

Kriz Yönetimi ve TOFAŞ

Araş. Gör. Sinan NARDALI

Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Manisa

Doç. Dr. Emin ÇİVİ

Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Manisa

ÖZET

Hızla değişen çevresel koşullar işletmeleri sürekli değişime zorlamaktadır. Değişimi algılayamayan, kendi yapısında gerekli değişimleri gerçekleştiremeyen işletmeler için, piyasada başarılı olma şansı zamanla daha zor hale gelmektedir. Özellikle ticaretin küresel bir kimlik kazanması, dünya düzeninin ülkeler arasındaki sınırları kaldırması, firmalar için önemli fırsatlar getirirken, sorunların da hızla bir ülkeden diğerine geçmesine neden olmuştur. Bu noktada krizlerin ülkeler arasında hızla yayılması, işletmelerin krizi yönetebilmeleri için sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanmalarını zorunlu kılmaktadır.

Bu bağlamda işletme yöneticilerinin sürekli uyanık kalmayı bilmesi, olası kriz sinyallerini algılaması ve krize karşı hazırlık ve engelleme mekanizmaları kurması gerekir. Yöneticiler krizin ön izlerini algılayabilmeli ve başlamadan krizi önlemeyi becerebilmelidir. Bu bağlamda işletmelerin kriz yönetimi planlarını sürekli güncellemeleri ve çevrelerindeki değişimi algılayabilmeleri için gerekli mekanizmaları inşa etmiş olmaları gerekir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Otomobil Endüstrisi

Crisis Management and TOFAŞ

ABSTRACT

Companies face unexpected threats and opportunities depending on the degree of uncertainty and rapid changes in their environment. On the other hand, stiff competition stepped up by globalization increases the risk of crisis for companies, especially for those, which lack the ability to catch on, technological innovations and to adapt their products and services according to customers' needs and wants.

A crisis is a phenomenon, which jeopardizes a company's goals and sometimes its life; thus requires a rapid response. In this context, company managers have to watch for probable crisis signals via continuous environment analysis and establish different mechanisms to stop or to alleviate any crises. Besides, companies should have crisis management programs in advance, apply them effectively during crisis, never ignore R&D programs even in hard times, invest continuously in their infrastructures and control their financial resources wisely.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Automobile Industry

GİRİŞ

Hızla değişen rekabet ortamı beraberinde hem üretim yapısında değişimleri getirmekte, hem de tüketicilerin zevk ve tercihlerinin yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Ayrıca tüm dünyada yaşanan hızlı dijitalleşme işletmelerin sürekli dikkat etmeleri ve hazırlıklı olmaları gereken dışsal değişkenlerin sayısını gün geçtikçe arttırmaktadır. Diğer taraftan kamu yönetimi felsefesinin de değişime ayak uyduruyor olması, özellikle gelişmekte olan

ülkelerde yasal anlamda devrimler yaşanmasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler bazen çok hızla gerçekleşirken, kimi zaman da işletmeler için ön hazırlık için zaman bırakılmaktadır. Ani yaşanan bu değişimler bir çokları tarafından kriz olarak değerlendirilmektedir.

“Kriz” Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin her durumda karşısına çıkan bir durum olmasından dolayı, şirketlerin kriz yönetimi konusunu daha kapsamlı ve daha ayrıntılı ele almasını gerektirmektedir. İşletmeler için bu tür ortamlarda belirsizlikleri ortadan kaldıracak ve fırsatları maksimuma çıkaracak çözümlerin geliştirilmesi zorunludur.

Bu çalışmada öncelikle kriz ve kriz yönetimi kavramları üzerinde durulmuş ve kavramsal olarak belirsizliklerin azaltılması hedeflenmiştir. İkinci bölümde ise işletmelerin kriz döneminde izlemesi gereken stratejilerinin konusuna değinilmiştir. Daha sonra örnek işletme olarak ele alınan Tofaş’ın kriz yönetim stratejilerinin neler olduğu ortaya konulmuştur.

1. Kriz ve Kriz Yönetimi

Etimolojik açıdan incelendiğinde kriz sözcüğünün Yunanca ayrılmak, karar almak anlamına gelen “Krisis” kelimesinden gelmektedir. Oxford sözlüğü ise krizi “daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası” olarak tanımlamaktadır. Advanced Oxford Dictionary’de ise kriz “zor zamanlar gelecek endişesi ve tehlikesi gibi nedenlerle ortaya çıkan yaşamsal dönüm noktası”, Meydan Laurus Sözlüğü’nde “olayların değişik yönde gelişmesi nedeniyle ortaya çıkan karışık durum”, Türk Dil Kurumu tarafından basılan Türkçe sözlükde ise “sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım” olarak ifade edilmektedir. Dinçer (1996) ise krizi, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de yaşamını tehlikeye sokan, ivedilikle tepki gösterilmesi gereken, örgütün halen sahip olduğu kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, gerilim yaratan bir durum olarak tanımlamaktadır (Dinçer,1996:241).

Hızlı bir dönüşüm gerçekleştirmekte olan Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların yaşanan krizlerden başarıyla çıkabilmesi için kriz yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri ve bu konuda duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu firmalar olası bir kriz için nasıl önlem alacaklarına, yönetim anlayışını nasıl biçimlendirmeleri gerektiğine, stratejilerini ne yönde geliştirmelerinin kendi yararına olacağına ilişkin doğru kararları verebilmelidirler.

Türkiye’nin içinde bulunduğu coğrafi konum, yaşanan dönüşüm ve değişkenlik gösteren ekonomik konjonktür düşünüldüğünde her işletmenin olası bir kriz durumunda ne gibi önlemler alması gerektiğini bilmesi gerekir. Bu noktada muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin algılanarak hızla değerlendirilmesi ve krizden en az kayıpla çıkabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve beklemeden uygulanması gerekir. Ancak kriz yönetimi olarak niteleyebileceğimiz bu yaklaşım, her kriz durumu farklı unsurlardan oluştuğu ve kendine has özellikler taşıdığı için uygulamada bazı farklılıklar gösterebilir. Bu açıdan bakıldığında kriz yönetiminin ilkeleri stratejik yönetimin ilkeleri ile çok yakın benzerlik gösterebilmektedir (Özalp,2000:551).

Cener (2003) kriz yönetiminin temel özelliklerini sıralarken özellikle kriz yönetiminin, örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkansız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgili olduğunu, fakat kriz yönetiminin de farklı bir yapı değil sadece yönetimin özel bir şekli olduğunu vurgulamaktadır. Cener (2003) çalışmasında ayrıca kriz yönetiminin, ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyet yüklediğini, ama krizle karşılaşıldığında örgütün krizi en az kayıpla ve zararlarla atlatılmasını sağladığını, bu nedenle işletme için çok pahalı olmadığını belirtmektedir. Özalp (2000) ve Cener (2003) bu konuda paralel düşünmekte; kriz yönetiminin temel amacının krizleri önceden görebilen bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan bir çok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmak olduğunu ifade etmektedir (Özalp,2000:551).

2. İşletmelerin Krizden Korunması

Her işletmenin amacı krizle karşılaşmamaktır. İşletme ne kadar güçlü olursa olsun kriz beraberinde belirsizlik ve yoğunluk getirmektedir. Bu belirsizlik ve yoğunluk ortamından kaçınmak isteyen işletmelerin krizlerden başarıyla çıkabilmesi için öncelikle, işletmeyi tanıması, yönetimin değerlerini tanımlaması, atılacak adımlarda işletmenin yapısını ve değerlerini göz önüne alması gerekir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerlerini paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden korunmak için gereklidir. Problemleri tanımlamak, mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmak ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden korunmak ya da krizlerden başarı ile çıkabilmek için ön şarttır.

Yaşanan krizden yarar sağlamak tüm işletmeler için umulan bir sonuçtur. Ancak krizin başarıya dönüştürülmesi için yönetimin krizin her aşamasında duruma aktif bir şekilde müdahale edebilmesi gerektirir. Bu noktada hem krizden korunmak hem de kriz sonrası başarı ile yoluna devam edebilmek için işletme yöneticilerinin geleceği görebilmeleri ve problemin çözümü için uygun zamanlı harekete geçmeleri gerekir.

Bu bağlamda işletmelerin krizlerden korunabilmesi için 4R (Reduction, Readiness, Response Management, Recovery Management) modelinden yararlanılmaktadır. Bu modelin en önemli özelliği, krizle ilgili olarak herhangi bir hazırlığı olmayan işletmelerin yaptığı ve geleneksel kriz yönetimi modelinde (dürtü-tepki modeli) olduğu gibi bir uygulamanın terk edilerek, krizin ortaya çıkması beklenmeksizin risk yönetim teknikleri yardımıyla krize neden olabilecek risklerin önceden belirlenmesi ve bu riskleri önlemek üzere hazırlık yapılmasıdır. Bu dönüşüm ile modele daha dinamik bir nitelik kazandırılarak, risk yönetimi teknikleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu modelde ayrıca krize hazır olunması gerektiği, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden tahmin edilerek hafifletilmesi ve/veya ortadan kaldırılması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca modelde krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi

kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar yerine konulmasının işletmenin daha kolay yeni yaşamına dönmesine yardımcı olacağı ifade edilmektedir (Cener,2003:10).

Kısaca kriz yönetimi işletme yönetiminin iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemesi ve krize neden olabilecek riskleri belirleyip bunlara uygun tepkiyi vermesi ile ilgilidir. Bu bağlamda işletmeler özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. İşletme yöneticileri bu şekilde kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini belli başlı türlerini, belirgin zaman aşamalarını ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanımak suretiyle kriz yönetim plan ve programları geliştirerek krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını arttırmırlar (Özalp,2000:557).

3. Otomotiv Sektörünün Kriz Döneminde Uyguladığı Stratejiler

Krizler durumsal bir faktördür. Her kriz gerek zamanı, gerek içinde bulunulan sektör, gerekse de şiddeti bakımından kendine özgü özellikler taşır. Bu nedenle işletmelerin karşılaşılabilecekleri olası krizler için uygulamaları gereken stratejileri içeren tam bir reçete hazırlamak hemen hemen imkansızdır.

Bu çalışmada örnek sektör olarak otomotiv sanayiini seçmemizin nedeni bu sektörün kendine has özelliklerinden dolayı diğer sektörlerle nazaran daha fazla sabit maliyet unsuru taşımasından dolayı, krizlerden çok daha çabuk etkilenmesidir. Ayrıca Otomotiv sanayii demir-çelik, petro-kimya, lastik gibi temel sanayi dallarında başlıca alıcı ve bu sektörlerdeki teknolojik gelişmenin de sürükleyicisidir. Turizm, altyapı ve inşaat ile ulaştırma ve tarım sektörlerinin gerek duyduğu her çeşit motorlu araçlar sektör ürünleri ile sağlanmaktadır. Bu sektördeki değişimler, ekonominin tümünü yakından etkilemektedir. Otomotiv sektörü, sanayii sektör olarak, gerek istihdama ve ithalata yönelik döviz tasarrufu gücü oranında dış ödemeler dengesi üzerinde sağladığı pozitif katkılar, gerekse sektörün içinde yer alan üretici işletmelerin ödedikleri ve sektör ürünlerinin satışlarından elde edilen vergi gelirleri ile devlet bütçesi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu özellikleri nedeniyle otomotiv sanayii stratejik bir sanayi olarak hükümetlerin ilgisini çektiğinden bir çok ülke bu sanayi dalı için özel planlar yapmaktadır (Vakıfbank, 2003:1).

Kriz döneminde uyguladığı stratejilere baktığımızda bir çok otomobil işletmesinin uyguladığı en önemli stratejinin, müşterilerin kolay satın almasını sağlayan uygulamalarla firmanın elindeki stokların hızla eritilmeye çalışılması olmuştur. Otomobil işletmeleri öncelikle otomobillerin hacim olarak çok yer kaplaması nedeniyle stok maliyetlerinin oldukça yüksek olması ve hızla model eskimesi yaşandığı için yoğun olarak bu stratejiyi seçmişlerdir.

Otomotiv işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları diğer bir strateji de ihracatın mümkün olduğunca artırılmasıdır. Son yıllarda otomotiv sektöründeki ihracatın artış gösteriyor olması Türk işletmelerinin doğru yolda olduğuna işaret etmektedir. Ancak işletmelerin bu stratejiyi devam ettirebilmesi için dış pazarlara uzun dönem satabileceği kadar kaliteli ve uygun fiyatlı

otomobiller üretmesi gerekmektedir. Bu da ancak işletmelerin Ar-Ge çabalarına ağırlık vermesi ile mümkün olabilir. Ülkemizde Tofaş Doblo modeli ile Renault ise Megan II modeli ile bu stratejiyi başarıyla uygulamış, her biri ürettikleri otomobilleri elliden fazla ülkeye ihraç etmek suretiyle önemli bir başarıya imza atmıştır.

Diğer taraftan işletmeler kriz dönemlerinde bir çok farklı mecralarda reklam yaparak farklı hedef kitle gruplarına ulaşmayı hedeflemektedir. İşletmeler bu reklamlar vasıtasıyla hem yeni modellerini tanıtmakta hem de yapmış oldukları satın almayı kolaylaştırıcı kampanyaları hedef tüketicilerine duyurmaktadır. Kriz dönemlerinde işletmelerin reklam bütçelerini kısmayarak reklam çabalarına aralıksız devam etmeleri kriz sonunda müşterilerin aklında reklam yapan işletmeyle ilgili net bir marka imajı oluşmasını da sağlamaktadır.

Tüm bu stratejilerin yanında otomotiv işletmeleri kriz döneminde çeşitli halkla ilişkiler stratejileri uygulayarak halkın gözünde olumlu bir marka imajı yaratma yoluna gitmeyi denemişlerdir. Ayrıca bu dönemlerde otomotiv işletmeleri kişisel satış stratejilerini de arttırmış, bu bağlamda çalışanların eğitimine özel önem vermiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde bu stratejiyi uygulamasının en önemli sebebi potansiyel müşteriler ile satış elemanları vasıtasıyla iyi ilişkiler kurarak bu kişileri normal müşteri haline dönüştürmek dolayısıyla satışları arttırmaktır.

4. TOFAŞ Örneği

Vehbi Koç tarafından 1968 yılında Bursa’da kurulan Türkiye Otomobil Fabrikası A.Ş. (TOFAŞ), 12 Şubat 1971 tarihinde ise ilk seri üretime başlanmıştır. Fabrika açıldığı dönemde 61.848 metrekaresi kapalı olmak üzere, toplam 735.170 metrekare olan fabrika alanı, yeni ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen yatırımlarla sürekli artarak, 350.000 metrekaresi kapalı olmak üzere 1 milyon metrekareye ulaşmıştır. Başlangıçta yılda 20.000 otomobil üretmek üzere kurulan Tofaş, genişleyen iç pazar ve ihracat potansiyelini dikkate alarak sürekli büyümüş ve sonuç olarak yılda 250 bin adet araç üretebilecek ölçüğe sahip hale, gelmiştir (www.tofas.com.tr,10 Ağustos 2003).

4.1. Bir Kriz Yönetim Örneği:Tofaş

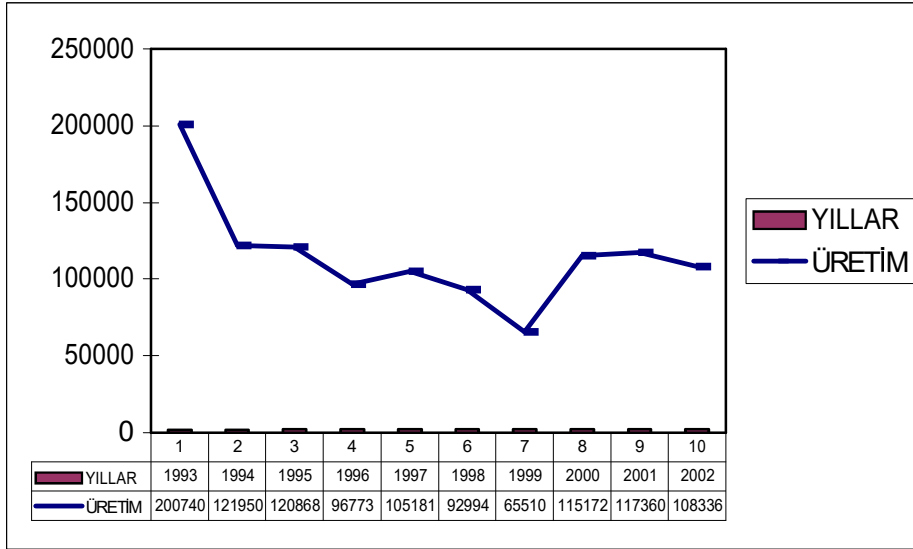
Türkiye’de yaşanan ekonomik krizlerden en fazla etkilenen sektörlerden biri, otomotiv sektörüdür. Hatta ülkemizdeki otomobil üretim rakamlarına bakıldığında özellikle kriz dönemlerinde diğer ülkelere nazaran otomobil üretiminde sert düşüşlerin yaşandığı görülmektedir. Ülkemizde yaşanan 1994, 1999 ve 2001 krizleri ülkemizde üretilen otomobillerin sayısında önemli azalmalara neden olmuştur. Ayrıca bu dönemlerde otomobil üretimi kısılmış, satışlar da oldukça düşük seyretmiştir. Bu durum otomotiv üreticilerinin stoklarının aşırı derecede artmasına neden olmuştur. 1999 yılında yaşanan krizin ardından, 2000 yılında da beklenen satışlar gerçekleşmemiştir. 2000 yılı sonunda yıllık 250 bin araç üretim kapasitesine sahip Türkiye’nin büyük otomobil fabrikası konumundaki Tofaş’ın elinde 16 bin adetlik bir araç stoğu birikmiştir.

Oluşturduğu stokları koyacak yer sorunu çeken firma yetkilileri. Bursa ve İstanbul illerinin çeşitli semtlerinde otopark kiralamak zorunda kalmıştır (Ekonomist, 18 Şubat 2001: 48). Özellikle 2000 yılının Kasım ayındaki krizden çok olumsuz yönde etkilenen Tofaş, krizin satışlarını olumsuz yönde etkileyeceğini düşünerek Doblo dışındaki tüm modellerin üretimini durdurmuştur¹ (Ekonomist, 18 Şubat 2001:49).

Tofaş'ın 1993 ile 2002 yılları arasında ürettiği otomobil sayılarının izlenebildiği Tablo 1'de, 1994 yılında yaşanan ekonomik krizin, Tofaş'ın üretiminde ciddi bir düşüşe neden olduğu anlaşılmaktadır. 1993 yılında iki yüz bin yedi yüz kırk olan otomobil üretimi, 1994 yılında neredeyse yarı yarıya azalarak yüz yirmi bir bin dokuz yüz elli seviyesine gerilemiştir. Tofaş 1994 yılında talepte dolayısıyla üretimde görülen bu önemli daralma nedeniyle 3.206 çalışanın işine son vermek durumunda kalmış bu işten çıkarmalar da Tofaş içinde stresin artmasına neden olmuştur (Hürriyet 24 Nisan 1999). 1999 yılında yaşanan krizde ise, 1998 yılında 92.994 adet olan otomobil üretimi, 65.510 adete gerilemiştir.

Tablo-1: Yıllar İtibariyle Tofaş'ın Üretimi

Kaynak: OSD, OSD verileri, www.osd.org.tr, 20 Temmuz 2003.



Ancak son yıllarda Tofaş'ın krizlerden önceki dönemlere nazaran daha az etkilendiğini görmekteyiz. Tofaş'ın bu dönemde başarılı olmasını sağlayan en önemli adım, 2000 ve 2001 yıllarında ihracatını arttırmasıdır. 2002 yılına gelindiğinde ise bu artış yerini az da olsa bir gerilemeye bırakmıştır. O yıllarda

¹ Tofaş'ın Doblo modelinin üretimini durdurmasının en önemli nedenlerinden birisi bu modelin sahip olduğu büyük ihracat potansiyelidir.

Türkiye içinde yaşanan talep daralması sorununu Doblo modelinin ihracatında görülen önemli artış yardımıyla başarıyla atlattır (Bakınız Tablo 2).

Tablo-2: Yıllar İtibariyle Tofaş'ın İhracatı (000 \$)

YILLAR	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Tofaş'ın	32.123	44.429	214.242	245,341	80,798	98,348	135,876	236,535	686,343

Kaynak: OSD, OSD verileri, www.osd.org.tr, 20 Temmuz 2003.

4.2. Tofaş ve Kriz Stratejileri

İthalatın baskısı, ülkemizde sık sık yaşanan ekonomik krizler, Tofaş'ın yüksek üretim kapasitesine sahip olması ve artan rekabetin de etkisi ile Tofaş yeni arayışlara yönelmiştir. Bu arayışlar neticesinde oluşturduğu ve başarıyla uyguladığı stratejiler, şirketi dünya ölçeğinde faaliyet gösteren, elliden fazla ülkeye ürettiği ürünleri ihraç eden, ülkede yaşanan krizlerden olabildiğince az etkilenen bir konuma getirmiştir. Aşağıda Tofaş'ın bu konuma gelinceye kadar uyguladığı çeşitli stratejilere değinilmiştir.

4.2.1. Tofaş'ın Halkla İlişkiler Stratejileri

Tofaş'ta halkla ilişkiler bölümü, Genel Müdür ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür yardımcısına bağlı olarak çalışan, Basın ve Halkla İlişkiler Birimi tarafından yürütülmektedir. Birim, personel servisi başta olmak üzere kurumun tüm diğer bölümleri ile koordineli olarak çalışmaktadır. Tofaş, çalışan personeline yönelik olarak, firma içi iletişimi arttırmak için hem Koç Holding olarak "Bizden Haberler" adı altında bir bülten yayınlanmakta, hem de kendi içinde, kendisiyle ilgili gelişmeleri içeren ayrı bir bülten yayınlamaktadır (Sabuncuoğlu,1998:187).

Tofaş'ın halkla ilişkiler faaliyetleri arasında basınla ilişkiler önemli bir yer tutmaktadır. Yeni ürün geliştirme dönemlerinde basın tanıtımları, imaj ve reklam açısından önemlidir. Basın bültenleri firma tarafından düzenlenmekte, bazı konularda özel demeçler hazırlanmaktadır. Ayrıca bilgilendirme amacıyla basın mensupları fabrikaya davet edilmekte, toplantı ve kokteyller düzenlenmektedir (Talı,2003). Tofaş'ın bir süre önce ürettiği iki milyonuncu aracı, düzenlediği kokteylde, Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'a test ettirmesi buna güzel bir örnektir. Böylece Tofaş, çevresindeki çıkar gruplarına, hükümetle iyi ilişkiler içinde olduğunu işaret etmiştir.

Tofaş, üretim tesislerinin bulunduğu Bursa'ya sosyal yönden bir çok katkıda bulunmuştur. Bunlardan ilki, Bursa'ya kazandırılan Bursa Anadolu Arabaları Müzesi'dir. Bu müze, Bursa çevresinde Dünya tarihinin en eski araba sanayii kalıntılarının bulunması üzerine oluşturulmuştur. Bursa'da bulunan Arkeoloji Müzesi'nde Anadolu arabalarının en eski örneği olan 2600 yıl önce imal edilmiş bir arabanın bulunması, bu projenin başlatılmasında önemli derecede etkili olmuştur. Tofaş, bu proje ile üretim tesislerinin bulunduğu Bursa iline sosyal ve kültürel açıdan önemli bir katkı sağlamıştır.

Ayrıca Tofaş'ın öncülüğünde Zeugma'yı kurtarmak için "Zeugma Girişim Grubu" kurulmuştur. Zeugma Girişim Grubu 2000 yılında Tofaş'ın önderliğinde bu konuda çeşitli faaliyetlerde bulunmuştur.

Tofaş birinci basketbol liginde Tofaş-Sas adıyla bir takım kurmuş ve önemli başarılarla imza atmıştır. Ayrıca yurt çapında uzun yıllar "Tofaşball" basketbol şenlikleri düzenlemiştir. Böylece basketbol kültürünün, paylaşım, ekip çalışması, dostluk, disiplin gibi temel kavramlarının gençlerce tanınmasına yardımcı olunmaktadır. Tofaş'ın kurmuş olduğu Spor Kulübü, genç sporcuların ve antrenörlerin eğitimine katkı amacıyla çeşitli eğitim seminerleri düzenlemektedir. "Tofaşball" projesinin bir ayağı olarak "Türkiye Eğitim Gönülleri Vakfı" ile birlikte Antalya, Samsun, Rize, Afyon, Karaman, Van, Eskişehir, İzmir, Çorum, Sivas, Mardin, Eskişehir illerinde; "Basketbol Gönülleri Projesi" sürmektedir. Bu proje aracılığı ile gençlerimiz basketbol ve spor ile tanıştırılmıştır (www.tofas.com).

Tofaş otomobil yarışları ile ilgili olarak ilk kez 1971 yılında "Günaydın Türkiye Rallisi"ni düzenlemiştir. Günümüzde ise Tofaş, "Tofaş Motor Sport" adıyla çeşitli otomobil yarışları organize etmektedir. Böylece Tofaş motor sporlarına ilgi duyanlara çeşitli fırsatlar sağlarken bu yarışlarda kullanılan Tofaş markalı otomobillerle de reklam yapmış olmaktadır.

Televizyon programlarına baktığımızda ise, Tofaş'ın sponsorluğunda Show TV'de dokuz yıldır yayınlanan Sinyal programı, trafik kuralları hakkında bilgi veren, sosyal içerikli bir programdır. Ayrıca NTV'de yayınlanan Performans programı, hem güncel Türk motor sporlarını dikkatle takip etmekte, hem de ekrana taşıdığı motor sporlarını açıklayıcı köşeler ile bir çok izleyicinin dikkatini çekmektedir. Böylece Tofaş, motor sporları dünyasını izleyicilere yaklaştırmak misyonunu da üstlenmiştir (www.ntvmsnbc.com).

Tofaş'ın halkla ilişkiler çalışmaları ile ilgili her türlü gelişme, gerek basın toplantıları, gerekse 'event' organizasyonu ile Tofaş tarafından kamuoyuna duyurulmaktadır. Ayrıca Tofaş, sahip olduğu markalara (Fiat ve Alfa Romeo) yönelik çeşitli ulusal, bölgesel ve yerel faaliyetler organize etmektedir. Tofaş'a yönelik, halkla ilişkiler faaliyetleri ile ilgili bir yıl içinde yapılan tüm çalışmalar, o yıla ait Stratejik İletişim Planına uygun olarak düzenlenmektedir. Tofaş'ın, ihracat şampiyonluğu, sektör liderliği, üretim şampiyonluğu gibi başarıları, basın toplantılarıyla halka duyurulmakta, iki milyonuncu aracın üretilmesi gibi faaliyetler, özel törenlerle kutlanmakta ve 2208 bayi çalışanının birlikte davul çalmasıyla elde edilen Guinness rekoru gibi başarılar medya kanalıyla kamuoyuna iletilmektedir. Tofaş markasının tanıtımı için ise, çeşitli alışveriş merkezlerinde ve hava limanlarında araç teşhirleri yapılmaktadır. Üniversitelerde de gençlere yönelik değişik aktiviteler düzenlenmekte, 'road show' gibi farklı organizasyonlar gerçekleştirilmektedir (Talı,2003).

Tofaş'ın diğer bir önemli halkla ilişkiler faaliyeti ise "Autonomy" uygulamasıdır. Autonomy² uygulaması sayesinde Tofaş, Türkiye'de ilk kez, bir

² Autonomy uygulaması ile Tofaş, hareket engelli vatandaşlarımızın ihtiyaçları doğrultusunda, sadece o ihtiyaç sahibinin kullanımı için özel olarak dizayn edilmiş otomobil üretmektedir.

kuruluş olarak hareket engelli vatandaşlarımızın başkalarının yardımını olmaksızın otomobil kullanabilmelerine olanak sağlamıştır. Fiat'ın yıllardır tüm dünyada başarıyla uyguladığı ve 2003 yılı itibariyle de ülkemizde uygulamaya koyduğu "Autonomy" programı, Türkiye'deki engelli vatandaşlarımızın hayatlarını kolaylaştırması bakımından oldukça önemli bir girişimdir.

Tofaş, Autonomy uygulaması ile engelli vatandaşlarımıza karşı, spora verdiği önem ile gençlerimize karşı, Zeugma Girişim Grubu ile ortak tarihi değerlerimize karşı, televizyonlarda yayınlanan halkı eğitici nitelikteki trafik programları ile tüm halka karşı sosyal sorumluluğunu yerine getirmeye çalışmaktadır. Ayrıca Tofaş bünyesinde yayınlanan aylık bültenler ile de işletme içi çalışanlarına yönelik olumlu yönde halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

4.2.2. Kişisel Satış Stratejileri

Tofaş, 2001 yılında hayata geçirdiği "Aktif Satış Sistemi" ile, işlerinin yoğunluğundan dolayı Tofaş showroom'larına gelemeyen tüketicilerin bulunduğu yere Tofaş'ın ürünlerini getirmekte, model seçeneklerini ve finansman imkanlarını tanıtmakta tüketici dilerse test sürüşü imkanı da sunmaktadır. Tüm Türkiye'de, 80'den fazla satış noktasında uygulanan bu sistemle, 160'ın üzerinde Aktif Satış Danışmanı tüketicileri yerinde ziyaret ederek, Fiat markasını, ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmaktadır.

Yaşanan ekonomik krizlerde bireysel alıcıların sayısının azalması ve şirketlerin filo alımlarının artması, büyük şehirlerde faaliyet gösteren Tofaş bayilerinin yeniden yapılanmalarına, bünyelerinde filo satışı sorumluları çalıştırmaya başlamalarına neden olmuştur (Capital Ağustos, 2003:15).

Tofaş yeni bir tofaş otomobil almak isteyen ancak halen kullanmakta olduğu otomobilini değerinde satmakta güçlük çeken müşterilerinin elindeki ikinci el otomobilleri değerlendirebilmek için Fiat'ın daha önce diğer Avrupa ülkelerinde pazara sunmuş olduğu "Autoexpert" uygulamasını, aynı isim altında Türkiye'de de uygulamaya koymuştur. Böylece Tofaş, kendisinden otomobil almak isteyen tüketicilerin elinde bulunan ikinci el otomobilleri mümkün olduğunca yüksek fiyat üzerinde değerlendirmeye çalışmakta bunun sonucunda tüketicilerin yeni bir Tofaş otomobil almalarında önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Bu bağlamda Tofaş'ın ikinci el otomobil markası Autoexpert ile Borusan'ın ikinci eldeki markası Otomax sistemi, tüketiciye daha iyi hizmet verebilmek için güçlerini birleştirmiştir. Bu birleşme sonucu Tofaş, Borusan Holding'in ikinci el otomobil internet sitesi Otomax.com ile işbirliğine gitmiş, bu teknoloji yatırımları sayesinde bayilerinin elindeki ikinci el otomobil stoklarının yer aldığı veri tabanını, eş zamanlı olarak Otomax'ın müşteri portföyünün kullanımına sunmuştur (www.turk internet.com,20 Temmuz 2003).

4.2.3. Tofaş'ın Reklam Stratejileri

Kriz dönemlerinde piyasa payının ve kurum imajının korunması gibi dış performans kriterlerinin gözetimi güçlü bir pazarlama iletişimi ile mümkün olabilmektedir. Ancak bir çok işletme kriz dönemlerinde bütçelerinde reklam ve halkla ilişkiler gibi çabalarını azaltmaktadır. Pazardaki krizi fırsata çevirmek ise

ancak güçlü bir pazarlama iletişimi ile mümkün olabilmektedir. Otomotiv reklamları son derece değişken ve dinamik bir ortamda gerçekleşmektedir. Bu reklamlar yapılırken diğer tüm ürünlerin reklamlarında olduğu gibi piyasa koşullarına göre pazarlama ve reklam faaliyetlerinin organize edilmesi, yeni trendlerin takip edilmesi gerekmektedir.

Tofaş'ın üretime ilk başladığı yıllarda A, B, C1, C2 ve D olmak üzere toplam beş tüketici segmenti bulunmaktaydı. Aynı zamanda ülkemizde otomobil açısından doymamış bir pazar olduğu için otomobiller müşterileri sıraya koyma yolu ile satılmaktaydı. Aynı yıllarda reklamlarda son tüketicilere verilecek mesajlarla ilgili olarak önemli bir kaygı taşınmıyordu. Ancak günümüzde gelindiğinde tüketici segmentlerinin oldukça artmış olması işletmelerin işini gitgide zorlaştırmaktadır. Günümüzde otomotiv sektöründe bütün değişkenleri müşterilerin talebi belirlemektedir. Bu noktada Tofaş'ın reklamları için hedef alınan kitlenin doğru bir biçimde belirlenmesine, mesajların doğru olarak kodlanmasına, genel ve global iletişim mesajlarından, genel iletişim kanallarından kaçınarak bireye doğru inilmesine büyük önem verilmektedir (Capital, Aralık ,2000:48).

Yeni ekonomik modelde işletmelerin değeri pazar değeri, defter değeri ve entelektüel sermayelerinin bileşkesi olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada Tofaş reklamlarını yaparken sadece Tofaş'ın satışlarını arttırmayı amaçlamamakta, aynı zamanda Tofaş'ın pazar değerini de arttırmaya çalışmaktadır. İşletmeler için pazar değeri kavramı öne çıkınca, pazarlama iletişim araçlarının ve bu araçlar ile verilecek mesajlarında önemi de artmaktadır. Çünkü pazar değeri denildiğinde defter değerini yanı sıra marka yönetimi ve itibar yönetimi de gündeme gelmektedir. İşte bu algılamaya Tofaş'ın reklamlarına yansımış ve Tofaş'ın krizden başarıyla çıkmasında önemli rol oynamıştır.

Tofaş gazete, dergi, televizyon, outdoor ve diğer reklam mecralarında yapmış olduğu reklamlarında iletişimde var olan 3C kuralını başarıyla uygulamıştır (Saydam,2003:8). Bu kural ve bu kuralın uygulanışı ile ilgili veriler aşağıdaki Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo-3: 3C Kuralı ve Tofaş'ın Reklamları

3C KURALININ UNSURLARI	UYGULAMADAKİ GÖSTERGELERİ
YARATICILIK (Creativity)	Tofaş sürekli yeni modeller çıkararak ürünlerinde, bazı reklamlarında kullandığı espirili anlatımı ile (kırmızı ışıkta bekleyen Palio reklamı) mesajlarında, kullandığı farklı mecralar ile iletişim araçlarında bu yaratıcılığını açıkça göstermektedir.
TUTARLILIK (Consistency)	Tofaş reklamlarında sürekli olarak vurgulamaya çalıştığı yenilikçi ve teknolojik özellikleri ve kullandığı benzer içerikli sloganlar tutarlılığını göstermektedir.
SÜREKLİLİK (Continuity)	Tofaş kriz döneminde bile reklamlarına ara vermeden devam etmesi, pazarlama iletişiminin tüm araçlarından aralıksız bir biçimde eş güdümlü olarak yararlanması, Tofaş'ın iletişim de sürekliliğe verdiği önemin göstergesidir.

Kaynak: "Kriz İletişimle Fırsata Dönüşebilir", www.prnet.com.tr, 20 Ağustos 2003

4.2.4. Tofaş'ın Satış Geliştirme Stratejileri

Türkiye'de satın alınan otomobillerin uzun yıllar elde tutulması, araç parkının sürekli olarak artmasına neden olmaktadır. Ayrıca 1999 yılında yaşanan ekonomik kriz üretilen otomobillerin satılamamasına ve stokların aşırı derecede artmasına neden olmuştur. Diğer taraftan ekonomik kriz nedeniyle bankaların taşıt kredisi vermeyi durdurması otomobil satışlarının önemli derecede azalmasına neden olmuştur (Ekonomist, 18 Şubat 2001:48). Otomobil üreticilerinin önündeki bu olumsuz tablo bu üreticilerin satış geliştirme stratejilerini uygulamasını adeta zorunlu hale getirmiştir.

Yaşanan bu krizi aşmak için Tofaş kendi deyişiyle "Satın almayı kolaylaştırıcı uygulamalar" adı altında yeni satış stratejileri geliştirip çeşitli kampanyalara yönelmiştir. Bu stratejilerden ilki, Tofaş peşin araç alımlarında belirli bir miktara kadar nakit indirimi uygulamaya başlamasıdır. Bazı vadeli seçeneklerde ise, bir takım vergileri Tofaş üstlenmiştir. Diğer bir uygulama da, Tofaş'ın kendi finans kuruluşu olan Koç Finans aracılığı ile diğer bankalara nazaran daha düşük faizle taşıt kredisi kullandırmaya başlamasıdır. Ayrıca İş Bankası ile anlaşarak, Tofaş ürünü otomobil alanlara kredi faizlerinde özel indirimler uygulaması başlatılmıştır (Ekonomist, 18 Şubat 2001:52). Tofaş'ın bankaların ekonomik kriz nedeniyle taşıt kredisi vermeyi azaltmaları durumunda, otomobil alımlarını canlı tutmak ve olası bir stok fazlasını önlemek için, kendi finans kuruluşu (Koç Finans) aracılığı ile uygun faizli otomobil kredisi vermesi satışları diri tutabilmiştir. Tofaş bu strateji ile bürokratik işlemleri ve faiz oranlarını olabildiğince azaltarak Tofaş marka otomobillerin daha fazla tercih edilmesini sağlamaya çalışmıştır.

Aynı dönemde Tofaş'ın uyguladığı satış geliştirme faaliyetlerinin bir diğeri de, Tofaş'ın "Oto Ekonomist Uygulaması"dır. Bu uygulamayla Tofaş, tüketicilerin otomobil satın alırken karşılaşılabilecekleri çeşitli finansal sorunlara çözüm getirmeyi amaçlamıştır. Bu uygulama kapsamında tüketicinin elinde

bulunan ikinci el otomobili, değerinin üzerinde satın almakta ve Oto Ekonomist'den %0'dan başlayan kredi avantajıyla düşük faizli kredi kullanma imkanı sağlamaktadır. Ayrıca yine Oto Ekonomist uygulamaları kapsamında Tüketicilere sağlanan bir diğer kolaylıkta "Formül Sistemi"dir. Fiat'ın Avrupa'da uzun zamandır yaygın olarak kullandığı bu sistemde Tofaş çeşitli değişikliklerle Türkiye şartlarına göre yeniden uyarlamıştır. Bu sistemde tüketicinin almak istediği Fiat veya Alfa Romeo modelinin fiyatının yarısı hesaplanmakta; ödenen peşinat miktarı düşülmekte; kalan kısım 12, 24 veya 36 aylık düşük faizlerle ödemelere bölünmektedir. Araç fiyatının diğer yarısı ise, ödenecek olan son taksit miktarı, yani "final ödeme" olur. Final ödeme zamanı geldiğinde tüketiciye üç seçenek sunulmaktadır;

- Tüketici dilerse kullandığı aracı Tofaş bayisine vererek yeni bir model alabilir,
- İsterse aracı o günkü piyasa değeri üzerinden Tofaş bayisine iade edebilir,
- Ya da en son aya denk gelen "final ödeme"yi yapmak suretiyle araç üzerindeki tüm haklara sahip olabilir.

Tofaş'ın bir diğer uygulamasıyla da, yeni araç satın alan herkes belirli bir ücret karşılığında satın aldıkları aracın ücretsiz mekanik garanti süresi bitiminden itibaren iki yıl daha uzatma şansına sahip olmaktadır. Bu uygulama "Gold Plan" ve "Silver Plan" isimleri altında gerçekleştirilmektedir. "Gold Plan" uygulamasıyla aracın tümüyle ilgili "Silver Plan" uygulamasıyla ise aracın önemli parçaları olan motor, vites kutusu, diferansiyel, aktarma organları ve direksiyon sistemi gibi parçaları garanti kapsamına alınmakta ve yol yardım hizmetlerinin anlaşmada belirtilen süre kadar uzaması sağlanmaktadır. Bu garanti kapsamındaki araç ücretsiz mekanik garanti süresi içinde satıldığında, bu garanti sözleşmesi de araçla birlikte aynen devredilebilmektedir. Yine aynı süre içinde, aracın çalınması veya ağır hasar görmesi durumunda, sözleşme Fiat marka başka bir araç üzerine de geçirilebilmektedir.

Tofaş'ın bir diğer uygulaması da "Taksi Kart" ve "Filo Kart" uygulamalarıdır. Tofaş bu kartlar yardımıyla özel şahıslara, şirketlere ve taksicilere yönelik özel bir satış ve satış sonrası avantajlar demeti sunmaktadır. Bu program çerçevesinde, şirket adına düzenlenen "filo kart" yardımıyla kart sahipleri tüm Tofaş Yetkili Servisleri'nde öncelikli hizmetin yanı sıra, işçilik ve yedek parçada da özel indirimlerden yararlanılabilmektedir. Ayrıca yine Tofaş'ın sunduğu "Taksi kart" ile, bu kart sahipleri otomobil alımında özel indirimler kullanabilmekte; otomobilin aldığı yıl dahil, 5 yıl içinde yeni bir Tofaş model otomobil aldığı anda veya eski otomobili yenisi ile değiştirildiğinde ilave iskonto oranlarından da faydalanmaktadır.

Tofaş'ın uyguladığı bu satın almayı kolaylaştırıcı stratejilerin Tofaş'ın satışlarına olan katkısını aşağıdaki Tablo 4'de inceleyebiliriz.

Tablo-4: Yıllara Göre Otomobil Firmalarının Satışları (\$)

FİRMA	1993	1995	1997	1998	1999	2000	2001
TOFAŞ	21.758.535.994	41.597.672.543	112.964.368	165.625.458	223.639.861	501.820.798	1.102.784.238
RENAULT	15.444.419.025	29.266.140.634	109.489.767	179.012.795	472.693.861	773.295.869	931.584.573
FORD	5.566423.981	17.665.819.000	135.805.141	188.412.371	267.135.378	635.962.710	418.065.621
HUNDAİ	BV	BV	BV	85.164.495	115.862.586	237.833.768	139.824.911
TOYOTA	BV	BV	56.874.256	68.166.975	76.696.053	143.714.307	BV
OPEL	BV	8.107.489.898	76.681.296	81.945.352	139.134.510	BV	191.200.164

Kaynak: OSD, OSD verileri, www.osd.org.tr, 20 Temmuz 2003.

Tablo 4’de yurtiçi otomobil üreticilerinin yurt içi ve ihracat rakamlarından oluşan, toplam satış miktarları verilmektedir. Tablo 4’de görüldüğü üzere, kriz dönemlerinde özellikle 1994 yılı krizinde tüm otomobil firmalarının satışlarında düşüş yaşanmıştır. Ancak 1994 yılından sonraki dönemlerde bir çok yerli otomotiv üreticisinin ihracata yönelmesi bu yıldan yani, 1994 yılı krizinden sonra ortaya çıkan krizlerden üreticilerin daha az etkilenmesine neden olmuştur. Tofaş’ın satışlarına baktığımızda özellikle 1999 yılından sonra ihracatın da etkisi ile satışların hızla yükseldiğini görmekteyiz. Tofaş’ın 2000 yılında uygulamaya koyduğu yeni stratejiler bu sonucun elde edilmesinde etkili olmuştur (Ekonomist, 1 Şubat 2001:52).

4.2.5. Tofaş’ın Satış Sonrası Hizmetlerine İlişkin Stratejileri

Bir dönem sadece yeni otomobil satışından elde edilen gelirlere odaklanan üreticiler yaşanan ekonomik krizlerin ardından servis ve yedek parça kalemlerine yönelmişler ve kendilerini bu yeni hesaba göre konumlandırmışlardır. Yeni araç satışından önceki gibi kar edemeyen otomobil üreticileri, yedek parça satışına bayiler ise servis ve parça satışına ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda Tofaş şimdiye kadar üretmiş olduğu iki milyon adedin üzerindeki otomobilin kullanıcısının yedek parça veya servis için mutlaka Tofaş servislerine gideceğini düşünerek 2000 yılından itibaren "Image Turnaround" projesini uygulamaya koymuştur. Bu proje ile Tofaş ürün gamının yenilenmesi ve zenginleştirilmesi ile satış noktalarının yeniden dekore edilmesini hedeflenmiştir. Tofaş bu yeni stratejisine müşteri kavramının değiştiği, daha talepkar olduğunu kabul ederek oluşturmuştur (İlkbahar,2003).

Bu gelişmeler ışığında Tofaş’ın uygulamaya koyduğu stratejik kararlardan birisi de bayi yapılanma politikası ile ilgilidir. Bu konuyla ilgili olarak Tofaş müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için bayi yapılanma politikasını, müşterilerinin ihtiyacı olabileceği yerlerde yapılandırmakta, satış servis ve yedek parça temsil noktalarını tüm Türkiye’ye yaymaya çalışmaktadır. Burada Tofaş açısından önemli bir husus, söz konusu yayılımcı politikanın, temsil noktalarının karlılıklarının da göz önüne alınarak değerlendirilmesidir. Tüketiciler açısından bakıldığında ise satış sonrası servislerin, tüketicilerin ihtiyacı olabileceği yerlerde

yapılandırılması ve yeterince yaygın olması ile müşteri memnuniyeti ön planda tutulmaya çalışılmıştır (Yüksel, 2003). Diğer taraftan aracın bakım ya da onarımı için sıradan bir Tofaş yetkili servisine gidildiğinde aradan belli bir süre geçtikten sonra, Tofaş yetkilileri müşteriyi arayarak, müşteri memnuniyetini ölçmeye ve aksaklık varsa gidermeye çalışmaktadır³. Bu çabaları Tofaş'ın Satış sonrası hizmetlerine ve bu hizmetlerin kalitesine verdiği önemin bir göstergesidir.

SONUÇ

Krizler, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkmakla birlikte tahmin edilemez nitelikte değildirler. Çünkü her kriz, farklı nitelikte ipuçlarını göstermektedir. Hukuksal düzenlemelere ve standartlara uyulmama, denetim eksiklikleri, çevre kirliliği, kalitesiz ve sağlıksız ürünler, ortaya çıkan yeni ve güçlü rakipler, yeni teknolojiler, personelin eğitim eksikliği, müşteri ihtiyaç ve önerilerine karşı duyarsızlık, gizlilik, bilgiye ulaşmadaki zorluklar olası krizlerin habercisi durumundadır. Bu nedenle ortaya çıkabilecek kriz durumlarından, etkilenebilecek tüm işletme bölümlerinin yer aldığı bir kriz yönetim sürecini sürekli canlı tutacak kurumsal yapılanmaya her zaman ihtiyaç bulunmaktadır.

Çeşitli nedenlerden kaynaklanan kriz durumları ortaya çıktığında önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planına sahip olmak etkili kararların alınmasında yardımcı olacak ve ortaya çıkan sorunların çözümü noktasında zaman kısıtını en aza indirecektir. Başka bir anlatımla, kriz planlaması, başarılı ve uygulanabilir bir kriz yönetiminin temel fonksiyonudur. Bu noktada hazırlanacak bir kriz yönetim planında, işletmenin tüm bölümlerinin aktif katılımı ve sorumluluğu bulunmalıdır. Ayrıca kriz dönemlerinde işletmenin krizi başarılı bir şekilde yönetmesi ve bu esnada işletmenin önüne çıkan fırsatları değerlendirebilmeleri etkili bir kriz yönetimi sayesinde olabilmektedir.

Artan rekabet ve ithalat baskısı ile oluşan yeni koşullara uyum sağlamak zorunda kalan ve son dönemde aldığı stratejik kararlarla otomotiv sektörü küçülürken büyüyen bir şirket de Tofaş'tır. Gelişmiş ülkelerde dahi otomobil ithali belirli düzenlemelerle denetim altında tutulurken ülkemizde bu anlamda ciddi bir düzenlemenin olmaması ve 1995 yılında Gümrük Birliğinin devreye girmesi ile Türkiye'de otomobil talebi daha çok ithalat ile karşılanmıştır. Bu iki zorlu süreç (1994 krizi ve Gümrük Birliğinin yürürlüğe girmesi ile ithalatın artması) Tofaş'ı yeni arayışlara itmiştir. 1994 yılında yaşadığı önemli sıkıntılardan dersler çıkaran Tofaş, aldığı ve başarıyla uyguladığı stratejik kararlar yardımıyla 2001 yılındaki krize hazırlıksız yakalanmamıştır. Bu bağlamda Tofaş müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için pazarlama alanında güncel müşteri ihtiyaçları doğrultusunda bazı değişikliklere gitmiş ve köklü bir yapılanma süreci başlatmıştır. Ayrıca Tofaş yaşanan krizlere rağmen Ar- Ge faaliyetlerine hiç ara vermemiş, Fiat ile birlikte yapılan yoğun Ar-Ge yatırımlarının sonucu olarak

³ Bu görüşmede müşteriye; serviste nasıl karşılandıkları, kısa sürede arızanın giderilip giderilmediği, araçtaki arızanın tam olarak giderilip giderilmediği, verilen hizmetten memnun kalıp kalmadığı, aynı arızayla ilgili tekrar bir sorunun yaşanıp yaşanmadığı, servisle ilgili herhangi bir dilek veya şikayetin olup olmadığı ve ödenen ücretin makul olup olmadığı sorulmaktadır.

Dünyada 50 den fazla ülkeye ihraç edilen Doblo Modeli geliştirmiştir. Geliştirilen bu yeni model Tofaş'a diğer otomobil firmalarına karşı önemli bir rekabet avantajı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- **Tofaş' ta Kan Kaybı** başlıklı haber, Hürriyet Gazetesi, 24 Nisan 1999.
-**Tofaş İnternet Tabanlı Bayi Otomasyon Sistemi İle Hizmet Kalitesini Arttırıyor**, <www.turk.internet.com >, (Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2003).
-“Tofaş da Globalleşmeye Gidiyor” **NTVMSNBC**, <http://www.ntvmsnbc.com/news/97572.asp>, (Erişim Tarihi:02.08.2003).
-“Aralıkta 42 Bin Otomobil Elde Kaldı”, **Ekonomist Dergisi**, Ocak, 2001.
- CENER, Pınar, “Kriz Yönetimi, <http://www.danismend.com/konular/stratejyon/STR-KRIZ%20YONETI.HTM#_ftn19> (Erişim Tarihi: 18.07.2003).
- ÇOBAN, Fadime, “Segmentler Yenileniyor”, **Capital Dergisi**, Aralık, 2000.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996.
- OKŞİT Halil, “Otomobil Satışları Nisan”da Canlanacak”, **Ekonomist Dergisi**, Şubat, 2001.
- OTOMOTİV SANAYİCİLERİ DERNEĞİ, **Otomotiv Sanayii 2002 Yılı Değerlendirme Raporu**, Yayın No:2003/3, İstanbul, 2003.
- İLKBAHAR Ali İhsan, “OSD Başkanı olarak Ekim 2003 ‘te Capital Dergisinde Yer Alan Açıklaması” İstanbul, 2003.
- ÖNCEL, Şeyma, “Sektör Küçülürken Nasıl Büyüdüler”, **Capital Dergisi**, Temmuz, 2003.
- ÖZALP İnan, **İşletme Yönetimi**, Birlik Yayıncılık, Eskişehir, 2000.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, Bursa 1998.
- SAYDAM Ali, “Kriz İletişimle Fırsata Dönüşebilir”, www.prnet.com.tr, Erişim Tarihi; 20 Ağustos 2003.
- STAFFORD, Greg; Larry YU; Alex ARMOO, “**Crisis Management And Recovery**”, Acedemic Research Library 43, 5, Washington, 2002.
- TALI Barbaros, “Tofaş Strateji Takımı Üyesi ile Yapılan Görüşme” İstanbul, 2003.
- Tofaş İnternet Sitesi, **Basında Tofaş**, <www.tofas.com.tr.>, (Erişim Tarihi: 05.Temmuz. 2003).
- Tofaş İnternet Sitesi, **Tofaş'ın Tarihçesi**, <www.tofas.com.tr.>, (Erişim Tarihi: 10.07. 2003).
- TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O., **Otomotiv Sektörü**, Sektör Araştırma Serisi/No:28, Ankara, 2003.
- YÜKSEL Cengiz, “Tofaş Strateji Takımı Üyesi ile Yapılan Görüşme” İstanbul, 2003.