

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ULUSLARARASI TİCARET VE PAZARLAMA ANA BİLİM DALI**

**COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE TEKSTİL FİRMALARININ**  
**PAZARLAMA FAALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Melike ŞEN**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLMEZ**

**Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Sezen BOZYİĞİT (Tarsus Üniversitesi)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN / NİSAN 2021**

**ONAY**  
**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE**

**20186028** numaralı öğrencimiz olan **Melike ŞEN** tarafından hazırlanan “**COVID-19 Pandemi Döneminde Tekstil Firmalarının Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı bu tez çalışması jüri üyelerimiz tarafından **oy birliği** ile **Uluslararası Ticaret ve Pazarlama** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)

Üniv. İçi Jüri Asıl Üyesi - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLMEZ

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)

Üniv. İçi – Jüri Asıl Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)

Üniv. Dışı - Jüri Asıl Üyesi: Doç. Dr. Sezen BOZYİĞİT

(Tarsus Üniversitesi)

**Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.**

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)

29 / 04 / 2021

Doç. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildiriŐlerin, çizelge, Şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

**İTHAF**

*Hayatta en hakiki mürşit, ilimdir. (1924)*

*Mustafa Kemal ATATÜRK*

## ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

29/04/2021

Melike ŞEN

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütülmesinde bilgisiyle bana yardımcı olan danışmanım **Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLMEZ'e** sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım. Tez jüri üyesinde yer alan değerli hocalarım, **Doç. Dr. Sezen BOZYİĞİT** ve **Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ'a** tezime sağladıkları katkı ve değerlendirmeler için teşekkürü borç bilirim.

Tez yazım sürecinde her durumda yanımda olan, karşılaştığım tüm sıkıntılarda ümidimi tazeleyen, öğrenme sürecime katkıda bulunan sevgili dostum **Aslıhan ŞAHİN'e** teşekkür ederim.

Koşulsuz sevgi ve anlayışla her zaman yanımda olan, desteklerini hiç esirgemeyen ve bugüne kadar gelmemde önemli rolleri olan sevgili **Ailem'e** çok teşekkür ederim.

Son olarak hür bir yaşam ve çalışma ortamı sunduğu için **Türkiye Cumhuriyeti'**ne ve ulu önder "**Mustafa Kemal ATATÜRK'e** sonsuz teşekkür ederim.

**ÖZ****COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE TEKSTİL FİRMALARININ  
PAZARLAMA FAALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA****Melike ŞEN****Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Anabilim Dalı****Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLMEZ****Nisan 2021, 119 sayfa**

2019 yılının Aralık ayında Çin’de başlayan ve kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi ile dünya genelinde küresel sağlık mücadelesi ve pandemi süreci başlamıştır. Virüsün yayılma hızını azaltmak adına ülkeler ekonomik ve sosyal alanda birçok kısıtlayıcı önlemler almıştır. Alınan bu önlemler arz ve talep yönlü daralmalara sebep olarak her sektörü farklı düzeyde etkilemiştir. Etkilenen sektörlerden biri de tekstil sektörüdür. Bu kapsamda COVID-19 pandemisinin tekstil sektörüne olan etkileri incelenmiş olup COVID-19 pandemi döneminde tekstil firmalarının aldıkları önlemler ve uyguladıkları pazarlama faaliyetleri hakkında bilgiler elde edilmiştir. Bu araştırma kapsamında, Türkiye’de tekstil alanında faaliyet gösteren 20 firmaya yargısal örnekleme yöntemiyle erişilmiştir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Pandemi kaynaklı görüşmeler Zoom programı aracılığıyla çevrim içi gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler nitel araştırma tekniklerinden içerik ve betimsel analiz ile analiz edilmiştir. Verilerin Excel programı ile frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Yapılan görüşme sonucunda tekstil firmalarının verdikleri bilgilere göre firmaların aldıkları önlemlerle salgının şirket içinde yayılmasını engelledikleri görülmüştür. Katılımcıların yarısından fazlası, pandemiden olumsuz etkilendiğini ve pandemi öncesine kıyasla siparişlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Pandemi döneminde siparişlerini artıran katılımcılar ise müşteri ilişkilerine ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık verdiklerini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, müşteri talebine göre mevcut ürünlerini değiştirerek veya yeni ürün üreterek siparişlerini artırdıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların çoğu pandemi döneminde ürün fiyatlarında esneklik yaptıklarını söylemişlerdir. Tekstil firmaları, pazarlama faaliyetlerini yürütürken diğer medya araçlarına kıyasla, video konferans uygulamalarını daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı firmaların çoğu müşterilerin ürün ve

kumaş dokusunu daha net görmesi için profesyonel çekimler ve kısa videolar hazırladıklarını ifade etmişlerdir. Müşteri kazanma stratejisi olarak katılımcı firmaların çoğu müşterileriyle olan iletişimlerini artırdıklarını söylemişlerdir. Buna ek olarak katılımcıların bir kısmı müşterilerin her talebine hızlı bir şekilde geri dönüş yaptıklarını dile getirmişlerdir. Pandemi döneminde tekstil hammaddesi ve navlun fiyatlarının artmasına bağlı olarak katılımcıların tamamı maliyetlerinin arttığını söylemişlerdir. Bu kapsamda tekstil firmalarının maliyet düşürme stratejisini uyguladıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası devlet teşviklerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu dönemde katılımcıların çoğu her pazar için farklı pazarlama faaliyetlerinde buldukları görülmüştür. Pandemi bittikten sonra çoğu firma, video konferans programlarını kullanmaya, dijitalleşmeye yönelik yatırımlara, müşterilerin taleplerine göre ürün üretmeye, verimli çalışmaya ve sürdürülebilir esaslı üretim yapmaya ağırlık vereceklerini ifade etmişlerdir.

*Anahtar kelimeler:* COVID-19 pandemisi, tekstil, pazarlama stratejileri, pazarlama faaliyetleri.

**ABSTRACT****A RESEARCH ON THE MARKETING ACTIVITIES OF TEXTILE  
COMPANIES DURING THE COVID-19 PANDEMIC****Melike ŞEN****Master Thesis, Department of International Trade and Marketing****Supervisor: Dr. Murat GÜLMEZ****April 2021, 119 pages**

In December 2019 COVID-19 virus started in China and affected the whole world in a short time led to the pandemic and global health struggle. Countries have taken restrictive measures in social and economic fields in order to reduce the spread of the virus. These measures affected each sector at different levels, causing supply and demand shrinkage. One of the affected sectors is the textile sector. The uncertainty caused by the virus also affected marketing activities by causing changes in consumer demands. Within the scope of this study, effects of the COVID-19 on the textile industry were examined and information was gathered about the measures that textile companies have taken and also their marketing activities during the COVID-19 pandemic. In this context, 20 companies that operate in Turkey were selected by using judgment sampling method. In the research, a semi-structured in depth interview method was used which is one of the qualitative research methods. Zoom program was used for online interviews because of the pandemic. Data collected were analyzed with content and descriptive analysis which is one of the qualitative research methods. Data were analyzed by using Excel program converted to frequency and percentage. As a result of interviews, companies stated that they prevented the spread of the pandemic within the company by using the measures they took. More than half of the participants were affected negatively by the pandemic and their orders decreased compared to the pre-pandemic period. Participants that increased their orders during the pandemic stated that they heavily focused on customer relations and marketing activities. Some participants stated they increased their orders by changing the existing product or developing new products according to customer demand. Most of the participants stated that they made flexibility in the prices of products during the pandemic. Textile companies stated that they used video conference tools



more compared to other media tools while doing marketing activities. Participants stated that they prepared professional shots and short videos so customers could see the product and texture of the fabric clearly. As a customer acquisition strategy, even the smallest demand of the customer tried to be met quickly. Participants stated that their costs increased because of increased textile raw material and freight price increases in the pandemic. In this context, textile companies applied a cost reduction strategy. More than half of the companies stated that they benefited from government support. In this period, more than half of the companies stated that they applied different marketing strategies for each market. After the pandemic, most companies stated that they continue to use video conference programs, continue their investment in digitalization, produce products by customer demands, continue to work efficiently and give more importance to sustainability.

*Keywords:* COVID-19 pandemic, textile, marketing strategies, marketing activities.

## ÖN SÖZ

Dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi, hayatın her alanında beklenmedik bir etki yaratmıştır. Salgının sadece sağlık alanında değil sosyal ve ekonomik alanda da olumsuz birçok etkisi bulunmaktadır. Dünya genelinde salgını önlemek amacıyla alınan tedbirler, arz ve talebin daralmasına neden olmuştur. Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi birçok sektörü etkilenmiştir. Etkilenen sektörlerden biri de tekstil sektörüdür. Mağazaların kapatılması, sokağa çıkma yasaklarının getirilmesi gibi birtakım kısıtlamalar tüketici taleplerini değiştirmiştir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen bu hızlı değişim pazarlama faaliyetlerinin değişmesine neden olmuştur. Bu kapsamda çalışmada pandemi döneminde tekstil firmalarının uygulamış oldukları pazarlama faaliyetleri ile ilgili temel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

29 Nisan 2021

## İÇİNDEKİLER

<b>KAPAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ONAY</b> .....	<b>ii</b>
<b>İTHAF</b> .....	<b>iii</b>
<b>ETİK BEYANI</b> .....	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>x</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>xi</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. YÖNTEM</b> .....	<b>51</b>
2.1. Katılımcılar .....	51
2.2. Araştırma Verilerinin Toplanması .....	51
2.2.1. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliliği .....	53
2.2.2. Görüşme Soruları .....	54
2.3. Araştırmanın Deseni .....	56
2.4. Araştırma Verilerinin Analizi .....	56
<b>3. BULGULAR</b> .....	<b>58</b>
<b>4. TARTIŞMA VE SONUÇ</b> .....	<b>79</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>84</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>98</b>

**KISALTMALAR**

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BAKA	: Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
COVID-19	: Koronavirüs hastalığı 2019 (Coronavirus disease 2019)
DEİK	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization)
GEKA	: Güney Ege Kalkınma Ajansı
GTİP	: Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
MERS	: Orta Doğu solunum sendromu (Middle East respiratory syndrome)
OECD	: İktisadi İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development)
SARS	: Şiddetli akut solunum yolu sendromu (Severe acute respiratory syndrome)
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRMOB	: Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> <i>Amerikan Pazarlama Birliği Tarafından Yapılan Pazarlama Tanımları</i> .....	4
<b>Tablo 2.</b> <i>Ansoff'un Büyüme Matrisi</i> .....	16
<b>Tablo 3.</b> <i>Rekabet Stratejisinin Geliştirilmesi Süreci</i> .....	21
<b>Tablo 4.</b> <i>Türkiye Yıllara Göre Tekstil İhracat Oranları</i> .....	38
<b>Tablo 5.</b> <i>COVID-19 Pandemisi Dünya İstatistikleri (28 Nisan 2021)</i> .....	42
<b>Tablo 6.</b> <i>COVID-19 Pandemisinin Bölgesel İstatistikleri (28 Nisan 2021)</i> .....	42
<b>Tablo 7.</b> <i>Birinci Yarı Tekstil Üretim Endeksi (2015=100)</i> .....	44
<b>Tablo 8.</b> <i>İkinci Yarı Tekstil Üretim Endeksi (2015=100)</i> .....	45
<b>Tablo 9.</b> <i>Türkiye Tekstil ve Hammaddeleri Sektöründe İhracatın Payı</i> .....	45
<b>Tablo 10.</b> <i>Araştırma Soruları ve Referans Kaynakları</i> .....	55
<b>Tablo 11.</b> <i>Görüşmeye Katılan Firmalar Hakkında Bilgiler</i> .....	58
<b>Tablo 12.</b> <i>Görüşmeye Katılan Kişiler Hakkında Bilgiler</i> .....	59
<b>Tablo 13.</b> <i>Katılımcıların COVID-19 Pandemi Döneminde Aldıkları Önlemler</i> .....	60
<b>Tablo 14.</b> <i>COVID-19 Pandemisinin Katılımcı Firmalara Etkisi</i> .....	62
<b>Tablo 15.</b> <i>COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcı Firmaların Büyüme Stratejileri</i> 64	
<b>Tablo 16.</b> <i>COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcı Firmaların Rekabet Stratejileri</i> 66	
<b>Tablo 17.</b> <i>COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcıların Tutundurma Stratejisi</i> .....	68
<b>Tablo 18.</b> <i>COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcıların Müşteri Kazanma Stratejisi</i> .....	71
<b>Tablo 19.</b> <i>COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcıların Maliyet Düşürme Stratejisi</i> .....	73
<b>Tablo 20.</b> <i>COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcıların Pazar Payı Stratejisi</i> .....	75
<b>Tablo 21.</b> <i>COVID-19 Pandemi Sonrası Katılımcı Firmalardaki Değişiklikler</i> .....	76

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> <i>Sektördeki Rekabeti Gündüleyen Güçler</i> .....	22
<b>Şekil 2.</b> <i>Tekstil Üretim Zinciri</i> .....	32
<b>Şekil 3.</b> <i>COVID-19 Pandemisinden Kaynaklı Toplam Ölüm Sayısı</i> .....	41
<b>Şekil 4.</b> <i>Türk Tekstil Sektörü Kapasite Kullanım Oranı (%)</i> .....	44



**EKLER LİSTESİ**

<b>EK-A. Etik Kurul Onayı.....</b>	<b>98</b>
<b>EK-B. Görüşme Soruları .....</b>	<b>102</b>
<b>EK-C. Bilgilendirilmiş Onam Formu .....</b>	<b>104</b>



## 1. GİRİŞ

Pazarlama, tarihsel süreç içerisinde değişerek ve gelişerek ilerlemiştir (Hacıoğlu & Sağlam, 2021, s. 19). Bu bağlamda işletmelerin ve pazarlamacıların pazarlamaya bakış açılarında ve pazarlama anlayışlarında çeşitli değişimler gözlemlenmiştir (Altunışık vd., 2017, s. 9). 1900'lü yılların başında arzın talepten fazla olduğu dönemlerde ne üretirsem onu satarım düşüncesi ile üretim anlayışı hâkim iken, 1930'lu yıllar itibari ile arz ve talep dengesinin oluşmasıyla satış anlayışı benimsenmiştir. 1960'lı yıllardan itibaren arzın talepten daha fazla olması ve rekabetin yoğun olmasından kaynaklı ne satabilirim onu üretim düşüncesi ile modern pazarlama anlayışı gelişmiştir (Hacıoğlu & Sağlam, 2021, s. 19). Bu bağlamda modern pazarlama anlayışı, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanarak tüketiciye doğru ürünü sunmayı amaçlamaktadır (Bilgin, 2016, s. 76). Değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına bağlı olarak işletmelerin pazarlama stratejileri de değişmektedir (Baysal & Aka, 2013, s. 84).

2019 yılı Aralık sonunda Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan COVID-19, solunum yolu (öksürük, ateş ve nefes darlığı) belirtileriyle 13 Ocak 2020'de tespit edilen bir virüstür (Sağlık Bakanlığı, 2020). Çin'in ilk vakayı bildirmesinin ardından başlayan salgın süreci hızla tüm dünyaya yayılarak küresel bir tehdit haline gelmiştir (İbiş, 2020). Dünya genelinde vaka sayısının artmasının ardından 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından pandemi ilan edilmiştir (World Health Organization [WHO], 2020a). COVID-19 pandemisi hızlı bir şekilde yayılarak kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına almıştır (Aydın & Dülek, 2020, s. 41). Ülkeler salgının yayılma hızını azaltmak adına seyahat kısıtlamaları, karantina uygulamaları, sokağa çıkma yasakları gibi birtakım önlemler almıştır. Alınan bu önlemler arz ve talep dengesinin bozulmasına neden olmuştur (Özatay & Sak, 2020).

COVID-19 pandemisi birçok sektörü etkilediği gibi tekstil sektörünü de etkilemiştir. Birçok giyim şirketi tekstil sektörünün en büyük tedarikçisi olan Çin'den verdikleri siparişleri iptal etmiştir. 2020 yılı Mart ayı itibariyle Çin'de başlayan COVID-19 pandemisi diğer ülkelere yayılmaya başlamasıyla Türk tekstil sektöründe üretim yavaşlamıştır (Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği [TÜRMOB], 2020, s. 69-70). Türkiye'de 2020 yılı Mart ayında tekstil ihracatı Şubat ayına kıyasla %10,7 küçülmüştür. 2020 yılı Nisan ayında tekstil ürünlerinde gerçekleşen kapasite kullanım oranı bir önceki aya kıyasla % 43,2 azalmıştır.



Pandeminin etkisiyle tekstil sektörü daha az talep ile karşı karşıya kalmıştır (İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri [İTKİB], 2020). Talepte meydana gelen azalmadan kaynaklı tekstil firmaları pazarlama faaliyetlerinde değişikliğe gitmek durumunda kalmıştır. COVID-19 pandemi döneminde tüketicilerin davranışlarını etkileyen sosyal, ekonomik ve psikolojik faktörler pazarlama faaliyetlerini de etkileyerek pazarlamacıların iş yapma şeklini değiştirmiştir (Aydın & Dülek, 2020, s. 41).

Bu çalışma kapsamında, öncelikli olarak konuyla ilişkili kavramlarla ilgili yazın taraması yapılmış ardından kavramlar ve kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik bilgiler verilmiştir. COVID-19 pandemisinin sektör bazlı nasıl bir etkisi olduğunu ve pazarlama faaliyetlerini nasıl değiştirdiğine yönelik yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak turizm ve konaklama sektörlerini incelediği görülmüştür. Alan yazısında pandemi döneminde tekstil firmalarının satış geliştirme faaliyetleri ile ilgili bir çalışmaya (Wulandari & Darma, 2020) rastlanmıştır. Ancak alan yazın sürecinde pandemi döneminde tekstil firmalarının uyguladığı pazarlama faaliyetleri ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Tekstil firmalarının COVID-19 pandemisini nasıl değerlendirdikleri, pandemiden nasıl etkilendikleri ve COVID-19 pandemi sürecinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uygulamış oldukları pazarlama stratejilerinde ne tür değişiklikler olduğunu incelemek amacıyla bu çalışma hazırlanmıştır. Bu amaç kapsamında araştırma soruları konuyla ilgili önceki çalışmalara dayalı olarak oluşturulmuştur. Bu çalışmalar; Israeli (2007), Öztürk ve Türkmen (2006), Ayyıldız (2020) ve Köksal & Özgül (2007) olarak sıralanmaktadır.

Çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. COVID-19 pandemi döneminde tekstil firmaları ne tür tedbirler almıştır?
2. COVID-19 pandemisinden tekstil firmaları nasıl etkilenmiştir?
3. COVID-19 pandemi döneminde tekstil firmaları hangi pazarlama stratejilerini uyguladı?

COVID-19 pandemisinin tekstil firmalarına olan etkisini ve pandemi döneminde tekstil firmalarının uyguladığı pazarlama stratejisi hakkında sektördeki diğer firmalara ve yöneticilere bilgi vermesi açısından bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin olası krizlerde yaşayabilecekleri aksaklıkları, krize nasıl yaklaşılması gerektiği ve uyguladığı pazarlama stratejilerinin

şirkete nasıl bir etkisi olduğunu göstermesi açısından bu çalışma önem taşıdığı düşünülmektedir. Öte yandan, pandeminin hâlâ devam ediyor olması ve ne zaman biteceği konusunda kesin bir yargının bulunmamasından kaynaklı bu çalışma ileride yapılacak olan çalışmalara katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Araştırma konusuna ilişkin olarak geçmiş alanyazın ve araştırmanın diğer önemli yönlerine yer verilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle pazarlama kavramı, pazarlama anlayışı, pazarlama karması, pazarlama stratejileri, tekstil sektörü hakkında bilgiler, dünyada tekstil sektörünün gelişimi, Türkiye’de tekstil sektörü, COVID-19 pandemisi, pandeminin tekstil sektörü üzerindeki etkisi ve pandemi döneminde değişen pazarlama faaliyetleri ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

### **Pazarlama Kavramı**

İngilizce’deki marketing kelimesinin karşılığı olan pazarlama kavramı, Prof. Dr. Mehmet Oluç tarafından Türkçeleştirilmiştir. Marketing kelimesi ise Latince kökenli olup ticaret yapmak anlamında kullanılmaktadır. Kelime anlamı olarak pazarlama, alıcı ve satıcı arasında gerçekleşen bir değişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2017, s. 2). Pazarlama biliminin kurucusu sayılan Prof. Dr. Mehmet Oluç 1987 yılında yayımladığı “Pazarlama Sözcüğünün Ortaya Çıkması ve Pazarlama Düşüncesindeki Gelişme” isimli eserinde pazarlama kavramını şu şekilde ifade etmiştir. Pazarlama, ürünlerin üretim noktasından tüketiciye ulaşıncaya kadar geçtiği kanallar ile ilgili olarak yapılan eylemlerin bir uyum ve bütünlük içinde ele alınmasıdır (Oluç, 1987, s. 4, aktaran Eroğlu, 2002, s. 9).

Pazarlamanın çeşitli tanımları onun farklı yönünü ön plana çıkarmasından kaynaklı tüm yönlerini ortaya koyan bir tanım yapmak zorlaşmaktadır (Mucuk, 2017, s. 3). Bu kapsamda pazarlamanın toplumun tüm kesimleri tarafından kabul edilen, açık ve net bir tanımı bulunmamaktadır (Doyle, 2000, s. 233). Amerikan Pazarlama Birliği tarafından yapılan pazarlama tanımları Tablo 1’de gösterilmiştir (Üner, 2009, s. 2-6).

**Tablo 1***Amerikan Pazarlama Birliği Tarafından Yapılan Pazarlama Tanımları*

<b>Yıl</b>	<b>Tanım</b>
<b>1935</b>	Üreticiden tüketiciye doğru ürünlerin akışını sağlayan işletme faaliyetine pazarlama denilmektedir.
<b>1948</b>	Üreticiden tüketici ya da kullanıcıya doğru işletme faaliyetlerini yerine getirerek ürünlerin akışını sağlayan olaylara pazarlama denilmektedir.
<b>1960</b>	Ürünlerin üreticiden tüketiciye akışını yönlendiren işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesine pazarlama denilmektedir.
<b>1985</b>	Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimi meydana çıkarabilmesi için ürünlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırması, dağıtımı ve tutundurması ile ilgili değişimlerin planlanması ve uygulanmasıdır.
<b>2004</b>	Örgüt ve paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde müşteriler için değer yaratmak, iletişimi, ulaştırması ve müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bir örgütsel fonksiyon ve bir dizi sürece pazarlama denilmektedir.
<b>2007</b>	Pazarlama; tüketiciler, alıcılar, paydaşlar ve toplumun bütünü için değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için bir faaliyet, dizi kurum ve süreçtir.

*Not.* M. M. Üner, 2009, Pazarlama ve İletişim Dergisi, 29(3), s. 2-6 tarafından yayımlanmış olan ‘‘Pazarlama Karması Paradigmasında Pazarlama Tanımı’’ adlı çalışmadan alınmıştır.

Üner (2009, s. 10-12), Amerikan Pazarlama Birliği tarafından yapılan pazarlama tanımlarını değerlendirerek şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Üreticiden tüketiciye doğru dağıtımı ifade eden 1935, 1948 ve 1960 yıllarındaki pazarlama tanımları, pazarlamayı sadece bir işletmenin faaliyetlerini yerine getirmesi olarak ele almıştır.
- 1985 yılında yapılan tanımda ise pazarlamayı planlama ve uygulama süreci olarak değerlendirmiştir. Ayrıca tanımda üretici ve tüketici kavramlarını kapsayacak şekilde örgüt ve kişi kavramlarına da yer vermeye başlanmıştır. 1985 yılında geliştirilen tanımda ilk kez pazarlamanın, pazarlama karması elemanları üzerine kurulu olduğu açık bir şekilde ifade edilmiştir.

- 2004 yılında ilk kez müşteri ilişkileri yönetimi kavramı pazarlama tanımına dâhil edilmiştir. 2004 yılı tanımı, pazarlamayı müşterilere değer yaratacak bir süreç ve müşteri ilişkileri yönetimi olarak görmektedir.
- 2007 yılında yapılan tanımda ise pazarlamayı değer ifade eden pazar önerileri olarak ele almıştır.

2013 yılında Amerikan Pazarlama Birliği tarafından yapılan tanıma göre pazarlama; müşteriler, örgüt, paydaşlar ve genel olarak toplum için değer ifade eden ürünleri hatta fikirleri üretme, duyurma, teslim, mübadele faaliyeti, kurumlar dizisi ve süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2017, s. 5).

### **Pazarlama Anlayışının Tarihsel Gelişimi**

Tüketicilerin eğitim ve iletişim düzeylerindeki artış, değişen tüketici pazarları, internetin yaygınlaşması, teknolojinin ve küreselleşmenin gelişmesine paralel olarak pazarlama anlayışında da değişimler meydana gelmiştir (Alabay, 2010, s. 214). Bu bağlamda işletmelerin ve pazarlamacıların pazarlamaya olan bakış açılarında ve pazarlama anlayışında çeşitli değişiklikler yaşanarak günümüzdeki pazarlama anlayışı benimsenmiştir. Bu anlayışlar kronolojik olarak üretim anlayışı, ürün anlayışı, satış anlayışı, modern pazarlama anlayışı, toplumsal pazarlama anlayışı ve ilişkisel pazarlama anlayışı olarak sıralanmaktadır (Altunışık vd., 2017, s. 9).

- **Üretim Anlayışı:** 1800'lerin sonlarından Ekonomik Buhan (1929-1933)'a kadar devam eden üretim anlayışının amacı üretimi geliştirmek ve iyi bir dağıtım kanalıyla ürünleri pazara ulaştırmaktır (Mucuk, 2017, s. 8). Üretim anlayışına göre tüketici pazarda gördüğü ürünü satın almaktadır. Bu nedenle pazarlamacının yapması gereken şey pazarın ihtiyacını karşılamaya yönelik ürün üretmek ve dağıtım kanalı ile ürünleri pazara sunmaktır (Viardot, 2004, s. 3). Üretim anlayışı, "ne üretirsem onu satarım" şeklinde özetlenmektedir ve yöneticiler "iyi mal kendini satar" anlayışını benimsemektedir (Mucuk, 2017, s. 8). Bu anlayışın temel sorunu ise talebin artması ve mevcut üretimin talebi karşılayamamasıdır (Korkmaz & Eser, 2017, s. 22).

- **Ürün Anlayışı:** 1920-1945 yılları arasında kalan dönemde var olan ürün anlayışı, üretilen ürünün miktarı yerine ürünün kalitesine, performansına ve yenilik içermesine odaklanmaktadır (Bozkurt & Ünal, 2015, s. 23). Arz-talep dengesi oluşmaya başlamasıyla işletmeler, rekabet edebilmek adına farklı yollar aramaya başlamıştır. Bu arayışın sonucunda, işletmelerin daha kaliteli ürünler üreterek pazarda rekabet avantajı elde edebileceklerini öne süren ürün anlayışı ortaya çıkmıştır. Ürün anlayışına göre tüketiciler yüksek performanslı, en kaliteli ve farklılaşmış ürünleri tercih etmektedir. Bu nedenle işletmenin amacı rakip işletmelere kıyasla ürünlerini geliştirerek en iyi ürünleri üretmektir (Altunışık vd., 2017, s. 9). Ürün anlayışıyla ilgili göz ardı edilen unsur ise “ürün kime göre daha iyidir?” sorusudur. İşletmeler kendi tasarladıkları ürüne ilişkin kendi değerlerine göre en iyi ürünü üretmektedir. Ancak işletmeye göre iyi olan bir ürün, tüketici açısından iyi olmayabilmektedir (Korkmaz & Eser, 2017, s. 23).
- **Satış Anlayışı:** Zamanla tüm işletmeler kaliteli ürünler üreterek rekabet etmeye başlamış ve kalite rekabet unsuru olmaktan çıkmıştır (Altunışık vd., 2017, s. 9). Ekonomik Buhan ile üretmenin değil satmanın en büyük sorun olduğu bir dönem başlamıştır. Bu nedenle işletmeler tutundurma faaliyetlerine daha çok ağırlık vererek ürün satışlarını artırma çalışmıştır (Mucuk, 2017, s. 8). Bu anlayışın en önemli özelliği arz-talep dengesi bakımından arzın talepten daha fazla olması bir başka ifadeyle üretim miktarının çok olmasıdır (Bilgin, 2016, s. 76). Bu kapsamda satış anlayışının temel amacı satışları en üst seviyeye çıkarmaktır. Bu anlayışın temel düşüncesi ise “ürettiğim ürünü satabilirim, yeter ki nasıl satmam gerektiğini bileyim” şeklindedir (Mucuk, 2017, s. 8). Satış anlayışının temel sorunu, üretim ve ürün anlayışında olduğu gibi pazarın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı etmesidir (Okumuş, 2010, s. 30).
- **Pazarlama (Modern Pazarlama) Anlayışı:** Mevcut ürünü ne pahasına olursa olsun satmanın uzun vadede işletme ile tüketici arasında olumlu bir ilişkinin oluşmasına imkân vermemesi sebebiyle 1950’li yılların ortasında bazı büyük şirketler modern pazarlama anlayışını benimsemeye başlamıştır. 1960’lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde, 1970’li yıllarda ise diğer gelişmiş ülkelerde pazarlama anlayışı yaygınlaşmıştır. Bu anlayışın temel prensibi tüketiciyi tatmin ederek kâr elde etmektir (Mucuk, 2017, s. 9). Tüketici merkezli olan pazarlama anlayışında “anla

ve cevapla'' düşüncesi ön plandadır (Okumuş, 2010, s. 30). Modern pazarlama anlayışında satıcının isteklerine odaklanmak yerine tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanarak hedef tüketiciye, doğru ürünü sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda modern pazarlama anlayışının başlangıç noktasını tüketicilerin istek ve ihtiyaçları oluşturmaktadır (Bilgin, 2016, s. 76). Modern pazarlama anlayışı, tüketicilerin yanı sıra işletmenin ve hissedarların ihtiyaç ve isteklerini de göz önünde bulundurarak aradaki dengeyi kurmaktadır (Okumuş, 2010, s. 31).

- **Toplumsal Pazarlama Anlayışı:** İşletmelerin örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirirken aynı zamanda toplumun genel ihtiyaçları ve toplumun refahını da göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadır (Blythe, 2005, s. 5). Topluma ve çevreye karşı sorumlu olarak pazarlama faaliyetlerini yürüten bu pazarlama anlayışına, sürdürülebilir pazarlama da denilmektedir. Toplumsal pazarlama anlayışına göre pazarlama stratejileri, tüketicilerin ve toplumun refah düzeyini sürdürmeli ve artırmalıdır (Okumuş, 2010, s. 32). Bu anlayışa göre işletmenin üç aktör arasında denge kurması gerekmektedir. Bunlar; örgütsel amaç, tüketicinin amacı ve toplumun amacıdır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken bu üç aktörün de çıkarlarını düşünerek tüm aktörlere fayda sağlayacak şekilde düzenlendiği takdirde toplumsal pazarlama anlayışına göre hareket etmiş olacaktır (Altunışık vd., 2017, s. 12).
- **İlişkisel Pazarlama Anlayışı:** İlişkisel pazarlama anlayışı, işletmenin kazanç elde etmesi amacıyla tedarikçilerin, müşterilerin ve diğer pazarlama tarafları arasında uzun vadeli bir ilişki geliştirerek karşılıklı tatminin oluşmasını sağlamaktadır (Korkmaz & Eser, 2017, s. 25). Bu anlayış ile işletmeler güçlü ve uzun vadeli ilişkilere odaklanarak pazarlama maliyetlerini azaltmayı hedeflemektedir (Altunışık vd., 2017, s. 12).

### **Pazarlama Karması**

Pazarlama karması kavramı, ilk olarak James Culliton'un yapmış olduğu çalışmada girdilerin karıştırıcısından ortaya çıkmıştır. 1964 yılında Neil Borden'in "The Concept of The Marketing Mix" adlı çalışmasıyla pazarlama kavramı kullanılmaya başlamıştır. Borden, pazarlama karmasını on iki başlık altında toplamıştır. Bunlar; ürünün planlanması, markalama, dağıtım kanalı, ambalajlama, fiyat, kişisel satış, tutundurma,

reklam, sergileme, hizmet, fiziksel olarak dağıtım, veri toplama ve analiz olarak sıralanmaktadır (Rafiq & Ahmed, 1995, s. 4-5).

Pazarlama karması kavramının bir pazarlama motifi olarak kavramsallaşması ise McCarthy tarafından ortaya atılmıştır. Notre Dame Üniversitesi profesörlerinden biri olan McCarthy, pazarlamanın ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım üzerine kurulması gerektiğini belirtmiştir (Kent, 1986, s. 145).

### ***Ürün***

Ürün, bir mal veya bir hizmet olabilmektedir (Korkmaz & Eser, 2017, s. 133). Pazarlama karmasında kullanılan ürün; malları, hizmetleri, yerleri, fikirleri ve kişileri kapsamaktadır (Korkmaz vd., 2017, s. 384). İşletmelerin ürüne yönelik olarak vermesi gereken kararlar içerisinde marka, biçim, kalite, paketleme, garanti, işlevsellik, bakım ve onarım bulunmaktadır (McCarthy, 1960, s. 46-47).

Ürün, farklı kişiler tarafından farklı anlamlarla ifade edilmektedir. Üretim yapan bir işletme, ürünü kâr sağlamasında etkili olan fiziksel bir madde olarak görmekteyken; ticaret yapan bir işletme, ürünü tekrar kâr sağlamak amacıyla satın aldığı bir madde olarak görmektedir. Nihai tüketici ise ürünü kişisel istek ve ihtiyaçları karşılayan ve ona fayda sağlayan bir madde olarak algılamaktadır (Okumuş, 2010, s. 158).

Kriz ve durgunluk dönemlerinde tüketicilerin fiyata olan hassasiyeti artmakta ve tüketiciler daha fazla pazarlık yapmaktadır. Buna bağlı olarak tüketiciler aynı ürünü daha uygun fiyata bulmaya çalışmaktadır. Bu nedenle mevcut üründe fiyat indirimine giderek markaya zarar vermek yerine fiyatı makul bir ürünün portföyde tutulması önerilmektedir (Fırat & Kızgın, 2017, s. 519).

### ***Fiyat***

Fiyat, bir ürün için ödenen bedeldir. Bir ürünün fiyatı, maliyet bilgilerinden yararlanarak belirlenmektedir. Bunun nedeni ise satılması planlanan ürünün fiyatının maliyetlerine eklenen kâr marjı ile elde edilmesidir (Fırat & Kızgın, 2017, s. 520). Bir ürünün fiyatının belirlenmesinde etkili olan birçok faktör vardır. Bu faktörler; maliyetler, rakipler, araçlar, yasal düzenlemeler, ülkenin ve sektörünün ekonomik yapısı,

tüketicilerin gelir durumu, pazarın yapısı, tüketici davranışları, arz ve talep olarak sıralanmaktadır (Durmaz & Gün, 2019, s. 117).

Kriz ve durgunluk dönemlerinde işletmelerin kâr oranları düşmekte ve verimlilikleri azalmaktadır. Bu dönemlerde işletmeler ürün fiyatını indirerek talebi canlandırmaya çalışmaktadır (Pearce & Micheal, 2006, s. 202). Ancak işletmelerin ürün fiyatı ile ilgili sürekli değişikliğe gitmesi, tüketiciler tarafından olumsuz algıya sebep olabilmektedir. Çünkü sürekli yapılan fiyat değişiklikleri tüketiciler tarafından ürün kalitesinin düşmesi olarak algılanabilmektedir (Eser, 2006, s. 57). Fiyat indirimi yaparken aynı zamanda maliyetlerini de düşürebilen işletmeler, kâr marjlarını koruyabilmektedir (Fırat & Kızıgın, 2017, s. 520). Ang (2001, s. 280), Asya krizinde Singapur'da yürüttüğü çalışmasında, tüketicilerin kriz döneminde daha az harcama yaptıklarını, normalden daha fazla pazarlık ettiklerini, ihtiyaç duydukları ürünleri satın aldıklarını ve indirimli mağazaları bu dönemde daha çok tercih ettiklerini ifade etmiştir.

Kriz ve durgunluk dönemlerinde işletmelerin uygulayabileceği üç fiyatlandırma strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ang vd., 2000, s. 113):

- **Ürüne ait fiyatı değiştirmeden daha kaliteli ürünler sunmak:** Tüketiciler ürünlerin dayanıklılığına ve işlevine önem vermektedir. Bu nedenle daha kaliteli ürün üreten işletmeler, müşteri sadakatini sağlamış olacaktır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, kısa vadede küçük bir pazar payında düşük kâr payı elde etmektedir. Ancak kriz süreci bittikten sonra işletmelerin ürün hattını genişletmesi daha kolay olacak ve buna bağlı olarak kâr payı da artacaktır.
- **Aynı kalitedeki ürüne düşük fiyat uygulaması:** Bu strateji ile işletmeler düşük kâr payı elde etmesine karşın pazar payları artacaktır. İşletmelerin bu stratejiyi uygularken dikkat etmesi gereken husus ise ürün fiyatını indirdikten sonra tekrardan o ürünün fiyatını artırmanın kolay olmayacağıdır. Bu sebepten dolayı kalıcı olarak fiyatları değiştirmek yerine indirim veya promosyonla fiyatların düşürülmesi önerilmektedir.
- **Daha düşük kalitedeki ürünlere yönelik daha düşük bir fiyat uygulaması:** Bu strateji uzun vadede işletmeye ve markaya zarar verebilmektedir. İşletmeler, ürün kalitesini artırsa bile tüketiciler o ürünün hala düşük kaliteli olduğunu düşünecektir.



## ***Dağıtım***

Pazarlama karması elemanı olan dağıtım, ürünü nihai tüketiciye ulaştırmakla sorumludur (Korkmaz & Eser, 2017, s. 176). Ürünün tüketiciye ulaşabilmesi için uygun bir tedarik, depolama ve lojistik sisteminin var olması gerekmektedir. Bu noktada işletmeler, mal veya hizmetin nerede, ne zaman ve hangi dağıtım kanalı ile tüketiciye ulaştıracağı konusunda karar vermektedir (McCarthy, 1960, s. 47). Dağıtım kanalını iyi yönetebilen işletmeler, rakip işletmelere kıyasla rekabet avantajı elde ederek başarılı olmaktadır (Okumuş, 2010, s. 165).

Üretici işletme açısından ürünlerin tüketiciye ulaşmasında etkili olan iki temel karar söz konusudur. Bu iki temel karar aşağıdaki gibidir (Armağan, 2017, s. 342):

- Dağıtım kanalları yönetimi: Nasıl bir dağıtım şeklinin uygulanacağı, aracılarn nasıl seçileceği, kimlerin ne şekilde ve hangi görevlerde yer alacakları ve aralarındaki ilişkilerin nasıl olacağı hakkında karar verilmesidir.
- Lojistik (fiziksel dağıtım) yönetimi: Ürünün alıcıya en az maliyetle ulaşmasını sağlayabilecek taşıma, ambalajlama, depolama vb. faaliyetlerine karar verilmesidir.

## ***Tutundurma***

İngilizce “promotion” kelimesinin karşılığı olarak tutundurma, satış çabaları, satış teşviki ve promosyon kavramları kullanılmaktadır (Çetin & Uslu, 2018, s. 129). Pazarlama karması elemanlarından biri olan tutundurma işletmenin hedef pazara ürünler hakkında bilgi vermesi ve onları satın almaya ikna etmesi ile ilgilidir (Belch & Belch, 2001, s. 14).

Koçoğlu ve Sarıtaş (2016, s. 132) yaptıkları çalışmada işletmelerin ihracatını artırmada tutundurma faaliyetlerinin etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ek olarak işletmelerin rekabet edebilmek için tutundurma stratejilerine ağırlık vermesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Kriz ve durgunluk dönemlerinde işletmelerin müşterilerle olan iletişimini artırması önerilmektedir. Çünkü bu dönemlerde hatırlanmak, müşteriler açısından daha değerli olmaktadır (Fırat & Kızgın, 2017, s. 521). Buzlukçu ve Avcıkurt (2016, s. 163) çalışmalarında işletmelerin krizin etkisini azaltmak ve krizden kurtulmak için

tutundurma temelli pazarlama faaliyetlerinde bulduklarını belirtmişlerdir. S. Kılıç vd. (2011, s. 78) yaptıkları çalışmada kriz döneminde ev tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama harcamalarını azaltma yoluna gittiklerini tespit etmişlerdir. Ancak işletmelerin pazarlama harcamalarını kısmayıp tutundurma faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Köksal ve Özgül (2007, s. 340) 'de çalışmalarında kriz döneminde işletmelerin başarılı olabilmesi için tutundurma faaliyetlerinin sürdürülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirmek için işletmeler reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler ve promosyon araçlarını kullanmaktadır (Fırat & Kızılgın, 2017, s. 521).

### **a. Reklam**

Bir ürünün, kişinin veya kurumun, önceden belirlenmiş bir bedel karşılığında topluma olumlu bir şekilde tanıtılmasına ve benimsenmesine reklam denilmektedir (Korkmaz & Eser, 2017, s. 215). Modern pazarlamanın ve işletmelerin vazgeçilmez bir parçası olan reklam, ürün ile tüketici arasında bağ kurarak tüketicileri etkilemekte ve onları satın almaya ikna etmektedir (Karaosmanoğlu & Durmuş, 2005, s. 143).

Kaya (2018, s. 111) çalışmasında reklamın etkili olabilmesi için hedef kitlenin belirlenmesi, ürün konsepti ve uygun bütçe hesaplamasının yapılması, kaynak seçimi, reklam mesajı gibi hususların önemli olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda reklamın tüketici üzerinde bırakacağı etkiyle ürüne olan talebin artacağını ifade etmiştir.

Ekonominin kötüye gittiği dönemlerde işletmeler, ilk olarak reklam bütçelerini kısma yoluna gitmektedir. Ancak bu dönemlerde reklam bütçesini kısmadan faaliyetlerine devam eden işletmelerin ekonomi eski haline döndüğünde satışlarının arttığı gözlemlenmiştir (Eser, 2006, s. 60). Bu dönemlerde reklam ve diğer pazarlama faaliyetlerini durduran işletmeler, kısa vadede mali tasarruf sağlamakta ancak bu durum uzun vadede işletmelerin pazar payının ve satış miktarının düşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca işletmeler reklam faaliyetleriyle pazarda bulunan rakip işletmelerin önüne geçebilmektedir (Ang vd., 2000, s. 114).

Tüketiciler kriz ve durgunluk dönemlerinde, reklamlara daha az güvenmekte ve şüpheli yaklaşmaktadır. Bu nedenle reklamın daha çok tavsiye niteliğinde olması ve saygı duyulan bir kişinin ürün hakkında tavsiyede bulunması ürüne olan güveni

artırmaktadır. Bu dönemlerde işletmelerin ticari amacı olmayan kaynakları kullanarak reklam faaliyetlerinde bulunması, tüketiciler tarafından daha objektif ve dürüst olarak değerlendirilmektedir (Eser, 2006, s. 60).

## **b. Kişisel Satış**

Kişisel satış, ürün ile potansiyel alıcılar arasındaki iletişiminin bir satış görevlisi aracılığıyla gerçekleştirilmesine denilmektedir (Şafak, 2004, s. 125). Kişisel satış; potansiyel müşterilerinin belirlenmesi, bulunması, satış yapılması ve müşteri ilişkilerinin oluşturulduğu bir iletişim ve tutundurma aracıdır (Okumuş, 2010, s. 166). Kişisel satış, yüz yüze ya da telefonla olabileceği gibi planlı toplantılar, sunumlar, internet ortamında canlı oturumlar, ev ya da iş yeri ziyareti şeklinde de olabilmektedir (Tunçel, 2009, s. 119).

Kişisel satış, alıcı ve satıcı arasında iki yönlü iletişim akışı sağlamaktadır. Kişisel satışın avantajlarından biri, satış elemanının görüşme yaptığı kişi veya gruplara müdahale edebilmesidir. Diğer bir avantajı ise satış elemanının potansiyel müşterinin tepkisine o an müdahale edebilmesidir. Böylece olumsuz bir tepki olduğunda satış elemanının mesajı o an değiştirmesi söz konusudur (Korkmaz & Eser, 2017, s. 228).

Kişisel satışın dezavantajları da mevcuttur. Kişisel satışın esnek olmasından kaynaklı farklı satış elemanları potansiyel müşterilere mesajı farklı şekilde ifade edebilmesi mümkündür. Böyle bir durumda mesajlar arasında tutarsızlık söz konusu olabilmektedir. Kişisel satışın diğer dezavantajları ise kaliteli satış elemanının az olması, ulaşılan müşteri sayısının az miktarda olması, bazı müşterilerinin önyargılı olması ve maliyetinin fazla olmasıdır (Okumuş, 2010, s. 25).

Kişisel satışın amacı sadece satış yapmak olmayıp aynı zamanda pazarlamanın görevlerini de yerine getirmektedir. Satış elemanları müşterilerle olan görüşmelerin sonucunda, müşterilerin yeni ürüne olan tepkisi, ürün ile ilgili şikâyetleri, işletme politikaları hakkındaki geri dönüşleri ve pazar fırsatları hakkında işletmelerine bilgi vermektedir (Korkmaz & Eser, 2017, s. 228-229).

### c. Halkla İlişkiler

Organizasyon ile hedef pazar arasında karşılıklı anlayış, iletişim ve iş birliğinin sağlanıp sürdürülmesine yardımcı olan, kamu yararına hizmet eden ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden yararlanan tutundurma aracına halkla ilişkiler denilmektedir (Yurdakul vd., 2007, s. 32). Diğer bir tanıma göre halkla ilişkiler, bir kişi veya organizasyona karşı toplumun menfaatini de ön plana koyarak izlenecek politikaları ve prosedürleri belirleyip bunları topluma sunarak toplumun benimsemesini ve uygulamasını sağlamaktadır. Söz konusu olan toplum; işletme, organizasyon, tüketici, paydaşlar, yatırımcılar, yerel yönetim ve hükümetten oluşabilmektedir (Korkmaz & Eser, 2017, s. 229).

Tunçel (2009, s. 118) çalışmasında halkla ilişkiler kavramını kamuoyunun tutumlarını değerlendiren ve itibar yaratmak amacıyla iletişim programlarını hazırlayan ve uygulayan olarak tanımlamaktadır. Halkla ilişkilerin amacı işletme hakkında çıkan olumsuz düşüncelere karşı işletmeyi savunmak, tavsiyede bulunmak, iyi niyeti topluma iletme, ürünü tutundurmak ve danışmanlık hizmeti vermektir (Korkmaz vd., 2017, s. 560).

### d. Satış Geliştirme

Pazarlama literatüründe satış geliştirme kavramı yerine satış teşviki, satış özendirme, satış tutundurma vb. kavramlar da kullanılmaktadır (Kara & Kuru, 2013, s. 153). Satış geliştirme, tüketicileri satın almaya özendiren ve yönlendiren pazarlama çalışmalarıdır. İşletmelerin tüketicilere ürün dışında ek bir fayda sunarak onları satın almaya teşvik etmesine satış geliştirme denilmektedir. Bunlar indirim, para iadesi gibi parasal olabileceği gibi; çekilişler, hediyeler ve yarışmalar gibi teşvikler de olabilmektedir (Korkmaz vd., 2017, s. 547). Laroche vd. (2001, s. 252) göre satış geliştirme, tüketici davranışları üzerinde doğrudan bir etkisi olan reklam, kişisel satış ve halkla ilişkiler gibi bütün satış artırma aktivitelerini kapsamaktadır.

Peattie ve Peattie (2003, s. 458-459) satış geliştirme faaliyetlerini üç temel özellik üzerinden açıklamışlardır. Bu özellikler;

- **Standart değildir:** Genellikle geçici bir süreliğine yapılan ve hedef pazarın belli olduğu pazarlama uygulamasıdır.
- **Karşılık yönelimlidir:** Satış geliştirme ile tüketicilerin direkt karşılık göstermesi beklenmektedir. Satış geliştirme, tüketicileri özendirme ve istekli bir hale getirme amacıyla düzenlenmektedir.
- **Fayda yönelimlidir:** Hedef pazara ekstra fayda sağlamaktadır.

Kriz dönemlerinde işletmelerin uyguladığı satış geliştirme faaliyetleri ürün satışlarının artmasında etkilidir (Fırat & Kızılgın, 2017, s. 521). Fiyat indirimi içeren promosyonlar ile tüketicilerin o ürünü satın alması sağlanabilmektedir. İşletmelerin ürün fiyatında yapmış oldukları indirimler ürünü normal şartlarda satın almayı düşünmeyen tüketicileri satın almaya teşvik etmektedir (Eser, 2006, s. 60).

### **Pazarlama Stratejisi**

Strateji kavramı, Latince anlamı çizgi, yol ve yatak olarak değerlendirilen “stratum” kelimesinden oluşmaktadır. Strateji, bilgi ile sanatı temsil etmektedir ve eski Yunan General Strategos’un adıyla literatürde beliren bir kavram olmuştur (Eren, 2000, s. 1).

İşletme literatüründe strateji, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamak ve yön vermek anlamında kullanılmaktadır. Strateji, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için kaynaklarını nasıl kullanması gerektiği ile ilgili karar vermektedir. Strateji; işletmeyi analiz etmeye yarayan, işletmenin amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren, dış çevre ile ilişkileri düzenleyen, işletmenin faaliyet alanlarını belirleyen, işletmede bulunan tüm kaynaklar arasında uyum sağlayarak yöneten ve örgütü faaliyete geçiren bir araçtır (İslamoğlu, 2013, s. 77-78).

Pazarlama stratejisi ise işletmenin hedeflerine ulaşmak adına uygulanan pazarlama programları ve taktikleri olarak ifade edilmektedir. Pazarlama stratejisi, işletmelerin daha güçlü bir yapıya sahip olması, rekabet üstünlüğü elde etmesi ve pazar payının güçlendirmesi amacıyla uygulanmaktadır (Ebitu, 2016, s. 51). İşletmenin pazarlama hedeflerine ulaşması için yapmış olduğu pazarlama faaliyetlerine pazarlama stratejisi denilmektedir (Kotler vd., 1999, s. 113). Başka bir ifadeyle pazarlama stratejisi, işletmenin belirli bir hedefe ulaşabilmesi için pazarlama faaliyetleri ve pazarlama

kaynakları ile ilgili karar verme sürecidir (Varadarajan, 2010, s. 119). İnce (2019, s. 61) çalışmasında pazarlamanın odak noktasında tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının olduğunu ve pazarlama stratejilerinin de buna bağlı olarak değiştiğini ifade etmiştir.

### **Büyüme Stratejileri**

Büyüme, niceliksel ya da hacimce artışı ifade etmektedir. İşletmenin büyümesi; işletmedeki faaliyet alanlarının, üretimin, ürün çeşitlerinin, kapasite kullanımının, satış oranlarının ve ihracatın hacimce artması ile ifade edilmektedir (İslamoğlu, 2013, s. 163). Büyüme stratejisi hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki aktörler tarafından başarı unsuru olarak görülmektedir. Bu kapsamda işletmelerin hedefi temel yeteneklerini doğru bir şekilde belirleyerek büyüme gerçekleştirmektir (Korkmaz vd., 2017, s. 162).

Büyüme stratejisi uygulayan işletmeler ile ilgili iki farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden birincisi, işletmelerin kendi çıkarlarını ön plana çıkararak toplum çıkarlarını düşünmeden hareket etmeleri ve toplumdaki kaynakları gereksiz yere kullandıklarını belirterek büyüme stratejisini eleştirmektedir. Diğer bir görüşe göre büyüme stratejisini uygulayan işletmelerin istihdama, milli gelire, ülkenin rekabet gücüne ve dış politikasına katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir (İslamoğlu, 2013, s. 164).

Büyüme stratejileri iki gruba ayrılmaktadır. Birinci gruptakiler, ürün ve pazar vektörüne dayalı büyüme stratejileridir. İkinci gruptakiler ise ürün ve pazar vektörü dışında kalan büyüme stratejileridir. Ürün ve pazar vektörüne dayalı stratejilere yoğun büyüme stratejileri, ürün ve pazar vektörüne dayalı olmayan stratejilere de bütünlendirici ve toplayıcı büyüme stratejileri denilmektedir (İslamoğlu, 2013, s. 164).

Öztürk ve Türkmen (2006) yaptıkları çalışmada kriz döneminde Marmara Bölgesi'nde bulunan turizm işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerini incelemişlerdir. Sonuç olarak araştırmaya katılan işletmelerin büyüme stratejisi olarak yöneticilerin çoğunun yoğun büyüme stratejisini uyguladıkları ve tamamlayıcı büyüme stratejisini uygulamadıkları ortaya çıkmıştır.

### ***Yoğun Büyüme Stratejileri***

İşletmeler büyüebilmek için çok farklı büyüme stratejilerine başvurabilmektedir (Korkmaz vd., 2017, s. 163). Ansoff (1957), işletme için en iyi büyümenin ürün ve pazar vektörüne dayalı bir büyüme olduğunu ifade etmiştir. Ansoff, işletmelerin doğru kararlar vermesi için 1957 yılında “Ansoff Matrisi” olarak adlandırılan matrisi geliştirmiştir. Ansoff matrisine göre işletmelerin büyüme yoluyla satışlarını artırmak için uygulayabileceği dört farklı strateji bulunmaktadır. Tablo 2’de görüldüğü gibi bu stratejiler; pazara nüfuz etme, ürün geliştirme, pazar geliştirme ve çeşitlendirmesidir (Ansoff, 1957, s. 114).

**Tablo 2**

*Ansoff’un Büyüme Matrisi*

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara Nüfuz Etme	Ürün Geliştirme
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

*Not.* H. I. Ansoff, 1957. Harvard Business Review, 35(5), s. 144 tarafından yayımlanmış olan “Strategies for Diversification” adlı çalışmadan alınmıştır.

#### **a. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi**

İşletmelerin mevcut ürünüyle mevcut pazarda ürünün satışını artırmak için yapılan büyüme stratejisidir (Ansoff, 1957, s. 114). Pazara nüfuz etme stratejisi, ürünlerin kullanım oranlarını artırmak ve rakip işletmelerin müşterilerini çekmek amacıyla uygulanmaktadır (Çabuk & Yağcı, 2018, s. 20). İşletmelerin pazara nüfuz etmek için kullanabileceği stratejiler aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İslamoğlu, 2013, s. 166):

Müşteri ilişkilerini güçlendirmeye yönelik stratejiler:

- Satın alma oranını artırmak,
- Ürüne ilişkin kullanım alanlarını artırmak,

- Ürünlerin kullanım oranlarını artırmak.

Rakiplerin müşterilerini çekmeye yönelik stratejiler:

- Marka farkındalığı oluşturmak,
- Fiyat düşürmek.

İşletmelerin ürünlerini kullanmayanları aktif müşteri haline getirmeye yönelik stratejiler:

- Ürüne ilişkin fiyat indirimi sağlamak,
- Ödeme konusunda esneklik sağlamak,
- Yeni kullanım alanları yaratmak veya tanıtmak.

## **b. Pazar Geliştirme Stratejisi**

Pazar geliştirme stratejisi, işletmelerin daha önce girmediği yeni hedef pazara mevcut ürünleriyle girmesine denilmektedir (Ansoff, 1957, s. 114). Pazar geliştirme stratejisinin amacı, işletmelerin üretmiş olduğu mevcut ürünleri değerlendirmek ve ürün yaşam evresinde olgunluk dönemine girmiş ürünlerin bir başka ifadeyle satış oranları düşük olan ürünlerin satış oranlarını yeni pazarda artırmaktır (Koçoğlu, 2012, s. 270). İşletmeler, iki temel yaklaşım ile pazarı genişletme stratejisini uygulamaktadır. Bu yaklaşımlardan birincisi yeni coğrafik pazarlara girerek pazarı genişletme ikincisi ise farklı pazar alanlarına girerek pazarı genişletmedir. Bu iki temel yaklaşım ve bu yaklaşımların alt uygulamaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (İslamoğlu, 2013, s. 166):

Yeni coğrafik pazara girmek:

- Uluslararası pazarda genişlemek,
- Bölgesel pazarda genişlemek,
- Ulusal pazarda genişlemek.

Farklı pazar alanlarına girmek:

- Tanıtım faaliyetlerini yükseltmek,



- Dağıtım alanlarını genişletmek,
- Farklı pazar alanlarına girmek için ürün türlerini geliştirmek.

### c. Ürün Geliştirme Stratejisi

Ürün geliştirme stratejisi, işletmelerin mevcut bir pazarda satışı artırmak için yeni bir ürün üretmesi veya var olan bir üründe değişikliğe gitmesine denilmektedir. Bu stratejinin amacı ürüne olan talebi artırarak büyüme yoluna gitmektir (Ansoff, 1957, s. 114). İşletmeler, mevcut ürünlerine yeni kombinasyonlar yaparak veya yeni ürünler geliştirerek pazar paylarını genişletip pazarı geliştirme stratejisini uygulayabilmektedir (Kylaheiko, 2011, s. 509).

Ürün geliştirme stratejisinin iki uygulaması bulunmaktadır. Bu uygulamalardan birincisi mevcut müşteriye yeni ürünleri sunmak ikincisi ise tüketici ihtiyaçlarını dikkate alarak mevcut ürünlerde değişikliğe gitmektir. Mevcut üründe yapılan değişiklikler ise biçim, boyut, renk, estetik, model, özellik, birleştirme, yeniden düzenleme gibi estetik ya da fonksiyonel olabilmektedir (Koçoğlu, 2012, s. 270).

### d. Çeşitlendirme Stratejisi

İşletmelerin mevcut ürünlerde değişikliğe gitmesi veya yeni ürün üreterek yeni bir pazara girmesine çeşitlendirme stratejisi denilmektedir. Çeşitlendirme, mevcut ürün hattından ve mevcut pazar yapısından eş zamanlı olarak ayrılarak yeni pazara yeni ürün hattına girme stratejisidir. Çeşitlendirme stratejisinin yapısı gereği pazara nüfuz etme, pazarı geliştirme ve ürün geliştirmeden farklıdır. Diğer üç büyüme stratejisinde, ürün grubu için mevcut teknik, finans, ticari kaynaklar ve teknoloji kaynakları kullanılırken çeşitlendirme stratejisinde ise yeni beceriler, yeni teknikler, yeni teknoloji gibi yeni kaynaklar kullanılmaktadır. Çeşitlendirme stratejisi üç farklı şekilde yapılabilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ansoff, 1957, s. 114, 118):

- **Yatay çeşitlendirme:** Teknolojik açıdan mevcut ürüne benzer özellik göstermeyen yeni ürünlerin mevcut pazarda sunulmasıdır.
- **Tek yönlü çeşitlendirme (Konsantrik):** Teknolojik açıdan mevcut ürüne benzerlik gösteren ürünlerin yeni pazara sunulmasıdır.

- **Çok yönlü çeşitlendirme (Konglomeratif):** Mevcut ürünlerden bağımsız farklı bir ürün hattına ait ürünlerin yeni pazara sunulmasıdır.

### ***Bütünleştirici (Tamamlayıcı) Büyüme Stratejileri***

İşletmenin yatay ve dikey büyüme ile satışlarını ve kâr oranını artırmasına bütünleştirici büyüme stratejisi denir (Korkmaz vd., 2017, s. 169). Dikey bütünleşme stratejisini uygulamak isteyen işletmelerin teknik bilgiye ve finansal güce ihtiyacı bulunmaktadır. Dikey bütünleşme, ileriye ve geriye doğru olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. İleriye doğru bütünleşme stratejisi ile işletme talep noktalarını ele geçirmeyi amaçlarken geriye doğru bütünleşme ile işletme arz kaynaklarına ulaşmayı amaçlamaktadır. İleriye doğru bütünleşme stratejisi, işletmenin kendinden sonraki dağıtım kanalında faaliyet gösteren ve kendi faaliyet alanının dışında kalan işletme ile birleşmesine denilmektedir. Geriye doğru bütünleşme ise işletmenin kendinden önceki dağıtım kanalında faaliyet gösteren farklı bir işletme ile birleşmesidir. Geriye doğru bütünleşme ile işletme, arz kaynaklarını kontrol altına almayı amaçlamaktadır. Böylece işletme, girdi maliyetini düşürerek rakip işletmelere kıyasla girdilerini daha ucuza tedarik edecektir (İslamoğlu, 2013, s. 172).

Yatay bütünleşme stratejisi, aynı dağıtım kanalında bulunan işletmelerin birleşmesine denilmektedir. Başka bir ifadeyle bir işletmenin kendi faaliyet alanında bulunan farklı bir işletme ile birleşerek büyümesidir. Yatay büyüme; benzer işletmeleri birleştirerek, teknik bilgileri geliştirerek, dağıtım kanallarını ve satış gücünü artırarak, ürünleri yayarak, maddi olmayan sermayeyi ve markayı genişleterek gerçekleşmektedir (Korkmaz vd., 2017, s. 169).

### ***Toplayıcı Büyüme Stratejileri***

Toplayıcı büyüme stratejisi, işletmenin mali olanaklarını, yeteneklerini veya istikrarını geliştirerek büyümesine toplayıcı büyüme stratejisi denilmektedir. İşletmeler pazar, ürün veya dağıtım kanalları dışında kalan farklı bir yolla büyümek istiyorsa toplayıcı büyüme stratejisini uygulamaktadır (İslamoğlu, 2013, s. 173).

Toplayıcı büyüme stratejisi, işletmelerin zayıf olduğunu düşündüğü alanları belirleyerek farklı bir işletme ile birleşmesidir. Bazen bir işletmenin mali olanakları iyi

ancak yetenekleri zayıf olabilmektedir. Bazen de bir işletmenin mali olanakları zayıf ancak yetenekleri iyi olabilmektedir. Böyle bir durumda bu iki işletme birleşerek, büyümeyi ön gördüklerinde toplayıcı büyüme stratejisi uygulamış olacaktır. Toplayıcı büyüme stratejisi ile birleşen iki işletme birbirlerini tamamlamakta ve rakiplerine kıyasla rekabet gücü elde etmektedir (Korkmaz vd., 2017, s. 169).

Bazı işletmelerin satış oranları mevsimsel olarak değişebilmektedir. Bu değişiklikler hem üretim hem de nakit akışında dalgalanmalara sebep olmakta ve mali açıdan işletmelere zarar vermektedir. Bu kapsamda satış oranları mevsimsel olarak değişen işletmeler bir araya gelerek nakit akışlarını ve üretimlerini dengeleyip toplayıcı büyüme stratejisini uygulayabilir (İslamoğlu, 2013, s. 173).

### **Rekabetçi Stratejiler**

Rekabet kavramı, aynı faaliyet alanında bulunan işletmelerin, ülkelerin, kişilerin ve kuruluşların aynı amaç için birbirleriyle olan çekişmesine ve mücadelesine denilmektedir (Şağbanşua, 2006, s. 2). Rekabet stratejisi ise işletmenin rakiplerinden ayrılan özelliklerine odaklanarak pozisyon alması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle rekabet stratejisi, işletmenin rekabet avantajını elde ederek rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlaması ile ilgilidir (Johnson vd., 2008, s. 224).

Bir rekabet stratejisi; işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için hangi politikaların izleneceği konusunda genel bir formül oluşturmaktadır. Bir işletme gerçekçi ve uygulanabilir hedefler belirlemeden önce dikkat etmesi gereken dört etken bulunmaktadır. Bu etkenler; işletmenin güçlü ve zayıf yanları, sektördeki fırsatlar ve tehditleridir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, rakip işletmelerle karşılaştırıldığında işletmenin sahip olduğu finansal kaynakları, teknolojik durumu, markanın tanınmışlığı ve benzerlikleri içermektedir. Sektördeki fırsat ve tehditler ise devlet politikaları, sosyal olaylar gibi dış sınırlar içinde bulunan ve işletme üzerinde etkisi olan olayları ifade etmektedir (Porter, 1980).

### ***Jenerik Rekabet Stratejileri***

Micheal Porter, 1980 yılında yayımladığı “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” adlı kitabında işletmelerin rakipleri

ile mücadele etmesi için üç jenerik stratejiden bahsetmiştir. Jenerik olarak tanımlamasının sebebi herhangi bir sektöre veya işletmeye bağlı olmadan uygulanabilmesidir (Porter, 1980). Porter'ın kuramını geliştirmesinde etkili olan temel sorular Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3**

*Rekabet Stratejisinin Geliştirilmesi Süreci*

<p><b>A. İşletmenin şu anki durumu nedir?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanımlama Mevcut ve gizli stratejiler nelerdir?</li> <li>2. Olası Yaklaşımlar Mevcut stratejilerin başarılı olabilmesi için, işletmenin güçlü ve zayıf yanları, rakipleri, konumu ile ilgili hangi varsayımlarda bulunması gerekir?</li> </ol>
<p><b>B. Çevrede Neler Oluyor?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sektör Hakkında Analiz Rekabet başarısı, sektör fırsatları ve tehditleri için kilit faktörler nelerdir?</li> <li>2. Rakip İşletmeler Hakkında Analiz Mevcut ve potansiyel rakiplerin yetenekleri ve sınırları ile gelecekteki muhtemel hamleleri neler olacaktır?</li> <li>3. Toplumun Analizi Fırsatları ve tehditleri oluşturan toplumsal, idari ve siyasal faktörler nelerdir?</li> <li>4. Güçlü ve Zayıf Yönler İşletmenin şu anda ve gelecekte ortaya çıkabilecek rakiplerine kıyasla güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?</li> </ol>
<p><b>C. İşletme Neler Yapmalıdır?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Varsayım Testleri ve Strateji Mevcut stratejide belirtilen varsayımlar Madde B'de belirtilen analizi nasıl karşılar?</li> <li>2. Stratejik Alternatif İşletmenin stratejik alternatifleri nelerdir?</li> <li>3. Stratejik Seçim Hangi alternatif, şirketin durumu ile fırsatları ve tehditlerini en iyi şekilde şekillendirmektedir?</li> </ol>

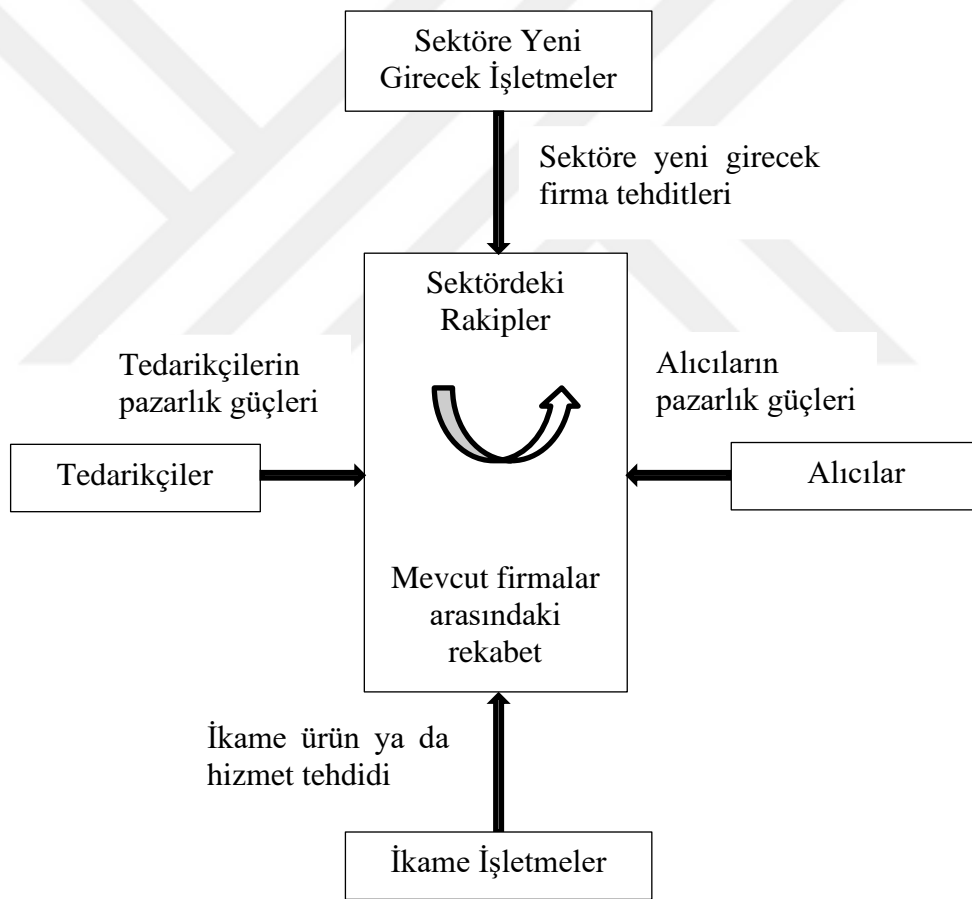
*Not.* M. E. Porter, 1980, Free Press Edition tarafından yayımlanmış olan "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" adlı kitabından alınmıştır.

Tablo 3’de bulunan sorular, işletmenin en uygun rekabet stratejisini geliştirmesinde etkilidir. Sorular çok açık olmasına rağmen bu soruların cevaplanması derinlemesine analiz gerektirmektedir (Porter, 1980).

Porter’a göre bir sektördeki rekabetin durumu Şekil 1’de gösterilen beş rekabet gücüne bağlıdır. Bu güçlerin kolektif gücü, sektördeki nihai kârı belirlemektedir. Rekabet güçlerinin kolektif kuvvetleri farklılık göstermesinden kaynaklı sektörlerin nihai kâr potansiyelleri de farklılık göstermektedir (Porter, 1980, s. 3-4).

### Şekil 1

#### Sektördeki Rekabeti Güdüleyen Güçler



*Not.* M. E. Porter, 1980, Free Press Edition, s. 4 tarafından yayımlanmış olan “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” adlı kitabından alınmıştır.

Şekil 1’de gösterilen beş temel rekabet gücü; pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, mevcut rakip işletmeler arasındaki rekabet ve tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Bu güçler, bir sektörde bulunan rekabetin mevcut oyuncuların çok daha ötesine

geçtiği gerçeğini yansıtmaktadır. Müşterilerin, ikame işletmelerin, tedarikçilerin ve sektöre yeni girecek işletmelerin tamamı sektörde bulunan işletmeler için birer rakip olarak görülmektedir. Bu beş güç, sektörün rekabetini ve kârlılık oranlarını belirlemektedir. Tehdit oluşturmayan sektöre yeni girecek olan bir işletme, çok güçlü bir pazar konumuna sahip olsa bile, kendinden üstün ya da düşük maliyetli bir ikame ürünle karşılaştığında düşük bir getiri elde edeceği ileri sürmektedir. İkame bir ürün olmadığında bile, mevcut rakip işletmeler arasındaki yoğun rekabet, işletmenin potansiyel getirisi üzerinde etkisi olabilmektedir. Bu nedenle her sektörde rekabeti şekillendiren farklı güçler bulunmaktadır (Porter, 1980, s. 6-7).

Karacaoğlu (2009, s. 167) çalışmasında beş ana güç modelinde bulunan sektördeki yeni rakipler ve ikame ürünlerin bulunması işletme için iki önemli tehdit ögesi olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki olan yeni rakiplerin sektöre girmesi bir başka deyişle potansiyel rakipler, işletmenin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Diğer güç ise ikame işletmelerin ürettiği ürünlerden kaynaklanan bir tehdittir. Bu iki tehdit unsuru da işletmenin pazardaki konumunu etkilediğinden dolayı işletmelerin stratejik analiz yaparken bu güçlere dikkat etmesi gerektiğini belirtmiştir.

İşletmelerin belirli bir sektördeki rekabet başarısı bu beş rekabet gücü tarafından belirlenmekte ve bu beş rekabet gücün ortaya koyduğu tehditler ve fırsatlar karşısında işletmelerin üç genel strateji belirlenmesi gerekmektedir. Porter'ın beş rekabet gücü ile başa çıkabilmek ve sektörde bulunan rakipleri devre dışı bırakabilmek için üç stratejisi bulunmaktadır. Bu stratejiler (Porter, 1980, s. 34);

- a. Maliyet liderliği stratejisi,
- b. Farklılaşma stratejisi,
- c. Odaklanma stratejisi olarak sıralanmaktadır.

#### **a. Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin rakip işletmelere kıyasla düşük maliyetle ürün üreterek rekabet avantajı sağlamasına denilmektedir. Maliyet liderliği stratejisinin amacı işletmenin rakip işletmelere kıyasla düşük fiyat ile ürünü pazara sunarak rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. İşletmeler, en az girdi maliyetiyle en fazla verim elde etmeyi

amaçlamaktadır. Maliyet liderliği stratejisinde genel giderlerin kontrolü için işletmelerin servis, reklam, satış gücü ve AR-GE gibi alanlarda maliyeti en aza indirmesi gerekmektedir (Porter, 1980, s. 35-36). Maliyet liderliği strateji uygulayan işletmeler, ölçek ekonomisinden faydalanarak düşük girdi maliyeti ile ürünleri tedarik etmekte, düşük dağıtım maliyetleri sağlamakta, reklam ve pazarlama giderlerini düşürerek maliyet kontrolü sağlamaktadır (Prajogo, 2007, s. 70). İşletmeler maliyet liderliği stratejisini sürdürülebilir bir hale getirdiğinde rekabet gücü elde ederek rakiplerine kıyasla ortalamanın üstünde bir performansa sahip olacağı düşünülmektedir (Moon vd., 2014, s. 208).

Maliyet stratejisinin uygulanmasında sorunlar oluşabilmektedir. Bu sorunlardan biri maliyet stratejisinin ürün standardizasyona giderek iş sürecini basitleştirmesidir. Bu nedenle işletmeler sürekli değişen tüketicilerin talebine karşılık veremeyebilir. Bir diğer sorun ise bu stratejiyi devamlı olarak uygulayan işletmelerin müşterilerinde fiyat hassasiyeti oluşabilmektedir. Bu durum da sektörün bütününde rekabetin sürekli fiyat unsuru üzerinden yürütülme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Altunışık & Torlak, 2018, s. 33).

Maliyet stratejisinin bazı riskleri bulunmaktadır. Bu riskler (Porter, 1980, s. 45);

- Geçmişte yapılan yatırımları ya da öğrenilenlerin geçersiz hale getirebilecek teknolojik değişiklikler,
- Sektördeki firmaların, işi daha düşük maliyetle yapmayı öğrenmeleri,
- İşletmenin tamamen maliyet odaklı olmasından kaynaklı ürün veya pazarlama değişikliklerini fark etmemesi olarak sıralanmaktadır.

## **b. Farklılaşma Stratejisi**

Farklılaşma stratejisi, işletmenin sunduğu ürünü farklılaştırarak tüm sektörde benzersiz kabul edilen bir şey yaratmasına denilmektedir. Bu farklılıklar; teknolojik özellikler, mal ve hizmet tasarımı, marka ismi, tasarım imajı ve müşteri hizmetleri olabilmektedir (Porter, 1980, s. 37).

Farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak farklılaşmayı amaçlamaktadır. İşletmelerin oluşturduğu farklılık sayesinde

piyasada daha uygun fiyatlı ürünler olmasına karşın tüketiciler yüksek maliyetli farklı ürünleri almayı tercih etmektedir. İşletmeler, farklılaşma stratejisini uygulamadan önce yeterli kaynaklara ve yeteneklere sahip olup olmadığını iyi analiz ederek farklılaşma stratejisi uygulaması gerekmektedir (Porter, 1980, s. 37-38).

İşletmelerin maliyet liderliği stratejinin uygulaması mümkün olmadığı durumlarda yapmaları gereken şey farklılaşma stratejisine yönelerek yenilikçi, kaliteli ve özgün özelliklere sahip ürünü pazara sunmaktır. Böylece işletmeler sektörde bulunan rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde etmektedir (Mirzayeva & Türkay, 2016, s. 77).

Farklılaşma stratejisinin bazı riskler bulunmaktadır. Bu riskleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Porter, 1980, s. 46):

- Düşük maliyetli rakip işletme ile kendini farklılaştırmış işletme arasında maliyet farklılığının artması durumunda tüketiciler maliyetten tasarruf etmek amacıyla düşük maliyetli işletmenin ürününü tercih edebilmektedir.
- Alıcıların farklılaştırmaya olan ihtiyacı azalabilmektedir. Bu durum genellikle alıcıların daha karmaşık bir hale gelmesiyle ortaya çıkmaktadır.
- Sektördeki işletmelerin büyümesi ürüne ilişkin taklitlerinin artmasına sebep olacaktır. Bu durum da algılanan farklılaşmayı azaltabilmektedir.

### **c. Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi, işletmelerin belirli bir hedef pazar bölümüne odaklanması ve bu pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmasına denilmektedir (Zuckerman, 2002, s. 107). Odaklanma stratejisinin amacı, işletmelerin belirlediği hedef pazara odaklanıp rakip işletmelere kıyasla daha iyi hizmet sunmaktır. Böylece işletmeler belirli bir pazar alanında uzmanlaştığı için rakiplerine kıyasla daha iyi hizmet sunacağı öngörülmektedir. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi tüm pazara hitap ederken, odaklanma stratejisi pazarın belirli bir kısmına hitap etmektedir (Porter, 1980, s. 38).

Odaklanma yaklaşımını aslında farklı bir strateji olarak değerlendirmek yerine işletmelerin stratejik hedefleri kapsamında ele alınabilmektedir. İşletmeler buldukları



sektörde güçlü rakiplerle mücadele etmek yerine dar bir müşteri kitlesine en uygun hizmeti sunarak rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır (Altunışık & Torlak, 2018, s. 33). Odaklanma stratejisi, işletmelerin stratejik hedefine uygun olarak ya düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya ya da her ikisi de sahip olduğu anlamına gelmektedir (Porter, 1980, s. 39).

Odaklanma stratejisinin bazı riskleri bulunmaktadır. Bu riskleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Porter, 1980, s.46):

- Geniş ürün yelpazesine sahip rakip işletme ile odaklanmış işletme arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracaktır.
- Hedef pazar ile ana pazar arasındaki farklılıklar bir bütün olarak daralabilir.
- Rakip işletmeler de odaklanmış işletme gibi alt pazarlar bulabilir.

### ***Pazar Liderinin Rekabetçi Stratejileri***

Sektörde en fazla pazar payına sahip işletmeye pazar lideri denilmektedir. İşletmelerin pazar payı arttıkça kârlılığının da artacağı düşünülebilir ancak her zaman pazar payı ile kârlılık arasında pozitif bir ilişki olmayabilmektedir. İşletmeler mevcut pazar konumunu korurken aynı zamanda rakip işletmelerle de mücadele etmektedir (Yükselen, 2008, s. 64).

Pazar lideri olan işletmelerin uygulayabileceği üç strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler; pazar payını genişletme stratejisi, pazarı genişletme stratejisi ve pazar payını koruma stratejisidir. Pazar payını genişletme stratejisini uygulayan işletmeler kaliteli ürün üreterek, rakip işletmeleri satın alma yoluna giderek veya pazarlama faaliyetleri ile kârlılığını artırmaktadır (İçöz, 2001, s. 200).

Pazarı genişletme stratejisinde işletmeler, ürettiği ürünlerden haberi olmayan ya da ürünün fiyatından dolayı ürünü satın almayan tüketicileri hedeflemektedir. İşletmeler pazarı genişletmek için birçok yol kullanmaktadır. Bu yollar; mevcut pazarın yanında yeni pazara yönelmek, ürünlerin daha fazla kullanılmasını sağlamak ve ürünlerin farklı kullanım alanlarını sağlamaktır. Pazar payını koruma stratejisi ise işletmelerin pazar payını artırmaya ve mevcut pazar payını korumaya yönelik faaliyetlerde bulunulmasına

denilmektedir. Pazar payını koruma stratejisi, pazar lideri ya da pazarda mevcut konumunu korumak isteyen işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Tokol, 2010, s. 104).

### ***Pazara Meydan Okuma Stratejileri***

Pazara meydan okuyan işletmeler pazar paylarını artırmak ve daha güçlü bir konum elde etmek için birbirleriyle ve pazar lideri ile mücadele etmektedir (Bozbay, 2010, s. 216). Bu nedenle işletmeler pazar liderine meydan okuyarak saldırıya yönelik stratejiler uygulamaktadır (Tokol, 2010, s. 105). İşletmelerin uygulayabileceği saldırı stratejileri şunlardır (Altunışık vd., 2020, s. 276-279):

- **Cepheden Saldırı Stratejisi:** Pazara meydan okuyan işletmenin pazar lideri olan işletmeye doğrudan saldırıya geçmesidir. Bu stratejinin başarısı güç üstünlüğüne ve sürekliliğine bağlı olarak değişmektedir.
- **Kanattan Saldırı Stratejisi:** Pazar lideri olan işletmenin zayıf yönlerini hedef alarak saldırıya geçilmesine denilmektedir. Kanattan saldırı stratejisi, özenle hazırlanmış reklam kampanyası, kişisel satış, halkla ilişkiler gibi tutundurma faaliyetleri ile gerçekleşmektedir.
- **Kuşatma (Çevirme) Saldırısı Stratejisi:** İşletmenin pazar lideri olan işletmeye birçok alanda saldırıya geçmesidir. Kuşatma stratejisi üç farklı yolla yapılabilmektedir. Bunlardan birincisi, işletmenin lider olan işletmeye kıyasla daha iyi bir ürünle pazara girmesi ve böylece lider işletmenin pazar payını zayıflatmasıdır. İkincisi, meydan okuyan işletme niş pazara girerek lider işletmenin pazar payını çalmasıdır. Üçüncüsü ise meydan okuyan işletme, lider işletmenin tedarik yaptığı kanalları yok ederek lider işletmenin etkinliğini engellenmesidir.
- **Bypass Saldırısı Stratejisi:** İşletmenin rekabetten kaçınarak pazarda daha önce hizmet edilmemiş yeni teknoloji ve iş kolları geliştirip kendisine pazar alanı oluşturması ve kaynak sağlamasıdır.
- **Gerilla Saldırısı Stratejisi:** Yeteri kadar kaynaklara sahip olmayan işletme vur-kaç veya yanıltma taktiklerini kullanarak saldırıya geçmektedir. Bu saldırılar değişik zamanlarda küçük çapta olabilmektedir. Gerilla saldırı stratejisi, rekabeti zayıflatmak amacıyla da uygulanabilmektedir. Bu saldırı stratejisinin amacı pazar

lideri olan işletmeyi yanıltarak pazarda yer edinmektir. Yaygın olarak kullanılan taktiklerin arasında rakip işletmenin yeni ürün testi yaptığı dönemlerde belirli ürünlerde fiyat indirimi yapmak ve haksız rekabet ettiğini ileri sürerek rakibin dikkatini farklı yöne çekmek şeklinde sıralanabilmektedir.

### ***Pazarı İzleme Stratejisi***

Pazarı izleme stratejisi, işletmelerin rakip işletmeleri izleyerek onları taklit etmesine denilmektedir. Pazar lideri olmayan, riskli ve saldırgan davranışlarından kaçınmak isteyen işletmeler tarafından pazarı izleme stratejisi uygulanmaktadır (Akgemci, 2019, s. 241). İzleyici işletmelerin uygulayabileceği rekabet stratejileri aşağıdaki gibidir (Tokol, 2010, s. 106):

- **Sahteci izleyici işletmeler**, lider işletmenin faaliyetlerini birebir uygulayarak farklı kanallarla pazara ulaştırmaktadır.
- **Kopyacı izleyici işletmeler**, lider işletmenin ürününe, ambalajına veya markasına küçük değişiklikler yaparak benzemeye çalışmaktadır.
- **Taklitçi izleyici işletmeler**, lider işletmenin bazı özelliklerini taklit etmektedir.
- **Uyarlamacı izleyici işletmeler**, lider işletmenin ürününe geliştirip farklı pazarlara sunmaktadır.

### ***Niş Pazarlama Stratejisi***

Niş kavramı, birçok farklı anlama gelecek şekilde kullanılmasına karşın genel anlamda duvarın içindeki oyuk veya hücre anlamına gelmektedir. Niş kavramı pazarlama literatüründe pazardaki boşluğu, küçük bir pazar dilimini ve pazardaki açığı ifade etmektedir (Çakırer, 2015, s. 42).

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir. İşletmelerin bulunduğu pazarda rekabet edebilmesi için rakiplerinden önce tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmesi gerekmektedir. Bu anlamda niş pazarlama stratejisi ile işletmeler küçük tüketici gruplarının istek ve ihtiyaçlarını odaklanarak pazardaki boşlukları doldurmaktadır (Güreş & Akgül, 2010, s. 299). Böylece işletmeler küçük bir

tüketici grubunun ihtiyacını karşılayarak rekabet gücü elde etmektedir (Çakırer, 2015, s. 48).

Niş pazarlama stratejisini küçük veya orta ölçekli işletmeler daha çok tercih etmektedir. Bunun sebebi ise büyük işletmelerle rekabet edemeyeceğini düşünen küçük ve orta ölçekteki işletmelerin küçük tüketici gruplarının istek ve ihtiyaçlarını yerine getirerek pazarda var olmak istemesidir (Hamlin vd., 2015, s. 87).

### **Pazar Payı Stratejileri**

Pazar payı, benzer ihtiyaca sahip tüketicilerden oluşan küçük, bölünmüş pazardır (Kotler vd., 1999, s. 412). Pazar payı stratejisi diğer bir ifadeyle hedef pazar stratejisi işletmenin hangi pazara hitap edeceğine karar verip o pazara uygun stratejiler geliştirmesine denilmektedir. Hedef pazarda önemli bir pazar payına sahip olan işletmeler, kârlılık oranlarını artırmakta ve rekabet avantajı elde etmektedir (Çobanoğlu & Vayvay, 2004, s. 24).

Hedef pazar seçim stratejilerini belirlemede dört strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler (Korkmaz vd., 2017, s. 251);

- Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi,
- Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi,
- Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi,
- Mikro pazarlama stratejisi olarak sıralanmaktadır.

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi, işletmenin herhangi bir pazar bölümlendirmesi yapmadan tüm pazara yönelik pazarlama faaliyetlerini yürütmesine denilmektedir (Kotler vd., 1999, s. 414). Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi uygulayan işletmenin hedef pazarı herkestir (Tokol, 2010, s. 96). Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinde işletme, pazarı bir bütün olarak ele almaktadır (Korkmaz vd., 2017, s. 251). Bu stratejide tüketicilerin belirli bir ihtiyaçlarına odaklanmak yerine ortak ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Uğurlu, 2011, s. 161) İşletme pazar bölümleri arasında herhangi bir farklılık gözetmeden tüm pazara hitap etmek istiyorsa farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi uygulamaktadır.

Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde işletme pazarı birden fazla segmente ayırarak pazarlama faaliyetlerini yürütmekte ve her pazar bölümüne ayrı bir pazarlama karması geliştirmektedir (Tokol, 2010, s. 97-98). İşletmenin her pazar bölümüne farklı fiyat, dağıtım, ürün ve tutundurma faaliyeti geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletme açısından maliyetli bir strateji olabilmektedir. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisini uygulayan General Motor firması her bütçeye göre otomobil üretmektedir. Firmanın bu stratejiyi uygulamasındaki temel amacı her bir pazar bölümünde daha fazla satış yapmak ve pazarda daha güçlü konuma sahip olarak kâr elde etmektir (Kotler vd., 1999, s. 416).

Literatürde yoğunlaştırılmış pazarlama strateji, konsantre pazarlama strateji ve tek bölüm stratejisi olarak da adlandırılmaktadır (Uğurlu, 2011, s. 162). Bu stratejiyi uygulayan işletme, pazarın tümüne veya çok sayıda pazar bölümüne hizmet vermek yerine işletme kaynaklarını, uzmanlığını ve yeteneğini bir veya birkaç pazar bölümüne yoğunlaştırmaktadır (Bozbay, 2010, s. 279).

Mikro pazarlama stratejisi ise bireyler ve yerel gruplar için pazarlama faaliyetlerini özel olarak tasarlanmaktadır. Mikro pazarlama stratejisinin amacı her bireydeki tüketiciyi görmek yerine her tüketicideki bireyi görmektir. Mikro pazarlama yerel pazarlama ve bireysel pazarlama olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Korkmaz & Eser, 2017, s. 89). Yerel pazarlamada işletmeler, yerel tüketici gruplarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadır. Yerel pazarlama ölçek ekonomisini azaltıp üretim ve pazarlama maliyetinin artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca işletmeler farklı bölgesel ve yerel pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken lojistik süreci ilgili birtakım problemlerle karşılaşabilmektedir (Korkmaz vd., 2017, s. 253). Diğer mikro pazarlama türü olan bireysel pazarlama ise literatürde kişiselleştirilmiş pazarlama ve birebir pazarlama olarak da adlandırılmaktadır. Bireysel pazarlama stratejisinde her bir bireyin ihtiyacına ve isteğine göre ayrı bir pazarlama karması oluşturulur. İşletmeler, tüketicilerin bireysel ihtiyaçlarını ön plana çıkararak pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadır (Bozbay, 2010, s. 281).

### **Maliyet Düşürme Stratejileri**

İşletmeler açısından özellikle kriz ve durgunluk dönemlerinde maliyet dikkat edilmesi gereken bir unsur olmaktadır. Çünkü işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmesinde, yönetsel karar almasında ve planlama sürecinde maliyet önemli bir yer tutmaktadır.

Kriz ve durgunluk dönemlerinde işletmeler maliyet açısından olumsuz bir durumla karşı karşıya kalmamak adına maliyet konusunda bazı önlemler almaktadır. Bu noktada işletmeler, gereksiz maliyetleri azaltmakta ve maliyeti düşürmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Maliyet düşürme stratejisinin amacı ürün kalitesinde bir değişikliğe gitmeden kaynakları en verimli şekilde kullanarak işletmenin maliyetini azaltmaktır (Karacan & Savcı, 2011, s. 49).

Maliyet düşürme stratejisi olarak işletmeler, personelleri işten çıkarabilmektedir. Bunun nedeni ise personel giderlerinin diğer maliyetlere kıyasla daha belirgin olmasıdır. Ancak işletmenin ürettiği ürünlerin nicelik ve niteliği ile personelin nicelik ve niteliği arasında doğru orantı bulunmaktadır. Bu nedenle maliyet düşürme stratejisi olarak işletmelerin personelleri işten çıkarmak yerine maliyet düşürmeyi farklı yollarla yapması önerilmektedir. Bu kapsamda işletmeler maliyet düşürme stratejisi olarak vadeli satışları yaygınlaştırmak ve ürün fiyatını kademeli olarak artırmak gibi alternatifler geliştirilebilir (Öztürk & Türkmen, 2006, s. 77-78).

### **Müşteri Kazanma Stratejileri**

İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi için müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir. Bu açıdan müşterinin istek ve ihtiyaçlarını bilen bir işletme, müşteri memnuniyeti sağlamış olacaktır (Özer & Günaydın, 2010, s. 129).

Kriz ve durgunluk dönemlerinde tüketicilerin ürüne olan talebi azalmaktadır. Böyle bir durumda işletmeler, talebi artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. İşletmelerin bu dönemlerde mevcut müşterinin memnuniyetine olağan döneme göre daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu dönemlerde işletmeler müşterilerle doğrudan iletişime geçerek de müşteri kazanma stratejisi uygulanabilmektedir. Özellikle ekonomik açıdan sıkıntının yaşandığı kriz dönemlerinde, işletmelerin düşük maliyetle pazarlama faaliyetlerini devam etmesi ve müşterilerle olan iletişimini artırması önerilmektedir (Korkmaz & Eser, 2017, s. 232).

### **Tekstil Kavramı ve Tekstil Sektörü**

Tekstil kavramı dokuma alan anlamına gelen, Latince “Textilis” kelimesinden türetilmiştir. Tekstil, tarihsel kökeni antik çağlara kadar uzanan eski bir iş koludur.

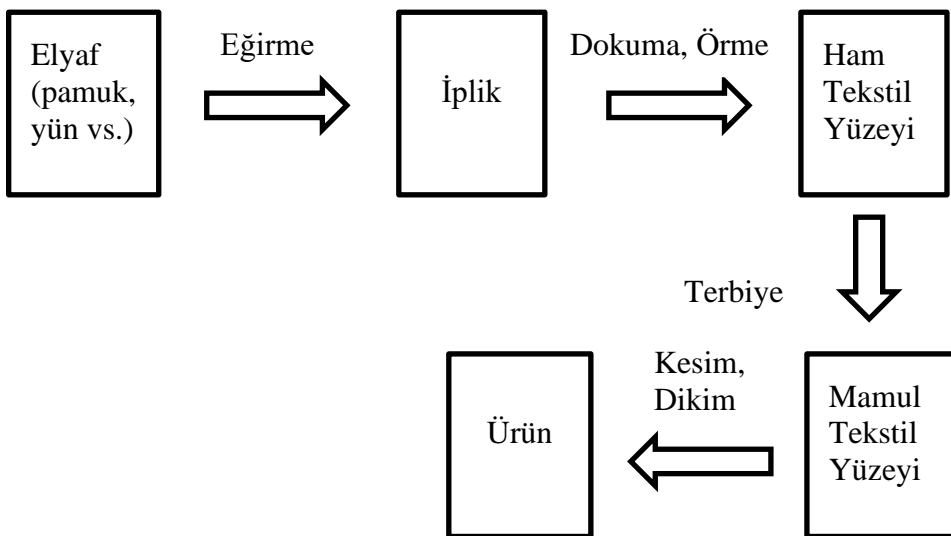
Arkeolojik bulgulara göre tekstilin ilk ortaya çıkışı tarım sektöründen bile öncesine dayanmaktadır (Önder & Şahin, 2016, s. 25).

Tekstil, hammaddeden iplik, örme, dokuma, dokusuz yüzey, konfeksiyon ve nihai ürüne kadar olan tüm süreçleri kapsamaktadır (Bulur vd., 2017, s. 284). Tekstil sektörü pamuk, pamuklu iplik ve dokuma, sentetik iplik, sentetik dokuma, yün, yünlü iplik ve dokuma, kord bezi, ipek, ipekli dokuma, kenevir, keten ve tüm bunların işlenmesi elde edilen ürünlerin kullanıldığı hazır giyim konfeksiyonu ile el ve makine halıları alt sektörlerinden meydana gelmektedir (Bashimov, 2017, s. 2). Türk Tarife Cetveli (GTİP)'nin 50-60 arasındaki fasılları ve 63 fasıl grubunun bir kısmı tekstil ürünleri olarak değerlendirilmektedir (Esi, 2017, s. 648).

Tekstil bir sanayi sektörü olarak ortaya çıkması sanayi devrimine dayanmaktadır. Tekstil sektörü elyaf ve ipliğini nihai ürüne dönüştürür tüm süreçleri kapsamaktadır. Bu işlemler sırasıyla elyaf, iplik, dokuma, örme, boyama, baskı, apre, kesim ve dikim şeklindedir. Elyaftan kumaşa kadar olan kısım tekstil, kumaştan giysiye kadar olan süreç ise hazır giyim diğer bir ifadeyle konfeksiyon alanında değerlendirilir. Bu anlamda tekstil sektörü, hazır giyim sektörünün hammaddesini üreten bir sektördür (Güney Ege Kalkınma Ajansı [GEKA], 2015, s. 19).

## Şekil 2

### Tekstil Üretim Zinciri



Not. GEKA, 2015, s. 19 tarafından yayımlanmış olan “Denizli Ev Tekstil Sektörü Analiz Raporu” adlı araştırma raporundan alınmıştır.

Şekil 2’de görüldüğü gibi elyafın eğirmesi ile üretim başlamaktadır. Eğirme sayesinde oluşturulan iplik, örme veya okuma işlemi ile ham tekstil yüzeyi elde edilmektedir. Bu aşamaya kadar olan işlemler tekstil sektörü kapsamında değerlendirilmektedir. Mamul tekstilin kalıba yerleştirilmesiyle model ve tasarım oluşmaktadır. Modelin kesim ve dikim işlemleri yapılarak konfeksiyon ürünü elde edilmektedir (GEKA, 2015, s. 19).

Ülkelerin gelişmişlik seviyesine bağlı olarak tekstil sektörüne yapılan yatırımlar da değişmektedir. Gelişmiş ülkeler üretim süreçleri, kalite ve modernizasyonun iyileştirilmesi için tekstil sektörüne yatırım yaparken; gelişmekte olan ülkeler ise mevcut kapasitelerini yenileyerek, yeni yatırımlar yapmaya çalışarak sektörden pay almaya çalışmaktadır (Dilber, 2004, s. 89).

### **Dünyada Tekstil Sektörünün Gelişimi**

Tekstilin geçmişi tarih öncesi çağlara dayanmaktadır. İnsanlığın tarihi ile birlikte var olan ısınma, giyinme ve örtünme ihtiyacı tekstil sektörünü ortaya çıkarmıştır. İlk çağ insanları örtünme ihtiyacını hayvan postlarından karşılamıştır. Daha sonraları saz, ot gibi bitkisel maddeler kullanılarak tekstil yüzeyleri oluşturulmuştur (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2020, s. 2).

Sanayi Devrimi’nin getirmiş olduğu teknolojik gelişmelerle tekstil sektörü gelişmiştir. Sanayi Devrimi, 18. yüzyılın ikinci yarısı ile 19. yüzyılın başlarında tekstil, enerji, demir, çelik gibi sektörlerde meydana gelen makineleşme ile ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimiyle geleneksel üretim diğer bir ifadeyle elle üretim terk edilerek makine yardımıyla seri üretime geçilmiştir. Makine ile üretime başlayan ilk ülke İngiltere’dir. 19. yüzyılın başlarında ise Amerika, Avrupa ve Japonya’ya yayılmıştır (Öngüt, 2007, s. 40).

1970’li yıllarda İngiltere, Amerika ve Japonya’nın erken sanayileşmesinde tekstil sektörünün katkısı bulunmaktadır. Ancak bu dönemden sonra iş gücü maliyetlerinin yükselmesi ile gelişmiş ülkelere yapılan yatırımlar gelişmekte olan ülkelere kaymıştır (Bakan vd., 2008, s. 266). Japon tekstil firmaları Asya ülkelerine özellikle Güney Kore, Hong Kong ve Tayvan gibi ülkelere yatırım yapmaya başlamıştır. Böylece gelişmekte olan ülkeler, tekstil yatırımları ile sanayileşen ülkeler konuma gelmiştir. Bu ülkeler



dışında Endonezya ve Bangladeş gibi az gelişmiş ülkeler de düşük iş güçlerini, rekabet gücüne çevirerek tekstil sektöründe yer almıştır (Dilber, 2004, s. 89).

1980'lerin başında meydana gelen küreselleşme ile dünya tekstil ticaretinin akışını hızlandırmış ve sektörün yaklaşık olarak toplam kapasitesinin yarısı gelişmiş ülkelere yönelmiştir. Bu bağlamda tekstil sektörü en fazla küreselleşen sektörlerin başında gelmektedir. Tekstil sektöründeki küreselleşme, bir hazır giyim ürününün New York'ta tasarımı yapılırken, Hong Kong'da kesilen kumaşın Çin'de üretilip İngiltere'de pazarlanması anlamına gelmektedir. Bu nedenle tekstil üreticileri sadece ülke içindeki duruma göre strateji belirlemeden önce küresel şartları da dikkate almaktadır (Çukurova Kalkınma Ajansı, 2012, s. 4-6).

2001 yılında Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne üyeliği dünya tekstil ve hazır giyim sektöründe yeni bir dönem başlatmıştır (Şahin, 2015, s. 53). 2005 yılında düşük fiyatlı ithalatın önlenmesi yönelik Çok Elyafıllar Anlaşması yürürlükten kaldırılmıştır. Böylece üretim merkezleri gelişmekte olan ülkelere, işçilik maliyetinin daha düşük olduğu gelişmekte olan ülkelere kaymıştır (Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, 2018, s. 4).

2008 yılında gerçekleşen dünya ekonomik kriz nedeniyle tekstil sektöründe üretim azalmıştır. 2013 yılı ikinci yarısından sonra ekonomideki gelişmeler tekstil sektörüne de yansısıyla 2013 yılında sektör tekrardan yükselişe geçmiştir. 2012 yılında tekstilde 334,4 milyar dolar olan küresel ticaret 2013 yılında 344,5 milyar dolara yükselmiştir. 2012 yılında hazır giyimde 403,8 milyar dolar olan küresel ticaret 2013 yılında 428 milyar dolara yükselmiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2015, s. 19).

Tekstil sektörünün iş gücü ve yatırım maliyetinin düşük olması, ekonomik ve sanayileşme açısından ülkenin gelişmesine katkısı olması nedeniyle özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri tarafından desteklenmektedir (Özbek, 2017, s. 2-3). Tekstil üretim yerlerinin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere kaymasıyla bu ülkelerde üretimin niceliksel olarak artmasının yanı sıra belirli bir ölçüde ihracat oranlarını da artmıştır (Bashimov, 2017, s. 26).

Tekstil sektöründe 2018 yılında 355 milyar dolar dünya ihracat oranında en fazla tekstil ihracat yapan ülke Çin'dir. 2018 yılında Çin'in tekstil ihracatı 121 milyar dolar ile dünya ihracatında pazar payının %34'üne karşılık gelmektedir. 2018 yılında Avrupa Birliği ülkeleri ise tekstil ithalatında 86,2 milyar dolar ile dünya ithalatından pazar payı

en fazla olan ülkedir. Avrupa Birliği özellikle tasarım ve moda ile ön plana çıkarak üretimlerini Çin, Türkiye, Bangladeş ve Vietnam gibi ülkelere yaptırmaktadır (Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası, 2020, s. 8-9).

Tekstil ve hazır giyim sektörlerinde kapasite ve üretim miktarı daha çok gelişmekte olan Asya ülkelerinden Pakistan, Çin, Bangladeş, Pakistan ve Endonezya'da yoğunlaşmaktadır. Bunun aksine ekonomik açıdan gelişmiş ülkeler ise katma değeri daha yüksek, giyim ve teknik tekstil ürünlerine odaklanmakta ve üretim miktarları sınırlı seviyededir (Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, 2018, s. 5).

Tekstil sektöründe 2019 yılında dünya ihracat miktarı 342 milyar dolar iken hazır giyim sektörü ise 475,1 milyar dolar seviyelerindedir. Tekstil sektöründe 2019 yılı dünya ihracatı en fazla 122,3 milyar dolar ile Çin'dir. Çin, yüksek kapasite oranına, entegre üretim yapısına, görece düşük işçilik maliyetine sahip olmasından kaynaklı fiyat üstünlüğüne sahip bir ülkedir. 2019 yılında Avrupa Birliği ülkeleri ise dünyada en fazla tekstil ithalatı yapan ülke konumundadır. Avrupa Birliği ülkeleri üretimlerini daha çok Çin, Türkiye, Bangladeş gibi ülkelere yaptırmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020, s. 8).

### **Türkiye'de Tekstil Sektörünün Gelişimi**

Tekstilin Anadolu topraklarında ortaya çıkması Hititler ve Asurlular dönemindedir. 1200'lü yılların başında Anadolu Selçuklu döneminde üretilmiş olan ipekli kumaşların var olması o yıllarda Türkiye'de ipekli sanayinin var olduğunu göstermektedir. Literatürde Müslüman tüccarların bu dönemde Kuzey-Karadeniz limanlarına ipekli kumaşları satmak için götürdüklerinden bahsedilmektedir (İnalçık, 2008, s. 13).

Anadolu'da eski çağlardan beri tekstil sektörü varlığını sürdürse de asıl temellerini Osmanlı İmparatorluğu'nda atmıştır (Yaşar, 1993, s. 35). Osmanlı döneminde özellikle ipek ve ipekli dokuma önemli bir ticaret unsuru haline gelmiştir. Anadolu'da üretilen kilim, halı ve ipekli dokumalar 13. yüzyıldan itibaren dünyanın diğer ülkelerine gönderilmiştir (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2020, s. 7).

Cumhuriyetin ilk yıllarında Türkiye'nin tarıma dayalı ekonomiye sahip olmasından kaynaklı ihracatın büyük bir çoğunluğu tarıma dayalıydı. Tekstil sektörü ise o yıllarda

koruma altına alınmıştı. 1929-1930 yıllarında sanayi yatırımı için ayrılan bütçenin yarısı tekstil sektörüne ayrılmıştı (Uğur, 2004, s. 31).

1933 yılında Sümerbank kurularak devlete ait olan tüm tekstil alanında üretim yapan işletmeler Sümerbank'a devredilmiştir. Sümerbank, ülkenin çeşitli illerinde yeni fabrikalar kurarak tekstil sektörünün gelişmesine büyük katkıda bulunmuştur. 1950'li yıllarda tekstil sektörü özel yatırımlarla gelişmeye başlamış ve Sümerbank'ın desteği ile Basmane isimli özel bir üretim fabrikası kurulmuştur (Bakan vd., 2008, s. 273).

1960-1970 yıllarda sanayileşme çabaları ile modern tekstil sanayisi oluşmaya başlamıştır. Özellikle 1960'lı yılların sonuna doğru Sınai Kalkınma Bankası'nın sağladığı krediler sayesinde tekstil sektörünün gelişimi hızlanmıştır. 1970 yılında Türkiye tekstil ihracatçısı bir ülke konumuna gelmiştir. 1980'li yıllarda ise Türkiye tekstil sektörü ihracatında önemli bir konuma ulaşmıştır. 1989 yılında Türkiye'nin ihracatının %37'i tekstil sektöründe olmasından kaynaklı ülke ekonomisine katkı sağlamıştır (Yücel, 2010, s. 230).

1990'larda Türk tekstil sektörü Avrupa'da uygulanan kota kısıtlamalarına rağmen hızlı büyüyerek Avrupa'nın en büyük ithalat ortaklarından biri haline gelmiştir. Bu durum, ülkemizin coğrafi konumundan kaynaklı maliyetin düşük olması ve teslimat süresinin kısa olması ile ilgilidir. Türkiye 1990'lı yıllarda Avrupa'nın en büyük ikinci ihracatçı ülkesi ve dünyanın en büyük altıncı tekstil ve hazır giyim ihracatçısı konumuna ulaşmıştır (Bakan vd., 2008, s. 273-274).

1996 yılında Türkiye ile Avrupa Birliği arasında Gümrük Birliği'nin tamamlanması ile beraber sektöre yapılan yatırımlarda ve ihracatta artış beklentisi yükselmiştir. 1997 yılında Avrupa Birliği'ne aday ülkeler arasında ithalat vergileri ve kotalar da muafiyet getirilmiştir. Bu durum, Türkiye'nin tekstil sektörünü olumsuz etkilemiştir. 1999 yılında Türkiye ilk defa 30 yıl sonra tekstil ihracat oranlarında düşüş yaşamıştır. Bu düşüşte Türkiye'de yaşanan deprem felaketinin, döviz kuru dalgalanmalarının ve dünya piyasalarında yaşanan ekonomik çalkantının etkisi büyüktür (Tan, 2001).

2001 yılında Çin Cumhuriyeti'nin Dünya Ticaret Örgütü'ne katılmış ve 2005 yılında kotalarını kaldırmıştır. Tekstil sektöründe Çin'in varlığı, uluslararası rekabette Türk tekstil sektörünü olumsuz etkileyerek pazar kaybına sebep olmuştur (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2020, s. 9). 2005 yılında ihracat rakamlarında meydana gelen bu düşüşe

rağmen Türkiye, dünyanın en büyük 4. hazır giyim tedarikçisi ve 11. tekstil tedarikçisi konumundaydı (İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi, 2012). Türkiye tekstil sektörü, Çin ve diğer Asya ülkelerinin yaratmış olduğu baskıyı kırmaya çalışırken 2007 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kriz başlamıştır. Bu dönemde Türk tekstil sektörü uluslararası pazarda rekabet koşullarını korumaya devam ederek üretim kapasitesini ve ihracat hacmini artırmaya devam ettirmiştir (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2020, s. 9). 2007 yılı sonrasında Avrupa Birliği pazarına kotasız olarak tekstil ve hazır giyim ihracatı yapan Çin'e karşı Türkiye, fiyat rekabetine girmeyerek katma değeri yüksek ürünler üretmeye başlamıştır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2017, s. 8)

2008 yılında başlayan küresel mali kriz, 2009 yılında dünya ekonomisindeki dengeler olumsuz etkilenmiştir. Kriz sonrası, serbest ticaret ekonomisi sorgulanarak devletin düzenleyici rol üstlenmesi yeniden gündeme gelmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 2). Tekstil sektöründe 2008 yılında 49 bine aşkın işletme faaliyet gösterirken 2009 yılında yaklaşık olarak 42 bine inmiştir. Kriz ortamında tekstil firmaları maliyeti azaltmak adına işçileri işten çıkarmışlardır. 2009 yılının ilk dokuz ayında hazır giyim ve konfeksiyon alanında faaliyet gösteren 5 bine aşkın firma kapatılmış ve buna bağlı olarak 44 bin işçi işsiz kalmıştır (Esi, 2017 s. 649). 2009 yılında hem tekstil sektöründe hem de hazır giyim sektöründeki ihracat rakamları bir önceki yıla kıyasla azalmıştır. Ancak tekstil sektörü ihracatı 2010 yılında bir önceki yıla kıyasla %18,2 oranında artarak 6 milyar 352 dolar olarak gerçekleşmiştir (İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi, 2012). Kriz sonrasında tekstil ürünleri imalatı sanayi kapasite kullanım oranında da artış gözlemlenmiştir. 2009 yılında tekstil imalatı sanayi kapasite kullanım oranı %71,8 iken 2010 yılında %78,8'e yükselmiştir (Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2014, s. 25).

Krizin olumsuz etkisi tam anlamıyla bitmemişken, 2011 yılında Avrupa Birliği ülkelerinde ortaya çıkan borç kriziyle özellikle tüm dünyada ihracat olumsuz etkilenmiştir. Borç krizi ile Yunanistan, İspanya ve İtalya gibi Güney Avrupa Bölgesi ülkelerini iflasın eşiğine gelmiştir. Bu kriz sonucunda, ithalat kapasitesi ile dünya ticaretinin büyümesine katkısı olan Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği gibi ülkelerde tüketiciler harcamalarını kısarak tasarruf yapmaya yönelmiştir. Küresel krizlerin etkisiyle dünya ticaretinde korumacı politikalar artmıştır. Türkiye'nin 2005-2011 yılları arasında başlattığı anti-damping uygulamalarının %13'ünü 111 uygulama ile tekstil sektörü oluşturmuş ve 2009 yılında toplam anti-damping uygulamasının beşte

birinden daha fazlası tekstil sektöründe hayata geçirilmiştir. Öte yandan, bu dönemde dünya üretim maliyetinde artıştan gelişmekte olan ülkeler daha fazla etkilenmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 2).

2011 yılı tekstil ihracatı bir önceki yıla kıyasla % 21,4 oranında artış göstererek 7 milyar 710 dolar iken hazır giyim ihracatı ise bir önceki yıla kıyasla %10,3 oranında artarak 15 milyar 665 milyon dolara yükselmiştir. 2011 yılı Türkiye ihracat sıralamasına göre hazır giyim sektörü en fazla ihracat yapılan 3'üncü sektör, tekstil sektörü ise 7'nci sektör olmuştur (Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2014, s. 20).

Türkiye, 2015 yılı dünya tekstil ihracat sıralamasında %3,5'lik pay ile 7'nci, dünya hazır giyim ihracatında %3,3'lük pay ile 7'nci olmuştur (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2017, s. 8). 2018 yılında tekstil ve hazır giyim sektörü en fazla dış ticaret fazlası veren birinci sektördür (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2020, s. 9).

**Tablo 4**

*Türkiye Yıllara Göre Tekstil İhracat Oranları*

Yıl	Toplam İhracat (1.000 ABD doları)	Tekstil ve Hammaddeleri İhracatı (1.000 ABD doları)
2005	73,4	4
2006	85,5	5,4
2007	107,2	6,3
2008	132	6,6
2009	102,1	5,3
2010	113,8	6,3
2011	134,9	7,7
2012	152,4	7,7
2013	151,8	8,3
2014	157,6	8,5
2015	143,9	7,5
2016	142,5	7,5
2017	156,9	7,8
2018	167,9	8,2
2019	180,8	7,8

*Not.* Veriler İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği, 2020 tarafından yayımlanmış olan “Türkiye Genel, Hazır Giyim ve Tekstil Dış Ticareti” adlı rapordan alınmıştır.

Tablo 4’de Türkiye’nin 2005-2019 yılları itibariyle toplam ihracatı ve tekstil ve hammaddeleri ihracatının payını göstermektedir. Türkiye 2017 yılı dünya tekstil ihracat verilerine göre dünya sıralamasında yedinci ve Avrupa kıtasında ise en fazla tekstil üreticisi konumundadır (Uludağ İhracatçı Birlikleri, 2018, s. 6).

2019 yılı dünya tekstil ihracatı sıralamasında Türkiye aldığı %3,6’lık pay ile 5’nci iken dünya hazır giyim ihracatı sıralamasında aldığı %3,3’lük pay ile 7’nci sırada yer almaktadır. 2019 Aralık ayı kayıtlarına göre sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı 14.314.313 çalışan ve 17.069 tekstil firması mevcuttur. 2019 yılı tekstil sektöründe kapasite kullanım oranı %78,6 hazır giyim sektöründe %83,8’dir. 2020 yılı tekstil sektöründe kapasite kullanım oranı %69 hazır giyim sektöründe %67’dir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020).

### **COVID-19 Pandemisi**

Pandemi kavramı eski Yunanca’da yer alan “pan: tüm” ve “demos: insanlar” kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Pandemi, bir kıta veya tüm dünyayı içine alabilecek şekilde geniş bir alanda yayılan ve etkisini gösteren salgın hastalıkların genel ismidir (Parıldar & Dikici, 2020, s. 1).

Günümüz dünyasında küreselleşme olgusu nedeniyle sosyal alanda büyük etkisi olan salgın hastalıklar çok farklı boyutlara kaymıştır. Salgın hastalıklar hem insan sağlığını hem de ekonomik açıdan ülkeleri etkilemektedir. Tarih boyunca insanların yaşamını yitirmesine sebep olan birçok salgın olmuştur. Bunlar; veba salgını (1347-1351), İspanyol gribi (1918-1920), SARS, kuş gribi, domuz gribi, MERS, Ebola ve son olarak Yeni Tip Koronavirüs (COVID-19) salgını olarak sıralanmaktadır. Veba salgını 1347-1351 yılları arasında Avrupa’da ortaya çıkmıştır. O yıllarda Avrupa’da büyük bir kıtlık sorunu vardı ve kıtlığın ardından veba salgını ilk olarak yoksul ve bakıma ihtiyacı olan kişilerde görülmüştür. Veba salgını gelir durumu iyi olan kişileri etkilememiştir. Bu salgının belirtileri ise titreme, kusma, baş ve bel ağrısı, titreme, halsizlik, nefes darlığı, iç kanamalar ve vücutta oluşan şişkinlik ve morarmalar şeklinde sıralanmaktadır. Veba salgını antibiyotiğin bulunması ile son bulmuştur (Özkoçak vd., 2020, s. 1090-1091).

1918-1919 yılları arasında görülen İspanyol gribinden 40 milyon insan hayatını kaybetmiştir (Fernandes, 2020, s. 4). Dünya nüfusunun üçte biri İspanyol gribinden

etkilenmiştir. SARS ise 21. yüzyılın ilk ölümcül bulaşıcı hastalığıdır. SARS salgını 2002 yılında Çin'in Guangdong şehrinde ortaya çıkmış ve en çok Çin, Tayvan, Hong Kong ve Singapur'u etkisi altına almıştır (Bingül vd., 2020, s. 192-193). İlk koronavirüs salgını olarak bilinen SARS salgını, Çin'de kedilerden bulaşmıştır. SARS virüsünden toplam 8.000 kişi etkilenmiş ve 800'e yakın kişi bu virüsten hayatını kaybetmiştir. SARS virüsü %10 ölüm oranına sahiptir (Karcıoğlu, 2020, s. 66).

2009 yılında Meksika'da domuzlardan insanlara geçen grip, kısa sürede diğer ülkelere de yayılmıştır. Salgın Meksika'da başladığı için ilk olarak "Meksika Gribi" ardından "Domuz Gribi" denilmiştir (Bingül vd., 2020, s. 194). 2012 yılında Ortadoğu ülkelerinde ortaya çıkan MERS virüsünün develerden insanlara bulaştığı düşünülmektedir. MERS virüsü %30 ölüm oranına sahiptir (Karcıoğlu, 2020, s. 66).

Ebola Hemorajik Ateşi olarak bilinen Ebola virüsü ciddi ve ölümcül bir hastalıktır. Virüs vahşi hayvanlardan insanlara kan, sekresyon ve vücut sıvılarına temas yoluyla bulaşmaktadır. Batı Afrika'da 2014-2016 yılları arasında meydana gelen virüs 11.325 kişinin ölümüne sebep olmuştur (Aydoğan, 2017, s. 40).

Son yüzyılın salgın hastalığı olan COVID-19 salgını ise Çin'in Hubei Eyaleti'nin Wuhan ilçesinde ortaya çıkmış ve tüm dünyayı etkisi altına almıştır (Bingül vd., 2020, s. 195). 2019 yılı sonunda ortaya çıkan koronavirüsün yaygın belirtileri arasında nefes darlığı, ateş ve öksürük bulunmaktadır (Özkoçak, vd., 2020, s. 1092).

Küresel bir tehdit olan ve dünya ülkelerini etkileyen COVID-19, koronavirüs ailesindedir (İbiş, 2020, s. 85). Koronavirüs, MERS ve SARS gibi ciddi hastalıklara sebep olmakta ve hayvanlardan insanlara bulaşarak virüs haline gelmektedir (Özkoçak, vd., 2020, s. 1091). COVID-19 salgını, 1929 Dünya Ekonomik Buhran'ından bu yana hiç görülmemiş bir etkiyle ekonominin bozulmasına sebep olmuştur (Song & Zhou, 2020, s. 2).

Çin'de başlayan salgın kısa sürede diğer ülkelere de yayılarak tüm dünyayı etkilemiştir. 2019 yılı Ocak ayının sonunda, önce İran ardından Avrupa'da salgın hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır. Avrupa'da İtalya ile başlayan salgın, Almanya, İspanya ve Fransa'ya yayılmıştır. Amerika'da da ilk vakaların görünmesinin ardından İngiltere, Hollanda, Belçika, İsviçre'de de vakalar görülmeye başlanmıştır (Şirin & Özkan, 2020). Vaka sayısının hızlı bir şekilde artması ile 11 Mart 2020 tarihinde DSÖ

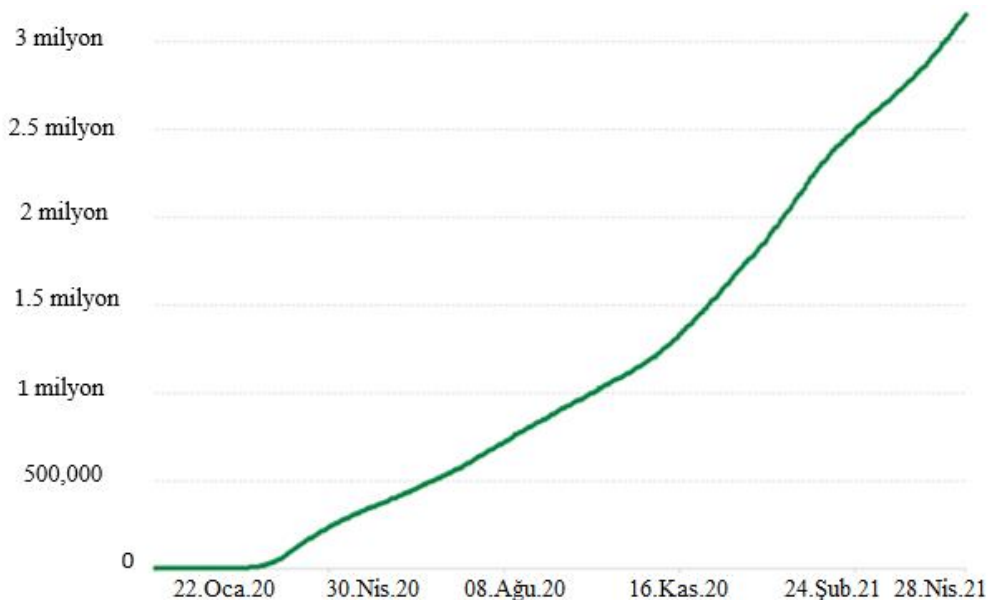
tarafından pandemi ilan edilmiştir (WHO, 2020a). Ülkemizde ise ilk koronavirüs vakası 11 Mart 2020 tarihinde ortaya çıkmış ve 18 Mart 2020 tarihinde de ilk ölüm gerçekleşmiştir (Nakiboğlu & Işık, 2020, s. 768).

Türkiye’de ilk vaka görüldükten sonra daha kapsamlı bir şekilde COVID-19 pandemisi ile mücadele çalışmaları başlamıştır. Bu kapsamda zorunlu karantina uygulamaları, sokağa çıkma yasakları, yüz yüze eğitime ara verilmesi, internet kafeler, kapalı çocuk yerleri vb. insanların toplu bir arada bulunduğu birçok alanda kısıtlayıcı önlemler alınmıştır (A. Yıldız, 2020, s. 384).

Dünya genelinde 15 Ocak 2021 tarihinde vaka sayısı 93 milyon 96 bine ulaşmış ve 2 milyon kişi hayatını kaybetmiştir. Amerika’da toplam 947.544 ölüm, Avrupa’da toplam 655.597 ölüm, Güneydoğu Asya’da toplam 190.688 ölüm, Doğu Akdeniz’de toplam 127.388 ölüm, Afrika’da toplam 51.600 ölüm ve Batı Pasifik’de toplam 22.147 ölüm meydana gelmiştir. Türkiye’de ise toplam 23.664 kişi hayatını kaybetmiştir (WHO, 2020b).

### Şekil 3

*COVID-19 Pandemisinden Kaynaklı Toplam Ölüm Sayısı*



*Not.* Veriler Our World in Data, 2020, ‘‘Explore the Global Data on Confirmed COVID-19’’den alınmıştır.



Şekil 3’de görüldüğü gibi dünyada COVID-19 pandemisinden kaynaklı hayatını kaybedenlerin sayısı sürekli artmaktadır. Dünya genelinde 28 Nisan 2021 tarihi itibariyle COVID-19’a bağlı toplam ölüm sayısı 3 milyonu geçmiştir.

**Tablo 5**

*COVID-19 Pandemisi Dünya İstatistikleri (28 Nisan 2021)*

Ülkeler	Toplam Vaka Sayısı	Toplam Ölüm Sayısı	Toplam İyileşen Sayısı
<b>Dünya</b>	150,220,573	3,163,531	128,267,174
<b>ABD</b>	32,983,695	588,337	25,584,747
<b>Hindistan</b>	18,368,096	204,812	15,078,276
<b>Brezilya</b>	14,523,807	398,343	13,091,714
<b>Fransa</b>	5,565,852	103,918	4,470,590
<b>Rusya</b>	4,787,273	109,367	4,411,098
<b>Türkiye</b>	4,751,026	39,398	4,212,461
<b>İngiltere</b>	4,411,797	127,48	4,206,327
<b>İtalya</b>	3,994,888	120,256	3,431,867
<b>İspanya</b>	3,504,799	77,943	3,192,970
<b>Almanya</b>	3,351,474	83,018	2,954,000
<b>Kolombiya</b>	2,824,626	72,725	2,632,699

*Not.* Veriler Worldometer, 2020, “Reported Cases and Deaths by Country or Territory” den alınmıştır.

Tablo 5 incelendiğinde 28 Nisan 2021 tarihi itibariyle toplam vaka sayısı 150 milyon 220 bin 573 ve toplam ölüm sayısı 3 milyon 163 bin 531’dir. ABD 32 milyon 983 bin 695 vaka sayısı ile listenin başında yer almaktadır. ABD’yi sırasıyla Hindistan, Brezilya, Fransa, Rusya ve Türkiye takip etmektedir. En fazla ölüm sayısı 25 milyon 584 bin 747 ile ABD’dir. ABD’yi sırasıyla Brezilya, Hindistan ve İtalya izlemektedir. Dünya genelinde toplam iyileşen hasta sayısı 128 milyon 267 bin 174’dür. En fazla iyileşen hasta sayısı 25 milyon 584 bin 747 ile ABD’dir. Türkiye’de ise toplam COVID-19 vaka sayısı 4 milyon 751 bin ile dünyada 6’ncı ülke konumundadır. Koronavirüs salgınından kaynaklı toplam 39 bin 398 kişi yaşamını yitirmiştir. Türkiye’de toplam iyileşen hasta sayısı ise 4 milyon 212 bin 461’dir.

**Tablo 6***COVID-19 Pandemisinin Bölgesel İstatistikleri (28 Nisan 2021)*

<b>Bölgeler</b>	<b>Toplam Vaka Sayısı</b>	<b>Toplam Ölüm Sayısı</b>	<b>Toplam İyileşen Sayısı</b>
<b>Dünya</b>	150,220,573	3,163,531	128,267,174
<b>Avrupa</b>	44,303,281	1,008,056	39,024,583
<b>K. Amerika</b>	38,172,283	858,943	29,870,473
<b>Asya</b>	38,481,852	510,302	32,954,539
<b>G. Amerika</b>	24,627,517	663,571	22,276,792
<b>Afrika</b>	4,572,189	121,452	4,095,129
<b>Okyanusya</b>	62,73	1,192	44,952

*Not.* Veriler Worldometer, 2020, “Reported Cases and Deaths by Country or Territory”den alınmıştır.

28 Nisan 2021 tarihi itibarıyla COVID-19 pandemisinin bölgesel olarak dağılımı Tablo 6’da gösterilmektedir. Bölgesel olarak en fazla vaka sayısının 44 milyon 303 bin 281 ile Avrupa’da görülmektedir. Avrupa’yı sırasıyla Kuzey Amerika, Asya ve Güney Amerika bölgeleri izlemektedir. Afrika bölgesinde 4 milyon 572 bin 189 vaka görünürken Okyanusya’da 62 bin 73 vaka ile en az vakanın görüldüğü bölgedir. COVID-19 kaynaklı en fazla ölüm sayısı 3 milyon 8 bin 56 ile Avrupa’dadır. Toplam iyileşen hasta sayısı da en fazla Avrupa’da görülmektedir.

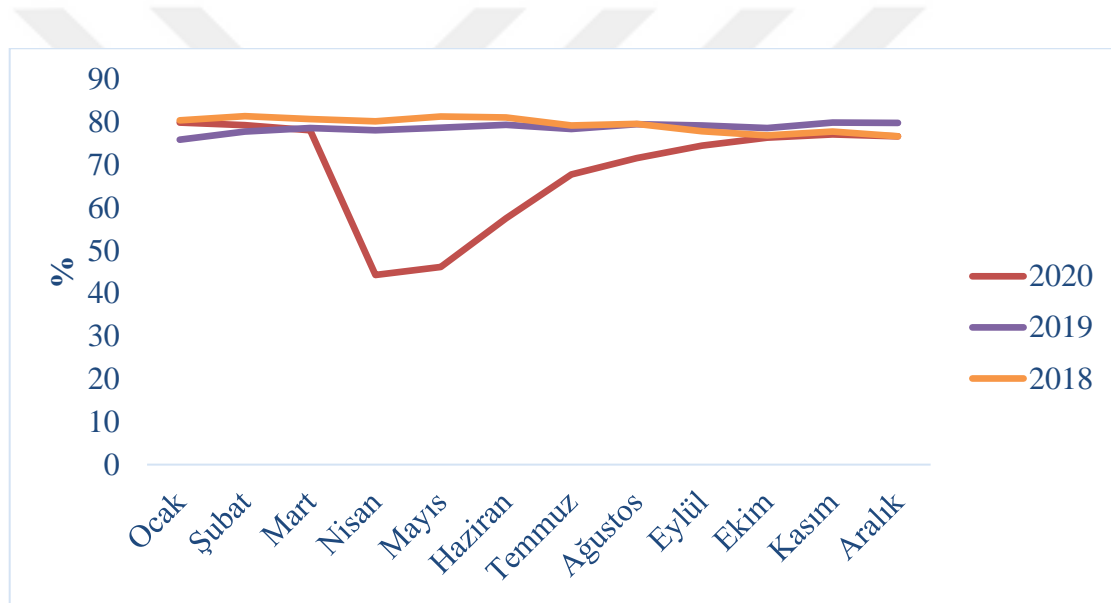
### **COVID-19 Pandemisinin Türkiye’deki Tekstil Sektörüne Etkisi**

COVID-19 pandemisinin etkisi her sektörde olduğu gibi tekstil sektöründe de kendisini göstermiştir (Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı [BAKA], 2020, s. 9). Çin’de başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19, tedarik zincirinin bozulmasına neden olmuştur. Dünyanın en büyük tekstil üreticisi ve dünyadaki tüm tekstil ve giyim ürünlerinin üçte birinden fazlasını üreten Çin’de üretim durmuştur. Ülkeler salgının yayılma hızını azaltmak için birçok önlem almıştır. Bu önlemler piyasanın, toplam üretimin, hanehalkı tüketiminin düşmesine ve artan belirsizlikleri beraberinde getirmiştir. Bu duruma hazırlıksız yakalanan hazır giyim markaları tedarikçilerinden sipariş iptalleri ve ertelemeleri gibi taleplerde bulunmuşlardır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020, s. 6). Bangladeş, Myanmar ve Vietnam gibi ülkelerin ekonomileri çok kırılgan olması ve bu ülkelerin ihracatında tekstilin payı yüksek olmasından kaynaklı tekstil sektöründe yaşanan durgunluk, düşük ücretle çalışan milyonlarca kişinin işsiz kalmasına neden olmuştur (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020, s. 6).

Hazır giyim endüstrisinde en büyük hammadde tedarikçisi olan Çin’de tekstil ve hazır giyimde faaliyet gösteren işletmelerin kapatılması, lojistik süreçlerin aksaması vb. nedenlerden dolayı Türkiye’de faaliyet gösteren tekstil ve konfeksiyon sanayilerine yönelik olarak sipariş artışları gerçekleşmiştir (TÜRMOB, 2020, s. 69). Bu bağlamda 2020 yılı Ocak ve Şubat aylarında konfeksiyon ihracatından %7 büyüme gerçekleştirmiştir. Fakat Türkiye’nin ihracatının %50’sini oluşturan Avrupa Birliği ülkelerinin 2020 yılı Mart ayında salgından etkilenmeye başlamasıyla Türkiye’nin tekstil sektöründeki ihracat oranları düşmüştür (BAKA, 2020, s. 9).

#### Şekil 4

*Türk Tekstil Sektörü Kapasite Kullanım Oranı (%)*



*Not.* Veriler İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birliği, 2020 tarafından yayımlanmış olan “Toplam Tekstil ve Hammaddeleri Sektörü” adlı rapordan alınmıştır.

Şekil 4’de görüldüğü gibi, COVID-19 pandemisinin etkisiyle kapasite kullanım oranı 2020 yılı Nisan, Mayıs ve Haziran aylarında belirgin bir düşüş yaşanmıştır. 2020 yılı Nisan ayı bir önceki yıla kıyasla tekstil sektöründe kapasite kullanım oranı %78,1’den %44,3’e Mayıs ayında %78,7’den %46,2’ ye düşmüştür.

**Tablo 7***Birinci Yarı Tekstil Üretim Endeksi (2015=100)*

	<b>OCAK</b>	<b>ŞUBAT</b>	<b>MART</b>	<b>NİSAN</b>	<b>MAYIS</b>	<b>HAZİRAN</b>
<b>Tekstil -2019</b>	102,8	100,9	118,6	117,5	120,6	91,0
<b>Tekstil- 2020</b>	117,3	118,4	112,5	48,4	67,1	115,3
<b>Tekstil -2021</b>	125,5	122,3				

*Not.* Veriler Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2020 tarafından açıklanan “Sanayi Üretim Endeksi, 2005-2021” alınmıştır.

Tablo 7’ye göre, 2020 yılının ilk yarı üretim endeks oranları Nisan ve Mayıs ayında düşüş yaşamıştır. 2020 yılı Haziran ayında ise toparlanmıştır. 2021 yılı Ocak ve Şubat aylarında ise bir önceki yıla kıyasla üretim endeksinde artış gözlemlenmiştir.

**Tablo 8***İkinci Yarı Tekstil Üretim Endeksi (2015=100)*

	<b>TEMMUZ</b>	<b>AĞUSTOS</b>	<b>EYLÜL</b>	<b>EKİM</b>	<b>KASIM</b>	<b>ARALIK</b>
<b>Tekstil -2019</b>	118,0	94,6	117,3	124,5	122,8	122,1
<b>Tekstil- 2020</b>	119,3	114,5	133,7	139,9	132,7	142,5

*Not.* Veriler TÜİK, 2020 tarafından açıklanan “Sanayi Üretim Endeksi, 2005-2021” alınmıştır.

Tablo 8 incelendiğinde 2020 yılının ikinci yarı üretim endeksi oranları 2019 yılının ikinci yarı üretim endeksine kıyasla artış yaşandığı görülmektedir.

**Tablo 9***Türkiye Tekstil ve Hammaddeleri Sektöründe İhracatın Payı*

	<b>2019 Nisan (1.000 ABD doları)</b>	<b>2020 Nisan (1.000 ABD doları)</b>	<b>Değişim</b>	<b>2019 Ocak- Nisan</b>	<b>2019 Ocak- Nisan</b>	<b>Değişim</b>
<b>Türkiye Genel İhracatı</b>	15.340	8.992	-41,40 %	59.874	51.741	-13,60 %
<b>Toplam Tekstil ve Hammaddeleri Sektörü İhracatı</b>	856.929	413.763	-51,70 %	3.363	2.822	-16,10 %
<b>Toplam Tekstil ve Hammaddeleri Sektörü İhracatının Payı %</b>	5,60 %	4,60%		5,60%	5,50%	

*Not.* Veriler İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birliği, 2020, s. 2 tarafından yayımlanmış olan “Toplam Tekstil ve Hammaddeleri Sektörü” adlı rapordan alınmıştır.

Tablo 9’da görüldüğü gibi 2020 yılı Nisan ayı toplam tekstil ve hammaddeleri sektörü ihracatında bir önceki yıla kıyasla %51,7 düşüşle yaklaşık 414 milyon dolar gerçekleşmiştir. 2020 yılı Ocak- Nisan dönemlerinde toplam tekstil ve hammaddeleri sektörü ihracatında bir önceki yıla göre % 16,1 oranında azalma meydana gelmiştir.

Pandemi döneminde Türkiye’de imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çoğu kapanmayıp işlerine devam etmesine rağmen azalan talep karşısında üretimde azalma yaşanmıştır (TÜRMOB, 2020, s. 68). COVID-19 salgını nedeniyle Türkiye Moda ve Hazır Giyim Federasyonu Yönetim Kurulu başkanı Hüseyin Öztürk, Türkiye genelinde tekstil, hazır giyim ve deri sektöründe 30 sektörel derneğe ve 9.300 şirkete Nisan ayı sonuna kadar üretimlerini durdurmalarını tavsiye etmiştir (BAKA, 2020, s. 11).

Avrupa Hazır Giyim ve Tekstil Konfederasyon Genel Müdürü Dirk Vantyghem, Avrupa Birliği ile Türkiye’nin ticaret hacminin 15 milyar Euro olduğunu ve bu ticaret hacmindeki büyümenin devam edeceğini öngörmektedir. Avrupa Hazır Giyim ve Tekstil Konfederasyonu üyeleri arasında yapılan anket sonucuna göre COVID-19 pandemi

döneminde %50 ile %80 arasında satış ve cirolarda düşüş yaşanmıştır (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, [DEİK], 2020).

Y. Kılıç (2020) çalışmasında, koronavirüs salgını bazı sektörleri olumsuz etkilerken bazı sektörleri de olumlu etkilediğini belirtmiştir. Bu amaçla çalışmasında koronavirüsün Borsa İstanbul sektör endeksleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda en olumsuz etkilenen sektörlerin tekstil ve turizm sektörü olduğunu tespit etmiştir. Tayar vd. (2020, s. 311) yaptıkları çalışmada COVID-19 salgınının tekstil sektörünü olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir.

Kandil Göker vd. (2020), COVID-19 pandemisinin hangi sektörleri daha fazla etkilediğini ortaya koymak amacıyla Borsa İstanbul'da yer alan 26 adet sektöre ait verileri kullanarak çalışmalarını yürütmüşlerdir. Çalışmanın sonucunda zaman periyotlarına göre değişiklik göstermesine rağmen en olumsuz etkilenen sektörlerin turizm, spor ve tekstil sektörü olduğunu ve bu sektörlerle yapılan yatırım hacminin düştüğünü analiz etmişlerdir. Bunun aksine temel tüketim sektöründeki gıda, bankacılık ve kimya sektörlerinin pozitif etkilendiğini ifade etmişlerdir. L. Özdemir (2020, s. 190) çalışmasında tekstil, ulaşım ve otomotiv sektörünün pandemiden olumsuz etkilenen sektörler olduğunu belirtmiştir.

### **COVID- 19 Pandemi Döneminde Değişen Pazarlama Faaliyetleri**

Salgın hastalıklar insanlık tarihinin şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir. Salgının etkisi yalnızca sağlık sektörü ile sınırlı olmayıp ülke ekonomisinin tüm alanlarına yayılmakta ve uzun vadeli finansal şoklara neden olarak ekonomik istikrarı ve büyüme oranlarını tehdit etmektedir. Farklı alanda farklı etkiye sahip olan salgın hastalıklar, ülke ekonomisinde hem arzı hem de talebi olumsuz etkilemektedir (Bingül vd., 2020, s. 191-192).

COVID-19 salgınının bulaşıcılığını azaltmak amacıyla ülkeler sosyo-ekonomik açıdan yoğun çaba içerisinde girerek kısıtlayıcı önlemler almıştır. Bu doğrultuda ülkeler öncelikle sınırların giriş ve çıkışlarını kontrol altına almaya başlamış ardından vatandaşların mecbur kalmadıkça dışarı çıkmaması ve maskesiz olarak dışarıda dolaşmalarına yönelik düzenlemeler getirilmiştir. Ancak bu tedbirler yeterli gelmemiş ve virüs yayılmaya devam etmiştir. Bundan dolayı birçok ülke sokağa çıkma yasağı gibi

daha ağır tedbirler almak zorunda kalmıştır. Türkiye’de ise ilk etapta okullar tatil edilmiş, ülke giriş-çıkışlar sınırlandırılmış ve yurtdışından gelen vatandaşlara 14 gün boyunca karantinada kalmaları zorunlu hale getirilmiştir. Ardından 65 yaş üstü vatandaşların sokağa çıkması yasaklanmış ve kuaför, lokantalar, kafeler vb. işletmelerin faaliyetleri sınırlandırılmıştır (Nakiboğlu & Işık, 2020, s. 768). Alışveriş merkezleri kapatılmış ve marketlere mesai saatleri konusunda sınırlamalar konulmuştur (Aylaz & Yıldız, 2020, s. 190).

COVID- 19 pandemisi ülkelerin gelişmişlik düzeyi, teknolojik altyapısı fark etmeksizin tüm dünyayı derinden sarsmıştır (Derindağ & Altay, 2020, s. 151). COVID-19 pandemisi ile ortaya çıkan krizden işletmeler de etkilenmiştir. Bu dönemde bazı işletmeler avantajlı bazıları ise dezavantajlı konuma gelmiştir (TÜRMOB, 2020, s. 61). COVID-19 pandemisinden olumlu etkilenen sektörler; kimya, ilaç, gıda ve sağlık alanına yönelik ekipman üreten işletmelerdir. Olumsuz etkilenenler ise turizm, ulaşım, imalat, tekstil ve otomotiv sektörleridir (Aylaz & Yıldız, 2020, s. 190). Bu süreçten ilk etkilenen sektörlerden biri hizmet sektörüdür. Pandeminin yayılma hızını azaltmak için restoranlar, oteller ve yerel işletmeler kapatılmıştır. Bu nedenle işletmeler faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmıştır (TÜRMOB, 2020, s.61). Turizm sektörünün %45 ile %70 oranında bir daralma yaşadığı tahmin edilmektedir. Turizm sektörünün yanı sıra küçük ölçekli işletmelerde bu ani kriz karşısında olumsuz etkilenmiştir. Turizm sektörüyle bağlantılı olan havacılık, seyahat acentaları, konaklama ve tur operatörleri de bu süreçten olumsuz etkilenmiştir (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği [TÜRSAB], 2020, s. 20). Bununla beraber tüketicilerin tüketim anlayışları da değişmiştir. Pandemiden kaynaklı tüketicilerin talebinde azalmalar meydana gelmiş ve bu durum üretim yapan işletmeleri olumsuz yönde etkilemiştir (TÜRMOB, 2020, s. 61).

Pandemiler kapitalizmin hiçbir şey yapamadığı bir kriz türüdür (Zwanka & Buff, 2020, s. 61). Bu kapsamda COVID-19 pandemisi daha önce yaşanmış olan krizlerden oldukça farklıdır. Çünkü işletmeler tarafından koronavirüsün önceden öngörülmesi ve tam anlamıyla denetim altına alınabilmesi mümkün değildir. Koronavirüsün küresel sağlık sorunu olmasından kaynaklı hükümetin eylem planlarının etkinliğine ve küresel bazlı eylem girişimlerine bağlı olarak koronavirüs denetim altına alınabilmektedir. Ancak işletmeler dış çevreyi iyi bir şekilde değerlendirerek faaliyetlerde bulunmaları

durumunda pandeminin yaratmış olduğu riski giderebilmektedir (Aylaz & Yıldız, 2020, s. 190).

Sosyal, psikolojik ve ekonomik faktörler tüketici davranışlarını doğrudan etkilemektedir. COVID-19 pandemi döneminde tüketici davranışlarını etkileyen bu faktörler pazarlama faaliyetlerini de etkileyerek pazarlamacıların iş yapma şeklini değiştirmiştir (Aydın & Dülek, 2020, s. 41).

He ve Harris (2020, s. 176) çalışmasında COVID-19 pandemisini modern pazarlama tarihinin en önemli çevresel değişikliklerine neden olan bir olay olarak görmektedir. Pandeminin pazarlama üzerinde de derin bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Çalışmasında pandemi tamamen sona erse bile sosyal, politik, kültürel ve ekonomik alandaki etkisinin devam edeceğini belirtmiştir.

İnsanlar virüs korkusu ile toplu olarak bir yerde bulunmayarak çevrim içi sitelerden alışveriş yapmayı tercih etmiştir. Çevrim içi alışverişin artmasıyla çoğu işletme dijital platformları kullanarak pazarlama faaliyetlerini yürütmeye başlamıştır (Aydın & Dülek, 2020, s. 41).

Pandemi döneminde insanların seyahat etmemesi, evden ayrılmaması ve grup halinde bir arada bulunmamasından kaynaklı bazı ürünlerin üretiminin durmasına neden olmuştur (ReedSmith, 2020, s. 10). Bu dönemde bazı firmalar virüsün etkisini azaltmaya yönelik kumaş vb. ürünler geliştirmiştir. Bu dönemde maske üreten firmalar, ürün çeşitliliğini artırarak renkli, desenli, çizgi film desenli maskeler de üretmeye başlamıştır. Pandeminin ilk zamanları bazı ürünler için ithalat durma noktasına gelmiştir. Maske ve solunum cihazı gibi sağlık ürünlerini ithal eden ülkeler, pandemi sürecinden olumsuz etkilenmiştir. Çünkü bu ürünlere olan talebin artması ile ithalat yapan ülkeler öncelikli olarak kendi iç pazarının taleplerini karşılamıştır (Aydın & Dülek, 2020, s. 42).

COVID-19 pandemisinin etkisiyle insanlar stoklama psikolojisine girerek özellikle antibakteriyel mendiller, maske, tıbbi malzemeler, gıda ürünleri, grip ve öksürük ilaçlarını stoklanmaya başlamıştır (Zwanka & Buff, 2020, s. 61). COVID-19 pandemisinin ilk çıktığı zamanlarda birçok sebze ve meyvenin ihracatının yapılamamasından kaynaklı stoklarda birikmesine ve belirli bir zaman sonrası bozulmasına neden olmuştur (Aydın & Dülek, 2020, s. 41-42).



Pandemi döneminde eskisi kadar dışarı çıkamayan tüketiciler bu süreçte çok fazla reklama maruz kalmışlardır (ReedSmith, 2020, s. 10). Bu dönemde kişisel satış faaliyetleri, sosyal medya uygulamaları aracılığıyla gerçekleşmiştir (Aydın & Dölek, 2020, s. 45). Pandemi, satış geliştirme faaliyetlerini de etkilemiştir. Firmalar seyahat, spor, konser gibi insanların toplu bir arada bulunması gereken promosyonları iptal etmek zorunda kalmıştır (ReedSmith, 2020).

Pandemi süreci dağıtım kanallarını da etkilemiştir. İhracat ve ithalat faaliyetlerini durma noktasına getiren pandemi, dağıtım faaliyetlerini olumsuz etkilemiştir. Bu süreçte işletmeler temassız teslimat, depoların kapatılması gibi uygulamalar ile dağıtım kanallarında farklı önlemler almıştır (Aydın & Dölek, 2020, s. 43).

İşletmenin pandemi sürecini mevcut ve potansiyel müşterileri yönetmesi stratejik önem taşımaktadır. Bu kapsamda işletmelerin müşterilerle olan iletişimini kesmeyerek onların güvenini sağlamalı ve müşteri sadakatini artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir (L. Özdemir, 2020, s. 193).

Wulandari ve Darma (2020) yaptıkları çalışmada COVID-19 pandemisinin hızla yayılmasından kaynaklı işletmeler ve müşteriler arasındaki etkileşimin değiştiğini ve buna bağlı olarak birçok işletmenin satış oranlarında ciddi düşüş yaşadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle ürünlerin özellikle de tekstil ürünlerinin satışını artırmak isteyen işletmeler için dört strateji önermektedirler. Bu stratejiler; (1) teknolojinin kullanılması, (2) teknolojiyi kullanarak uygun ve çekici satış promosyonlarının gerçekleştirilmesi, (3) promosyonlara ek olarak yaratıcı satış yöntemleri ve tekniklerinin oluşturulması, (4) işletmelerin panik yapmadan satışlarına devam etmesidir. Buna ek olarak, pandemiye rağmen çoğu tüketicinin yeni kıyafetler satın almaya devam ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda ürünleri pazarlamak için akıllı telefonların kullanılması gerektiğini vurgulamışlardır. İşletmelerin pazarlama stratejilerini çevrim içi satış yoluyla yapmalarını önermişlerdir.

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın katılımcıları, veri toplama araçları, deseni ve verilerin analizine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

### 2.1. Katılımcılar

Örneklem seçimi hem nicel hem de nitel araştırmalar için önemli bir konudur (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 113). Ancak nitel araştırmalarda, örneklemin evreni temsil etmesinden ziyade örneklemin araştırma yapılan durum ya da olayla ilgili bilgi düzeyi öncelikli faktördür. Bundan dolayı nitel araştırmalarda örneklem belirlenirken araştırmacının dikkat etmesi gereken husus, çalışılan konu hakkında yeterli bilgi verebilecek nitelikte örneklemin seçilmesidir (İslamoğlu, 2009, s. 181). Nitel araştırmanın amacı araştırmadan elde edilen sonucunun genelleştirilmesi değil belirlenen durum ile ilgili tecrübesi olan bireylerin konuyla ilgili olarak algılarını ve deneyimlerini incelemektir (Marshall, 1996, s. 523).

Araştırmanın evrenini Türkiye’de tekstil üretimi yapan firmalar oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından, araştırmanın amacına uygun nitelikteki her katılımcının dâhil edildiği yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yargısal örnekleme yönteminde, örneğe kimin seçileceği, araştırmacının bireysel yargısına bağlıdır (S. Yıldız, 2017, s. 430). Nitel araştırmada araştırmacı görüşmelerini yaparken katılımcıların verdiği cevaplar birbirini tekrarlamaya başladığı noktada yeterli örnekleme ulaşılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu nedenle, araştırmada veri miktarına ve araştırmanın odağına odaklanarak, cevapların birbirini tekrar ettiği noktada araştırma sonlandırılmıştır. Sonuç olarak toplamda 20 tekstil üretimi yapan firma araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

### 2.2. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın amacına göre görüşmeler yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı, daha önceden belirlenmiş olan sorularının dışına çıkmayarak sistematik bir şekilde soruları sorar (Green & Thorogood, 2004, s. 79-80). Yapı yapılandırılmış görüşme ise sorular önceden belirlenmiş olmasına rağmen esneklik

payı vardır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, yapılandırılmış görüşmeye kıyasla daha esnekler. Bu teknikte, görüşme öncesinde araştırmacı konu başlıkları veya görüşme sorularını hazır hale getirir. Araştırmacı hazırlanan sorulara bağlı kalmaksızın farklı sorular sorabilir ya da mevcut soruları belirlenen sıra ile sormayabilir. Yapılandırılmamış görüşme tekniğinde görüşmeden önce belirlenen bir soru formatı bulunmamaktadır (Türnüklü, 2000, s. 546-547).

Bu araştırmada, daha ayrıntılı bilgilere ulaşabilmek istenmesi nedeniyle nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşme tercih edilmiştir. Araştırmacıya esneklik sağlanması, konu hakkında daha detaylı ve derin bilgilere ulaşmak istenmesinden kaynaklı bu yöntem seçilmiştir. Araştırmada, önceden belirlenmiş soruların olmasının yanı sıra görüşmenin gidişatına göre araştırmacı farklı sorular üreterek detaylı bir şekilde veriler toplamıştır.

Uzman görüşleri ve pilot çalışma sonucunda son haline getirilen görüşme soruları, görüşmeye katılmayı kabul eden 20 tekstil firmasına uygulanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme soruları önceki çalışmalara dayalı olarak belirlenmiştir. Bu çalışmalar; Tse & Sin (2006), Öztürk & Türkmen (2006), Israeli (2007), Ayyıldız (2020) ve Köksal & Özgül (2007) olarak sıralanmaktadır.

Görüşmeden önce katılımcı firmalardan görüşme izni alınmıştır. Katılımcı firmalardan randevu alınarak görüşmeler 29 Aralık 2020 ve 16 Mart 2021 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırma verilerinin toplanması için görüşmeler yüz yüze olabileceği gibi telefonla, bilgisayar aracılığıyla da görüşme gerçekleştirilebilir (Kvale, 1983, s. 174). COVID-19 salgınından kaynaklı görüşmeler Zoom programı aracılığıyla çevrim içi olarak gerçekleştirilmiştir. Her katılımcının konuşma hızı ve konuya ilişkin verdikleri bilgiler aynı olmadığından dolayı görüşmeler 25 dakika ile 50 dakika arasında farklılıklar göstermiştir. Görüşmelerin tamamı geçerli sayılarak araştırma kapsamında alınmıştır. Görüşme esnasında veri kaybını önlemek amacıyla katılımcılardan izin alınarak görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Görüşme kayıtları Word dosyasına aktarılmıştır. Elde edilen verilerin üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmaksızın veriler doğrudan aktarılmıştır.

Bu araştırmanın yapılış aşaması şu şekildedir; görüşme sorularının hazırlanması, görüşme için firmadan izin alınması, görüşme için firmalardan randevu alınması,

görüşme için hazırlık yapılması, Zoom programı aracılığıyla görüşmenin gerçekleştirilmesi, görüşmenin kayıt altına alınması ve görüşmenin yazıya dökülmesidir.

### 2.2.1. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırmaların amacı genelleme yapmadan belirli bir konuyu derinlemesine incelemektir. Nicel araştırmalarda kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik kavramları, nitel araştırmalarda farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramlar; inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirliktir (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 27).

Nicel araştırmadaki iç geçerliliğin nitel araştırmada karşılığı inandırıcılık kavramıdır. İnandırıcılık, veri toplama ve verilerin analizinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını açıklamasıdır (Krahn & Putnam, 2003, s. 188). Nitel araştırmada inandırıcılığı sağlamak amacıyla katılımcılarla uzun süre etkileşimde bulunmalı ve katılımcıların teyidi alınmalıdır (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Araştırma sonuçlarının genellenebilir olmasını ifade eden aktarılabirlik araştırmanın sonucunun geliştirilebilir olmasıdır. Nitel araştırmalarda istatistiksel bir genelleme yerine analitik olarak genelleme yapılmaktadır (Subaşı & Okumuş, 2017, s. 425). Araştırma sonuçlarının aktarabilir olması için nitel araştırmanın ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme yöntemiyle yapılması gerekmektedir (Başkale, 2016, s. 26).

Nicel araştırmadaki iç güvenirligi nitel araştırmada karşılığı tutarlılık kavramıdır. Nitel araştırmalarda olay ve olgular sürekli değişkenlik göstermesi ve yoruma açık olmasından kaynaklı nicel araştırmalardaki gibi zaman ve ortama göre tekrar edilemez (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 282-283). Teyit edilebilirlik ise ulaşılan sonucunun toplanan verilerle teyit edilmesidir (Subaşı & Okumuş, 2017, s.425). Nitel araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik sağlamasındaki diğer bir faktör de araştırmacının kendisidir. Araştırmacının araştırma yapılacak olan konu ile ilgili bilgili ve dikkatli olması çalışmanın geçerlilik ve güvenirligini artıran bir etkidir (Pyett, 2003, s. 1172).

Çalışma kapsamında iç geçerliliği sağlamak için her görüşmeden önce çalışma hakkında ve çalışmanın hangi amaçla yapıldığına dair katılımcılarla sohbet ederek konuya yakınlaşması sağlanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler özetlenip katılımcılara geri bildirim yapılarak katılımcılardan teyit edilmesi

istenilmiştir. Katılımcıların sorulara vermiş oldukları cevaplar kodlanmış ve katılımcıların cevabı doğrudan alıntı yapılarak kodlar desteklenmiştir. Araştırma sonuçlarının genellenebilir olması için elde edilen veriler yazıya aktarıldıktan sonra Excel programı kullanılarak veriler ilk başta ortak konulara ayrılmış daha sonra ortak konular alt tema olarak belirlenerek ana temanın altına eklenmiştir. Çalışmanın güvenilirliği için tüm katılımcılara aynı görüşme formu uygulanmış ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Toplanan tüm veriler aynı şekilde analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında görüşmelerin hazırlanmasından, analiz aşamasına kadar olan tüm süreç açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak bu çalışmadan elde edilen veriler üzerine yapılan yorumlar çalışmanın örnekleme ile sınırlıdır.

### **2.2.2. Görüşme Soruları**

Araştırmada kullanılan görüşme soruları hazırlanırken önceki yıllarda yapılan araştırmalar örnek alınarak çeşitli temalar çerçevesinde belirlenmiştir. Araştırma soruları ve temaları oluştururken referans alınan çalışmalar Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10***Araştırma Soruları ve Referans Kaynakları*

<b>Sorular</b>	<b>Temalar</b>	<b>Referans Alınan Kaynaklar</b>
1. COVID-19 pandemisi için herhangi bir önlem aldınız mı? Aldığınız önlemler nelerdir? COVID-19 pandemi sürecinde aldığınız önlemler ve kararlardan hangisi işletmenize fayda sağlamış veya zarar getirmiştir?	COVID-19 Pandemisinde Alınan Tedbirler	Ayyıldız, 2020
2. Dünyada yaşanan COVID-19 pandemisini işletmeniz açısından nasıl değerlendiriyorsunuz? İşletmenize ne gibi etkileri olmuştur?	COVID-19 Pandemisinin Etkisi	Köksal & Özgül, 2007
3. COVID-19 pandemisi süresinde ürün hattında genişlemeler ya da üretimi ara verdiğiniz ürünler oldu mu? Olduysa şirketinize ne gibi etkileri olmuştur?	Büyüme Stratejisi	Öztürk & Türkmen, 2006 Köksal & Özgül, 2007
4. COVID-19 pandemi sürecinde rekabet edebilmek için ne tür faaliyetlerde buldunuz? Rakiplere, talebe ve maliyete göre fiyatlandırma politikası düşünüldüğünde pandemi döneminde fiyat stratejilerinizi nasıl belirlediniz? İşletme olarak fiyatlandırma da ne gibi değişiklikler yaşandı?	Fiyat Stratejisi Rekabet Stratejisi	Öztürk & Türkmen, 2006 Köksal & Özgül, 2007
5. COVID-19 pandemi sürecinde pazarlama faaliyetlerini yürütürken hangi medya araçlarını daha fazla kullandınız? Bu süreçteki değişiklikler nelerdir?	Tutundurma Stratejisi	Köksal & Özgül, 2007 Israeli, 2007
6. COVID-19 pandemi sürecinde reklam faaliyetlerinizdeki değişiklikler nelerdir?	Tutundurma Stratejisi	Köksal & Özgül, 2007 Israeli, 2007
7. COVID-19 pandemi sürecinde satış oranlarınızda değişiklik oldu mu? Olduysa hangi ürün hattında oldu? Azalan talep karşısında müşterilerinizi elde tutmak için veya müşterilerin sizi tercih etmeleri için ne gibi stratejiler geliştirdiniz?	Müşteri Kazanma Stratejisi	Öztürk & Türkmen, 2006
8. COVID-19 pandemisinin işletme maliyetleriniz üzerindeki etkisinden bahsedermisiniz? Bu süreçte maliyetlerinizi düşürmek adına ne tür faaliyetlerde buldunuz?	Maliyet Düşürme Stratejisi	Israeli, 2007 Tse & Sin, 2006
9. COVID-19 pandemi döneminde pazar payını korumak adına ne tür faaliyetlerde buldunuz? Bu dönemde pazar payınızda ne tür değişiklikler oldu?	Pazar Payı Stratejileri	Öztürk & Türkmen, 2006
10. COVID-19 pandemi sonrası şirketinizde ne gibi değişiklikler olacak?	COVID-19 Pandemi Sonrası Değişiklikler	Ayyıldız, 2020

### 2.3. Araştırmanın Deseni

Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmalar, olayların ve algıların doğal ortamında bütüncül ve gerçekçi bir şekilde sunmak amacıyla nitel bir sürecin izlendiği, araştırmacıya esneklik sağlayarak derinlemesine bilgi toplamasına imkân veren araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 39). Nitel araştırmanın amacı bireylerin veya toplumun belirli bir konuya ilişkin olarak deneyimlerini anlamaya çalışmaktır. Bunun için araştırmacılar “ne”, “nasıl” ve “neden” sorularına cevap aramaktadır (McCusker & Günaydın, 2015, s. 537).

Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji kullanılmıştır. Fenomenoloji, araştırmacı tarafından katılımcıların yaşadıkları deneyimleri betimlediği bir araştırma desendir (Creswell & Poth, 2018, s. 154). Fenomenoloji, katılımcıların belirli bir fenomen veya kavramla ilgili olarak duygularını, bakış açılarını ve algılarını ifade etmeye yarayan nitel araştırma desenine denilmektedir. Bu kapsamda fenomenolojinin amacı bireyin deneyimlerini anlamaktır (Tekindal & Uğuz Arsu, 2020, s. 156).

### 2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Derinlemesine görüşme yöntemi ile toplanan veriler, betimsel ve içerik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analiz, araştırma verilerinin önceden belirlenmiş konulara göre özetlenmesi ve yorumlanmasıdır. İçerik analiz ise yazılı ve görsel verilerin analiz edilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde araştırmacı önce kategorileri belirler ardından kategorilere uygun verileri oluşturmak amacıyla yazılı ve görsel bilgileri yerleştirir (M. Özdemir, 2010, s. 335). İçerik analiz dört aşamadan oluşur. Bunlar; verilerin kodlanması, kodlanan verilere göre temaların belirlenmesi, belirlenmiş olan kodların ve temaların düzenlenmesi ve kodlama sonucundan sonra elde edilen bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 240)

Araştırmada sorulan 10 soruya verilen cevaplar içerik ve betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Öncelikle ait oldukları ana temanın altına yerleştirilmiştir. Cümledeki ifadelerle göre ortak konular belirlenmiş ardından ortak konular alt tema olarak ana temaların altına yerleştirilmiştir. Analiz sürecinde, katılımcıların sorulan soru ile ilgili söyledikleri her kelime değerlendirilmiştir. Örneğin katılımcının COVID-19 pandemi

döneminde pazarlama faaliyetlerini yürütürken birden fazla medya araçları kullanabilir. Bu kapsamda bazı sorulara verilen cevapların toplam sayısı katılımcıların toplam sayısından fazla çıkan sorular bulunmaktadır. Daha sonra betimsel analiz yöntemi ile katılımcıların görüşme esnasında söyledikleri doğrudan alıntı yapılmıştır. Veri analizi için Excel programı kullanılarak frekans analizi yapılmıştır. Analizden elde edilen veriler tablolara aktarılarak yorum ve açıklamalar yapılmıştır.





### 3. BULGULAR

#### Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma örnekleminde yer alan işletmelere ilişkin çalışan sayısı, iş etkinliği, kuruluş yılı, görüşülen kişinin pozisyonu, cinsiyeti, eğitim düzeyi ve yaşı hakkında bilgiler toplanmıştır.

**Tablo 11**

*Görüşmeye Katılan Firmalar Hakkında Bilgiler*

KATILIMCI KODU	İŞ ETKİNLİĞİ	İŞLETME YAŞI	ÇALIŞAN SAYISI
K1	İhracat / Yurtiçi	65	650
K2	İhracat / Yurtiçi	70	1400
K3	İhracat / Yurtiçi	25	370
K4	İhracat / Yurtiçi	22	900
K5	İhracat / Yurtiçi	13	400
K6	İhracat / Yurtiçi	12	37
K7	İhracat / Yurtiçi	28	187
K8	İhracat / Yurtiçi	37	700
K9	İhracat / Yurtiçi	53	1500
K10	İhracat / Yurtiçi	31	2000
K11	İhracat / Yurtiçi	71	1350
K12	İhracat	26	300
K13	İhracat / Yurtiçi	49	258
K14	İhracat / Yurtiçi	16	750
K15	İhracat / Yurtiçi	20	150
K16	İhracat / Yurtiçi	13	310
K17	İhracat / Yurtiçi	38	3000
K18	İhracat / Yurtiçi	55	4500
K19	İhracat / Yurtiçi	26	440
K20	İhracat / Yurtiçi	38	256

Tablo 11’de, görüşmeye katılan firmalara ilişkin çalışan sayısı, iş etkinliği ve işletme yaşı hakkında bilgiler yer almaktadır. Görüşmeye katılan firmaların tamamı ihracat yapmaktadır. Katılımcı firmalar ortalama 35 yıldır faaliyettedir. Katılımcı firmaların çalışan sayısı ortalama 973 kişidir.

**Tablo 12***Görüşmeye Katılan Kişiler Hakkında Bilgiler*

<b>KATILIMCI KODU</b>	<b>GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN POZİZYONU</b>	<b>CİNSİYET</b>	<b>EĞİTİM</b>	<b>YAŞ</b>
<b>K1</b>	Pazarlama Müdürü	Erkek	Yüksek Lisans	39
<b>K2</b>	Pazarlama Müdürü	Kadın	Yüksek Lisans	36
<b>K3</b>	İşletme Sahibi	Erkek	Üniversite	47
<b>K4</b>	Pazarlama Sorumlusu	Erkek	Üniversite	34
<b>K5</b>	Pazarlama Sorumlusu	Erkek	Yüksek Lisans	30
<b>K6</b>	Pazarlama Sorumlusu	Erkek	Üniversite	29
<b>K7</b>	Genel Müdür	Erkek	Üniversite	48
<b>K8</b>	Pazarlama Müdürü	Erkek	Üniversite	31
<b>K9</b>	Pazarlama Müdürü	Erkek	Üniversite	41
<b>K10</b>	Pazarlama Sorumlusu	Kadın	Üniversite	34
<b>K11</b>	Pazarlama Sorumlusu	Erkek	Yüksek Lisans	41
<b>K12</b>	İşletme Yöneticisi	Erkek	Üniversite	42
<b>K13</b>	Pazarlama Sorumlusu	Kadın	Yüksek Lisans	29
<b>K14</b>	Pazarlama Sorumlusu	Kadın	Üniversite	31
<b>K15</b>	İşletme Sahibi	Erkek	Lise	50
<b>K16</b>	Pazarlama Müdürü	Erkek	Yüksek Lisans	41
<b>K17</b>	Pazarlama Sorumlusu	Erkek	Üniversite	39
<b>K18</b>	Pazarlama Müdürü	Kadın	Üniversite	44
<b>K19</b>	Genel Müdür	Erkek	Üniversite	57
<b>K20</b>	Pazarlama Sorumlusu	Erkek	Üniversite	45

Tablo 12 incelendiğinde, görüşülen kişilerin %45'i pazarlama sorumlusu, %30'u pazarlama müdürü, %10'u işletme sahibi, %10'u genel müdür ve %5'i işletme yöneticisidir. Katılımcıların %75'i erkek, %25'i kadındır. Görüşme yapılan kişilerin % 65'i üniversite mezunu, %30'u yüksek lisans eğitimi aldığını ve %5'i de lise mezunudur.

## Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

**Tablo 13**

*Katılımcıların COVID-19 Pandemi Döneminde Aldıkları Önlemler*

Soru	Cevaplar	Sayı
<b>COVID-19 pandemi döneminde herhangi bir önlem aldınız mı?</b>	Evet	20
<b>Aldığınız önlemler nelerdir?</b>	Bakanlığın zorunlu tuttuğu standartlara uyuldu.	20
	Evden çalışma sistemine geçildi.	12
	Çalışma saatleri revize edildi.	11
	Çalışanlara düzenli olarak maske dağıtıldı.	6
	Servis sayısı artırıldı.	4
	Riskli çalışanlar işe gelmedi.	3
	Çalışanlara özel maske üretimi yapıldı.	2
	Şirket içindeki toplantılar çevrim içi yapıldı.	1
	Servis içinde herkesin oturacağı yer sabitleştirildi.	1
	COVID-19 bilgilendirmesi için whatsapp grubu kuruldu.	1
	Temassız pedallı çay makinesi alındı.	1
<b>COVID-19 pandemi sürecinde aldığınız önlemler ve kararlardan hangisi işletmenize fayda sağlamış veya zarar getirmiştir?</b>	Hastalığın şirket içinde yayılmaması açısından fayda sağladı.	20
	Evden çalışma sistemi ile alternatif çalışma yollarının öğrenmesi açısından fayda sağladı.	3
	Maliyetin artmasına sebep oldu.	2

Tablo 13 incelendiğinde, araştırmaya katılanların tamamı pandemi döneminde gerekli önlemleri aldıklarını ve zorunlu tutulan kurallara uyduklarını dile getirmişlerdir. Katılımcıların 12 tanesi evden çalışma sistemine geçtiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar genel olarak pandemi döneminde gerekli olan tüm önlemleri yerine getirdiklerini söylemişlerdir. Katılımcıların almış oldukları önlemlerle virüsün şirket içinde yayılmadığı ve alternatif çalışma yolları öğrenildiği anlaşılmaktadır. Katılımcıdan 1 tanesi ise bu dönemde iş yapamadıklarını, pandemi sürecinde alınan önlemlerin şirket içinde maliyet artışına neden olduğunu söylemiştir. Bu soruya ilişkin bazı katılımcı firmalara ilişkin görüşme örnekleri aşağıda verilmiştir.

*“COVID-19 ile ilgili aldığımız en büyük önlem bizim açımızdan evden çalışma oldu. İşyerine gelmeden önce tedbir amaçlı riskli olan çalışanları geri evine gönderdik. Yarar olarak şöyle bir şey sağladı en azından virüsün yayılmasını önledi.” K4*

*“Evden çalışma, hijyen, maske ve mesafe kuralları başta olmak üzere gerekli tüm önlemler ve tedbirler alındı. Hastalığın şirket bünyesinde yayılmaması için faydalı olmuştur.” K9*

*“Pandemiden kaynakları devletin isteklerini yerine getirdik. Biz her zaman ilaçlama, dezenfektan insanların servislere sınırlı binmesi gibi önlemler aldık. İnsanların servise sınırlı binmesi demek bizim 8 tane servisimiz var o dönemde 16 servise çıktı bize pandeminin maliyet zararı oldu. Yarar olarak da hastalığın şirket içinde yayılmaması açısından fayda sağlamış oldu.” K12*

*“Kurallara tam anlamıyla uyduk. İçeri girerken ateşlerini ölçtüük. Maskesiz çalışmak yasaklandı. Odalara maskesiz kimse giremedi. İçeride yemekhane oturma düzenlerini komple değiştirdik. Biz devlet ne dediyse biz bunların hepsini yaptık. Servis içinde şunu yaptık her bir kişinin oturacağı yer belli oldu. Bugün üçüncü sıraya oturayım yarın birinci sırada oturayım olmadı. Bugün üçüncü sıradaysa yarın da üçüncü sırada oturdu. O yüzden büyük problemimiz olmadı.” K15*

*“Evden çalışabilecek ekiplerin zaman zaman evden çalışmasını sağladık. Whatsapp grubu kurduk. Semptomları takip ettik ve hasta olan arkadaşlarımızın whatsapp grubunda deneyimlerini paylaşmalarını istedik. Bizzat biz takip ettik. Yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarımıza birebir şoför aracılığı ile yardımcı olduk.” K19*

**Tablo 14***COVID-19 Pandemisinin Katılımcı Firmalara Etkisi*

<b>Soru</b>	<b>Cevaplar</b>	<b>Sayı</b>
<b>Dünyada yaşanan COVID-19 pandemisini işletmeniz açısından nasıl değerlendiriyorsunuz? İşletmenize ne gibi etkileri olmuştur?</b>	Pandemi öncesine kıyasla siparişler azaldı.	11
	Pandemi öncesine kıyasla üretim kapasitesi düştü.	7
	Türkiye’de ilk vakanın görülmesinin ardından birkaç ay üretim durdu.	6
	Pandemi öncesine kıyasla siparişlerde artış görüldü.	5
	Müşteriler siparişlerini iptal ettiler.	5
	Müşteriler ürünlerin ellerine geç ulaşmasını istediler.	3
	Üretim kapasitesi değişmedi.	2
	İlk zamanlar olumsuz etkiledi.	2
	E-ticarette sipariş artışı oldu.	2
	Alıcılar sevkiyatı yapılan ürünlerin ödemesini zamanında yapmadı.	1
	Daha önceden planlanan yatırımlar durduruldu.	1
	2020 yılı Mart ayında üretim kapasitesinin düşmesine rağmen sonrasında Ağustos ayında kapasitenin tamamı kullanıldı.	1
	Sipariş olmamasına rağmen üretime devam ederek stok yapıldı.	1

Tablo 14 pandeminin katılımcı firmaları nasıl etkilediğini göstermektedir. Tablo 14’e göre, katılımcı firmaların 11 tanesi pandemi öncesine kıyasla siparişlerinin azaldığını, 7 tanesi üretim kapasitelerinin düştüğünü, 6 tanesi Türkiye’de ilk vakanın görülmesinin ardından birkaç ay üretimin tamamen durduğu belirtmişlerdir. Katılımcıların 5 tanesi ise pandemi sürecinde siparişlerinde artış görüldüğünü dile getirmişlerdir. Siparişlerini artıran firmalar, e-ticarette ağırlık vermelerine, yeni ürün geliştirmelerine, pazarlama faaliyetlerine devam etmelerine, rakip işletmelerin bu dönemde üretim yapmamasına ve hammadde üretimi yapmalarına bağlamaktadırlar. Katılımcıların 3 tanesi ise pandemi sürecinde müşterilerinin siparişlerini iptal etmediklerini ama ileri bir tarihte ürünleri almak istediklerini ifade etmişlerdir.

Bu soruya ilişkin olarak bazı görüşme örnekleri aşağıda verilmiştir.

*“Ciromuz da çok fazla düşüş olmadı. Ciromuzun %7’lik bir düşüşü oldu ve mevcut siparişlerin adet olarak %2 azaldı. Cironun azalması ürün gamında kullanılan katma değer azalmasıyla, biz nakış gibi ekstra işlemler yapıyorduk onları yapmayarak daha basit ürünler yaptık. Kapasite olarak baktığımızda bir düşüş olmadı.” K3*

“Geçen sene Mart ayından Temmuz ayına kadar çok sakin geçti. Çünkü biz ihracat yoğunluklu bir firmayız. Özellikle Avrupa’nın kapanmasından sonra bekledik. Onlar durunca bizde otomatikman durup stok çalıştık. Biz üretimi hiç durdurmadık sürekli devam ettik. Stoka koyabileceğimiz şeyleri ürettik. Krizi fırsata şöyle çevirdik diyebilirim yaptığımız stoklar piyasa açıldıktan sonra bizi rahatlattı. Daha rahat hareket edebildik. Piyasalar açıldığında fiyat esnekliğimizi rahatlattı.” K4

“Asıl şiddetli etkiyi 2020 yılı Nisan ve Mayıs ayında gördük. Birçok müşteri ile iletişim dahi koptu diyebiliriz. Hatta şöyle bir şey oldu normalde müşterilerimiz siparişlerini daha hızlı ulaşmasını istiyor biz de o yüzden genelde karayolu taşımacılığı ve havayolu taşımacılığı ile ürünleri gönderiyorduk ama Nisan ayında müşterimize gemi yoluyla ürünleri gönderdik. Çünkü zaten ürüne ihtiyaçları yoktu. 2-3 haftalık sevkiyat süresi onlar için önemli olmadı. Nisan ve Mayıs ayından sonra çevrim içi sisteme geçmelerinden dolayı siparişler oluştu ve bizim de üretimimiz başladı. Hammaddeyi iade edebiliyorsak hammaddeleri iade ettik. Bu şekilde elimizdekileri tüketmeye çalıştık. İlla üretelim de gönderelim demedik. Müşterilerimiz siparişlerini iptal etmek istediğinde ne derece müşterimize yardımcı olabilir ona baktık. Hem tedarikçilerimin hem bizim hem de müşterilerimizi mağdur etmeden ucu ucuna hesap yaptık. Daha sonra müşterimize raporu sunarak orta yolu bulduk. Pandeminin Türkiye’de çıktığı zamanlar Amerika pazarımız hiç durmadı. Çünkü pandemi Amerika’ya Avrupa pazarından bir tık daha geç geldiği için en azından orda ki siparişlerimiz devam etti. Bazı İngiltere markaları tamamen bizden alımlarını durdurdu. Genel olarak bakıldığında kötü bir senaryo ile karşı karşıya kalmadık. Genel olarak baktığımızda ilk zamanlar evet olumsuz etkiledi ama daha sonrasında daha öngörülebilir organizeler yaptık.” K10

“Toplam 2 ay üretim durdu satış durdu hiçbir şey yapamadık. Bizim gibi firmalar için 2 ay çok uzun bir zaman. Çünkü hızlı alıyorsun ve hızlı satıyorsun ve hızlı sattığın bir şeyin parasını da hızlı ödüyorsun. Biz hammadde, kumaş, aksesuar, etiket, poşet ve koli alıyoruz. Bizim müşterilerle nasıl bir ödeme anlaşmamız varsa bizim tedarikçilerle olan anlaşmamızda aynı onlar arasında da anlaşmamız ve sözleşmelerimiz var. Bir yandan da burada çalışan personelleri işten çıkarmanın olmadığı hepsini bir arada bulundurmanız gereken bir dönem oldu.” K16

“Tekstil kısmıyla alakalı olarak bakarsak bizim ürettiğimiz ürünler hijyene, geleneksel tekstile ve ev tekstiline yönelik olan hammaddeler ve otomotiv için de ürettiğimiz ürünler var ama otomotiv bizim ürün portföyümüzde çok büyük yer almıyor. Pandemi esnasında en çok otomotiv etkilendi diğer sektörlere baktığımız zaman ev tekstili çok sürpriz bir şekilde pozitif etkilendi bu süreçten çünkü insanlar evlerine döndükleri için birçok insan ev eşyalarına evde kullandıkları tekstil ürünlerini değiştirme ihtiyacı gördüler hâlâ müşterilerimiz hatları dolu bir şekilde, siparişleri yetiştirmeye çalışıyorlar. Bu tip ürünlerde ihracatta artış oldu. Diğer taraftan hijyen ürünlerinde ise inanılmaz bir patlama oldu. İnsanlar günlük hayatlarında çok fazla hijyenik ürünler kullanmaya başladılar. Bunlardan en önemlisi maskeler, ıslak mendiller, temizlik bezleri bunların tamamında tüketim korkunç şekilde arttı. Bizim de ürettiğimiz ürünlerden bir tanesi bu hijyenik ürünler için ürettiğimiz elyaf türleri. Ürün portföyümüz geniş olduğu için biz pandemi sürecinde negatif etkilenmedik bilakis pozitif etkilendik. Pandemi döneminde birçok işletme dururken biz artırdık.” K18

**Tablo 15**

*COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcı Firmaların Büyüme Stratejileri*

Soru	Cevaplar	Sayı
<b>COVID-19 pandemisi sürecinde ürün hattında genişlemeler ya da üretimi durdurduğunuz ürünler oldu mu?</b>	Hayır, bir değişiklik olmadı.	9
	Evet, maske üretildi.	6
	Evet, non-denim kumaş üretildi.	2
	Evet, antibakteriyel ürünler (kıyafet, çanta vb.) geliştirildi.	2
	Evet, antimikrobiyal ürünler geliştirildi.	1
	Evet, maske için kumaş üretildi.	1
	Evet, antibakteriyel kumaş geliştirildi.	1
	Evet, antiviral kumaş geliştirildi.	1
	Evet, termal giyim üretildi.	1
	Evet, pijama, iç giyim gibi rahat ürünler üretildi.	1
	Evet, medikal önlük üretildi.	1
	Evet, medikal tulum üretildi.	1
	Evet, kolay silinebilen kadife kumaş üretildi.	1
	Evet, ter önleyici ürünler geliştirildi.	1
<b>Olduysa şirketinize ne gibi etkileri olmuştur?</b>	Yeni ürünlere talep oldu.	10
	Üretilen yeni ürünler müşteriler tarafından beğenildi.	4

Tablo 15, katılımcı firmaların pandemi döneminde uyguladıkları büyüme stratejisini göstermektedir. Tablo 15 incelendiğinde, katılımcı firmaların 9 tanesi üretimde bir

değişikliğe gitmediklerini belirtmiştir. Katılımcı firmalardan 11 tanesi ise ürün hatlarını genişlettiklerini söylemişlerdir. Bu firmalar, pandemiden önce bu ürünleri üretmediklerini ve pandemi döneminde müşterinin taleplerine göre yeni ürün ürettiklerini vurgulamışlardır. Pandemi döneminde ürün hattında değişikliğe giden katılımcı firmaların müşterileri tarafından yeni ürünlerin beğenildiği ve talep oluştuğu görülmektedir. Konu ile ilgili bazı görüşler aşağıda yer almaktadır.

*“Salgına yönelik yaptığımız araştırmalarla olumlu sonuç elde ettik ve 50 yıkamaya kadar dayanan antiviral ve antibakteriyel kumaş geliştirdik. Bu kumaşları da hem maske hem de tulum üretiminde kullanarak müşterinin beğenisine sunduk. Bu tarz kumaşlarını üretmeye devam edeceğiz. Her ne kadar biz buna geç başlamış olsak da güzel sonuçlarını aldık. Daha erken başlasak daha iyi yol alırdık ve çok daha iyi sonuçlar elde etmiş olacaktık.” K1*

*“Yeni koleksiyona üstüne çalıştığımız antibakteriyel ve antimikrobiyal gibi ürünleri adapte ettik. Maske için kumaş üretimi yaptık ve müşterilerimize her gönderinin içine maske koyarak onlara gönderdik. Belediye ile çalışmamız oldu. Onlara antibakteriyel formalar ürettik. O şekilde çalışmalarla boşluğu kapattık. Daha sonra zaten hızlı bir toparlanmayla kapasitemizi yavaş yavaş artırdık.” K2*

*“Antibakteriyel maske, termal giyim, antibakteriyel kıyafetler ürettik. Bizim ARGE departmanı hep ilklere adım atmaya çalıştı. Öncü olmaya dikkat ediyoruz. Maske üretimi yaptık. Bakterilerin %99,9 şeklinde koruyan ve yıkanabilen maskeler ürettik. Kumaşın kendisi antibakteriyel ve nefes alma özelliği olan bir kumaştır. Taleplerde oldu. Hatta çantada bile antibakteriyel çanta ve ter önleyici ürünler yaptık açıkçası. İnsanlar yeni bir şey görünce tabi pazarlaması da iyi yapılırca satın alıyor. Bizim ürettiğimiz ürünlere de talep oldu.” K5*

*“Bazı siparişlerimizin iptalleri ve ertelenmesi durumu oldu. Bu süreçte ürün gamımıza medikal giyimi ekleyerek, değişik ülkelere maske ve önlük ihracatı yaptık.” K14*

*“Maske işine yöneldik. Maske üretimi yaptık. Yaklaşık 1 yıldır farklı markalarla maske çalışması yapıyoruz. Biz üretim hatlarını hemen oraya çevirdik. Şuan siparişler alınıyor. Bu dönemde bazı firmalar maske üretimi yapacağını dedi, bazıları maske kumaşını üreteceğini dedi, bazıları ise hiç bu işe girmediler. Firmalar arasında farklı*



*kararlar alındı. Ama biz nihai maske ürettik. Buradaki amaç survive olmaktı. Yani önemli olan hayatta kalabilmektir.’’ K17*

**Tablo 16**

*COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcı Firmaların Rekabet Stratejileri*

Soru	Cevaplar	Sayı
<b>Rakiplere, talebe ve maliyete göre fiyatlandırma politikası düşünüldüğünde pandemi döneminde fiyat stratejilerinizi nasıl belirlediniz? İşletme olarak fiyatlandırma da ne gibi değişiklikler yaşandı?</b>	Ürün fiyatında herhangi bir indirim, esneklik vb. yapılmadı.	8
	Fiyat esnekliği yapıldı.	7
	Hammadde fiyatları artmasına rağmen kâr marjından feragat edilerek fiyat artışı yapılmadı.	3
	Fiyat artışı yapılmayarak bir önceki yılın fiyatı baz alındı.	2
<b>COVID-19 pandemi sürecinde rekabet edebilmek için ne tür faaliyetlerde bulundunuz?</b>	Ürün fiyatları düşürüldü.	8
	Rekabet edebilmek için yeni bir şey yapılmadı.	6
	Pazarda lider konumda olduğu için rekabet etmek için bir şey yapılmadı.	2
	Ürün teslimatı zamanında yapıldı.	2
	İnsan sağlığına zararsız ve kaliteli ürün üretildi.	2
	Müşterilere ödeme konusunda esneklik sağlandı.	1
	Sürdürülebilirlik konusuna ağırlık verildi.	1
	Numuneler zamanında gönderildi.	1
	Dijitalleşmeye ağırlık verildi.	1
Nitelikli personel alımı yapıldı.	1	

Tablo 16, katılımcı firmaların pandemi döneminde uyguladıkları fiyat ve rekabet stratejilerini göstermektedir. Tablo 16'ya göre katılımcı firmaların 7 tanesi pandemi döneminde fiyat esnekliği yaparak fiyatları sabit tutmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun aksine katılımcı firmaların 8 tanesi ise fiyatlarda bir değişiklik yapmadıklarını söylemişlerdir. Katılımcı firmaların 3 tanesi hammadde fiyatlarının artmasına rağmen kâr marjından feragat ederek fiyatları düşürdüklerini, 2 tanesi ise fiyat artışı yapmayarak bir önceki yılın fiyatını baz aldıklarını ifade etmişlerdir.

Rekabet edebilmek adına katılımcı firmaların 8 tanesi rakiplerine kıyasla ürün fiyatlarını düşürdüklerini belirtmişlerdir. Katılımcı firmaların 6 tanesi pandemi sürecinde rekabet edebilmek için yeni bir şey yapmadıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların 2 tanesi pazarda lider konumda oldukları için rekabet etmediklerini sadece mevcut pazar paylarını korumaya çalıştıklarını dile getirmiştir. Katılımcı firmaların 2 tanesi ürün teslimatını zamanında yaptıklarını, insan sağlığına zararsız ve kaliteli ürünler üreterek

rekabet ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı firmaların verdikleri yanıtlardan bazıları şöyledir:

*“Rakip firmalar pat diye 3 ay kapattılar biz bunu yapmadık. Konfeksiyon hattımız da bile çalıştırabildiğimiz kadar çalıştık. Biz insanları ücretsiz izne yolladığımızda asgari ücretin altında bir rakam alıyorlar. Geçimlerini çok fazla sağlayamazlar. Bu yüzden biz çalışmak isteyenlere çalışma hakkı verdik bu da pazarlamaya katkısı oldu. Çünkü müşteri fiyat sorduğunda biz verebildik müşteri numune sorduğunda biz verebildik. Rakipler bunu veremedi. Ürün terminlerinin zamanında yollanması, fiyatlarının zamanında verilmesi, numunenin zamanında yollanmasında aksaklık yaşatmadık.” K3*

*“Ürün fiyatı küresel etkenlere göre değişiklik göstermektedir. Bu dönemde 2019 fiyatlarında değişiklik yapmadan 2020 yılını kapattık.” K9*

*“Müşterimiz hiçbir şekilde fiyatlandırma konusunda olsun ne biliyim böyle başka konular olsun tamamen kapalı olduğu için fiyata hiç bakmıyorlardı yani isterseniz bedava verin yine de talep yoktu.” K12*

*“Fiyat rekabeti ciddi anlamda var. Bunu her firma bazı dönemler kendini çeviriyor. Fiyat politikası düştü tabi. Rekabetçi bir piyasada müşterilerimizi kaybetmemek adına biz de kâr marjımızdan feragat ettik.. Tabi aynı zamanda hammadde fiyatları da artıyor pamuk mesela dünyada kıt kaynak olma yolunda gidiyor. Bu da ne demek kıt olan bir şeyin fiyatı artar. Bir ürünün arzı azalınca talep artıyor. Bu bir ters orantı. Hammadde azalınca fiyatı artıyor. Talep sayısı aynıyken hammaddenin oranı düşünce daha azalan hammaddeyi aynı mevcut kişilere daha yüksek fiyattan satıyorlar yani böyle bir durum oldu. Bu da kıt kaynaklar yüzünden. Bir yandan perakende fiyatları düşüyor, diğer yandan hammadde fiyatı artıyor, biz de arada sıkıştık kaldık. Ama bir şekilde düzeninde devam etmesi gerekiyor. Bu yüzden günlük ve kısa vadeli hamleler yapıyoruz.” K16*

*“Rekabet şöyle bizim Uzak Doğu menşeli firmalarla Çin, Güney Kore, Hindistan, Malezya bu tarz firmalarla rekabet ediyoruz. Sektörde virüs Çin Wuhan kaynaklı çıktığı için ilk başta bir ön yargıyla Çin’den ürün alma ve ticaret yapma askıya alındı. Dolayısıyla negatif yansıyarak tedarik zinciri kırıldı. Böyle bu süreçte Avrupalı firmalar Çin’den mal almayınca tedarik zincirleri kırıldı. Böylelikle bir şekilde yakın*

*coğrafyadan mal almaları gerekti. Bu nedenle biz de pozitif etkilerini gördük. Biz tamamen pazar fiyatları ve arz talep dengesine göre fiyatlandırma yapıyoruz. Bu nedenle biz normal fiyatlandırmamıza devam ettik.” K18*

**Tablo 17**

*COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcıların Tutundurma Stratejisi*

Sorular	Cevaplar	Sayı
<b>COVID-19 pandemi döneminde pazarlama faaliyetlerini yürütürken hangi medya araçlarını daha fazla kullandınız?</b>	Zoom, Teams vb. video konferans uygulamaları	15
	Web sitesi	10
	Sosyal medya	6
	E-posta	6
<b>Bu dönemdeki değişiklikler nelerdir? COVID-19 pandemi döneminde reklam faaliyetlerinizdeki değişiklikler nelerdir?</b>	Yurt dışı fuarları iptal edildi.	20
	Müşterilere tanıtım broşürü, katalog, numune vs. kargo ile gönderildi.	12
	Müşteriye ürün tanıtımı video konferans ile yapıldı.	10
	Web sitesi aktif kullandı.	8
	Sosyal medya hesapları daha aktif kullandı.	6
	Müşteriler için profesyonel ürün çekimleri, ürün tanıtım filmi vs. yapıldı.	6
	Çevrim içi fuarlar düzenlendi.	3
	Müşterilere hediye olarak maske gönderdi.	2
	En çok okunan haber sitelerine reklam verildi.	1
	Google reklamlarına ağırlık verildi.	1
	Müşterilere normalde gönderilen hediyeler (takvim, ajanda vb.) gönderilmedi.	1
	Koleksiyon bilinirliği için influencerlarla iş birliği yapıldı.	1
	Çevrim içi söyleşiler düzenlendi.	1
	Milli bayramda daha önceden gönderilen çikolata, şeker, lokum gibi gıda ürünlerini gönderilmedi.	1

Tablo 17, katılımcı firmaların pandemi döneminde uyguladıkları tutundurma faaliyetlerini göstermektedir. Tablo 17 incelendiğinde, katılımcı firmaların 15 tanesi Zoom, Teams vb. video konferans uygulamalarını daha kullandıklarını belirtmişlerdir. Pandemi öncesinde yurtdışında bulunan müşterilerle düzenli olarak bir araya geldiklerini belirten katılımcı firmalar bu dönemde ilk defa video konferans aracılığıyla müşterilerine sunum yaptıklarını ifade etmişlerdir. Pandemiyle beraber katılımcılar yurt dışında bulunan müşterilerinin yanına gidemedikleri için ilk defa video konferans aracılığıyla ürün tanıtımı ve pazarlama faaliyetlerini yürüttüklerini söylemişlerdir. Katılımcılar, video konferans uygulamaları aracılığıyla kumaşın dokusunu, yapısını anlatarak müşterilerine sunum yaptıklarını dile getirmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı yurt içinde

bulunan müşterilerle yurt dışındaki müşteriler kadar sık sık sunum ve numune gönderimi yapmadıkları için bu dönemde zorlanmadıklarını söylemişlerdir. Bu dönemde video konferans uygulamaları dışında katılımcı firmaların 10 tanesi web sitesi, 6 tanesi sosyal medyayı ve 6 tanesi ise e-postayı kullanmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcı firmaların tamamı yeni müşteri bulmak açısından fuarların çok önemli olduğunu ve fuarların iptal edilmesinin beklenmedik bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı firmaların 12 tanesi pandemiden önce müşterilere numune ve katalogları elden verdiklerini ancak pandemiden kaynaklı numune ve katalogları kargo ile gönderdiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı firmaların 8 tanesi web sitesini aktif kullandıklarını, 6 tanesi profesyonel çekimlerle ürünlerin fotoğraflarını ve videolarını çektiklerini, 3 tanesi ise çevrim içi fuarlara katıldığı ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 1 tanesi ise pandemi döneminde insanların haber sitelerinde çok fazla vakit harcadıklarını analiz ederek en çok okunan haber sitesine reklam verdiğini söylemiştir. Diğer bir katılımcı firma da daha önceden gıda hediyesi gönderirken pandemi döneminde müşterilerin hijyenden dolayı müşterilerin kabul etmeyeceği düşünülerek gıda hediyesi vermediklerini belirtmiştir. Konu ile ilgili görüşler aşağıda yer almaktadır.

*“Normalde fuarlara gidiyorduk onun dışında müşterimizin yanına gidiyorduk onlara sunumlar yapıyorduk ama bu süreçte seyahat zaten olmadığı için biz de hemen koleksiyonumuzu anlatan bir video hazırladık. Bu videoda istediğiniz yerde durdurup istediğiniz yerde ürünlere bakabileceğiniz görsellerinin bulunduğu, detaylı bilgilerinin bulunduğu, her ürüne ait bir hikâyenin olduğu bir video hazırladık. Bu video yararlı oldu. Sanki biz müşterinin karşısında sunum yapıyormuşuz gibi oldu. Bu dönemde pazarlamanın üstüne daha fazla görev bindi. Çünkü siz müşterinin karşısında ürünü anlatamıyorsunuz bu yüzden daha fazla broşür daha fazla görsel daha fazla fotoğraf daha fazla video çektik. Tabi pandemi başında videolarımız biraz daha amatör oldu daha sonra hazırladığımız koleksiyon videosu inanılmaz beğenildi. Müşteri normalde hiç bakmadığı kadar çok sosyal medyaya bakmaya başladı. Müşteriler orada gördükleri ürünleri, teknolojileri bir yerde toplayarak oradan bir şeyler istemeye başladı. Genelde böyle dönemlerde ilk kapatılan bölüm pazarlamadır ama pandemi döneminde pazarlamanın ne kadar önemli olduğunu şirketlerin görmüş olması gerekiyor. Bu süreci göremeyen firmalarda kendilerini kapatarak hayatta kalmaya çalışıyorlar ama bu şekilde çok zor. Bu süreci iyi yönetmek gerekiyor.” K2*

‘‘Müşteri ziyaretlerine gidemedik. Bizim ürünleri müşteriye sunmamız gerekiyor. Bunu yüz yüze yapamadığımız için çok kaliteli kamera alıp sunumları onun üzerinde yapmaya başladık. Buradaki amaç kendi evlerinde de olsalar müşterilerle bağlantıyı koparmamaktır. Pandemiden önce valize ürünleri koyup kendimiz sunum yapmaya giderdik ama şuan sunum yapmayı istediğimiz ürünleri kargo ile müşterilerimize göndererek sunum yapıyoruz. Aslında strateji olarak en büyük değişikliğimiz bu oldu. Bizim işimiz aslında yüz yüze pazarlama ile daha etkili olduğunu düşünüyorduk ama bu şekilde yaparak verimli sonuçlar almaya başladık.’’ K7

‘‘Evet, instagramımız var web sitemizde var instagramımız var hatta instagramımızı pandemi döneminde kurduk. Fotoğrafçılarla anlaştık. Üretimimizin en başından itibaren başlayıp sevkiyata kadar olan her şeyi anlatan 5 dakikalık bir video oluştuk. Bu sayede iki firmayı da müşterimiz olarak bünyemize kattık.’’ K13

‘‘Tekstilde müşteri kumaşa dokunmak, rengine bakmak ister. Biz müşterilere sunumlara giderdik. Böylece müşteri o kumaşa dokunur, sağına soluna bakardı, güneşte bakardı ve bununla ilgili sorular sorardı. Yani tekstil iletişim gerektiren bir sektördür. Ama şuan gidemediğimiz için ne oldu? Koleksiyonlar çok dijital bir şekilde 360 derece fotoğrafları çekildi. Ufak videolar yapıldı. Bunlar kısa tanıtım filmleri ve videolarla beraber internette yüklendi. Küçük kitapçık halinde numuneler gönderildi. Süreç şöyle oldu. Önce müşteri sunum yapmak için bizden şifre alıyor ve müşteri bize sizin koleksiyonunuzu görmek istiyorum diyor. Bizim internet üzerinden koleksiyonumuzu inceliyor ve dikkatini çeken kumaş olursa bizden katalog istiyor. Müşteriler kumaşa dokunmak ve ellemek ister. Bu katalogda ansiklopedi şeklinde değil o şekilde gönderemezsiniz. Bizde o yüzden kolay anlaşılabilir katalog hazırladık. Her kumaşa barkod numarası verildi. Böylece müşteri de diyor üstündeki numara bu ben bunu beğendim diyor. Bu barkod numarasını okutuyor ve direkt oradan numune talebini bildiriyor. Bu da bizim sistemimize düşüyor. Böyle bir dijitalleşmeden bahsediyoruz. Bu durum tekstil için zor bir durumdu. Sanal kaliteli çekimler yapılıyor çünkü gerçekçi olması lazım ki müşteri kumaşa inansın. Sosyal medya araçlarından instagram çok önemli medya aracıdır. Örneğin yeni kumaş teknolojisini tanıtmak için bir film çekiyorsunuz ve bunu instagrama koyduğunuzda sizi takip eden markalar ve ilişkilerinizin olduğu markalar direkt size geri dönüş yapabiliyor. Diyor ben sosyal

medyada bunu gördüm bu nedir bana anlatır mısın gibi oluyor. O yüzden sosyal medya önemli bir yer aldı.” K17

“Yüz yüze iletişim, fuar ziyaretleri tamamen durdu. Talep yoktu ama tüm görüşmeler internet üzerinden oldu ve yüz yüze iletişim sıfırlandı. Sunum yapılmadı. İlk 2 aylık süreci geçtikten sonra ufak ufak numune çalışmalarımız oldu. Ufak ufak talepler geldi. Bunlar tamamen internet üzerinden oldu. Web sitelerimiz hep göstermelikti ama pandemi döneminde web sitemiz biraz daha çeşitlendirildi ve içerik artırıldı.” K20

**Tablo 18**

*COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcıların Müşteri Kazanma Stratejisi*

Soru	Cevaplar	Sayı
<b>COVID-19 pandemi sürecinde satış oranlarınızda değişiklik oldu mu? Olduysa hangi ürün hattında oldu?</b>	Antibakteriyel, antimikrobiyal vb. ürünlerin satışında artış gözlemlendi.	8
	Rahat giyime olan talepte artış görüldü.	4
	Non-denim ürünlerin satışı daha fazla oldu.	3
	Organik ve geri dönüştürmüş pamuktan üretilen kumaşların satışında artış gözlemlendi.	2
	Ev ve uyku giyim ürünlerinin satışında önemli bir artış oldu.	2
	Hayır, herhangi bir değişiklik olmadı.	2
	Jeans gibi sert kumaşlara talep azaldı.	2
	Dış giyimde satış oranları azaldı.	1
	Çocuk giyim satışlarında artış görüldü.	1
	Sürdürülebilir üretimde talep artışı gözlemlendi.	1
	Kolay silinebilen kumaşların satışı daha fazla oldu.	1
	Müşteri bazlı azalan talep olduğunda ürün değiştirerek farklı müşteriye satıldı.	1
	Tüm ürün hattında satışlarda azalma oldu.	1
<b>Azalan talep karşısında müşterilerinizi elde tutmak için veya müşterilerin sizi tercih etmeleri için ne gibi stratejiler geliştirdiniz?</b>	Müşterilerle etkili iletişim kurduk.	12
	Ürün gamına müşterilerin talebine göre yeni ürünler ekledik.	11
	Müşterilerin hemen hemen tüm talepleri yerine getirmeye çalıştık.	5
	Müşterilerimize hızlı çözüm bulmaya çalıştık.	1
	Talebi az olan ürünü değiştirerek farklı müşteriye sattık.	1

Tablo 18, COVID-19 pandemi döneminde katılımcı firmaların uyguladıkları müşteri kazanma stratejilerini göstermektedir. Tablo 18'e göre katılımcı firmaların 8 tanesi antibakteriyel, antimikrobiyal vb. ürünlerin, 4 tanesi rahat giyimin, 3 tanesi non-denim ürünlerin satış oranlarının arttığını belirtmişlerdir. Bu dönemde katılımcı firmaların 12 tanesi müşterilerle etkili iletişim kurduklarını, 11 tanesi müşterilerin talebine göre ürün ürettiklerini, 5 tanesi ise müşterilerin hemen hemen tüm taleplerini yerine getirdikleri ifade etmişlerdir. Bu soruya ilişkin bazı görüşme örnekleri aşağıdaki gibidir.

“Denim jeans normalde serttir. Pandemi döneminde jeans kumaşlarını elastik yapıda jeans kumaşa çevirdik. Daha yumuşak yapıdaki jeans kumaşına talep oldu. Bu kumaşla ceket, pantolon, baharlık denim mont ürettik. Aslında şöyle düşünün pijama gibi pantolon ürettik. Bu dönemde müşterimizi aradık ve her müşteriyle ayrı ayrı konuştuk” K6

“Son 3 aydır müthiş organik ve geri dönüştürmüş pamuktan üretilen kumaşlara olan talepler geldi ve bir adım daha öteye geçerek sustainable yani daha az suyla üretim ve daha az enerji ile üretimle ilgili talep geldi. Biz de bununla ilgili sertifikalar alarak daha sustainable üretim yapabileceğimizi sertifikalanmış olduk. Yıllardır sustainable vardı ama kimse sırf sustainable olduğu için 1 euro fazla vermeyi göze almıyordu ama bu dönemde, pandeminin insanlar üzerindeki psikolojik etkisiyle küresel ısınmayı ve sustainable olmayı çok ciddiye alındı ve insanlarda uyanma söz konusu oldu. Piyasa hareketlenmeye başladığından beri çok ciddi sustainable talebi var.” K7

“Ev ve uyku giyim ürünlerinin satışında önemli bir artış oldu. Bu da insanların evlerinde vakit geçirmesi ile pozitif bir korelasyona sahip. Buna ek olarak, rahat giyim koleksiyonlarımıza ağırlık verdik. Bunun da nedeni, insanların hem şık hem de rahat olmak istemesinden kaynaklıdır.” K8

“Günlük olarak müşterilerimize kendimizi hatırlattık. Günün bülten gibi bugün şu durumdayız şu kadar tedarikçi aktif ve şu kadar kapasitemiz aktif diye bilgi verdik. Neye ihtiyaçları olduğunu her an soruyor olduk. Müşteri siparişini iptal etmemesi adına sürekli iletişim halinde kalıyoruz. Normalde çok yüksek adetlerde siparişleri kapattığımız müşterilerle düşük adetli sipariş geldiğinde kabul ettik. Şöyle örnek vereyim normalde 10.000-20.000 adet sipariş aldığımız müşterimizin 1000 adet siparişi geldiğinde o rakamları kabul ettik. Bu dönemde bir istisna yaptık. Müşterinin ihtiyacına yönelik en hızlı çözümler bulduk. Bazı rakip firmalar bu dönemde ürünü üretmediği yani ürünü stokuna alabileceği halde sırf o ürün ellinde kalmasın diye müşterilerine ben bu ürünü ürettim sana göndermeliyim dediği oldu ama biz dürüst davranarak müşterilerimize çözüm bulmaya çalıştık. Onlara hayır biz bu ürünü üretmedik dedik.” K10

“Bazı siparişlerimizin iptalleri ve ertelenmesi durumu oldu. Bu süreçte ürün gamımıza medikal giyimi ekleyerek, değişik ülkelere maske ve önlük ihracatı yaptık.

*Mail ile hali hazırda çalıştığımız müşterilere yeni ürün gamımıza eklediğimiz maskenin tanıtım dosyalarını gönderdik. Yani satış kaybını ürün gamımıza yeni ürünler ekleyerek en asgariye indirdik. Medikal giyimi ürün gamımıza ekleyerek tüm çalışanlarımızı koruduk Hiçbir şekilde ekibimizden birini çıkarmayarak üstesinden geldik.” K14*

**Tablo 19**

*COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcıların Maliyet Düşürme Stratejisi*

Soru	Cevaplar	Sayı
<b>COVID-19 pandemisinin işletme maliyetleriniz üzerindeki etkisinden bahseder misiniz? Bu süreçte maliyetlerinizi düşürmek adına ne tür faaliyetlerde bulundunuz?</b>	Hammadde fiyatlarında artış görüldü.	20
	Navlun fiyatları artış gözlemlendi.	20
	Kısa çalışmaya geçilerek devlet teşviklerinden yararlandı (kısa çalışma ödeneği vb.)	12
	Maliyetleri düşürmek adına bir şey yapılmadı.	5
	Stokta kalan ürünler kullanıldı.	4
	Hammaddeyi daha uygun fiyata tedarik etmek için araştırmalar yapıldı.	4
	Enerji tasarrufu yapıldı.	2
	2020 yılı koleksiyonlarının bazılarını 2021 yılına aktardık.	1
	Küçülmeye giderek fabrikalardan bir tanesi kapatıldı.	1
	Yemek ve servis maliyetlerinde tasarruf yapıldı.	1
	Fabrika belirli günlerde kapalı kaldı.	1

Tablo 19 incelendiğinde, katılımcı firmaların tamamı pandemi döneminde maliyetlerinin arttığını belirtmişlerdir. Katılımcı firmalardan 12 tanesi işletme maliyetlerini düşürmek için devlet teşviklerinden faydalanarak personel giderlerini azalttığını, 4 tanesi hammaddeyi daha uygun fiyata tedarik etmek için araştırma yaptıklarını söylemişlerdir. Katılımcı firmaların 4 tanesi ise, bu dönemde çok fazla hammadde siparişi vermeyerek stokta kalanları kullandıklarını ifade etmişlerdir. Firmalardan bazıları, yemek ve servis maliyetlerinde tasarruf yaptığını, enerji tasarrufu yaptıklarını, fabrikanın bazı günler kapatıldığını ve koleksiyonları bir sonraki seneye aktararak maliyetlerini düşürdüklerini belirtmişlerdir. Katılımcı firmalardan 5 tanesi ise maliyetleri düşürmek adına bir şey yapmadıklarını söylemişlerdir. Bu soruya ilişkin olarak bazı görüşme örnekleri aşağıda verilmiştir.

*“Kısa çalışma yaptık. Maliyetleri düşürmek için büyük kumaş anlaşmaları gerçekleştirdik. İki büyük firmayla anlaşma yaptık. Şuan bizim aldığımız kumaş*



*piyasada 60 TL ve biz yaklaşık %33 farkla satın aldık. Bu bizim için bir avantajtır. Çünkü firmalar üretim maliyetinin yaklaşık 3-4 katı ekleyerek mağazada satış yapmaktadır. Bizim de maliyetimiz düşük olunca satış fiyatımız da düştü.’’ K5*

*‘‘Mevcut sene için oluşturulmuş koleksiyonların bir kısmını 2021 yılına aktardık. Bu ürünler henüz görücüye çıkmamış ürünlerdi. Çalışma saatleri azaltıldı. Mağaza personelleri dönüşümlü ve daha az saatler çalıştı. Ancak, hem iş gücü hem taleplerin karşılanması adına, dönem içerisinde bütün çalışanlarımız gerekli özveriye tam kapasite gösterdi.’’ K8*

*‘‘Tamamen üretime dayalı maliyet sistemi işlediği için üretim azaldıkça maliyet artışı kaçınılmaz oldu. Üretimi kısırarak fabrikayı belirli günler kapatma yolunu tercih ettik. Ancak yine de yeterli olduğu söylenemez. Pandemi sürecinin bitmesini bekleyip aynı zamanda maliyetleri düşürme cabasını daha doğru bulduk.’’ K11*

*‘‘Bu dönemde çalışanları işten çıkarmadık. Hammaddeyi ucuza almak için uğraştık. Alternatifi olan uygun ürünlerle üretimimizi yaptık. Bizim müşterilerimiz renk konusunda çok hassas. Rengi bozmadan dokuma ve örmede nasıl maliyet düşürürüz diye araştırma yaptık ve biz birden fazla boya firmasıyla anlaşılırduk pahalı olanları eledik.’’ K13*

*‘‘Dünya genelinde zaten navlun fiyatları, hammadde fiyatlarında çok fazla artış gözlemlendi. Hammadde olarak bundan 4 ay önce 800 dolar olan polyester iplik şuan 1200 dolar. Çin- Mersin arası navlun fiyatı 1400-1500 dolar iken bugün 7000 dolara çıkmış durumda. Bunlar doğal olarak maliyete yansıtılır. Asgari ücrete zam geldi.. Bunlar direkt maliyetleri etkiliyor. Bu maliyetleri düşürmek için bir şey yapamıyoruz. Asgari ücreti devlet belirlemiş, elektrik faturasında bir şey yapamazsınız, hammadde fiyatlarında bir şey yapamazsın. Yani sadece operasyon maliyetinde kısıtlama yapılabilir o da çok çok toplam hacim içinde binde bir bile tutmaz.’’ K15*

**Tablo 20***COVID-19 Pandemi Döneminde Katılımcıların Pazar Payı Stratejisi*

Soru	Cevaplar	Sayı
<b>COVID-19 pandemi döneminde pazar payınızda ne tür değişiklikler oldu?</b>	Her pazar için farklı ürün üretildi.	11
	Herhangi bir değişiklik olmadı.	8
	<b>Pazar payını korumak adına planlarınız nelerdir?</b>	Tüm pazara yönelik ürünler geliştirildi.

Tablo 20, katılımcı firmaların pandemi döneminde uygulamış oldukları pazar payı stratejilerini göstermektedir. Tablo 20’de görüldüğü gibi katılımcı firmaların 11 tanesi pandemi döneminde her pazar için farklı ürün ürettiklerini, katılımcı firmaların 8 tanesi pazar paylarında bir değişiklik olmadığı belirtmişlerdir. Katılımcı firmaların 1 tanesi de pandemi döneminde tüm pazara yönelik ürünler geliştirdiklerini söylemişlerdir. Bu soruya ilişkin olarak bazı görüşme örnekleri aşağıda verilmiştir.

*“Salgının bize getirdiği en büyük handikap seyahat kısıtlamaları oldu. Biz normalde çok fazla seyahat ediyorduk nerdeyse hemen hemen her hafta müşterimiz yanında olarak aktif pazarlama faaliyetlerinde bulunuyorduk. Bunu artık yapamıyoruz. Biz de bu dönemde yurtiçine ağırlık verdik. Türkiye’nin hemen hemen her yerinde bulunan ihracat konfeksiyoncularına ağırlık verdik. Bunlarla daha yakın olarak contact hallindeyiz. Onların ürün talebini karşılıyoruz. Buna ağırlık verdiğimiz için o bize yeni imkânlar sağladı. Zamanında ihmal etmiş olduğumuz konuydu. Buna ağırlık verdik ve şuan bunun sonucunu topluyoruz.” K1*

*“Nisan Mayıs da biraz kendimize gelince ne oluyoruz falan dindikten sonra yeni pazar arayışı oldu. İhracat çalışan firmaların çoğu bilir bunu yurtdışındaki firmaların çok fazla büyüklüğü, küçüklüğü bakılmaz ve ihracat ihracattır diye tüm işler alınır ama Amerika’da çatır çatır bir sürü orta ölçekli tekstil firmaları kapandı. Avrupa ‘da böyle. Kapalı pazarda yeni müşteri arayışı zaten yapamazsın. Pazar arayışına girmek çok imkânsız bir şey. Olanı korumaya çalışarak beklemeye gittik.” K20*

*“Ben kendi kapasitemi mevcut müşterilerimize satarak yaptım. Zaten mevcut müşterilerimizle çalışmaya devam ettiğim için farklı bir şeye yoğunlaşmadık. Pandemi ile bir değişiklik olmadı.” K3*

“Ürün portföyümüz geniş olduğu için pandemi sürecinde olumlu etkilenen sektörler nispeten negatif etkilenen sektörlerin boşluğunu doldurdu. Şöyle biz aynı anda birçok hattan üretim yaptığımız için otomotivden azalan talebi biz direkt hijyen vb. ürünlerle doldurduk. Çin’den ürün alamayanlar için nerden alacağı adresleri hep bellidir. Öyle olunca bu dönemde portföyümüze farklı ülkeleri de kattık mesela Güney Amerika’ya ihracatımız yoktu ama şimdi Güney Amerika’dan da portföyümüz var. Bunlar kendi talepleriyle geldiler bizim arayıp bulmamızla olmadı” K18

“COVID-19 süresince doğru düzgün pazar kalmadığı için müşteri ziyareti, numune gönderimi vs. de durdu. Pandemi sürecinin bitmesini ve beklemeyi doğru bulduk. Bu yüzden bir değişiklik olmadı.” K11

**Tablo 21**

*COVID-19 Pandemi Sonrası Katılımcı Firmalardaki Değişiklikler*

Soru	Cevaplar	Sayı
<b>COVID-19 pandemi sonrası şirketinizde ne gibi değişiklikler olacak?</b>	Zoom, Teams vb. video konferans programlarını kullanmaya devam edeceğiz.	11
	Müşterilerin talebine göre ürün üretmeye devam edeceğiz.	11
	Dijitalleşmeye yönelik yatırımlara devam edeceğiz.	6
	Daha az personel ile verimli çalışarak daha fazla iş yapabileceğimizi öğrendik. Bu kapsamda daha verimli çalışacağız.	4
	Sürdürülebilir esaslı çalışmamız gerektiği anladık ve bu konu ile ilgili çalışmalar yapacağız.	4
	Tek bir ülke veya pazara bağlı kalmadan pazarımızı genişleteceğiz.	4
	Yatırımları (yeni makineler ve teknolojiler vb.) artıracacağız.	3
	Çalışanlara farklı birimlerden eğitim vereceğiz.	1
	Enerji yatırımlarına devam ederek güneş enerjisiyle elektrik üreteceğiz.	1
	Antibakteriyel ürünleri üretmeye devam edeceğiz.	1
	Organik üretime ağırlık vereceğiz.	1
	Termin süresi uzun siparişleri artık kabul etmeyeceğiz.	1
	Hammadde tedarikinin ne kadar önemli oldu anlaşıldı. Bundan dolayı hammadde üretimi ile ilgili yatırımlara başlayacağız.	1

Tablo 21 incelendiğinde, pandemi sonrasında katılımcı firmaların 11 tanesi video konferans programlarını kullanmaya devam edeceklerini belirtmiştir. Pandemi döneminde video konferans programlarını kullanmaya başladıklarını ve pandemi

sonrasında da müşterilerle olan iletişimi ve sunumu bu şekilde sürdürerek, yurtdışı seyahatlerini azaltacaklarını söylemişlerdir. Tekstil sektöründe, müşterilerle yüz yüze yapılan tanıtım faaliyetlerinin daha çok tercih edildiği ancak pandemiden sonra eskisi kadar sık sık yurt dışına gitmeyeceklerini vurgulamışlardır.

Katılımcı firmaların 11 tanesi müşterilerin talebine göre yeni ürün üreteceklerini, 6 tanesi dijitalleşmeye yönelik yatırımlarına devam edeceklerini, 4 tanesi daha az personelle daha çok verimli çalışılabildiğini öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların 4 tanesi ise tek bir ülkeye bağlı kalmadan pazar alanlarını genişleteceklerini söylemişlerdir. Bu katılımcılardan 1 tanesi pandemiden önce sadece ihracata odaklandıklarını ve iç piyasaya yönelik faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmiştir. Ancak pandemi döneminde iç piyasadaki müşterilerinin de önemini anladıklarını ve bundan sonra iç piyasaya da ağırlık vereceklerini vurgulamışlardır. Bu duruma benzer diğer bir firma ise ağırlık olarak iç piyasa ile çalıştıklarını ama pandemi başladıktan sonra yurt dışı pazarına yönelerek küçükte olsa bir gelir elde ettiklerini ifade etmiştir. Buna ek olarak katılımcı firmaların 4 tanesi ise pandemiden önce de sürdürülebilirlik kavramının önemli olduğunu bildiklerini ama pandemiyle daha çok önem verildiğini ifade ederek bundan sonra sürdürülebilirliğe ağırlık vereceklerini söylemişlerdir. Bu soruya ilişkin olarak bazı görüşme örnekleri aşağıda verilmiştir.

*“Daha çok sürdürülebilir olmak için ne yapabiliriz diye düşünüyoruz. Tabi bu sürdürülebilirlik geri dönüşüm yaptığımız zaman maliyette bir şekilde azalıyor ve artıyor ama maliyetten önce sürdürülebilirlik esaslı çalışmanız gerekiyor bu dönemde. Dijitalleşme ve daha çevrim içi dokümanlar ve sıfır atık ile daha dijitalleşme yoluna gitmeyi planlıyoruz. Bunu da pandemi süreci sonrasında da devam edeceğiz. Dijitalleşmeyle ürün satışlarımız artıyor. En son yaptığımız video için müşterilerim olağanüstü bir video siz karşımızda sunum yapıyormuşsunuz gibi bu durum bizim için çok önemli. Biz bunların geri dönüşlerini görüyoruz ve bundan sonraki süreçlerde de devam ettireceğiz.” K2*

*“Pandemiyle daha az personel ile de bu işi yürütebilirmişiz bunu gördük. Personel çıkarılması olarak söylemiyorum ama diyelim bir iş için 2 personel çalıştırıyorsak aslında 1 kişi yeterliymiş diğeri de farklı bir şey yapabilirmiş. Böylece daha verimli çalışılmış olacak.” K13*

“Pazar çeşitliliğine önem vereceğiz. Aynı bölgede ve belirli bir alanda faaliyette bulunan firmalar açısından risk oluşturuyor. Bu riski azaltmak adına farklı farklı müşterilerle farklı kategorilerde üretim yapmak gerekiyormuş. Yurtdışındaki müşterilerinde takip edilmesi ve planlanması gerektiğini öğrendik aslında. Bundan sonra daha verimli çalışmaya çalışacağız. Tekstil diğer sektörlerden farklıdır. İnsanlar aşırı yakın çalışıyor. Ofis ortamı gibi değil. Alt tedarikçiliklerimiz de yoğun ortamda ve kalabalık şekilde çalışıyorlar. Bu durum pandemiyle ne kadar azalsa da yine de devam ediyor. Raporlara göre dünyanın eski haline gelmesi 5 yıl sürecek maalesef. Bu önlemleri devam ettirerek yeni önlemler almak bizim en önemli çabamız olacak. Üretimi maalesef evde yapamıyoruz. Pazarlamayı, toplantıyı, satın almayı hatta modeli çıkarmayı, modele uygulamayı evde yapmanız bile kesim makinelerini eve götürüp yapamazsınız. Dolayısıyla bir şekilde kayıplarımız olsa bile bu işe devam etmemiz gerekiyor.” K19

“Çok uzun terminli sipariş almayacağız. Çünkü olası bir durumda çok fazla stok ve maliyet olmaması adına üretim bandını zamanında üretmeye çalışacağız. Bu yaşadıklarımız bizim kulağımıza küpe oldu. Önceden çok fazla seyahat etmek durumunda kalabiliyorduk. Neredeyse ayda iki kez seyahat ediyorduk. Bu da bizim için hem ciddi vakit hem de yorucu geçiyordu. Baktığımızda videolu konferansla da işimizi halledebiliyormuşuz bunu gördük. Pandemiden önce mesaiye kalıyorduk daha fazla çalışıyorduk ama şuan daha kısıtla saatlerde daha kontrollü süreci yönetebiliyormuşuz bunu da görmüş olduk.” K10

“Normalde organik ürün siparişimiz gelmiyordu ama pandemi döneminde organik hammadden yapılmış kumaş isteyen hem yurt içi hem de yurt dışı müşterilerimiz oldu. Organik ürün dediğimiz örneğin tekstil hammaddesi olan pamuğun gübresiz olarak doğaya zarar vermeden üretilmesidir. 2019 yılına göre 2020 yılında organik ürün hattında artış oldu. Biz de organik ürünlere ağırlık vermeye devam edeceğiz.” K6

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çin'in Wuhan kentinde 2019 yılı Aralık ayının sonunda ortaya çıkan COVID-19, hızla yayılarak hemen hemen dünyadaki tüm ülkelerde etkisini göstermiştir. COVID-19 pandemisi sadece sağlık sektörüyle sınırlı kalmayarak tüm sektörleri etkilemiştir. Her sektörde farklı bir etki yaratan COVID-19 pandemisi, arz ve talep dengesini bozmuştur (Özatay & Sak, 2020).

COVID-19 pandemisinden etkilenen sektörlerden biri de tekstil sektörüdür. Salgının başlangıç yeri olan Çin'de salgının yayılma hızını engellemek için tekstil üretim yerleri kapatılmıştır. Ayrıca Çin'den gelen ürünlere karşı oluşan korku sebebiyle Çin'den tekstil ithalatı yapan birçok ülke alımlarını ya durdurmuş ya da azaltmıştır. Türkiye'de ise Ocak ve Şubat aylarında tekstil ihracatında %7 büyüme gerçekleşmiştir (TÜRMOB, 2020, s. 70). Çin'de başlayan salgın diğer ülkelere yayılmaya başlamasıyla 2020 yılı Mart ayında Türkiye'de ilk vaka görülmüştür (Nakiboğlu & Işık, 2020, s. 768). İlk vakanın görüldüğü 2020 yılı Mart ayında tekstil ihracatı Şubat ayına kıyasla %10,7 küçülmüştür. 2020 yılı Nisan ayında tekstil ürünlerinde gerçekleşen kapasite kullanım oranı bir önceki aya kıyasla %43,2 azalmıştır (Nakiboğlu & Işık, 2020, s. 768).

COVID-19 pandemi döneminde tüketicilerin davranışlarını etkileyen sosyal, psikolojik ve ekonomik faktörler pazarlama faaliyetlerini de etkileyerek pazarlamacıların iş yapma şeklini değiştirmiştir. Dünyayı etkileyen ve hayatın her alanında büyük değişikliğe neden olan COVID-19 pandemisi, pazarlama faaliyetleri üzerinde de büyük bir etkisi bulunmaktadır (Aydın & Dülek, 2020, s. 41).

Bu araştırma kapsamında tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin COVID-19 pandemisini nasıl değerlendikleri, etkisinin ne boyutta olduğunu ve bu dönemde ne tür pazarlama faaliyetleri yaptıklarını öğrenmek amacıyla bu araştırma hazırlanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcıların çoğunluğu erkek ve üniversite mezunudur. Görüşme yapılan kişilerin işletmedeki görevleri ise pazarlama müdürü, pazarlama sorumlusu, genel müdür, işletme yöneticisi veya işletme sahibidir. Araştırmanın örneklemini 20 tekstil üretimi yapan firma oluşturmaktadır. Bu firmaların tamamı tekstil ihracatı yapmaktadır. Katılımcı firmalar ortalama 35 yıldır faaliyettedir.

Araştırma sonuçlarına göre, COVID-19 pandemi döneminde firmaların tamamı şirket içinde uyulması gereken kurallara uyduklarını ifade etmişlerdir. Pandemi sürecinde

virüsün yayılma hızını azaltmak adına katılımcıların çoğu yönetim kadrosunda çalışan personellerin evden çalıştıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak katılımcı firmaların bir kısmı personellerin çalışma saatlerini revize ettiklerini ve servis sayılarını artırarak önlemler aldıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların almış oldukları bu önlemlerle virüsün şirket içinde çok fazla yayılmadığını gözlemlemişlerdir. Katılımcı firmaların bazıları personellerin evden çalışma sistemine geçmesiyle alternatif çalışma yöntemlerini öğrendiklerini söylemişlerdir. Ancak katılımcı firmaların hızlı bir şekilde bu sürece adapte olmak zorunda olmasından kaynaklı ilk başlarda zorlandıklarını da dile getirmişlerdir.

Pandeminin katılımcı firmalar üzerindeki etkisine bakıldığında, pandemi ilk aşamada müşteri siparişlerinin azalmasına sebep olduğu gözlemlenmiştir. Ancak pandeminin devam etmesiyle adapte olmaya çalışan ve farklı yolları deneyen katılımcı firmaların, sipariş miktarlarının arttığı ve kapasitelerini düşürmedikleri hatta bazı firmalar 2019 yılına kıyasla sipariş miktarlarını artırdıkları görülmüştür. Katılımcı firmaların bir kısmı bu süreçte müşterileri ile olan ilişkilerine daha fazla ağırlık verdiklerini, üretime devam ettiklerini ve müşterilerin hemen hemen tüm taleplerine olumlu geri dönüş yaptıklarını belirtmişlerdir. Böylece siparişlerini artırdıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcı firmaların çoğu pandemi sürecinde tüketicilerin ürün talebinde değişiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda bazı katılımcılar, üretim hatlarını komple değiştirmek yerine pandemi öncesinde ürettikleri ürünleri biraz değiştirerek alternatif ürünler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç Bekar (2020)'ın çalışmasını desteklemektedir. Bazı katılımcı firmalar da pandemi öncesi ürettikleri ürünlerde değişikliğe gitmeyerek mevcut ürünlerine ek olarak talebin fazla olduğu antibakteriyel kumaştan yapılmış maske, tulum, çanta gibi ürünler ürettiklerini söylemişlerdir. Bazı katılımcıların ise mevcut ürünleri zaten bu dönemde talep olan ürünler olduğu için ürün hattında değişikliğe gitmediklerini ifade etmişlerdir. Müşterilerin talebine göre ürün hattında hiçbir değişiklik yapmayan katılımcı firmalar ise siparişlerinin hâlâ düşük olduğunu ve teşvikler sayesinde bir nebze ayakta durduklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda müşterilerin talebine göre ürün hattında değişikliğe giden firmaların müşteri memnuniyetini sağlayarak siparişlerini artırdıkları sonucuna ulaşılabilmektedir.

Pandemi öncesine kıyasla pandemi döneminde katılımcı firmalar, pazarlama faaliyetlerinde değişikliğe gittikleri görülmüştür. Tekstil sektörü için en iyi pazarlamanın

yüz yüze yapıldığını söyleyen katılımcı firmalar, pandemi döneminde yurtdışı yasalarının olması, insanların toplu bir arada bulunmak istememesi vb. sebeplerden kaynaklı yurtdışına çıkamadıklarını söylemişlerdir. Buna bağlı olarak fuarların da iptal olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar bu dönemde fuarların iptal edilmesi nedeniyle yeni müşteri bulmakta zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda katılımcı firmaların çoğu ürün tanıtımını yapmak amacıyla müşterilerden randevu talep ederek katalog ve ürün numunelerini kargo ile gönderdiklerini dile getirmişlerdir.

Katılımcı firmalar müşterilere ürün tanıtımlarını yapmak için Zoom, Teams gibi video konferans uygulamalarını kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür. Katılımcı firmaların çoğu pandemi öncesinde de web siteleri ve sosyal medya hesaplarının olduklarını ama bu kadar aktif bir şekilde içerik paylaşmadıklarını söylemişlerdir. Katılımcı firmalar tekstil sektöründe özellikle üretim yapan şirketler için sosyal medya hesapları çok aktif kullanılmayan medya aracı iken pandemi döneminde mevcut müşterilerin daha çok sosyal medya üzerinden kendilerini takip ettikleri belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar çevrim içi fuar ve söyleyişlere katıldıklarını da ifade etmişlerdir.

Katılımcı firmaların bir kısmı müşterilerin tekstil kumaş dokusunu daha net görmesi amacıyla profesyonel cihazlarla ürün çekimi ve kısa ürün tanıtım filmi hazırladıklarını dile getirmişlerdir. Pandemiden önce katılımcı firmaların ürün çekimi, videolar ve kısa film yapmamalarından kaynaklı başlangıçta biraz daha amatörce olduğu ancak zamanla kendilerini geliştirerek daha profesyonel şekilde yaptıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı firmaların mevcut ve yeni müşterileri tarafından çekimlerin beğenilerek olumlu geri dönüşler aldıklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda pandemi döneminde tutundurma faaliyetlerine devam eden firmaların müşteri memnuniyet sağladıkları sonucuna ulaşılabilmektedir. Köksal ve Özgül (2007) yaptıkları çalışmada işletmelerin özellikle kriz dönemlerinde başarılı olabilmesi için tutundurma faaliyetlerine önem vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Pandemiden kaynaklı katılımcıların hemen hemen hepsi yüksek maliyet gerektiren reklam faaliyetlerinde bulunmamış onun yerine daha az maliyetli olan sosyal medya, web sitesi kullandıkları belirtmişlerdir. COVID-19 pandemisinin bütün olumsuz etkilerine rağmen sürece adapte olan, medya araçlarını ve pazarlama faaliyetlerini iyi kullanan tekstil firmalarının kapasite kaybı olmadan başarılı bir şekilde bu süreci yönettiği görülmüştür. Aynı zamanda katılımcılar mevcut müşterilerini elinde tutmak amacıyla



onların taleplerine göre hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. S. Kılıç vd. (2011) ve Srinivasan vd., (2005) araştırmalarında kriz gibi dönemlerde işletmelerin pazarlama faaliyetlerini azaltmak yerine pazarlama yatırımlarını artırarak performanslarını artırabileceklerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların çoğu her pazar için farklı ürün ürettiklerini söylemişlerdir. Katılımcı firmaların çoğu müşterilerine destek olmak amacıyla fiyatta esneklik, indirim, kâr marjından feragat edilerek fiyat artışı yapmadıkları ve bir önceki yılın fiyatını baz aldıklarını ifade etmişlerdir. Bunun aksine talep çok yoğun olduğu için ürün fiyatlarında değişiklik yapmayan katılımcı firmalar da mevcuttur. Katılımcıların çoğunluğu pandemi döneminde diğer firmalarla rekabet etmek amacıyla ürün fiyatlarında esneklik yaparak fiyatları düşürdüklerini belirtmişlerdir. Bu kapsamda katılımcı firmalar tarafından maliyet liderliği stratejisi uygulandığı görülmüştür. Bazı firmalar da bu dönemde rekabet etmek için herhangi bir faaliyette bulunmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda bu firmalar rekabet stratejisi olarak pazarı izleme stratejisini tercih etmişlerdir.

Katılımcı firmalar Avrupa Bölgesi'ndeki siparişlerin pandemiden kaynaklı azaldığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda hem ihracat yapan hem de iç pazar için üretim yapan firmaların satışları artarken sadece Avrupa'ya tekstil ihracatı yapan katılımcı firmaların Avrupa'da ilk vakanın görülmesinin ardından bir süre satışlarının azaldıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların tamamı pandemi döneminde hammadde ve navlun fiyatlarının arttığını belirtmişlerdir. Maliyetlerini düşürme stratejisi olarak katılımcıların çoğunluğu kısa çalışma ödeneği gibi devlet teşviklerinden yararlandıkları görülmüştür. Bu sonuç Stafford vd., (2002), Tse & Sin (2006), Israeli (2007) ve BAKA (2020)'nin çalışmalarını desteklemektedir. Katılımcıların bir kısmı da enerji tasarrufu ve girdi maliyetini azaltacak alternatif hammadde bulmaya çalıştıklarını söylemişlerdir. Bunun yanı sıra tamamen tıbbi ürünlerin üretimine odaklanan firmalar da mevcuttur.

Katılımcıların çoğunluğu pandemi sonrası iş akışının hızlandırdığı için Zoom, Teams vb video konferans programlarını kullanmaya devam edeceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı teknolojik yatırımlarını artırarak devam edeceklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda katılımcı firmaların çoğunluğu e-ticaret, Google reklamları, sosyal medya, web sitelerine önem vereceklerini söylemişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu müşterilerin talebine göre ürün hatlarını değiştirerek olabildiğince her talebe dönüş yapmaya devam edeceklerini belirtmişlerdir.

Katılımcı firmalar pandemi sonrasında sürdürülebilirlik esaslı çalışmalara başlayacaklarını ifade etmişlerdir. Sürdürülebilirlik aslında pandemi öncesinde çok önemli bir konu iken pandemi ile beraber çok fazla talep olduğunu ve sürdürülebilir olmak için gerekli olan standartları yerine getirmek için uğraştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı sürdürülebilirliğin hem işletme verimliliği artırdığını hem de müşterilerin beklentileri karşıladığını ifade edilmişlerdir. Buna ek olarak pandemi öncesinde organik pamuktan üretilmiş kumaş talebi neredeyse hiç olmadığını ancak pandemi ile birlikte talebin o yöne kaydığı vurgulamışlardır.

COVID-19 pandemi sonrası bazı firmalar büyüme stratejisinden biri olan pazar geliştirmeye odaklanarak pazarı geliştireceklerini belirtmişlerdir. Çünkü pandemi döneminde sadece bir bölgeye veya sadece bir ülkeye çalışan firmaların satış oranları ve kapasitelerinde düşüş yaşandığı görülmüştür. Bu sebeple, tekstil şirketleri müşteri sayılarını arttırarak farklı pazarlarda da bulunup riski olabildiğince dağıtmaya öncelik vereceğini ifade etmişlerdir.

Katılımcı firmalarında biri pandemi sonrasında termin süresi uzun olan siparişleri kabul etmeyerek daha öngörülebilir ilerlemek istediklerini belirtmiştir. Pandeminin ortaya çıkmasıyla müşterilerinin ileri bir tarihte teslim alacağı ürünleri iptal ettiklerini dile getirmiştir. Bir daha aynı durum yaşanmaması adına olabildiğince öngörülü hareket edilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

## **Öneriler**

COVID-19 pandemi döneminde tekstil firmaların pazarlama faaliyetlerinin araştırıldığı bu çalışmada örneklem sayısı artırılarak aynı çalışma tekrarlanabilir. COVID-19 pandemi döneminde perakende sektöründe faaliyet gösteren tekstil markalarının uygulamış oldukları pazarlama faaliyetleri üzerine anket veya derinlemesine mülakat gibi yöntemlerle konu derinlemesine incelenebilir. Bu çalışmanın örneklemini genişleterek farklı ülkelerdeki tekstil firmaların yer aldığı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilebilir. Böylece ülkeler arası bir karşılaştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2019). Stratejik yönetim. Gazi Kitabevi.
- Alabay, N. (2010). Geleneksel pazarlamadan yeni pazarlama yaklaşımlarına geçiş süreci. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 213-235.
- Altunışık R., Özdemir, Ş. & Torlak, Ö. (2020). Pazarlama ilkeleri ve yönetimi. Beta Yayıncılık.
- Altunışık, R. & Torlak Ö. (2018). Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım. Beta Yayıncılık.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. & Torlak, Ö. (2017). Pazarlamaya giriş. Sakarya Kitabevi.
- Ang, S. H. (2001). Crisis marketing: A comparison across economic scenarios. International Business Review, 35(5), 113-124.
- 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.
- Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113-124.
- Armağan, E. (2017). Dağıtım kanalları ve lojistik yönetimi. Marangoz, M. (Ed.). Pazarlama yönetimi (s. 341-384). Beta Yayıncılık.
- Aydın, İ. & Dölek, B. (2020). COVID-19 pandemisinin pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkileri. Akdeniz Zirvesi 3. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi içinde (s.39-48). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Aydoğan, S. (2017). Salgın haberleri. Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Halk Sağlığı Dergisi, 2(1), 39-43.
- Aylaz, R. & Yıldız, E. (2020). Yeni koronavirüs hastalığının toplum üzerine etkileri ve hemşirelik yaklaşımları. İnönü Üniversitesi Yayınevi.
- Ayyıldız A. (2020). COVID-19 salgın döneminde otellerin pazarlama stratejileri: Kuşadası Örneği. Business & Management Studies. An International Journal, 8(3), 3328-3358.

- Bakan, İ., Eraslan İ. H. & Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008) Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 265-300.
- Bashimov, G. (2017). Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabet gücü: ASEAN-5 ülkeleri ile karşılaştırmalı analiz. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(2), 1-15. doi: 10.30803/adusobed.297810
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9(1), 23-28.
- Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (2020, Mayıs). COVID-19 pandemisinin Isparta tekstil ve hazır giyim sektörüne etkileri analiz raporu. <https://www.baka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/covid-19-pandemisinin-isparta-tekstil-ve-hazir-giyim-sektorune-etkileri-analiz-raporu.pdf>. Erişim tarihi: 31.01.2021.
- Baysal, S. & Aka, Ç. İ. (2013). Bir pazarlama stratejisi olarak mutluluk temasının markalar tarafından kullanılması: Mutluluk temelli pazarlama üzerine bir araştırma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(1), 84-93.
- Bekar, A. (2020). Ürün konumlandırma Covid-19'un ihracat ve pazarlama stratejisine etkisi: Pandemi süreci ve sonrası mobilya sektörü. USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi, 2(4), 852-573. doi: 10.47994/usbad.802583
- Belch, G. E. & Belch M. A. (2001) Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective. The McGraw-Hill.
- Bilgin, Y. (2016). Turizm pazarlamasında gelişen paradigma: İşbirlikçi pazarlama. Detay Yayıncılık.
- Bingül, B. A., Türk, A., & Ak, R. (2020). Covid-19 bağlamında tarihteki büyük salgınlar ve ekonomik sonuçları. Electronic Turkish Studies, 15(4), 190-200.
- Blythe, J. (2005). Essentials of Marketing. Pearson Education.
- Bozbay, Z. (2010). Pazarlama stratejileri. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Web site: [http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme\\_au/pazarlamastratejileri.pdf](http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/pazarlamastratejileri.pdf). Erişim tarihi: 05.03.2021.

- Bozkurt, M. & Ünal, A. (2015). Genel olarak pazarlama kavramı ve turizm pazarlaması. Paradigma Akademi Yayıncılık.
- Bulur, N., Ulaş, M. & Ulaş, Ü. A. (2017). Tekstil ve giyim üretim teknolojisi programı öğrencilerinin sektörden beklentileri (İnönü Üniversitesi Yeşilyurt MYO örneği). Eğitim ve Araştırma Dergisi, 6(1), 283-296.
- Buzlukçu, C. & Avcıkurt, C. (2016). Otel işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejiler üzerine bir araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İİBF 10. yıl özel sayı, 149-166. doi: 10.31795/baunsobed.66220910.31795/baunsobed.66220
- Creswell, J. W. & Poth. C. N (2018). Qualitative inquiry & research design choosing among five approaches. USA: Sage Publications.
- Çabuk, S., Yağcı, M. (2018). Pazarlamaya çağdaş yaklaşım. Akademisyen Kitabevi.
- Çakırer, M. A. (2015). Yeni pazarlama tekniği olarak niş pazar girişimciliği. Dora Yayınevi.
- Çetin, A. & Uslu, S. (2018). Türkiye sermaye piyasasında promosyon kampanyaları ve analizi. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 13(49), 129-148. doi: 10.14783/maruoneri.vi.363635
- Çobanoğlu, E., & Vayvay, Ö. (2004). Beyaz eşya sektöründe Türkiye'nin rekabetçi konumu ve olası pazarlama stratejileri. 9. Ulusal Pazarlama Kongresi içinde (s.19-34). Gazi Üniversitesi.
- Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası (2020). Tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri sektörleri raporu. [https://www.corlutso.org.tr/uploads/docs/tekstilhazirgiyimvederi\\_sektorleri\\_2020.pdf](https://www.corlutso.org.tr/uploads/docs/tekstilhazirgiyimvederi_sektorleri_2020.pdf). Erişim tarihi: 05.03.2021.
- Çukurova Kalkınma Ajansı (2012, Haziran). Hazır giyim ve konfeksiyon araştırma raporu. [https://www.cka.org.tr/uploads/pages\\_v/5.pdf](https://www.cka.org.tr/uploads/pages_v/5.pdf). Erişim tarihi: 10.03.2021.
- Derindağ, Ö. & Altay H. (2020). Uluslararası ticaret ve işletmecilik bağlamında covid-19 pandemisi: Küresel ve ulusal öngörüler. Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 145-168.

- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (2020, Haziran). Tekstil sektöründe COVID-19 sonrası fırsatlar. <https://www.deik.org.tr/uploads/tekstil-sektorunde-covid19-sonrasi-firsatlar-sonuc-raporu.pdf>. Erişim tarihi: 25.01.2021.
- Dilber, İ. (2004). Tekstil ve konfeksiyon sanayinin rekabet gücü. Celal Bayar İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11(2), 85-97.
- Doyle, P. (2000). Valuing marketing's contribution. European Management Journal, 18(3), 233-245.
- Durmaz, Y. & Gün, S. (2019). Pazarlama çalışmaları. Tutar. İ (Ed.). Fiyat ve fiyat kararları içinde (s. 113-139). İksad Yayınevi.
- Ebitu, E. T. (2016). Marketing strategies and the performance of small and medium enterprises in AkwaIbom State. Nigeria. British Journal of Marketing Studies, 4(5), 51-62.
- Eren, E. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, H. A. (2002). İşletmelerde dağıtım kanalının seçimini etkileyen faktörler ve endüstri işletmelerinde bir uygulama [Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi].
- Eser, Z. (2006). 2001 Şubat krizini işletmelerin pazarlama yönetimine ve tüketiciler üzerine etkileri ve bu etkilere karşın geliştirilen stratejiler üzerine bir araştırma. Öneri Dergisi, 7(26), 53-70.
- Esi, B. (2017). Türk tekstil endüstrisi ve gelişimi. Journal of Awareness, 2(3S), 643-664.
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the World economy. SSRN 3557504. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3557504](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504) 1-29. Erişim tarihi: 20.12.2019.
- Fırat, A. & Kızılgın, Y. (2017). Kriz ve durgunluk dönemlerinde pazarlama yönetimi. Marangoz, M. (Ed.). Pazarlama yönetimi (s. 507-525). Beta Yayıncılık.
- Green, J. & Thorogood, N. (2004). Qualitative methods for health research. Sage Publications.

- Güney Ege Kalkınma Ajansı (2015, Kasım). GEKA Denizli ev tekstili analiz raporu. [https://geka.gov.tr/uploads/pages\\_v/denizli-ev-tekstil-sektoru-analiz-raporu-2015.pdf](https://geka.gov.tr/uploads/pages_v/denizli-ev-tekstil-sektoru-analiz-raporu-2015.pdf). Erişim tarihi: 25.01.2021.
- Güreş, N., & Akgül, V. (2010). Niş (Niche) pazarlama ve Hatay turizmine yönelik niş pazarlama stratejilerinin belirlenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 298- 309.
- Hacıaloğlu, A. & Sağlam, M. (2021). COVID-19 pandemi sürecinde tüketici davranışları ve e-ticaretteki değişimler. *Medya ve Kültürel Çalışmalar Dergisi*, 3(1), 16-29. doi: 10.29228/mekcad.2
- Hamlin, R., Knight, J., & Cuthbert, R. (2015). Niche marketing and farm diversification processes: insights from New Zealand and Canada. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 31(1), 86–98.
- He, H. & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116(2020), 176-182.
- Israeli, A. A. (2007). Crisis-management practices in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality*, 26(4), 807-823.
- İbiş, S. (2020). COVID-19 Salgınının Seyahat acentaları üzerine etkisi. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 85-98.
- İçöz, O. (2001). *Turizm işletmelerinde pazarlama ilkeler ve uygulamalar*. Turan Kitapevi.
- İnalçık, H. (2008). *Türkiye tekstil tarihi üzerine araştırmalar*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- İnce, H. (2019). İhracat pazarlamasında pazarlama karması stratejilerinin etkisi ve Kahramanmaraş tekstil sektörü üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 1(2), 53-63.
- İslamoğlu, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS uygulamalı)*. Beta Yayıncılık.
- İslamoğlu, A. (2013). *Pazarlama ilkeleri*. Beta Yayıncılık.

- İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (t.y.). Bilgi bankası. <https://www.ihkib.org.tr/tr/bilgi-bankasi/istatistikler/k-233>. Erişim tarihi: 15.04.2021.
- İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (2020, Nisan). Toplam tekstil ve hammaddeleri sektörü 2020 yılı Nisan ayı ihracatı performans raporu. file:///C:/Users/Windows7/Downloads/TEKSTIL%20SEKTORU%20PERFORMANS%20RAPORU%202020%20NISAN%20(10).pdf. Erişim tarihi: 10.03.2021.
- İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (2012, Temmuz). Tekstil ürünleri imalatı ve giyim eşyalarının imalatı. <http://www.iaosb.org.tr/Media/FileDocument/TEKSTIL%20VE%20HAZIR%20GIYIM%20SANAYI%20TEMMUZ%202012.pdf>. Erişim tarihi: 15.02.2021.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2008). Exploring strategy: Text & cases, London. Prentice Hall.
- Kalkınma Bakanlığı (2014). Tekstil deri hazır giyim çalışma grubu raporu. [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10\\_TekstilDeriHazirGiyim.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_TekstilDeriHazirGiyim.pdf). Erişim tarihi: 18.02.2021.
- Kandil Göker, İ. E., Eren, B. S. & Karaca, S. S. (2020). The impact of the COVID-19 (Coronavirus) on the Borsa Istanbul sector index returns: An event study. Gaziantep University Journal of Social Sciences, Cilt 19 COVID-19 özel sayısı, 14-41. doi: 10.21547/jss.731980
- Kara, M. & Kuru, D. (2013). Satış geliştirme faaliyetlerinin satın alma kararına etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12), 150-190.
- Karacan, S. & Savcı, M. (2011). Kriz dönemlerinde işletmelerin mali başarısızlık nedenleri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(1), 39-54.
- Karacaoğlu, K. (2009). Rekabet üstünlüğünü etkileyen unsurların yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi: İSO 500 büyük sanayi işletmesi örneği. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (34), 165-187.
- Karaosmanoğlu, K. & Dinçer, D. O (2005). Reklamlar aracılığıyla değişen genç ebeveyn kimlikleri, Türkoğlu, N (Ed.). I. Uluslararası Medya Okuryazarlığı Konferansı içinde (s.142-148). Marmara Üniversitesi.
- Karcioğlu ,Ö. (2020). Coronavirüs nedir, nasıl korunabiliriz?. Phnx Med J.. 2(1), 66-71.



- Kaya, F. (2018). Reklam ve pazarlama stratejileri: Bir reklamda olması gerekenler. *Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 99-111. doi: 10.32579/mecmua.410766
- Kent, R. A. (1986). Faith in four ps: An alternative. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 145-154.
- Kılıç, S., Özdemir, E. & Şenol, G. (2011). Küresel ekonomik kriz ve ev tekstil sektörü: Pazarlama bakış açısından yöneticilerin değerlendirmesi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 7(1), 67-80.
- Kılıç, Y. (2020). Borsa İstanbul'da COVID-19 (koronavirüs) etkisi. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 5(1), 66-77.
- Koçoğlu, D. & Sarıtaş, E. (2016). İhracat pazarlama faaliyetlerinde pazarlama karması adaptasyonu ve Denizli tekstil sektöründe bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 124-134.
- Koçoğlu, D. (2012). Büyük sanayi kuruluşlarının büyüme stratejilerinin BAHS ile değerlendirilmesi: Denizli örneği. *Ege Akademik Bakış*. 12(2). 267-283.
- Korkmaz, S. & Eser, Z. (2017). *Pazarlamaya giriş. Siyasal Kitabevi.*
- Korkmaz, S., Eser, Z. & Öztürk, S. A. (2017). *Pazarlama. Siyasal Kitabevi.*
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1999). *Principles of marketing. Prentice Hall Europe.*
- Köksal, M. H. & Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis, 25(4), 327-342.
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14 (1-2), 171-196.
- Kylaheiko K., Jantunen, A., Puumalainen K, Saarenketo S & Tuppur A, (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508-520.
- Laroche, M., Pons, F., Zgolli, N. & Kim, C. (2001). Consumers use of price promotions: A model and its potential moderators. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(5), 251-260. doi: 10.1016/S0969-6989(00)00031-X

- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research? A review of qualitative interviews in is research. *Journal of Computer Information System*, 54(1), 11-22. doi: 10.1080/08874417.2013.11645667
- Marshall, M. N. (1996). *Sampling for qualitative qesearch*. Family Practice Oxford University Press, 13 (6), 522-525. doi: 10.1093/fampra/13.6.522
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing a managerial approach*. Richard D. Irwin, Inc.
- McCusker, K. & Gunaydın, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research, *perfusion*, 30 (7), 537-542.
- Mirzayeva, G., & Türkay, O. (2016). Rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi: Bakü'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74-83.
- Moon, H. C., Hur, Y. K., Yin, W. & Helm, C. (2014). Extending Porter's generic strategies: from three to eight. *European Journal of International Management*, 8(2), 205-225.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 3-5. doi: 10.1177/104973200129118183
- Mucuk İ. (2017). *Pazarlama ilkeleri*. Türkmen Kitabevi.
- Nakiboğlu, A., & Işık, S. (2020). Salgınının ekonomi üzerindeki etkileri: Türkiye'de işletme sahipleri üzerinde bir araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 765-789.
- Okumuş, A. (2010). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Web site: <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/pazarlamailkeleri.pdf>  
Erişim tarihi: 10.03.2021.
- Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (2014, Nisan). *Tekstil ve hazır giyim sektör raporu*. <https://www.oka.org.tr/assets/upload/dosyalar/tekstil-ve-hayir-giyim-sektor-raporu-15-81.pdf>. Erişim tarihi: 28.02.2021.
- Our World In Data (2020). Explore the global data on confirmed COVID-19 deaths. <https://ourworldindata.org/covid-deaths>, Erişim tarihi: 28.04.2021.
- Önder, K. & Şahin, M. (2016). Türkiye'de tekstil sektörünün üretim potansiyeli ve devlet teşviklerinin etkinliğinin analizi (2001-2015). *Maliye Dergisi*, 170(1), 24-44.

- Öngüt, E. (2007). Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin değişme dünya rekabeti şartlarına uyumu. İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/CagatayEmrahOngut.pdf>. Erişim tarihi: 12.02.2021.
- Özatat, F. & Sak, G. (2020). COVID-19 salgını bir değil, bir kaç çeyrek sürerse ne olur? [http://tek.org.tr/files/disc/covid19\\_salgini\\_bir\\_degil\\_bir\\_kac\\_ceyrek\\_surerse\\_ne\\_olur\\_678.pdf](http://tek.org.tr/files/disc/covid19_salgini_bir_degil_bir_kac_ceyrek_surerse_ne_olur_678.pdf). Erişim tarihi: 20.04.2021.
- Özbek, A. (2017). Devlet teşvikleri ve hazır giyim işletmeleri üzerine bir çalışma. Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi, 1(1), 1-14.
- Özdemir, L. (2020). İşletmelerde koronavirüs kriz yönetim stratejileri. R. Aylaz & E. Yıldız (Ed.). Yeni koronavirüs hastalığının toplum üzerine etkileri ve hemşirelik yaklaşımları içinde (s. 186-193), İnönü Üniversitesi Yayınevi.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 323-343.
- Özer, Ö., & Günaydın, Y. (2010). Otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ilişkisi: Dört yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. İşletme Fakültesi Dergisi, 11(2), 127-154.
- Özkoçak, V., Çetli, E. & Koç, F. (2020). Geçmişten günümüze pandemilere genetik ve antropogenetik açıdan bakış. Social, Mentality and Researcher Thinkers Journal, 6(32), 1114-1124. doi: 10.31576/smryj.558.
- Öztürk, Y. & Türkmen, F. (2006). Turizm işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerine yönelik bir araştırma. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 74-95.
- Parıldar, H. & Dikici, M. F. (2020). Pandemiler tarihi. Klinik Tıp Aile Hekimliği Dergisi, 12(1), 1-8.
- Pearce, J. A. & Micheal, S. C. (2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. Business Horizons, 49(3), 201-209. doi: 10.1016/j.bushor.2005.08.008
- Peattie, S. & Peattie, K. (2003). Sales promotion. M. J. Baker (Eds.). The Marketing Book (pp. 458-484). Butterworth-Heinemann.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategies: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.
- Prajogo, İ. D. (2007), The relationship between competitive strategies and product quality. *Industrial Management-Data Systems*, 107 (1). 69-83.
- Pyett, P. M. (2003). Validation of qualitative research in the real world. *Qualitative Health Research*, 13(8), 1170-1179.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15.
- ReedSmith (2020). An ANA and Reed Smith legal guide: The impact of COVID-19 on brand advertising and marketing. <https://www.reedsmith.com/-/media/files/perspectives/2020/an-anareed-smith-legal-guide-the-impact-of-covid19-on-brand-advertising-and.pdf>. Erişim tarihi: 25.12.2020.
- Sağlık Bakanlığı (2020). COVID-19 nedir?. <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>. Erişim tarihi: 15.03.2021.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2015). Türkiye tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri sektörleri strateji belgesi ve eylem planı (2015-2018). <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/strateji-belgeleri/mu1203011618>. Erişim tarihi: 05.04.2021.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2017). Tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri sektörleri raporu. <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/sector-raporlari/mu1203011411>. Erişim tarihi: 15.03.2021.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2020). Tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri sektörleri raporu. <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/sector-raporlari/mu2001011410>. Erişim tarihi: 14.03.2021.
- Song, L. & Zhou, Y. (2020). The COVID-19 pandemic and its impact on the global economy: What does it take to turn crisis into opportunity?. *China & World Economy*, 28(4), 1-25.

- Srinivasan, 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 (2), 109-125. doi: 10.1016/j.ijresmar.2004.05.002
- Stafford, G., Yu, L. & Armoo, A. K. (2002). Crisis management and recovery: How Washington D.C. hotels responded to terrorism. *Cornell Hotel and Restaurant Administrations Quarterly*, 43 (5), 27–40.
- Subaşı, M. & Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Şafak, İ. (2004). Türkiye’deki avlak işletmelerin pazarlama etkinliği açısından değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 54(2), 115-127. doi:10.17099/jffiu.12461
- Şağbanşua, L. & Bişkek, K. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9, 1-14.
- Şahin, D. (2015). Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün endüstri içi ticaretinin statik analizi: AB-15 ülkeleri ile karşılaştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 49-66.
- Şirin, H. & Özkan, S. (2020). Dünyada ve Türkiye’de COVID-19 epidemiyoloji. *Kulak Burun Boğaz ve Baş Boyun Cerrahisi Dergisi*, 28(2), S6-S13.
- Tan, B. (2001). Overview of the Turkish textile and apparel industry. Harvard Center for Textile & Apparel Research. <https://hctar.seas.harvard.edu/files/hctar/files/gso6.pdf>. Erişim tarihi: 18.02.2021.
- Tayar, T., Gümüştekin, E., Dayan, K. & Mandi, E. (2020). COVID-19 krizinin Türkiye’deki sektörler üzerindeki etkileri: Borsa İstanbul sektör endeksleri araştırması. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, salgın hastalıklar özel sayısı, 293-320.
- Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153- 182.
- Tokol, T. (2010). Pazarlama yönetimi. Dora Yayın Dağıtım.

- Tse, A.C.B., So, S. & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *Hospitality Management*, 25(1), 3-11. doi: doi:10.1016/j.ijhm.2004.12.001
- Tunçel, H. (2009). Halkla ilişkiler anlayışıyla bütünleşik pazarlama iletişimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 0 (35), 115-136. doi:10.17064/iüifhd.39941
- Türkiye İstatistik Kurumu (2021). Sanayi Üretim Endeksi. <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Sanayi-114>. Erişim tarihi: 20.04.2021.
- Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (2020). Korona salgınının Türkiye ekonomisine etkisi değerlendirmeler ve öneriler raporu. <https://www.turmob.org.tr/haberler/f599274f-c33d-48ff-bfb8-b3f29e5f575d/koronasalgininin-turkiye-ekonomisine-etkisi%20degerlendirmeler-ve%20oneri-raporu--basinbulteni>. Erişim tarihi: 20.11.2020.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (2020, Mayıs), Korona virüsü (COVID-19) sonrası nasıl bir dünya bizi bekliyor?. <https://www.tursab.org.tr/duyurular/tursab-koronavirus-raporu>. Erişim tarihi: 22.10.2020.
- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (2018, Mart). sektörel görünüm: Tekstil ve hazır giyim. <https://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/tekstil-ve-hazir-giyim-sektorleri-mart-2018.pdf>. Erişim tarihi: 15.11.2020.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.
- Uğur, A. (2004). Türkiye'nin dış ticaretinde tekstil giyim sektörünün yeri ve yeni rekabet dönemi. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 2(2), 27-52.
- Uğurlu, K. (2011). Kârlı ve sürdürülebilir büyümede pazar bölümlendirmesinin rolü: konaklama sektörü üzerine bir çalışma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 155-165.
- Uludağ İhracatçı Birlikleri (2018, Şubat). Türkiye tekstil sektörü ve Bursa, Ar-Ge şubesi. <http://www.uib.org.tr/tr/default.html>. Erişim tarihi: 18.02.2021.

- Uludağ İhracatçı Birlikleri (2020, Ocak). Türkiye tekstil sektörü ve Bursa, Ar-Ge şubesi. [https://uib.org.tr/tr/kbfile/turkiye\\_tekstil\\_sektoru\\_ve\\_bursa\\_ocak\\_2020](https://uib.org.tr/tr/kbfile/turkiye_tekstil_sektoru_ve_bursa_ocak_2020). Erişim tarihi: 15.02.2021.
- Üner, M. M. (2009). Pazarlama karması paradigmasında pazarlama tanımı. Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi, 29(3), 1-18.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. Journal of the Academy of Marketing Science, 38(2), 119-140.
- Viardot, E. (2004). Successful marketing strategy for high-tech firms. Boston London: Artech House.
- World Health Organization (2020a). WHO timeline COVID-19. <https://www.who.int/news-room/detail/28-04-2020-who-timeline---covid-19>. Erişim tarihi: 12.01.2021.
- World Health Organization (2020b). [https://covid19.who.int/gclid=EAIaIQobChMIx6jvsr66QIVGNtRCh0W3gdWEAA YASAAEgKp0fD\\_BwE](https://covid19.who.int/gclid=EAIaIQobChMIx6jvsr66QIVGNtRCh0W3gdWEAA YASAAEgKp0fD_BwE). Erişim tarihi: 13.01.2021.
- Worldometer (2020). Reported cases and deaths by country or territory. [https://www.worldometers.info/coronavirus/?utm\\_campaign=homeAdvegas1?%22%20%5C1%20%#countries](https://www.worldometers.info/coronavirus/?utm_campaign=homeAdvegas1?%22%20%5C1%20%#countries). Erişim tarihi: 28. 04. 2021
- Wulandari, N. L. P. T. & Darma, G. S. (2020). Textile industry issue in pandemic of COVID-19. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(7), 8064-8074.
- Yaşar, E. (1993). Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü. İTKİB Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayınları.
- Yıldız, A. (2020). Kriz dönemlerinde tüketici davranışlarının incelenmesi. Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi, 2(3), 377-390.
- Yıldız, S. (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Sorunu: Nicel Ve Nitel Paradigmalarından Örnekleme Kuramına Bütüncül Bir Bakış. Kesit Akademi Dergisi, 3(11), 421-442.

- Yurdakul, N. B., Coşkun, G., & Öksüz, B. (2007). Hastanelerde halkla ilişkiler: İzmir ili özel hastaneler örneğinde halkla ilişkiler birimlerinin yapı-işlev ve uygulamalarına yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 31-46.
- Yücel, Y. (2010). Uluslararası ticaretin serbestleşmesi sürecindeki Türk tekstil ve hazır Giyim sektörünün rekabet gücü ve Çin tehdidi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 24(2), 224-250.
- Yükselen, C. (2008). Pazarlama ilkeler yönetim örnek olaylar (Göz.gez.bs.). Detay Yayıncılık.
- Zuckerman, A. M. (2002). Improve your competitive strategy: A guide for the healthcare executive. Health Administration Press.
- Zwanka, R. J. & Buff, C. C. (2020). COVID-19 Generation: a conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(1), 58-67. doi: 10.1080/08961530.2020.1771646



## EKLER

## EK-A. Etik Kurul Onayı

<b>T.C</b>	
<b>ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ</b>	
<b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>	
<b>TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ</b>	
<b>TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU</b>	
<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>T.C. NOSU</b>	
<b>ADI VE SOYADI</b>	MELİKE ŞEN
<b>ÖĞRENCİ NO</b>	20186028
<b>TEL. NO.</b>	
<b>E - MAİL ADRESLERİ</b>	
<b>ANA BİLİM DALI</b>	Uluslararası Ticaret ve Pazarlama
<b>HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)</b>	Tez
<b>İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLİK KAYDININ YAPILIP-YAPILMADIĞI</b>	2020 / 2021 - GÜZ DÖNEMİ KAYDIMI YENİLEDİM.
<b>ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER</b>	
<b>TEZİN KONUSU</b>	COVID-19 Pandemi Döneminde Tekstil Firmalarının Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma
<b>TEZİN AMACI</b>	Tekstil firmalarının uygulamış oldukları pazarlama faaliyetlerinde ne tür değişiklikler olduğunu incelemek amacıyla bu çalışma hazırlanmıştır.
<b>TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ</b>	2019 yılının Aralık ayında Çin'de başlayan ve kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi ile dünya genelinde küresel sağlık mücadelesi ve pandemi süreci başlamıştır. Virüsün yayılma hızını azaltmak adına ülkeler ekonomik ve sosyal alanda birçok kısıtlayıcı önlemler almıştır. Alınan bu önlemler arz ve talep yönlü daralmalara sebep olarak her sektörü farklı düzeyde etkilemiştir. Etkilenen sektörlerden biri de tekstil sektörüdür. Bu kapsamda COVID-19 pandemisinin tekstil sektörüne olan etkileri incelenmiş olup COVID-19 pandemi döneminde tekstil firmalarının aldıkları önlemler ve uyguladıkları pazarlama faaliyetleri hakkında bilgiler elde edilmiştir. Türkiye'de tekstil alanında faaliyet gösteren katılımcılara yargısal örnekleme yöntemiyle erişilmiştir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Pandemiden kaynaklı görüşmeler Zoom

	programı aracılığıyla çevrim içi gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler nitel araştırma tekniklerinden içerik ve betimsel analiz ile analiz edilmiştir.
<b>ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI</b>	
<b>İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI-ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)</b>	Bu teze ait mülakatlar bir yere bağlı olmaksızın gönüllük esasına göre katılımcıların rızaları alınarak bilgiler toplanmıştır.
<b>YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER</b>	
<b>UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇELERİN UYGULANACAĞI</b>	Görüşme Soruları

<b>EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, .... V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)</b>	<b>2 sayfa görüşme soruları 10 soru</b>		
<b>ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: Melike ŞEN</b>	<b>ÖĞRENCİNİN İMZASI: Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır. TARİH: 31 / 12 / 2020</b>		
<b>TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU</b>			
<b>1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.</b>			
<b>2. Anılan konu Uluslararası Ticaret ve Pazarlama faaliyet alanı içerisine girmektedir.</b>			
<b>1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI</b>	<b>2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)</b>	<b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI</b>	<b>A.B.D. BAŞKANININ ONAYI</b>
Adı - Soyadı: <b>Murat GÜLMEZ</b>	Adı - Soyadı: .....	Adı - Soyadı: <b>Murat KOÇ</b>	Adı - Soyadı: <b>Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU</b>
Unvanı: Dr. Öğr. Üyesi	Unvanı: .....	Unvanı: Doç.Dr.	Unvanı: Prof. Dr.
İmzası: Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası: .....	İmzası: Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası: Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.
... / ..... / 20....	.... / ... / 20....	..... / .../20.....	.... / .... / 20....

ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER				
Adı - Soyadı: <b>Mustafa BAŞARAN</b>	Adı - Soyadı: <b>Yücel ERTEKİN (Y.) Dr. Öğr.Üyesi Sami DOĞRU</b>	Adı - Soyadı: <b>Deniz Aynur GÜLER</b>	Adı - Soyadı: <b>Ali Engin OBA (Y.) Arş. Gör. Özge ÇETİNER</b>	Adı - Soyadı: <b>Mustafa Tevfik ODMAN</b>
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.
İmzası: Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası: Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası: Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası: Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.	İmzası: Evrak onayı e-posta ile alınmıştır.
... / ... / 20...	... / ... / 20...	... / ... / 20...	... / ... / 20...	... / ... / 20...
<b>Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi</b>
<b>OY BİRLİĞİ İLE</b>	<input checked="" type="radio"/>	<b>Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, 01/ 11 / 2020 - 31 / 12 / 2020 tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli izin verilmesi taraflarımızca uygundur.</b>		
<b>OY ÇOKLUĞU İLE</b>	<input type="radio"/>			
<b>AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRÜNE ONAYLATILARAK ENSTİTÜ SEKRETERLİĞİNE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA YAZININ PUNTOSU İSE 12 (ON İKİ) PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILARAK ÇIKTI ALINACAKTIR.</b>				

## EK-B. Görüşme Soruları

### COVID-19 Pandemi Döneminde Tekstil Firmalarının Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma

İşletme adı : ..... (işletme ismi veri analizinde  
kullanılmayacaktır)

Çalışan sayısı :.....

Kuruluş yılı :.....

Görüşülen kişinin statüsü.....

Doğum tarihi.....

Eğitim düzeyi : ( ) Lise ve altı ( ) Üniversite ( ) Ylisans& doktora

#### Sorular

1. COVID-19 pandemisi için herhangi bir önlem aldınız mı? Aldığınız önlemler nelerdir? COVID-19 pandemi sürecinde aldığınız önlemler ve kararlardan hangisi işletmenize fayda sağlamış veya zarar getirmiştir?
2. Dünyada yaşanan COVID-19 pandemisini işletmeniz açısından nasıl değerlendiriyorsunuz? İşletmenize ne gibi etkileri olmuştur?
3. COVID-19 pandemi sürecinde ürün hattında genişlemeler ya da üretimi ara verdiğiniz ürünler oldu mu? Olduysa şirketinize ne gibi etkileri olmuştur?
4. COVID-19 pandemi sürecinde rekabet edebilmek için ne tür faaliyetlerde bulundunuz? Rakiplere, talebe ve maliyete göre fiyatlandırma politikası düşünüldüğünde pandemi döneminde fiyat stratejilerinizi nasıl belirlediniz? İşletme olarak fiyatlandırma da ne gibi değişiklikler yaşandı?
5. COVID-19 pandemi sürecinde pazarlama faaliyetlerini yürütürken hangi medya araçlarını daha fazla kullandınız? Bu süreçteki değişiklikler nelerdir?
6. COVID-19 pandemi sürecinde reklam faaliyetlerinizdeki değişiklikler nelerdir?
7. COVID-19 pandemi sürecinde satış oranlarınızda değişiklik oldu mu? Olduysa hangi ürün hattında oldu? Azalan talep karşısında müşterilerinizi elde tutmak için veya müşterilerin sizi tercih etmeleri için ne gibi stratejiler geliştirdiniz?
8. COVID-19 pandemisinin işletme maliyetleriniz üzerindeki etkisinden bahsedermisiniz? Bu süreçte maliyetlerinizi düşürmek adına ne tür faaliyetlerde bulundunuz?

9. COVID-19 pandemi döneminde pazar payını korumak adına ne tür faaliyetlerde bulundunuz? Bu dönemde pazar payınızda ne tür değişiklikler oldu?
10. COVID-19 pandemi sonrası şirketinizde ne gibi değişiklikler olacak?



## EK-C. Bilgilendirilmiş Onam Formu

### ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ETİK KURULU

## BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Bu formun amacı araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda “COVID-19 pandemi döneminde tekstil firmalarının pazarlama faaliyetleri üzerine bir araştırma” başlıklı araştırma “Melike ŞEN” tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan **çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

#### Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı: COVID-19 pandemi döneminde tekstil firmalarının uygulamış oldukları pazarlama faaliyetlerinde ne tür değişiklikler olduğunu incelemek amacıyla bu çalışma hazırlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: COVID-19 salgını ülkemizde ve dünyada beklenmedik bir etki yaratmıştır. Bu salgının beklenmedik bir anda gelişmesi, hızlı bir şekilde yayılması ve kişisel sağlık kaygısının ekonomik düzeyde yarattığı belirsizlik ekonominin olumsuz etkilenmesine sebep olmuştur. Salgının yayılma hızını azaltmak adına ülkeler ekonomik ve sosyal alanda birçok kısıtlayıcı önlemler almıştır. Alınan bu önlemler arz ve talep yönlü daralmalara sebep olarak her sektörü farklı düzeyde etkilemiştir. Etkilenen sektörlerden biri de tekstil sektörüdür. Alan yazında pandemi döneminde tekstil firmalarının uyguladığı pazarlama faaliyetleri ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Çalışmaya ait görüşmeler bir yere bağlı olmaksızın gönüllülük esasına göre katılımcıların rızası alınarak Zoom programı aracılığıyla çevrim içi gerçekleştirilmiştir.

#### Çalışmaya Katılım Onayı:

Araştırmanın amacını, nedenini, yürütüleceği yer ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Araştırma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu araştırmaya ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Islak imzası ile \*\*\*)

Adı-Soyadı:

İmzası \*\*\*:

Araştırmacının

Adı-Soyadı: Melike ŞEN

e-posta:

İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.