

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜ

**B2B FİRMALARIN KRİZ DÖNEMLERİNDE MARKA İLETİŞİMİ,
AR-GE VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ YATIRIMLARININ
PAZARLAMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Aykut KABATAŞ**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kutalmış Emre CEYLAN**

İSTANBUL – 2020

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Aykut KABATAŞ

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : B2b Firmaların Kriz Dönemlerinde Marka İletişimi, AR-GE Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Yatırımlarının Pazarlama Performansına Etkisi

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 22.07.2020

SAYFA SAYISI : 68

TEZ DANIŞMANI : Dr. Öğr. Üyesi Kutalmış Emre CEYLAN

DİZİN TERİMLERİ : Kriz, B2B pazarlama, Marka İletişimi, AR-GE yatırımı, Müşteri İlişkileri Yönetimi

TÜRKÇE ÖZET: Kriz dönemlerinde firmaların pazarlama performansları ciddi şekilde etkilenmektedir. Bu nedenle bazı firmalar, kriz dönemlerinin yarattığı sorunları ortadan kaldırmak için pazarlama faaliyetlerinin azaltılmasının ya da kesilmesinin faydası olmadığını vurgulayan pek çok araştırmaya rağmen kriz döneminin geçmesini bekleyip pazarlama yatırımlarını ve faaliyetlerini keserken diğer firmalar ise aktif bir şekilde pazarlama yatırımlarına devam ederler. Bu araştırma temelde kriz dönemlerinde B2B pazarlarda faaliyet gösteren firmaların pazarlama algı ve eğilimleri değerlendirilmektedir. Ayrıca kriz dönemlerinde durup beklemek yerine yatırımlarına ve pazarlama faaliyetlerine devam eden firmalar müşteri ilişkilerinde dijitalleşme, marka iletişimde şeffaflık ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin bu dönem içinde pazarlama performansına etkisini ölçmeye ve değerlendirmeye odaklanmıştır. Türkiye’ de B2B pazarlama yapan firmalarda çalışan üst düzey yöneticilerden toplanan 101 adet anket ile regresyon analizi sonucunda pazarlama performansı değerlendirilmesi yapılmıştır.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne

2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Aykut KABATAŞ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜ

**B2B FİRMALARIN KRİZ DÖNEMLERİNDE MARKA İLETİŞİMİ,
AR-GE VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ YATIRIMLARININ
PAZARLAMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Aykut KABATAŞ**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kutalmış Emre CEYLAN**

İSTANBUL – 2020

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Aykut KABATAŞ

.../.../2020



T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Aykut KABATAŞ' ın “B2b Firmaların Kriz Dönemlerinde Marka İletişimi,
Ar-Ge Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Yatırımlarının Pazarlama Performansına
Etkisi” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı
YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye _____

Dr. Öğr. Üyesi Kutalmış Emre CEYLAN
(Danışman)

Üye _____

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / ...

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Kriz dönemlerinde firmaların pazarlama performansları ciddi şekilde etkilenmektedir. Bu nedenle bazı firmalar, kriz dönemlerinin yarattığı sorunları ortadan kaldırmak için pazarlama faaliyetlerinin azaltılmasının ya da kesilmesinin faydası olmadığını vurgulayan pek çok araştırmaya rağmen kriz döneminin geçmesini bekleyip pazarlama yatırımlarını ve faaliyetlerini keserken diğer firmalar ise aktif bir şekilde pazarlama yatırımlarına devam etmektedirler. Bu araştırmada temelde kriz dönemlerinde B2B pazarlarda faaliyet gösteren firmaların pazarlama algı ve eğilimleri değerlendirilmektedir. Ayrıca kriz dönemlerinde durup beklemek yerine yatırımlarına ve pazarlama faaliyetlerine devam eden firmaların müşteri ilişkilerinde dijitalleşme, marka iletişimde şeffaflık ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin bu dönem içinde pazarlama performansına etkisini ölçmeye ve değerlendirmeye odaklanmıştır. Türkiye’de B2B pazarlama yapan firmalarda çalışan üst düzey yöneticilerden ve pazarlama personelinden toplanan 101 adet anket ile pazarlama performansı değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda müşteri ilişkileri yönetiminde dijitalleşmenin ve kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetlerine devam etmenin pazarlama performansına etkisi olduğu görülmektedir. Buna karşın AR-GE yatırımlarının ve marka iletişimde şeffaflığın pazarlama performansı ile olumlu bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, B2B pazarlama, Marka İletişimi, AR-GE yatırımı, Müşteri İlişkileri Yönetimi

SUMMARY

During the crisis, the marketing performances of the companies are seriously affected. For this reason, some firms expect that the crisis period will pass and cut their marketing investments and activities, while other companies actively continue their marketing investments, despite many studies emphasizing that it is not beneficial to reduce or cut marketing activities to eliminate the problems caused by crisis periods. This research basically evaluates the marketing perceptions and trends of firms operating in b2b markets during times of crisis. In addition, it focused on measuring and evaluating the effects of digitalization in customer relations management, transparency in brand communication, and research and development activities on marketing performance of companies that continue their investments and marketing activities instead of stopping and waiting in times of crisis. Marketing performance evaluation was made as a result of regression analysis with 101 questionnaires collected from senior managers and marketing employees working in b2b marketing companies in the Turkey. As a result of the evaluation, it is seen that digitalization in customer relations management and continuing marketing activities in crisis periods have a positive effect on marketing performance. However, it has been determined that transparency in brand communication and R&D investments are not related to marketing performance.

Key Words: Crisis, B2B Marketing, Brand Communication, R&D Investment, Customer Relationship Management

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
TABLolar LİSTESİ	V
SAYFA	V
GRAFİKLER LİSTESİ	VI
SAYFA	VI
ÖN SÖZ.....	VII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
ARAŞTIRMANIN ÖZELLİKLERİ	2
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	2
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	3
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	3
İKİNCİ BÖLÜM	4
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. PAZARLAMA VE ULUSLARARASI PAZARLAMA	4
2.2. B2B PAZARLAMA	5
2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM).....	10
2.4. MARKA KAVRAMI VE MARKA İLETİŞİMİ	15
2.5. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ (AR-GE).....	21
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	25
KRİZ DÖNEMİ PAZARLAMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ	25
3.1. KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA	25
3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	27
3.2.1. Kriz Dönemi Pazarlama Faaliyetleri ile Pazarlama Performansı İlişkisi ..	27
3.2.2. Dijital Müşteri İlişkileri Yönetimi Faaliyetleri ile Pazarlama Performansı İlişkisi.....	28
3.2.3. Marka İletişiminde Şeffaflık ile Pazarlama Performansı İlişkisi	30
3.2.4. Yenilikçi AR-GE Faaliyetleri ile Pazarlama Performansı İlişkisi	32
3.3. ARAŞTIRMA MODELİ	34
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	35
UYGULAMA.....	35
4.1. VERİ TOPLAMA ARACININ HAZIRLANMASI.....	35
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE EVRENİ	37

4.3. BULGULAR	38
4.3.1.Örneklem Özellikleri.....	38
4.3.2 Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerlendirilmesi	40
4.3.3. Hipotez Testi	45
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	47
KAYNAKÇA.....	50



TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo- 1 Kriz Dönemi Pazarlama Performansı Araştırma Modeli.....	34
Tablo- 2 KMO ve Bartlett Testi.....	40
Tablo- 3 Yenilenen KFA Sonrası Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	41
Tablo- 4 Yenilenen KFA Sonucu Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi Tablosu	42
Tablo- 5 Cronbach Alfa (Güvenirlilik Değeri)	43
Tablo- 6 Tanımlayıcı İstatistikler	43
Tablo- 7 Pearson Korelasyon Tablosu.....	44
Tablo- 8 Anova Tablosu.....	45
Tablo- 9 Katsayılar Tablosu	45
Tablo- 10 Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu.....	46

GRAFİKLER LİSTESİ

SAYFA

Grafik-1 AR-GE Yatırımlarının Üretimden Satışlara Yüzdesi	23
Grafik-2 Bankalara İbraz Edilen ve Karşılıksız İşlemi Yapılan Çek Adeti ve Tutarı 01/2018- 01/2019	26
Grafik-3 Takibe Düşen Ticari Krediler, BDDK Eylül 2019 Faaliyet Raporu	26
Grafik-4 Faaliyet Gösterilen Sektör.....	38
Grafik-5 Cevaplayıcının Şirketteki Pozisyonu.....	38
Grafik-6 Şirketteki Çalışan Sayısı	39
Grafik-7 Satışlar İçindeki İhracat Payları	39

ÖN SÖZ

Bu tez çalışması B2B pazarlama faaliyeti gösteren firmaların yatırımlarının kriz dönemlerinde pazarlama performansları üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacı ile yapılmıştır.

Tez danışmanlığımı yürüten Dr. Öğr. Üyesi Kutalmış Emre Ceylan'a tez yazım sürecinde verdiği desteklerden, göstermiş olduğu ilgi ve hoşgöründen dolayı kendisine en içten dileklerim ile teşekkür ederim. Ayrıca değerli jüri üyeleri Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ 'e ve Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ' a da teşekkürlerimi sunuyorum.

Tüm eğitim hayatım boyunca sabır ve sükûnet ile desteklerini esirgemeyen, her ihtiyacım olduğunda yanımda olan yaşlısından gencine geniş ailemin her ferdine babama, anneme ve teyzeme teşekkürü bir borç bilirim. Lisans eğitimimden bu yana yanımda olan ve desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Sinem TAŞDEMİR' e, sevgili kardeşim Aylin KABATAŞ' a ve kuzenim Seda ÇAKIR' a teşekkürlerimi sunuyorum.

GİRİŞ

İşletmeler teknoloji, yüksek karlılık isteği, dış pazarlara hâkim olma isteği gibi çevresel faktörlerin etkisi ile yerel pazarlardan çıkarak ya da direkt olarak küresel pazarlarda etkili bir rol edinebilmek ve küresel rekabet ortamında var olabilmek için birtakım stratejiler geliştirmişlerdir. Ancak geliştirilen bu yöntemler dönemin içinde bulunduğu ekonomik, teknolojik, siyasal faktörlerin farklılaşması, gelişmesi veya gerilmesinden etkilenmektedir. Ekonomik krizler ya da daralmalar B2B pazarlarda tıpkı B2C pazarlarda da olduğu gibi hem alıcıyı hem de satıcıyı etkilemektedir. Kriz dönemlerinde B2B pazarda yer alan işletmelerin sorunları da değişmekte, farklı istek ve ihtiyaçlar döngüsüne girmektedir. Her zaman geçerli olmakla birlikte özellikle kriz dönemlerinde firmaların müşterilerini iyi analiz etmesi ve uygun stratejileri belirlemesi gerekmekte ve fayda sağlayacağı yatırım kanallarını kullanabilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma B2B pazarlarda faaliyet gösteren firmaların kriz durumlarında tercih ettiği tepkileri araştırarak, toplanan bilgileri somut verilere dayandırıp işletmeler arası faaliyet gösteren firmalara kriz dönemlerinde bir ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma pazarlama yöneticilerinin ve çalışanlarının kriz ya da daralmaların getirmiş olduğu zorlukları aşmak için krizin geçmesini beklemek yerine doğru kanallara yatırım yapması halinde avantajlar kazanma potansiyelini ortaya koymak ve B2B pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerindeki yöntem, algı ve eğilimlerini ortaya koyabilmek açısından önem arz etmektedir.

B2B işletmelerin kriz dönemlerinde güçlükler yaşayan müşterilerini analiz etmesi onlar ile iletişim kanalı oluşturması, onların istek ve ihtiyaçlarına uygun yenilikçi çözümleri müşterilerine sunması gerekmektedir. Bu sayede kazanacağı müşteri memnuniyeti ve sadakati ile kriz dönemlerini rakiplerine oranla karlı bir şekilde atlatabilmektedir. Bu perspektiften bakarak araştırmada kriz dönemlerinde pazarlama stratejisi olarak beklemek, duraksamak yerine proaktif bir bakış açısıyla pazarlama yatırımlarına devam eden, müşteri ilişkileri yönetiminde dijitalleşme, marka ve marka iletişimde şeffaflık, AR-GE çalışmalarına ağırlık veren firmalarda kriz sonrası dönemde pazarlama performansında artış, pazar payı kazanma, büyüme gerçekleşip gerçekleşmediği ortaya konmaktadır.

Konunun kuramsal çerçevesini ortaya koymak adına uluslararası pazarlama kavramı, müşteri ilişkileri yönetimi, marka ve marka iletişimi, ar-ge kavramları, B2B işletmelerin kriz dönemlerine verdiği ve vermesi gereken reaksiyonlar literatürde incelenmiş, araştırmının hipotezleri geliştirilmiş, veri toplama aracı hakkında bilgi verilmiş, analiz ve sonuçları sunularak yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ÖZELLİKLERİ

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Kriz dönemlerinde B2B pazarlarda faaliyet gösteren firmaların kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetlerine devam etmeleri, müşteri ilişkileri yönetiminde dijitalleşme politikalarının marka iletişimde şeffaflık düzeylerinin, yenilikçi AR-GE yatırımlarının pazarlama performansları ile aralarında olumlu ve anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı B2B pazarlama yapan firmaların kriz dönemleri yatırımlarının pazarlama performansları ile arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ortaya koymak ve araştırma modelinde belirtilen bağımlı değişkenler ile pazarlama performansı ilişkisinin olumlu ve anlamlı olup olmadığını tespit etmektir.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmeler kuruldukları andan itibaren yüksek karlılık hedefine yönelmektedirler. Küresel pazarlamada işletmelerin bu arzusunu karşılayacak tüketici potansiyeli oluşturmakta ve işletmeleri coğrafi sınırlardan kurtarmaktadır. Ancak küresel pazar küresel rekabeti beraberinde getirmektedir. Bu rekabetle başa çıkabilmek özellikle kriz dönemlerinde küresel pazara çıkacak ve çıkmış olan işletmeler için ayrı bir önem taşımaktadır.

Bu çalışma pazarlama yöneticileri ve çalışanlarının krizlerin ya da daralmaların getirmiş olduğu zorlukları aşmak krizin geçmesini beklemek yerine doğru kanallara yatırım yapması halinde avantaj kazanma potansiyelini ortaya koymak ve B2B pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin kriz dönemlerindeki yöntem, algı ve eğilimlerini ortaya koyabilmek açısından önem arz etmektedir.

Günümüz dünyasında rekabetin sınırsızca sertleştiği gözlenmektedir. Özellikle Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik durumu ve konumu göz önüne alındığında konunun önemi Türkiye' deki B2B ihracat firmalarının geleceği açısından araştırma sonucunda çıkacak verilerin pazarlama yöneticileri ve çalışanlarına yol gösterici, fikir verici olması çalışmanın yapılma sebeplerinden en önemlisidir.

1.4 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1. AraŐtirmannn yapıldığı 6rneklerin, evreni temsil ettiği varsayılmıŐtır.
2. Araştırmada kullanılan 6l6me ara6ıardan toplanan verilerin g6venilir ve ge6erli olduğu varsayılmıŐtır.
3. Araştırmaya katılan katılımcıların, araştırma i6in kullanılan ara6ları i6tenlikle cevapladıkları varsayılmıŐtır.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma sonu6ları değerlendirilirken sınırlılıklar g6z ardı edilmemelidir. Bu araştırmada karŐılaŐılan en 6nemli iki kısıttan biri; k66uk bir 6rneklem grubundan anket toplanabilmiŐ olmasıyken diğer i se 6l66m6n firma bazında değer birey bazında ger6ekleŐmesi ve performans algısına dayalı olarak 6l66lmesidir. Ayrıca araŐtırmannn metin kısmı ulaŐılabilen yayınlar ile sınırlıdır. Ek olarak araştırmada kullanılan 6l6me ara6larından edinilen bilgiler, katılımcıların bu 6l6eklere verdiği cevaplarla ve 6l6eklerin 6l6t6đ6 6zelliklerle sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 PAZARLAMA VE ULUSLARARASI PAZARLAMA

Dünya üzerinde ticaretin ortaya çıkması ile birlikte pazarlama her dönemde bir adım ileriye giderek kendini geliştirmiştir. Pazarlama araştırmacıları ve pazarlama anlayışında çığır açmış firmalar da bu gelişime katkıda bulunmuştur. Bu nedenle pazarlama tanımları da kendini tekrar etmek yerine gelişerek daha kapsamlı bir hal almaya devam etmiştir.

Pazarlamanın resmi olarak APB (American Marketing Association) tarafından 1935 yılında yapılan ilk tanıma göre;

“Pazarlama, bir işletmenin üreticiden tüketiciye kadar uzanan mal ve hizmet akışını sağlayan faaliyetleridir (1935).”

APB sonraki yıllarda yaptığı tanımlarda pazarlamanın çerçevesini biraz daha genişleterek 1985 ve 2004 yıllarında da tanımlar yapmıştır. 2004 yılındaki tanım ise şöyledir;

“Pazarlama paydaşlara yarar sağlayacak şekilde, değer yaratmak, müşteriyle iletişim kurmak ve bu değeri müşteriye sunmak gibi bir dizi süreci içeren yönetimsel bir faaliyettir (2004)”.¹

Bu tanımlardan, günümüze doğru gelindiğinde pazarlamanın artık “söyle ve sat” anlayışından uzaklaşarak daha karmaşık süreçleri içine aldığını ve müşteriye anlama ve tatmin etmeye doğru eğilim gösterdiği anlaşılabilmektedir.²

Bu anlayış uluslararası pazarlarda da geçerliliğini korumaya devam etmektedir. Ancak pazarlar arası demografik farklılıklar, hitap edilen pazarın özellikleri stratejilerde değişikliklere sebebiyet verebilmektedir.

Firmalar gün geçtikçe daha çetin rekabet savaşlarının içine girmek zorunda kalmaktadırlar. Gün geçtikçe şirket sayılarının artması, teknolojinin getirdiği imkanlar ile pazardaki rekabet ortamı da sertleşmektedir. Bu nedenle firmalar başka pazarlara açılmak durumunda kalmakta ve buna uygun stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Hayatta kalmak isteyen şirketler yeni pazarlar bulmak zorunda ve uluslararası düzeyde pazarlama stratejileri ve faaliyetleri gerçekleştirmek durumunda kalmaktadırlar.

¹ William L. Wilkie ve Elizabeth S. Moore “What Does The Definition Of Marketing Tell Us About Ourselves?” *Journal of Public Policy & Marketing* 2007 s.269-276.

² Philip Kotler ve Gary Armstrong *Principle Of Marketing 14. Edition* Prentice Hall, New Jersey, 2012, s. 5.

Globalleşen dünyada iletişim ve etkileşimin arttığı göz önüne alındığında uluslararası pazarlamanın firmalara yeni müşteriler ve deneyimler kazanma, marka değeri geliştirme, ekonomik olarak büyüme olanağı gibi avantajlar kazandırdığı görülmektedir.

2.2. B2B PAZARLAMA

B2B pazarlama, dünya üzerinde ticari faaliyetlerin yapılması ve bu ticaretin kurulan ilk organizasyonlar tarafından gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu da B2B pazarlamanın yeni bir olgu olmadığını göstermektedir.

B2B (işletmeden- işletmeye) pazarlama kavramı, endüstriyel pazarlama ile karıştırılmakta ve ikisi arasındaki çizgi netleşmemektedir. Endüstriyel pazarlama ağırlıklı olarak petrol, kereste, demir çelik gibi ham maddelere odaklanmış iken, B2B pazarlama ise bir ham maddenin mamule dönüşünden sonra tüketiciye gelene kadar ki süreci kapsayan faaliyetler bütünüdür. B2B pazarlama genel olarak, bir işletmenin, başka bir işletmede kullanılmak üzere ürünlerini veya hizmetlerini pazarlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Caterpillar, Hewlett-Packard, Intel ve Siemens gibi firmalar B2B pazarlarda faaliyet göstermektedirler.

B2B pazarlama, başkalarına satılan, kiralanılan veya tedarik edilen diğer ürün veya hizmetlerin üretiminde kullanılan mal ve hizmetleri alan tüm organizasyonlara tüm bunların ulaştırılması sürecidir.³ Kurumsal organizasyonların pek çoğu küçük ya da büyük ölçekli, kâr amaçlı ya da değil, özel ya da kamusal kuruluşlar ihtiyaçları olan endüstriyel hizmet veya ürün alışverişine katılarak B2B pazarını oluşturmaktadır.⁴ Bu pazarın içine devlet ya da özel üniversiteler, toptancılar, perakendeciler, üreticiler firmalar, kurum ve kuruluşlar karşımıza çıkmaktadır. Pazarlarda aktif olarak faaliyet gösteren firmaların pek çoğu hem B2B hem de B2C pazarlarda varlıklarını sürdürmektedirler.

Amerika' da toplam ticaret hacminin büyük bir kısmını B2B (işletmeden- işletmeye) işlemler oluşturmaktadır. 2008 yılında ABD Census Bureau verilerinde; 22,4 trilyon doların 11,6 trilyonu B2B işlemlerinde, 10,8 trilyon doların ise B2C' de olduğu görülmektedir.⁵ B2B faaliyetlerinin B2C den fazla olmasının sebebi, son tüketicinin almayı düşündüğü her ürün veya hizmet için tüketici pazarına gelmeden

³ Philip Kotler ve Kevin L. Keller, *Marketing Mangement 14E*, Prentice Hall, New Jersey, 2012, s.182.

⁴ Michael D. Hutt ve Thomas W. Speh, *Business Marketing Management: B2B 10. Edition*, Cengage Learning Nelson Education, Kanada, 2010, s. 3.

⁵ Gary L. Lilien and Rajdeep Grewal, *HANDBOOK OF BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING*, Edward Elgar Publishing Limited, İngiltere, 2012, s.15-40.

önce B2B işlem görmüş olmasıdır.⁶ Son yıllarda gerçekleşen teknolojik ilerlemeler her alanda olduğu gibi B2B dünyasında da etkili olmaktadır. Dijitalleşmenin etkisi ile B2B e-ticaret hacmi dünya genelinde 12 trilyon Amerikan Dolarına ulaşarak B2C e-ticaretin 6 katına ulaşmıştır.⁷ Alibaba, Global Soruce, Amazon gibi firmalar örnek gösterilebilir. Bu rakamlardan dijitalleşmenin önemi ortaya çıksa da B2B pazarlarda yüksek tutarlı ve karmaşık ürünlerde müşteriler fiziki pazar yerleri de aradığını göz ardı edilmemelidir.⁸ Yapılan araştırmalarda 2018 yılında 15 milyar dolar değerinde olan Amerika'daki B2B ticaret fuarının 2023' te 18,5 milyar dolara çıkması beklenmektedir.⁹

B2B (işletmeden- işletmeye) pazarlama, B2C (işletmeden tüketiciye) ile kıyaslandığında daha karmaşık kararlar ve süreçler içermektedir. Bu karmaşık süreç örgütsel üyelerin karar alma sürecine katılımı, etkileşimi, veri aktarımı ve analizi gibi süreçleri içermektedir.¹⁰ B2B, karar alma süreçlerinde rol alan çok sayıda paydaşı, analizleri, mühendisleri, hukuki süreçleri gibi faktörleri içine alan karmaşık ve kendine has bir pazarlama anlayışını kapsamaktadır. B2B satın alma işlemlerinin %70'i iki karar alıcı ile gerçekleşirken, %30'luk kısmında 5'ten fazla karar alıcı rol oynamaktadır.¹¹ Bu kadar karmaşık ve kapsamlı bir katılımın olduğu B2B (işletmeden- işletmeye) pazarlamada tüm katılımcıların tek tek sorunlarını belirlemek ve çözmek büyük önem arz etmektedir.

Sağlanan ürün veya hizmetin firmalar için değerini ve son tüketiciden farklı olarak müşteri özelliklerini göz önüne alındığında pazarlama karması B2B pazarlamada farklı bir anlam kazanmaktadır. Pazarlama karması olarak adlandırılan ve 4p şeklinde ifade edilen (ürün (product) mekân (place), fiyat (price), tutundurma (promotion)) pazarlama anlayışı yarım asırdan fazladır firmalar tarafından kullanılmaya devam edilmektedir. Ancak B2B dünyasındaki gelişmelere, zorluklara ve farklılıklara karşı yeterli stratejik cevabı veremediği için bu anlayışı revize etme veya yeniden oluşturma ihtiyacı doğmuştur. B2B dünyasında müşterinin sorununa çözüm bulma zorunluluğu pazarlama karmasını üründen- çözümlere, mekândan-

⁶ Lilien and Grewal, *a.g.e.*, 15-40.

⁷ In Depth: B2B e-commerce, 2019, <https://www.statista.com/study/44442/statista-report-b2b-e-commerce/>, (Erişim Tarihi: 19.12.2019).

⁸ Tüsiad Eylül 2019 Raporu, <http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/dd-tusiad-eticaret-raporu-2019.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.12.2019).

⁹ Agnieszka Guttman, "B2b trade Show market size in the U.S. 2012- 2023", 2019, (Erişim Tarihi: 19.12.2019).

¹⁰ Wesley J. Johnston & Thomas V. Bonoma, "The Buying Center: Structure and Interaction Patterns", *Journal Of Marketing*, 1981, s.143-156.

¹¹ Tüsiad Eylül 2019 Raporu, *a.g.e.*

erişilebilirliğe, fiyattan- değere, tutundurma faaliyetlerinden- müşteri eğitimine dönüşmesine neden olmuştur.¹²

Üründen Çözüme;

Alışıla gelmiş ve tüketici pazarlarında aktif olarak kullanılmaya devam edilen pazarlama karmasının ilk elemanı olan ürün kavramı B2B dünyasında da kullanılmakta ancak yetersiz kalmaktadır. B2B pazarlarda müşterinin sorunlarını çözme zorunluluğu, ürün kavramının çözüme dönüşmesine neden olmuştur. Özellikle rekabetin yoğun yaşandığı endüstrilerde firmalar müşterilerine çözümler sunarak farklılaşma çabası içine girmekte ve karlılıklarını arttırmaktadırlar.¹³ Bu nedenle B2C pazarlarda olduğu gibi müşteri sadece ürünün özelliklerine odaklanmayıp, bunun yerine hangi sorununa nasıl çözüm getirildiğine yoğunlaşmaktadır.

Bu durumda firma sadece ortaya bir ürün koymak yerine müşterisinin problemlerini çözen ve ihtiyaçlarını karşılayan bir konuma geçmektedir. Müşterinin bakış açısına göre kişiselleştirilmiş, problemini çözmeyi amaçlayan donanım, yazılım ve hizmetlerin entegrasyonundan meydana gelen bir kombinasyon çözüm süreci olarak tanımlanabilmektedir.¹⁴ Her konuda olduğu gibi burada da müşteriye sunulan çözüm her zaman işe yaramayabilir. Bunu saptamanın en kolay yolu müşterinin ihtiyaçlarının ne kadar karşılandığının tespit edilmesidir. Ortaya konan çözümden maksimum fayda sağlayabilmek için müşterinin iyi analiz edilmesi, iş dünyasındaki ihtiyaçları ve sorunlarının net olarak belirlenmesi önemli bir faktördür.

Fiyattan Değere;

B2B pazarlarda müşterinin satın alma kararını etkileyecek en önemli unsur fiyattan daha çok değer algısıdır. Yöneticiler ürün ya da hizmetlerin fiyatının müşteriler açısından önemli olduğuna inansalar da yapılan araştırmalar bunun tam aksini göstermekte ve fiyatın satın alma kararı esnasında düşük etki gösterdiğini belirtmektedir.¹⁵ Müşteriler sadece düşük fiyattan alım yapmak yerine doğru tanımlanmış değere göre bir karar alma süreci geçirmekte ve firmanın kendilerine

¹² Richard Ettenson vd., "Rethinking The 4 P' s", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2013/01/rethinking-the-4-ps>, 2013, (Erişim Tarihi: 15.11.2019)

¹³ Richard Wise ve Peter Baumgartner, "Go Downstream The New Profit Imperative in Manufacturing", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 1999, 133-141, s.139

¹⁴ Kapil R. Tuli vd., "Rethinking Customer Solution: From Product Bundles To Relation Process", *Journal Of Marketing*, 2007, s. 1-17.

¹⁵ Andreas Hinterhuber, "Towards Value-Based Pricing- An Integrative Framework For Decision Making", *Industrial Marketing Management*, 2004, s.765-778.

sağladığı faydaları kriter olarak hesaba katmaktadırlar.¹⁶ Müşteriye sunulan değer doğru algılanmasını sağlayabilmek satın alma sürecine girmiş bir müşterinin doğru karar vermesini sağlamaktadır. Bu durumda firmaya pazar payı kazandırma potansiyeli taşımaktadır. Değer müşterinin ürün ya da hizmetten sağladığı fayda ile ödediği fiyatın dengesidir.¹⁷ Ancak fayda ve fiyat dengesi kurmak ve müşteriye değer sunma adına stratejiler uygularken firmanın geleceğini de hesaba katmak gerekmektedir.

Mekândan Erişilebilirliğe;

Müşterinin ihtiyacına yönelik çözümleri belirli alanlarda sınırlı bırakmak yerine, her an ve müşterinin erişim yetenekleri göz önüne alınarak uygun olan her kanaldan ulaşılabilir kılmak ile ilgili tüm süreci kapsamaktadır. Gelişen teknoloji ile ortaya çıkan tüm kanalları etkin şekilde kullanmak ulaşılabilir olmak rakipler arasında avantaj sağlayacaktır. Sınırlı kanallarda ısrarcı olmak yerine müşterinin tüm satın alma sürecini kapsayan entegre bir kanal sağlamaya yönlendiren bir kavramdır.¹⁸

Tutundurmadan Müşteri Eğitime;

Meer' in 1984 yılında yayınladığı Customer Education kitabında B2B dünyasında ve endüstriyel pazarlarda bir firmanın müşterilerine ya da potansiyel müşterilerine tutum, bilgi, beceri kazandırmak için tasarladığı her türlü sürekli, düzenli ve belirli bir amaca yönelik öğrenme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Teknolojinin de gelişmesi ile sağlanan ürün ve hizmetlerin karmaşıklığı da üst seviyelere tırmanmaya devam etmektedir. Bu nedenle müşteri eğitimi, güven geliştirmek, rekabet avantajı kazanmak ve müşteri ile sürekli bir ilişki sağlayabilmenin etkili bir yolu olarak görülmektedir. Müşteriyi eğiterek ürün veya hizmet ile ilgili faydalı bilgileri kazanmalarına yardımcı olmak hem sağlanan ürünün etkin kullanılmasını hem de müşteri memnuniyetini ve karlılığı destekleyen bir araç olarak kullanılabilir. ¹⁹ Müşteri becerilerini geliştirmeyi ve ürün ya da hizmetten maksimum fayda sağlanmasını amaçlayan müşteri eğitiminin, müşteri memnuniyetine ve tatminine olumlu etkilerinin olduğu pek çok çalışmada öne sürülmektedir.²⁰ Ayrıca müşteri

¹⁶ Ralf Leszinski ve Micheal V.Marn, "Setting Value, Not Price", **McKinsey & Company**, 1997, <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/setting-value-not-price#>, (Erişim Tarihi: 18.11.2019)

¹⁷ Leszinski and Marn, a.g.e., 1997

¹⁸ Ettenson vd., a.g.e., 2013.

¹⁹ Benoit Aubert vd., "Enhancing Customer Relationships Through Customer Education: An Exploratory Study", **The First International Conference on E-Business and E-Learning EBEL**, 2005, s. 6-12.

²⁰ Benoit Aubert, Customer Education: Definition, Measures and Effects on Customer Satisfaction, Business Administration, Newcastle University School Of Management, Newcastle, 2007, s.6-9 (Yayımlanmış Doktora Tezi).

eğitiminin sürekli bir iletişim hali gerektirmesi tedarikçi ve alıcı arasındaki ilişkiyi de devamlı hale dönüştürmektedir.

Tüketici pazarının aksine, alınan ürün ya da hizmetlerin ekonomik açıdan büyüklüğü, buna ek olarak B2B müşteri sayısının son tüketicilere göre daha az olması ve pazarlama karmaşasının farklı ihtiyaçları B2B' nin karmaşıklığını arttıran sebepler arasında gösterilmektedir. Örneğin bir uçağın maliyeti 400 milyon dolar tutabilirken, son tüketiciye hitap eden ürünlerin veya hizmetlerin daha düşük maliyetler doğurduğu söylenebilmektedir. B2B pazarlarda yapılan işlemler oldukça büyük meblağlarda gerçekleştiğinden çoğu zaman büyük tehlikeler barındırmaktadır. Bu tehlikeler firmaların yatırımlarını, hatta geleceklerini etkileyecek boyutlara ulaşmaktadır. Müşteriler çoğu zaman belirsizlikler içinde tedarikçinin herhangi bir durumda arkasında olup olmayacağı konusunda buhranlar geçirmektedir. Bu sebeple alıcı ve satıcı dostluğu da önemli bir stratejik hamle olarak karşımıza çıkarmaktadır.²¹ Bu nedenle B2B pazarlarda da müşteriler ile sıkı ve sağlıklı ilişkiler kurmak gerekmektedir.

Dolayısıyla her ne kadar son tüketiciye hitap etmese dahi, bu pazarda yer alan müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, onları tatmin etmek, kontrol etmek, yönetmek korkularını ve sıkıntılarını belirleyerek bu sıkıntıları giderebilmek yine ön planda olan faaliyetler olarak karşımıza çıkmaya devam edecektir.

Sanayi devrimi ile birlikte önem kazanmaya başlayan endüstriyel pazarlar B2B firmaların da yaygınlaşmasında etkili olmuştur. Bu dönemde B2B pazarlarda önceleri düşük fiyat, kabul edilebilir kalite ve teslimat temel kriter olarak görülmekteydi.²² Gerçekleşen alımlar ekonomik ve rasyonel bakış açısı ile yapılırken, giderek çetin hale gelen rekabet savaşı ve B2B pazardaki müşteri sayısının azlığı da müşterileri anlayarak sıkıntılarına bir çözüm bulma ve onları yönlendirme gibi faktörleri ortaya çıkarmıştır. B2B pazarlarda rasyonel kriterlerin önde olduğu söylenmesine ve müşterilerin kurumsal olmasına rağmen sonuçta bu pazar da alışveriş faaliyetini gerçekleştiren insan faktörünün de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Kişilik tipleri, statü, çıkar farklılıkların olması kaçınılmazdır ve bu tarz farklılıklar karar alma süreçlerini insani olarak etkilemektedir.²³ B2B pazarlarda zorlu analitik, rasyonel tekniklerin kullanılması ve bu tekniklere nesnel ölçülebilir ve hesaplanabilen verilerin

²¹ Lilien and Grewal, a.g.e., s. 19.

²² Amjad Hadjikhani ve Peter Laplaca, "Development Of B2B Marketing Theory", *Industrial Marketing Management*, 2013, 204-305, s. 295

²³ Philip Kotler ve Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management*, Springer Berlin, Heidelberg, 2006, s. 30.

eklenmesi yaygın olarak kullanılan ve zorunlu bir denklem olarak görülmektedir. Buna rağmen müşterinin psikolojik durumu ve ihtiyaçları da tespit edilmesi ve bu denkleme dahil edilmesi gerekmektedir.

Kriz ve ekonomik durgunluk dönemleri pek çok sektörde hem küçük hem de büyük ölçekli firmalar için korkutucu etki yaratmaktadır. Bu etki yine ayırım olmaksızın hem B2B hem de B2C firmalarında da görülmektedir. Ancak B2B firmaların müşteri potansiyelinin B2C' ye göre daha az olması etkinin boyutunu büyük ölçüde arttırmaktadır.²⁴ Müşteri potansiyelinin az olması B2B firmaları daha çetin şartlar ile yüz yüze getirmekte, mevcut müşterileri korumak ve yeni müşteriler kazanmak için pazarlama anlayışı ve stratejilerini tüm paydaşları kapsayacak şekilde doğru belirlemek durumunda bırakmaktadır.

B2B pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için müşterileri ve pazarları hakkında bilgi sahibi olmak yeni müşteriler kazanmak veya mevcut müşteriyi korumak, kazanmak adına planlanacak stratejinin verimliliğinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁵ Ayrıca belirlenen strateji ne kadar verimli olur ise rakiplerin de dikkatini çekebilmektedir. Bu nedenle belirlenecek olan strateji mevcut ve olası rakipleri aşmak içinde kullanılabilir yeteneğe sahip olması gerekmektedir.

2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)

Sanayi devrimi ile birlikte firmalar yeni müşteriler kazanmak veya mevcut müşterileri elde tutmak için yeni ve çarpıcı ürünler çıkarma yoluna gidilmekteydi. Ancak her sektörde firma sayısının artması pazar paylarının küçülmesine, rekabet ortamının sertleşmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle kızışan rekabet ortamında müşteriler ile iletişim halinde olmak pazarda fark yaratabilmenin bir yolu haline gelmektedir. Daha önceki dönemlerde yeterli kaynağa sahip olan firmalar standart ürünleri müşteriye sunarak rekabet etmekteyken, günümüzde firmalar odaklarını, müşteri merkezli faaliyetlere çevirmekte ve bu bağlamda müşteri segmentasyonu yapmaya, değerli müşterileri ayırtırmaya, ihtiyaç ve istekleri tespit etmeye yönelmektedirler.²⁶

²⁴ Julia Cupman, "Effective Marketing Strategies For a Recession", *B2B International*, https://www.b2binternational.com/assets/ebooks/marketing_recession/effective_marketing_recession_ebook.pdf, 2009, s. 5, (Erişim Tarihi: 11.09.2019)

²⁵ Rozita S. Kehsvari vd., "The Impact Of B2B Buyin Behavior On Customer Satisfaction Within SHAHAB KHODRO Company", *International Journal Of Business And Management*, 2012, 151-172, s. 152.

²⁶ Injazz J. Chen vd., "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and Technology", *Business Process Management Journal*, 2003, 672-688, s. 681.

Müşteri ile uzun vadeli ilişkiler kurmanın önemi ve avantajları arttıkça müşteri odaklı yaklaşımlar pazarlamanın vazgeçilmez bir kavramı haline gelmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), müşterisini anlamaya ve ona çözüm getirmeye odaklanmış firmanın, teknolojinin ve bununla ilgili süreçlerin birleşiminden ortaya çıkmıştır. CRM stratejisinden başarıya ulaşmış firmalar uzun vadeli ve sadakat düzeyi yüksek müşterileri kazanma fırsatı yakalamaktadırlar. CRM' nin temel hedefi müşteri sadakatini arttırmak, müşteri memnuniyeti kazanmak ve sonuç olarak kurulan ilişkiyi avantajlı bir sürece çevirmektir.²⁷

Müşteri odaklı yaklaşımlar, uygulamalar bir firmanın bütün iş döngüsünde müşterinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alması ile oluşan ve teknolojinin de gelişmesi ile de etkin ve kullanışlı bir strateji olarak firmaların karşısına çıkmaktadır. Müşteri odaklı oluşturulmuş kültürden temel olarak, mevcut kaynaklarını müşteri değerini arttıracak, müşteri memnuniyetini ve elde tutma oranları arttıran, çalışanları müşteri merkezli düşünmeye yönlendirmesi beklenmektedir.²⁸ Bu beklenti sonucunda firmalar hem kendileri hem de müşterileri açısından faydalı bir ilişki kazanmaktadırlar. Müşteri odaklı bir kuruluş oluşturmadan önce CRM teknolojisini kurmak başarısızlığı getiren nedenlerden bir tanesi olarak göze çarpmaktadır.²⁹ Kullanılan CRM teknolojisinin müşteri ile ilk temastan başlayarak sipariş teslimine uzanan süreci kapsamaması, uygun şekilde uyarlanması başarının anahtarı olarak görülmektedir. Ancak her strateji gibi başarı veya başarısızlık getiren CRM stratejileri olmaktadır. CRM girişimlerini başarısız kılan faktörler şunlardır;³⁰

- Müşteri İlişkileri Yönetimini sadece teknolojik bir girişim olarak algılama/tanımlama
- Müşteri merkezli değerlendirme yapmama
- İş süreçlerini uygun şekilde tasarlayamama
- Veri kullanım süreçlerini düzgün yapamama

Burada öncelik müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) organizasyon içinde nasıl tanımlandığıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin organizasyon açısından ne ifade ettiği net değil ve stratejik bir algı oturmamış ise etkili bir CRM girişimi mümkün

²⁷ Baohong Sun vd., "Adaptive Learning And 'Proactive' Customer Relationship Management", **Journal Of Interactive Marketing**, 2006, 82-96, s.83.

²⁸ Francis Buttle ve Stan Maklan, **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: Concepts and Technologies Third edition**, Routledge, New York, 2015, s.5.

²⁹ Darrell K. Rigby vd., "Avoid the Four Perils of CRM", **Harvard Business Review Online**, 2006,1-9, s. 3

³⁰ Sudhir H. Kale, "CRM Failure and the Seven Deadly Sins", **Marketing Management**, 2004, 42- 46, s.44.

gözükmemektedir.³¹ Pek çok şirket müşteri ilişkileri yönetimini (CRM) teknolojik bir çözüm olarak tanımlamakta ve başarısızlığa uğramaktadır. Teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerin müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri kapsamında kullanılması kritik bir öneme sahip olmakta ancak stratejiye uygun insan ve çevre faktörlerinin tam entegrasyonu olmadan müşteri ilişkileri yönetimi yatırımlarının olumlu geri dönüşleri risk altına girmektedir.³²

Müşteri ilişkileri yönetimi; firmalara müşteri bilgileri toplama, değerli müşterileri belirleme ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet sunma, bağlılığı artırma gibi olanaklar sağlayan³³, müşteri edinme, elde etme ve ilişkileri yöneten, işletmenin bütün iş süreçlerine entegre ve kapsamlı bir strateji olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle; müşteri ilişkileri yönetimi, karlı müşterileri hedeflemek, değer katmak ve onlardan kar elde etmek için kaliteli veriler içeren ve gelişmiş teknoloji olanaklarını kullanan temel bir iş stratejisi olarak kabul edilmektedir.

Giderek artan müşteri yönetimi ihtiyacı birçok firmayı CRM uygulamalarını, teknolojilerini kullanmaya yönlendirmektedir. Statista' nın 2019 yılında yayınlanan raporuna göre; Amerika Birleşik Devletleri'nde CRM yazılım pazarı 2018 yılında 17,7 milyar dolar iken 2021 yılında 21,1 milyar dolara ulaşması beklenmektedir.³⁴ Yine aynı rapora göre; İngiltere' de CRM yazılım pazarı 2018 yılında 2,617,4 milyon dolar seviyesine ulaşırken, 2021 yılındaki beklenti ise 3.105,9 milyon dolardır.³⁵

Etkili bir CRM uygulamasından müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, yeni müşteriler kazanma, uzun vadeli ilişkileri başlatma ve yönetme, karlılık artışı, uzun vadeli ilişkiler beklenmektedir. Ancak CRM' in etkin kullanımı, avantaj ve dezavantajları hala tartışılmaya devam edilmektedir. Temelde müşterilerin şirketler için önemi düşünüldüğünde müşteri teklifleri oluşturmak, müşteri sorunlarını belirlemek ve onlara çözüm bulmak rekabet açısından önemli bir adım olarak görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi müşteriler hakkında derinlemesine bilgi toplayıp, bu bilgileri rekabet avantajı yaratacak şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca CRM faaliyetleri ile toplanan verileri yalnızca bilgi olarak değerlendirmek iyi bir

³¹ Adrian Payne & Pennie Frow, "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation," **Journal of Marketing Management**, 2006, 135- 168, s. 140.

³² William Boulding vd., "A CRM Roadmap: What We Know, Potential Pitfalls, and Where to Go", **Journal of Marketing**, 2005, 155- 167, s. 162.

³³ Darrel K. Rigby vd., "Avoid The Four Perils Of Customer Relationship Management", **Harvard Business Review Online**, 2006, 1-9, s.1.

³⁴ Ksenia Striapunina, <https://www.statista.com/forecasts/966690/crm-software-market-revenue-in-united-states>, 2019 (Erişim Tarihi: 01.02.2020)

³⁵ Striapunina, a.g.e, Statista raporu, 2019.

bakış açısı değildir, toplanan verilere firma ile müşterisi arasındaki ilişkinin canlı bir tanığı olarak yaklaşmak en doğrusu olarak görülmektedir.³⁶

CRM teknolojisinin temel işlevi müşterileri tanımak ve onların istek, ihtiyaç ve sorunlarını belirleyip firmaya çözüm üretme sürecinde kolaylık sağlamaktır. Buna ek olarak firmaya müşteri edinme ve değerli müşterileri tespit etme konusunda yardımcı olmasıdır. CRM uygulamasının başarılı olabilmesi için sadece bilgi toplaması yetmez, bu strateji de işlev gösterecek tüm paydaşlarında örneğin çalışanların müşteri odaklı görüş ve eylemleri ödüllendirilerek firma kültürüne iyice yerleştirilmesi gerekmektedir.³⁷

Müşteri ilişkileri yönetimine odaklanarak şirketler müşteriye değer yaratabilmesi, çözüm sunabilmesi için gerekli ve önemli bilgilere erişim sağlamaktadırlar. Stratejik açıdan müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) veri tabanı oluşturmanın ötesinde kilit ve değerli müşteri segmentasyonu yapma ve onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak değerler yaratabilme olanağı veren bilgi akışını sağlamaktadır.³⁸ Özellikle B2B dünyasında tekrarlı siparişlerin ve uzun vadeli ilişkilerin önemi nedeniyle müşteri ile ilişkisini stratejik olarak yönetebilmenin, değerli müşteri bilgilerine ulaşabilmenin rekabet avantajı doğurması kaçınılmaz görülmektedir. B2B dünyasında ilişkilerin boyutu ve kapsamı, karmaşıklığı B2C çevrelere göre hem müşteri hem de tedarikçi açısından daha kritik önem taşımaktadır. CRM faaliyetlerinden elde edilmiş bilginin, müşteri ve firma arasındaki ilişkinin sürdürülebilirliği yakalaması gerekmektedir. Ek olarak kritik süreçleri kolaylaştırması açısından etkili bir çözüm olarak kabul edilmektedir. CRM' yi sadece teknolojik bir yaklaşım olarak görmek etkinliğini azaltacaktır. Başarılı bir CRM uygulaması için, müşteriler ile uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler kurmaya yönelik, teknoloji, tüm iş süreçleri ve insan faktörü arasındaki ilişkileri kapsayan, müşteriye merkezine alan şirket kültürü ile harmanlanmış bir iş strateji olarak yaklaşmak gerekmektedir.³⁹

Geçmişten günümüze kadar yapılan pek çok araştırmada, CRM' in başarılı olabilmesi için müşteri bilgisi toplanmasının yeterli olmadığını, birçok yazılımın bu faaliyeti kısa sürede toplayabilecek yeteneğe ulaşmış olduğunu belirtirken bunun

³⁶ Alex D. Stein vd., "The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments", **Industrial Marketing Management** 42, 2013, 855-861, s. 856.

³⁷ WERNER REINARTZ vd., "**The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance**", **Journal of Marketing Research**, 2004, 293- 305, s. 302

³⁸ Adrian Payne ve Pennie Frow, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", **Journal Of Marketing**, 2005, 167- 176. s. 168

³⁹ Chrysa Agapitou, "Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits", **International Journal of Business Science and Applied Management**, 2017, 18- 31, s. 26.

yanında firmaların da müşterileri hakkında bir hayli bilgiye sahip olduğunu ancak bu verinin tek başına firma için bir anlam ifade etmeyeceği, ortaya çıkan verinin yorumlanması ve iyi bir stratejik hamleye dönüştürülmesi gerektiği ortaya konmaktadır.⁴⁰ CRM uygulamaları, kullanılan teknolojiler ve yaklaşımlar “Hangi ürünler veya hizmetler müşterilerimiz için önemlidir? Müşterilerimizle nasıl iletişim kurmalıyız? gibi kritik öneme sahip sorulara cevap verebilecek yeteneğe sahip olması gerekmektedir.”⁴¹

Ancak bu şekilde kapsamlı stratejik bir yaklaşım olarak görerek, şirket kültürüne entegre bir şekilde kullanarak içinde bulunulan pazarda iyi bir pozisyon sağlanabilmektedir. CRM uygulamalarından elde edilen bilgiler, bu bilgilerin değerini ve uygulamasını anlayan anlayabilen firmalara, müşteri istek ve ihtiyaçlarına çözüm getirebilmek, pazarlama maliyetlerini düşürmek, müşteri ile ilişki süreci boyunca güveni ve sadakati arttırmak, firmanın stratejik ve taktiksel süreçlerinde yol göstermek gibi büyük roller üstlenerek yardımcı olabilmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), değerli müşteri bilgilerini toplamak, analiz etmek ve yönetsel eyleme dönüştürmek için etkili bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. CRM, müşteri merkezli bir anlayış ile müşterinin ihtiyacını karşılamak için firmanın doğru zamanda doğru kanal ile doğru müşteriye doğru müdahaleleri yapmasını sağlamaktadır.⁴² Bunu başarmak için ise ayrıntılı müşteri bilgisi geliştirmesi, her bir müşterinin gelişimini takip etmesi ve her bir müşterinin durumu ve tercihiyle ilgili müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) müdahaleleri benimsemesi gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi stratejik bir yaklaşım olarak müşteri odaklılığın da ötesine geçerek sadece bilgi toplama, analiz etme gibi eylemleri gerçekleştirilmesi yeterli gelmemektedir. Bunun yerine topladığı gerekli bilgileri firma ve müşteri faydası yaratacak şekilde gerekli paydaşlara ulaştırarak bütünsel bir yaklaşım ortaya koyması gerekmektedir.⁴³ Müşteri ilişkileri Yönetimi firmayı her zaman kendisi değerli müşteriye yöneltme eğilimi göstermelidir. CRM sistemleri çalışırken, şirketlerin müşteri verilerini hızlı bir şekilde toplamasına, zaman içinde en değerli müşterileri

⁴⁰ Alexandra J. Campbell, “Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically”, **Industrial Marketing Management** 32, 2003, 375- 383, s. 376

⁴¹ Chen vd., a.g.e., s. 673.

⁴² Sun vd., a.g.e., s.83

⁴³ William Boulding vd., “A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go”, **Journal of Marketing**, 2005, 155- 166, s.157. 9

tanımlamasına ve bu müşterilere özelleştirilmiş ürünler ve hizmetler sunulmasına katkı sağlayarak müşteri sadakatinin artmasına da olanak tanımaktadır.

B2B pazarlarda müşteriler ile kurulan uzun vadeli ilişkilerin, müşteri memnuniyeti ve sadakat olgusunun karlılık oranı olarak dönüş yapması beklenen bir durum olarak günümüze kadar ki yapılan araştırmalarda da desteklenmektedir. Bununla birlikte B2B çevrelerde sadık bir müşteri tabanına sahip olmak ve bu müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmaya katkı sağlamaktadır. Bilgiye ve kullanabilme becerisine ulaşmak firmalar açısından sadece bugün ki değil gelecekteki satın alımları da garanti altına alma imkânı yaratmaktadır.⁴⁴

B2B pazarlarda başarılı bir CRM uygulaması pazarın karmaşık ve uzun iş döngüleri olması sebebiyle tipik modellerde değişiklikler gerektirebilmektedir. Örneğin firmalara çözüm satmak için öncelikle müşterinin yaşadığı zorlukları tanımlamayı ve tahmin etmeyi, onunla iletişim kurmayı, duyduğu endişeleri anlayıp ortadan kaldırmayı, müşteriye getirilen çözüm faydalarını göstermeyi ve nihayetinde çözümü ulaştırmayı kapsayan bir dizi koordinasyon süreci ortaya çıkabilmektedir.⁴⁵

2.4. MARKA KAVRAMI VE MARKA İLETİŞİMİ

Marka kavramının geçmişinin insanlık tarihi kadar eskiye dayandığı pek çok araştırmacı tarafından dile getirilmektedir. İlk kullanıldığı andan itibaren marka kavramı önemini giderek arttırmıştır. Tarımın ve çiftçiliğin ön planda olduğu geçmiş dönemlerde marka, kalabalığın ve benzerliklerin içinde işaret ve farklılık yaratma rollerini başarı ile yerine getirmiştir. Marka kavramı benzerliklerin çoğalmasının da etkisi ile kapsamını genişleterek pazarlamanın vazgeçilmez ve etkili bir silahı haline gelmiştir. Günümüzde marka bir ürünü veya hizmeti isimlendirmek ya da bir firmaya ait olduğunu tüm çevreye bildirmenin çok daha ötesine geçmektedir.

Sanayi devrimi ile hızlanan üretimin ve üretilen mallar ve hizmetler arasındaki benzerliklerin ve pazardaki rekabetin de artması ile marka kavramı bambaşka bir boyut kazanmaktadır. Bir işaret olarak kullanılmaya başlanan marka kavramı Amerikan Pazarlama Derneğinin 1960 yılında yaptığı tanımda; Bir satıcının mallarını ve hizmetlerini tanımlamak ve rakiplerinden ayırmak için kullandığı isim, terim, işaret, sembol ya da bunların tümünün kombinasyonu olarak belirtilmektedir.⁴⁶ Buna ek olarak pek çok marka yöneticisi, markanın sadece isimden ibaret olmadığını itibar,

⁴⁴ Papassapa Rauyruen ve Kenneth E. Miller, "Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty", **Journal of Business Research** 60 , 2007, 21-31, s.25.

⁴⁵ Lilien and Grewal, a.g.e, s. 317

⁴⁶ Upendra K. Maurya ve P. Mishra, "What Is Brand? A Perspective on Brand Definititon", **European Journal Of Business And Management**, 2012, 112- 133, s. 123.

farkındalık, ün, strateji gibi kavramlar ile tanımlamaktadır.⁴⁷ Dolayısı ile rasyonel, irrasyonel, duygusal, sembolik özellikleri içinde barındırmaktadır. Ek olarak marka kavramı müşterinin temelde aynı ihtiyacını karşılamak için ortaya koyulan ürün ya da hizmetlerin birbirinden farklılaşmasını sağlayan bir algı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Marka sadece ürünü özelliklerini taşıyan bir kavram değildir, aynı zamanda firmanın müşterisi için ortaya koyduğu değeri temsil eden, ürün ya da hizmet ile müşteri arasında bir bağ olarak görülmektedir. Müşteriyle ilk karşı karşıya gelen, müşteriye sağlanan çözümün faydasını ve cazibesini en etkin şekilde aktarabilen bir pazarlama aracı olarak görülmektedir.⁴⁸

Müşteri odaklı bir marka algısında pazarlama yönetici ve çalışanları marka bilinirliğini arttırabilecek, rakip ürünler ile farklılaşmayı sağlayacak, müşterinin pozitif duygularını ortaya çıkarabilecek marka unsurları olarak sınıflandırabileceğimiz adları, logo ve sembollerini sloganları, tabelaları seçmeleri kavramın etkinliğini arttırmaktadır. Ancak bu unsurların bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir;⁴⁹

- Akılda kalıcılık etkisi olmalı
- Müşteriye anlamsız gelmemeli ve ikna edici olmalıdır.
- Estetik özellikler barındırmalı, zengin görsel ve işitsel öğeler barındırmalıdır.
- Rekabet avantajı kazandırabilmeli, uyarlanabilir ve esnek olmalıdır.
- Yasal olmalıdır.

Gün geçtikçe kızışan rekabet ortamında içinde buldukları pazarlarda var olmaya çalışan firmalar bir markaya sahip olmaya, markalaşmaya ağırlık vermektedirler. Günümüz ekonomik şartları göz önüne alındığında markasına gerekli önemi vermiş ve doğru bileşenleri markasına kazandıran ve bunu müşterisine en iyi şekilde aktarabilen, stratejik pazarlama anlayışı içine marka kavramını göz ardı etmeyen firmalar uzun vadeli karlılığa gidecek bir yol açabilmektedir. Her an pazarlarındaki rekabeti engelleme, sundukları değeri arttırma, ürünlerini çeşitlendirme, diğer markaların önüne geçme eğiliminde olan pazarlama yöneticileri ve çalışanları için rekabet üstünlüğü sağlayıcı en mükemmel araçlardan birinin marka

⁴⁷ Keller Kevin Lane, **Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity 4th ed.**, Pearson Education., New Jersey ,2013, s.2.

⁴⁸ Philip Kotler ve David Gertner, "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective", **Brand Management**, 2002, 249- 261, s.250.

⁴⁹ Lane, a.g.e., s.114.

olduğu söylenmektedir.⁵⁰ Çünkü marka sadece piyasa etki etmekle sınırla kalmaz, ek olarak rakiplere karşı bir vizyon, müşterilere karşı da çağrı niteliği taşıyarak içinde bulunulan pazarı şekillendirme rolü üstlenmektedir.

Müşterilerin ürünleri veya hizmetleri bulmasına, tanımlamasına ve kalitesinin algılanmasında etken olan iyi yapılandırılmış markalar, olumlu tutum ve algıların daha kolay gelişmesinde ve müşterinin tekrarlı satın alımlarında da etkili olmaktadır. Bunun yanında diğer faydaları da şunlardır;⁵¹

- Tutum ve algılara olumlu etkisi
- Rakip ürünlerden farklılaşma
- Satın alma nedeni
- Firmanın akılda kalma potansiyeli
- Düşük pazarlama maliyetleri
- Yeni müşteriler kazanma
- Rekabet avantajı yaratma
- Rakiplerin pazarlama stratejilere karşı reaksiyon süresini azaltma

Marka oluşturmak demek sadece sunulan ürüne veya hizmete isim vermek değildir. Güçlü bir marka oluşturmak net bir stratejiyi, pazarlama karmasının ve iletişim olanaklarının kombinasyonunu ve sonucunda oluşturulan bu vizyona müşteriye değer katacak somut ve soyut anlamlar katabilmekle mümkün olmaktadır. İyi yapılandırılmış, güçlü bir marka firma ile müşterisi arasında sürdürülebilir ve tutarlı ilişkiler kurmasını sağlar. Güçlü ve etkili bir markanın en önemli yararı pazarlama iletişiminin verimliliğini artırması olarak belirtilmektedir.⁵²

Günümüz pazar çevresini incelediğimizde rekabet ortamının gittikçe zirveye tırmandığını, ekonomik krizlerin baş gösterdiğini görmekteyiz. Bu şartlar değerlendirildiğinde hemen hemen her sektördeki firma sayısının artması müşteri açısından birçok seçenek doğurmaktadır. Bu nedenle firmayı rakiplerinden ayıracak, müşterinin karar verme sürecinde etkin rol oynayabilecek en önemli araç markadır.

Tıpkı B2C Pazar çevrelerinde olduğu gibi B2B dünyasında da marka aynı görevi üstlenmektedir. Olumlu ve güçlü marka oluşturmaya ve bunu tüm paydaşlara yayma çabasına yatırım yapan firmalar tıpkı tüketici pazarlarındaki faydanın aynısını

⁵⁰ Patrick De Pelsmacker vd., **Marketing Communication A European Perspective Fourth Edition**, Pearson Education Limited, Essex, 2010, ss. 57

⁵¹ Pelsmacker vd., a.g.e., s. 70- 71.

⁵² Kevin L. Keller, "Building Strong Brands In A Modern Marketing Communications Environment", **Journal of Marketing Communications**, 2009, 139-155, s. 142.

sağlayacaklardır.⁵³ Marka kavramının B2B pazarlarda tanınma, kalite garantisi, müşteride değer algısı oluşturma, rekabet avantajı kazanımı gibi faydaları olmakta ve firmalar, firmanın ruhunu, vizyonunu, amaçlarını yansıtan marka sayesinde rakiplerin pazardaki ataklarından ve güncel zorlu koşullardan müşteride yarattığı algı sayesinde kurtularak rekabet avantajı kazanmaktadırlar. Evrensel, tutarlı, net bir hedefe odaklanmış, iyi niyetli, olumlu itibar gibi özellikleri barındıran, firma bünyesinde algılanma oranı yüksek bir B2B markası rakiplere karşı etkili bir bariyer olmaktadır. Satın alma kararlarında rol oynayan, risk azaltan, müşteriyi çeken, uzun vade de rekabet avantajı yaratan bir pazarlama aracı haline gelmektedir.⁵⁴

Örneğin Caterpillar firması sarı CAT logosu ile B2B dünyasından yüksek profilli, pahalı ürün ve hizmetlere sahip bir marka olarak karşımıza çıkmaktadır. Firma oluşturduğu, sağlamlık, güvenilirlik, yüksek kalite, dayanıklılık imajlarını marka algısına dönüştürerek inşaat madencilik ekipmanları, dizel vb. motorlar gibi ürünlerde dünyaca ünlü küresel bir sembol haline gelmiştir.⁵⁵ Firmaların müşteriye ulaştırmak için oluşturduğu marka algısını doğru ifade etmek müşterinin markaya olan güvenini etkileyerek tekrar eden alımda tercih sebebi olabilmektedir.

Her ne kadar B2B ve B2C pazarlarda marka kavramı aynı rolü üstlense de pratikte farklılaşmaktadırlar. Bunun en büyük sebebi B2B dünyasında karar verme süreçlerinin B2C' ye göre daha karmaşık, müşteri sayısının daha az olması ve karar vericilerin daha rasyonel davranma çabaları gelmektedir. Marka perspektifi, sadece satış görevlilerinin müşterilerin işlevsel gereksinimlerini karşılayabilmeleri için değildir. Aynı zamanda karar verme sürecinde hayati bir farklılaşma yaratabilecek duygusal ihtiyaçlarına da karşılayacak şekilde denkleme dahil edilmesi gerekmektedir.⁵⁶

Marka, müşteriyi akıl dışı alımlara itmek için kullanılan bir araç olarak görülmemeliyken, B2B markaları satın alma sürecindeki tüm paydaşlara güven, konfor, itimat, yüksek kalite, güvenilirlik, dayanıklılık gibi algıları taşıyan müşteri ve firma arasında iletişim aracı olarak algılanması gerekmektedir. İyi bir marka algısı, tüm paydaşların rasyonel kararlarını çarpıtmaktan ziyade, paydaşlar için en önemli

⁵³ Mike Bendixen vd., "Brand Equity In The Business To Business Market", **Industrial Marketing Management** 33, 2004, 371- 380, s.379.

⁵⁴ Lars Ohnemus, "B2B branding; A Financial Burden For Shareholders?", **Business Horizons** 52, 2009, 159- 166, s. 160.

⁵⁵ Kotler and Pfoertsch, a.g.e., s.17.

⁵⁶ Sheena Leek ve George Christodoulides, "A Framework Of Brand Value In B2B Markets: The Contributing Role Of Functional And Emotional Components", **Industrial Marketing Management** 41, 2012, 106- 114, s.113.

olan değer teklifini anlamak, iletmek ve sunmakla ilgilenmektedir.⁵⁷ Tutarlılığı sağlamak için markayı bir araç olarak kullanma ve tüm çalışanlarına marka algısını benimsetme çabası yeterli olmamakta, tam anlamıyla marka kavramından yararlanabilmek için müşteriye tutarlı şekilde iletilmesi ve istenen algı müşterinin zihninde canlandırılması da gerekmektedir.⁵⁸

Sürekli değişen çevresel koşullar, rekabet düzey ve ortamları, müşterinin dinamik şekilde değişen istek, ihtiyaç ve problemleri sürdürülebilir bir iletişimi zorunlu kılmaktadır. Hedef alınan müşteri kitlesine firmanın sahip olduğu marka değerlerini eksiksiz bir şekilde iletebilmek için kapsamlı bir algı oluşturulurken aynı zamanda iletişimin hangi dinamikler üzerine kurulacağı ve hangi iletişim biçiminin kullanılacağı konusunda araştırma yapmak da önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Müşteriye sunulan değer, çözümün, ürün ya da hizmetin faydalarını iletmek, müşterinin zihninde ve karar alma süreçlerinde bir algı oluşturabilmek için günümüz şartlarında iletişim en önemli araç haline gelmektedir. İletişim hem bilgi almak hem bilgi aktarmak için kullanılan en temel ve en eski araç olarak karşımıza çıkmaktadır. B2B ortamlarda etkili bir iletişim strateji oluşturmak için uygun becerilerin kazanılması gerekmektedir. Bunun nedeni karar alma sürecindeki tüm paydaşların istek ve ihtiyaçlarını tanımak ve bu verilere göre iletişim stratejisini optimize etme gereksinimidir.⁵⁹ Bir markanın firmaya sağlayacağı faydaları en üst düzeye çıkarabilmek için doğru iletişim kanallarını doğru şekilde kullanmak gerekmektedir. Ayrıca markanın en temel amacı olan müşteri üzerinde algı oluşturma rolünün etkinliği de iletişim kanallarının gücü ile doğru orantılı olarak artmaktadır.

Teknolojinin de etkisi ile iletişim araçları çeşitlenmeye ve etki düzeyi de artmaya devam etmektedir. B2B marka iletişimi iç ve dış iletişim olarak ikiye ayrılmakta ve müşteri ile direkt temas görevi dış iletişim unsurlarına aktarılmıştır. Dış iletişim unsurları; satış personeli, reklam ve halkla ilişkiler (Public Relation) çalışmaları, ticaret showroamları, fuarları ve direkt pazarlama olarak sınıflara ayrılırken, iç iletişim unsurları ise; kültür, satış ekibinin eğitimi, kurum içi iletişim olarak sınıflandırılmıştır.⁶⁰ B2C' de iletişim müşterinin ilgisini çekecek aktiviteler

⁵⁷ Joanne Lynch ve Leslie de Chernatony, "The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets" **BRAND MANAGEMENT**, 2004, 403- 419, s. 415.

⁵⁸ Sheena Leek ve George Christodoulides, "Literatüre Review And Future Agenda For B2B Branding: Challenges Of Branding In B2B Context", **Industrial Marketing Management** 40, 2011, 830- 837, s. 833.

⁵⁹ Bruno Završnik ve Damjana Jerman, "THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING COMMUNICATIONS", **SSRN Electronic Journal**, <https://ssrn.com/abstract=2237942>, 2013, 1-10, s.2. (Erişim Tarihi: 15.01.2020)

⁶⁰ Lynch and Chernatony, a.g.e., s. 415

barındırırken, B2B dünyasında sunulan ürün veya hizmet ile müşteri arasındaki köprüyü oluşturmaktadır. Bununla birlikte B2B pazarlamacılar müşterilerden, çalışanlardan ya da distribütörlerden gelen soruları cevaplamak ve bilgi paylaşmak için kendi bloglarını, dokümanlarını, video kanallarını, sponsorlu forumları, canlı sohbetleri, podcast'leri, yapay zekayı, özel bilgisayar yazılımlarını kullanmaktadırlar.

İş dünyası, pazarlama ve sosyal yaşamın doğası, ilişkilere bağlı olduğundan müşteriler veya paydaşlar ile karlı ilişkiler kurmanın yolu da iletişimden geçmektedir. Bununla birlikte gerekli yapısal değişiklikleri gerçekleştirmek için marka iletişiminin karmaşıklığını doğru algılamak, markanın içerdiği mesajların planlamasını yapmak, mesaj eksikliklerini tespit etmek, iletişim noktalarını ve paydaşlarda etkisini analiz etmek gerekmektedir.⁶¹ Marka, bir organizasyonun misyon, amaç, vizyon, kalite, dayanıklılık gibi firmaya özgü kişilik özelliklerini içinde barındırarak müşterinin satın alma kararlarını etkileme rolünü üstlenmektedir. Firmanın tüm özelliklerini içeren marka algısını alım sürecinde etkili olan tüm paydaşlar ile sürekli iletişim halinde tutmak pazarda avantaj yakalama potansiyeli sağlamaktadır. Marka iletişimi, marka imajını şekillendirmeye, marka rekabetini, adaleti ve dürüstlüğü artırmaya ve potansiyel müşteri değerini yakalamaya hizmet etmektedir.⁶²

Marka iletişimi önemli bir yere sahip olmasına rağmen, yalnızca hedef kitle açısından doğru ve kolay anlaşılır bir şekilde yapılandırıldığında faydalı olabilmektedir. Oluşturulan iletişim uyarıları müşterinin ihtiyacı olan bilgiyi, markanın sahip olduğu ve müşteriye sunmayı istediği tüm değerleri içeren müşteriye etkileyecek şekilde kurgulanmalıdır.⁶³ Klasik iletişim modelini göz önüne aldığımızda; bir kişi iletişim kurmaya başladığında kaynak ve alıcı arasında bir etkileşim olduğunu, veri alışverişi meydana geldiğini ve bu iletişimin kim tarafından geldiğini, verisinin ne olduğunun alıcı tarafından algılandığı söylenebilmektedir. Bu açıdan bakarak firmanın, ürünün, hizmetin, müşteriye sunulan tüm değerleri taşıyan markaların müşteri ile konuştuğu görülebilmektedir. Bu noktadan yola çıkarak da marka ve iletişim kavramlarının birbirleri ile doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.⁶⁴

⁶¹ Tom Duncan & Sandra E. Moriarty, "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, 1998, 1-13, s.10.

⁶² David A. Aaker, **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**, 1991, Newyork; aktaran Yuexin Miao, "Brand communication of intangible elements, Delivery", *Journal of Marketing Communications*, 2019,1- 23 s 3.

⁶³ Pelsmacker vd., a.g.e., s. 312.

⁶⁴ Kopferer, a.g.e., s.182

2.5. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ (AR-GE)

Ülkelerin ekonomik gelişmeleri ve küresel bazda pazarlama anlayışının ortaya çıkması ve teknolojinin hızlı gelişimi sürekli inovasyon ve yenilik kavramlarının önemini arttırmaktadır. Bu durum ise AR-GE faaliyetlerinin ve yatırımlarının firmaların karlılıkları gibi hayati konularda etkili olmasına neden olmaktadır. AR-GE faaliyetleri inovasyonun garantisi olmamakla birlikte firma açısından yeniliğe kaynak niteliği taşımaktadır. Bununla birlikte birçok firma üst düzey yöneticileri tarafından yeni ürünler, hizmetler, rakiplerden farklılaşmış çözümler geliştirmeye yönelik, firmanın gelecekteki rekabet avantajı ve verimliliğinin anahtarı olarak görülerek temel yatırım kararları arasında yerini almaktadır.⁶⁵ Japon otomotiv pazarı bazlı yapılan bir araştırmaya göre Japonya akıllı araba pazarında AR-GE bütçesinin 2015 yılında 104 milyar Japon yeni olduğu ve 2025 yılına kadar bu bütçenin 566 milyar Japon yenine ulaşacağı belirtilmektedir.⁶⁶ Dinamik şekilde değişen ekonomik ve teknolojik koşullar içerisinde müşterilerin sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün, hizmet ya da çözümün ortaya konmasına destek olmak ve müşteriye sunulan değerini güncelliğini korumak AR-GE' nin en temel görevi olarak görülmektedir.

Sadece firmalar düzeyin olumlu etkilerinin olması haricinde ülkeler düzeyinde de önemli rol oynamaktadır. Bir firmada yürütülen bir AR-GE projesi aynı endüstride ya da farklı bir sektörlerde faaliyet gösteren firmaların verimliliklerini etkileyebilir, hatta başka ülkelere ilham verici, araştırma ve geliştirme güdüsünü tetikleyici olma özelliğini taşımaktadır.⁶⁷ Bir ülkedeki gelişmişlik düzeyi araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ne düzeyde gündemde olduğu ile de anlaşabilmektedir. Türkiye İstatistik Kurumunun verilerine göre 2001 yılında 200.112.627 TL olan Türkiye' deki firmaların AR-GE yatırım harcamaları 2018 yılına gelindiğinde yaklaşık 10 kat artarak 2. 029. 219. 931 TL ulaşmıştır.⁶⁸

Günümüz teknolojik gelişmelerin etkisi AR-GE faaliyetlerine yatırım yapan ülkelerin her alanda rekabet gücü kazandığı görülmektedir. AR-GE yatırımları sadece yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine değil aynı zamanda ülkeler veya firmalar arasında teknolojik gelişmelerinde uyarlanması ya da direkt olarak kullanılması

⁶⁵ Vincent L. Barker III ve George C. Mueller, "CEO Characteristics and Firm R&D Spending", *Management Science* **48**, 2002, 782-801, s.782

⁶⁶ Julia Engelmann, 2019, <https://www.statista.com/statistics/804168/japan-research-and-development-investments-connected-car-market/>, (Erişim Tarihi: 03.03.2020)

⁶⁷ Bronwyn H.Hall vd., "MEASURING THE RETURNS TO R&D", Handbook of the Economics of Innovation, 2010, 1033- 1082, s.1065.

⁶⁸ TÜİK, Türkiye İstatistik Kurumu., 2019

olanağını sağlamaktadır.⁶⁹ Özellikle 1980' li yıllardan bu yana teknolojik gelişmeler ekonomik büyümenin, bilim ve inovasyonun desteklenmesinde büyük rol oynamakta ve birçok ülke AR-GE yatırımlarını ekonomik büyümenin ve ulusal rekabet gücünün anahtarı olarak görmektedir.⁷⁰ AR-GE faaliyetleri ekonomik büyümeyi hem teknolojik gelişmeler ışığında inovasyon yolu ile ya da teknoloji transferi yoluyla teşvik eden bir yatırım aracıdır. AR-GE yapan firmaların dönem karları 2010-2016 döneminde AR-GE yapmayan firmaların dönem karından daha hızlı büyümüştür. Buna göre AR-GE yapan firmaların dönem karı 2010-2016 döneminde yüzde 104,57 yükselirken, AR-GE yapmayan firmaların dönem karı yüzde 2,56 düşmüştür.⁷¹

AR-GE faaliyetleri sonucunda rakiplerine nazaran yeni veya farklılaşmış bir ürün, hizmet veya başka bir deyişle çözüm getirmeyi başarmış firmaların pazar paylarında ve karlılıklarında olumlu yönde değişimler görülebilmektedir. Bu nedenle firmalar araştırma geliştirme faaliyetlerini müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlemeli ve yatırımlar yapmalıdır. 2020 yılında küresel bazda ecza sektöründe yapılan bir araştırmada sektörün önde gelen isimlerinden olan Jhonson&Jhonson firmasının 2024 yılında AR-GE harcamasının 10 milyar dolara ulaşacağı belirtilmektedir.⁷² AR-GE yatırımları başarının direkt olarak garantisi olmasa da birçok Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinin satış, kurumsal performans, karlılık açısından açık ilişkili olduğu belirtilmektedir.⁷³ AR-GE yatırımları, firmalara rakiplerinden farklılaşmış, kıyaslarına göre yeni, üstün ürün ve hizmetler kazandırarak daha yüksek gelir elde etme ve daha yüksek teknolojik standartlara ulaşma potansiyeli sağlamaktadır.

İstanbul Sanayi Odası' nın 2010 ve 2016 yılları arasında AR-GE yapan ve yapmayan firmaların satış performansları yüzde bazında yukarıdaki tablo da verilmiştir. Çıkan verilere göre 2010 yılında AR-GE yapan firmaların satış içindeki payı yüzde 58,8 iken 2016 yılına gelindiğinde bu oran yüzde 61,77' ye yükselmiştir. Buna karşın AR-GE yapmayan firmaların satışlar içindeki payı ise 41,2' de, 38,23' e gerilemiştir.

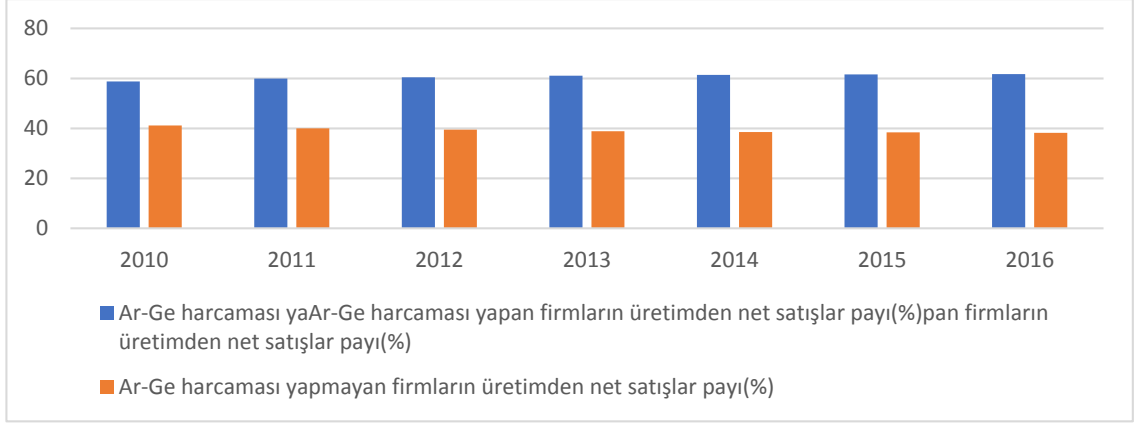
⁶⁹ Richard Carew ve Wojciech J. Florkowski, "Productivity and business R&D", *British Food Journal*, 2010, 737-750, s.747

⁷⁰ Yungchang Jeffery Bor vd., "A dynamic general equilibrium model for public R&D investment in Taiwan", *Economic Modelling* 27, 2010, 171-183, s 171.

⁷¹ İstanbul Sanayi Odası 500 Büyük Şirket, Ar- Ge Faaliyetleri ve Performansa Etkileri Tematik Raporlar 3, www.iso500.gov.tr, 2018/2, (Erişim Tarihi: 19.11.2019)

⁷² Matej Milukic, 2020, <https://www.statista.com/statistics/309469/global-r-and-d-spending-for-pharmaceuticals-by-projected-top-10-companies/> (Erişim Tarihi: 03.03.2020)

⁷³ Merrill S. Brenner ve Brian M. Rushton, "Sales Growth and R&D in the Chemical Industry", *Research-Technology Management*, 1989, 8-15, s. 8



Grafik- 1 AR-GE Yatırımlarının Üretimden Satışlara Yüzdesi⁷⁴

Günümüz şartlarını değerlendirdiğimizde teknolojinin hızla geliştiğini ve hayatımızın her alanında etkili olduğunu görmekteyiz. Teknolojinin gelişim hızını ve etkisi denkleme kattığımızda karşımıza çıkacak tabloda; sunulan ürün ya da hizmetlerin sürekli geliştirilmesi sürdürülebilir ve uzun vadeli rekabet gücünü koruyabilmek için zorunlu hale geldiğini görülebilmektedir. AR-GE faaliyetleri bir firmanın geleceği en temel yatırım aracıdır ve gelecekte bu yatırımdan faydalanabilmek için tüm paydaşların etkili iş birliği ve koordinasyonu gerekmektedir. 2019 yılında Amerika’ da yapılan bir araştırmaya göre fizik, mühendislik ve beşerî alanlardaki endüstri gelirinin 2023 yılına gelindiğinde 176,9 milyar ABD Dolarına ulaşacağı öngörülmektedir.⁷⁵

AR-GE faaliyetlerine kalkışacak firmalar bunu bir stratejik yatırım olarak görmeli ve değişken rekabet şartlarına karşı stratejik olmayan reaksiyonlardan kaçınmalıdır. Bir firma AR-GE yatırımı yapmadan önce başlangıç adımlarına dikkat edilmesi gerekmektedir;⁷⁶

- Rakiplerin AR-GE faaliyetleri izlenmeli kıyaslama yapılmalıdır.
- İçinde bulunulan pazarın trendleri iyi analiz edilmelidir.
- Tutarsız yaklaşımlardan kaçınılmalıdır.

Teknolojik gelişmelerin hızı ve rekabet ortamının şartları göz önüne alındığında, pazarlama yönetici ve çalışanları teknolojik trendleri izleyip, yenilik ve değişim fırsatlarını tespit ederek müşteri odaklı, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını

⁷⁴ İstanbul Sanayi Odası 500 Büyük Şirket, Ar- Ge Faaliyetleri ve Performansa Etkileri Tematik Raporlar 3, www.iso500.gov.tr, 2018/2, (Erişim Tarihi: 19.11.2019)

⁷⁵ Philipp Huhn, 2019, <https://www.statista.com/forecasts/409751/randd-in-the-physical-engineering-and-life-sciences-revenue-in-the-us>, (Erişim Tarihi: 05.03.2020)

⁷⁶ Brenner and Rushton, a.g.e., s.13

karşılıyacak ona güncel ve teknolojik çözümler getirebilecek bir AR-GE anlayışı oluşturarak yüksek kar potansiyeline sahip olabilmektedir.

Teknolojinin gelişim hızı ve her alana artan etkisi ve buna ek olarak sürekli artan rekabet şiddeti firmaları sürekli olarak yenilikçi, rakiplerinden farklılaşmış ürün, hizmet veya çözüm getirmeye zorlamaktadır. Firmalar sürekli olarak dinamik şekilde değişen müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda değer yaratmak ve sürekli olarak rekabet avantajı yaratmaları gerekmektedir. Geçtiğimiz yıllar boyunca ekonomik, teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak küreselleşmenin de etkisi ile firmaların inovasyon çerçevesinde stratejik seçimler ve yatırımlar yapması verimliliği etkileyen bir faktör haline gelmekte ve yenilikçi yaklaşımlar firmaların yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri açısından hayati önem arz etmektedir.⁷⁷ AR-GE çalışmalarından doğan bu yenilikler B2C pazarlarda olduğu gibi B2B pazarlarda da önemli rol oynamaktadır. B2B pazarlarda bu AR-GE bir sonucu olarak yenilikler ürün veya hizmetin kendisi, üretim şekilleri ve bileşenleri, tasarım gibi pek şekilde gerçekleşebilmektedir.

Yenilikler araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan bilgidan kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında AR-GE yatırımı bilginin yaratılması ve kullanılması bakımından diğer yatırımlardan farklı görülmektedir. AR-GE yatırımlarından kaynaklanan yeni teknolojiler, fikirler, bilgiler ile sürekli yenilik yapma yetkinliği firmanın en güçlü rekabet gücü kaynaklarından biri olduğu öne sürülürken, AR-GE yatırımlarından doğan bilgi stoğunun da firmanın performansını iyileştirmek, mevcut ürünleri geliştirmek, yeni ürünler eklemek, yeni üretim teknikleri geliştirmek ve buna bağlı olarak maliyetleri düşürmek gibi şekillerde kullanılarak ayrıca patent ve lisans ödemelerinden de gelir ele ederek verimliliği ve karlılığı arttıracığı belirtilmektedir.⁷⁸

Geçmişten bugüne yapılan pek çok araştırma da AR-GE ve firma büyümesi arasındaki ilişkiyi doğrulamakta ve büyüme için itici bir güç olabileceğini belirtmektedir. Ayrıca AR-GE faaliyetlerine yapılan yatırımın da gün geçtikçe arttığını ortaya koymaktadır.⁷⁹

⁷⁷ Yanying Chen ve Yijun Yuan, "The innovation strategy of firms: empirical evidence from the Chinese high-tech industry", *Journal of Technology Management*, 2007, 145-153, s.146.

⁷⁸ Mario I. Kafourous ve Chengqi Wang, "The Role Of Time In Assessing The Economic Effects Of R&D", *Industry And Innovation*, 2008, 233-251, s. 233-235.

⁷⁹ Xuchuan Yuan ve Rohit Nishant, "Understanding the complex relationship between R&D investment and firm growth: A chaos perspective", *Journal of Business Research*, 2019, 2-13, s.2

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMİ PAZARLAMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

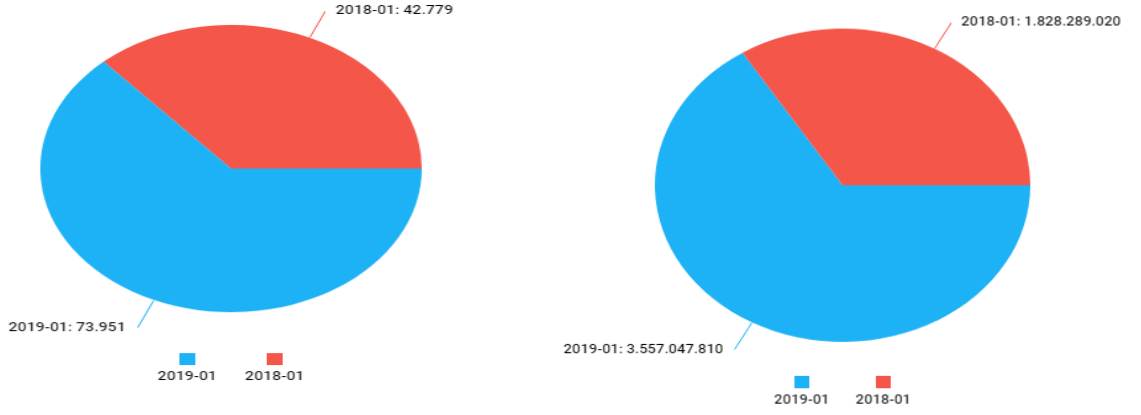
3.1. KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA

Kriz bireyin veya kuruluşun bütünlüğünü, itibarını tehdit eden veya hayatta kalmasını engelleyebilecek olaylar ve şartlar dizisi olarak tanımlanmaktadır.⁸⁰ Ek olarak kriz bir kuruluşun faaliyetlerini aksatmakla tehdit eden, mali ve tüm organizasyonun itibarını etkileyen sorunlar oluşturabilecek ani ve beklenmedik şekilde gelişen paydaşların fiziksel, duygusal ve finansal olarak zarar verebilecek bir süreçtir.⁸¹ Ekonomik kriz meydana geldiğinde hangi düzeyde olursa olsun firmaların pazarlama karmalarında, stratejilerinde ve davranışlarında değişiklikler olmaktadır. Bunun sebebi ise firmaların ekonomik krizden etkilendiği gibi hem B2B hem de B2C pazarlardaki müşterilerinde büyük oranda etkilenmesidir. Ekonomik kriz etkisini göstermeye başladığı ilk andan krizden kurtulma dönemine girene kadar müşterilerin satın alma alışkanlıkları, kaygıları, ihtiyaç ve sorunları dinamik bir şekilde değişim göstermektedir. Yöneticilerin bu değişimleri, kaygıları ve ekonomik eğilimleri gözden geçirerek, değişen koşullara ayak uydurabilecek pazarlama stratejileri oluşturmaları öncelikleri olmalıdır.

Günümüz dünyasını ve Türkiye' sini göz önüne aldığımızda bu tarz bir önceliğin olduğu söylenebilmektedir. Hem dünya da hem de Türkiye' de enflasyon oranlarının yükselmesi, meydana politik karmaşalar, döviz kurlarındaki hareketlilik gibi olaylardan yola çıkarak küresel bir ekonomik zorluğun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. BDDK Eylül 2019 Faaliyet Raporuna göre; gelişmekte olan ülkelerde enflasyon oranı yüzde 4,9 ulaşmıştır. Yine aynı raporda; Türk Lirası' nin döviz karşısında değer kaybetmesi, faiz oranlarının yükselmesi firmaların bilançolarını etkilemiş ve çeklerin, borçların ve kredilerin ödenmesinde problemler meydana getirdiği belirtilmiştir. Veriler ışığında ibraz edilen çeklerde karşılıksız işlemleri 2018 ocak ayı ile 2019 yılının aynı ayını göz önüne aldığımızda hem adet hem de TL bazında arttığı görülmektedir.

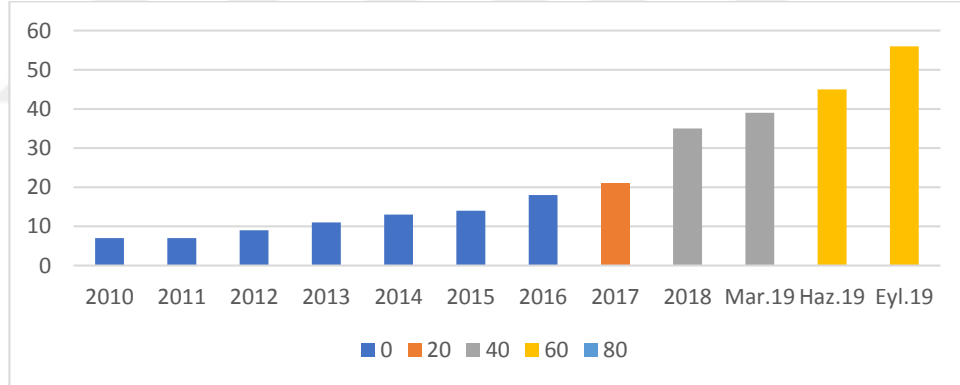
⁸⁰ Caroline Sapriel, "Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium", *Journal of Communication Management*, 2003, 348-355, s. 348

⁸¹ W. Timothy Coombs, "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Corporate Reputation Review*, 2007, 163-176, s. 164.



Grafik- 2 Bankalara İbraz Edilen ve Karşılıksız İşlemi Yapılan Çek Adeti ve Tutarı 01/2018- 01/2019⁸²

Ayrıca kullanılan ticari kredilerdeki takibe düşen kredilerin tutarını da 2010 yılında 2019 yılına kadar incelediğimizde sürekli olarak bir artış göstermiş ve 56 milyar TL'ye ulaşmıştır. Bu durumda firmaların borçlarını ödemekte zorlandıkları ortaya çıkmaktadır. Takipteki kredilerin brüt tutarı Eylül 2019 itibariyle 133 milyar TL'dir.



Grafik- 3 Takibe Düşen Ticari Krediler, BDDK Eylül 2019 Faaliyet Raporu⁸³

Firmalar meydana gelen ekonomik krizlere veya durgunluklara karşı genellikle maliyetleri azaltmak, işçi çıkarmak, getirisi olmayan pazarlardan çekilmek, pazarlama harcamalarını kesmek veya azaltmak şekilde tepkiler vermektedir. Ekonomik kriz dönemlerinde öncelikle firmalar iç ve dış paydaşların da etkisi ile pazarlama

⁸² Bankalara İbraz Edilen ve Karşılıksız İşlemi Yapılan Çek Adeti ve Tutarı 01/2018- 01/2019., https://verisistemi.tbb.org.tr/index.php?/tbb/report_rm, (Erişim Tarihi: 12.09.2019)

⁸³ BDDK Eylül 2019 Faaliyet Raporu, https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/veri_0014_43.pdf, (Erişim tarihi: 05.08.2019)

harcamalarını kesmektedir.⁸⁴ Ancak kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetlerine hızla ve agresif bir şekilde devam eden firmalar pazarlarında daha kuvvetli rekabet avantajına sahip olurlar.⁸⁵

Kriz dönemi söz konusu olduğunda ilk tepki olarak gösterilen pazarlama harcamalarını kısma davranışı müşteri iletişimini azaltarak firmayı olumsuz yönde etkilemekle birlikte kriz sonrası dönemde de dezavantajlara neden olmaktadır.⁸⁶ Firmaların pazarlama performanslarında düşüşe neden olmaktadır. Geçmişten bugüne yapılan çalışmalarda pazarlama harcamalarını kesme veya azaltma davranışı firmalara kısa vadede katkı sağlayabilmekte ancak uzun vadede pazar payını kaybetme, karlılık düşüşü, rekabet avantajını kaybetme, müşteriden uzaklaşma gibi riskleri beraberinde getirmektedir. Tüm bu etkilerin yanında müşteri sadakati ve memnuniyetinde azalma, satış gelirlerinde düşüslere de neden olmaktadır. Kriz dönemlerinin çalkantılı oluşu ve belirsizlikler ile dolu olması müşterilerinde kaygılarını arttırmaktadır. Neden sonuç ilişkisi içinde pazarlama performansları da etkilenmektedir. Bu neden bu çalışmada firmaların özellikle kriz dönemlerinde en hassas noktalarından biri olan pazarlama performansı bağımlı değişken olarak tutulmuştur.

3.2 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.2.1. Kriz Dönemi Pazarlama Faaliyetleri ile Pazarlama Performansı İlişkisi

Pazarlama faaliyetlerini kesmenin aksine stratejik bir bakış açısıyla agresif bir şekilde pazarlama yatırımları yapmak uzun vadede hatırı sayılır getiriler sağlamakla birlikte, kriz sonrası büyüme fırsatı da sağlamaktadır. Bu duruma, 1930 yıllarında Amerika' da meydana gelen krizden Camel sigara firmasının rakipleri aksine pazarlama faaliyetlerine devam etmesini ve onlara karşı üstünlük sağlamasını gösterebiliriz.⁸⁷ Diğer bir örnek ise Ford Motors Company'dir. Şirket kriz dönemine rağmen vazgeçmeyerek yatırımcı bulmuş ve ilk aracını üretmiştir. Ancak daha sonraki yıllarda 2. Dünya Savaşı sebebiyle ortaya çıkan tank ihtiyacını görmüş ve üretime geçerek içinde bulunduğu zor koşulları atlattır. Bekleyerek ya da geri çekilerek kriz

⁸⁴ Philip Kotler ve John A. Caslione, "How Marketers Can Respond To Recession And Trubulence", *Journal Of Customer Behaviour*, 2009, s. 187-191.

⁸⁵ Raji Srinivasan vd., "Turning Adversity Into Advantage: Does Proactive Marketing During A recession Pay Off?", *International Journal Of Research In Marketing*, 2005, 109- 125, s. 115.

⁸⁶ George Amissah ve Udih Money, "Marketing During And After Recession", *International Journal Of Business And Social Science*, 2015, 87-95, s. 91-94.

⁸⁷ Srinivasan vd., a.g.e., s. 110.

dönemini geçirmek mümkün olabilir ancak uzun vadede rekabet ve pazar payı açısından istenmeyen sonuçlar doğurabilir.

Ekonomik kriz veya durgunluk dönemlerinde müşteriler her zaman olduğundan daha da hassaslaştığından pazarlamacılar ve yöneticiler bu dönemlerde başarılı olmak için yatırımlar yapmalı ve yeni stratejiler geliştirmelidirler. Daha önceki dönemlerde yapılan çalışmalarda, kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetlerinin önemli rol oynadığı görülmekle birlikte pazarlama stratejilerine devam etmenin bu tarz süreçler içerisinde pazarlama iletişimini sürekli kıldığı ve geliştirdiği de bir gerçektir.⁸⁸

Bu çerçeveden bakarak kriz dönemlerini olumlu şekilde atlattıkları isteyen firmaların pazarlama harcamalarını kısmamaları gerektiği ve pazarlama harcamalarını azaltan firmaların aksine daha fazla yatırım yapmalarının daha hızlı olumlu geri dönüşler aldığı söyleyebiliriz. Bu duruma en iyi örnek küresel çaptaki ekonomik durgunluklara rağmen pazarlama faaliyetlerine devam ederek fırsatları yakalayan bir şirket olan Apple Inc'tir. Global krizlerin etkisine rağmen, Apple Inc. iPod, iPhone ve iPad gibi yeni ürünleri pazara sunmaya ve diğer pazarlama faaliyetlerine devam etmiştir. Firmalar ekonomik krizlerde radikal bir şekilde değişen çevresel koşullara göre pazarlama stratejilerini şekillendirerek pazar payı ve rekabet avantajı kazanabilirler.⁸⁹

H1: Kriz döneminde yürütülen pazarlama faaliyetleri firmaların kriz dönemi pazarlama performansını olumlu etkiler.

3.2.2. Dijital Müşteri İlişkileri Yönetimi Faaliyetleri ile Pazarlama Performansı İlişkisi

Harvard Business School Profesörü John Quelch göre; “kilit nokta, müşterilerinizin ve ortaklarınızın ihtiyaçlarının nasıl değiştiğini ve stratejilerinizi yeni duruma nasıl uyarlanacağını anlamaktır.⁹⁰ Bunu gerçekleştirebilmek için Müşteri İlişkileri Yöntemini etkili bir şekilde kullanmak gerekmektedir. Stratejik açıdan bakıldığında B2B pazarlarda satıcı müşterisi ile uzun vadeli ilişkiler kurmayı tercih etmektedir. Çünkü pek çok araştırmada da belirtildiği gibi yeni müşteri edinmek mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha maliyetlidir. Buna ek olarak uzun vadeli ilişkiler kurulmuş müşteriler de kendisine sunulan çözümler hakkında daha net geri dönüşler

⁸⁸ Lars G. Mattsson, “Market Orientation And Resource Adjustments During Economic Recession- A Business Network Perspective”, *Journal Of Customer Behaviour*, 2009, 153- 162, s. 161.

⁸⁹ Mehmet H. Köksal ve Engin Özgül, “The Relationship Between Marketing Strategies And Performance In An Economic Crisis”, *Marketing Intelligence & Planning*, 2007, 326- 342, s.336.

⁹⁰ John Quelch, “Marketing Your Way Through A Recession, 2008, <https://hbswk.hbs.edu/item/marketing-your-way-through-a-recession>, (Erişim Tarihi: 14.09.2019)

sağlayabilmekte bu da firma açısından iyi bir pazarlama taktiği haline dönüşmekte ve yeni girişimler içinde teşvik edici olmaktadır.⁹¹

Müşteri memnuniyetini ve firma performansını en üst seviyede tutmak için kullanılan CRM faaliyetleri, müşteriler hakkındaki bilgileri ve bu bilgilerin analiz edildiği süreçleri barındırdığından özellikle kriz dönemlerinde müşterin istek ve ihtiyaçlarının değiştiği, farklı problemlerin içine girdiği zamanlarda önemli rol oynayarak firmayı kilit müşterilere odaklayıp onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak stratejilerin temelini oluşturmaktadır.⁹² CRM, geleneksel müşteri ve firma rollerinin hızla değiştiği ve yeniden yaratıldığı pazarlama çevresine uyum sağlamalıdır. Teknolojinin hızlı gelişimi pek çok alanda olduğu gibi Müşteri İlişkileri Yönetimi' n de dijitalleşmeyi zorunlu kılmaktadır. Yapılan araştırmaya göre küresel CRM yazılım pazarının ise 2023 yılında 40,26 milyar dolara ulaşması öngörülmektedir.⁹³ Dijitalleşme ile CRM' in müşteri odaklılık rolünü yerine getirebilmesi sürecinde hız ve maliyet azalması, müşteri bilgilerinin kontrol edilmesi depolanması, firma içinde gerekli noktalar ile koordine edilmesi, analiz edilmesi ve müşteriye en uygun çözümün sunulmasında etkin rol oynayabilmektedir. 2017 yılında yayınlanan araştırmaya göre Amerika da B2B satışlarının 2015 yüzde 9,7' sinin dijital ortamda gerçekleştiği ve 2021 yılında bu rakamın yüzde 13,1' e ulaşacağı belirtilmektedir. ⁹⁴

Müşterilerin giderek dijitalleşmesi satın alma davranışlarında esnekliklere neden olmakta firmalar bu esnekliğe cevap verebilmek, rekabet avantajı kazanmak, iş verimliliğini arttırmak için müşteri öngörülerini içeren, uygun kanalları seçebilen ve etkileşim yaratabilen güçlü dijital bir CRM çözümüne ihtiyaç duymaktadır. Böylece firmalar müşterilerin istek, ihtiyaç ve problemlerini en iyi ve en hızlı şekilde belirleme fırsatı bularak güçlü ilişkiler kurma şansı elde edebilmektedir. Kanada merkezli bir araştırmaya göre Müşteri İlişkileri Yönetimi faaliyetlerinde yapay zekanın entegrasyonu sonucunda 2021 yılında 21 milyon ABD doları kazanç elde edilebileceği tahmin ediliyor.⁹⁵ Firmalar müşteri bilgileri, kaynakları, dijital olanaklarını harmanlayarak gelir artışı gibi pek çok olumlu fayda sağlayabilme imkânı elde

⁹¹ Cynthia W. Cann, "Eight steps to building a business-to-business relationship", **JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING**, 1998, 393-405, s. 393.

⁹² Syeda Rakhshanda Mustafa, "Customer Research Helps in Applying CRM for Surviving in Recession", **Business Review**, 2012, 51-71, s.57, 65

⁹³ Shanhong Liu, <https://www.statista.com/statistics/605933/worldwide-customer-relationship-management-market-forecast/,2020>. (Erişim Tarihi: 01.02.2020)

⁹⁴ J. Clement, 2017, <https://www.statista.com/statistics/273104/us-b2b-e-commerce-share/> (Erişim Tarihi: 06.04.2020)

⁹⁵ Shanhong Liu, 2018, <https://www.statista.com/statistics/738116/canada-increased-revenue-from-ai-in-customer-management-activities/> (Erişim Tarihi: 06.04.2020)

etmektedirler. B2B firmalar firma stratejilerine uygun dijitalleşmiş bir CRM uygulaması ile müşterisine sunduğu çözüm hakkında değerli bilgilere sahip olabilmekte ve stratejilerini daha müşteri odaklı hale getirebilmektedir.

Firmaların ilk olarak ekonomik krizin müşterilerini nasıl etkilediğini anlaması gerekmektedir. Müşterisinin beklentisini anlayan, zorlu koşullarda onun ihtiyaçlarını karşılayan firmalar, kriz dönemi ve sonrasında rekabet avantajı ve pazar payı kazanabilmektedir. Özellikle tekrarlı siparişlerin B2C'den daha sık gerçekleştiği B2B pazarlarda⁹⁶ kriz dönemine girildiğinde müşteriler ile daha yakın ilişkiler kurmak çok önemlidir. Yapılan analizde müşteri odaklı bir CRM organizasyonun müşteri memnuniyetine önemli ölçüde katkısı olduğu görülmekte ve bu memnuniyete ulaşmak için uygun bir CRM organizasyonu belirleyen ve yatırımları bu yönde gerçekleştiren B2B firmaları kazanımlarını daha sonra toplama potansiyeline sahip olmaktadır.⁹⁷

H2: Dijitalleşen müşteri ilişkileri yönetimi kriz dönemi pazarlama performansını olumlu yönde etkiler.

3.2.3. Marka İletişiminde Şeffaflık ile Pazarlama Performansı İlişkisi

Birçok rakip firmanın kriz dönemlerini atlamak için bekleme ya da pazarlama faaliyetlerini kesme davranışı gösterdiğini göz önüne alındığında doğru iletişim dinamikleri ile müşteri elde tutma veya yeni müşteriler kazanma fırsatı ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda müşteri algısını şekillendirmek için kullanılan iletişim kanalları ve araçlarının etkin kullanımı müşteri ile ilişki kurma ve sadakat oluşturma açısından da etkili görülmektedir.⁹⁸

Alıcının marka sadakatini etkileyen, firmaların gösterdiği her türlü iletişim çabası markanın içerdiği bilgileri çeşitli kanallar vasıtasıyla ulaştırması müşterinin zihnindeki marka algısını şekillendirmektedir. Bu yüzden firmalar ağızdan-ağıza, ticari fuarlar, satış promosyonları gibi kanalları ve bunların yanında diğer pek çok iletişim yolunu kullanması farklılaşmayı sağlayabilmektedir.⁹⁹ Başarılı bir B2B marka iletişimi hedef müşterilerin sosyal, psikolojik ve rasyonel ihtiyaçlarını karşılayacak marka değerlerini içeren stratejiler içermelidir.

⁹⁶ Tüsiad Eylül 2019 Raporu, a.g.e., (Erişim Tarihi: 19.12.2019).

⁹⁷ U. Zeynep Ata ve Aysegül Toker, "The effect of customer relationship management adoption in business to business markets", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2012, 497 – 507, s.503, 504.

⁹⁸ Nora Hänninen ve Heikki Karjaluo, "The effect of marketing communication on business relationship loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, 2017, 458-472, s. 467.

⁹⁹ A. Banu Elmadag ve Ozan Peneklioglu, "Developing brand loyalty among SMEs: is communication the key?", *Small Enterprise Research*, 2018, 239-256, s.251.

B2B müşteriler ürün veya hizmetten daha çok kendisine sunulan çözüm ile ilgilenmektedir. Bu nedenle müşteriler ortaya çıkan bilgi, ürünün veya hizmetin avantajlarına, hangi ihtiyacı karşılayacağına odaklanmaktadır. Ancak müşteriyi de fazla ve gereksiz bilgi ile karmaşıklığa sürüklemekten kaçınmak gerekmektedir. Etkili ve tutarlı bir marka iletişimi marka kavramından beklenen rollerin (tüm paydaşlar tarafından anlaşılır olması, markanın kurum içi ve dışı iletişim şekillerinin tutarlı olması, etkili iletişim için rehberlik yapması) yerine gelmesi ile gerçekleşebilmektedir.¹⁰⁰ Müşteri ile doğru şekilde iletişim halinde kalmayı başaran firmalar bu dönem içinde ve sonrasında akılda kalma avantajına sahip olmaktadır.

Teknolojinin etkisi ile iletişim alanlarındaki genişleme beraberinde iletişim kavramı ile birlikte anılacak yeni kavramlar getirmekle birlikte tüm paydaşların ve müşterilerin sunulan çözüm, ürün ya da hizmet hakkında her türlü bilgiye ulaşma kabiliyeti giderek artmaktadır. Bu artış da firmaların marka iletişim denklemlerine şeffaflık algısını katmaları büyük önem taşımaktadır. Bir firma şeffaf olmak içinde çaba göstermelidir. Çünkü bu sarf ettiği çaba ile güven artırma kabiliyetini kazanabilmektedir. Sosyal medya da şeffaflık düzeyi yüksek olan organizasyonların rakiplerine karşı daha yüksek puan almaktadır.¹⁰¹ Literatürde açık ve şeffaf iletişim benimseyen firmaların güven kazandığını göstermektedir. Bir markanın itibarı için güven ve şeffaflık kaliteli bir ürün kadar önemli olduğu yapılan çalışmada belirtilmektedir.¹⁰²

Ancak her alanda olduğu gibi şeffaflık konusunda da düzey çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Şeffaflık düzeyinin az ya da çok olması farklı sorunlara neden olabilmektedir. Artan şeffaflığın alıcı- tedarikçi ilişkileri açısından hem olumlu hem olumsuz etkileri olabilmektedir. Hesapsızca artan şeffaflık sunulan ürün hizmet ya da çözümün kolayca metalaşmasına ve karşılaştırılmasına neden olurken, eksik şeffaflık da içinde bulunulan pazarda manipülasyona, yanlış ve yanıltıcı bilgiye neden olmaktadır.¹⁰³ Böylelikle iletişim sorunlarının da şeffaflık ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır.

¹⁰⁰ Leslie De Chernatony & Francesca Dall'Olmo Riley, "Expert practitioners' views on roles of brands: implications for marketing communications", *Journal of Marketing Communications*, 1998, 87-100, s.98.

¹⁰¹ Sisco and McCorkindale, a.g.e., s.297.

¹⁰² Edelman Public Relations, *Annual Edelman Trust Barometer*, 2010, https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2010-Edelman-Trust-Barometer_Global_Deck_FINAL.pdf (Erişim Tarihi: 10.06.2020)

¹⁰³ Jens Hultman ve Björn Axelsson, "Towards a typology of transparency for marketing management Research", *Industrial Marketing Management* 36, 2007, 627-635, s. 634.

Şeffaflık temelli iletişim stratejisini kullanan firmalar, iç ve dış paydaş fark etmeksizin, her bilgiyi paylaşmak yerine, paydaşların bilinçli karar vermelerini sağlayacak, önemli ve yararlı bilgiler paylaşması gerekmektedir. Kriz dönemlerinde müşterilerin veya tüm paydaşların güvenlerinin sarsıldığı söylenmekte ve firmaların hayatta kalabilmeleri için bu güveni yeniden kazanmaları gerektiği belirtilmektedir. Yapılan araştırmada güvenin yeniden sağlanması için tüm paydaşların şeffaf, dürüst ve etkili iletişim beklediği ortaya konmaktadır.¹⁰⁴

Üç temel unsur olan doğruluk, dürüstlük ve tüm paydaşların doğru karar vermelerini sağlamaktadır. Yararlı bilgilerin paylaşılması üzerine kurulan bir şeffaflık algısı, firmaların paydaşlarının ne istediklerini, neye ihtiyacı olduğunu bildikleri durumda hatırı sayılır faydalar sağlamakta, güven ve sadakat kazandırabilmektedir.¹⁰⁵ Hesap verilebilirliği, işbirliği ve dayanışmayı da teşvik eden bir değişken olarak da görülen şeffaflık kavramı kriz veya çevresel faktörler nedeniyle zaman içinde azalan yada sarsılan güven olgusunu yeniden kazandırmaktadır.¹⁰⁶ Uzun vadeli ilişki stratejilerinde güven sağlama, ilişki geliştirme açısından, kritik bir öneme sahip olmaktadır. Şeffaflık çalışmaları sayesinde çalışanlarının, müşterilerinin, paydaşlarının güvenini kazanan firmalar rakiplerine oranla daha iyi performans gösterebilmektedirler.¹⁰⁷

H3: Marka iletişiminde şeffaflık kriz dönemi pazarlama performansını olumlu etkiler.

3.2.4. Yenilikçi AR-GE Faaliyetleri ile Pazarlama Performansı İlişkisi

Yapılan çalışmalar AR-GE faaliyetlerine yatırımın kriz dönemlerinde etkili bir yöntem olacağını göstermektedir. Ekonomik kriz dönemlerinde, AR-GE 'ye oransal olarak daha fazla harcayan şirketlerin diğerlerinden önemli ölçüde daha iyi performans gösterdiği belirtilmektedir.¹⁰⁸ Müşterinin değişen ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek gelecek vaat eden yenilikçi ürün, hizmet veya çözüm ortaya koymak, bu dönemlerde pazarlama faaliyetlerini azaltan ya da kesen firmalara nazaran yeni müşteriler edinmek, mevcut müşterileri korumak, pazar payı kazanmak gibi

¹⁰⁴ Al Golin, *Trust or Consequences: Build trust today or lose your market Tomorrow*, New York AMACOM, 2004, s.4-5

¹⁰⁵ Brad Rawlins, "Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency", *Journal of Public Relations Research*, 2008, 71-99, s. 73.

¹⁰⁶ Julia Jahansoozi, "Organization-stakeholder relationships: exploring trust and transparency", *Journal of Management Development*, 2006, 942 – 955, s.943.

¹⁰⁷ Denise Linda Parris vd., "Exploring transparency: a new framework for responsible business management", *Management Decision*, 2016, 222-247, s.227.

¹⁰⁸ Graham K. Morbey ve Sanjiv S. Dugal, "Corporate R&D Spending During A Recession", *Research-Technology Management*, 1992, 42- 46, s. 45.

avantajlara sahip olacağını söylenmektedir. AR-GE firmanın sektördeki oluşabilecek yenilikleri özümsemesine yardımcı olurken, bu yenilikler de firmanın üretkenliğini arttırmaktadır.

Kriz dönemlerinde artan likidite kıtlığı ve değişen ekonomik koşullar elbette ki AR-GE yatırımlarını etkilemektedir ancak firmanın bu etkiyi azalmak ve uzun vadeli getirileri arttırabilmek için AR-GE faaliyetinin kalitesini arttırma ya da koordineli akılcı iş birlikleri geliştirme yollarını tercih etmesi gerekmektedir.¹⁰⁹ Ekonomik kriz veya durgunluk dönemlerinde AR-GE faaliyetlerinde ve yatırımlarında kesintiye giden firmalar uzun vadede pazardaki teknolojik üstünlük avantajını kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır.¹¹⁰ Bu durumda yatırımlarına devam eden firmalar günün ihtiyacı olan en yenilikçi çözümü ortaya koyma şansından ve pazardaki teknolojik rekabet üstünlüğü kazanma potansiyelinden de mahrum kalmamaktadır.

Firmaların global boyutlarda rekabet etmeleri onları rakiplerinden ayıran yenilikçi çözümler üretmeye zorlamaktadır. Ayrıca gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak müşterinin sürekli artan yenilikçi ürün veya hizmet beklentileri AR-GE çalışmalarına önemli bir pay çıkarmıştır. Ekonomik krizler ve durgunluklar sırasında firmalar maliyetlerini kontrol altına almak istemekte ve buna AR-GE yatırımlarından başlamaktadır. Ancak AR-GE faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan yenilikçi ve teknolojik çözümler B2B firmalara daha çekici gelmekte ve sunulan değeri hızlı benimseme davranışını gösterebilmektedirler.¹¹¹

Son dönemlerde yapılan çalışmalar da AR-GE faaliyetlerine yatırım yapan firmaların rakiplerine göre bir adım önde olduğu ortaya çıkmıştır. Kriz dönemlerinde AR-GE yatırımlarını azaltan firmalar rakiplerinden daha yavaş büyüme göstermektedir, bu nedenle firmalar uzun vadeli bir karlılık ve rekabet avantajı öngördüklerinde kriz dönemlerinde AR-GE faaliyetlerini ve yatırımlarını azaltma eğilimine karşı direnmelidirler.¹¹² Günümüzün ekonomik ve teknolojik koşullarında firmaların yenilikçi girişimlerini kesmek krizlerin belirsiz ortamlarında çıkış yolu arayan rakiplere karşı önemli bir aracı kullanmamak demektir.

¹⁰⁹ Klaus K. Brockhoff ve Alan W. Pearson, "R&D Budgeting Reactions to a Recession", *Management International Review*, 1998, 363-376, s.374- 375.

¹¹⁰ Raji Srinivasan vd., "Should Firms Spend More on Research and Development and Advertising During Recessions?", *Journal of Marketing*, 2011, 49-65, s.49.

¹¹¹ Raji Srinivasan ve Gary L. Lilien, "R&D, *Advertising and Firm Performance in Recessions*, ISBM report, 2009, s. 2-7.

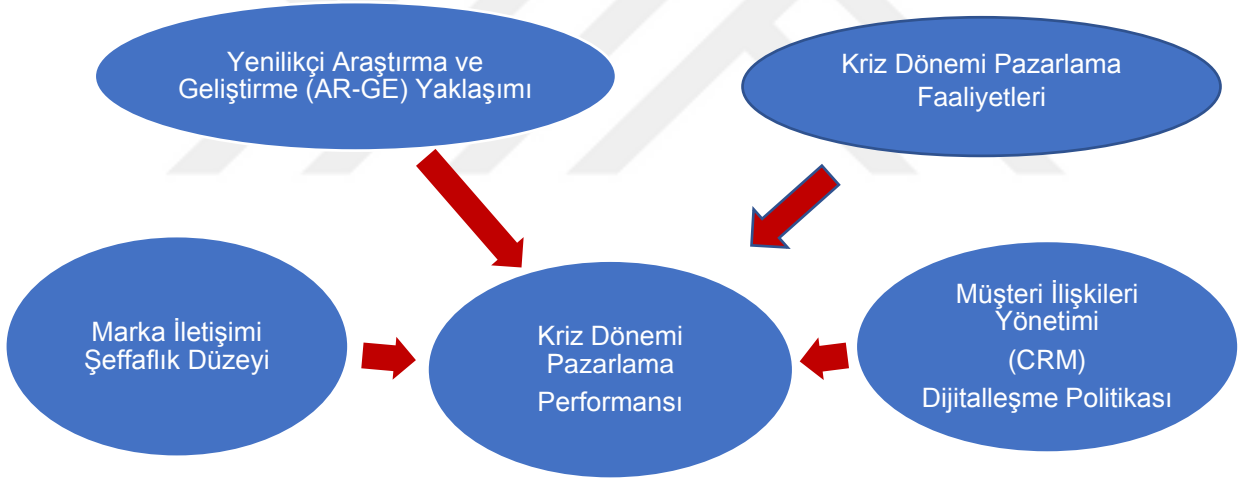
¹¹² Graham K. Morbey ve Sanjiv S. Dugal, "Corporate R&D Spending During a Recession", *Research-Technology Management*, 1992, 42-46, s.45.

H4: Kriz dönemlerinde yenilikçi AR-GE yatırımlarını sürdüren firmaların pazarlama performansı olumlu yönde etkilenir.

3.3. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda model düzenlenmiştir. Modelde B2B pazarlama yapan ihracat firmalarının kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetleri, müşteri ilişkileri yönetiminde dijitalleşme politikası, marka iletişimde şeffaflık düzeyi, yenilikçi AR-GE yatırımlarının kriz dönemi pazarlama performansına etkileri incelenmiştir. Araştırma modeli Tablo- 1' de belirtilmiştir.

Tablo- 1 Kriz Dönemi Pazarlama Performansı Araştırma Modeli



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. VERİ TOPLAMA ARACININ HAZIRLANMASI

Anket 2 bölüm ve toplamda 23 sorudan oluşmaktadır. 1. Bölümde kriz döneminde B2B firmaların eğilim ve algılarını, devamında araştırma modelinde belirtilmiş olan değişkenleri sorgularken, ikinci bölümde ise firmaların son 1 yıl içindeki pazarlama performanslarını ölçmektedir. Kriz dönemlerinde B2B firmaların algı ve eğilimlerinin, pazarlama faaliyetlerinin, CRM uygulamalarında dijitalleşmenin, AR-GE yatırımlarının ve marka iletişimde şeffaflığın kriz dönemlerinde pazarlama performansına etkisini değerlendirmek için hazırlanmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçekler 5 aralıklı likert ölçeklerdir. (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum/ 1: çok düşük- 5 çok yüksek) Kullanılan ölçekler aşağıda kaynakları ile belirtilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçeklerin kaynakları aşağıda belirtilmiştir

Kriz dönemi pazarlama faaliyetleri;

Srinivasan, Rangaswamy ve Lilien' in (2005) ölçeği kullanılmıştır. Srinivasan ve diğerleri (2005) tarafından raporlanan ölçeğin güvenirlilik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,91'dir. Araştırmanın seçilmesindeki bir diğer neden ise kullanılan ölçekteki ifadelerin firmaların kriz dönemlerinde proaktif olarak pazarlama faaliyetlerine devam etme eğilimi ortaya koyacak kapsamda olmasıdır.

- Firmamız kriz veya durgunluk dönemlerini bir tehdit olarak görmek yerine fırsat olarak değerlendiriyor.
- . Firmamız ve yöneticiler ekonomik krizleri rakiplerimize karşı üstünlük kurmak için bir fırsat olarak görüyor.
- Firmamız ve üst düzey yöneticiler kriz ile mücadele etmek için proaktif pazarlama stratejileri benimsiyor.
- Firma olarak ekonomik kriz dönemlerinde büyümeyi gerçekleştirmek için gerekli yatırımları yapıyoruz.
- Kriz nedeniyle pazardaki değişikliklere rakiplerimize oranla daha hızlı refleks gösteriyoruz.
- Krizden kaynaklanan fırsatları yakalamak için kararlı hareket ettik.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde Dijitalleşme Politikası;

Müşteri ilişkileri Yönetiminin performans üzerindeki etkilerinin araştırması konusunda en çok atıf alan çalışmalardan biri olan REINARTZ, KRAFFT ve HOYER (2004) ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0.84'dür.

- Gerçek zamanlı müşteri bilgileri ve müşteri tercihleri hakkında bilgi toplamak için teknolojik yatırımlar yapıyoruz.
- Müşterilerimizin tercihlerini takip etmemize ve bu bilgileri ihtiyacı olan noktalara sunmamıza yardımcı olacak teknolojiye erişimimiz var.
- Müşterilerin karlılık durumu gösteren teknolojilere yatırım yaptık.

Yenilikçi araştırma geliştirme yatırımı;

Lanctot ve Swan' ın (2000) araştırmasında kullandığı ölçeğin süreç ve ürün bazında ayrı olarak ifade edilmesi ve güvenilirlik katsayılarının yüksek olması tercih nedeni olarak görülmüştür. Lanctot ve Swan' ın (2000) raporlanan araştırmasında süreç kapsamındaki ifadelerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa) 0.89, ürün kapsamında ifadelerin güvenilirlik katsayısı ise (Cronbach alfa) 0,83 olarak belirtilmiştir.

- Firmamız kendi ürün teknolojisini geliştirmekten diğer firmalardan satın almaya eğilim gösteriyor.
- Firmamız ihtiyaç duyduğu ürün teknolojilerini kendi araştırması ile geliştirir.
- Firmamız ihtiyaç duyduğu süreç teknolojilerini kendi araştırması ile geliştirir.
- Firmamız süreç teknolojilerinde büyük ölçüde diğer şirketlerin desteğine bağımlıdır.
- Firmamız ürün teknolojilerinde büyük ölçüde diğer şirketlerin desteğine bağımlıdır.

Marka iletişimde şeffaflık düzeyi;

Morgan, Richey Jr ve Ellinger (2017) ve Liu vd. (2015) yılındaki araştırmalarında kullanılan ölçek bu araştırma için tercih edilmiştir. Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa) 0,95 olarak raporlanmıştır. Morgan vd. (2017) araştırmasından alınan ölçekler yazarlar tarafında Rawlings (2006,2008), Dapko (2012) araştırmalarından adapte ederek kullanmışlardır.

- Firmamız paydaşlara detaylı bilgi vermektedir.
- Firmamız tarafından verilen bilgiler kolayca anlaşılır.
- Firmamız bilinçli kararlar almaları için paydaşlara faydalı bilgiler sağlar.
- Firmamız paydaşların talep ettiği her türlü bilgiyi paylaşmaya hazırdır.
- Firmamız, şirketin kötü görünmesine rağmen bilgileri paydaşlarla paylaşmaya hazırdır.

Pazarlama performansı;

Araştırma kapsamında kullanılan pazarlama performansı ölçeği Lanctot ve Swan' in (2000) çalışmasından alınmıştır. Bu konudaki muhtelif çalışmalarda kullanılan performans ifadeleri ile de örtüşmektedir. Ölçeğin güvenirlilik katsayısı (Cronbach alfa) 0,95 olarak raporlanmıştır.

- Müşteri memnuniyeti kazanmak
- Satış büyüme oranları
- Pazar payındaki artış
- Müşteri sadakati kazanmak

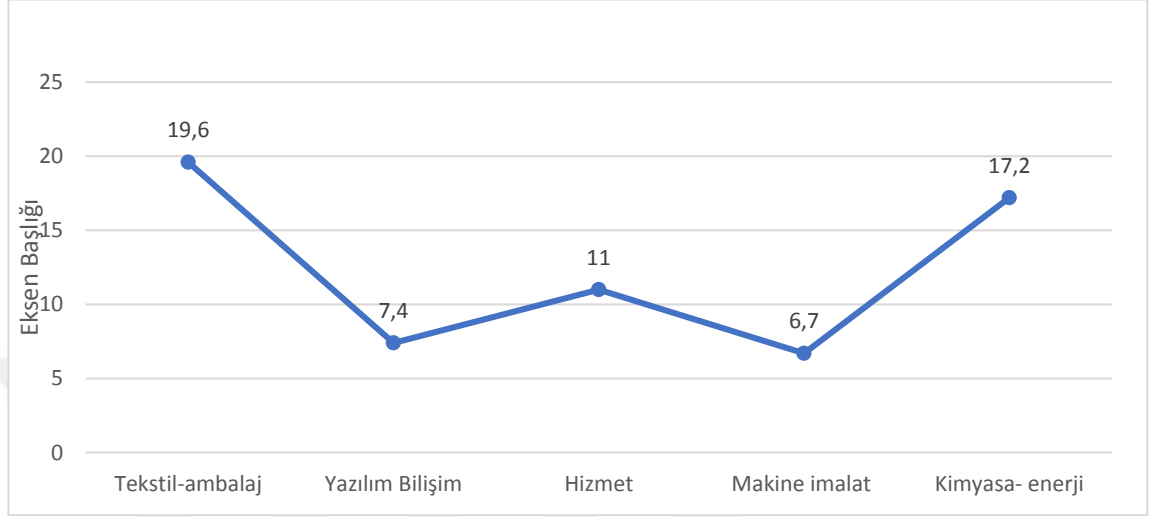
Veriler dijital araçlar kullanılarak toplanmıştır. Araştırma ölçeği olan anket formu dijital ortama aktarılmış, sosyal medya, mail ile en doğru firmalara ulaşmak amaçlanmıştır.

4.2. ARAŞTRIMANIN ÖRNEKLEMİ VE EVRENİ

İstanbul ve Bursa Ticaret Odalarının resmi internet sitelerinde yer alan firmalardaki B2B faaliyet gösteren firmalar bu araştırma evrenini oluşturmaktadır. 150 kişilik örneklem grubu belirlenmiştir. Hipotezlerin testi için gerekli veri anket yöntemi ile toplanmıştır. Kolay örneklem yolu ile 150 katılımcıya ulaşılmış ancak 101 dolu anket elde edilmiştir. Araştırma grubunu oluşturan çalışanların ve araştırmaya katılım gösteren firmaların demografik özellikleri Grafikler ile belirtilmiştir.

4.3. BULGULAR

4.3.1.Örneklem Özellikleri



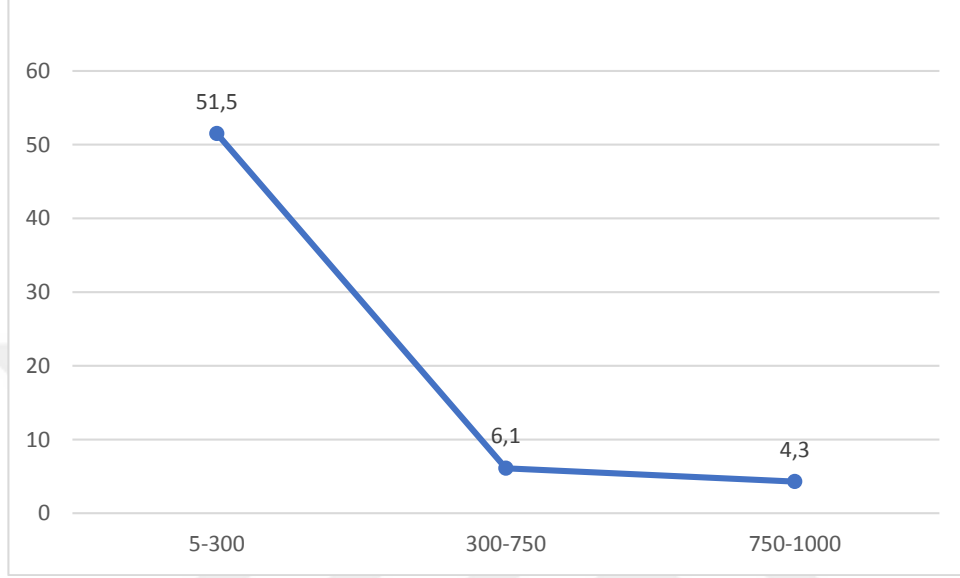
Grafik- 4 Faaliyet Gösterilen Sektör

Araştırma çerçevesi belirlenirken aynı sektörde sınırlı kalmak yerine birden çok sektöre yayılma tercih edilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren firmalardan %19,6 ile tekstil ve ambalaj sektörü karşımıza çıkmakta ve %17,2 ile de kimyasal ve enerji sektörü takip etmektedir. Buna ek olarak hizmet sektörü de %11'lik oranı ile en çok katılım sağlanan sektörler arasında bulunmaktadır.



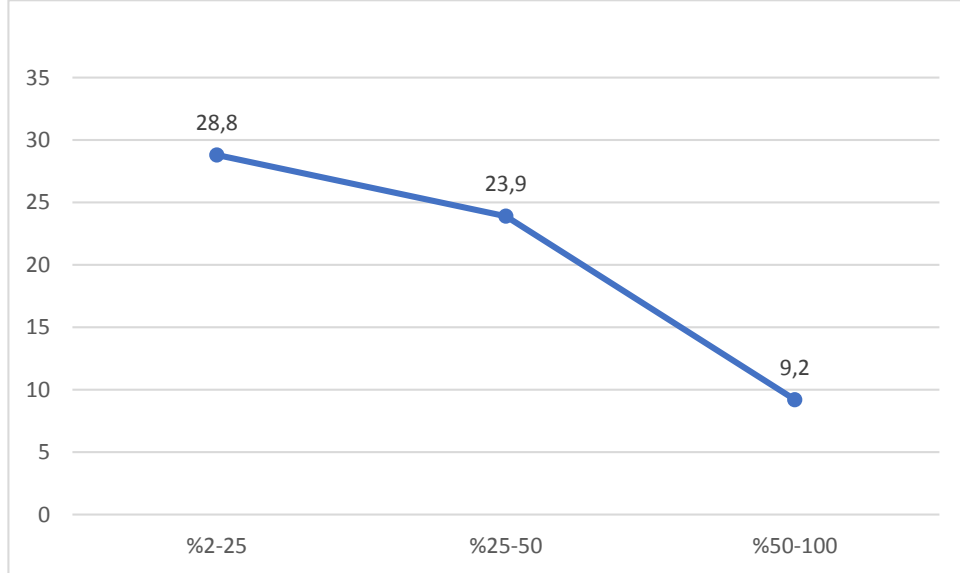
Grafik- 5 Cevaplayıcının Şirketteki Pozisyonu

Veri toplama aracı farklı sektörlerden B2B faaliyet gösteren firmalarda çalışan pazarlama personeli, müdür/yönetici ve şirket sahiplerine e-mail, dijital araçlar yolu ile ulaştırılmıştır. Ankete %33,1 ile müdür/yönetici, %20,9 pazarlama personeli, %8 ile de şirket sahipleri katılım göstermiştir



Grafik- 6 Şirketteki Çalışan Sayısı

S.4



Grafik- 7 Satışlar İçindeki İhracat Payları

Ulaşılan örneklem grubunda çalışan sayısı 5 ile 1500 arasında iken ihracat oranları ise %2 ile %100 arasında bulunmaktadır. Örneklem grubunda %51,5'lik oran ile çalışan sayısı 5 ile 300 arasında değişen B2B firmalar oluşturmakta ve ihracat

oranları bakılacak olursa %28,8'lik oranı ihracat kapasiteleri %2 ile %25 arasında değişen firmalar oluşturmaktadır.

4.3.2 Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerlendirilmesi

Kriz dönemi pazarlama faaliyetleri, müşteri ilişkileri yönetiminde dijitalleşme politikası, marka iletişiminde şeffaflık düzeyi, yenilikçi AR-GE yatırımları ve pazarlama performansı ölçümünde faydalanan toplam 23 üzerinde temel bileşenler yöntemi (principle component analysis) ve varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucunda KMO değeri ,760 olması nedeniyle için örneklemin analiz için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan analizde Bartlett küresellik testi sonucunda kıkare değeri: 1379,775, serbestlik derecesi: 253 anlamlılık düzeyi (sig): ,000 diğer bir değiş ile $P < 0,05$ çıkmıştır. Bu verilere bakarak verinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

İlk yapılan faktör analizi sonucunda 6 faktörden oluşan ve toplam varyansın %71,98'ini açıklayan bir faktör yapısı oluşmuştur. Ancak keşifsel faktör analizi sonucunda 3 adet problemlili ölçek maddesi göze çarpmıştır. Bu maddelerin 3, 5, 22 numaraları ölçek maddelerinin olduğu ve ait olmadıkları faktörlere ölçüm yapma teorisi ile uyumsuz şekilde yüklenme problemi gösterdiği tespit edilmiştir. Bu 3 ifade ilerlemeli bir süreç içerisinde birer birer çıkartılarak keşifsel faktör analizi tekrarlanmıştır. Tekrarlanan KFA sonucunda KMO değeri: ,762, kıkare değeri: 1141,610, serbestlik derecesi: 190 anlamlılık değeri: ,000 olarak hesaplanmıştır.

Tablo- 2 KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü	,762	
Yaklaşık Kikare Değeri	1141,610	
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık düzeyi.	,000

Tablo- 3 Yenilenen KFA Sonrası Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	Özdeğerler			Kare Yüklerin Çıkarım Toplamı			Kare Yüklerin Rotasyon Toplamı		
	Total	% Varyans	Kümülatif %	Total	% Varyans	Kümülatif %	Total	% Varyans	Kümülatif %
1	6,034	30,170	30,170	6,034	30,170	30,170	3,192	15,959	15,959
2	2,581	12,905	43,075	2,581	12,905	43,075	2,976	14,880	30,839
3	2,378	11,891	54,966	2,378	11,891	54,966	2,739	13,697	44,536
4	1,865	9,325	64,291	1,865	9,325	64,291	2,681	13,404	57,940
5	1,198	5,989	70,280	1,198	5,989	70,280	2,468	12,339	70,280
6	,883	4,417	74,697						
7	,819	4,095	78,792						
8	,636	3,180	81,972						
9	,582	2,908	84,880						
10	,501	2,507	87,386						
11	,384	1,918	89,305						
12	,352	1,760	91,064						
13	,345	1,726	92,790						
14	,325	1,625	94,415						
15	,314	1,571	95,986						
16	,227	1,134	97,120						
17	,207	1,034	98,154						
18	,153	,766	98,920						
19	,121	,604	99,524						
20	,095	,476	100,000						

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Yöntemi.

Tekrarlanan keşifsel faktör analizi sonucunda 5 faktörden oluşan toplam varyansın %70,28'ini açıklayan faktör yapısı meydana gelmiştir. Analiz sonucunda faktör yükleri tespit edilmiştir. Maddelerin ait oldukları faktörlere en düşük 0,593 faktör yükü ile yüklenmiş olmasından dolayı ölçeklerin yapısal kavram geçerliliğine sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo- 4 Yenilenen KFA Sonucu Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi Tablosu

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
20.Müşteri sadakati kazanımı				,858	
23.Satış gelirinde büyüme				,559	
21.Müşteri memnuniyeti kazanımı				,884	
1.Firmamız kriz veya durgunluk dönemlerini bir tehdit olarak görmek yerine fırsat olarak değerlendiriyor.					,774
2.Firmamız ve yöneticiler ekonomik krizleri rakiplerimize karşı üstünlük kurmak için bir fırsat olarak görüyor.					,772
4.Firma olarak ekonomik kriz dönemlerinde büyümeyi gerçekleştirmek için gerekli yatırımları yapıyoruz.					,548
6.Krizden kaynaklanan fırsatları yakalamak için kararlı hareket ettik.					,620
7.Gerçek zamanlı müşteri bilgileri ve müşteri tercihleri hakkında bilgi toplamak için teknolojik yatırımlar yapıyoruz.			,807		
8.Müşterilerimizin tercihlerini takip etmemize ve bu bilgileri ihtiyacı olan noktalara sunmamıza yardımcı olacak teknolojiye erişimimiz var.			,802		
9.Müşterilerin karlılık durumunu gösteren teknolojilere yatırım yaptık.			,865		
10.Firmamız kendi ürün teknolojisini geliştirmekten diğer firmalardan satın almaya eğilim gösteriyor.	,596				
11.Firmamız ihtiyaç duyduğu ürün teknolojilerini kendi araştırması ile geliştirir.	,837				
12.Firmamız ihtiyaç duyduğu süreç teknolojilerini kendi araştırması ile geliştirir.	,810				
13.Firmamız süreç teknolojilerinde büyük ölçüde diğer şirketlerin desteğine bağımlıdır.	,711				
14.Firmamız ürün teknolojilerinde büyük ölçüde diğer şirketlerin desteğine bağımlıdır.	,829				
15.Firmamız paydaşlara detaylı bilgi vermektedir.		,812			
16.Firmamız tarafından verilen bilgiler kolayca anlaşılır.		,685			
17.Firmamız bilinçli kararlar almaları için paydaşlara faydalı bilgiler sağlar.		,777			
18.Firmamız paydaşların talep ettiği her türlü bilgiyi paylaşmaya hazırdır.		,845			
19.Firmamız, şirketin kötü görünmesine rağmen bilgileri paydaşlarla paylaşmaya hazırdır.		,534			

KFA sonucunda problemlili olduğu tespit edilip, ölçekten eledikten sonra değişkenlerin Cronbach Alfa (güvenirlilik değeri) değerleri hesaplanmıştır. Faktörlere ait olan alfa değerleri Nunnaly (1978) tarafından belirtilen referans değeri olan 0,70 değerinin üzerinde olması nedeniyle ölçüklerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu söylenebilir.

Tablo- 5 Cronbach Alfa (Güvenirlilik Değeri)

Değişken	Soru sayısı	Cronbach Alfa (Güvenirlilik Değeri)
Pazarlama performansı	3	76,4
Kriz dönemi pazarlama faaliyetleri	4	78,5
Müşteri ilişkilerinde dijitalleşme politikası	3	84,5
Marka iletişimde şeffaflık düzeyi	5	81,2
Yenilikçi AR-GE yatırımı	5	84,7

Tablo- 6 Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Pazarlama performansı	101	2,67	5,00	3,8812	,56092
Kriz dönemi pazarlama faaliyetleri	101	2,40	5,00	3,7525	,62492
Müşteri ilişkilerinde dijitalleşme politikası	101	1,75	5,00	3,7104	,71914
Marka iletişimde şeffaflık düzeyi	101	2,00	5,00	3,5611	,76874
Yenilikçi AR-GE yatırımı	101	1,80	3,80	3,0079	,31739
Geçerli N	101				

Tanımlayıcı istatistikler tablosunda ortalamaları incelediğimizde Pazarlama performansı ölçeği 3,88 ortalama ile en yüksek değere sahip olduğunu görmekteyiz. Daha sonra kriz dönemi pazarlama ölçeği 3,75 ve dijitalleşme ölçeği 3,71 ortalama değerlerine ulaşmıştır. Yenilikçi AR-GE yatırımları ölçeği ve marka iletişimde şeffaflık düzeyi ölçeklerinde 3,56 ve 3 ortalamaları görülmektedir.

Tablo- 7 Pearson Korelasyon Tablosu

	Performans	Kriz	Şeffaf	Müşteri	AR-GE
P. performansı	1				
Kriz p. faaliyetleri	,339**	1			
Şeffaflık	,193	,371**	1		
Dijitalleşme	,339**	,527**	,182	1	
Yenilikçi AR-GE	,-249*	,153	,198*	,-076	1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (Çift Yönlü).

* . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Yönlü).

Kriz dönemlerinde kimi firmalar pazarlama harcama ve yatırımlarını kesme yoluna giderken kimi firmalar pazarlama faaliyetlerine önem verip yatırımlarına devam etmektedirler. Kriz dönemi pazarlama faaliyetleri ölçeğinde B2B firmaların davranışları ve bu davranışların pazarlama performansları ile arasındaki ilişkiler birebir incelendi. Buna göre yapılan analizde proaktif bir bakış açısıyla pazarlama faaliyetleri ve pazarlama performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. ($r= 34$ $p<0,01$)

Özellikle Kriz dönemlerinde B2B firmaların müşterilerinin yaşadığı sorunları tespit edebilmesi, bu sorunları çözecek bilgiye erişmesi ve analiz edip gerekli organlara iletmesi açısından buna ek olarak tüm bu süreci yaşarken hızlı ve doğru müşteriye ulaşma çabası firmanın geleceği açısından önem arz etmektedir. Yapılan araştırma da müşteri ilişkileri yönetiminde dijitalleşme ile kriz dönemlerinde pazarlama performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= 34$ $p<0,01$). Şeffaflık düzeyi ile performans arasında anlamlılık düzeyi $p>0,05$ büyük olduğu için anlamlı bir ilişki kurulamamışken yenilikçi AR-GE yatırımları ölçeğinin de pazarlama performansı ile arasında anlamlı ancak negatif bir ilişki görülmüştür.

4.3.3. Hipotez Testi

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin testi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo- 8 Anova Tablosu

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	Anlamlılık Değeri.	
1	Regresyon	7,554	4	1,889	7,583	,000 ^b
	Artık	23,909	96	,249		
	Toplam	31,463	100			

a. Bağımlı Değişken: performans

b. Yordayıcı: (Sabit), kriz, arg4, şeffaf, müşteri

Pazarlama performansının bağımlı, kriz dönemi pazarlama faaliyetleri, müşteri ilişkilerinde dijitalleşme politikası, marka iletişimde şeffaflık düzeyi, yenilikçi AR-GE yatırımı değişkenlerinin ise bağımsız değişken olarak tutulduğu Regresyon modeli sonucunda anlamlılık değerinin $p < 0,01$ ten küçük olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda model genel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo- 9 Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Değeri.		
1	(Sabit)	3,901	,569	6,861	,000	
	Yenilikçi AR-GE yatırımı	-,533	,164	-,302	-3,252	,002
	Müşteri ilişkileri yönetimde dijitalleşme politikası	,116	,078	,159	1,490	,039
	Marka iletişimde şeffaflık düzeyi	,116	,087	,130	1,336	,185
	Kriz dönemi pazarlama faaliyetleri	,198	,088	,254	2,254	,026

a. Bağımlı Değişken: Kriz döneminde pazarlama performansı

Kriz dönemi pazarlama faaliyetlerinin pazarlama performansı üzerinde olumlu etkisinin anlamlı olduğu ($B=,254$, $p<0,05$) gözlemlendiği için H1 desteklenmiştir. Müşteri ilişkileri yönetiminde dijitalleşme politikasının pazarlama performansı üzerindeki etkisi anlamlı ($B=,159$, $p<0,05$) tespit edilmiş ve H2 desteklenmiştir. Marka iletişimde şeffaflık düzeyinin ise performans üzerinde etkisinin anlamsız olduğu ($B=,130$, $p>0,05$) gözlemlenmiş ve H3 desteklenmemiştir. Yenilikçi AR-GE yatırımlarının performans üzerindeki etkisinin olumsuz yönde ($B=-302$, $p<0,05$) olduğu tespit edilmiş ve H4 desteklenmemiştir. Beta katsayıları incelendiğinde pazarlama performansına en yüksek etkinin kriz döneminde pazarlama faaliyetleri değişkenine ait olduğunu görülmektedir.

Tablo- 10 Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası
1	,490 ^a	,240	,208	,49905

a. Yordayıcı: (sabit), kriz, arg4, şeffaf, müşteri

Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışma bazından temel alınan araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken içindeki varyansın %21'ini açıklamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile B2B faaliyet gösteren firmaların durumlarının değerlendirilmesi ve kriz dönemlerinde nasıl davranmaları gerektiğine dair bir yol haritası çıkarılması amaçlanmıştır. Yapılan bu araştırmada B2B firmaların kriz dönemlerini nasıl algıladıkları analiz edilmiş ve bu algının firmaların pazarlama performanslarını nasıl etkiledikleri ortaya konmuştur.

Yaptığımız araştırma sonucuna göre kriz dönemlerinde beklemeyi ya da pazarlama harcamalarını kısmayı tercih eden firmalar yerine ortaya çıkan yeni fırsatları gören ve dinamik şekilde değişim gösteren pazar hareketlerine hızlı cevap veren firmaların pazarlama performansları artış göstermektedir.

Kriz dönemlerinde pazarlama faaliyetlerine devam etmek etkili bir yaklaşım olarak karışımıza çıkmaktadır. Ancak yatırım yapacak, pazarlama faaliyetlerine devam edecek cesareti göstermek kadar doğru kanallara eğilim göstermek de önem arz etmektedir. Firmalar stratejilerini büyüme ve performanslarını artırma üzerine kurmaktadırlar. Kriz döneminde ise aynı stratejiyi devam ettirmek, hızlı reaksiyon göstermek, en uygun hazırlığı yapmak gerekmektedir. Bu yaklaşım ile gelecekteki rekabet avantajı korunabilmektedir.

Kriz dönemi B2B çevrelerde sadece tedarikçi firmayı etkilemekle kalmayarak müşteriyi de büyük ölçüde etkilemektedir. Ekonomik kriz ve durgunluk dönemlerinde B2C'de olduğu gibi B2B'de de alıcı cephesi büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu dönemde müşterilerin sorunları büyümekte, kaygıları artmakta ve dinamik şekilde değişim göstermektedir. Bu durumda müşteri odaklı bir pazarlama anlayışına sahip bir firma müşterisinin durumunu takip, analiz etmeli bunun sonucunda B2B pazarda müşterisi için en uygun çözümü bulmalıdır. Bir başka deyişle pazarlama performansını arttırmak krizin getirmiş olduğu zorlu koşulları atlatmak adına müşteri ilişkileri yönetimini en iyi ve firma yapısına en uygun şekilde uygulamalıdır. Günümüz şartlarında teknolojinin sunduğu en önemli faktörlerden birisi olan hız kazanabilmek ekonomik kriz ve durgunluk dönemlerinde etkili olabilmektedir.

Bu araştırma sonucunda kriz dönemlerinde müşteri ilişkileri yönetiminde dijitalleşme eğilimi gösteren firmaların pazarlama performanslarında artış görülmektedir. Endüstriyel gelişmeler sonucunda pazarlama algısı ürün odaklı olmaktan çıkarak müşteri odaklı olmaya yönelmiştir. Müşteri odaklı bir yaklaşımda pazarlamanın temeli müşteri üzerine kurulmaya başlanmıştır. Bu durumda firmalara

müşterileri yönetmek, onlar ile uzun vadeli ilişkiler kurmak ve yönetmek adına yeni yaklaşımlar geliştirmiştir. Günümüzde ise teknoloji her alana nüfuz ettiği gibi pazarlamaya da pek çok noktadan etki etmektedir. Müşterinin hızla değişen durumlarına hızlı cevap verebilmek, sürekli iletişim halinde kalabilmek için dijitalleşmenin hızını içinde barındıran bir CRM stratejisi belirlemek gelecek dönemde rekabet avantajı kazanma açısından önem arz etmektedir.

Ancak başarılı bir CRM' in faydalı olabilmesi için sadece dijitalleşmesi yeterli gelmemektedir. Agapitou 2017 yılındaki araştırmasında kurumsal strateji ve kültürünü harmanlayabilen firmaların daha fazla müşteri sadakati kazandığı belirtilmiştir. Firmalar, iş yapıları ve süreçlerine uygun şekilde tüm yönetici ve çalışan kadrosu ile bu stratejiye katılım göstermelidir. Bu katılımın sağlanamaması durumunda teknolojinin faydası olmayacak ve CRM stratejisinde beklenen fayda sağlanamayacaktır. Bilgi edinmenin ve doğru kullanmanın giderek önem kazandığı günümüz şartlarında özellikle kriz dönemlerinde tedirgin, koşulları değişmiş müşterileri tespit etmek sunulacak çözümleri hızlı ve doğru kanallar aracılığı ile müşteriye ulaştırabilmek ve firma için doğru müşterileri hedef alabilmek için teknolojinin sunmuş olduğu imkanları müşteri ilişkileri yönetimi ile birleştirip dijitalleşerek pazarlama performansını arttırmak mümkün görünmektedir.

Bu çalışmada, marka iletişiminde şeffaflığın pazarlama kriz dönemlerinde pazarlama performansına etkisi olup olmadığı da incelenmiştir. Literatüre bakıldığında, genel kanı kriz dönemlerinde marka iletişim faaliyetlerinin kesilmemesi yönünde olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinde biri markanın müşteri ile ilk temas eden araç görülmesidir. Dolayısı ile müşterisini elde tutabilecek, yeni müşteriler kazanabilecek, kriz dönemlerinde ise koşullar nedeni ile tedirgin bir hal almış, kendine sığınacak bir liman arayan müşterileri firmaya kazandırabilecek özellikleri ve bilgileri barındırması gerekmektedir. Ancak bu bilgilerin doğru seçilmiş olması çok önemlidir. Araştırma kapsamında marka iletişiminde şeffaf olmanın kriz dönemlerinde pazarlama performansına etki etmediği tespit edilmiştir.

Günümüzde küreselleşen ticaret firmaları rekabet daha çetin olduğu pazarlara sürüklemektedir. Rekabeti kazanmanın en önemli yollarında biri sürekli yenilik içinde olmaktan geçmektedir. Bunun yolu da içinde bulunulan pazara yenilik getirebilecek bir anlayış ile temellendirilmiş AR-GE yatırımlarıdır. Bu yatırım kanalı uzun vade de dönüş sağlayabilecek bunun ile birlikte yüksek yatırımlar gerektiren bir yol olarak görülmektedir. Bu çalışma sonucunda çıkan verilere göre, kriz dönemleri için AR-GE yatırımları ile pazarlama performansı arasında negatif bir etki olduğu anlaşılmaktadır.

Yenilikçi AR-GE yatırımlarının müşterilere çoğu zaman çağın gereklerini içeren çözümler sunma konusunda etkin bir rolü olmasına karşın iyi yapılandırılmış bir strateji içermiyor ise firmaya herhangi bir katkısı olması muhtemel gözükmemekle birlikte negatif bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü AR-GE yatırımı firma içinde diğer bütün faaliyetlerden daha fazla maliyet yükü getirmekte ve daha uzun soluklu bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle karar vericiler bu yatırım kanalına korkarak yaklaşmaktadırlar. Özellikle kriz döneminde pazarlama faaliyetlerini kesme ya da azaltma algısının ağır bastığı bir zaman diliminde, AR-GE nin gerekli bir yatırım kanalı olmadığı ve pazarlama performansına etki etmediği düşüncesi yöneticiler tarafından kabul görmektedir.

Kriz dönemlerinde firmaları pazarlama harcamalarını kesenler ve pazarlama faaliyetlerine devam edenler şeklinde kategorize edebiliriz. Firmalar içinde buldukları pazar koşulları ekonomik krizler nedeniyle değiştiğinde bu duruma bir reaksiyon göstermek zorunda kalmaktadır. Günümüzün küresel çaptaki ekonomik koşulları firmaları dönem dönem krizlere sokmaktadır. Her iki reaksiyon tipini incelediğimizde kriz dönemlerine hazır bir şekilde stratejisini oluşturmuş ve özellikle pazarlama faaliyetlerine devam eden firmaların daha sonraki dönemlerde avantajlar elde ettiğini görülmektedir.

B2B pazarlarda kriz dönemlerinde müşterilerin sorunlarını tespit etmek, yaşanan sorunlara karşı sunulacak çözümleri en doğru kanal ile en doğru müşteriye iletmek kriz dönemini en sorunsuz şekilde atlatabilmenin anahtarı olma potansiyeli taşımaktadır. Firma yapısına uygun olacak şekilde en yapılandırılmış bir ve dijitalleşmiş müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi kullanmak ve bu stratejiyi satış öncesinden başlayarak satış sonrasına kadar en doğru şekilde yayabilmek, bir başka deyişle müşterisinin her zaman yanında olduğunu hissettirmek kriz dönemi ve sonrası için etkili bir yol olacaktır. Aynı bakış açısı ile müşteriye sunulan çözümü en anlaşılır ve yine en doğru kanalları ve bilgiyi kullanarak ulaştırmak da önem arz eden konular arasında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

BUTTLE Francis and MAKLAN Stan, **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: Concepts and Technologies Third edition**, Routledge, New York, 2015

Michael D. Hutt and Thomas W. Speh, **Business Marketing Management: B2B 10. Edition**, Cengage Learning Nelson Education, Kanada, 2010.

GOLIN AI, **Trust or Consequences: Build trust today or lose your market Tomorrow**, New York AMACOM, 2004.

KOTLER Philip and KELLER Kevin Lane, **Marketing management 14th ed**, Prentice Hall, New Jersey, 2012.

KOTLER Philip and PFOERTSCH Waldemar, **B2B Brand Management**, Springer, Berlin, 2006.

KOTLER Philip and ARMSTRONG Gary **Principle Of Marketing 14. Edition** Prentice Hall, New Jersey, 2012.

LANE Keller, Kevin, **Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity 4th ed.**, Pearson Education,, New Jersey ,2013.

LILIEN Gary L. and GREWAL Rajdeep, **HANDBOOK OF BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING**, Edward Elgar Publishing Limited, İngiltere, 2012.

NUNNALLY C. Jum, Psychometric theory. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York, 1978.

PELSMACKER Patrick De, GEUENS Maggie and BERGH Van Den Joeri, **Marketing Communications A European Perspective Fourt Edition**, Pearson Education, England, 2010.

MAKALELER

AAKER David A., **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**, 1991, Newyork; aktaran Yuexin Miao, "Brand communication of intangible elements, Delivery", **Journal of Marketing Communications**, 2019,1- 23.

AGAPITOU Chrysa, "Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits", **International Journal of Business Science and Applied Management**, 201, Cilt:12, Sayı:2, 18-31.

AMISSAH George and MONEY Udih, "Marketing During And After Recession", **International Journal Of Business And Social Science**, 2015, Cilt:6, Sayı:9, 87-95.

Amjad Hadjikhani and Peter Laplaca, "Development Of B2B Marketing Theory", **Industrial Marketing Management**, 2013, Cilt:42, Sayı:3, 204-305.

ATA U. Zeynep and TOKER Aysegul, "The effect of customer relationship management adoption in business to business markets", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2012, Cilt:27, Sayı:6, 497 – 507.

AUBERT Benoit, KHOURY Grace, JABER Rania," Enhancing Customer Relationships Through Customer Education: An Exploratory Study", **The First International Conference on E-Business and E-Learning EBEL**, 2005, 6-12.

BARKER Vincent L. III and MUELLER George C., "CEO Characteristics and Firm R&D Spending", **Management Science** **48**, 2002, Cilt:48, Sayı:6, 782-801.

BENDIXEN Mike, ABRATT Russel, BUKASA Kalala, "Brand Equity In The Business To Business Market", **Industrial Marketing Management** **33**, 2004, Cilt:33, Sayı:5 371- 380.

BOR Yungchang J. Bor, CHUANG C. Yih, LAI W. Wei, YANG M. Chung, "A dynamic general equilibrium model for public R&D investment in Taiwan", **Economic Modelling** **27**, 2010, Cilt:27, Sayı:1 171-183.

BOULDING William, STAELIN Richard, JOHNSTON J. Wesley, EHRET Micheal, "A CRM Roadmap: What We Know, Potential Pitfalls, and Where to Go", **Journal of Marketing**, 2005, Cilt:69, 155- 167.

BOULDING William, STAELIN Richard, JOHNSTON J. Wesley, EHRET Micheal, "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", **Journal of Marketing**, 2005, Cilt:69, 155- 166.

BRENNER Merrill S. and RUSHTON Brian M., "Sales Growth and R&D in the Chemical Industry", **Research-Technology Management**, 1989, Cilt:32, Sayı:2 8-15.

BROCKHOFF Klaus K. and PEARSON Alan W., "R&D Budgeting Reactions to a Recession", **Management International Review**, 1998,Cilt:38, Sayı:4, 363-376.

CANN Cynthia W., "Eight steps to building a business-to-business relationship", **JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING**, 1998, Cilt:13, Sayı:4/5 393-405.

CAREW Richard and FLORKOWSKI Wojciech J., "Productivity and business R&D", **British Food Journal**, 2010, Cilt:112, Sayı:7, 737-750.

CHEN Injazz J. and POPOVICH Karen, "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and Technology", **Business Process Management Journal**", 2003, Cilt:9, Sayı:5, 672-688.

CHEN Yanying and YUAN Yijun, "The innovation strategy of firms: empirical evidence from the Chinese high-tech industry", **Journal of Technology Management**, 2007, Cilt:2, Sayı:2, 145-153.

CHERNATONY Leslie De & RILEY Francesca Dall'Olmo, "Expert practitioners' views on roles of brands: implications for marketing communications", **Journal of Marketing Communications**, 1998, Cilt:4, Sayı:2, 87-100.

COOMBS W. Timothy," Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", **Corporate Reputation Review**, 2007,Cilt:10, Sayı:3, 163-176.

DUNCAN Tom & MORIARTY Sandra E., "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", **Journal of Marketing**, 1998, Cilt:62, 1-13.

HADJIKHANI Amjad and LAPLACA Peter, "Development of B2B marketing theory", **Industrial Marketing Management**, 2013, Cilt:42, Sayı:3, 294-305.

HALL Bronwyn H., MAIRESSE Jacques, MOHNEN Pierre, "MEASURING THE RETURNS TO R&D", **Handbook of the Economics of Innovation**, 2010, Cilt:2, 1033- 1082.

HÄNNINEN Nora and KARJALUOTO Heikki, "The effect of marketing communication on business relationship loyalty", **Marketing Intelligence & Planning**, 2017, Cilt:35, Sayı:4, 458-472.

HINTERHUBER Andreas, "Towards Value-Based Pricing- An Integrative Framework For Decision Making", **Industrial Marketing Management**, 2004, Cilt:33, Sayı:8, 765-778.

HULTMAN Jens and AXELSSON Björn, "Towards a typology of transparency for marketing management Research", **Industrial Marketing Management 36**, 2007, Cilt:36, Sayı:5, 627-635.

JAHANSOOZI Julia, "Organization-stakeholder relationships: exploring trust and transparency", **Journal of Management Development**, 2006, Cilt:25, Sayı:10, 942–955.

JOHNSTON Wesley J. and BONOMA Thomas V., "The Buying Center: Structure and Interaction Patterns", **Journal Of Marketing**, 1981, Cilt:45, 43-156.

KAFUROS Mario I. and WANG Chengqi, "The Role Of Time In Assessing The Economic Effects Of R&D", **Industry And Innovation**, 2008, 233-251, s. 233-235.

KALE Sudhir H., "CRM Failure and the Seven Deadly Sins", **Marketing Management**, 2004, Cilt:13, Sayı:5, 42- 46.

KEHSVARI Rozita S., FAGHANI Elham, MEMARINIA Abolfazl, REZAEI E. Mohamad, MIREMADI Alireza, "The Impact Of B2B Buyin Behavior On Customer Satisfaction Within SHAHAB KHODRO Company", **International Journal Of Business And Management**, 2012, Cilt:7, Sayı:7, 151-172.

KELLER Kevin L., "Building Strong Brands In A Modern Marketing Communications Environment", **Journal of Marketing Communications**, 2009, Cilt:15, Sayı:2-3, 139-155.

KOTLER Philip and CASLIONE John A., "How Marketers Can Respond To Recession And Trubulence", **Journal Of Customer Behaviour**, 2009, Cilt:8, Sayı:2, 187-191.

KOTLER Philip and GERTNER David, "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective", **Brand Management**, 2002, Cilt:9, Sayı:4, 249- 261.

KÖKSAL Mehmet H. and ÖZGÜL Engin, "The Relationship Between Marketing Strategies And Performance In An Economic Crisis", **Marketing Intelligence & Plannig**, 2007, Cilt:25, Sayı:4, 326- 342.

LEEK Sheena and CHRISTODOULIDES George, "A Framework Of Brand Value In B2B Markets: The Contributing Role Of Functional And Emotional Components", ***Industrial Marketing Management***, 2012, Cilt:41, Sayı:1, 106- 114.

LEEK Sheena and CHRISTODOULIDES George, "Literatüre Review And Future Agenda For B2B Branding: Challenges Of Branding In B2B Context", ***Industrial Marketing Management***, 2011, Cilt:40, Sayı:6, 830- 837.

LYNCH Joanne and CHERNATONY Leslie de, "The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets" ***BRAND MANAGEMENT***, 2004, Cilt:11, Sayı:5, 403- 419.

MATTSSON Lars G., "Market Orientation And Resource Adjustments During Economic Recession- A Business Network Perspective", ***Journal Of Customer Behaviour***, 2009, Cilt:8, Sayı:2, 153- 162.

MAURYA Upendra K. and MISHRA Prahlad., "What Is Brand? A Perspective on Brand Definititon", ***European Journal Of Business And Management***, 2012, Cilt:4, Sayı:3, 112- 133.

MORBEY Graham K. and DUGAL Sanjiv S., "Corporate R&D Spending During a Recession", ***Research-Technology Management***, 1992, Cilt:35, Sayı:4, 42-46.

MUSTAFA Syeda Rakhshanda, "Customer Research Helps in Applying CRM for Surviving in Recession", ***Business Review***, 2012, Cilt:7, Sayı:2, 51-71.

OHNEMUS Lars, "B2B branding; A Financial Burden For Shareholders?", ***Business Horizons***, Cilt:52, Sayı: 2, 2009, 159- 166.

PARRIS D. Linda, DAPKO L. Jennifer, ARNOLD W. Richard, ARNOLD Danny, "Exploring transparency: a new framework for responsible business management", ***Management Decision***, 2016, Cilt:54, Sayı:1, 222-247.

PAYNE Adrian & FROW Pennie, "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation," ***Journal of Marketing Management***, 2006, Cilt:22, Sayı:1-2,135- 168.

PAYNE Adrian and FROW Pennie, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", ***Journal Of Marketing***, 2005, Cilt:69, 167- 176.

SAPRIËL Caroline, "Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium", ***Journal of Communication Management***, 2003, Cilt:7, Sayı:4, 348-355.

RAUYRUEN Papassapa and MILLER Kenneth E., "Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty", ***Journal of Business Research***, 2007, Cilt: 60, Sayı:1, 21-31.

RAWLINS Brad, "Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency", ***Journal of Public Relations Research***, 2008, Cilt:21, Sayı:1, 71-99.

REINARTZ Werner, KRAFFT Manfred, HOYER D. Wayne, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", ***Journal of Marketing Research***, 2004, Cilt:41, 293- 305.

RIGBY Darrell K., REICHHELD F. Frederick, SCHEFTER PHIL," Avoid the Four Perils of CRM", **Harvard Business Review**, 2002, Cilt:80, 1-9.

SRINIVASAN Raji and LILIEN Gary L., "R&D, **Advertising and Firm Performance in Recessions**, ISBM report, 2009, 2-7.

SRINIVASAN Raji, LILIEN L. Gary, SRIDHAR Shrishari, "Should Firms Spend More on Research and Development and Advertising During Recessions?", **Journal of Marketing**, 2011, Cilt:75, 49-65.

SRINIVASAN Raji, RANGASWAMY Arvind, LILIEN L. Gary, "Turning Adversity Into Advantage: Does Proactive Marketing During A recession Pay Off?", **International Journal Of Research In Marketing**, 2005, Cilt: 22, Sayı:2, 109- 125.

STEIN Alex D., Smith F. Michael, LANCIONI A. Richard, "The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments", **Industrial Marketing Management** 42, 2013, Cilt:42, Sayı:6, 855- 861.

SUN Baohong, LI Shibo, ZHOU Catherine," Adaptive Learning And 'Proactive' Customer Relationship Management", **Journal Of Interactive Marketing**, 2006, Cilt:20, Sayı:3-4, 82-96.

TULI Kapil R., KOHLI K. Ajay, BAHARDWAJ G. Sundar, "Rethinking Customer Solution: From Product Bundles To Relation Process", **Journal Of Marketing**, 2007, Cilt:71, Sayı: 3,1-17.

Wise Richard and Peter Baumgartner, "Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing," **Harvard Business Review**, 1999, Cilt:77,133- 41.

WILKIE William L. and MOORE Elizabeth S. "What Does The Definition Of Marketing Tell Us About Ourselves?" **Journal of Public Policy & Marketing** 2007 Cilt:26 Sayı:2, 269-276.

YUAN Xuchuan and NISHANT Rohit, "Understanding the complex relationship between R&D investment and firm growth: A chaos perspective", **Journal of Business Research**, 2019, 2-13.

TEZLER

AUBERT Benoit, Customer Education: Definition, Measures and Effects on Customer Satisfaction, Business Administration, Newcastle University School Of Management, Newcastle, 2007, s.6-9 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

İNTERNET KAYNAKLARI

LESZINSKI Ralf ve MARN Micheal V., "Setting Value, Not Price", **McKinsey & Company**, 1997, <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/setting-value-not-price#>, (Erişim Tarihi: 18.11.2019)

In Depth: B2B e- commerce, 2019, <https://www.statista.com/study/44442/statista-report-b2b-e-commerce/>, (Erişim Tarihi: 19.12.2019).

QUELCH John, "Marketing Your Way Through A Recession, 2008, <https://hbswk.hbs.edu/item/marketing-your-way-through-a-recession>, (Erişim Tarihi: 14.09.2019)

Shanhong Liu, <https://www.statista.com/statistics/605933/worldwide-customer-relationship-management-market-forecast/>,2020. (Erişim Tarihi: 01.02.2020)

TÜİK, Türkiye İstatistik Kurumu <http://www.tuik.gov.tr/Start.do>

Ksenia Striapunina, <https://www.statista.com/forecasts/966690/crm-software-market-revenue-in-united-states>, 2019 (Erişim Tarihi: 01.02.2020)

İstanbul Sanayi Odası 500 Büyük Şirket, Ar- Ge Faaliyetleri ve Performansa Etkileri Tematik Raporlar 3, www.iso500.gov.tr, 2018/2, (Erişim Tarihi: 19.11.2019)

HUHN Philipp, 2019, <https://www.statista.com/forecasts/409751/raidd-in-the-physical-engineering-and-life-sciences-revenue-in-the-us>, (Erişim Tarihi: 05.03.2020)

Edelman Public Relations, *Annual Edelman Trust Barometer*, 2010, https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2010-Edelman-Trust-Barometer_Global_Deck_FINAL.pdf (Erişim Tarihi: 10.06.2020)

Shanhong Liu, 2018, <https://www.statista.com/statistics/738116/canada-increased-revenue-from-ai-in-customer-management-activities/> (Erişim Tarihi: 06.04.2020)

J. Clement, 2017, <https://www.statista.com/statistics/273104/us-b2b-e-commerce-share/> (Erişim Tarihi: 06.04.2020)

CUPMAN Julia, "Effective Marketing Strategies For a Recession"., **B2B International**, https://www.b2binternational.com/assets/ebooks/marketing_recession/effective_marketing_recession_ebook.pdf, 2009, s. 5, (Erişim Tarihi: 11.09.2019)

ENGELMANN Julia, 2019, <https://www.statista.com/statistics/804168/japan-research-and-development-investments-connected-car-market/>, (Erişim Tarihi: 03.03.2020)

Tüsiad Eylül 2019 Raporu, <http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/dd-tusiad-eticaret-raporu-2019.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.12.2019).

GUTMANN Agnieszka, "B2b trade Show market size in the U.S. 2012- 2023", 2019, <https://www.statista.com/statistics/865283/b2b-trade-show-market-value/> (Erişim Tarihi: 19.12.2019).

MILUKIC Matej, 2020, <https://www.statista.com/statistics/309469/global-r-and-d-spending-for-pharmaceuticals-by-projected-top-10-companies/> (Erişim Tarihi: 03.03.2020)