

Ekonomik Kriz ve Durgunluk Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri: Kavramsal Bir Değerlendirme



Mehmet MARANGOZ¹
Deniz SARAÇ²

Öz

Küreselleşmiş bir dünyada ortaya çıkan bir krizin, kriz merkezinden çok uzakta olsa bile sistemin içinde yer alan ülkeleri, işletmeleri ve ya bireyleri etkilememesi düşünülemez. Ekonomik istikrar durumuna bağlı olarak krizin çevre birimlerde yarattığı hasarın merkez üssünden daha şiddetli olması da oldukça olasıdır. Bu nedenle işletmeler varlıklarını koruyabilmek için krizlerin olası etkileri hakkında bilgi sahibi olmalı ve kriz anlarında bu bilgiler ışığında kısa sürede pek çok kararlar almak zorundalardır. Bu çalışmada günümüz dünyasında yaşanmış ekonomik krizlerden edinilen deneyimler ışığında ve özellikle de son yaşanan pandemi krizi de göz önünde tutularak işletmelerin krizlerin etkilerini bertaraf edebilmek için pazarlama stratejilerini nasıl kullanabileceklerini gösteren kavramsal bir çalışma ortaya koymak amaçlanmıştır. Kriz ve durgunluk dönemlerinin etkileri benzer olsa da değişen sosyo-ekonomik koşullar ve sektörel farklar ortaya genel kurallar koymayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca karar vericilerin yaklaşan

¹ Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Mentеше, Muğla, Türkiye, mehmetmarangoz@mu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1589-2940>

² **Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Mentеше, Muğla, Türkiye, denizsarac@posta.mu.edu.tr, <https://orcid.org/0009-0004-1287-7341>

Makale Türü / Paper Type: Derleme Makale / Review Paper

Makale Geliş Tarihi / Received: 08.05.2023

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 28.11.2023

veyahut da içinde oldukları krizden en az zararla çıkma hedeflerinin yanı sıra kriz sonrası dönem için de rekabet avantajlarını elde tutmak veya farklı rekabet avantajı geliştirmeleri gerekliliğini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Yine de ekonomik kriz ve durgunluk dönemlerinde işletmelerin maliyetlerini azaltması, ürün esnekliğine gitmesi, kaliteyi düşürmemesi, tedarik zincirinin yerel ve kısa tutması, dağıtım kanallarında seçici hale gelmesi ama hepsinden önemlisi etkili ve verimli bir iletişim dili kullanması genel öneriler arasında yer almaktadır. Bu kararlar doğrultusunda hareket edilirken tüketicilerle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurulması, tüketicilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Ayrıca tüketicilerin kendilerine adil davranılmadığı izlenimini verebilecek tüm etkileşimlerden kaçınılması da elzemdir. Maliyet azaltma çabaları içerisinde tutundurma faaliyetlerinin bütçeden aldığı payın kısılması yapılan çalışmalarda kısa vadeli bir nakit girişi konusunda rahatlama sağlarken uzun vadede ürün ile tüketici arasındaki bağın zayıflamasına neden olmaktadır. Ayrıca ürün veya markanın görünürlüğünün azalması da onarılması zor güven sorunları yaratmaktadır.

Anahtar kelimeler: Ekonomik kriz, durgunluk, pazarlama stratejileri

Marketing Strategies Implemented By Businesses during Economic Crisis and Recession: A Conceptual Evaluation

Abstract

It is unthinkable that a crisis that occurs in a globalized world will not affect the countries, businesses or individuals within the system, even if it is far away from the crisis center. Depending on the state of economic stability, it is quite possible that the damage caused by the crisis in the peripheral units will be more severe than in the epicenter. Therefore, in order to protect their assets, businesses must be informed about the possible effects of crises and must make many decisions in a short time in the light of this information in times of crisis. In this study, it is aimed to present a conceptual study showing how businesses can use marketing strategies to eliminate the effects of crises, in the light of the experiences gained from the economic crises experienced

in today's world, and especially considering the recent pandemic crisis. Although the effects of crisis and recession periods are similar, changing socio-economic conditions and sectoral differences make it difficult to establish general rules. In addition, decision makers need to take into consideration the need to retain competitive advantages or develop different competitive advantages for the post-crisis period, as well as the aim of getting out of the upcoming or current crisis with the least damage. However, during periods of economic crisis and recession, general recommendations include that businesses reduce their costs, increase product flexibility, do not reduce quality, keep the supply chain local and short, become selective in distribution channels, but most importantly, use an effective and efficient communication language. Communicating openly and honestly with consumers while acting in line with these decisions will make consumers feel valued. It is also essential to avoid any interactions that may give consumers the impression that they are not being treated fairly. Reducing the share of promotional activities in the budget within the cost reduction efforts provides relief in terms of short-term cash inflow in the studies carried out, but causes the bond between the product and the consumer to weaken in the long term. In addition, the decrease in the visibility of the product or brand creates trust problems that are difficult to repair.

Keywords: Economic Crisis, Recession, Marketing Strategies

Giriş

Aymankuy (2001) kriz kavramını, aniden ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan, ortaya çıktıktan sonra da derin değişiklikleri de beraberinde getiren bir gerilim dönemi olarak tanımlar. Yıldız ve Durgun (2010) ekonomik anlamda krizi; tüketim daralmasına bağlı olarak ortaya çıkan azalan talep karşısında, üretim miktarında gerilemeye ve daralmaya yol açan ekonomik dengesizlik durumu ve istikrarsızlık süreci olarak tarif etmektedir. Üretim sektörü bağlamında üretilen mal miktarı sabit kalırken talep edilen mal miktarında yaşanan azalma, üretilen malın ne iç pazarda ne de dış pazarlarda tüketilememesi, ülkelerin GSMH'lerinin düşmesi, işsizlik ve büyüme rakamlarında olumsuz gelişmeler krizlerin en yaygın yan etkileridir. İşletmeler bağlamında azalan talebin canlandırılması için

kriz sürecinin yönetilmesinde en önemli işletme fonksiyonlarından biri pazarlamadır.

Kotler ve Caslione (2009), kriz dönemlerinde pazarlamanın amacının; işletmelerin hayatta kalmasını sağlamaktan öte, işletmelerin dinamik yetenekleri ekseninde, yeni oluşan koşullara uyum sağlayarak, yaratılan yeni iş modelleri ve pazarlama stratejileri ile uzun vadeli bir plan ortaya koymak olduğunu belirtmektedir. Nikbin vd. (2022) ise, bu eksenin temelinde işletmenin iç görüşünü ve müşterilerinin değişen taleplerinin yer alması gerektiğini eklemektedir.

Küreselleşen dünyada ortaya çıkan ekonomik krizlerden ülkelerin ve işletmelerin kendilerini sakınmalarının imkânı bulunmamaktadır. Bu nedenle kurumlara düşen, krizleri yönetebilmek için mekanizmalar geliştirerek kriz esnasında hangi araçları ne şekilde kullanabileceklerinin bilincinde olmak, yönetsel anlamda belirsizliklere karşı hangi tepkileri vereceklerini proaktif bir şekilde tanımlamaktır.

Bu çalışmanın amacı; ekonomik kriz ve durgunluk dönemlerinde işletmelerin uygulayabilecekleri pazarlama stratejilerini literatürde yapılan çalışmalar bağlamında kavramsal olarak değerlendirilmektedir. Bu kavramsallaştırmayı yapmak için ekonomik kriz (economical crisis), durgunluk (recession) ve pazarlama (marketing) kelimeleri en geniş veri tabanı olan Scopus (Khanfar vd. 2021) tarafından indekslenen yayınlarda İngilizce ve Türkçe olarak taranmıştır. Çıkan sonuçlar öncelikle son beş (2019-2023) yılı kapsayacak şekilde sınırlandırılmış ve sonra da ilgili anahtar kelimelerin çalışmanın başlığında yer almasına göre tekrar tarama yapılmıştır. Yine gerek duyulması durumunda ilgili makaleler ve makale içlerinde verilen referanslar taramaya konu edilmiş ve ulaşılan çalışmalara başvurulmuştur.

İlgili kriterlere göre ilk taramada 1162 sonuçtan 592 (%51) si Covid -19 salgıyla ilgili çalışmalardır. İkinci taramada ise çalışmaların % 66'sının Covid -19 salgını ile ilişkili çalışmalardır. Bu çalışmanın yapıldığı zamanın Covid -19 salgını sonrası olması ve yapılan benzer çalışmalarda da salgına özellikle geniş şekilde yer verilmesi nedeniyle çalışmadaki örnekler ve açıklamalar bu yönde ağırlıklı olarak yer almaktadır.

Ekonomik Kriz ve Durgunluk Kavramları

Ekonomik krizler temel olarak iki kümede incelenebilir. Bunların ilki mal ve hizmet üretim piyasalarında yaşanan krizler olup en önemli yansımaları işgücü piyasalarında kendini gösterir. Reel sektör krizleri de enflasyon ve durgunluk krizleri başlıkları altında incelenebilir. Diğer küme ise finans sektöründe gerçekleşen krizler olup bankacılık, borsa veya döviz krizi şeklinde sınıflandırılabilir. Finansal krizlerin en önemli yan etkisi ödemeler dengesinin ve fiyat istikrarının bozulmasıdır. Eğilmez (2009: 48) krizlerin ister reel kesim kaynaklı olsun isterse de finansal kaynaklı olsun muhakkak diğer sektörleri de etkilediğini belirtmektedir.

Enflasyon mevcut piyasa denkleğinde talebin arzdan daha hızlı bir şekilde artması nedeniyle denkleğin bozularak ürün veya hizmet fiyatlarının yükselmesi olarak ifade edilebilir. Berberoğlu (1994: 213) ise klasik iktisat bakış açısıyla enflasyonu; tedavülde dolaşımda olan varlıkların ilgili ekonomik ihtiyaçlardan daha hızlı şekilde artarak, varlık kıymetlerinin düşmesi neticesinde ürün veya hizmet değerlerinin artması olarak tanımlar. Enflasyon talep kaynaklı ya da maliyet kaynaklı olabilir. Talep kaynaklı enflasyon artan talebin üretim miktarı ile karşılanamaması nedeniyle yaşanan fiyat artışı iken, maliyet kaynaklı enflasyon hammadde veya işgücü maliyetleri gibi girdi maliyetlerin artması veya emeğe ait marjinal verimliliğin düşmesi gibi nedenlerden kaynaklanan fiyat artışlarıdır.

Mal, hizmet, işgücü hammadde gibi kaynaklara yönelik talebin azalması durgunluk olarak tanımlanır. Talebin azalması ekonomideki faaliyet hızını yavaşlatarak bir daralmaya sebep olur. İktisadi anlamda durgunluk; GSMH en az iki çeyrek boyunca büyümemesi demektir. Durgunluk işsizlikte yükseliş, kazanç ve gelirlerde düşme olarak kendini gösterir.

Stagflasyon ise enflasyon ve durgunluğun aynı zaman diliminde yaşanmasına verilen isimdir. Stagflasyon dönemleri piyasada ürün ve hizmetlerin fiyatlarının yükselirken üretim faktörlerinin kullanımının kapasitelerinin altında olması dolayısıyla ekonomik büyümemenin sürdürülemez haldedir.

Ekonomik Kriz ve Durgunluk Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Krizlerin ilk yan etkisi enflasyon iken kriz sonrası sürecin en yaygın etkilerinden biri durgunluklardır. Krizlerin yan etkileri, düşen satışlar, artan stoklar, azalan kapasite kullanım oranları olarak kendini gösterir. Bu nedenle Kotler (1986), kriz ve durgunluk dönemlerinde işletmelerin hedeflerinin yeni ürün veya hizmet yaratmaktan ziyade, müşteri yaratmak yani talebi canlı tutmak olması gerektiğini belirtir.

Kriz ve durgunluk dönemlerinde bireylerin satın alma davranışlarını değiştirdiği pek çok çalışmada (Notta ve Vlachvei, 2015; Sahani, 2020) ortaya konmuştur. Agrawal vd. (2021: 83), durgunluğun başta lüks ürünleri olmak üzere tüm ürünler için satın alma davranışını etkilediğini belirtmişlerdir. Krizler; bireyler işlerini kaybedebilecekleri için işsizliğe ve gelirlerinde azalmaya neden olacak, bu da tüketim davranışlarını etkileyecektir (Kaytaç ve Gül, 2014). Halen çalışmakta olan bireyler için de işini kaybetme kaygısı tüketim davranışlarının değişimini tetikleyecektir (Calvo-Porrall vd. 2016). Tüm bunlardan dolayı bir durgunluk döneminde şirketlerin ürün ve hizmetlerine olan talepte, satışlarda ve karlılıkta düşüş yaşamaları kaçınılmazdır (Jun vd. 2018). Dolayısıyla şirketlerin, müşterilerin yeni tercihlerine yanıt vermek, talebi artırmak, müşterileri harcamaya teşvik etmek ve pazar paylarını korumak için genel olarak pazarlama stratejilerini ve özel olarak da pazarlama karması öğelerini değiştirerek süreci yönetmeleri gerekmektedir. Zhu, vd. (2020)'nin 995 adet Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ) üzerinde yaptığı araştırmada, bir kriz anında doğru tepkiyi verip doğru strateji izleyemeyen işletmelerin %85'inin önce nakit akışı ve operasyonel gelir sorunu yaşadığını ve bu sürecin, işletmeleri iflasa kadar götürebileceğini belirtmektedir.

Bu çalışmada ekonomik kriz ve durgunluk dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejileri ürün, fiyat, dağıtım ve iletişim bağlamında ele alınmaktadır.

Ürün: Enflasyon; genel olarak fiyatların yükselmesi demektir ve tüketicilerin alım güçlerinin düşmesiyle kendini gösterir. Karafakioğlu

(1993) enflasyonun tüketicilerin üzerindeki psikolojik etkisini; bireylerin bir yandan gelirlerini arttırmak için daha fazla çalışırken, diğer yandan da gelecekte fiyatların daha da artacağı farkındalığı arasında sıkıştıkları bir durum olarak ifade etmektedir. Durgunluk zamanlarında müşterilerdeki temel eğilim daha az harcama yapmak ve seçimlerinde daha fiyat odaklı olmaktır (Dursun ve Nakip 1995). Ayrıca durgunluk dönemlerinde tüketiciler yeni ürün tedariki yerine eldeki ürünü yükseltmeyi, daha aktif hale getirmeyi veya modernize etmeyi seçerler. Şayet yeni ürün tedariki kaçınılmaz ise de ikame ve daha uygun fiyatlı ürünlere yöneleceklerdir. Yazarlar işletmelerin bu bakış açısına göre işletmelerin ürün portföylerini yeniden gözden geçirmelerini ve bu tespite göre ürün kaynaklarını güncellemelerini önermektedirler. Gönenç ve Gültaş (2010), kriz zamanlarında tüketicilerin lüks tüketim mallarından kaçınmaya, daha uygun fiyatlı markalara ve market markalı ürünlere geçmeye, yabancı markalardan ziyade yerli mallara ve daha küçük ambalajlı ürünlere yöneldiklerini belirtmişlerdir. Kriz ve durgunluk dönemlerinde işletmeler ürün stratejilerinde ürünü ürün gamından çıkarma, ürün çeşitliğini artırma, ambalajlama, markalaşma, lisans anlaşmaları, araştırma ve geliştirme (ar-ge), yeni ürün geliştirme ve özel markalı ürünler geliştirme gibi stratejiler uygulayabilirler. Bu konular kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

Ürün Gamından Çıkarma: Üreticiler açısından girdi maliyetlerinin satış fiyatlarından daha hızlı artması ürünlerde daha düşük karlılıkları da beraberinde getirmektedir. Bu durumda ürünün fiyatlarında esneklik bulunmuyorsa veya ürün karmasında önemli bir yer tutmuyorsa ilgili ürünlerin ürün gamında çıkarılması düşünülebilir. Karafakioğlu (1993)'da ürün yaşam eğrisinin sonuna gelmiş, satış ömrünün sonuna yaklaşmış ve firmaya üretim maliyeti yükleyen ürünlerin üretim aşamasından çıkarılmasının artan maliyet baskısını azaltabileceğini belirtmiştir. Köksal ve Özgür (2007)'de zayıf ve karlı olmayan ürünleri geri çekmenin işletmelere mali yapıdan güç katacağını belirtirken, yapılacak AR-GE çalışmaları ile de ürün gamının boş bırakılmayıp işletme değerine katkı yapan ürünlerin eklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Benzer bir şekilde ürün yaşam eğrisinin başında olan fakat değişen piyasa koşulları nedeniyle

satış beklentilerinin altında kalma olasılığı olan ürünlerinde üretiminin durdurulmasının da değerlendirilmesi gerekir.

Ürün Çeşitliliği: Ürün çeşitlendirmenin karlılıkla doğru orantılı olmadığı, ürün gamındaki %25'lik azalmanın kısa vadeli karlılıkları etkilemesine rağmen uzun vadeli karlılıklarda zayıf bir etkisi vardır (Sloot 2006). Martin ve Ishii (1996)'de ürün çeşitliliğinin tüketici algısında olumlu etki yaratsa da, işletmeler için fark edilmesi zor, tam olarak tanımlanamayan dolaylı maliyetler yarattığını belirtmektedir.

Ürün çeşitlendirmesi ile ilgili bir diğer öneri de, acil ihtiyaçlara cevap verebilmek için üretim hatlarının esnetilmesidir. Koronavirüs salgını krizi süresince en çok talep edilen ürünlerden biri olan dezenfektanın hammaddesi olan alkol, şeker üretiminin bir yan ürünüdür. Şeker üretimi yapan Türkşeker fabrikalarının salgının başlaması ile hızlı bir şekilde hatlarını düzenleyerek üretimden elde ettiği metil alkolü dezenfektan üretiminde kullanmaya başlaması işletmenin rekabet avantajını arttırmıştır. Benzer şekilde yaşanan maske sıkıntısını aşmak amacıyla pek çok cerrahi giysi dikim atölyesi de cerrahi maske dikimine de başlayarak üretimlerini 24 saate çıkarmışlardır.

Bir diğer tercih de işletmelerin teknik ve teknolojik olarak farklı bir ürünün imalatına yatkın olmasının avantajını kullanarak kriz anında ihtiyaç duyulan bir ürünü üretmek için üretim araçlarını yeniden düzenlemesidir. Medikal kitlerin üretimi için kurulan ve bu alanda uzmanlaşan Bioeksen firmasının Kovid19 salgını esnasında kullanmak üzere pcr tanı testi geliştirip pazara sunması veya Tofaş firmasının entübasyon ekipmanı üretmesi buna bir örnektir.

Ambalajlama: Ürün ve hizmetlerde araştırma faaliyetleri yaparak sadeleştirmeye gidilmesi de enflasyonun maliyet baskısıyla mücadele etmede yardımcı olabilir. Bunlara ek olarak ürünlerin ambalajlama şekilleri gözden geçirilerek daha verimli hale getirilebilir. Yücel (2013), İngiliz Hava Yolları'nın uçuş ikramlarında havalı tepsiler yerine daha hafif ve geri dönüşümlü ambalaj kullanarak hem yakıt tasarrufu sağladığını hem de şirketin karbon ayak izini azaltarak prestijini arttırdığını belirtmiştir. Fakat ambalaj tasarımı da krizden etkileme durumuna göre farklı talep

yaratabilmektedir. Ang (2001)'da krizden daha az etkilenen kişilerin daha büyük ambalajlı ürünler satın aldıklarını belirtirken krizden daha fazla etkilenen tüketicilerin ise azalan satın alma güçlerine paralel şekilde daha küçük ambalajlı ürünleri talep ettiklerini ortaya koymuştur.

Lisans Anlaşmaları: Bir diğer ürün stratejisi de maliyetleri yükselten lisans anlaşmalarını tekrar gözden geçirmek olabilir. Temelde lisans anlaşmaları teknoloji geliştirmek için yeterli insan, bilgi, hammadde gibi kısıtlı kaynaklara sahip olmayan işletmelerin teknoloji transfer ederek süreci hızlandırması için önemli bir seçenek olsa da lisans anlaşmalarındaki bazı kısıtlayıcı hükümler işletmelere doğrudan ve dolaylı çeşitli maliyetler yükleyebilmektedir. Tosun (2016) lisans anlaşmaları dahilinde teknik servisler karşılığı ödenen ücretlerin yarattığı maliyetlerde fayda maliyet analizlerinin uygulanmasını tavsiye etmektedir. Ayrıca yazar lisans anlaşmalarının kısıtlayıcı hükümleri çerçevesinde yer alan faaliyet alanı hükümlerinin ya da pazarlama alanı kısıtlayıcı hükümlerin de fırsat maliyeti yarattığını belirtmektedir. Girdilerin lisans anlaşması dahilinde belirtilen noktalardan sağlanma zorunluluğu da önemli bir maliyet kaynağı olabilmektedir. Sonuç olarak lisans anlaşmaları kapsamında edinilen bilginin içselleştirilerek işletmenin kendi bünyesinde yeni teknoloji geliştirme imkanlarının yaratılma ihtimali maliyetleri düşürücü bir olası etkiye sahip olabilir.

AR-GE Çalışmaları: İşletmeler hali hazırda prototip aşamasında olan, geliştirilmesi için fon ve zamana ihtiyaç duymasına rağmen değişen piyasa koşullarında fikirlerini daha görünür kılması veya farkındalık yaratması için fırsatlar da ortaya çıkarmaktadır. Covid-19 salgınının bireyleri sosyal mesafe konusunda zorladığı ve insanların temastan kaçtığı bir ekosistemde insansız teslim projelerinin kendilerini görünür kılarak ilgi ve fon toplaması için oldukça geçerli bir fırsat yaratmıştır. Google'ın da sahibi olan Alphabet firması, insansız hava araçları kargo taşımacılık işbirliği Wing ile Fedex adına ilk teslimatlarını salgın döneminde yapmıştır. Benzer şekilde Bear Robotics adlı robot AR-GE şirketi, salgın sırasında Japonya'da ilk robot otomasyonlu restoranının açarak dikkat çekmiş ve 32 milyon dolarlık bir fon toplamıştır (Albretch 2020).

Hoekstra ve Leeflang (2020), kriz ve durgunluk zamanlarında tüketicilerin yenilik algısının daha değerli ve tüketicilerin de yeniliklere daha açık olduklarını belirtmektedir. Edeling ve Fisher (2016), yaptıkları çalışmada AR-GE çalışmalarının sonuçlarının ve yatırımlar hakkındaki kaliteli iletişimin tüm paydaşlar nazarında işletmenin değerinin yükselmesini sağladığını belirtmektedir.

Ürün Geliştirme: Yükselen vd. (1990)'de tüketicilerin durgunluk dönemlerinde daha kısıtlı harcama yapmaya meyilli olduklarını vurgulamakta ve bunun özellikle piyasadaki yeni ürün ve hizmetlere yansıdığını belirtmektedir. Yazar işletmelere ürün gamı içerisine daha uygun fiyatlı ve daha fonksiyonel ürünler eklenmesi gerektiğini önermektedir. 1970 petrol krizinde ABD deki tüketiciler çok yakıt tüketen ABD menşeli araçlardan ziyade daha az yakıt tüketen Japon araçlarını tercih etmiş, o zamana kadar ABD pazarına giremeyen Japon araç üreticileri bu şekilde ABD pazarına girmişlerdir. General Motors, Ford ve Chrysler gibi ABD'li üreticiler bu krizle birlikte ürün gamlarına daha ufak ve yakıt tasarruflu araçlar eklemek zorunda kalmışlardır.

Ang (2001), Asya krizinin etkilerini Endonezya pazarında incelediği çalışmasında, kriz dönemlerinde fonksiyonellik ve dayanıklılık kavramlarının öne çıktığını belirtmektedir. Buna örnek olarak da Endonezya'da bir üreticinin tasarladığı çift taraflı rujların pazarda önemli bir paya sahip olmasını göstermektedir.

Kang vd. (2021), araştırma geliştirme bölümünün hedefinin müşterilerin ihtiyaç duyduğu veya isteyebilecekleri çözümler üretmek üzerine kurulu olduğunu ve bunun ya teknolojinin itmesi ya da pazarın çekmesi ile gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Ayrıca yazar pazar temelli değişim ile var olan müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap veren ya da yeni müşteriler çekebilecek iyileştirmelerin işletmelerin nakit akışlarını arttırabileceğini belirtmektedir. Covid-19 krizi döneminde solunum cihazları en ihtiyaç duyulan sağlık ekipmanlarından biri haline gelmiştir. Bu konuda teknik birikimi olsa da pratik deneyimi olmayan Arçelik markası Baykar ve Biosyt firmalarından destek alarak hızlı bir şekilde solunum cihazı üretmiştir (Turan 2020). Teknoloji itmesi ile gerçekleşen kırıl-

malar ise var olmayan bir teknolojik gelişimin sağladığı ilerlemelerdir. Örneğin Birleşik Krallıkta hastanelere olan fiziksel talebi azaltmak amacıyla kronik rahatsızlığı olan kişilere tıbbi tanı kitleri gönderilmiş ve ilk muayeneler bu kitler aracılığı ile kişilerin kendileri tarafından çevrimiçi tıbbi destek ile yapılmaya başlanmıştır (Hoeksma 2023).

Marka Stratejisi ve Özel Markalı Ürünler: İşletmelerin ikinci bir ürün gamını pazara sunması önemlidir. Böylelikle işletme, aynı pazarda yer alan farklı bir tüketici bölümüne hizmet sunulabilir. Ayrıca her ne kadar alt marka ana markanın bir parçası olsa da, ikincil markada yapılan maliyet/kalite denemeleri ana markaya zarar vermeyecektir (Gönenç ve Gültaş, 2010). Gazıyeva (2010) benzer şekilde fiyat indirimlerinin ana markaya zarar vereceğinden ötürü işletmelere daha uygun fiyatlı markalar yaratmalarını tavsiye etmektedir. Kotler (1986)'de krizlerin tüketicilerin ekonomik girdilerinde düşüslere sebep olduğunu belirterek, alım gücü düşen müşterilere yönelik çalışmaların yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Kılıç (2006) özel markalı ürünleri; perakendecilerin kendi adı ile piyasa sürdüğü fakat üreticiden ziyade perakendeci tarafından sahiplenilen, perakendeciler tarafından farklılık yaratması amaçlanan ürünler olarak tarif eder. Lamey vd. (2007), özel markalı ürünlerin kriz ve durgunluk zamanlarında ulusal ve uluslararası markalı ürünlere göre rekabet avantajı kazandığını belirtmektedir. Ayrıca yazarlar kriz sonrası dönemde de ulusal ve uluslararası markalı ürünlerin kriz öncesi satış rakamlarına ulaşmak için oldukça yoğun bir tutundurma faaliyetine gerek duyduklarını belirtmişlerdir. Deleersnyder vd. (2009)'da reklam harcamalarının ekonominin döngüsel durumu ile doğru orantılı olduğunu ve daralma zamanlarında azalan reklam harcamalarının özel markalı ürünlerin pazarda daha rahat alan bulmasına yardım ettiği ifade etmektedir.

Dijital dönüşüm ile pazarlamanın da fizikselden dijitale geçmesi, üreticilerin ürünlerini toptancılar veya aracılar olmadan pazara sunması için alan yaratmaktadır. Böylelikle üretici aynı zamanda bir perakendeci haline gelirken kendi mağaza markalarını da ön plana çıkarması için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Covid-19 salgınının makro düzeydeki etkileri işletmeleri promosyon ve indirimlerde kısıntıya gitmeye zorlamıştır. Ekonomik belirsizlik, düşen alım gücü ve değişen ekosistemin tüketicileri yeni alternatiflere açık hale getirmesi özel markalı ürünleri daha göz önüne çıkarmıştır. Euromonitor (2020), tüketici eğilimleri raporunda bu trendin Covid-19 krizinde de gözlendiğini belirtmektedir. İlgili raporda İngiltere'deki tüketicilerin % 67'si gıda ürünlerinde Amerikalı kullanıcıların % 41' i kişisel bakım ürünlerinde özel markalı ürünleri denemeye daha açık olduğunu belirtmiştir. Rogers ve Cosgrove (2020), ekonomik ulaşılabilirlik kavramının günümüzde pek çok ürün için sorun olduğunu bu nedenle de tüketicilerin özel markalı ürünleri denemeye daha açık olduklarını belirtmektedir.

Fiyat: Krizler işletmelerin karlılıklarını düşürmekten başlayarak pek çok soruna sebep olmakta ve bu temel sorunu azalan satış rakamları ve düşen pazar payları takip etmektedir (Köksal ve Özgül, 2007). Ekonomik daralma sırasında tüketicilerin fiyat duyarlılığı artmaktadır (Van Heerde vd. 2013). Fiyat duyarlılığının ne ölçüde artacağı çeşitli faktörlere bağlıdır. Bunlar ürünün ne kadar benzersiz olduğu, ürünün tüketiciler için ne kadar önemli olduğu, ürünün kitlesel bir pazar mı yoksa daha küçük niş bir pazara mı hitap ettiği gibi özelliklere bağlıdır. Örneğin kitlesel pazara hitap eden ikamesi çok olan bir ürün, niş pazara hitap eden ve ikamesi az olan bir ürüne göre daha fazla fiyata duyarlıdır. Hunneman (2020), ekonomik daralma dönemlerinde ürün ve hizmet kalitesinde bir artış algısı olmadan sadece fiyatı artan ürünlerde tüketicilerin bu değişiklikten rahatsız olacağını belirtmekte ve esas olanın tüketiciye ödemiş olduğu bedelin karşılığını verdiğini hissettiren ürünler sunmak olduğunu vurgulamaktadır.

Gazıyeva (2010) enflasyonist ortamlarda marka değeri yüksek işletmelere fiyata daha az duyarlı segmentlere giriş yapmasını önermektedir. Bunun için işletmelere kar ve marka değeri daha yüksek ürünlere yönelerek ürün ve hizmetlerde tasarım, farklılık ve fonksiyonelliği öne çıkarmalarını tavsiye etmektedir. Köksal ve Özgül (2007)de Apple örneğini vererek, işletmenin enflasyonist kriz ortamlarına rağmen yeni modellerini planlanan şekilde pazara sunduğunu, akıllı telefon pazarında fonk-

siyonelliğe ve farklılığa öncelik vererek hareket ettiğini ve akıllı telefon pazarı liderliğini marka değeri ve pazar payı veya şirket toplam değeri açısından açık ara sürdürdüğünü belirtmektedirler.

Sezgin (2012), kaliteyi değiştirmeden fiyat indirimi veya fiyatı sabit tutan işletmelerin kriz sonrasında pazar payı kazandıklarını vurgulamaktadır. Qurania ve Aspasia (2015) ise fiyat indirimi yapılacaksa tüketicinin daha uygun fiyatlı ürün daha kalitesiz olur algısı ile savaşılmaması gerektiğini belirtmektedir. Gazıyeva (2010)'de rakiplerle fiyat rekabetine girerek fiyat indiren işletmelerin tüketicilerin gözünde daha önceki fiyat kararının adil olmadığını ve kendilerini aldatılmış hissedebileceği dolayısıyla bu durumun marka imajına zarar verebileceğini belirtmektedir.

Enfasyonist ortamda izlenebilecek bir diğer alternatif fiyat stratejisi de ürünle birlikte bedelsiz olarak sunulan birtakım donanımları veya servisleri fiyatlandırarak müşterilere sunmaktır. Türk Hava Yollarının iki saatten daha kısa yurtiçi uçuşlarda ikramların seçeneklerini azaltması veya tamamen ücretli hale getirmesi buna bir örnektir.

Kriz dönemlerinde ürünlerin satışı esnasında uygulanan nakit veya miktar indirimi azaltılabilir veya tamamen kaldırılabilir. Vadeli satılan ürünlerde kredi maliyetlerinden üstlenmemek adına nakit satışa yönelebilir. Belirsizliklerin riskini almamak için uzun vadeli sabit fiyatlı sözleşmelerden de kaçınılması gerekir (Karafakioğlu 1993). Şahin (2014) ise 2008 krizinin etkilerini Düzce ihracatçı firmaları evreninde incelediği çalışmasında bu bulguya zıt olarak firmaların krizde olan müşterilerini desteklemek adına stokta olan malların vadelerini açtıklarını, artan maliyetlere rağmen fiyat artışında bulunmadıklarını ve müşteri portföyüne sahip çıktıklarını ve bu portföyü kriz sonrası dönem için elde tuttuklarını göstermiştir. Hatta yeni satıcılar için maliyetleri üstlenerek fiyat indirimlerinde bulunarak onları teşvik ettiklerini gözlemlemiştir.

Ekonomik etkinliğin yavaşladığı durgunluk ortamlarında fiyatlandırma stratejisini belirlemek oldukça güçtür. Kriz dışı zamanlarda fiyatlamada ana etken talep ve rekabet koşulları iken durgunluk evrelerinde maliyet odaklı fiyatlandırma yapmakta fayda vardır (Tüm 2013). Gözütok (2012), işletmelere verimlilik kavramına ve maliyet düşürmeye

odaklanmalarını önermekte ve çalışmasında tekstil işletmelerinin bu konudaki çözümlerinin imalatlarını Anadolu'ya taşımaları olduğunu belirtmektedir.

Shama (1993), krizleri izleyen durgunluk süreçlerinde işletmelerin fiyatlama stratejilerini belirlerken çok dikkatli olmaları gerektiğini belirtmektedir. Yazar işletmelerin durgunluk süresince takip edecekleri fiyat stratejisinde fiyata mı yoksa değere mi odaklayacaklarını net bir şekilde belirlemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Nilgün ve Küçükusta (2013), hali hazırda yüksek fiyat ve yüksek marka imajı takip eden işletmeler için fiyat stratejilerinde değişiklik yapmanın, işletmenin algılanan imajında değişime neden olabileceğinden dolayı bu işletmelerin fiyat kavramından ziyade değer kavramına odaklanmalarını tavsiye etmektedir. Gönenç ve Gültaş (2010), tüketicilerin kriz zamanlarında fiyat odağının attığını belirtmekte, fakat aynı zamanda fiyat azaltılması ile sağlanan satış yükselmesinin rakipler tarafından kısa sürede kopyalanarak etkinliğinin azalacağı konusuna da dikkat çekmekte ve işletmeleri fiyat indirimlerinden ziyade değer yükseltme operasyonlarının daha verimli olacağını belirtmektedir. Örneğin binek araç pazarında aşağı yönlü bir fiyat güncellemesi diğer tedarikçiler tarafından da kolayca kopyalanabilir olmasına rağmen daha düşük faizli finansman kaynağı sağlamak, ücretsiz bakım olanağı sunmak, garanti sürelerini yukarı yönlü revize etmek gibi promosyonlar daha zor kopyalanabilir olmasının yanı sıra aynı zamanda yaratılan maliyetleri daha geniş bir zaman dilimine yaymaktadır. Benzer bir örnek de Soughtwest hava yollarından verilebilir. Soughtwest Havayolları 2009 raporuna göre şirket 2008 kriz döneminde “on time” ve “bagajlar eve ücretsiz döner” programları başlatmıştır. Bu uygulama müşteri talebini arttırırken değer kavramını da yükseltmiştir. Ayrıca Soughtwest Hava Yolları uçak içi internet ve evcil hayvan taşıma programları gibi uygulamalarla hizmet kalitesini arttırırken gelirlerini de yükseltmiştir.

Alonso ve Bremser (2013) işletmelerin kriz zamanlarında kalite ve müşteri sadakat programlarına güvenebileceklerini belirterek yeni müşteriler bulmanın var olan müşteri portföyündeki müşterileri hareketlen-

dirmekten daha pahalıya geldiğini belirtmiştir. Yazarlar var olan müşterilere tek bir ürün değil tamamlayıcı ürünlerin de bir paket olarak satılarak (örneğin otel konaklama satın alan kişiye uçak bileti ya da transfer tekliflerinde bulunmak vb.) kriz zamanlarındaki fiyat baskısını azaltılabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca fiyat rekabetinin çok makul bir alternatif olmadığını, uzun vadede düşen fiyatların toplanamayacağını ve kalitenin aşağı yönlü hareket edeceğini belirtmişlerdir.

İletişim: İşletmelerin ticari varlıklarını sürdürmeleri için, tüm paydaşlarının ihtiyaç ve önceliklerini anlayıp bunlar arasında bir denge kurması önemlidir. Müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, yatırımcılar ve toplumun diğer unsurları ile olan iletişim kanallarının açık ve etkin olması kriz anlarını yönetebilmek için en önemli unsulardan biridir. Etkin bir iletişim kanalı, bireyleri kendi rollerinden soyutlanarak devam eden sistemin bir parçası olarak görmeleri, hassasiyetlerinin önemsendiğini ve değer gördüklerini hissetmelerini sağlar. Bu da paydaşları açısından kendilerinin de bu krizle mücadelede önemli bir paydaş olarak görmelerine neden olur.

Çalışanlarla İletişim: Narayandas (2020), çalışanların daha fazla çevrimiçi toplantı yapması, daha fazla evden çalışması nedeniyle birbirlerini gündelik giysilerle görmenin, ev ortamında aile bireyleri veya evcil hayvanlarının ses veya görüntülerinin gelmesinin çalışanların birbirlerinin insani taraflarını daha fazla görerek daha fazla empati kurabildiklerini bunun da bütünlük ve ekip hissini pekiştirdiğini ortaya koymuştur. Kurulan bu ekip hissi, içsel pazarlamada tüm paydaşlar için oldukça önemlidir.

Tüketicilerle İletişim: Pazarlamada iletişimin varlık amacı, müşteri ihtiyaç ve isteklerine odaklanmayı, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için ürünlerin üretimi ve tanıtımı dahil olmak üzere kuruluş faaliyetlerini entegre etmeyi ve müşteriyi tatmin ederek kuruluş için uzun vadeli hedeflere ulaşmayı içerir (Sarıyer 2017). Krizlerin tetiklediği değişimler, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinde de bazı değişimler gerçekleştirmiştir. Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürmek için müşterilerinin temel ihtiyaçlarına yanıt vermelerini gerekir.

İşletmeler kriz zamanlarında tüketicilerin fiziki ve ekonomik tedirginliklerinin ve özel ihtiyaçlarının farkında olmalı, sağladıkları hizmetlerin tüketicilerin güvenlik hissi üzerindeki etkisini hafife almamalıdır. İşletmeler, bu farkındalığı tüketicilerinin önceliklerine değer verdiklerini iletmeye yönlendirmelidirler. İşletmeler, iletişim kanallarını kullanarak tüketicilerin ihtiyaç duydukları ürünleri veya hizmetleri tedarik ederken, birinci önceliklerinin kar etmek değil, tüketicilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek olduğunu açıkça belirtmelidirler. Bu amaçla, müşteriler hakkında daha kişisel ve hassas bilgilere ihtiyaç duyulabilir, ancak tüketiciler ve işletme arasında yeterli güven sağlanmışsa bu tür bilgileri işletme ile paylaşabilir ve bu bilgiler de işletmelerin tüketicilerini daha iyi tanıyıp onlarla daha sağlıklı iletişim kurmalarını sağlayabilir.

Bir kriz sırasında insanlar gıda ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlarını sağlamaya doğru hareket etme eğilimindedir. Bu durum müşteri davranışlarının değişmesine neden olur; bu nedenle, müşterilerin dinlenmesini ve hızlı hareket edilmesini gerektirir. Müşterinin görüşleri ve sorunları hakkında kişisel olarak konuşmaları ve pazarlamacıların, onların duygularını anlayarak, ihtiyaçlarını tanımlamaları gerekir. Duygusal tüketicilerin zor zamanlarında önemsendiğini hissetmeleri markalarla yaklaşma ve ürünle kişiler arasında bağlılık sağlayacaktır. İşletmeler daha fazla sadakat oluşturmak ve olumsuz etkiyi azaltmaya yardımcı olmak için markalarda değere, özgünlüğe, sosyal farkındalığa odaklanarak ve sosyal konularda proaktif olarak bu bağı kuvvetlendirebilirler (Hasrul vd. 2022).

Hoekstra vd (1999) tüketicilerle tutundurma faaliyetinin ötesinde, tüketici merkezli bir iletişim kurulması gerektiğini belirtir ve bunun için de iki farklı yol önermektedir. Bunların ilki “size nasıl yardımcı olabilirim” temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşımda tüketicilere karşılaştıkları sorunları temele alarak onlara yardımcı olma fırsatı sunar. Bir diğer yaklaşım olan “sizin için buradayız” yaklaşımıdır. Bu da tüketicilere özel çözümler sunulduğu ve sürdürülebilir olduğu ölçüde etkin olduğunu belirtir. Bu yaklaşımların etkili olabilmesi için müşteri merkezli bir yapı olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Rollins vd. (2014), kriz ve durgunluk süreçlerinde firmaların uygun pazarlama programlarını benimsemeleri gerektiğini, bunun temelinde işletmelerin geçmiş güçlü yönlerinin değil de değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerini belirleyerek ve müşterilere yeni değerler sunarak, yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirerek ilerlemesi gerektiğini belirtmekte ve merkeze müşteri temelli bir iletişim protokolünü yerleştirmelidir.

Pantano (2020), kriz zamanı düşen alım gücü ve yükselen fiyatlar deneniyle bazı tüketicilerin kaybedileceğini ama kriz sonrası kendini fiyat olarak aldatılmış ve markayı samimiyetsiz bulan müşterilerin markaya geri dönmezken, bu algıya sahip olmayan müşterilerin markaya bağlılıklarının devam edeceğini belirtmektedir. Bu da ancak tüketicilerle açık ve samimi bir iletişim kanalının varlığı ile sağlanabilir. Ayrıca yazar bir örnek olarak da İngiltere’de bazı çevrimiçi marketlerin toplumsal olarak dezavantajlı kişilere, sağlık çalışanlarına öncelik verdiğini bunu da diğer müşterileri ile paylaşmasının müşterilerde olumlu algı yarattığını belirtmektedir.

Pantano (2020), lüks tüketim markalarının değişen tüketici alışkanlıkları nedeniyle krizlerden en fazla etkilenen ürünler olduğunu belirterek, markaların yapacakları iletişim faaliyetlerinin de tüketiciden kopuk ve önceliklerine ilgisiz olarak algılanma olasılığının yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle yazar kriz zamanlarında tüketicilerin gerçek önceliklerini belirleyip markaları ile uyumlu şekilde bir iletişim faaliyeti yürütmeleri gerektiğini belirtmektedir. Örneğin Covid19 salgını süresince Gucci’nin tıbbi maske üretimine başlaması, Burberry ve Prada’nın medikal önlük ve ekipman üretmesi, Ferrari ve Dyson’un da solunum cihazı ve diğer teknik teçhizat üretmesi ve bunları bedelsiz olarak sağlık kuruluşlarına bağışlaması bunun da müşterilerle bir iletişim unsuru olarak kullanılması Pantano (2020)’nun önerisini destekleyen bir örnek olarak değerlendirilebilir.

Diğer Paydaşlarla İletişim: İşletmeler, bir krizde dış paydaşlarıyla ortak paydada buluşmalıdırlar. Olası krizler, işletmelerin tedarikçileri, distribütörleri ve müşterileriyle olan ilişkilerine zarar vermiş olabilir. Bu ilişkiler, firmaların pazara dayalı varlıklar olmalarına ve uzun vadeli pa-

zarflama çabalarıyla inşa edilmiş olmalarına rağmen, işletmeler bu ilişkileri uygun şekilde sürdürmekte başarısız olursa, işletmeler krizden sonra varlıklarını sürdüremeyebilirler (Çetinkaya 2019). Ahbab (2022)'de bu konuya vurgu yaparak kriz zamanlarında sadece dışsal müşterilerle olan ilişkilere yoğunlaşmanın eksik bir yaklaşım olacağını, içsel müşterilerin de unutulmaması gerektiğini belirtmektedir. Covid-19 salgını bağlamında Sheth (2020), salgın sonrası ticaretin; değiş tokuş temelli bir eylemden ziyade ilişki temelli bir eylem olarak tekrar tanımlandığını, ürün ve markadan ziyade tüketicilerle ve paydaşlarla kurulan ilişkinin en önemli rekabet avantajı haline geldiğini belirtmiştir.

Kişisel Satış: Enflasyonist fiyat artışı baskısı altında kişisel satış, reklam ve tutundurma için farklı stratejiler belirlenebilir. Kişisel satış ekibi de aynı zamanda birer tüketici oldukları için daha önce bahsedilen gelirlerinin göreceli azalması ve giderlerinin artması arasında sıkışmış bir psikolojide olacaklardır. Bu nedenle de daha fazla gayret göstermelerini ve bu yolla özellikle komisyonla çalışan elemanların daha fazla kazanmalarını sağlamak, bu süreçte uygulanabilecek bir tutundurma stratejisidir.

Şahin (2014) enflasyonist kriz dönemlerinde firma üst yönetimi tarafından yapılan müşteri ziyaretlerinin hem pazarlama ekibininin motivasyonunu arttırarak işletmeyi daha fazla sahiplenmesini sağlayacağını, hem de müşteriler açısından olumlu karşılanacağını belirtmiştir. Ayrıca yazar, müşterilerin firmaya davet edilerek ağırlanması ile ürünlerin nasıl ve hangi standartlarda üretildiğine dair bilgilendirmelerin de önemli tutundurma faaliyetleri arasında yer aldığını belirtmektedir. Ayrıca satış personelinin enflasyon nedeniyle artan fiyatları müşterilere izah edebilecek kapasitede olmaları işletmeler için oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışanlara bu konuda eğitim verilmesi maliyetlerin arttırmasına rağmen tavsiye edilmektedir. Burada amaç talebi korumak ve arttırmaktır. Satış ekibinden performansı düşük olan çalışanların ve müşterilerden karlılıklarının düşük olanların elenmesi de tavsiye edilmektedir.

Kotler (1998), kişisel satışın ve satış ağının en pahalı pazarlama araçları olduğunu, telefonla satış, çevrimiçi satış gibi kanalların sıcak

satış ekibinin bir alternatifi olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Kabataş (2000), kriz zamanlarının piyasa ve müşteri algısında dalgalanmalar oluşturduğunu, bu nedenle de işletmelerin pazarlama kanallarını kullanarak müşterilerinin kaygılarının giderilmesinin gerektiğini ifade etmektedir.

Reklam: Kriz zamanlarında işletmeler için en önemli sorunların başında düşen satış rakamları ile toplam gelirlerinin toplam maliyetlerinden az olması gelir. Karaçor (2015), bu durumda maliyetleri azaltmak amacıyla yapılan en büyük hatanın pazarlama ve reklam bütçelerinde kısıntılar yapmak olduğunu ifade etmektedir. Bunun sebebi olarak da pazarlama alanından olmayan yöneticilerin, reklam faaliyetlerini kar yaratmaktan ziyade saygınlık ve savunma mekanizması olarak algılamalarından kaynaklandığını belirtmektedir.

Karaca (2015), reklam harcamalarında kısıntıya giden şirketlerin piyasa paylarında düşme yaşadıklarını ve kriz sonrası dönemlerde eski pazar payını sağlamakta daha uzun zamana ve yatırıma ihtiyaç duyduklarını veya hiç yakalayamadıklarını belirtmiştir. Amisshah ve Money (2015)'de benzer şekilde pazarlama bütçesinde yapıla kısıntıların kısa vadede finansal rahatlamalar sağlasa da uzun vade de pazar payını kaybetme ve müşterilerden uzaklaşma gibi risklere neden olduğunu belirtmektedir. Yazarlar tüketicilerin algısında reklam hızını düşürmenin rekabet edemeyerek pazarı terk etmek olarak algılandığını belirtmektedir. Şahin (2014), kriz sonrası bir aşama olan durgunluğun geçici bir düzelme dönemi olduğunu vurgulayarak durgunluğu genişlemenin takip edeceğini belirtmektedir. Srinavasan vd (2005) de durgunluk ve kriz ortamlarında dahi işletmelerin tutundurma faaliyetlerini arttırarak finansal performanslarını arttırabileceklerini ve tutundurma faaliyetlerine sanki durgunluk yokmuş gibi devam edilmesini önermektedir. Quelch (2008), kriz zamanlarında iktisadi varlığını sürdüremeyen işletmelerin arttığını, bu yüzden de reklam piyasasında rekabetin azalarak yapılan tutundurma faaliyetlerinin daha görünür olduğunu belirtmektedir.

Gönenç ve Gültaş (2010), tanıtım faaliyetlerinin yapılmasını desteklerken, bunların ürünün imajından ziyade içeriği hakkında bilgi veren

reklamlara yönelmeleri gerektiğini çünkü kriz dönemlerinde tüketicilerin daha rasyonel davranmaya çalıştıklarını ifade etmektedir. İşletmelerin durgunluk dönemlerinde uygulayacağı tutundurma faaliyetlerinde ürünlerinin alternatif ürünlere veya diğer marka ürünlere göre daha avantajlı olduğunu vurgulamaları gerekmektedir. Örneğin bir çamaşır deterjanının daha düşük sıcaklıkta performans göstermesi ile elektrik tasarrufu sağlaması ya da nitelikli yakıtlar ile araçların daha fazla km yaptıklarına dair reklamlar bunlara örnektir. Ang (2001)'da reklamların imajdan ziyade ürünü emsallerinden ayıran özelliklerinin verilerek neden ilgili ürünün tercih edilmesi gerektiğine dair reklamların tercih edilmesi gerektiğini belirtirken, Endonezya'da yaptığı çalışmada, bilgi içerikli reklamların tüketiciler tarafından daha olumlu karşılandığını, imaj temelli reklam yapan markaların tüketicilerin bulunduğu durumu umursamadıklarını algısı yaratarak itici bulduklarını ortaya koymuştur.

Satış Geliştirme: Ang vd. (2000), kriz ve durgunluk dönemlerinde rasyonel tüketici bilincinin artması ile bedava ürün verilmesi, promosyon uygulamaları veya şans çekilişleri gibi tutundurma faaliyetlerine tüketiciler daha mesafeli yaklaşmakta ve bu nedenle de bu uygulamaların etkinliklerini azalttığını, bu uygulamalara alternatif olarak müşteri sadakati programı temelli indirim veya puan biriktirme gibi uygulamaların yürürlüğe konulabileceğini önermektedir. Kriz dönemlerinde kamuoyunun ilgisi olan konuların da tutundurma faaliyetleri içerisinde kullanılabilceğini belirtmektedir.

Halkla İlişkiler: Temelde yönetsel bir fonksiyon olan halkla ilişkiler; sosyoloji, psikoloji, iletişim, ekonomi, yönetim gibi pek çok disiplinden beslenen, disiplinler arası bir uygulamadır. Bu nedenledir ki işletmeler için kriz zamanlarında kullanılabilecek en doğru uygulama halkla ilişkilerdir. Fakat Lawniczak (2009)'ın da belirttiği üzere günümüzde halkla ilişkiler, işletmelerin çıkar alanlarını diğer paydaşların zararına olsa dahi genişletme zihniyetine göre hareket eden bir propaganda mekanizmasına dönüşmüştür. Oysaki Süllü (2010)'un da belirttiği gibi halkla ilişkilerin yer alması gereken nokta paydaşların doğru zamanda doğru şekilde bilgilendirilmesi olmalıdır. Kurum içi ve kurum dışı hedef

kitle, yapılan iletişim faaliyetlerinin dürüst ve samimi olarak yapılması ve hissedilmesi durumunda tedirginlik ortamının engellenmesine yardım etmektedir (Güven 2018). İşletme veya marka için tüketicilerle kurulan sağlıklı iletişim kanallarının varlıklarını sürdürmesinin temelinde halkla ilişkiler faaliyetleri yer almaktadır. Bunun sebebi de halkla ilişkilerin paydaşların talep ve isteklerini anlayıp işletmenin paydaşlarına kendini anlatabilme çabasıdır. Özellikle kriz dönemlerinde paydaşların doğru ve zamanında bilgilendirilmesi önem taşımaktadır.

Sosyal Medya Ve Elektronik Ağızdan Ağıza İletişim: Bir başka aktif tutundurma faaliyeti de sosyal ağlar ile yapılan uygulamalardır. Çevrimiçi canlı yayın akışları aracılığıyla yapılan tanıtım ve tutundurma faaliyeti de oldukça etkindir. Yayın sırasında izleyicilerden alınan geri bildirim ve sorular da yayın esnasında cevaplanabilmekle etkileşim miktarını arttırılmaktadır. Bu imkan da fiziksel bir yakınlık gerektirmeden sosyal olarak yakınlığı sağlayarak zaman ve mekandan bağımsız hareket edebilme yeteneği sağlamaktadır. Fakat bu uygulamada güven tesisi sorunu yaşanabilir. Fakat yine içinde bulunulan sosyal medya kanaat önderleri kullanılarak gerekli güvenin tesisi edilebilmesi olasıdır. Bu çözüm yolu kullanılacaksa kanaat önderi kesinle ürün, firma ve marka hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve kanaat önderi ile markanın birbirlerini tamamlaması gerekmektedir (Sheth, 2022).

Salgın ve sonrasında insanların sosyal ağlarda geçirdiği vaktin artmasından dolayı viral pazarlama da önemli bir alternatif haline gelmiştir. Gerek maliyetinin daha düşük olması gerekse de insanların farklı kullanıcıların yorumlarını daha güvenilir bulmasından dolayı bu yol oldukça etkilidir. Pazarlamacılar viral pazarlama etkinliklerine güvenilirlikleriyle birlikte çeşitli görsel eklentiler, hap şeklinde bilgiler ekleme yaparak daha da ilgi çekici ve bilgilendirici hale getirebilirler (Hasrul 2022) ve böylece bu iletişim yönteminden en iyi şekilde yararlanabilirler.

Dağıtım: Ekonomik kriz zamanlarında tüketicilerin satın alma davranışları değişmektedir. İşletmeler açısından müşteri sayısının, müşteri satın alma sıklığının ve satın alma miktarının azalması değişen tüketici davranışlarında en belirgin olanlarıdır. Enflasyonist baskı altında tüke-

ticiler ihtiyaçlarını daha uygun maliyetle tedarik etmek isteyecekler, bu nedenle de işletmelerde farklı dağıtım kanalı stratejileri izleyerek, dağıtım maliyetlerinde makul oranda tasarrufa gidilmesini sağlayacaklardır. Bunun için de dağıtım kanallarının güçlü ve zayıf yönleri üzerine değerlendirmeler yapılarak, verimsiz kanalların kapatılmasında fayda vardır. Ayrıca dağıtım kanallarında olası maliyetlerin aracı ve müşterilere aktarılması bir başka öneri olabilir (Ang 2001). Buna karşıt olarak Türkoğlu (2008), maliyetlerin işletme içinde azaltılması yerine tedarikçi, bayi ya da müşterilere aktarmanın yanlış olacağını belirtmektedir.

Müşteri memnuniyetini yükseltmek için yapılan ama enflasyonist ortamda maliyetlere yansıtılması kaçınılmaz olan (ücretsiz kargo, ücretsiz servis, ücretsiz eğitim vb.) tamamlayıcılar tekrar gözden geçirilebilir. Tırport Insights (2023) raporuna göre taşıma maliyetleri son bir yılda Avrupa'da %40 Türkiye'de %117 oranında artmıştır. Taşıma sektörü enerji bağımlı bir sektör olması nedeniyle enerji fiyatlarındaki artışlara karşı oldukça duyarlıdır. Bu da kriz dönemlerinde artan enerji fiyatları işletmeler için taşıma maliyetlerini daha öngörülemez hale getirmektedir.

Dağıtım Kanalları: Kriz dönemlerinde yaşanan talep daralmasına karşı işletmeler dağıtım kanallarında da değişiklikler yapmalıdırlar. Aşırı uzun ve karmaşık dağıtım ağları sadeleştirilerek işletmelerin tüketicilerini daha dolaysız yollardan ulaşılarak maliyetlerini düşürmeleri, bu maliyet avantajını müşterilerine aktararak satış rakamlarını korumaları ve hatta arttırmaları mümkündür. Şahin (2014), dağıtım kanallarında sadeleşmenin maliyet avantajı sağlayacağını belirirken, işletmeleri de zaman içerisinde kendilerini kısıtlı dağıtım kanalı ile çalışır halde bulup, hem kendileri için bir tehdit hem de pazarda daha az müşteriye ulaşır halde bulabileceklerini vurgulamıştır. Anashkina (2000), Rus ecza pazarı üzerinde yaptığı çalışmada, kriz esnasında dağıtım kanallarını sadeleştirmeye çalışan sektörün tüm küçük ölçekli dağıtım kanallarının iflas etmesine sebep olarak, Rus ilaç dağıtım sektörünün sadece dört tekelin eline kalmasına neden olduğunu belirtmektedir. Yılmaz vd. (2019)'da esas yapılması gerekenin; ürün farklılaşması ve yeni pazarlar oluşturulması olduğunu, bunun da ancak dağıtım ağının genişletilerek mümkün

olabileceğini belirtmektedirler. Shama (1978)'da benzer şekilde dağıtım kanallarının azaltılmasından ziyade ağıın daha da arttırılması, dağıtım kanalı üyelerinin ilgili ürünlere karşı daha istekli olmalarının sağlanması, ürünlerin pazarda yayılmasını sağlamak için gerekli çalışmalar yapılması gerektiğini belirtmektedir. Bunun için de daha uzun ağlardan oluşan dağıtım kanalından ziyade daha geniş alana yayılan kısa ve verimli ağları önermektedir. Bu bağlamda online dağıtım ağları önemli bir alternatif olarak değerlendirilmektedir.

a- Online dağıtım: Kriz zamanlarında müşterilerin istek ve ihtiyaçları kısa sürede değişim göstermekte, işletmelerin bu değişim ve talepleri hızla cevaplaması ve bunun için de değişimin tanımlanması gerekmektedir. Bu noktada teknolojik kanalların, özellikle de online iletişim kanallarının kullanılması önemlidir (Quelch, 2008). Bilotkach ve Pejcinovska, (2012), internetin bir dağıtım kanalı olarak kesinlikle kullanılması gerektiğini belirtirken hava yolu taşımacılığında dağıtım kanalının çok kısa zamanda seyahat acentelerinden çevrimiçi satış kanallarına geçtiğini belirtmektedir. Shama (1993)'da ürünlerle tüketicileri doğrudan buluşturmanın dağıtım ağını kısaltıp sadeleştirdiğini ve müşteri geri bildirimini daha etkin hale getireceği ifade etmektedir. Sheth (2022), çevrimiçi kanalların önemini vurgularken dijital dönüşüm yeniliğinin de es geçilmemesi gerektiğini, kullanıcılara rahat edecekleri bir arayüz sunulması gerektiğini belirtmektedir.

Çevrimiçi ve çevrimdışı satış kanallarını koordineli bir şekilde kullanabilen işletmelerin sadece çevrimdışı veya sadece çevrimiçi kanalları kullanan işletmelere kıyasla toplam ciroda daha iyi performans göstermektedir (Pauwels ve Neslin, 2015). Hoekstra ve Leeftang (2020), salgının da etkisi ile çevrimiçi işletmelerin daha öne çıktıklarını belirtmekte ve bu işletmelerin de dağıtım kanalında sıkıntı yaşadıklarını bildirmektedir. Yazar Hollanda'da bir mağaza olan HEMA'nın salgın krizi ile çevrimiçi satışlarının üç katına çıktığını, şehir merkezindeki yirmi mağazasını dağıtım merkezine çevirmek zorunda kaldığını belirtmektedir. Benzer bir uygulama da Rituals adlı kozmetik şirketinde yaşanmıştır. İşletme mağazalarını dağıtım noktasına çevirmekle kalmamış, işletmenin sürdü-

rülebilirlik programı çerçevesinde personeline de bisikletli teslimat ile dağıtım yaptırmaktadır (Wabeke 2021).

Covid-19 salgını ile online satış ve pazarlamanın kullanımının daha da hızlanması ile firmaların bu kanalları kullanırken daha agresif ve cüretkar olmalarının da önünü açılmıştır. Bunun bir örneği de Çin Halk Cumhuriyeti uzay sanayiinde hizmet veren Expace şirketinin 1 Nisan 2020 günü dünyanın en büyük online satış sitesi Taobao aracılığıyla açık arttırma ile alçak yörüngeye uydu taşımakta kullanılan bir KZ-1A roketinin satılması olmuştur. Spacenews haber ajansının verilerine göre 800 kişinin katıldığı açık arttırmayı, 2 milyon kişi canlı izlemiş ve açık arttırma ismi açıklanmayan bir kişi tarafından kazanılmış, satış da Cin Uzay Ajansı tarafından onaylanıp doğrulanmıştır (Jones 2020). 2017 yılında da yine aynı sitede açık arttırma yöntemiyle 2 adet Boing 747 Jumbo Jet satılmıştır (Jenkins 2017).

b- Diğer dağıtım kanalları: Odabaşı (1982) tüketicilere kriz dönemlerinde daha uygun fiyatlı olduklarını düşündükleri toptan marketler veya zincir ucuzluk marketlerini bir satış kanalı olarak kullanmasını önermektedir. Kriz dönemlerinde kitlesel üretim yapan şirketler ve indirim mağazaları lüks tüketim malları üreten ve satan mağazalara göre avantaj elde edeceklerdir. Ekonomideki daralma, tüketicilerin fabrika satış mağazaları, indirimli market ürünleri gibi pazarlara yönelmelerini sağlayacak olsa da tüketicilerin düşük fiyatlı tedarikçiler ile çalışmalarının önünde oluşabilecek güven engellerinin (Pirtini ve Tıgılı 2004) kaldırılması önemlidir.

Kriz zamanlarında finansal kaynak yaratma çalışmalarında yeni pazar arayışları da düşünülebilir (Odabaşı 1982). Akat (2001), 1980'li yıllarda ABD'de yaşanan durgunluk esnasında ABD pazarında olan ve bu pazara girmeye çalışan araç üreticileri ciddi sıkıntılar yaşarken, Avrupa pazarına açılan araç üreticilerinin ise karlılıklarının arttığını belirtmektedir. Benzer bir şekilde Kapiki (2012), turizm sektöründe yaptığı çalışmada Yunanistan turizminin 2008 krizinden daha az etkilenme sebebi olarak sektörün hızlı bir şekilde farklı pazarlara yönelip, farklı turizm türlerini ortaya koyabilmesi olduğunu ifade etmektedir.

Tedarik Zinciri: Tedarik zinciri kavramı ürünlerin üretildiği kaynaklardan teslim alınarak, depolarda muhafaza edilmesi, stoklanması, ürünlerin sipariş edilen yerlere sipariş edildiği adetlerde teslim edilmesi ve bütün bu hizmetlerin planlı, verimli ve hızlı bir şekilde yapılması (Çevik ve Kaya, 2010) olarak tanımlanabilir. Çekerol ve Yılmaz (2014) ise, tedarik zinciri kavramının yedi ana unsur üzerinde var olduğunu belirterek bunların; *ürün, miktar, şartlar, yer, zaman, tüketici ve fiyat* olarak belirler ki ekonomik kriz ortamlarında bu yedi unsurun yedisi de değişimlere tepki vermektedir.

Kriz dönemlerinde operasyonel etkinlikte hareketlilik, hammadde sıkıntısı ve fiyatlarda dalgalanmalar olması oldukça normaldir. Blome ve Schoenherr (2011), oldukça karmaşık bir yapıda olan küresel otomotiv endüstrisinin tedarik zincirinde, 2007 yılında 70 kritik kilitlenme yaşanmışken, kriz dönemi olan 2009'da bu rakamın 225 olduğunu belirtmiştir. Bu da işletmelere kriz ve durgunluk dönemlerinde tedarik zincirinin ne kadar kritik olduğunu göstermektedir. Duclos vd. (2003), yaşanan krizler nedeniyle son yarım yüzyılda kullanılan ve istikrar modelleri üzerine kurulu olan tedarik zinciri modellerinden artık vazgeçilmesi, yerine daha esnek modeller kullanılması gerektiğini çünkü rekabetin firmalar arasında olmaktan çıkıp tedarik zincirlerinin gücü arasında gerçekleştiğini belirtmektedir.

KPMG (2020) Raporu'na göre kriz zamanlarında işletmelerin lojistik anlamında sıkıntı yaşama sebeplerini işletmelerin hammadde veya yarı mamul kaynağı olarak yurtdışı kaynaklara bağımlı olması, tedarik zincirlerindeki her oyuncunun uzun vadeli planlamalar dahilinde ilerlemesi, kriz anlarının bu planlamaların vadelerinden çok daha kısa sürelerde reaksiyon verilmesini gerektirmesi, tedarik zincirinin pek çok oyuncudan oluşması ve kriz anlarında bu oyuncuların birbirlerinden farklı reaksiyon verecek olması şeklinde sıralanmıştır.

Belirsizlik ve dalgalanmalarda, işletmeler kriz stratejilerinin başarılı olması için ürün tedarik zincirlerinin devamlılığına ve güvenilirliğine önem verirler. Oysaki belirsizlik; planlanan lojistik operasyonlarının rutinlerinde değişiklikleri mecburi kılarken, üretimde kesinti, satış kaybı,

ürün iadesi gibi ekonomik performans düşüklüğünü tetikleyen olaylara sebebiyet verebilmektedir (Ivanov vd. 2018). Bunun önüne geçilebilmek için yazar, işletmelerin kendi içinde lojistik yatırımlarını arttırmalarını ve alternatif tedarik zinciri kanalları oluşturmalarını önermektedir.

a- Yerel ve kısa tedarik zinciri: Brakman ve Marrewijk (2019) 2008 krizini ve etkilerini inceledikleri çalışmada, ülkeler küresel tedarik zincirine ne kadar bağlı ise, krizlerden o ölçüde etkilendiklerini ve durgunluk dönemlerinden çıkmalarının o denli uzun sürdüğünü gözlemlemiştir. Altomonte vd (2012), her ne kadar küresel tedarik sistemlerinin ekonomik kriz dışı zamanlarda avantaj sağlasa da, hem şokların hem de ekonomik iyileşmelerin envanter etkisi nedeniyle zincir boyunca etkisini arttırarak ilerlediğini belirtmektedir (kırbaç etkisi). Bu nedenle yazar dalgalanmalar dışı zamanlarda tedarik zincirlerinin kısaltılmasının maliyet dezavantajı yaratmasına karşın, olası dalgalanmalarda krizlerin etkilerini daha kısa zamanda hafifleterek, önüne geçilmesine imkân vereceğini belirtmektedir.

Brakman ve Marrewijk (2019), 2008 krizi sonrası durgunluğun etkilerini ülkeler ve tedarik zincirlerinin uzunluğu bağlamında incelemiş ve uzun tedarik zincirlerinin gerek makro düzeyde riskten kaçınmak amacıyla olsun, gerekse de uzun vadeli kredi koşulları sebebiyle olsun, üretimin değişen talep koşullarına uyum sağlamasını zorlaştırmakta olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yazarlar çalışmada tedarik zincirinin karmaşıklığı ve uzunluğu ile durgunluktan çıkış süreleri arasında doğru yönlü bir ilişki gözlemlemiştir. Escaith (2009)'da durgunluk dönemlerinde artan işsizliğin arkasında, uzun vadeli yatırımların yeterli kalitede olmamasının yattığını belirtirken, bunun da sebebinin gereksiz uzayan tedarik zincirleri olup olmadığının değerlendirilmesini önermektedir. Ayrıca yazar günümüzde yaşanan ekonomik dalgalanmaların sadece finansal kanallardan değil, ticari kanal ile de yayıldığını vurgulayarak makroekonomik şokların etkisini azaltmak için tedarik zincirlerinin yerelleştirilmesini ve bunun reaktif olarak değil proaktif olarak krizlerden korunmak için bir plan çerçevesinde yapılmasını önermektedir.

Stadtler ve Kilger (2008) de tedarik zincirleri uzadıkça her bir bileşenin minimum da olsa bir stok tuttuğunu, ara mal tedarikçilerinin ise ara

mal stoku tutmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Bir kriz anında tüm unsurların elindeki stoku boşaltma yönünde tepki verdiğiinden zaten daralan talep karşısında zor durumda kalan üreticinin mecburen zincirdeki unsurların stoklarının tükenmesini de beklemek zorunda kaldığını ifade etmektedir. Bu süreçte de işsizlik ve durgunluğun daha da derinleştiğini belirtmektedir. Dvorak (2009), 2008 krizinde tüketici elektroniği talebinin ABD’de %8 düşerken, bitmiş ürün sevkiyat talebinin %10, bu ürünlerde kullanılan cip talebinin de %20 oranında düşüğünü, bunun da 2000 krizinin rakamlarının çok daha ötesinde olduğunu belirtmekte ve buna sebep olarak da uzayan tedarik zinciri unsurlarını göstermektedir. Uchida ve Inomata (2009), Japonya’nın 2000-2006 yılları arasında tedarik zincirleri aracılığıyla kriz ihracatçısı olduğunu, çünkü önemli bir ara mal tedarikçisi olduğunu, Malezya ve Tayland’ın krizlerin en ağır hissedildiği yer olduğunu çünkü yerli ara mal üretiminin olmadığı ve tamamen ithal ara mala bağlı olduğunu belirtmektedir. 2006 ve sonrasında ise Çin Halk Cumhuriyeti’nin uluslararası tedarik zincirleri aracılığıyla bir kriz ihracatçısı haline geldiğini fakat krizlerden daha az etkilendiğini çünkü ara malı bağımlılığının yerel ve tedarik zincirlerinin de kısa olduğunu öne sürmektedir.

Alüftekin vd. (2009), krizlerin Türk tekstil sektörüne etkileri üzerine yaptığı çalışmada krizlerden çıkış modeli olarak kümelenme modelini önermiş ve bu yolla ihracat pazarına ulaşmadaki tedarik zincirini kısaltmasa da sektörel olarak ara mal veya üretim araçları konusunda tedarik zincirini kısaltarak ciddi maliyet avantajları sağlayarak rekabet üstünlüğü elde edileceğini belirtmektedir.

b- Çevresel etkileri: Hertwich ve Peters (2009) ise, tedarik zincirine farklı bir açıdan yaklaşarak dünya karbon emisyonunun %5,5’inin ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılması için salındığını, kısalan tedarik zincirinin üretim kaynaklı dalgalanmalara karşı işletmeleri korumanın yanı sıra olası bir iklim krizi ile tetiklenebilecek finansal krizin de önüne geçileceğini öne sürmektedir. Yazarlar ayrıca kısalan tedarik zinciri nedeniyle ürün tedarik maliyetinin göreceli olarak artsa bile, tedarik zinciri boyunca sağlanan karbon salınımını iyileştirmelerinin tutundurma faa-

liyetlerinde kullanılabileceğini çünkü bu konuda kamuoyu hassasiyeti olduğunu belirtmiştir.

Tedarik zincirleri enerji bağımlı bir sektördür. Kriz zamanlarında yükselen fiyatlara ilk tepki enerji hammaddelerinden gelirken bu da maliyetlerini kontrol altına almak zorunda olan işletmelere ekstra maliyet olarak geri dönecektir. Ayrıca enflasyonist kriz ortamlarında öne çekilen talep de taşıma işletmelerine talep ve fiyatlarda yükselme olarak işletme maliyetlerine yansiyacaktır (Öztürk vd. 2018). Hendricks ve Singhal (2003)'da tedarik zincirlerinin kısaltılsa ve yerleşse bile her zaman var olacağına bu yüzden de verimliliği üzerine çalışılması gerektiğini önermektedir. Yazarlar çalışmada, işletmelerin tedarik zinciri riskinin işletme değerinde %10'a varan kayıplar yaratabileceğini ortaya koymuşlardır.

Bireysel tüketiciler için de durum benzerdir. Covid19 salgını ile hız kazanan sağlıklı beslenme trendi tüketicilerin yerel ürünler ve üreticileri ile daha fazla duygusal bağ kurmasını sağlamıştır (Accenture 2020). Bu da yerel üretici ve tüketicilerin buluşturularak daha sürdürülebilir bir kalkınma modeli ortaya konulmasını sağlayabilir. Tüketiciler maliyetleri daha yüksek olsa da, daha yerelden tüketim yapmak arzusundalardır. Akbaş (2010), tüketiciler kullandıkları markaların toplum için çalışma içerisinde olduklarında, daha fazla bağlılık sergilediklerini ortaya koymuştur. İşletmeler de hammaddelerini daha yerelden tedarik ederek hem tedarik zinciri risklerini azaltabilir hem de toplum desteği sağlayabilirler.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

Krizler, pazar, tüketici davranışları ve işletmelerin stratejileri üzerinde ciddi değişimlere neden olmaktadır. Sosyal ve ekonomik belirsizliğin ve bunun yarattığı korkunun en büyük etken olduğu kriz zamanlarında, karar vericiler sadece işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için değil, aynı zamanda kriz ve durgunluk sonrası dönemde rekabet avantajı sağlamak için de uygun pazarlama stratejileri uygulamalıdır. Bu çalışmada, işletmelere kriz ve durgunluk önemlerinde uygulayabilecekleri pazarlama stratejileri hakkında önerilerde bulunulmaktadır. Bu amaçla küresel

dünyanın daha önce yaşadığı ekonomik krizlerin etkileri incelenerek gelecekte gerçekleşmesi olası krizler için bazı çıkarımlarda bulunulmuştur.

Bunların ilki işletmelerin maliyetlerini kontrol altına almasıdır. Fakat bu amaç doğrultusunda uzun vadede işletmeye zarar verecek adımlar atılmamalıdır. İşletmeler ürün gamlarında verimliliği düşük veya değişen ekonomik ortamda talebi düşecek ürünlerini portföylerinden çıkarabilirler. Fakat piyasa şartlarının getirdiği yeni ihtiyaçlar doğrultusunda da hızlı bir AR-GE faaliyeti yaparak yeni ürünler eklemelidirler. Ayrıca müşterilerinin talepleri doğrultusunda ürünlerin fonksiyonellik ve performansı tekrar gözden geçirilmelidir.

Maliyet ve fiyat baskısı altında kalan işletmeler kaçınılmaz olarak fiyat artışlarında bulunacaklardır. Lakin bu süreçte tüketicilerin kendilerine adil davranılmadığını düşünmelerini sağlayacak her türlü etkileşimden kaçınmaya özen gösterilmelidir. İşletmelerin fiyat artışı yanında ürün veya hizmetlerine ait değer algısını da yükseltmeye çalışmaları fiyat baskısı konusunda azda olsa rahatlamalarına yardımcı olacaktır. İşletmeler ayrıca tüketicilerin özel markalı ürünlere kriz dönemlerinde daha açık fikirli olduklarının farkında olmaları, ulusal markaların kriz zamanında güç kaybettiklerinin bilincinde olarak ürün gamlarını bu şekilde revize etmeleri de uzun vadede işletmelere bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Özellikle Covid-19 krizinde görülmüştür ki işletmeler oldukça uzun ve karmaşık ürün tedarik zincirlerine bağımlıdırlar. Herhangi bir kriz esnasında bu kırılgan ve uzun zincirlerin kesintiye uğraması oldukça kolaydır. Bunun yanı sıra krizlerin tedarik ağları boyunca şiddetinin artarak ilerlediği ve zincirin başındaki üreticiye kıyasla zincirin sonundaki son tüketiciye etkisinin çok daha kuvvetli hissedildiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle işletmeler, tedarik zincirlerini daha sadeleştirmeli ve tedarik zincirlerinin daha hızlı hareket kabiliyetine sahip olmalarını sağlamalıdırlar. Her ne kadar zinciri kısaltarak işletmeler bazı maliyet avantajlarından vazgeçmiş olsalar da, tedarik zinciri risk analizleri ile uzun vadede daha büyük ekonomik kayıpların engellenmesi olasıdır.

Kriz ve durgunluklarda azalan satın alma gücü işletmelere talep daralması olarak yansımaktadır. İşletmeler bu daralan talebi canlandırmak

için dağıtım ağlarını daha geniş bir alana yayarak daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmayı hedeflerken, diğer taraftan da tutundurma faaliyetlerine devam etmelidirler. Krizlerde yapılan en büyük hata işletmelerin tutundurma faaliyetlerinde kısıntıya giderek maliyetlerini azaltmaya çalışmasıdır ki uzun vadede işletmelere en fazla zararı bu yaklaşımın verdiği gözlemlenmiştir.

İşletmelerdeki tüm değişimlerin temelinde müşteriler yer almaktadır. Kriz yönetiminde de bu gerçek değişmemektedir. Krizle birlikte değişen müşteri talep ve istekleri sağlıklı bir şekilde takip edilmeli ve bu değişimlere gerekli tepkiler verilmelidir. Temelde müşteri ve değişim olduğu için müşterilerle olan iletişim kanallarının güçlülüğü, etkinliği kriz zamanlarında normal zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır. Bunun nedeni de tanındığı düşünülen müşterinin her zamankinden daha hızlı bir şekilde değişmesi ve daha farklı bir ihtiyaçta ve talepte bulunmasıdır. İşletmeler müşterilerine ne kadar dürüst ve açık olarak yaklaşırsa iletişim o derece samimi ve uzun vadeli olacaktır.

Gyulavari ve Kolos (2015)'un da belirttiği gibi kriz zamanlarında asıl olan proaktif olmaktır. Kriz ve durgunluk zamanlarını bir fırsat olarak algılayıp yapılanmalarına ve yatırımlarına devam eden işletmelerin, kriz ve durgunluk zamanlarını bir tehdit olarak görüp savunma önlemleri alan işletmelere göre sonrası dönemlerde daha fazla piyasa kontrolüne sahip olduğu belirtilmektedir.

Bu çalışma kavramsal bir değerlendirme niteliğinde yapılmıştır. İleriki dönemde yapılacak araştırmacılar için bir öneri değişen müşteri taleplerinin ne yönde değişeceğinin araştırılması olabilir. Ayrıca Covid-19 krizi ve sonrasında gerçekleşen Rus-Ukrayna savaşı krizinin yaşandığı dönemde farklı stratejileri izleyen işletmeler için hangi sonuçların ortaya çıktığı da sektörel olarak ve işletmenin büyüklüğü bağlamında incelenebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırma, bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun gerçekleştirilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

İki yazar da eşit katkı sağlamıştır.

Destek Beyanı

Bu araştırma herhangi bir kurum veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

Çıkar Beyanı

Bu araştırma herhangi çıkar çatışmasına konu değildir.

Kaynakça

- Accenture. (2020). Covid-19: 10 consumer trends impacting CPGs. Erişim adresi: <https://www.accenture.com/content/dam/accnture/final/a-com-migration/manual/r3/pdf/pdf-127/accnture-covid-19-cgs-pulse-survey-research-wave-4.pdf#zoom=40>.
- Agrawal, A. K., Gupta, A. A., & Vora, M. K. (2021). Optimal pricing and lot-sizing policies under promotional expense for some Veblen products. *Opsearch*, 58(1), 83.
- Ahbab, M. (2022). Covid-19 krizinde içsel pazarlama uygulamaları: Hewlett Packard Enterprise örneği (Yüksek Lisans Tezi). *Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*.
- Akat, Ö. (1996). Uluslararası pazarlama karması ve yönetimi. *Ekin Kitabevi*.
- Akbaş, E. (2010). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının tüketici marka bağlılığına etkisinin araştırılması (Yüksek Lisans Tezi). *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Albretch, C. (2020). Bear robotics raises \$32M series A. That's a lot of (robot) pennies. Erişim adresi: <https://thespoon.tech/bear-robotics-raises-32m-series-a-thats-a-lot-of-robot-pennies>.
- Alonso-Almeida, M., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal Of Hospitality Management*, 32, 141-148.
- Altomonte, C., Di Mauro, F., Ottaviano, G. I., Rungi, A., & Vicard, V. (2012). Global value chains during the great trade collapse: A bull-whip effect?.
- Alüftekin, N., Yüksel, Ö., Ayşegül, Ş., Çakar, G., & Bayraktar, F. (2009). Küresel krizden çıkışta kümelenme modeli: Tekstil ve hazır giyim sektörü örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 1-19.
- Anashkina, V. (2000). The Russian pharmaceutical market after the crisis: An insider's view. *Journal Of Medical Marketing*, 1(1), 33-39.

- Ang, S. H., Leong, S. M., & Kotler, P. (2000). The Asian apocalypse: Crisis marketing for consumers and businesses. *Long Range Planning*, 33(1), 97-119.
- Ang, S. H. (2001). Crisis marketing: A comparison across economic scenarios. *International Business Review*, 10(3), 263-284.
- Amissah, G., & Money, U. (2015). Marketing during and after recession. *International Journal Of Business And Social Science*, 6(9), 1.
- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 105-118.
- Berberoğlu, N. (1996). *Makro Ekonomi Teorisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bilotkach, V., & Pejcinovska, M. (2007, Kasım). Distribution of Airline Tickets: A Tale of Two Market Structures. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=1031747> veya <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1031747>
- Blome, C., & Schoenherr, T. (2011). Supply chain risk management in financial crises: A multiple case-study approach. *International Journal Of Production Economics*, 134(1), 43-57.
- Brakman, S., & Van Marrewijk, C. (2019). Heterogeneous country responses to the great recession: The role of supply chains. *Review Of World Economics*, 155, 677-705.
- Calvo Porral, C., Stanton, J. L., & Evy-Mangin, J. P. (2016). Is the economic crisis changing marketing strategies? Evidence from the food industry. *Journal Of Global Marketing*, 29, 29-39.
- Çekerol, G. S., & Yılmaz, N. (2014). Türkiye’de büyük ölçekli lojistik firmaların yapı ve işleyişlerine yönelik bir analiz. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (44).
- Çetinkaya, A. (2019). Kriz yönetimi ders notları. Erişim adresi <https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/ozlem.cetinkaya/122836/KR%C4%B0Z%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0%20DERS%C4%B0%20t%C3%BCm%20notlar.doc>

- Çevik, S., & Kaya, S. (2010). Türkiye'nin lojistik potansiyeli ve İzmir'in lojistik faaliyetleri açısından durum (SWOT) analizi. *İzmir Ticaret Odası ArGe Bülten*, Kasım, 22-28.
- Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., Steenkamp, J.-B. E. M., & Leeflang, P. S. H. (2009). The role of national culture in advertising's sensitivity to business cycles: An investigation across continents. *Journal Of Marketing Research*, 46(5), 623–636.
- Duclos, L. K., Vokurka, R. J., & Lummus, R. R. (2003). A conceptual model of supply chain flexibility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 446-456.
- Dursun, Y., & Nakip, M. (1995). 1994 Ekonomik krizinin işletmelerin pazarlama faaliyetleri ve tüketicileri üzerindeki etkileri. Kayseri: Üniversite-Sanayi Araştırma İşbirliği Vakfı.
- Dvorak, P. (2009). Clarity is missing link in supply chain. *Wall Street Journal*, 253(115), A1.
- Edeling, A., & Fischer, M. (2016). Marketing's impact on firm value: Generalizations from a meta-analysis. *Journal Of Marketing Research*, 53(4), 515-534.
- Eğilmez, M. (2009). Küresel finans krizi piyasa sisteminin eleştirisi. İstanbul, Remzi Kitabevi, 48-49.
- Escaith, H., & Gonguet, F. (2009). International Trade and Real Transmission Channels of Financial Shocks in Globalized Production Networks. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=1408584> veya <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1408584>
- Euromonitor. (2020). Tüketici eğilimleri raporu. Erişim adresi https://Go.Euromonitor.Com/Rs/805-Kok-719/Images/Wp-gct2020-V0.5.Pdf?Mkt_Tok=Oda1lutpsy03mtkaaagj8xg-k0uwh9olwvbxmgqy0slqs4rkvglr1a3rzym9ocptelenmuln6hmumhpuupyldoaghd3obdkknfglaegl2sp0pw_Mscahwf8pnzrcihos7zb4
- Gazıyeva, L. (2010). Ekonomik kriz ortamında firmaların pazarlama stratejilerindeki değişiklikler ve bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). *Yıldız Üniversitesi*.

- Gyulavári, T., & Kolos, K. (2015). The impact of proactive strategies on market performance in economic downturn: The case of Hungary. (Yüksek Lisans Tezi) *Cornius Üniversitesi*.
- Gönenç, S., & Güldaş, M. (2010). Gıda firmalarının kriz dönemi pazarlama stratejileri. *Türkiye IX. Tarım Ekonomisi Kongresi*, 379-386.
- Gözütok, A. (2012). Tekstil sektöründeki KOBİ'lerin dış ticarete karşılaştığı sorunlar: Kahramanmaraş tekstil işletmelerinde bir alan araştırması (Yüksek Lisans Tezi). *Kırıkkale Üniversitesi*.
- Güven, S. (2018). Kriz yönetimi bağlamında kriz iletişimi ve halkla ilişkiler. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Akademik Araştırmaları*, 69.
- Hasrul, N. I., Rashid, U. K., & Harun, A. (2022). Covid-19 and marketing strategies. Erişim adresi: <http://Eprints.Uthm.Edu.My/7178/1/8.Pdf>.
- Hertwich, E. G., & Peters, G. P. (2009). Carbon footprint of nations: A global, trade-linked analysis. *Environmental Science ve Technology*, 43(16), 6414-6420.
- Hoeksma, J. (2023). Government plans 500% expansion of virtual wards. Erişim adresi: <https://www.digitalhealth.net/2023/01/government-plans-500-expansion-of-virtual-wards>.
- Hoekstra, J. C., & Leeflang, P. S. (2020). Marketing in the era of COVID-19. *Italian Journal Of Marketing*, 2020(4), 249-260.
- Hoekstra, J. C., Leeflang, P. S. H., & Wittink, D. R. (1999). The customer concept: The basis for a new marketing paradigm. *Journal Of Market-Focused Management*, 1(4), 43-76.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2003). The effect of supply chain glitches on shareholder wealth. *Journal Of Operations Management*, 21(5), 501-522.
- Hunneman, A. (2020). The do's and don'ts for marketing in a recession. *BI Business Review*. Erişim adresi: <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2020/05/the-dos-and-donts-for-marketing-in-a-recession/>

- Ivanov, D., Das, A., & Choi, T. M. (2018). New flexibility drivers for manufacturing, supply chain and service operations. *International Journal Of Production Research*, 56(10), 3359-3368.
- Jenkins, A. (2017, Mart 7). 2 Boeing 747 jumbo jets were just sold on China's version of eBay. Erişim adresi <https://fortune.com/2017/11/22/boeing-747-jets-taobao-auction>.
- Jones, A. (2020, Nisan 3). Chinese commercial rocket sells for \$5.6 million in April Fool's Day auction. Erişim adresi <https://spacenews.com/chinese-commercial-rocket-sells-for-5-6-million-in-april-fools-auction>.
- Jun, J., Cho, I., & Park, H. (2018). Factors influencing continued use of mobile easy payment service: Empirical investigation, *Total Quality Management And Business Excellence*, 29(9-10), 1043-1057.
- Kabataş, A. (2020). B2B firmaların kriz dönemlerinde marka iletişimi, ARGE ve müşteri ilişkileri yönetimi yatırımlarının pazarlama performansına etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*.
- Kang, J., Diao, Z., & Zanini, M. T. (2021). Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: A business process perspective. *Marketing Intelligence And Planning*, 39(3), 454-468.
- Kapiki, S. (2012). The impact of economic crisis on tourism and hospitality: Results from a study in Greece. *Central European Review Of Economics And Finance*, 2(1), 19-30.
- Karaca, Y. (2003). Ekonomik kriz dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejileri (Doktora Tezi). *Anadolu Üniversitesi*.
- Karaçor, S., & Garda, A. (2015). Ekonomik kriz döneminde turizm pazarlaması. *International Conference On Eurasian Economies*, 902-907.
- Karafakioğlu, M. (1993). Enflasyon ve pazarlama. *Pazarlama Dünyası*, 39(7), 7-19.

- Kaytaz, M., & Gül, M. C. (2014). Consumer response to economic crisis and lessons for marketers: The Turkish experience. *Journal Of Business Research*, 67(1), 2701-2706.
- Khanfar, A. A., Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Senali, M. G., & Fathi, M. (2021). Applications of blockchain technology in sustainable manufacturing and supply chain management: A systematic review. *Sustainability*, 13(14), 1-7870.
- Kılıç, S. (2006). Perakende gıda işletmelerinde özel markalı ürünler ve Türkiye açısından bir inceleme (Yüksek Lisans Tezi). *Uludağ Üniversitesi*.
- Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, 64, 117-124.
- Kotler, P. (1998). A generic concept of marketing. *Marketing Management*, 7(3), 48.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal Of Customer Behaviour*, 8(2), 187-191.
- Köksal, M. H., & Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence And Planning*, 25(4), 326-342.
- KPMG. (2020). Seeking supply chain stability in an era of volatility. Erişim adresi: https://www.Ascm.Org/Globalassets/Ascm_Website_Assets/Docs/Stability-index-Report.Pdf.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J. B. E. (2007). How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal Of Marketing*, 71(1), 1-15.
- Lawniczak, R. (2009). Re-examining the economic roots of public relations. *Public Relations Review*, 35(2009), 346-352.
- Martin, M. V., & Ishii, K. (Ağustos 1996). Design for variety: A methodology for understanding the costs of product proliferation. *Inter-*

- national Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference (Vol. 97607, P. V004t04a008)*. American Society Of Mechanical Engineers.
- Narayandas, D., Hebbar, V., & Li, L. (2020). Lessons from Chinese companies' response to COVID-19. Erişim adresi: <https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19>.
- Nilgün, A., & Küçükusta, D. (2013). Küresel ekonomik krizin seyahat acentelerine etkileri ve Türkiye'de kriz yönetimi uygulamaları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 571-587.
- Nikbin, D., Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., & Foroughi, B. (2022). Marketing mix strategies during and after COVID-19 pandemic and recession: A systematic review. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, 14(4), 405-420.
- Notta, O., & Vlachvei, A. (2015). Changes in marketing strategies during recession. *Procedia Economics And Finance*, 24, 485-490.
- Odabaşı, Y. (1982). Enflasyon ve kıtlık ortamında pazarlama: Türkiye'de sanayi ve tüketim malları üreten firmaların karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 121-130.
- Ourania, N., & Aspasia, V. (2015). Marketing responses of Greek food manufacturing firms due to economic crisis. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 175, 350-357.
- Öztürk, S., Çetin, Ö. Ü. F. A., & Cengiz, S. (2018). Lojistik faaliyetlerin maliyetlemesi. *4.Uluslararası Kafkasya Orta Asya Dış Ticaret ve Lojistik Kongresi*, 53-68.
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209-213.

- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar: The Revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182–197.
- Pirtini, S., & Tıǧlı, M. (2004). Bütünleşik pazarlama ilişkisi çerçevesinde fiyat iletişimi ve yüksek-düşük fiyat düzeylerinin çağrışımları üzerine bir odak grup çalışması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 297-308.
- Quelch, J. (2008). Marketing your way through a recession. *Harvard Business School Working Knowledge*.
- Rogers, K., & Cosgrove, A. (2020). Future consumer index: How COVID-19 is changing consumer behaviors. *Ernst & Young Global Limited*. Erişim adresi: https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/how-covid-19-could-changeconsumer-behavior.
- Rollins, M., Nickell, D., & Ennis, J. (2014). The impact of economic downturns on marketing. *Journal of Business Research*, 67(1), 2727-2731.
- Sahani, D. (2020). Business strategies during recession: Retail sector. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(2), 260-266.
- Sarıyer, N. (2017). *Pazarlama İletişimi Araçları*. Eğitim Yayınevi.
- Sezgin, E. (2012). İşletmelerde kriz yönetimi ve liderlik. (Yüksek Lisans Tezi) *Trakya Üniversitesi*.
- Shama (1978). Management and consumers in an era of stagflation. *Journal of Marketing*, 45-53.
- Shama, A. (1993). Marketing strategies during recession: A comparison of small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 31(3), 62.
- Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283.

- Sheth, J. N. (2022). Post-pandemic marketing: When the peripheral becomes the core. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16(1), 37-44.
- Sloot, L. (2006). Understanding consumer reactions to assortment unavailability. *Research Management*, 74, 143.
- Southwest Airlines Corporation Annual Report (2009). Performance. People. Planet. It's our passion. Erişim adresi: https://www.southwest.com/assets/pdfs/communications/onereports/2009_SouthwestAirlinesOneReport.pdf.
- Srınavasan, R., Rangaswamy, A., & Lillien, G.L. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off. *International Journal of Research in Marketing*, 22, 109-125.
- Stadtler, H., & Kilger, C. (Eds.). (2008). *Supply Chain Management and Advanced Planning* (4th ed.). Springer.
- Süllü, Z. (2010). Küresel ekonomik kriz bağlamında; halkla ilişkiler ve ekonomi ilişkisi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2010(31).
- Şahin, O. (2014). Effect of marketing policies on financial performance in stages of economic crisis. *Journal Of Economics Finance And Accounting*, 1(4).
- Tosun, A. (2016). Türkiye'nin ekonomik ve teknolojik kapasitesi üzerinde lisans anlaşmalarının etkileri (Doktora Tezi). *Anadolu Üniversitesi*.
- Turan M. (8 Haziran 2020). AA yerli solunum cihazının üretim aşamalarını görüntüledi. Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/aa-yerli-solunum-cihazinin-uretim-asamalarini-goruntule-di/1821021>.
- Uchida, Y., & Inomata, S. (2009). Vertical specialization in the time of the economic crisis. *Asia beyond the global economic crisis: The transmission mechanism of financial shocks*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 106-124.

- Van Heerde, H. J., Gijsenberg, M. J., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J. B. E. (2013). Price and advertising effectiveness over the business cycle. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 177-193.
- Yıldız, Z., & Durgun, A. (2010). 2008 küresel ekonomik krizi ve turizm sektörü üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1), 1-15.
- Yılmaz, Ö. (2019). Otel işletmelerinde bir pazarlama aracı olarak sosyal medya kullanımının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 17(1), 377-394.
- Yücel Tün, S. (2013). Küresel ekonomik kriz döneminde Türkiye'deki havayolu işletmelerinin uyguladığı pazarlama stratejileri (Yüksek Lisans Tezi). *Anadolu Üniversitesi*.
- Yükselen, C., Oflazoğlu, S., & Apaydın, E. M. (1990). Tüketicileri alışverişte süpermarket ve bakkallara yönelten faktörler, Antakya'da iki araştırmanın sonuçları ışığında bir değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7).
- Wabeke, L. (2021). All the ways shopping with Rituals helps you do good for the planet. Erişim adresi: <https://www.rituals.com/en-nl/mag-kindness-for-the-world-rituals-shopping-sustainability.html>.
- Zhu, W., Liu, J., & Wei, W. (28 Nisan 2020). A survey of 995 smes: 85% of companies have difficulty maintaining operations for 3 months. Erişim adresi: <http://www.ctoutiao.com/2593858.html>.

Extended Summary

Marketing Strategies Implemented By Businesses during Economic Crisis and Recession: A Conceptual Evaluation

In a globalized economic system, it is unthinkable that any crisis that occurs anywhere in the world will not affect the countries, businesses or individuals within the system, even if it is far away from the center of the crisis. Depending on the state of economic stability, it is quite possible that the damage caused by the crisis in the peripheral units will be more severe than in the epicenter. Uchida and Inomata (2009) state that between 2000 and 2006, Japan became a crisis exporter and Thailand and Malaysia became crisis importers. The authors also underline that the relevant transfer is made through commercial channels rather than financial channels.

Decision makers have to make many decisions in a short time, even if they cannot see what is ahead in times of crisis. In addition, decision makers need to take into consideration the need to retain competitive advantages or develop different competitive advantages for the post-crisis period, as well as the aim of getting out of the upcoming or current crisis with the least damage. Therefore, decision makers should have information about the working mechanisms and possible effects of crises in order to protect the assets of their businesses.

In this study, it is aimed to present a conceptual study showing how businesses can use marketing strategies to eliminate the effects of crises, in the light of the experiences gained from the economic crises experienced in today's world and especially considering the recent epidemic crisis.

Although the effects of crisis and recession periods are similar, changing social and economic conditions, sectoral differences and technological changes make it difficult to establish general rules. However, when the academic literature on this subject is examined, it is seen that academics gather around

Four main headings and strategy details shaped around these headings stand out. These are studies that can be done about price, studies that can be done about the product, studies that can be done about communication, and studies that can be done about channels-institutions.

Among the relevant headings, the option where changes can be made most easily and quickly is price. Price is also the option that will get the fastest response from consumers. However, it is important to be consistent and honest

when making price reductions so that consumers do not feel that they have been treated unfairly or deceived in previous processes. Additionally, Gldař (2010) states that price competition should be avoided because it is easily copied. For this reason, the author suggests that value-enhancing ancillary services, which are more difficult to copy than the main ones, should be added to the products over time, both to establish long-term bonds with consumers and to provide advantages that will enable consumers to receive more appropriate service in the long term. In this way, although the product cost increases for businesses, it will be an advantage if the relevant cost is spread over time. Although the fastest price reduction method for businesses is to update profitability downwards, the main thing is to ensure an improvement in this regard by focusing on costs and supporting the price advantage from the cost source.

Another topic is the work on the product. Removing products that are included in the product range but have relatively low returns from the production range, making improvements in packaging, and re-evaluating licensing agreements are issues that can make rapid progress on the product. Longer-term suggestions include focusing on R&D activities and developing products in line with customers' requests. Studies show (Ang, 2001) that in times of crisis and recession, product versatility and durability come to the fore among consumers' expectations. It is also stated that as a result of R&D activities, the target market can be changed and products can even be offered to niche markets where profitability is higher. Price focus, triggered by consumers' increasing future anxiety during times of crisis and recession, causes consumers to turn to more affordable products. Therefore, consumers are becoming more open to trying new products that meet their price expectations. This increases the market share of supermarket branded products and reduces the tendency towards international branded products. Therefore, it is recommended that businesses develop their products in this direction. Hunneman (2020) states that it is essential for consumers to think that they received the product they deserve for the price they paid, therefore quality should not be compromised when making changes to the product, and even improving quality as a result of R&D studies plays a supporting role for businesses in times of crisis.

The third marketing element that businesses will use to maintain their market shares in times of crisis and recession is communication. It is important that communication channels can be used openly and effectively for all stakeholders. Businesses under economic pressure; It is quite possible that effective communication channels with its employees, suppliers or distributors have been damaged. Çetinkaya (2019) particularly emphasizes this possibility

and states that if these long-term established channels with stakeholders are lost, there will be a loss of trust in the business and the assets of the businesses will be damaged in the post-crisis period. Emphasizing that trade has ceased to be an exchange-based element of change, especially after the epidemic crisis, Ahabab (2022) states that a personalized marketing approach comes to the fore and this can only be achieved through sincere and honest communication with customers. In addition, the changing shopping habits of consumers after the epidemic have made an integrated marketing approach inevitable. This integrated approach has obliged businesses to listen to and recognize their customers simultaneously and in an integrated manner on all possible platforms, and to react as quickly as possible by understanding their needs.

During periods of crisis and recession, falling sales, decreasing profits and increasing input costs negatively affect the cash flows of businesses. This makes it difficult for businesses to balance their income and expenses. Although Karaçor (2015) states that advertising activities should not be interrupted in such a possible situation, the author states that managers who do not come from the marketing field make this mistake because they see advertising expenses as an element of defense and prestige. Amisshah and Money (2015) state that although these cuts create a financial source of cash in the short term, a contraction in market shares is inevitable in the medium and long term due to the decrease in the visibility of businesses and the decrease in consumer confidence in them.

The fourth marketing element that businesses should review in times of crisis and recession is distribution channels and supply chains. In times of crisis and recession, consumers' price-oriented approaches inevitably increase. For this reason, while luxury stores will lose momentum, wholesale shopping stores offering more economical products will gain momentum. Businesses offering their products for sale here will positively affect the visibility and sales of the product. It is also recommended to use shorter and more dispersed distribution lines instead of long and multi-part distribution networks.

Supply chains must be proactively reorganized to prepare for times of crisis and recession. Brakman and Marrewijk (2019) observed a correlation between countries' dependence on global supply networks, their rates of being affected by crises, and the length of their recovery from the effects of crises. In other words, although shortened and localized supply chains create a cost disadvantage in non-crisis times, it is stated that in the long run (considering the effects of crisis and recession periods) the cost disadvantage may not be very deep. In addition, since supply chains are an energy-dependent sector, shorter supply chains will result in less carbon emissions. This will help prevent a financial

crisis caused by a possible climate crisis. It is clear that consumers' wishes are also in this direction after the Covid19 epidemic, and responding to social sensitivity on this issue is an issue that can also be used in promotional activities.

In this study, it is clearly stated that communication lies at the basis of all marketing strategies to be implemented during the crisis and recession periods. In order to establish and strengthen effective communication channels, it is recommended that businesses start working as soon as possible and see this as an investment in the long-term interests of the business rather than a service to the consumer.