonomik kriz nedeniyle sektörün olumsuz etkilenmesi ve bu etkinliğin 2010 yılına kadar devam etmesi görülmektedir.

Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) verilerine göre, 2005 - 2010 yılları arasında dünyada tavuk eti üretimi giderek artmıştır. 2005 yılında üretim, %17,3'lük bir artış yakalamış ve 2010 yılında 23,7'lere yükselmiştir. Tavuk üretimi, kıtalar bazında incelendiğinde, dünya üretimine paralel olarak 2005 - 2010 yılları arasında istisnalar hariç artışlar görülmektedir.

İşletmelerin farklı zamanlarda farklı önem ve nitelikte ortaya çıkaran krizlerin ve kriz beklentilerinin yoğun olduğu ülkelerde, yöneticilerin sürekli kriz yönetimini uygulamaları daha akılcı yaklaşım olarak düşünülmektedir. Kriz dönemleri işletme yönetimine tüm zorluklara rağmen önemli beceriler (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>) kazandırmaktadır. Bu dönem her açıdan işletmenin tecrübelenmesi ve deneyiminin gelişmesi gibi durumlar söz konusudur.

Son yıllarda şirketlerin gerek kendi kontrolleri dışında gelişen bazı olumsuz koşullardan, gerekse kendi yönetim başarısızlıklarından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında da önemli artışlar ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu yoğunluk da krizleri şirketlerin faaliyetlerini şekillendiren önemli bir unsur (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>) olarak tasvip edilmektedir.

Bu anlamda gelecekte oluşabilecek kriz durumlarında, sistemde yerini önceden oluşabilecek kriz durumları için tasarlanmış bir plan hazırlık aşaması mutlaka olmalıdır. Bu stratejik tedbirlerin kriz durumlarında ortaya çıkacak aksaklıkları gidermek amacıyla her zaman gündemde tutulmalıdır. Yapılacak planlamaların sistemin doğru kullanmada önem arz etmekte ve sağlıklı karar alma olanağı sağlamakta önemlidir.

Günümüzde, büyük işletmeler tarafından kriz ve kriz yönetimi geliştirme faaliyetleri için bütçelerinden belli miktarlarda pay ayırmaktadır. Bu durum da ortaya çıkan önemli unsur ise; kriz için ayrılan pay ile sağlanan fayda arasında doğru bir paralellik sağlayabilmektir.

İşletmeler kriz yönetimi geliştirme sürecini daha etkin bir duruma gelebilmesi için bu süreci takip ediyor olması gerekmektedir. Kriz ve kriz yönetimi geliştirme aşamaları bu nedenle işletmeler için hayati önem arz etmektedir.

Kriz başlangıcı ve kriz dönemlerinde mevcut durumdaki potansiyel müşteriler açısından, müşteri portföyü ve müşteri geçmişi ile ilgili alışkanlıkları ya da statüleri hakkındaki değişiklikleri sürekli araştırılması ve veriler sürekli olarak gözden geçirilmelidir. Ortaya çıkan bu verilerin kullanımı müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesi için önemlidir. Açıkça pazarlama stratejilerinin oluşturulması aşamaları için sistematik bir yol izlenmelidir.

Türkiye yapısı itibariyle tarıma elverişli bir ülkedir ancak siyasi ve bazı politik nedenlerden dolayı kırmızı et arzının ve fiyatlarının istikrarsız oluşu, kanatlı hayvan sektörünü ön planda çıkararak özellikle 2006-2012 yılları arasında bu sektörde büyük bir gelişme sağlanmıştır.

Tüketim sektörünün artması bağlamında üretim sektörünün de artış göstermesi ile birlikte ortaya bazı önemli sorunlar mevcut konumdadır. Bunlardan en önemlileri ise maliyetlerin yüksekliği ve sektörün girdi temininde büyük ölçüde dışa bağımlılığı da arttırmıştır.

Kanatlı hayvanların yemlerinde kullanılmakta olan balık unu, soya vb. büyük oranda ithale dayandığından sektörün dünya çapında rekabet gücünü azaltmaktadır.

Uygulanacak politikalarla birlikte ortaya çıkan üretim maliyetlerin düşürülmesi; hayvansal proteinlerin temini, damızlık materyal teminindeki dışa bağımlılığı azaltma eylemlerine uyacak şekilde sektörün gelişiminde destek olunmalıdır.

4.1. Beyaz Et Sektörü ve Abaloğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş

Hayvancılık sektörü açısından, ülkemizdeki kanatlı et sektörü, gelişmişlik bakımından rekabet edilebilir potansiyeli en yüksek olan sektördür. Bu bakımdan sektörün daha da büyümesi ve krizlere karşı daha etkin ve yapısal değişimlere gidilmesi noktasında önemli sorunlara cevap bulabilecek bir yapı da ayrıca mevcut olması gerekmektedir.

Ülkemizde Beyaz et sektöründe en büyük sorunun, yem 'de dışa bağımlılık ve maliyetlerin yüksek olması, tüketimin ileri ülkelere göre düşük seviyelerde olması gibi olumsuz durumlar ihracatta ortaya çıkan sorunlar olarak değerlendirebiliriz.

Özellikle maliyetlerin yüksek oluşu bu sektörün gelişmesini engelleyen başlıca sorun olduğundan, maliyetler bağlamında acilen atılacak adımlar ve yapısal değişiklikler bu sektörü kriz durumlarında dahi istenilen seviyeye taşıyabilir.

Ülkemizdeki yem fiyatlarının yüksek seviyelerde seyretmesi, fabrika yemlerinin fiyatları yüksek tutması ve kanatlı ürün maliyetlerinin de yükselmesi anlamını taşıdığından bu durum sektörün büyümesini engelleyen bir durumdur.

Beyaz et sektöründe yaşanan bu acı tablo, maalesef ülkemizdeki yem sektöründe dışa bağımlı ve ithalata yönelik bir büyüme şeklinde oluşu, bu sektörü kriz durumlarında etkin bir yol izlemesini engellemektedir.

Sektör bazında; dışa bağımlılığının azaltılması hammadde fiyatlarının düşürülmesi, üretim girdilerinin azaltılması, gibi maliyetleri arttırıcı durumları ortadan kaldıracak adımlar bu sektörün kriz durumlarında bile büyümesine katkı sağlayabilecektir.

Sektörün girdilerinde, dışa bağımlı olarak hareket etmesi, sektör açısından gelişmesini engelleyici nitelik olarak, önemsizmesi gereken bir durumdur. Özellikle kanatlı sektöründeki damızlık üretiminin en az önem verilen bölümlerinden birisi olarak dikkat çekmesi ise damızlık araştırmaları ve üretim maliyetinin yükselmesine, eleman ve uzman yetersizliği de olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, kırmızı et fiyatlarında süregelen artışlarla birlikte hayvansal protein temini açısından stratejik bir önem kazanmış olan kanatlı et sektöründe yaşanan kriz durumları ve ortaya çıkan yönetim zaafları yanı sıra çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışları, sektörü ilgilendiren üretim, pazarlama ve kriz anında işletme çalışanlarının sektörel sorunları ortaya koyarak bu sorunlara yönelik çözüm önerileri de tartışılacaktır.

Çalışmamızda; gıda ve yem sektöründe faaliyet gösteren Abalıoğlu Şirketi olarak bilinen ve yine bu şirket bünyesinde, Lezita gıda ismi ile tanınmış bir gıda markasının kriz dönemlerindeki durumunu incelemektir.

4.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Hacminin Belirlenmesi Yöntemi

Bu uygulama gıda işletmesinde yürütülen, kriz durumlarında örgüt içinde varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları kriz durumuna karşı uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerini etkileşimlerini düzenleyebilme gibi örgütsel çalışmaları; örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlere karşı yıkıcı etkilerinden korunmak ve yöneticilerin krizle baş etme becerileri gibi sistemli kriz yönetimi ve bu gelişmeler ışığında nasıl olması ile ilgili; gözlem, görüşme, doküman inceleme ve anket yöntemleri ile bilgi toplanmıştır (Sezgin 2003).

Çalışmamızın teorik bölümlerinde insan kaynakları yönetimi üzerinde durulup, örgüt çalışanlarınca ortaya çıkan kriz durumlarında krizle baş etme becerileri, kriz yöneticilerinin bu gelişmeler ışığında sistemli kriz yönetimi sunma becerileri incelenerek, teorik bölümünde ele alınan konuların pazarlama sektöründeki örnek uygulamasına temel oluşturmayı amaçlamıştır.

Araştırma gıda sektöründe faaliyet gösteren yemden damızlık yumurtaya kadar beyaz et üretiminde boy gösteren ve Türkiye'nin en büyük gıda işletmelerinden biri olan, Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş. olarak bilenen ve yine bu şirket bünyesinde, Lezita gıda ismi ile tanınmış bir gıda markasının kriz dönemlerindeki durumunu incelemek üzere yapılması planlanan bir çalışma olup; çalışmada kriz durumlarında yaşanan, örgüt içindeki kriz ve kriz yönetimi kavramları, kriz yönetiminin önemi ve kriz yönetiminin örgüt açısından risk ve belirsizlikleri içeren durumları ortaya çıkarmaktır.

Bu amaçla çalışmamızda; sınırlandırmalar yaparken, diğer yandan da sonuçların genelleştirilme yoluna gidilmiştir. Bu durum sonucunda kriz durumunu ayrı bir kaygı boyutunu taşıyarak oluşturulmak istenen çalışma şekillendirilmek amaçlanmıştır.

Hem sınırlandırma hem de bir arada sağlanabilmesi bakımından, istatistiksel geçerlilik çerçevesinde, Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş. olarak bilenen ve yine bu şirket bünyesinde, Lezita gıda ismi ile tanınmış araştırmacıları tarafından kabul edilen sayı olan 148 denek kullanmak suretiyle kriz anında yaşanan örgüt içindeki; beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan, krizin aşılmasında

acil cevap verme mecburiyeti olarak da ifade edilen, bir zaman sınırlamasının söz konusu olması ile birlikte etkin, yerinde, doğru ve uygulanabilir kararlar alabilmenin güçlüğü, bu özellikleri dolayısıyla kriz durumlarında, yönetimin karar mekanizmalarının olumsuz etkilenmesi, işlerliğini yitirmesi gibi etkin ve uygulanabilir çözüm ortaya koyma çabası örgüt içi çalışanlarının yönetime karşı güvensizlik ve inançsızlık gibi kavramlara ulaşılabilmesi hedeflenmiştir.

Bu amaçla olayda örnekleme yapılmak suretiyle anket yöntemi kullanılarak Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş. olarak bilenen ve yine bu şirket bünyesinde, Lezita gıda markası ismi ile tanınmış bu işletmenin örgüt çalışanları, araştırma örnekleme olarak seçilmiştir.

Yönetim kadrosu çalışanlarının genelde eğitim durumunun üniversite düzeyinde olması ve buna karşılık çalışanların genel olarak daha alt düzeyde bir eğitim ortalamasına sahip oldukları düşüncesi ile kıyaslamalı analizlerin de yapılabileceği öngörülmüştür.

Hazırlanan anket Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.'de söz konusu çalışanlara sunulmuştur.

Çalışanlar, anket formunu doldurmaları talep edilmiştir. Bu yolla, 148 sayısına ulaşabilmek için, muhtemelen cevaplanmayacak ya da kullanılabilir durumda olmayacak olan formlar da hesaba katılarak toplam 250 anket formu dağıtılmıştır.

Genel olarak Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.'nde araştırma yapmanın zorluğu ve bireylerin anket doldurma eğiliminin olmaması bu çalışmayı olumsuz yönde etkilemiş ve dağıtılan 250 anket formundan ancak 148 adedi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 46,8 olup, yapılacak analizler için kullanılabilir nitelikte olanların sayısı ise 148 olarak tespit edilmiştir.

Yapılan anket çalışması araştırmanın evreni, örneklem hacmi bu yöntemlerle belirlenme aşamasına gidilmiştir.

4.3. Anket Uygulama Çalışması

Yapılan ankette kesin tanımlama ve sınırlandırmaların yapılmasındaki imkânsızlıklar oluşması, alanla ilgili yapılan çalışmalarda çok kapsamlı yapılamaması ile birlikte oluşan bir anket çalışmasıdır.

Elde edilen verilerin standart durumunun en üst seviyede belirlenebilmesi için, pratik yöntem; standartlaştırılmış alternatifler cevaplayıcılara sunulmuştur.

Bu amaçla, Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi Anonim Şirketi'nde yaygın biçimde veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket yöntemi bu çalışmamızda tercih nedeni olarak seçilmiştir.

Anketler Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi Anonim Şirketi Bölge Müdürü emriyle Lezita gıda işletme ortamında sunulmuş olup, örgüt çalışanları tarafından işyerlerinde doldurup teslim alınmıştır.

Konuya ilişkin, örgüt çalışanları ile ilgili konulardan dört bölümden oluşan anket formu geliştirilmiştir.

Kullanılan anket formu çalışmanın sonunda Ek-1, Ek-2, Ek-3'de sunulmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü bölümdeki soruların tamamı beş noktalı Likert ölçeği biçiminde yöneltilmiştir.

Söz konusu üç bölümde toplam 18 adet soru bulunmaktadır. Ayrıca dördüncü bölümde çoktan seçmeli 6 adet soru sorulmaktadır. Böylece anket formu 24 adet soru ve demografik değişkenlerden faydalanılmıştır.

5 noktalı Likert ölçeği doğrultusunda cevap aralığını oluşturan ifadeler ve rakamsal karşılıkları aşağıdaki gibi anket formunu dolduran Örgüt üst yönetimi ve kademelerinin ifadeleri gösterilmiştir.

1. Kriz döneminde örgüt çalışanlarının tutumuna ilişkin tespitler,
2. Krizin ortaya çıkması ve sürecinde örgüt içinde özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında mevcut durumlar ve beklentileri,

3. Kriz anında örgütün amaç ve varlığı tehdit eden durumların ortaya çıkış durumları,

4. Krizi önleme mekanizmalarının mevcut durumu,

4.4. Verilerin Analizi

Verilerin bilgisayar ortamında SPSS Windows 9.0 programıyla değerlendirme yapılmıştır. Anketten çıkan sonuçlar değerlendirilmiş ve frekans dökümleri, çapraz tablo analizleriyle oluşturulmuştur.

Bu hipotezler SPSS Windows 9.0 yöntemiyle çapraz tabloları çıkartılarak değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Bu örnek olay çalışmalarıyla ilgili bilgiler, şirketin örgüt içi yönetimi ve uygulamaları takip edilerek şirketin örgüt çalışanları, insan kaynakları birimi ve şirketteki diğer çalışanları kapsamaktadır. Konuyla ilgili yönetim, örgüt çalışanları ile yüz yüze görüşmeler yapılarak, dokümanlar ve veriler incelenerek derlenmiştir.

4.5. Araştırmanın İstatistiksel Analizi

Abaloğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi Anonim Şirketi ile ilgili yapılan Araştırma kapsamında elde edilen verilerin incelenmesinde SPSS istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

Verilerin analizinde öncelikle değişkenlere ilişkin olarak ortaya çıkan ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş ve ardından varyans analizi yapılarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Hipotez testlerinin ardından, örgüt alt kademe çalışanları ile yönetim kadro çalışanları katılımının sağlandığı anket formunda bölüm sonunda oluşturulan ve kriz durumlarında ortaya çıkan olumsuzlukları konusundaki somut bilgilerini sorgulayan çoktan seçmeli sorular ise frekans analizi yoluyla araştırılmıştır.

Verilerin analizinden önce, incelemeye konu edilen verilerin toplandığı örgüt çalışanlarının demografik özelliklerinin verilmesi önem arz eden bir konu olarak görülmektedir.

Tablo 4.5. (a) Cinsiyet Demografik Bilgi Cetveli

CİNSİYET DURUMU	N	%
BAY	92	65.2
BAYAN	56	35.8
TOPLAM	148	100.0

Tablo 4.5. (b) Eğitim Demografik Bilgi Cetveli

EĞİTİM DÜZEYİ	N	%
İlkokul	81	47,9
Lise	55	32,9
Üniversite	9	14,8
Yüksek lisans Doktora	3	4,4
TOPLAM	148	100.0

Tablo 4.5. (c) Ekonomik Gelir Durumları İlişkin Eğitim Demografik Bilgi Cetveli

EKONOMİK GELİR DÜZEYİ	N	%
760 TL ve Altı	79	48
760–1800 TL Üstü	36	26,3
1800 TL Üzeri	31	24,9
Bilgi alınamayan	2	0,8
TOPLAM	148	100,0

Tablo 4.5. (d) Yaş Düzeyi Demografik Bilgi Cetveli

YAŞ DÜZEYİ	N	%
26 yaşından küçük	18	11,6
27 - 35 yaş arası	62	43.9
35 – 48 yaş arası	43	20.8
48 yaş ve üzeri	21	16.2
Bilgi alınamayan	4	7.5
TOPLAM	148	100.0

4.6. Araştırma Yönteminin Güvenilirliği

Çalışmamızda hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada 27 denek kullanılmıştır. Çeşitli şekillerde yapılan araştırma süreçleri bağlamında güvenilirlik gerçeği ölçme ve hatadan bağımsız kalma dereceleri belirtilen istatistiksel bir yöntem olan Cronbach Alfa katsayı yöntemi kullanılmıştır.

Anketin güvenilirliği;

Söz konusu yöntem 0,70 ve üzeri olması durumunda araştırma ölçeği ve dolayısıyla bu ölçek üzerinden elde edilen sonuçlar güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Anket araştırmasında kullanılan ölçeğin ilk 18 sorusu için bu yöntem kullanılmıştır.

Ölçeğin tümü için hesaplanan; Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı,

I. Örneklem için. 84 (N=423),

II. II. örneklem için .88 (N=92) dır.

Ayrıca ölçekten elde edilen faktörlerin her biri ayrı birer faktör alt ölçeği olarak ele alınmış ve güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda I. örneklemde elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, "Kriz dönemlerinde İşe verilen önemi" alt ölçeği için;

$a = .77$ (madde sayısı 9), "Krizin sosyal etkinliklerden uzaklaşma durumu " alt ölçeği için,

$a = .69$ (madde sayısı 4); "Krizin durumlarda ortaya çıkan tutum ve davranışlar" alt ölçeği için, $a=.69$ (madde sayısı 6); "Zamanlamaya verilen önem" alt ölçeği için de $\alpha = .48$ (madde sayısı 3) olarak bulunmuştur.

III. örneklemde elde edilen değerler ise sırasıyla; $a=.72$, $a=.51$, $a=.58$ ve $a= .37$ 'dir.

Anketin güvenilirliği ölçülmüş, yapılan analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,854,93 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilirliği söz konusudur. Dolayısıyla çalışmamızın uygulama aşamasında ölçü olarak baz alınarak kullanılmıştır.

4.7. Bulgular

Önceki tutumlardan da gözlemlendiği gibi, bu anket araştırmasının temel amacı; İşletme çalışanlarının kriz dönemlerinde karşılaşmış olduğu sorunlar ve bu sorunların örgüt üzerindeki tutumunu, etkilerini ve örgütün krizle başa çıkabilme gibi tepkimeleri değerlendirerek, krize karşı alınacak önlemler ve bu önlemler hakkında tüm işletme (pazarlama) bölüm personeline koordineli çalışmalarla örgütün uzun dönemde krizden çıkışı sağlamayı hedefleyen bir süreci gözlemleyip beklentileri incelemektir.

Kriz durumları örgüt çalışanları tarafından sorgulanmadan önce, ankete katılanların "örgüt çalışanının profilini" tarif etmeleri istenmiştir. Diğer bir ifadeyle, ankete katılan örgüt çalışanlarının profilini bilip bilmedikleri ve dolayısıyla kriz dönemlerindeki durumu kavramına ilişkin genel bir kültüre sahip olup olmadıkları sorgulanmıştır.

Bir sonraki aşamada ise “Krizle karşı duyarlı örgüt çalışanının profili kapsamında” örgüt çalışanlarının kendi mevcut durumlarını tanımlamaları istenecek ve iki durum arasında kıyaslama yapılacaktır. Kriz durumunda örgüt çalışanının profilinin ortaya konması için, Likert ölçeği kullanılarak katılımcılara sunulan dört ifade yöneltilmiştir.

Bunlar;

1. Kriz döneminde örgüt çalışanlarının tutumu ve durumlarına ilişkin tespitler örgüt tarafından algılanabilmektedir.
2. Kriz döneminde, krizin ortaya çıkması ve bir kriz sürecini ifade etmesi; örgüt içinde özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında mevcut durumlar tanımlayabilme noktasındaki tutum ve davranışlar önceden ön görülmektedir.
3. Kriz anında örgüt çalışanlarının amaç ve varlığını tehdit eden ve ortaya çıkan bu durumu görebilmektedir.
4. Örgüt kriz anında, krizi önleme mekanizmalarını durumlarına uygun bir şekilde görebilmekte ve bu durumu önleme çabası içerisinde olduğu inancı taşımaktadır.

Örgüt çalışanının profiline yönelik söz konusu 4 ifade için örneklemden alınan aşamalar ve sorulara verilen cevaplar aşağıdaki tablo 4.6.(e)'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. (a) Mevcut Durumu Görebilme Profili

	N	ORTALAMA DEĞER	STANDART SAPMA
S1	142	4.25	0.97
S2	128	4.13	1.10
S3	130	4.18	1.02
S4	148	4.06	1.03

Tablo 4.7'(a)'ye göre 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde biçimlendirilmiş ve 5 noktalı Likert ölçeği ile ölçümlendirme yapılmıştır.

Genel görünümüne göre, örgüt çalışanları içerisinde anket çalışmasına katılan katılımcıların kriz dönemleri için hep zor zaman olarak kabul etmeleri ve krizle gelen durumların hiç beklenmedik zamanlarda oluşan ilişkin benzer bir değerlendirmeyi paylaşmaktadırlar. Buna göre, örneklem grubunda yer alan yönetim kadrosu ve alt kadroları ve diğer çalışanları açısından ortalama bir değer alacak olursak, sunulan 4 ifadenin hiçbirinde ortalama "4.00" düzeyinin altına düşmemiştir.

Özellikle birinci ifade yer alan "Kriz döneminde örgüt çalışanlarının tutumu ve durumlarına ilişkin tespitler örgüt tarafından algılanabilmektedir" durumuna katılım oranı oldukça yüksek çıkmıştır (4.25). Bu ifadeden anlaşılacağı üzere, kriz anlarında, güçlü ve etkili bir liderlik, örgütsel hedeflere tekrar bağlanmayı ve krizden daha güçlü bir şekilde çıkmayı sağlayabilir. Standart sapmanın da bu gruptaki en düşük seviyede oluşması (0.97), da ankete katılan katılımcıların etkili bir kriz yönetimi, önceden krize karşı hazırlıklı olmayı zorunlu kılar mantığı ile uyduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların bu gruptaki tüm sorulara verdikleri cevaplar, örneklemin zihin dünyasında konuya ilişkin teorik altyapının mevcut olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Örgütün çalışanlarının niteliklerine ilişkin yukarıdaki değerlendirmesi ve bu çerçevede kendi konumlarını tanımlamaları istenmiştir.

Böylece, örgüt çalışanlarının sahip oldukları teorik bilgiyi pratiğe taşıyıp taşımadıkları ya da pratiğe taşıyabilme düzeyleri karşılaştırmalı olarak gözlemlenebilecektir.

Bu amaçla, örneklemini oluşturan örgüt ve yönetimine yöneltilen soru grubu şu şekildedir;

1. Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha doğmadan önleme veya krizi örgüt açısından başarıya dönüştürebilme bilgi birikimine ve tecrübesine sahip olabilmek.

2. Krizi tetikleyen önkoşullar nelerdir? Örgütün hedeflerini tehdit eden ve örgütsel yaşamı tehlikeye sokan bu durum karşısında örgüt çalışanları ve örgüt yönetimi tecrübesi yeterlidir.

3. Kriz durumlarının başarılı bir şekilde atlatılması için yönetim planlaması yeterli görülmektedir

4. Kriz, birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir durumu ifade etmektedir (Sezgin 2003). Örgüt çalışanlarının krizle etkili bir şekilde başa çıkma yolları bilmektedir.

Tablo 4.7.(b) Örgüt çalışanları Çerçevesinde Ankete Katılanların Konumu

	N	ORTALAMA DEĞER	STANDRAT SAPMA
S1	134	3.11	1,29
S2	135	3,89	1,06
S3	140	3,52	0,96
S4	248	3,01	1,38

Genel görünüm olarak mevcut durumun ortaya koyduğu, uygulamada örgüt çalışanlarının kriz durumlarında dengeli bir davranış sergileyebilecekleri ancak, iyimser olma noktasında yeterli olamadığı düşüncesi ağır basmaktadır.

Örgüt çalışanları tarafından hiçbir ifade için olumlu bir fiili durum belirtilmemiştir. Ankete katılanların ortalama konumlarına bakıldığında (3.89) sahip olan ifadeyi de (Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir düşüncesini hâkim olmasıdır), aslında bu durum geleneksel ve doğal bir tepki olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan oluşacak olumsuzluklar, örgütün çevresi ile ilişkileri bozulur (Sezgin 2003). Artan şikâyetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış ve tutundurma durumlarında azalma, devlet kurumları ile oluşacak sorunları ve Pazar paylarında kaybedilmesi, yeterlilik durumları oluşması ve bu ilişkilerin bozulması anlamını da taşımaktadır.

Bu durumlar söz konusu olduğundan krizi çözme noktasında esas olan hızlı bir şekilde hareket edebilmektir. Kriz beklenmeden hareket edilmesi gereken, doğru manevralarla, doğru yolda olsanız bile, orada durup bekleme konumunda iseniz bu sizin yok oluş sürecini hızlandırmaktan başka bir şeye yaramaz, hızlı ve kararlı adımlarla krizi çözme noktasında başarılı olunabilir.

Fakat bu durumu sorgulayan ifade için ankete katılımcılarından gelen cevaplar, bu soru grubundaki en düşük ortalama değerin (3.01) oluşmasına neden olmuştur. Bu görünüm, örgütün geleceği açısından son derece korumasız olduğunu ifade etmektedir. Yapılacak tartışmalarda ve geliştirilecek çözüm politikalarında bu durum üzerinde özellikle durulması gereken bir görüntüdür.

Tablo 4.7.(c) Örgüt Çalışanları Açısından Örneklemin Görünümü

	Örgüt Çalışanlarının	Mevut Durum
S1	4.25	3.11
S2	4.13	3.89
S3	4.18	3.92
S4	4.06	3.01

Ankete katılımları sağlanan örgüt çalışanlarının bu aşamada esas olan hızdır. Kriz kesinlikle beklenmeyecektir. Yaklaşımı gerektiği hususunda kuvvetli bir kanaat (4.25) ortaya koymalarına rağmen, kriz yönetiminin önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektiği ifade etmişlerdir (3.11). Yine benzer biçimde, “zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınması gerekliliği ön plana çıkmıştır”, sorun çözülemiyorsa kriz yönetiminin bu aşaması, yani gerçekten bir kriz olduğunu kabul etmesi gerekmekte (4.06) derken, kendileri için aynı durumun geçerli olmadığını da göstermişlerdir (3.01). Bu durum, kriz dönemlerindeki iletişim süreci, kriz durumunu mümkün olduğu kadar çabuk, tam ve doğru bilgi vermesi konusunda “nasıl olması” gerektiğini bildiklerini ama uygulamada buna göre kendilerini biçimlendirmediklerini anlatmaktadır.

Ankete katılan katılımcıların genel değerlendirmeleri ve genel görünüşü bu şekilde ortaya çıkması göstermektedir ki, örnek kütle kendi içinde homojen bir grup niteliğe sahip değildir.

Ankete katılanların farklı durumları (öğrenim, eğitim, ekonomik gelir, yaş ve cinsiyet) içerdiğinden; söz konusu durum birinin diğerinden farklı olabileceği soruna da cevap teşkil etmektedir.

Bu tutum farklı bakış açıları ile değerlendirildiğinde tarifi oldukça pozitif olsa da, grup içinde farklı altyapıya sahip olan bir ya da daha fazla grubun değerlendirmeleri farklılıklar gösterebilmektedir.

Ortaya çıkan bu eğilim; eğitim, ekonomik gelir, olgunluk yaş ve cinsiyet farklılıkları açısından alt grupların mukayeseli bir şekilde incelenmesi bilimselliğin bir gereğidir.

Bu durum farklı bir açıdan da değerlendirdiğimizde sorulara verilen cevapların aritmetik ortalaması her bir öğrenim ve eğitim düzeyi için genel bir görünüm ortaya koymaktadır.

Tablo 4.7. (d) Örgüt Tarifinin Aritmetik Ortalama Çizelgesi

	N	ORTALAMA DEĞER	STANDART SAPMA
İlkokul	83	3.20	0.86
Lise	55	3.84	0.58
Üniversite	9	4.47	0.54
Yüksek lisans doktora	3	4.61	0.34

Öğrenim durumlarındaki farklılık İlköğretim ve lise mezunları ile üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında fark açıkça izlenebilmektedir. Alt gruplar arasında görülen bu farklılıkların, çalışmamızın birinci hipotezi çerçevesinde test edilmesi, bilimsel mantığın bir gereğidir.

Bu durumda ortaya çıkan veriler ışığında; çalışmamızın birinci hipotezi ve bu hipoteze ilişkin test sonuçları aşağıda gibidir.

H_{1a}: Kriz dönemlerinde çalışanların psikolojik ve ruhsal sağlığını koruma politikalarının geliştirilmesi çözüm aşamasında etkili bulunmaktadır. Örgütün

yönetim kadrosu yaşları ilerledikçe, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarının kriz çözümüne etkilerine daha fazladır.”

H₀: Kriz dönemlerinde kriz iletişim çabalarıyla değerlendirme tanımlanması öğretim ve eğitim düzeyine göre farklılık göstermez.”

Tablo : 4.7 (e) H_{1a} Hipotezi için varyans analiz sonuçları

	KARELER TOPLAM	SERBESTLİK DERECESİ	F	ANLAMLILIK DÜZEYİ
GRUPLAR ARASI	38.306	3	40.509	0.002
GRUP İÇİ	69.705	139		
TOPLAM	120.201	142		

Yöneticiler, yönetim kademelerinde yükseldikçe daha çok eğitim ve geliştirme çalışmalarına katılma fırsatı elde etmektedirler. Bu durum sonucu olarak uzmanlıklarının artması, çalışanların ruhsal sağlığını koruma ve kriz çözümüne etkilerini daha fazla inanmalarına neden olmaktadır.

4.8. Analiz (Varyans) Sonuçları

Örnekleme içerisinde öğrenim eğitim bazında oluşan alt grupların “krize karşı duyarlı davranışlar sergiledikleri” tarifleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu açıklamaktadır (F: 40.509; sd: 3; p < 0.01). Bu durum, “öğrenim ve eğitim düzeyi” faktörünün “duyarlı tüketici” kavramına bakış açısında önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir.

Böylece H_{1a} hipotezi kabul edilmiş ve H₀ hipotezi ret edilmiştir. Öğrenim ve Eğitim düzeyi bazındaki alt gruplar arasındaki bu farklılığın ortaya çıkması ile birlikte hangi grupların birbirine benzediği hangi grupların farklılaştığını net olarak görebilmek için, ANOVA testinin bir tamamlayıcısı durumunda olan Scheffe analizi yapılmıştır.

Tablo 4.8.(a) Örgüt çalışanlarının Ekonomik Gelir Düzeylerini Baz alan Profil Tarifi ve Aritmetik Ortalama tablosu.

	N	Ortalama	Standart sapma
Geliri düşük çalışan	79	3.76	0.85
Geliri orta halli çalışan	36	4.31	0.68
Gelir Yüksek çalışan	33	4.03	0.77
TOPLAM	148	4.15	0.75

Yukarıda sunulan ortalama değer rakamlarına göre, düşük ekonomik gelir grubu duyarsızlığı tarif ederken diğer gelir gruplarına göre “daha duyarlı” vurgulamalar yapmaktadırlar.

Buna karşılık, görece yüksek ekonomik gelir gruplarının daha güçlü bir tonda pozitif yönlü cevaplar verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte, gözlemlenen bu farklılıkların istatistiksel olarak da anlamlı olup olmadığı H_{1b} hipotezinin ANOVA yöntemiyle incelenmesi sonucunda ortaya çıkacaktır.

Tablo : 4.8. (b) H_{1b} Hipotezi İçin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Kareler Toplamı	Seferberlik Derecesi	F	Anlamlılık Düzeyi
Guruplar arası	8.693	2	8.052	0.000
Grup İçi	118.219	135		
TOPLAM	126.912	137		

ANOVA analizi sonucuna göre, H_{1b} hipotezi kabul edilmekte ve H_0 ret edilmektedir. (F: 8.052; sd: 2; $p < 0.01$). Diğer bir ifade ile duyarlı örgüt çalışanın olumlu bakış açısı ekonomik gelir düzeyine göre değişmektedir.

Ekonomik gelir düzeyi temel alındığında hangi grup ya da guruplardan kaynaklandığının anlaşılması için Scheffe testinden yararlanılmıştır. Scheffe test sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo: 4.8 (c) H_{1b} Analiz (Anova) Sonuç Tablosu

GELİR DÜZEYİ	N	1	2
Düşük Gelir	79	3.766	
Orta Gelir	36		4.313
Yüksek Gelir	33		4.032
ÖNEM DÜZEYİ		1000	0.152

Scheffe test sonucu, düşük gelir grubundaki çalışanlara göre yüksek düzeydeki diğer gelir gruplarından farklılaştığını ifade etmektedir. Bu durum, ekonomik gelir düzeyi arttıkça sorulara verilen cevaplarında farklılaştığı edinilen tecrübelerin “duyarlı çalışanlar” kavramını anlamaya katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Ortaya çıkan bu durum, aynı zamanda, toplumsal tabakalardaki farklı sosyo kültürel düzeylerin ve bu düzeylerin gelir ile olan ilişkisinin bir yansıması olarak kabul edilebilir.

Çalışmanın ilk grup hipotezleri arasında yer alan üçüncü hipotez ise, olgunluk yaş faktörünün duyarlı örgüt içi çalışanların kavramına bakış açısını değiştirebilme potansiyelini konu edinilebilir.

Yaş ile birlikte gelişen olgunlaşma faktörü, doğrudan doğruya bireylerin yaşam tecrübesini arttırıp azaltan bir faktördür.

Bu bağlamda, “ Örgüt çalışanlarının tecrübesi” ya da “örgüt çalışanı olarak edinilen tecrübeler” ışığında çeşitli yaş gruplarının “duyarlı bir örgüt çalışanı konumu” kavramına yönelik olarak ulaştığı sonuçlar, sahip olduğu birikimlerin farklı olması da ayrıca beklenen bir ön yargıdır.

Tablo 4.8. (d) Örgüt Çalışanı Profili Boyutunun Aritmetik Tablo (Yaş grubu)

	N	ORTALAMA DEĞER	STANDART SAPMA
Gençler	18	3.73	0.75
30'lu yaş grupları	41	4.17	0.81
40'lı yaş grupları	34	4.31	0.69
50'li yaş grupları	19	4.16	0.65
TOPLAM	112	4.15	0.75

Duyarlı örgüt çalışan en kuvvetli vurgulayan grup 40'lı yaş grubu (40–49) olarak ortaya çıkmıştır. Bu grup için oluşan ortalama değer (4.31), diğer gruplara kıyasla oldukça pozitifdir.

Diğer taraftan, “gençler” olarak adlandırılan grup (26'li yaş grubu) daha büyük yaş grupları ile karşılaştırıldığında belirgin düzeyde geride kalmaktadırlar. H_{1c} hipotezi ANOVA yöntemiyle test edilmiştir.

H_{1c} : “Duyarlı örgüt çalışanın tanımlanması yaş grubuna göre farklılık gösterir.” H_0 : “Duyarlı örgüt çalışanın tanımlanması. Olgunluk yaş grubuna göre farklılık göstermez.”

Tablo: 4.8. (e) H_{1c} Hipotezi İçin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	KARALER TOPLAMI	SERBESTLİK DERESESİ	F	ANLAMLILIK DÜZEYİ
Gruplar Arası	5.210	3	3.109	0.002
Grup İçi	109.589	118		
TOPLAM	106.499	121		

Oluşturulmuş olan varyans analizi sonucuna göre H_{1c} hipotezi kabul ve H_0 hipotezi red edilmiştir (F: 4.199; sd: 3; $p < 0.01$). Buna göre, tecrübeli çalışan kavramına bakış açısıysa faktöründen önemli ölçüde etkilenmektedir.

Diğer bir ifadeyle, olgunluk yaş faktörü söz konusu kavrama bakış açısının oluşmasında önde gelen bir belirleyicidir. Bu noktada, farklılığın hangi olgunluk yaş grubu ya da gruplarından kaynaklandığını görebilmek için, veriler üzerinde Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe test sonuçları şu şekilde olmuştur.

Tablo 4.8. (f) Yaş Grubu için H_{1c} Hipotezi

YAŞ GRUPLARI	N	1	2
Gençler 30 dan küçük personeller	18	3.732	
50'li yaş grubu ve üzeri	19	4.160	4.160
30'lu yaş grubu (30-39) personeller	41	4.160	4.179
40'lı yaş grubu (40-49) personeller	39		4.314
ÖNEMLİLİK DÜZEYİ	117	0.056	0.804

Tablo: 4.8. (g) Duyarlı Örgüt Çalışanı Profil Boyutu Aritmetik Ortalama(Erkek – Kadın)

	N	ORTALAMA DEĞER	STANDART SAPMA
Kadın	56	4.05	0.77
Erkek	91	4.23	0.73
TOPLAM	148	4.15	0.75

Görünüm erkek ve kadın durumunda oldukça olumlu ve belirgin bir değerlendirmeye sahip olduklarını göstermektedir. Hem kadın hemde erkek anketçiler duyarlı tüketicinin nasıl olması gerektiği konusunda kavramsal bazda yetkinlik içinde olduklarını göstermişlerdir.

H_{1d}: “Duyarlı örgüt çalışanı tanımlanması erkek ve kadına göre farklılık gösterir.”

H₀: “Duyarlı örgüt çalışanı tanımlanması erkek ve kadına göre farklılık göstermez”

Tablo 4.8. (ğ) H_{1d} Hipotezi İçin t-test Sonuç Tablosu

	t–değeri anlamlılık düzeyi
Duyarlı örgüt çalışanı tanımlanması açısından Erkek ve kadın arası farklılık	-1.8752380.06

Yapılan t- testi analizi araştırmanın örneklemini oluşturan kadın ve erkek örgüt çalışanlarının arasında duyarlı tüketici kavramına bakış açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p > 0.05$).

Bu çerçevede, çalışmanın 4.Hipotezi olan H_{1d} hipotezi red edilmiştir. Diğer bir ifade ile “erkek ve kadın faktörü” duyarlı örgüt kavramını tarif etme noktasında önemli bir belirleyici olmadığı anlaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci grup çalışanlarına ait hipotezleri, ilk gruptaki sorulara verilen cevaplarla ilişkilidir. Bu gruptaki hipotezler için ayrıca 4 ifade ankete katılımcılara yöneltilmiştir.

Tüm hipotezler ve anket formunda yer alan ifadeler topluca gösterilmiş olsa da, bu aşamada ikinci grup hipotezlerini ve soru ifadelerini hatırlamak aşağıdaki gibi olacaktır

1. Krizlerin çözülemez aşamalara gelmeden önce tespit edilebilmeleri iletişim kanallarının etkin işleyişine bağlıdır.
2. Örgüt çalışanlarını proaktif kriz iletişim planlarının oluşturulması konusunda fikir sahibidir.
3. Örgüt, yaşanan çevre faktörlerine karşı duyarlı bir erken uyarı sistemi oluşturmak mecburiyetini çok iyi anlamaktadır.

4. Örgütün veri elde etme ve bunları bilgi haline dönüştürme ve pazarlama faaliyetine yöneltme konusunun mecburiyet olduğu bilinmektedir.

H_{2a}: “Duyarlı örgüt yönetimi tanımına uygun bir örgüt kimliğine sahip olma durumu Öğrenim düzeyine göre çeşitli şekillerde farklılık gösterir”.

H_{2b}: “Duyarlı Örgüt çalışanı tanımına uygun bir örgüt kimliğine sahip olma durumu Ekonomik gelir düzeyine göre farklılık gösterir”

H_{2c}: “Duyarlı Örgüt çalışanı tanımına uygun bir örgüt kimliğine sahip olma durumu yaş düzeyine göre farklılık gösterir”.

H_{2d}: “Duyarlı Örgüt çalışanı tanımına uygun bir örgüt kimliğine sahip olma durumu Erkek ve kadına göre farklılık gösterir”.

Ankete katılanlar her ne kadar birinci grupta kendilerine yöneltilen ifadelere “katılım” göstermiş olsalar da, değerlendirme aşamasında yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Tespit edilmesi gereken gerçeğin diğer bir durumunu göstermektedir. Böylece, sahip olunan görüşler ile fiili davranışların karşılaştırılması da mümkün olacaktır. Bu grupta yer alan hipotezler, ankete katılanların düşünce ve davranış uyumunu demografik faktörler ile ilişkilendirerek incelemektedir.

Katılımcılar arasında cinsiyet faktörü olarak kadın ve erkek denekler arasında sadece 2 soruda farklılık olduğu görülmektedir.

Örgüt çalışanları tarafından algılama ve davranışları etkileme gibi faktörel yapı belirleyen örgüt içi cinsiyet farklılığının oluşması her iki grup da bu anlamda oldukça olumsuz bir görüntüye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ortalama değerler; sırasıyla, 2.20 ve 2.76).Hem kadın hem de erkek örgüt çalışanı için bir sorun çıktığında durumları ile ilgili neler yapabileceği açısından umut verici bir durumda değerlendirilebilir.

Ancak bununla birlikte erkek örgüt çalışanlarının durumu görece pozitif olarak söylenebilir. Ancak istatistiksel analiz sonucunda kadın ve erkek örgüt çalışanlarının arasında anlamlı bir durum olduğu tespit edilmiştir. ($p < 0.005$). Farklı ifadeler kullanılmış ancak hepsinde erkek ve kadın grubundan gelen anket cevapları birbiri ile örtüşmektedir.

Tablo 4.8.(h) Duyarlı Erkek ve Kadın Örgüt Çalışanı Tanımına Uygun Aritmetik Ortalama Şablonu

	N	ORTALAMA DEĞER	STANDART SAPMA
KADIN	56	3.02	0.74
ERKEK	92	3.42	0.87
TOPLAM	148	3.40	0.81

Tablo'4.8.(h)'de Erkek çalışanlar kadın çalışanlara nazaran daha aktif bir duruş ortaya koydukları gözlemlenmiştir.

Bununla birlikte erkek ve kadında açık bir olumluluk içinde değillerdir. Bu durum, erkek ve kadın açısından da fiilen duyarlılık ve sahiplik noktasında arzu edilmeyen bir gerçeğe işaret etmektedir.

H_{2d}: “Duyarlı örgüt çalışanına tanımına uygun bir çalışan kimliğine sahip olma durumu erkek ve kadına göre farklılık gösterir”.

H₀: “Duyarlı örgüt çalışanı tanımına uygun bir çalışan kimliğine sahip olma durumu erkek ve kadına göre farklılık göstermez.”

4.8 (i) H_{2d} Hipotez t-test Sonuç

	t- değeri farklılaşma (anlamlılık) düzeyi
Örgüt için kadın ve erkek açısından farklılaşmanın olması örgüt kültürü tarafından kabul edilen bir paylaşımır.	-2.982 102 0.003

Örgüt açısından yapılan t-test analizi gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ifade etmektedir.

Bu durumda H₀ hipotezi ret edilerek H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Söz konusu hipotez sonucuna göre “erkek ve kadın faktörü” duyarlı örgüt çalışanı

kimliğine sahip olmada belirleyici önemli bir faktördür. Sadece karşılaştırmalı olarak bakıldığında erkek katılımcılar “göreceli olumlu” bir konumda bulunmaktadır.

Örgüt gruplarının birbirleri arasındaki ve çevre ile olan münasebetlerini düzenleyen cinsiyet faktörü, gruplar tarafından kabul edilen bir önemli bir paylaşım değeri olarak düşünülmektedir.

Bu husus ile ilgili katılımcılara yönetilmiş 6 ifade sunulmuştur.

1. Kriz durumu maalesef tahmin edilemeyen bir gelişmedir.(Algılanamaz ve hareketsizdir).

2. Örgüt içi tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır. (Bu dönem, krizin ortaya çıktığı ve engellenemez anlamını taşır)

3. Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder. (Bu dönem kriz döneminin çözümlerden uzak çözüm olanaklarının yetersiz olduğu anlamını taşımaktadır).

4. Krizin üstesinden gelmek v izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunamaz.(Tehdit edici duruma gelmesi ve müdahale edilebilme olanağının yetersizliği ortaya çıkmıştır).

5. Kriz, acil müdahale gerektirir(Krizle etkili şekilde başa çıkmanın anahtarı, muhtemel kriz sinyallerinin algılanması ve krize neden olabilecek etkenlerin önceden belirlenmek suretiyle ortadan kaldırılması gerekmektedir).

6. Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.(Krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı yok denecek kadar az olur) (Sezgin 2003)

Yukarıda belirtilen 6 soruya verilen cevapları çeşitli biçimlerde araştırmak mümkün olabileceği gibi yapılan bu çalışmada ankete katılanlardan alınan cevaplar ortaokul lise üniversite yüksek lisans gibi öğrenim düzeyinde incelenmektedir.

Anketin bu bölümüne gelene kadar, ankete katılanların genel olarak duyarlılığı ve bilgi düzeylerinin düşüklüğü çeşitli şekillerde görülmüştür. Bu

bakımdan burada, somut bilgi seviyesinin ortaöğretim lise üniversite ve yüksek lisans gibi öğrenim düzeyine göre değişip değişmediği araştırılmıştır.

4.8.1. Verilerin Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular

Ortaya çıkan bu eğilim; eğitim, ekonomik gelir, olgunluk yaş ve cinsiyet farklılıkları açısından alt grupların mukayeseli bir şekilde incelenmesi bilimselliğin bir gereğidir.

Çalışanların kriz durumundaki tutumları karşılaştırılmış ve elde edilen veriler Tablo 4.8’de sunulmuş olup;

Tablo:4.8. (i) Çalışanların Kriz Durumundaki Tutumları

Sayı	Cevap vermek istemeyenler	Çok Önemli Görenler	Önemli Görenler	Hem Önemli Hem de Önemsiz Görenler	Önemsiz Görenler	Önemli Görmeyenler	Toplam
Cevapsız	2			4			6
	%49.0			%51.0			%100.0
	%33.3			%33.3			6,00%
	4,00%			8,00%			6,00%
1		12	12			12	36
		%31.3	%31.3			37,00%	100%
		13,90%	13,90%			25%	%13.1
		8,20%	4,10%			8%	%13.3.
2	2	24	6	6	4	2	44
	%4.8	%49.7	%15.8	%15.8	%8.9	%4.8	100,00%
	%66.7	%59.7	%61.1	%33.3	%50.0	%50.0	59,00%
	%1.6	%35.2	%18.0	%0.8	%1.6	%1.6	59,00%
3		10	6		1	2	19
		%60.9	%30.4		%4.3	%4.3	100%
		%19.4	%19.4		%25.0	%25.0	%18.9
		%11.5	%5.7		%0.8	%0.8	%18.9
5		4	2	2			8
		50%	25%	25%			100%
		%2.8	%2.8	%33.3			%3.3
		%1.6	%0.8	%0.8			%3.3
6		3	5	3	3	3	17
		25%	50%	25%			100%
		%1.4	%33.3	%33.3			%0.8
		%0.8	%0.8	%0.8			%0.8
8		6			4		10
		50%			25%		100%
		%2.8			25%		%3.3
		%1.6			%0.8		%3.3
9		4			2		8
		50%			25%		100%
		%2.8			25%		%3.3
		%1.6			%0.8		%3.3
Toplam	4	71	31	15	16	21	148
	%2.5	59%	%29.5	%2.5	%3.3	%3.3	100%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	%2.5	59%	%29.5	%2.5	%3.3	%3.3	100%

X² = 57,84

significance (anlamlılık) s = 002

C = 495

Tablo 4.8’de araştırma yaptığımız kişilerin şirketteki unvanlar ile şirketin kriz dönemlerinde deneklerin neler yaşadıklarına ilişkin görüş ve beklentileri, kriz ile ilgili sorun ve çözüm yaklaşımlarının neler olduğu tespit yapılmıştır. Değişkenler arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (S:002)Tablonun ki kare değeri 57,85tir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça kuvvetli olduğu(C:495) anlaşılmaktadır.

Tablo 4.8’de açıkça görülmektedir ki işletme personelinin her kademesinde işletmeye sağladığı şirket içi ve dışı eğitim olanaklarını çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu da işletme personelinin iş ve kişisel gelişimine katkıda bulunan şirketin sağladığı eğitimleri önemli olduğunu belirterek, bu konunun bilincinde olup önemini kavrayarak ilgi gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Sonuç itibariyle krizin etkin şekilde yönetilmesi söz konusudur. Krizin bu aşamada etkin şekilde yönetilmesi çalışanların psikolojileri açısından da önemli bir aşamadır. Bu durum krizin olumsuz yönlerinden etkilenmeden, kriz durumunda oluşacak olumsuzlukları en aza indirmek ve yöneticilerin bunu başarabilmeleri için, söz konusu politikaları önceden belirlemesi gerekmektedir. (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>)

Yöneticilerin, kriz yönetiminde başarılı olabilmeleri, kriz yönetiminin temelinde insan ögesinin bulunduğunu, dolayısıyla çalışanların krize karşılık vermek konusundaki tutum ve davranışlarının örgüt için yaşamsal bir öneme sahip olduğunu bilmelerine bağlıdır.

Kriz durumlarında ortaya çıkan belirsizlikler çoğu zaman işletme çalışanlarının psikolojileri üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkmaktadır. Bu durum Örgütün yönetici kadrolarında değerlendirilmeli ve göz önünde bulundurularak, çözümü kolaylaştırıcı adımlar atılmalı;

▪ Çalışanların kriz sırasında duygusal açıdan sağlığını anlayarak, kriz daha etkin yönetebilir;

▪ Çalışanlarca kriz sırasında oluşacak olumsuzluklara karşı, lidere bağlılık ön planda tutularak doğacak iç huzur perspektifinde krize daha kolay çözüm bulunabilir.

▪Kriz sırasında oluşacak sağlık sorunları (fiziksel) çalışanlar açısından doğru okunmalı ve destekleyici bir takım önemsemeler gösterilmelidir. Bu durum krizin derinleşmesi önlenebilir bir uygulama olacaktır.

Kriz durumlarında ortaya çıkabilecek karışıklık ortamını teskinleştirmek amacıyla, yönetim tarzı, niyet ve amaçları, varsayımlar, değerler, işletme içinde yöneticinin hırs ve kararlı tutumu, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı gibi strateji seçiminde önemli rol oynayan bir durum söz konusu olacaktır.

Personelin unvanları ile şirket içi ve dışı kriz durumları örgüt için varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları kriz durumuna karşı uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerini etkileşimlerini düzenleyebilme gibi örgütsel çalışmaları karşılaştırması sonucu elde edilen bulgularda, değişkenler arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Şirket personelinin her kademesinde şirketin sağladığı şirket içi ve dışı çalışanların kriz yönetiminin çok önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu da şirket personelinin kriz dönemlerinde birlik ve bütünlük içerisinde krize karşı işletmeyi sahiplenme kavramı şeklinde ortaya çıktığını göstermektedir. Krize karşı bir direnç olarak görülmekte ve önemsendiği anlamını taşıdığına göstergesi olarak ortaya konulmaktadır.

Fabrika personelinin görevlerini yerine getirmesinde gerekli olan yetenek, bilgi ve beceri gibi faktörler birimden birime farklılık göstermekte ve her birim kriz dönemlerinde başa çıkma gibi beceriler sergilemektedir.

Güvenlik ve depo çalışanları işleri için bilgi ve bedensel faktörler önemli olurken, satış görevlileri ve birim yöneticileri için bilgi ve zihinsel becerilerin kriz dönemini atlama önem arz ettiği anlaşılmaktadır.

Kriz dönemlerinde yaşanan olumsuz faktörlerin önemli olduğu örgüt açısından işletmeyi sahiplenme ve bu sahiplenmeden kaynaklı meydana gelen kişisel gelişmelerinin oluşmasında yarar sağladığı ve esas faktör olarak kabullendiklerini göstermektedir.

Yaşadığımız çağda bilgi çok önemli ve temel yatırım aracı konumuna gelmiştir, dolayısıyla çağa ayak uydurmak, başarılı olmak ve verimi arttırmak için

gerekli olan bilgiyi her zaman ön planda tutmak gerektiği örgü açısından temel alındığı saptanmıştır.

Bu nedenle; kriz dönemlerinde ve kriz sonrası oluşacak bazı kazanılmış deneyimler açısından bu hususu önemli gören işletme sahiplerinin eğitimi bir yatırım olarak görmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzenli bir biçimde yürütmesinin önem arz ettiği gözlemlenmiştir. Bunlar gerçekleştirilmediğinde ortaya çıkan olumsuzluklar çalışanların kendilerinin bireysel çabalarıyla ilerletmeleri yetersiz kaldığı düşüncesi ortaya konulmuştur.

Çalışanların çağın bilgi ve yenilik düzeyine uyum sağlamaları amacıyla örgüt çalışanlarının kriz dönemlerinde yaşanan deneyimlerin kalıcı olması açısından, eğitimle geliştirilmesi için bugünkü şartlar ve geleceğe yönelik kriz dönemlerinde, görevlere hazır olmaları maksadıyla ortam oluşturmaktadır.

Kriz dönemlerinde yaşanan deneyimlerin işletme açısından önemi vurgulanmış olması bu durumun tekrarı halinde kriz durumlarına karşı geliştirilecek eğitim ve geliştirme etkinliğinin esas amacı, çalışanların kriz durumlarına hazır hale getirilecek şekilde yetişmesi, gelişmesi, isteklendirme ve verimliliğini arttırarak şu an ve gelecekte yaşanacak krizler açısından üstlenmesi gereken görevlere hazırlaması açısından önem arz etmektedir.

Bu maksatla eğitim, gelir, olgunluk, yaş ve cinsiyet farklılıkları açısından alt grupların mukayeseli bir şekilde incelenmesi öncelikle incelenmesinin doğru saptanması, daha sonra kriz dönemlerinde yaşanan tecrübelerin aşamalarında yol gösterici olarak amaç edinilmesi için eğitim ve bilginin nasıl sağlanması ile ilgili olarak mali, teknik yönler, mekân, güvenlik, insanlar arası ilişkiler ve benzeri konularda kararlar alınarak planlanması gerekir.

Ayrıca kriz dönemlerinde edinilen tecrübelerin bir sonraki kuşaklara aktarılması açısından önem arz etmektedir.

Kriz döneminde edinilen bilgi, beceri ve tecrübeyi eğitime katılan bireylerin de yaşamış olması uyum açısından önemlidir.

Kriz dönemleri kriz öncesi ve sonrası kriz anı olarak adlandırılan dilimlerin, örgüt açısından yaşanmış olan tecrübelerin önemsenmesi değerlendirilmesi bakımından verilecek eğitimin; personelin yetenek, bilgi, beceri ve iş deneyimleri

gibi kazanımların doğru yansıtılması eğitimi alan örgüt çalışanlarının başarılı olarak bitirmelerine uygun olup olmadığı gibi durumları ortaya çıkarılması açısından da ayrıca önemlidir.

Bu aşamaları tamamladıktan sonra değerlendirme aşaması gelir. Değerlendirmenin tek taraflı olarak kriz dönemlerinde yaşananları eğitimi veren kişiler tarafından yapılması sağlıklı değildir.

Özetle kriz dönemlerinde yaşananları ve edinilen deneyimleri, personel ve yöneticilere yönelik ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmesi kurumun amacına ulaşması ve personelin yetiştirilmesi açısından önemli görülmektedir.

Kriz dönemlerinde pazarlama amacının açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesine yardımcı olmak, pazarlama yöneticilerinin işletmenin (maddi ve maddi olmayan) varlıklarının önemini kavramalarını sağlamak ve pazarlama fonksiyonu ile işletmenin diğer fonksiyonları arasındaki iletişim kanallarını sürekli olarak açık tutmaktır.

Dolayısıyla kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan hususların gerek çalışanlara gerekse yöneticilere gerekli eğitim ve geliştirme programı doğrultusunda anlatılmalı ve uygulanmalıdır.

4.9. Tartışma

Kriz yönetiminin başarılı olabilmesi, kriz yönetiminin temelinde insan faktörünün iyi bilinmesi ile mümkündür.

Yönetim (idare) ve organizasyon düşünürlerine göre ise bu durum, başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmak ve iş görmek olarak ifade edilmektedir. Amacı ne olursa olsun idare, bir grup faaliyeti ortaya çıkarmak ve yöneten ile yönetilen ilişkisi bağlamında doğru adımlar atması gerekir.

Yöneticiler, yönetim kademelerinde yükseldikçe daha çok eğitim ve geliştirme çalışmalarına katılma fırsatı elde edebilir. Bu durum sonucu olarak uzmanlıklarının artması, çalışanların ruhsal sağlığını koruma ve kriz çözümüne etkilerini daha fazla inanmalarına neden olabilir.

Krizin ortaya çıkması ile birlikte işletme açısından normal olmayan gelişmeler meydana gelir. Bu gelişmeler ışığında, işletmenin düzenini bozan acil bir durumun da sinyalleri alınmış olur.

Kriz durumlarında ortaya çıkan belirsizlikler çoğu zaman işletme çalışanlarının psikolojileri üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır, bu durum örgütün yönetici kadrolarında değerlendirilmeli ve göz önünde bulundurularak, çözümü kolaylaştırıcı adımlar atılmalıdır.

Kriz durumlarında ortaya çıkması muhtemel kaos ortamını teskin etmek amacıyla, yönetim tarzı, niyet ve amaçları, varsayımlar, değerler, işletme içinde yöneticinin hırs ve kararlı tutumu, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı gibi strateji seçiminde önemli olmaktadır.

Bu tür durumların örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden bu gerilim durumunu doğru yönetim ve doğru liderlik paydaşları ile olumlu sonuçlara kavuşturulabilir.

Stres, endişe, panik vb. gibi kavramlara kriz döneminde yaşanan duyguların ifadesidir demek daha doğru olacaktır.

Sonuç itibariyle krizin etkin şekilde yönetilmesi söz konusudur. Krizin bu aşamada etkin şekilde yönetilmesi çalışanların psikolojileri açısından da önemli bir aşamadır. Bu durum krizin olumsuz yönlerinden etkilenmeden, kriz durumunda oluşacak olumsuzlukları en aza indirmek ve yöneticilerin bunu başarabilmeleri için, söz konusu politikaları önceden belirlemesi gerekmektedir.

Küresel Dünya'da Türkiye'nin kanatlı et üretiminde modern tesisleri, uluslararası standartlara uygun üretim metotları ve uluslararası pazarlara yakınlığı gibi unsurlar bakımından avantajlı ve rekabet edebilir bir duruma gelmiştir.

Ancak üretim maliyetlerinin yüksekliği, yem hammaddelerinde ve diğer girdilerde dışa bağımlılığı sektörün geleceği açısından yeterli görülmemekte ve sınırlayıcı unsurlar taşımaktadır.

Ülkemizde hayvansal protein üretimindeki yetersizlikler ve aynı zamanda tavuk eti ve tavuk ürünlerinin bölge ülkelerine ihraç olanaklarının artması

nedeniyle ülkemizde birim alanda daha fazla üretim yapmaya olanak sağlayan kafesli sistemler inşa edilmelidir(Öztürk, 1992).

Ülkemizin alacağı politik kararlar doğrultusunda; dışa bağımlılığın ortadan kaldırılması, izlenmesi gereken maliyetleri azaltacak önlemlerin alınması ve yurtiçi tüketimlerin artırılarak beyaz et sektörünü olumlu etkileyecek istikrarlı biçimde büyümesini destekleyecek planlamalar yapılması doğrultusunda teşvik edici programlar yapılmalıdır.

Sektörü olumsuz yönde etkileyen bir diğer durum ise; kuş gribi gibi hastalıkların etken olmasıdır. Bu durum sonuç itibariyle tüketicilerin tercihi noktasında değiştirebilmektedir.

Tüketiciler satın aldıkları gıdaları tercih noktasında; marka sorgulama hakları evrensel olduğu kadar satın aldığı ürünün menşeyini araştırma hakkı da vardır. Bu durumlar dışında tüketiciler açısından üretici konumundaki işletmelerin; şeffaflık, üretim etiği, kalite güvence ve çevre yönetim sistemleri, tüketici odaklı yaklaşımı mecbur kılmaktadır.

Yaşanılan gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar ve hızlı dönüşümler, örgüt açısından krizi tanımlamada, kriz olgusunun her an karşılaşılabilecek bir olgu olduğu, önemli olun bu durumu kabullenerek, krizden nasıl etkilenmeden ya da en az zararlar çıkabilmenin yollarını bulmaktır.

Kriz dönemleri için hazırlanacak bir planın kriz dönemi dışında yaşanıldığında da önemsenmesi gereken bir durum olduğu bilinmelidir.

Krizle başa çıkma ve krizi yönetebilme; oluşacak bir kriz durumuna karşı yapılması gerekenlerin başında, kriz sinyallerini iyi görebilme ve bu sinyallerin değerlendirilmesi aşamasında, örgütün kriz durumuna hazırlamak bu durumu en az zararla geçirilmesini sağlamak için gerekli önlemlerin alınması aşaması ve uygulanması, değerlendirilmesinin doğru yapılması işletme için hayati önem taşır.

Kriz öncesi dönemde ortaya çıkan risk faktörleri örgüt içerisindeki iletişim bağları baz alındığında yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Ancak riskin kontrol edilebilmesine ilişkin ilgi grupları arasında yeterli bilgi alışverişinin sağlanmadığı görülmektedir.

Kriz anında örgütün risklere karşı uyarılması, riski azaltma veya engellemeye ilişkin bilgi alışverişi, ilgili diğer kurum ve kuruluşlar arasında gerçekleştirilebilecek bilgi paylaşımı yoluyla, kriz anında başarılı bir süreç düşünülebilir.

Kriz anında verilen mesajların risk taşımaması önemlidir. Bu aşamaya yönelik yapılacaklar; riskten korunmanın mümkün olmadığı varsayımını ortadan kaldırmanın yollarını ararken, kriz durumunu doğru değerlendirmek ve bu durumu kamuoyuna açıklanmak gerekir.

5. SONUÇ

Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlıdır. Örgütsel çevre, sürekli değişmekte, çevresel etkilere karşı gerekli önlemleri almayan ve denge sağlayamayan örgüte tehlikelere yaratmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük ölçüde bu tehlikeleri önceden görüş değerlendirmelerine bağlıdır. Örgütler, değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlere karşı karşıya kalabilirler. Yıkıcı etkilerinden dolayı yöneticilerin krizle baş etme becerileri, örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir(Can, 2002; Sezgin 2003).

Kriz konusunda araştırmacılar farklı tanımlar ortaya koymuşlardır. Bazı tanımlarda kriz, tehdit edici koşula müdahale edebilme yetersizliği olarak ifade edilmiştir. Bazı yazarlar ise krizi, beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve önceliği üzerinde durmuşlardır. Krizin genel kabul gören tanımında ise kriz, örgütün yaşamını tehdit eden bir durum olarak görülmesidir(Can,1994).

Türkiye’de 1929 yılından itibaren krizlerle zaman zaman karşılaşmıştır. Bu krizlerin bazıları dış kaynaklı iken bazılarının da ülkenin kendi iç dinamiklerinden kaynaklı olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu krizler ülke içindeki sektörleri özellikle reel sektörü etkileri altına almış ve ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemişlerdir. Türkiye halen ABD kaynaklı olan, 2007 krizinin etkisi altındadır.

ABD’de yaşanan 2007 krizi küresel piyasa yapısının etkisiyle diğer ülkeleri etkilediği gibi, Türkiye’yi de etkisi altına almıştır. Krizin etkileri başlangıçta belirsiz olmakla birlikte, 2008 yılı itibariyle Türkiye’de hissedilmeye başlanmış olup, özellikle reel sektörde bu etkiler daha da büyük önem arz etmektedir.

“1980’ler dünya için, dünya düzeninin yeniden yorumlanması bakımından önemli kırılmaların ve büyük değişimlerin başladığı yıllar olmuştur. Yapılan araştırmalar gıda pazarlama yöntemleri ve bu yöntemlerin kriz döneminde yaşanan ve günümüze kadar gelen süreçteki gelişmelerin; zemini, düşünsel altyapısı, toplumsal refleks parametreleri, toplumsal ve bilimsel gelişme sistemi hep önceki yılların hatta yüzyılların ürünü olduğunu göstermiştir.”

Ülkemiz 'de bugüne kadar yaşanmış olan ekonomik krizlerin ortak noktası, bu krizlerin bir finansal kriz niteliği taşımasıdır. 1994 yılında ortaya çıkan finansal gerilme krizin habercisi olmuş ve 2000 Kasım ayında likiditede krizi ile devam eden bu süreç 2001 Şubat ile döviz kurunda yaşanan sorun son olarak ortaya çıkmış ve 2008 yılında baş gösteren küresel kriz ile sonuçlanan ekonomik istikrarsızlıkların ana başlıkları olarak ortaya konulmuştur.

Son 10 ile 15 yıllık periyotlarda ülkemizde yaşanmış olan dört önemli kriz, sürdürülebilir kalkınma ve ekonomik büyüme hedefleri üzerinde olumsuz etkiler (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>) bırakmıştır.

Bu durum özellikle reel sektör üzerinde olumsuz etkileri olmuş, ekonomide belirsizlik yatırımlarında durma noktasına gelme gibi sonuçlar ortaya çıkarmıştır. İç talepteki daralmalar nedeniyle yaşanmış olan bu durum söz konusu döviz üzerinden borçlanan işletmeleri iflasa sürüklemiştir.

Ortaya çıkan bu krizlere reel sektöründe neden olduğu söylenmektedir. Bu sektörün birçoğunun eksik rekabet koşulları gütmesi işletmelerin kriz dönemlerinde fiyatları düşürmesi ile talep yaratmak yerine (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>) , üretimlerini azaltma yoluna gidilmiş ve fiyatların artması ile rekabet eksikliği ve ülkenin ihracat şansını azaltmak gibi sert sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu durum dış ödeme dengelerinde de önemli sorunlara neden olmuştur.

“Dünya ekonomisinde yaşanan kriz durumlarında ülkelerin en önemli sorunu cari açıklarının artmasıdır. Çünkü ihracatları azalmakta, bunun sonucu üretim azalmakta, yatırımlar durmakta, işsizlik artmaktadır. Makroekonomik açıdan ise, faiz ve enflasyon oranları olumsuz şekilde etkilenmektedir. Oysa günümüzde ülkelerin kalkınmalarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde, cari açığı kapatacak seviyede ihracat başarılarına bağlıdır”.

Ekonomistlerce tahmin edilen dünyada gerçekleşen gerçek anlamda ilk kriz 2008 küresel krizi olarak görülmektedir. Bu tutum krizin ortaya çıkmasıyla birlikte ülkelerin de birbirlerine olan bağımlılıklarını da ortaya ayrıca çıkarmıştır.

2008'de ortaya çıkan küresel krizin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından büyük bir bölümünün etkilenmesi ile sonuçlanması bu krizin farklı bir boyuttu olduğunu göstermektedir. Bu krizin farklı olmasının ana sebebinin

lkelerarası artan ilişkiler ve teknolojik gelişmeler olarak da ayrıca düşünülebilir (<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>).

Krizin küreselleşme boyutu sonucunda küresel işletmelerin ortaya çıkması ve küresel işletmelerin dünya ticaretine ve siyasetine önemli ölçüde yön vermesi gibi durumları da beraberinde taşımıştır.

İşletmeler kuruluşlarından itibaren sürekli risk faktörleri ile karşı karşıya gelebilmektedir. Bu risk faktörlerinin değerlendirilememesi ve ortaya çıkacak hassas durumların yanlış algı ile bütünleşmesi sonucu çıkan krizler maalesef yıkıcı olabilmektedir. Bu durum önlem almayan şirketlerde hayati durumlarını sona ermesi anlamına gelir.

“Kriz dönemine girilmeden önce kriz önlemeye yönelik olarak geliştirilen proaktif teknik ve stratejiler kriz sürecine girilmesini engelleyebileceği gibi aynı zamanda girilebilecek muhtemel bir krizden de g kazanarak çıkabilmeye imkân verir.”

“Aslında işletmenin temel amacı olan hayatını devam ettirme düşüncesiyle geliştirdiği ve ortada hiç bir kriz belirtisi olmamasına karşın uyguladığı planların tamamını krizi önlemeye karşı geliştirilen stratejiler olarak görebiliriz. Çünkü doğru kararların alınması ve uygulamaya konulması sayesinde işletme dışında herhangi bir tehdit dahi oluşacak olsa bunun doğru yönetim ile bir avantaja dönüştürülmesi mümkündür.”

Kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün nleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Stres, endişe, panik vb. gibi kavramlara kriz döneminde yaşanan duyguların ifadesidir demek daha doğru olacaktır.

İşletmelerin kuruluşlarından itibaren uygulamış oldukları bazı teknikler stratejik önlemler; işletmenin kuruluşu, olgunluk dönemi ve bitişi anlamına gelen döneme kadar yapılan başarılı uygulama ve krizi önlemeye yönelik faaliyetler olarak da düşünülebilir.

Yapılan bu faaliyetler tamamıyla krizi önlemeye yönelik olduğundan, kriz tanımı, kriz kavramı hiç gündeme getirilmeden, gerçekleşmesi muhtemel kriz durumlarını görmezden gelme, kriz önleme düşüncesi olarak değerlendirilebilir.

Krizi önlemeye dönük diğer bir çalışma ise; Üretim yapacağı yerin tespiti, yapılan Pazar araştırma analizlerinin doğruluğu, teknolojinin kullanılma alanına uygunluğunun doğru tespiti, işin mahiyetine uygun personelin seçimi gibi kavramların bütünü özünde krizi önlemeye yönelik bir çalışmanın ürünüdür.

Afetler dışında ortaya çıkan kriz durumlarının tamamı yada bir kısmı yönetim hatasından kaynaklandığı sonucu beklenebilen bir sonuçtur.

Bu durumda ortaya çıkan olgu krize dönüşme ihtimali bulunan durumların yada krizin meydana gelmesini görmezden gelen potansiyel kriz taşıyıcı rolünde olan yöneticinin, krizi belli eden sinyalleri görmemesi ve bu duruma uygun önlemleri almaması, sonuç olarak kötü bir yönetim sergilenmesi sonucunu doğurur.

Bu durum sonuçları itibariyle denilebilir ki, işletmelerin krize girişleri önlenebilir. Ancak bunun için gerekli olan yönetim stratejilerinin iyi belirlenebilmesi, yöneticinin gerekli olan bilgi ve beceri kabiliyetine sahip olması gibi durumların varlığı krizi önlemede etkin rol oynayabilmektedir.

“Ayrıca işletme sahiplerinin, tepe yöneticilerinin ya da personel grubunun ölümü gibi olaylarda krize yol açabilmektedir. Önemli olan kaynağı ne olursa olsun, iyi bir işletme yönetiminin genel anlamıyla krizi tahmin edebilmesi ve yönetmesidir.”

Krizlere karşı güçsüz bir yapıyı ortaya çıkaran temel neden; katı ve güçlü bir hiyerarşik yapının olgunlaşmaması, yoğun olarak tanımlanmış prosedürler ve yöntemlerin, fonksiyonel bölümler içinde büyük çapta bir bağımlılık, değişik uzmanlık alanlarına sahip personel eksikliği, liderlik yeteneğine sahip olmayanların yönetici kadrolarında olması gibi sonuçlar krizin ortaya çıkmasında etken olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, Dünya ve Türkiye ekonomisi normale dönecek ve Avrupa ile Ortadoğu ticaret yollarının ortasında olmamızı, dinamik, girişimci firmalarımızın çok iyi değerlendireceğini düşünülmektedir.

Çok sıklıkla görülmektedir ki sözlerle ifade edilen planlar uygulama safhasına geçememekte veya bir kaç kişinin düşüncesinde ortaya çıkmamaktadır. İşletmeler “Şu iş şöyle olursa Ahmet ne yapacağını biliyor” sendromunu aşmalıdır. Ahmet tatile çıkmış olabilir. Hatta orada olmasına rağmen ve bütün isteyenlere seve seve her şeyi açıklamaya hazır olmasına rağmen açıklama yapamayacak kadar meşgul olabilir.

Kriz dönemlerinde çeşitli gıda pazarlama yöntemlerinde en önde gelen ortak nokta, başta işletmenin tüm bölümlerince, tüketiciye yönelik tutumun benimsenmesi ve tüketici tatmini yoluyla krizden çıkış sağlamanın vurgulanmasıdır.

Kriz ortaya çıkması ile birlikte yapılacakların gözden geçirilmesi ve yapılacakların listesi kontrol edilerek bunlarla ilişki kurulması, mevcut duruma karşı anında tepki verilebilir.

Kriz süreci aşamalı olarak düşünüldüğünde, bu sürecin kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik; kriz dönemi ve çözülme döneminden oluştuğu söylenebilir(Can, 2002).

Kriz sinyalleri önceden alınıp değerlendirilememişse ve gerekli hazırlıklar yapılamamışsa, kriz döneminin yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir. Kriz döneminde önemli olan, güçlü bir yönetim anlayışı ve etkili bir liderlik becerisi sergilemektir. Kriz dönemi, acil müdahale gerektirir ve bu dönemde zaman kaybedilmeden gerekli kararlar alınmalıdır(Sezgin, 2003).

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2000; Sezgin 2003).

Çalışanlar temel uygulamaları yapmada yetersiz olabilir, örneğin, çalışanlara acil bir durumu bildirmedeki yetersizlik, iş yapma şekillerine özgü etkiler hakkında yoğun telefon görüşmelerine sebep olabilir. Telefon numaralarının ihtiyaç duyulduğu anda yazılı olarak bulunmaması sebebiyle değerli zamanlar kaybolur ve mevcut kriz durumu büyür.

Yöneticilere ortak duyuruları kullanarak rahat hareket edeceği bol alan verilmelidir. Planların yazıya dökülmesi sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesi önlenmelidir. Bu sayede krizin yıkıcı etkisi de kurtulmak mümkündür.

Kriz gelmeden önce kendini belli eden bazı sinyaller verir ancak şirket yöneticileri bu sinyalleri dikkate almaz ve sonuçta krizle karşı karşıya kalmış olurlar.

Bu açıdan düşünülecek olursak krizi önlemeye dönük olarak geliştirilecek bazı teknikler işletmenin krizden çıkış ve hayatiyetini devam ettirmesi için önemlidir.

Tahmin edilebilen bu durum sonuç olarak krizin ortaya çıkışı genellikle beklenmedik bir anda değil aksine sinyalleri ile birlikte ortaya çıkan bir süreç olarak anlaşılabilir.

2005 yılı ortalarından itibaren uluslararası tarımsal ham madde fiyatlarında meydana gelen yüksek oranlı artışlar, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu birçok ülkede enflasyon oranlarının yükselmesine neden olmuştur (Başkaya, 2005).

Fiyatlarındaki hareketlerin kaynaklarının anlaşılması ve söz konusu fiyatların para ve maliye politikası uygulamalarına ne ölçüde tepki verdiklerinin ortaya çıkarılması, uygulanan politikaların etkinliğini ölçmek bakımından önem taşımaktadır (Başkaya, 2005).

Amacına uygun bir biçimde yapılan müşteri değeri analizi, pazarlama yöneticilerini yetkilendirerek, bu yöneticilerin işletme içerisindeki konumlarını güçlendirmektedir.

Pazarlamanın amacının açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesine yardımcı olmak, pazarlama yöneticilerinin işletmenin (maddi ve maddi olmayan) varlıklarının önemini kavramalarını sağlamakta ve pazarlama fonksiyonu ile işletmenin diğer fonksiyonları arasındaki iletişim kanallarını sürekli olarak açık tutmaktadır. Ayrıca, pazarlama bütçelerini kar maksimizasyonu amaçlayan politikalarından uzak tutarak, pazarlamanın strateji oluşturma sürecinde önemli rol oynamasını sağlamaktadır (Külter, Demirgüneş, 2006).

Kriz dönemlerinde gıda sektörü, en çok istihdam sağlayan, katma değer yaratan ve hammaddesini yurtiçinden temin eden bir sektör olarak, gıda sektörüne yönelik çeşitli kolaylıkların sağlanması ülkemizin krizden daha çabuk çıkmasında faydalı olacaktır. Eğer ki belirli tedbirler alınmazsa sıkıntılar ve sektörde yer alan şirketler kepenk indirmeye devam edecektir.

“Ülkemizin ekonomik ve sosyal çarklarını döndüren, toplum sağlığı ve yaşam kalitesini belirleyen önemli girdilerden biri olan gıda alanında, ülkemizin ihtiyaçlarının Ar – Ge ve yenilik yoluyla çözülmesi stratejik önem arz etmektedir. Ülkelerin karşılaştırmalı üstünlük düzeylerinin artarak sürdürülebilirlik ilkeleri ile şekillendiği bir dünyada, stratejik bir alan olan gıda sektöründe disiplinlerarası Ar – Ge ve yenilik faaliyetlerine odaklanması bir mecburiyettir.”

“Gıda konusu günümüzde ele alınması ile birlikte üretim tüketim zincirindeki tüm aşamaları anlatılmak kastedilmektedir. Öncelikli üretim aşaması olarak karşımıza hayvancılık, ziraat, balıkçılık gibi sektörlerin çıktığı gözlemlenmektedir. Bu durum sonucu elde edilen tarımsal ve hayvansal hammaddelerin güvenliğinin sağlanarak, fabrikalarda işlenmesi sonucu güvenilir ve kalite bakımından son derece uygunluk ifadesini ortaya koyan bir yapıyı tamamlamış olur.”

Güvenilir ve kaliteli gıdaların tüketiciye ulaştırılması aşamasında tüketicinin sağlık ve refah düzeyinin sağlanması ve korunması amaçlanmaktadır. Bu zincirin diğer bir basamağı ise çevresel faktörlerin etkilerinin de araştırılması gerekliliğidir. Tüm gıda üretim tüketim aşamalarında üzerinde kalite ve güvenliğinin sağlanması hedef olarak seçilmiştir.

“En temel insan ihtiyacı olan gıda gereksinimi ve bunun talebi kriz dönemi dahi olsa, ancak azalır, fakat durma noktasına gelmez. Bu nedenle kriz durumunda en az etkilenen sektörler tarım ve gıda alanlarıdır.”

İşte gıda pazarlama faaliyetlerinin kriz dönemlerindeki anlayışı da düşünsel ve uygulama süreçlerinden geçerek bu döneme ulaşmış ve bu dönemde önemli kırılmalar ve yapısal değişiklikler yaşamıştır.

Gıda sektörü, diğer sektörlerle oranla şanslı olmasına rağmen, krizin etkileri bu sektörü de yaralamış ve yansımaları her kriz döneminde etkilerini hissettirmeye devam etmiştir. Krizle birlikte, hane halkı gelirlerinde düşüş ve

beraberinde tüketici talebinde daralma yaşanmaktadır. Hane halkı gelirlerinde yaşanan düşüş, tüketicinin ucuz ürünlere yönelmesine sebep olmuştur. Tüketicinin ucuz ürünlere yönelmesi de, kayıt dışı, sağlıksız, hiçbir standart gözetmeden ve denetimden uzak üretim yapan firmalara fırsat doğurmuştur.

“Bu açıdan Türkiye büyük şansa sahiptir. Tarım ve gıda ihracatında nisbi bir gerileme yaşanmış olup, bu miktarda büyük düşüş anlamına gelmemektedir. Kurdaki oynamalar bu sonucu doğurmuştur. Türk lirasının aşırı değerlenmesinin hızı kesildiği için, her gıda ürünüde ihracatımız krize rağmen artmaya devam etmiştir. Bu artış trendi gerekli olan kur pozisyonu az da olsa yakalamıştır.

Ekonomilerini sanayi ve turizm gibi sektörlere dayandıran ülkeler, krizin neden olduğu ağır sonuçları kaldıramamakta ve kriz nedeniyle işsizlik ve enflasyon oranları da krize bağlı olarak artış göstermektedir. Özellikle İspanya’da krizin neden olduğu ağır sonuçları iyi incelemek gerekir.

Büyük ekonomik krizde, gıda sektörünün asıl probleminin üretmek ya da üreterek büyütme değil, üretilen gıda ürünün satılması olduğunu ortaya koyan bir dönemi başlatmış olduğu görülmektedir.

Sadece iyi bir gıda ürünü üretmek pazar başarısını getirmeye yetmemesi gıda sektöründeki krizlerde başlangıç kabul edilebilir. Şirketler bu dönemde ürün satışının sağlam ve etkili tutundurma çabalarını gerektirdiğini fark etmişlerdir.

Kriz dönemlerinde pazarlama anlayışı tüketici ihtiyaç ve isteklerini koordineli veya birbiriyle bütünleşmiş pazarlama çabalarıyla tatmin etmeli ve bu yolla hedeflenen kitleye ulaşmak krizden çıkışta önemli bir yer tutmaktadır.

Kriz dönemlerinde satış için önemli olan farklılıkların ortaya konulması, farklılıkları anlamaya çalışmak, her ikisinin de daha sonuç alıcı biçimde kullanılmasını sağlayacak bir yönetimin ortaya çıkarılması önemlidir.

“Kriz başlangıcı ve kriz dönemlerinde mevcut durumdaki potansiyel müşteriler açısından, müşteri portföyü ve müşteri geçmişi ile ilgili alışkanlıkları ya da statüleri hakkındaki değişiklikleri sürekli araştırılması ve veriler sürekli olarak gözden geçirilmesi ve bu verilerin kullanılarak müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Açıkça pazarlama stratejilerinin oluşturulması aşamaları için sistematik bir yol izlenmelidir. Sonuç olarak, amacı hissedar değeri

maksimizasyonu olan finansın pazarlamaya ve pazarlamanın da finansa ihtiyacı olduğu görülmektedir.” (Külter, Demirgüneş, 2006)

Sonuç olarak, kriz durumunda olumsuz bir dönemece girilmeden önce, krizi önlemeye yönelik yapılacak fiziki, teknik ve stratejik süreçleri iyi analiz ederek, bu sürece girilmesini engelleyebilecek her aşamayı kazanım sağlayacak şekilde tasarlayarak, yaşanabilecek muhtemel bir olumsuzluktan güç kazanarak kriz durumundan çıkılmasına da imkân verecektir. Burada ana hedef, olumsuz olan bu durumu anlamaya ve azaltmaya yönelik çalışmaktan ziyade, eldeki sermayeyi doğru ve akıllıca kullanarak durumu iyi yönetmeyi başarabilmektir.

Bu doğrultuda çalışmamızda; Krizin tanımı, krizin yönetimi, kriz dönemlerinde uygulanmış olan pazarlama faaliyetlerini anlama, kriz anında uygulanan stratejiler ve kriz sonrası faaliyetleri kapsamaktadır. Çalışmamızda ayrıca kriz dönemlerindeki pazarlama yönetimleri, Pazarlamanın tanımı, Pazarlama evreleri ve Gıda sektöründeki pazarlama faaliyetlerine ait yöntemler incelenmiştir.

Bu kapsamlı çalışmada; Beyaz et sektöründe faaliyet gösteren Abalıoğlu Yem, Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş. olarak da bilinen ve yine bu şirket bünyesinde Lezita gıda ismi ile tanınmış bir gıda markası olan işletmenin çalışanlarının kriz dönemlerinde krizin örgüt üzerindeki tutumu, etkileri ve örgütün krizle başa çıkabilme gibi unsurları araştırmak ve incelemektir.

Çalışmaya, elde edilen sonuçlar özetleme yöntemleri kullanılmış ve duruma göre genellemelerin yapılmıştır. Ele alınmış olunan sorunun kısa bir tekrarının yapılmış, bölüm ile başlanılmıştır.

KAYNAKLAR

- Arpacı, T.**, vd., 1992, Pazarlama, I. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- Başkaya, Y. S.**, vd., 20058, İşlenmiş Gıda Fiyatlarını Belirleyen Faktörler, Ankara. 78s.
- Başkaya. YS.**, 2008, Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü, Ankara, 1s.
- Berry, L.L.**, 1990, “Service Marketing is Different”, LovelHock, E.’nin editörlüğünde “Services Marketin” içinde, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ.
- Black, A. P. Wright and J. E.**, 1998, In Search of Shareholder Value, Pitman, London, 17p.
- Borden, N.H.**, 1960, “The Concept of the Marketin Mix”, Science in Marketing, J. Wiley and Sons, Newyork.
- Can, H.**, 1994, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara. 300s.
- Can, H.**, 2002, Organizasyon ve Yönetim Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş, 6. Baskı. Ankara, Siyasal Kitabevi, 333s.
- Can, H.**, 2002, Organizasyon ve Yönetim Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş, 6. Baskı. Ankara, Siyasal Kitabevi, 336s.
- Can, H.**, 2002, Organizasyon ve Yönetim Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş, 6. Baskı. Ankara, Siyasal Kitabevi, 330p.
- Cowell, D.**, 1984, “The Marekting of Services” Heineman, London.
- Culliton, J.**, 1984, “The Management of Marketing Costs,” Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Day, G. And Fahey. L., 1988, "Valuing Market Strategies" Journal of Marketing, 54p.**
- Demirtaş, H., 2000 Kriz Yönetimi, "Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi" Yıl : 6, Sayı : 23: Sayfa 363s.**
- Dinçer, Ö., 2001, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, Kamu İş; Cilt : 6 Sayı 2/2001, 400s.**
- Dinçer, Ö., 1988, Örgüt Geliştirmede kullanılan Müdahale Teknikleri, M.Ü. İ.B.F. Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul, 17-19ss.**
- Dinçer, Ö., 1992, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 339s.**
- Douglas, W.D., 1983, "Bank Runs, Deposit Insurance and Liquidity", The Journal Of Political Economy, Vol. 91, No. 3 23p.**
- Doyle, P., 2000, "Valuing Marketing's Contribution", European Management Journal, Vol. 18, No. 3, 233p.**
- Drucker, P. F., 1993, The Practice of Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, 36p.**
- Drucker, P.F., 1993, The Practice Of Management, Butterworth – Heinemann, Oxford, 36p.**
- Drucker, P.F., 1993, The Practice of Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, 36p.**
- Ecer, H. F. ve M. Canitez, (2004), Pazarlama İlkeleri, Gazi Kitabevi, Ankara, 9p.**
- Ecer, H.F., ve Cantez, M., 2004, Pazarlama İlkeleri, Gazi Kitabevi, Ankara, 9s.**
- Eichengreen, R.,1998, "Exchange Rates And Financial Fragility", NBER Working Paper, (Number:7418).**

- Emgin, Ö., Süngü, A.** 2004, Pazarlama Karması İçinde Tutundurma Fonksiyonu, Mevzuat Dergisi, yıl: 7, sayı: 78 (<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/06a/02.htm?>)
- Ferman, M.**, 1988, “Hizmet Pazarlaması Üzerine Değerlendirmeler”, Pazarlama Dünyası, 31s.
- Ferman, M.**, 1993 “Tüketicinin Korunması Meselesine Gelişimci Bir Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul. 27s.
- Ferman, M.**, 1993, “Yaşam Kalitesi ve Pazarlama Üzerine Değerlendirmeler” Pazarlama Dünyası, 28s.
- Ferman, M.**, 1994, “Çağdaş İşletme ve Biz” Makaleler Seçkisi, İstanbul. 25s.
- Fink, S.** 1986, “Coping with Crises”, Nation’s Business. 20p.
- Frey, A., M.**, 1961 “Adveristing”, 3rd Ed., Ronald Pres, NewYork.
- Gallagher, R.**, 1998, “Returning To Your Customers”, Customer Value Management, New Zealand Ltd., <http://www.cvm.co.nz>.
- Hammer M.**, 1994, p. CHAMPY James, Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim için Bir Manifesto, İstanbul 22p.
- Haşit, G., Tüz, M., İpçioğlu, İ, K. Suher, İ**, 2013, Kriz İletişimi ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2818, Açıköğretim Fakültesi yayını no: 1776, Editör, Doç. Dr. Gürkan Haşit. Eskişehir, 2013.
- <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT202U.pdf>
- Kemperman and Van Engelen**, 1999, “Operationalizing The Customer Value Concept”, Paper, EMAC Conference, Berlin. 7p.
- Kent, R.A.**, 1986, “Faith in the FOur Ps : An Alternative”, Jorunal of Marekting Management, Vol. 2 No.2.
- Kırdar, Y.** 2012. Pazarlama Halkla İlişkileri, Moss Yayınevi, İstanbul.

- Kırdar, Y.** 2012. Postmodern Pazarlama Kültürü, Moss Yayınevi, İstanbul.
- Kırdar, Y., ve Demir, O, F., ..** Kriz İletişimi Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği, 9s.
- Koçel, T.,** 1993, “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 1p.
- Kotler, P.,** 1986, “Megamarketin”, Harvard Business Review, Vol. 64p.
- Kotler, P.,** 1994, Marketing Management, Englewood Cliffs, 19p.
- Kotler, P.,** 1994, Marketing Management, Englewood Cliffs, 19p.
- Kotler, P., and Armstrong, G.,** 1989, “Principles of Marketing”, 4th. Ed., Prentice Hall Inc., Englewood.
- Kurtuldu, S,** 2011. Kriz Yönetimi, <http://sibelkurtuldu.blogspot.com.tr/>
- Külter, B, Demirgüneş, K.** 2006. Değer Temelli Pazarlama (Finansal Boyut ve Müşteri Boyutu), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı 2.
- Lazer, W and Kelly, E.,** 1962, “Managerial, Marketin : Perspectives and Viewpoints”, R.D. Irwin, Homewood, İllinois,
- Lesly, P.,** 1991, Lesly’s Handbook of Public Relations and Communications, Probus Publishing Company, Chicago 23p.
- Levitt, T.,** 1976, “The Industrialisation of Service”, Harvard Business Review. Vol. 54 (Sept./Oct.)
- Lipit, L., and Warren, H. S.,** 1967, “Crises in a Developing Organization”, Harvard Business Review, November-December, Vol: 45, No: 6. 104p.
- Luck, J., and Davit, F., Vd.,** 1989, Marketing Strategy and Plans, Prentice-Hall International, Inc, Third Edition, U.S.A., 266-267pp.

- Lukas**, B.A., 2003, “How can a shareholder value approach improve marketing’s strategic influence?”, *Journal of Business Research*, 414p.
- Lukas**, B.A., 2003, “How can a shareholder value approach improve marketing’s strategic influence?”, *Journal of Business Research*, 415p.
- Luther**, M. W., 1994, *Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır ve Nasıl Yürütülür*, Öteki yayınevi, Ankara, 75p.
- McCarthy**, E.J., 1964, “Basic Marketing”, Richard Irwin, Homewood, Illinois,.
- McCole**, B., 2004, Instant gratification or long-term value? A Lesson in Enhancing Shareholder Wealth”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, No. 4, 10p.
- Milburn**, M., and **Schallman**, I., 1980, “A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 25p.
- Mindak**, W.A., and **Fine**, S., 1981, “A Fifth P : Public Relations”, J. Wiley Sons, NewYork.
- Nickels**, W.G., and **Jolson** M.A., 1976, “Packaging – The Fifth Pin the Marketing Mix *Advanced Management Journal*, Winter.
- Nystrom**, P. ve **Starbuck**, W. 1984, “To Avoid Organizational Crisis, Unlearn”, *Organizational Dynamics*. 55p.
- Odabaşı**, Y., 2001, *Pazarlama Planı Rehberi*, Seçkin Matbaası Ankara. 19s
- Ofluoğlu**, G., 2001, *İşletme Yönetimi, Kamu – İş*; Cilt : 6 Sayı: 2, Ankara, 24s.
- Özgen**, H., ve **Türk** M., 1996, “Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim*, Yıl : 7, Sayı: 23, 19s.
- Peppers**, D. ve **M. Rogers**, 1997, *Enterprise One-to-One*, Piatkus, London.

- Pheng, L. S., and David, K.H., 1999, Crisis Management: Survey of Property Development Firms, Property Management, Vol: 17-3, 231p.**
- Pheng, L. S., and David, K.H., 1999, Crisis Management: Survey of Property Development Firms, Property Management, Vol: 17-3, 232p.**
- Pınar, M. C., 1974, Pazarlama Politikaları ve Stratejileri, 1. Baskı, Ege Üniversitesi İ.T.B.F Yayınları, İzmir, 73s.**
- Rajan, R. Z.,1998, “Which Capitalism : Lessons From The Asian Crisis”, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 11, No. 3., 18p.**
- Regester M., and Larkin, J., 1997, Risk Issues And Crisis Management, Kogan Page Ltd. London. 182p.**
- Regester, M., 1997, Risk Issues and Crisis Management, Kogan, Page Ltd. London, 170p.**
- Sağlam, M., 2003, Örgütsel Değişme TODAİE yayını, Ankara, 9s.**
- Sezgin, F. 2003. Kriz Yönetimi, Manas Üniversitesi Yayınları, e-dergi, sbd 8-13, Bişkek, Kırgızistan.**
- Sezgin, F., 2003, Kriz Yönetimi, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara. 190s.**
- Silver, A. D., 1990, Dönemlerinde Şirket Yönetimi, (Çeviren: Naz Türer) Form Yayınları, İstanbul. 13p.**
- Silver, A. D., 1993, Taban Çöktüğü Zaman “Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi”, Form Yayınları, İstanbul, 114s.**
- Smart, C., and Vertinsky, I., 1977, . “Designs for Crisis Decision Units”, Administrative Science Quarterly, December, Volume. 22. 640p**
- Sturges, vd. 1991, “Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus”, Sam Advanced Management Journal, 3p.**

- Şimşek, M.Ş.** vd., 2003, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3.b., Adım Matbaacılık. Konya, 573s.
- Şimşek, Ş.M.**, ..., Kriz Ortamında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Stratejisi – Selçuk Üniversitesi – Aydın.
- Tosun, B. N.**, 2001, "Ürün Yaşam Eğrisinde Halkla İlişkiler Amaçları ve Stratejileri", Pazarlama Dünyası, Glabus Dünya Basımevî, Yıl: 15, Sayı:2001-05, 321s.
- Tübitak**, 2010, Enerji Alanı Ulusal Ar-Ge ve Yenilik Stratejisi Hazırlanmasına İlişkin Bilgi Notu, Ankara, Aralık 2010.
- Tüz, V. M.**, 2001, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 26s.
- Urban, L. G.** and Hauser, J.R., 2004, "Listening in-to find and explore new combinations of customer needs", Journal of Marketing, 72p..
- Vander, H.**, 2001, "Creating Value That Can Not Be Copied", Industrial Marketing Management, 628p.
- Vural, H.**, 2013, <http://www.kurumsalhaberler.com/provokator/bultenler/kriz-sonrasi-halleri-iii-gida-sektoru/> (Erişim tarihi : 05/10/2013).
- Walters, D.** ve **G. Lancaster**, 1999, "Value-based marketing and its usefulness to customers", Management Decision, 37/9, MCB University Press, 697p.
- Welge, M.**, 1999, "International Management Under Postmodern Conditions", Management International Review, 309p.
- Welge, M.**, and **Holtbrugge, D.**, 1999, "International Management Under Postmodern Conditions", Management International Review, 305p.
- Yeniçeri, Ö.**, 1993, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Tutibay Basım A.Ş. Ankara, 218s.
- Yeniçeri, Ö.**, 1993, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Tutibay Basım A.Ş. Ankara, 224s.

Yükselen, C., 1994, Temel Pazarlama Bilgileri, 2.Baskı, Adım Yayıncılık, İstanbul, 149s.

Yükselen, C., 1994, Temel Pazarlama Bilgileri, 2.Baskı, Adım Yayıncılık, İstanbul, 1994, 149s.

EKLER

Anket Formu

1-Kişisel Bilgiler					
1. Cinsiyetiniz:					
Kadın	()	Erkek	()		
2. Yaşınız:					
18-25	()	26-38	()	39-51-52 üzeri	()
3. Eğitim Durumunuz?					
İlkokul	()	Ortaöğretim	()	Üniversite	()
Yüksek Öğretim	()	Doktora	()		()
4. Konumuz:					
İşçi	()	Alt kademe yönetici	()	Üst Kademe Yönetici	()
5. Kaç Yıldır Lezita İşletmesinde çalışıyorsunuz?					
0-5	()	6-10	()	10-15	()
16-20	()	25 ve Üstü	()		

KRİZ DÖNEMİNDE ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN BULUNDUKLARI KONUM İTİBARIYLA KRİZ OLGUSUNA BAKIŞ AÇILARI

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	NO.	ÖRGÜT ÇALIŞANI
					1	Kriz öncesi ve kriz sonrası ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı çalışanların tutumları değişebilir.
					2	İşletme çalışanı kriz anında işletmeye ve işlerine verdikleri önem artabilir.
					3	İşletme çalışanları kriz iletişim planı dâhilinde, krizle ilgili doğru ve güvenilir bilgi edinmesi gerektiği yönünde bilgi sahibidir.
					4	Eğitim açısından yeni iş rolleri ve becerileri kazanmak ve yetkinlikleri geliştirmek açısından önem arz etmektedir.
					5	Kriz deneyimi örgütsel çevikliği arttıracığından işletme bütün krizleri önleyemeyeceği, ancak yaşanmış olunan kriz sonucunda öğrendiklerini örgütsel hafızasında içselleştirerek krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir.
					6	Kriz anında Örgütün yönetici ve çalışanları arasında oluşan odaklanma ve görevdeşlik durumu, yönetici ve çalışanları birbirlerine yaklaştıracaktır.
					7	Kriz deneyimi örgütsel çevikliği ortaya çıkaracağından, krizler sonucunda öğrenilenleri örgütsel hafızasında içselleştirerek krizin tekrarı ihtimalini azaltabileceği düşüncesi hâkimdir.
					8	Örgüt çalışanları arasında ekip ruhu geliştiğinden bu yönde kriz planı uygulanması bağlamında kararlar alınmıştır.
					9	Bu dönemde Pazarlama'nın önemi artacağından dolayısıyla müşterinin önemi ayrıca anlaşılır bir vaziyet almıştır. Bu amaç doğrultusunda müşteri odaklı çalışmalar daha fazla önem kazanmıştır.

**KRİZ DÖNEMİNDE YAŞANAN OLUMLU SONUÇLARA İLİŞKİN
DEĞERLENDİRMELER**

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	NO.	ÖRGÜT ÇALIŞANI
					1	Gelecekte karşılaşılabilecek kriz durumlarına karşı daha hazırlıklı duruma gelinmiştir.
					2	İşletme çalışanları tarafından krizin önemi artmış ve bu durum önemli bir hale gelmiştir.
					3	Örgüt çalışanlarının dış çevresel iletişim olgusu artmıştır.
					4	İşletme çalışanları arasında yakınlık sağlanması durumları gelişmiştir.
					5	Çalışanların topluma karşı sorumluluk duygusu artmış ve müşteri bazında işletmenin imajı güçlenmiştir.
					6	Krizin ortaya çıkışı ve gelişimi dönemlerinde işletmenin zayıf yönlerinin anlaşılması önemli bir durum olarak görülmektedir.
					7	Kriz deneyimi örgütsel çevikliği ortaya çıkaracağından, krizler sonucunda öğrenilenleri örgütsel hafızasında içselleştirerek krizin tekrarı ihtimalini azaltabileceği düşüncesi hâkimdir.
					8	Kriz aynı zamanda yeni, Pazar, yeni hizmet ve yeni iş süreçleri ortaya çıkaran bir olgu olmuştur.
					9	Örgütün üst yönetimi ve orta yönetim kadrolarında görev alan personelin teknik ve yönetim becerileri bu sayede gelişmiştir.

