



KOBİ'LERDE STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ: LÜLEBURGAZ ÖRNEĞİ STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT IN SMES: THE CASE OF LÜLEBURGAZ

Onur ŞAYLAN¹, Yusuf ESMER², Pelin ŞENTÜRK³



1. Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çan Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, onursaylan@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7013-0415>
2. Doç. Dr., Bayburt Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, yesmer@bayburt.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3691-1730>
3. Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, pcelik@ktu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2234-26560>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
16.12.2022 12.16.2022

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
13.03.2023 03.13.2023

DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1219980>

Öz

Son yıllarda iş dünyasında sürekli değişen koşullar ve yeni gelişmelerle birlikte Türkiye’de KOBİ’lerin başarılı olmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri için stratejik bir pazarlama yönetimi yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir. Stratejik pazarlama yönetimi ise yöneticilerin işletmenin pazarlamaya yönelik güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlarını belirleyerek pazarlama stratejileri geliştirmeleri ve bu stratejileri uygulamaları sürecidir. Bu çalışmada Lüleburgaz örneğinden hareketle Türkiye’de KOBİ’lerin pazarlama bağlamında stratejik analizlerinin yapılarak bu işletmelerin pazarlama faaliyetlerine yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle Lüleburgaz ilçesinde faaliyet gösteren 17 KOBİ’nin SWOT analizi tekniği kullanılarak güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatları belirlenmiştir. Daha sonra elde edilen verilerden hareketle uzman görüşüne başvurularak ve SWARA yöntemi kullanılarak 4 temel pazarlama stratejisi geliştirilmiştir. Bunlar; (1) kaliteli ürün satmak için kaliteli malzeme kullanma ve kaliteli ürün üretme, (2) dijital müşteri ilişkileri yönetim sistemi geliştirme, (3) dijital ve sosyal medya pazarlama faaliyetlerinde bulunma, (4) hammadde maliyetlerini azaltma olarak sıralanabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Pazarlama Yönetimi, Pazarlama Stratejileri, KOBİ’ler.

Abstract

Due to the changing conditions and new developments in the business world in recent years, SMEs in Turkey need to adopt a strategic marketing management approach in order to be successful and gain competitive advantage. Strategic marketing management, on the other hand, is the process of managers developing marketing strategies by identifying the strengths and weaknesses, threats and opportunities of the business towards marketing and applying these strategies. In this study, it is aimed to develop strategies for the marketing activities of these enterprises and to contribute to the relevant literature by making strategic analyzes of SMEs in the context of marketing, based on the example of Lüleburgaz. For this purpose, first of all, the strengths and weaknesses, threats and opportunities of 17 SMEs operating in Lüleburgaz district were determined by using the SWOT analysis technique. Then, based on the data obtained, 4 basic marketing strategies were developed by applying the expert opinion and using the SWARA method. These; (1) using quality materials and producing quality products to sell quality products, (2) developing a digital customer relationship management system, (3) engaging in digital and social media marketing activities, (4) reducing raw material costs.

Keywords: Strategic Marketing Management, Marketing Strategies, SMEs.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

In this study, it is aimed to make strategic analyzes for marketing of SMEs operating in Lüleburgaz district, to develop basic marketing strategies for SMEs and thus to contribute to the relevant literature.

Research Questions

The research questions in this study are as follows: (1) What are the strengths, weaknesses, threats and opportunities of SMEs?, (2) How to grade SWOT items using the SWARA method and seeking expert opinion?, (3) What are the basic marketing strategies for SMEs?, (4) How will the developed marketing strategies be implemented?

Literature Review

Jocumsen (2004) developed a theoretical research framework for the strategic marketing decision-making process in small businesses. He proposed a strategic marketing decision-making model for small businesses. Brooksbank and Taylor (2007) compared the strategic marketing practices of high and low performing companies. They concluded that there are differences in terms of complexity and productivity in the marketing activities of high-performing businesses and low-performing businesses. Anwar (2013) determined the importance of the strategic marketing approach in SMEs. He suggested that in order to remain competitive, SMEs should adopt a strong strategic marketing approach and all departments should work together in this direction. Agic et al. (2016) examined strategic marketing models and performance outcomes. They suggested that developing and maintaining a market-oriented business culture is a good method for building a high-performing business structure. Brooksbank et al. (2018) examined traditional strategic marketing practices. They concluded that traditional strategic marketing practices play a vital role in facilitating the competitive success of manufacturers. Kılıçer et al. (2018) examined the relationship between the marketing perceptions of SME owners and managers, and the strategic marketing performance and relationship marketing skills of the business. They concluded that the cluster with the highest strategic marketing performance and relational marketing performance is the businesses that adopt the social marketing approach, with the cluster analysis they conducted by considering the perceptions of marketing managers about marketing. Durmaz and Açıkgöz (2020) investigated whether strategic marketing planning is sufficient in SMEs. They concluded that SMEs could not carry out strategic planning at a sufficient level and these plans remained at the basic level. Aydın and Gökdeniz (2020) determined the strategic marketing performance in businesses. They found that the weight of financial criteria such as profitability and market share, which are high in determining the marketing performance, is lower, and they stated that this is due to the increasing importance of customer value in recent years, but still the importance of financial measures is great. In addition, they stated that the strategies determined by the business after the internal and external

environment analysis are important factors in the performance evaluation stage and that a business can clarify whether it achieves its goals in line with these strategies

Methodology

SMEs' marketing activities were subjected to SWOT analysis and strategic marketing analysis of enterprises were made. All SWOT analysis data collected from 17 SMEs were subjected to content analysis and summarized and converted into a single SWOT matrix. The SWOT items of each component obtained as a result of the content analysis were graded by using the SWARA method and by consulting the opinions of 11 experts who were contacted in the field of marketing. After grading the SWOT items, basic marketing strategies for all SMEs were developed over the SWOT items with the highest score.

Results and Conclusions

In order for businesses to survive by providing sustainable competitive advantage, they need to develop marketing strategies and implement these strategies successfully. In this context, starting from the Lüleburgaz example, the strengths, weaknesses, threats and opportunities of SMEs were determined first, and then, based on the findings, 4 marketing strategies were developed for SMEs: (1) The strategy of "using quality materials and producing quality products to sell quality products" was developed based on the prominent strengths, (2) the strategy of "developing a digital customer relationship management system" was developed based on the prominent weaknesses, (3) the strategy of "engaging in digital and social media marketing activities" was developed based on the prominent opportunities, (4) the strategy of "reducing raw material costs" was developed based on the prominent threats. Based on the results of the SWOT analysis, SMEs in Turkey follow the technological changes and legislation closely, expand their product range, use social media actively, establish the right relations with customers, give positive feedback to customers, give importance to customer satisfaction, stay away from unethical practices, It is recommended that they be reliable and honest. As a result, it is thought that this study on SMEs will be beneficial for SME owners, managers, researchers and other SME stakeholders in strategic marketing management.

1. GİRİŞ

Dünyada ülke ekonomilerinin birçoğunda özellikle gelişmiş ekonomilerde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) önemli rolü bulunmaktadır. KOBİ'ler dünya genelindeki işletmelerin çoğunluğunu oluşturmakta, iş oluşturma ve küresel ekonomik gelişmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Dünya genelindeki işletmelerin %90'ını istihdamın ise %50'sini temsil etmektedir. Gelişmekte olan ekonomilerde KOBİ'ler Gayri Safi Yurtiçi Hasılının (GSYİH) %40'ına kadar ekonomiye katkıda bulunmaktadır (The World Bank, 2022). KOBİ'ler ulusal gelişmenin olduğu gibi bölgesel gelişmenin de temel unsuru olarak görülmektedir (Keskin vd., 2010). KOBİ'ler, büyük işletmeler ile karşılaştırıldığında pazarlamaya bakışları ve pazarlama faaliyetleri bakımından farklılıklar göstermektedir. KOBİ'lerde iş ile ilgili kararlar genellikle büyük işletmelerde olduğu gibi profesyonel yöneticiler tarafından değil, işletme sahipleri tarafından alınmaktadır. Bu durum işletmeyi yönetenlerin bakış açılarının yönetsel sürece etki ettiği anlamına gelmektedir. Pazarlama faaliyetlerini gereksiz, maliyetli olarak gören ve pazarlama faaliyetleri için olumsuz bir bakış açısına sahip yöneticilerin kararları profesyonel pazarlama yöneticilerine göre farklı olmakta ve bu durum işletmenin pazarlama faaliyetlerini kısıtlamaktadır. 21. yüzyılın son dönemlerinde pazarlama, örgütsel rekabetin başarısına olan katkısının kabul edilmesinden dolayı önemli bir değişime uğramıştır. Bu bağlamda pazarlama, artık pazarlama karmasının unsurları ile ilişkili kısa dönemli bir grup taktiksel faaliyetler ile kısıtlanmış bir fonksiyon olarak görülmemektedir. Günümüzde pazarlama hangi pazarların hedefleneceği, örgütsel kaynak ve yeteneklerin üstün müşteri değeri inşa etmek için en etkin şekilde nasıl kullanılacağı ve uzun dönemde rekabet avantajı elde etmek için işletmenin kendini nasıl konumlandırabileceği hakkındaki kararlarla ilgili stratejik düzeyde önemli ve gerekli faaliyetler olarak kabul görmeye başlamıştır. Çağdaş pazarlama yaklaşımının getirdiği ilişkiyel pazarlama yaklaşımıyla uzun süreli ilişkilerin önem kazanması işletmelerin faaliyetlerini uzun dönemli planlanmasını gerekli kılmış, bu durum da stratejik pazarlama yönetiminin önemini ortaya çıkarmıştır. KOBİ'lerin pazardaki değişimler karşısında hızlı bir şekilde önlem almak, uzun dönemli planlar ile pazarlama çevresi dinamizmine direnebilmek için stratejik pazarlama faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir (Garland vd., 2011; Kılıçer vd., 2018). Stratejik pazarlama, değişen işletme çevresine uyum sağlamak için karar vermeyi sistemli hale getirmeye olanak sağlayan çok aşamalı planlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Brooksbank vd., 2018). Stratejik pazarlama, hızla değişen ve istikrarsız modern işletme çevresine uygun örgütsel yanıtın verilmesini kolaylaştıran, örgüt çapında ve müşteri odaklı olan planlama yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır (Garland vd., 2011). KOBİ'lerde pazarlama literatürü incelendiğinde araştırmalar; pazarlamaya öncelik veren işletmelerin diğerlerine göre daha iyi performans sergilediğini, başarılı işletmelerin pazarlamayı resmi bir şekilde planladığını, stratejik planlama sürecine pazarlama girdisinin katılmasının küçük işletmelerin performansını etkilediğini, daha iyi performans gösteren işletmelerin pazarlama faaliyetlerini temelde müşteri odaklı olarak tanımladığını ve küçük işletme sahiplerinin pazarlama planını başarı için kritik öneme sahip olarak görmediğini göstermektedir (O'Dwyer, 2009).

Bu çalışmada, Lüleburgaz ilçesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin pazarlamaya yönelik stratejik analizlerinin yapılması, KOBİ'lere yönelik temel pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve böylece ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulduktan sonra KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatları belirlenmiş, uzman görüşüne başvurulmuş ve SWARA yöntemi kullanılarak temel pazarlama stratejileri geliştirilmiş ve geliştirilen stratejileri uygulamaya yönelik KOBİ yöneticilerine önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde stratejik pazarlama ve stratejik pazarlama yönetimi kavramları açıklandıktan sonra belirlenen konu ile ilgili literatür taramasına yer verilmektedir.

2.1. Stratejik Pazarlama ve Stratejik Pazarlama Yönetimi

Bir işletmenin başarısı seçilmiş bir pazarda değer oluşturma yeteneğine bağlıdır. Bir işletme değer oluşturmak için rekabet edeceği hedef pazarı açık bir şekilde belirlemeli, hedef müşterileri, hissedarları ve birlikte çalıştığı kimseler için anlamlı değer önerisi geliştirmeli ve hedef pazara bu değer önerilerini ulaştıracak bir teklif tasarlamalıdır. Bu faaliyetler işletmenin iş modelini tanımlayan iki temel bileşen olan “strateji ve taktiğin” önemini ortaya koymaktadır. Michael E. Porter stratejiyi bir dizi faaliyetlerle eşsiz ve değerli bir konum oluşturma ve işletmenin faaliyetleri arasında uyum sağlanması olarak tanımlamıştır. Strateji kelimesi bir savaştan önce birliklerin konumlandırılması ile ilişkili olan ve “önderlik” anlamına gelen Yunan “strategia” kelimesinden gelmektedir. Strateji belirli bir amaç ve hedefe ulaşmak için izlenen yoldur. Strateji tüm işletmeler için önemli bir kavramdır ve her işletme birtakım amaç ve hedeflere ulaşmak için strateji geliştirmektedir. Strateji rakiplerden farklı faaliyetler sergileme ya da aynı faaliyetleri farklı yollardan sergilemektir. Bir işletme sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için stratejiler geliştirmekte ve kullanmaktadır. Strateji uzun dönemli plan kavramı ile eş anlamlı değildir. Bundan ziyade gelecekte istenen duruma ulaşmak için koşullar değiştikçe rekabetçi konumunu bu koşullara uyumlu hale getirecek girişimlerdir. Pazarlama stratejisi ise bir işletmenin rekabet edeceği pazarın seçimini ve bu pazarda oluşturmaya karar verdiği değeri özetlemektedir. Taktik terimi ise “düzenleme” anlamına gelen Yunan “taktika” kelimesinden gelmektedir ve savaş esnasında birliklerin konuşlandırılması anlamındadır. Pazarlamada taktik belirli bir stratejiyi yerine getirmekte kullanılan pazarlama karması olarak da bilinen özel faaliyetleri ifade etmektedir. Taktikler işletmenin stratejisi sonucunda çıkmakta ve gerçek pazarda bu stratejinin uygulama yolunu ifade etmektedir. Strateji, işletmenin faaliyet göstereceği pazar ve ilgili pazar katılımcıları için değer oluşturma yöntemlerinin özetlenmesi iken, taktik ise belirli stratejiyi gerçekleştirmek için kullanılan özel faaliyetlerdir (Chernev, 2018; Esmer, 2020; Alcan vd., 2021).

Pazarlama, başarının her şeyden önce değişen müşteri isteklerini anlamak ve rakiplerden daha iyi ürün geliştirmeye bağlı olduğunu belirten yönetim odaklı bir kavramdır. (Wilson ve Gilligan, 2012)

Pazarlama müşteri talebini bilmektir. Bu kapsamda işletmeler pazarlama aracılığıyla müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için yeni yollar ve teknikler aramaktadır. Bunlardan biri de stratejik pazarlamadır (Terms Compared Staff, 2019). Stratejik pazarlama, müşterilere değer sunan ürünlerin üretilmesi, teslimatı ve iletişimi bağlamında pazardaki rakipler, müşteriler, tüketiciler ile etkileşiminde işletmenin nasıl hareket etmesi gerektiği ile ilgilenmektedir (Varadarajan, 2018). Stratejik pazarlama, işletmenin genel performansını geliştirmenin yanında verimliliği ve karlılığı arttırmak gibi uzun dönemli hedefleri başarmak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için bir plan tasarlamayı ve belirlemeyi amaçlamaktadır. Küçük işletmelerde stratejik pazarlama kararları, işletmenin diğer fonksiyonel alanlarının üzerinde önemli bir etkiye sahip olmanın yanında işletme performansı, finansal performans ve uzun dönemde hayatta kalma açısından oldukça önemlidir. Genel anlamda pazarlama, müşterilerle faydalı ilişkiler kurulmasında organizasyon tarafından atılan tüm adımları ifade ederken, stratejik pazarlama ise işletmenin pazara hâkim olabilmek adına müşterileri cezbetmek için yaptığı planları ifade etmektedir. Pazarlamanın önemli araç ve teknikleri 4P olarak bilinen pazarlama karması (ürün, fiyat, dağıtım, promosyon) iken, stratejik pazarlama ise araç olarak 3C'yi (rakipler, müşteriler, kuruluş) kullanmaktadır. Pazarlama marka ve sunulan teklifleri tanıtırken, stratejik pazarlama ise rakiplerine üstünlük sağlayarak işletmenin büyümesine ve başarısına yardımcı olmaktadır (Jocumsen, 2004; Terms Compared Staff, 2019). Pazarlama ve stratejik pazarlama Tablo 1`de olduğu karşılaştırılabilmektedir.

Tablo 1. Pazarlama ve Stratejik Pazarlamanın Karşılaştırılması

Pazarlama	Stratejik Pazarlama
Kısa dönemli taktiksel yönetim	Taktiksel yönetimi de kapsayan uzun dönemli stratejik yönetim
Mevcut fırsatlar	Yeni fırsatlar
Bir marka ve ürüne odaklı	Rekabet üstünlüğüne dayalı
İstikrarlı çevre	Dinamik çevre
Tepkisel davranış	Yapıcı davranış
Ürün yaklaşımı	Portföy yaklaşımı
Teze dayalı aksiyon	Analiz ve senteze dayalı aksiyon
Pazarlama bölümü	Pazarlama organizasyonu

Kaynak: (Türkdönmez, 2014)

Diğer yandan stratejik pazarlama yönetimi, istenilen pazarlama amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için içerisinde bulunan iç ve dış mevcut durumun analiz edilerek uygulanacak pazarlama faaliyetlerine yönelik en uygun stratejilerin geliştirilmesi sürecidir (Türkdönmez, 2014). Bu bağlamda stratejik pazarlama yönetimi, yöneticilerin işletmenin pazarlamaya yönelik güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlarını belirleyerek başka bir ifade ile pazarlama yönünden işletmenin SWOT analizini yaparak pazarlama stratejileri geliştirmeleri süreci olarak tanımlanabilmektedir.

2.2. Literatür Taraması

Jocumsen (2004) küçük işletmelerde stratejik pazarlama karar verme süreci için teorik bir araştırma çerçevesi geliştirmeye çalışmıştır. Küçük işletmeler için stratejik bir pazarlama karar verme modeli önermiştir. Bu modelin özü, ardışık olmayan ancak öncesinde kararın başlatılması ve ardından nihai taahhüt tarafından takip edilen, gevşek bir şekilde tanımlanmış üç adım veya görevden (bilgi toplama/araştırma, mali analizler ve değerlendirmeler ve dâhili konular) oluşan bir dizidir. Brooksbank ve Taylor (2007) yüksek ve düşük performans gösteren işletmelerin stratejik pazarlama uygulamalarını karşılaştırmışlardır. Yüksek performans sergileyen işletmeler ile düşük performans sergileyen işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde karmaşıklık ve üretkenlik açısından farklılıkların olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yüksek performans gösteren işletmelerin daha iyi bir bilgi düzeyi ve stratejik pazarlama anlayışına sahip oldukları ve uygulamada daha uzman oldukları tespit edilmiştir. Anwar (2013) KOBİ'lerde stratejik pazarlamayı yaklaşımının önemini belirlemeye çalışmıştır. Rekabetçi kalmak için KOBİ'lerin güçlü bir stratejik pazarlama anlayışını benimsemeleri ve tüm bölümlerin bu doğrultuda birlikte çalışması gerektiğini önermiştir. Agic vd. (2016) stratejik pazarlama modelleri ve performans sonuçlarını incelemiştir. Pazar odaklı bir işletme kültürü geliştirmenin ve bunu sürdürmenin yüksek performanslı bir işletme yapısı oluşturulması için iyi bir yöntem olduğunu önermişlerdir. Brooksbank vd, (2018) geleneksel stratejik pazarlama uygulamalarını incelemiştir. Geleneksel stratejik pazarlama uygulamalarının, üreticilerin rekabetçi başarısını kolaylaştırmada hayati bir rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Kılıçer vd. (2018) KOBİ sahip ve yöneticilerinin pazarlamaya ilişkin algılarının işletmenin stratejik pazarlama performansı ve ilişkisel pazarlama becerisi ile ilişkilerini incelemiştir. Pazarlama yöneticilerinin pazarlamaya ilişkin algıları dikkate alınarak yaptıkları kümeleme analizi ile stratejik pazarlama performansı ve ilişkisel pazarlama performansı en yüksek kümenin toplumsal pazarlama anlayışını benimseyen işletmeler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Durmaz ve Açıkgöz (2020) KOBİ'lerde stratejik pazarlama planlamalarının yeterli olup olmadığını araştırmışlardır. KOBİ'lerin stratejik planlamayı yeterli düzeyde gerçekleştiremedikleri bu planların temel düzeyde kaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Aydın ve Gökdeniz (2020) işletmelerde stratejik pazarlama performansını belirlemeye çalışmışlardır. Pazarlama performansının belirlenmesinde yüksek görülen karlılık, pazar payı gibi finansal ölçütlerin ağırlığını daha düşük bulmuşlar ve bu durumun son yıllarda önemi artan müşteri değerinden kaynaklandığını ancak yine de finansal ölçütlerin öneminin büyük olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca işletmenin iç ve dış çevre analizi sonrasında belirlediği stratejilerin performans değerlendirme aşamasında önemli faktörler olduklarını ve bir işletmenin bu stratejiler doğrultusunda amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını netleştirebileceğini belirtmişlerdir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerin pazardaki iç ve dış mevcut durumunu analiz etmek, bu işletmeler için stratejiler geliştirmek ve bu stratejileri uygulayabilmeleri için ne yapmaları gerektiğini

belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'nin Marmara Bölgesi Kırklareli ilinde yer alan ve aynı zamanda sanayi ve ticari bakımdan gelişmiş olan Lüleburgaz ilçesinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Lüleburgaz Sanayi ve Ticaret Odası 2018-2022 yılı stratejik planı verilerinde 2274 KOBİ faal olarak belirtilmiştir (Lüleburgaz Sanayi ve Ticaret Odası, 2018). Bu bağlamda Covid-19 küresel salgın koşulları nedeniyle işletme temsilcileriyle yüz yüze görüşme yapılamayacağından oluşturulan soru formu faal durumda olan tüm KOBİ'lere Lüleburgaz Sanayi ve Ticaret Odası aracılığıyla Ağustos-Eylül 2021 döneminde elektronik ortamda gönderilmiştir. Ancak 17 işletmeden geri dönüş sağlanabilmiştir. Bu nedenle 17 işletme araştırmanın örnekleme olarak kabul edilmiştir. Nastasi'ye göre bu sayının görüşme tekniğinin kullanıldığı nitel araştırmalar için örneklem olarak yeterli olduğunu ve evreni temsil ettiğini söylemek mümkündür (Başkale, 2016). Diğer yandan araştırmanın veri toplama aşamasında kullanılan soru formunda, KOBİ sahipleri, yöneticileri ya da pazarlama bölümü yöneticilerine işletme türü, işletme büyüklüğü, faaliyette bulunulan sektör, faaliyet süresi, çalışan sayısı, yaklaşık müşteri sayısı ve ayrı bir pazarlama bölümünün olup olmadığına yönelik işletme ile ilgili sorular yöneltildikten sonra işletmelerin pazarlama faaliyetlerini değerlendirmeye yönelik güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler ile ilgili sorular sorulmuştur. Böylece KOBİ'lerin pazarlamaya yönelik faaliyetleri SWOT analizine tabi tutularak, işletmelerin stratejik pazarlama analizi yapılmaya çalışılmıştır.

KOBİ'lerden toplanan tüm SWOT analizi verileri içerik analizine tabi tutulup özetlenerek tek bir SWOT matrisi haline dönüştürülmüştür. İçerik analizi sonucunda elde edilen her bileşene ait SWOT maddeleri kendi içerisinde SWARA yöntemi kullanılarak ve pazarlama alanında bağlantı kurulan 11 uzmanın görüşüne başvurularak derecelendirilmiştir. SWOT maddelerinin derecelendirilmesi aşamasından sonra en yüksek puanlı SWOT maddeleri üzerinden tüm KOBİ'lere yönelik temel pazarlama stratejileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

3.1. Etik İzin

Bu çalışmanın etik izni Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'ndan alınmıştır (İzin Tarihi: 03.08.2021, Dosya/İzin Numarası: 13/02).

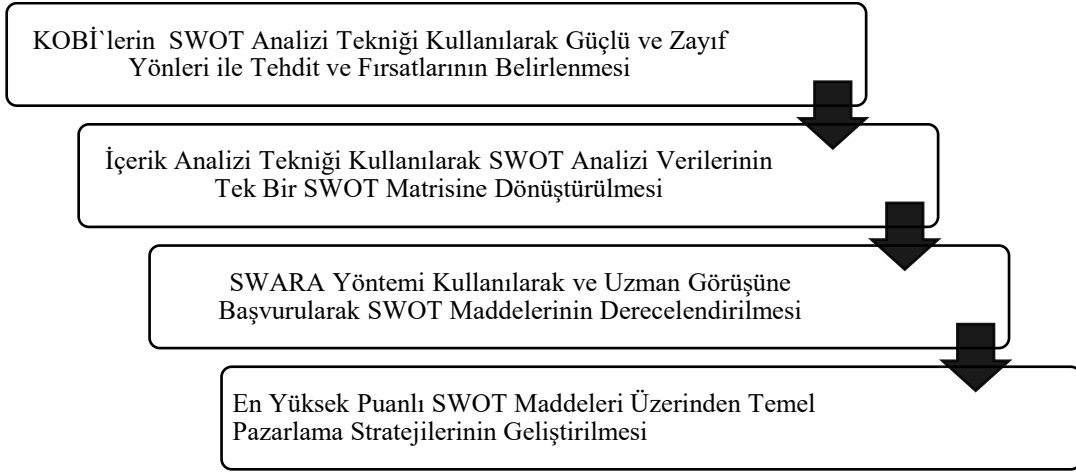
3.2. Araştırma Modeli

Çalışmanın amacı, ilgili literatür ve çalışmada tercih edilen yöntem doğrultusunda Şekil 1'de olduğu gibi bir araştırma modeli geliştirilmiştir.

Araştırma modeli 4 evreden oluşmaktadır. Birincisi; KOBİ'lerin SWOT analizi tekniği kullanılarak güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatlarının belirlenmesi, ikincisi; içerik analizi tekniği kullanılarak SWOT analizi verilerinin tek bir SWOT matrisine dönüştürülmesi, üçüncüsü SWARA yöntemi kullanılarak ve uzman görüşüne başvurularak SWOT maddelerinin derecelendirilmesi ve

sonuncusu ise en yüksek puanlı SWOT maddeleri üzerinden temel pazarlama stratejilerinin geliştirilmesidir (Esmem ve Pabuçcu, 2019).

Şekil 1. Araştırma Modeli



3.3. SWOT Analizi

Stratejik analiz sürecinde kullanılan tekniklerin başında SWOT analizi gelmektedir. SWOT analizi “*Strengths (Güçlü Yönler)*”, “*Weaknesses (Zayıf Yönler)*”, “*Opportunities (Fırsatlar)*” ve “*Threats (Tehditler)*” sözcüklerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltma adı olup, organizasyon, kurum ya da işletmelerin stratejik analiz yapmak ve strateji geliştirmek amacıyla kullandığı önemli bir stratejik yönetim tekniğidir (İşseveroğlu ve Hatunoğlu, 2012; Kamilçelebi, 2012; Kuşat, 2014; Gürel ve Tat, 2017). SWOT analizi, bir proje, organizasyon veya sektörün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin belirlenmesine yardımcı olan basit bir stratejik yönetim aracıdır (Downey, 2007).

3.4. SWARA Yöntemi

Son yıllarda en çok kullanılan kriter ağırlıklandırma yöntemlerinden biri olan SWARA (Step-Wise Assessment Ratio Analysis) yöntemi Türkçe'ye “Adım Adım Ağırlıklandırma Değerlendirme Oran Analizi” şeklinde çevrilebilmektedir (Çakır, 2017). SWARA yöntemi Kersulienne vd.(2010) tarafından ortaya konulmuştur. Birden çok kriter içeren karar verme problemlerinde kriter ağırlıklarını belirlemek için kullanılır. SWARA yönteminin adımları aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Adım 1: Kriterler en önemli olandan en önemsiz olana doğru sıralanmalıdır.

Adım 2: İkinci kriterden başlayarak her bir kriter için görel önem seviyeleri belirlenmelidir. Bu bağlamda j kriteri, ile kendisinden bir önceki kriter ($j-1$) ile karşılaştırılır ve s_j simgesi ile gösterilir (Kerşulienne vd., 2010):

Adım 3: k_j katsayısı aşağıdaki gibi belirlenir.

$$k_j = \begin{cases} 1, & j = 1 \\ s_j + 1, & j > 1 \end{cases} \quad (1)$$

Adım 4: q_j önem vektörü Eşitlik 2 yardımıyla hesaplanır.

$$q_j = \begin{cases} 1 & j = 1 \\ \frac{q_{j-1}}{k_j} & j > 1 \end{cases} \quad (2)$$

Adım 5: Kriterlerin ağırlık değerleri Eşitlik 3 ile hesaplanmaktadır.

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^n q_k} \quad (3)$$

4. BULGULAR

Bu bölümde KOBİ'lere ve uzmanlara ilişkin sayısal bulgular, SWOT analizi bulguları ve SWARA yöntemine ilişkin bulgular verilerek tartışılmıştır.

4.1. Sayısal Bulgular

Araştırma yapılan KOBİ'lerin işletme türü, işletme büyüklüğü, faaliyette bulunulan sektör, ortalama faaliyet süresi, ortalama çalışan sayısı, ortalama müşteri sayısı ve ayrı bir pazarlama bölümünün olup olmadığına yönelik bulgular Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. KOBİ'lere İlişkin Sayısal Bulgular

		N	Yüzde (%)
İşletme Türü	Tek Kişi İşletmesi	2	11,76
	Adi Şirket	2	11,76
	Şahıs Şirketi	2	11,76
	Ltd. Şti.	8	47,06
	A.Ş.	3	17,65
	Toplam	17	100
İşletme Büyüklüğü	Küçük	11	64,71
	Orta	4	23,53
	Büyük	2	11,76
	Toplam	17	100
Pazarlama Bölümünün Varlığı	Evet	5	29,41
	Hayır	12	70,59
	Toplam	17	100
Faaliyette Bulunulan Sektörler	Tarım, Yapı ve İnşaat, Muhasebe-Finans, Gıda, Bilişim ve Güvenlik, Şans Oyunları, Döküm, Plastik Üretim ve Satış, Hizmet, Makine Kalıp, Yedek Parça.		
Ortalama Faaliyet Süresi (Yıl)	15		
Ortalama Çalışan Sayısı (Kişi)	109		
Ortalama Müşteri Sayısı (Yıllık)	18.421		

Tablo 2 incelendiğinde KOBİ'lerin %47,06'sının Ltd. Şti. türünde olduğu, %64,71'inin küçük işletme statüsünde olduğu ve %70,59'unun ayrı bir pazarlama bölümüne sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin tarım, yapı ve inşaat, muhasebe, finans, gıda, bilişim ve güvenlik, şans oyunları, döküm, plastik üretim ve satış, hizmet, makine kalıp, yedek parça gibi çeşitli sektörlerde ortalama 15

yıldır faaliyet gösterdikleri, ortalama 109 çalışana sahip oldukları ve yıllık ortalama 18.421 müşteriye hizmet verdikleri görülmektedir.

SWOT faktörlerinin ve maddelerinin derecelendirilmesinde görüşü alınan uzmanların demografik bilgileri Tablo 3`de verilmektedir.

Tablo 3. Uzmanların Demografik Bilgileri

Unvan/Görev/Pozisyon	Sayı	Ortalama Tecrübe (Yıl)
Genel Müdür	1	15 yıl
Müdür	5	20,6 yıl
Akademisyen (Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. Dr.)	5	15,6 yıl
Toplam	11	17,06 yıl

Tablo 3 incelendiğinde en fazla müdür (5 kişi) ve akademisyen (5 kişi) pozisyonlarında çalışan kişilerin görüşüne başvurulduğu görülmektedir. Ayrıca tüm uzmanların ortalama sektör tecrübesinin (yaklaşık 17 yıl) oldukça iyi olduğu görülmektedir.

4.2. SWOT Analizi Bulguları

KOBİ'lerden elde edilen SWOT analizi verileri içerik analizine tabi tutularak Tablo 4`de olduğu gibi tek bir SWOT matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 4. Pazarlama SWOT Matrisi

İç Çevre Faktörleri (İç Durum Analizi)	
Güçlü Yönler (S)	Zayıf Yönleri (W)
S1. Güvenilirlik, doğruluk ve dürüstlük	W1. Müşteriyi analiz edememek
S2. Mesleki ve ürün bilgisi	W2. Zamanı iyi yönetememek
S3. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti	W3. İş yoğunluğunun fazla olması
S4. Kaliteli malzeme ve ürün	W4. Satış ekibinin müşteri sayısına oranla yetersiz olması
S5. Doğru iletişim, geri bildirim ve pazar araştırması	W5. Kâr marjı düşüklüğü
S6. Servis hizmeti ve çözüm üretme kabiliyeti	W6. Yeterli düzeyde müşteriye ulaşamamak
S7. Yenilik ve yeni ürün	W7. Rakiplere oranla fiyatların yüksek olması
S8. Sistematik ve planlı üretim	W8. Yeni teknolojileri takip edememek
S9. Hızlı ve kolay ulaşılabilirlik	W9. Pazarlama bütçesinin yetersiz olması
S10. Güçlü organizasyon yapısı ve üst yönetimin desteği	W10. Tahsilat yöntemlerindeki karmaşıklık
S11. Müşteri referansı ve tüketici eğilimi	W11. İşgücü yetersizliği
Dış Çevre Faktörleri (Dış Durum Analizi)	
Fırsatlar (O)	Tehditler (T)
O1. Sosyal medya ile uzaktan satış ve eğitim olanaklarının var olması	T1. Hammadde maliyetlerinde meydana gelen artışlar
O2. COVID-19 salgını ile beraber sağlık trendinin ve marka kullanmanın öneminin artması	T2. Etik dışı uygulamaların yaygınlaşması (Haksız rekabet, fiyat indirimleri vb.)
O3. Kurumsallaşma ve küreselleşmenin sağladığı avantajlar	T3. Teknolojik değişimler
O4. Teknolojik ürün kullanımı ve gereksiniminin gün geçtikçe artması	T4. Ekonomik kaygılar ve piyasa baskısı
O5. Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimlerin sağlamış olduğu birtakım kolaylıklar (3D modelleme vb.)	T5. Kişi başına düşen milli gelirin azalması ve satın alma gücüne bağlı olarak sektörlerde yaşanan daralmalar
O6. Sponsorluk, kültür ve sanat faaliyetleri	T6. Mevzuatın sürekli değişmesine bağlı olarak hata risklerinin artması
O7. Gelişen inşaat sektörü talepleri	T7. Müşterilerin bilinçsiz ürün tercihi
	T8. Sosyal medyadaki bilgi kirliliği
	T9. Ülkeler arası yaşanan siyasi gerginlikler

O8. İhtiyaç duyulan ürün yelpazesinin genişliyor olması O9. Mevzuatın pazardaki değişimlere bağlı olarak güncellenmesi O10. Alanında tanınmış kişilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanılması O11. Pazardaki ticari olumsuzların bir fırsat olarak görülmesi	T10. Tedarikte fiyat istikrarsızlığı T11. Kurda meydana gelen dalgalanmalar
---	--

Tablo 4’de verilen SWOT analizi bulguları incelendiğinde:

KOBİ’lerin, güvenilirlik, doğruluk ve dürüstlük, mesleki ve ürün bilgisi, müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti, kaliteli malzeme ve ürün, doğru iletişim, geri bildirim ve pazar araştırması, servis hizmeti ve çözüm üretme kabiliyeti, yenilik ve yeni ürün, sistematik ve planlı üretim, hızlı ve kolay ulaşılabirlik, güçlü organizasyon yapısı ve üst yönetim desteği, müşteri referansı ve tüketici eğilimi gibi birçok konuda güçlü oldukları belirlenmiştir.

KOBİ’lerin, müşteriye analiz edememe, zamanı iyi yönetememe, iş yoğunluğu, satış ekibinin müşteri sayısına oranla yetersiz olması, kar marjı düşüklüğü, yeterli düzeyde müşteriye ulaşamama, rakiplere oranla fiyatların yüksek olması, yeni teknolojileri takip edememe, pazarlama bütçesinin yetersiz olması, tahsilat yöntemlerindeki karmaşıklık, işgücü yetersizliği gibi zayıf yönlerinin olduğu tespit edilmiştir.

KOBİ’lerin, sosyal medya ile uzaktan satış ve eğitim olanaklarının var olması, COVID-19 salgını ile beraber sağlık trendinin ve marka kullanmanın öneminin artması, kurumsallaşma ve küreselleşmenin sağladığı avantajlar, teknolojik ürün kullanımı ve gereksiniminin gün geçtikçe artması, sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimlerin sağlamış olduğu birtakım kolaylıklar (3D modelleme vb.), sponsorluk, kültür ve sanat faaliyetleri, gelişen inşaat sektörü talepleri, ihtiyaç duyulan ürün yelpazesinin genişliyor olması, mevzuatın pazardaki değişimlere bağlı olarak güncellenmesi, alanında tanınmış kişilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanılması, pazardaki ticari olumsuzların bir fırsat olarak görülmesi gibi fırsatlara sahip oldukları öngörülmüştür.

KOBİ’lerin, hammadde maliyetlerinde meydana gelen artışlar, etik dışı uygulamaların yaygınlaşması (haksız rekabet, fiyat indirimleri vb.), teknolojik değişimler, ekonomik kaygılar ve piyasa baskısı, kişi başına düşen milli gelirin azalması ve satın alma gücüne bağlı olarak sektörlerde yaşanan daralmalar, mevzuatın sürekli değişmesine bağlı olarak hata risklerinin artması, müşterilerin bilinçsiz ürün tercihi, sosyal medyadaki bilgi kirliliği, ülkeler arası yaşanan siyasi gerginlikler, tedarikte fiyat istikrarsızlığı, kurda meydana gelen dalgalanmalar gibi hususları tehdit olarak gördükleri belirlenmiştir.

4.3. SWARA Yöntemi Bulguları

Alanında uzman 11 karar vericiye (KV) uygulanan anketler sonucunda Tablo 2’de gösterilen kriterlerin ağırlıkları SWARA yöntemi uygulanarak hesaplanmıştır. Karar vericilerden en önemli kriter

ilk sırada olacak şekilde sıralama yapmaları istenmiştir. Bu bağlamda Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Kriterleri için kriter sıralamaları Tablo (5-9)'daki gibi oluşturulmuştur.

Tablo 5. Güçlü Yönler Kriteri için Sıralama (S) ve Puanlar (P)

	KV1		KV2		KV3		KV4		KV5		KV6		KV7		KV8		KV9		KV10		KV11	
	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P
S1	1	1	5	0,8	10	0,3	2	0,9	6	0,6	2	0,8	1	1	4	0,75	4	0,75	4	0,75	1	0,95
S2	4	0,85	9	0,5	3	0,8	7	0,65	4	0,8	10	0,2	2	0,95	5	0,7	2	0,9	3	0,9	2	0,9
S3	2	0,95	1	0,95	2	0,85	6	0,7	1	0,99	7	0,45	3	0,8	9	0,4	7	0,5	7	0,5	5	0,75
S4	9	0,5	2	0,9	1	0,9	1	0,95	2	0,9	1	0,9	4	0,7	6	0,6	1	1	1	1	8	0,65
S5	5	0,8	6	0,75	5	0,65	9	0,55	7	0,5	6	0,55	7	0,5	1	0,95	8	0,4	11	0,1	3	0,9
S6	6	0,7	7	0,7	6	0,6	3	0,85	8	0,4	3	0,75	9	0,4	2	0,9	5	0,7	5	0,7	6	0,75
S7	11	0,2	4	0,85	4	0,7	11	0,2	3	0,85	11	0,1	10	0,3	8	0,45	3	0,8	6	0,6	7	0,75
S8	10	0,3	10	0,4	7	0,55	8	0,6	11	0,15	8	0,4	11	0,1	7	0,5	11	0,1	2	0,95	4	0,8
S9	7	0,6	3	0,9	8	0,5	5	0,75	10	0,2	5	0,6	8	0,45	10	0,3	10	0,2	9	0,3	10	0,55
S10	3	0,9	8	0,6	9	0,4	10	0,5	9	0,3	9	0,3	6	0,55	11	0,2	9	0,3	10	0,2	11	0,5
S11	8	0,6	11	0,2	11	0,2	4	0,8	5	0,7	4	0,7	5	0,6	3	0,8	6	0,6	8	0,4	9	0,6

Tablo 6. Zayıf Yönler Kriteri için Sıralama (S) ve Puanlar (P)

	KV1		KV2		KV3		KV4		KV5		KV6		KV7		KV8		KV9		KV10		KV11	
	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P
W1	8	0,7	1	0,9	1	0,9	3	0,85	1	0,85	5	0,6	6	0,55	2	0,9	4	0,75	7	0,5	4	0,6
W2	5	0,8	5	0,7	9	0,4	8	0,5	4	0,6	7	0,45	8	0,45	1	1	7	0,5	9	0,3	5	0,5
W3	1	0,9	11	0,2	11	0,2	7	0,6	7	0,35	10	0,2	11	0,1	5	0,7	1	1	3	0,9	10	0,4
W4	6	0,8	8	0,5	6	0,6	9	0,4	11	0,15	3	0,75	5	0,6	3	0,8	10	0,2	4	0,75	11	0,3
W5	11	0,5	10	0,3	10	0,3	2	0,9	8	0,35	1	0,9	2	0,95	7	0,5	9	0,3	1	1	6	0,5
W6	9	0,7	4	0,75	3	0,8	4	0,8	9	0,25	8	0,4	10	0,3	6	0,6	8	0,4	5	0,7	3	0,65
W7	2	0,9	6	0,6	4	0,7	1	0,95	3	0,65	4	0,7	7	0,5	4	0,75	5	0,7	10	0,2	7	0,5
W8	7	0,8	3	0,8	2	0,85	5	0,75	2	0,7	11	0,1	4	0,7	10	0,3	2	0,9	11	0,1	2	0,75
W9	10	0,7	2	0,85	5	0,65	10	0,3	6	0,4	9	0,3	3	0,8	8	0,45	11	0,1	8	0,4	8	0,5
W10	3	0,9	9	0,4	7	0,55	11	0,2	10	0,2	2	0,8	9	0,4	11	0,2	3	0,8	6	0,6	9	0,45
W11	4	0,9	7	0,55	8	0,5	6	0,7	5	0,5	6	0,55	1	1	9	0,4	6	0,6	2	0,95	1	0,85

Tablo 7. Fırsatlar Kriteri için Sıralama (S) ve Puanlar (P)

	KV1		KV2		KV3		KV4		KV5		KV6		KV7		KV8		KV9		KV10		KV11	
	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P
O1	1	1	4	0,75	2	0,85	1	0,95	5	0,45	1	1	1	0,95	1	0,9	6	0,8	1	1	1	0,9
O2	2	0,9	3	0,8	4	0,8	11	0,3	7	0,4	8	0,6	2	0,95	3	0,85	7	0,75	2	1	2	0,9
O3	5	0,8	1	0,9	5	0,7	9	0,6	1	0,8	6	0,8	3	0,95	4	0,85	11	0,6	3	1	4	0,75
O4	3	0,9	2	0,85	1	0,9	3	0,85	2	0,65	3	0,9	4	0,95	5	0,85	8	0,7	7	0,75	5	0,75
O5	6	0,8	5	0,75	3	0,85	2	0,9	3	0,65	2	1	8	0,8	7	0,75	10	0,65	8	0,75	3	0,8
O6	8	0,6	9	0,6	6	0,7	7	0,65	8	0,25	9	0,6	10	0,7	8	0,65	1	1	6	0,8	7	0,65
O7	11	0,5	11	0,5	11	0,35	8	0,65	10	0,15	10	0,6	9	0,75	6	0,85	5	0,85	5	0,9	8	0,6
O8	7	0,7	6	0,75	8	0,65	4	0,8	6	0,45	7	0,8	6	0,85	2	0,9	9	0,7	4	1	6	0,7
O9	9	0,6	10	0,6	10	0,5	10	0,5	9	0,25	11	0,6	11	0,65	9	0,5	2	1	10	0,6	9	0,5
O10	10	0,6	8	0,65	9	0,65	6	0,7	4	0,6	5	0,85	7	0,85	10	0,45	4	0,9	9	0,7	10	0,5
O11	4	0,9	7	0,7	7	0,7	5	0,75	11	0,15	4	0,9	5	0,9	11	0,35	3	0,95	11	0,5	11	0,5

Tablo 8. Tehditler Kriteri için Sıralama (S) ve Puanlar (P)

	KV1		KV2		KV3		KV4		KV5		KV6		KV7		KV8		KV9		KV10		KV11	
	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P
T1	1	0,9	1	0,9	1	0,9	3	0,85	5	0,5	3	0,75	4	0,7	6	0,6	7	0,5	1	1	3	0,8
T2	6	0,45	9	0,4	6	0,6	4	0,8	9	0,25	5	0,6	5	0,6	7	0,5	6	0,6	10	0,2	9	0,45
T3	2	0,8	5	0,7	2	0,85	5	0,75	1	0,85	7	0,45	8	0,45	10	0,3	9	0,3	11	0,1	10	0,45
T4	4	0,6	6	0,65	3	0,8	6	0,7	2	0,7	1	0,9	10	0,3	9	0,4	4	0,75	2	0,95	6	0,65
T5	7	0,4	2	0,85	7	0,55	7	0,6	6	0,4	6	0,55	11	0,1	8	0,45	1	1	3	0,9	11	0,45
T6	8	0,3	10	0,3	8	0,5	11	0,2	7	0,35	11	0,1	9	0,4	5	0,7	8	0,4	8	0,4	7	0,65
T7	9	0,25	7	0,6	10	0,3	9	0,4	8	0,35	8	0,4	6	0,55	11	0,2	2	0,9	9	0,3	8	0,5
T8	10	0,2	11	0,2	11	0,2	8	0,5	10	0,2	4	0,7	7	0,5	1	0,95	5	0,7	4	0,75	4	0,8
T9	11	0,1	8	0,5	9	0,4	10	0,3	11	0,15	10	0,2	1	1	2	0,9	11	0,1	5	0,7	5	0,8
T10	3	0,7	4	0,75	4	0,7	1	0,95	3	0,65	9	0,3	2	0,95	3	0,8	10	0,2	6	0,6	1	0,95
T11	5	0,5	3	0,8	5	0,65	2	0,9	4	0,6	2	0,8	3	0,8	4	0,75	3	0,8	7	0,5	2	0,95

Eşitlik (1-3) uygulandıktan sonra kriter ağırlıkları Tablo 7'deki gibi belirlenmiştir.

Tablo 9. Kriter Ağırlıkları

Güçlü Yönler		Zayıf Yönler		Fırsatlar		Tehditler	
S4	0,109799	W1	0,105085	O1	0,104334	T1	0,108976
S1	0,105947	W11	0,09965	O4	0,099798	T11	0,105616
S2	0,101783	W7	0,096577	O3	0,097148	T10	0,101024
S3	0,098993	W8	0,093188	O5	0,096708	T4	0,099665
S6	0,095603	W5	0,091117	O8	0,093315	T5	0,090231
S5	0,089122	W6	0,089891	O2	0,092893	T3	0,088226
S11	0,085619	W2	0,088682	O10	0,086595	T8	0,085884
S7	0,082615	W4	0,085947	O11	0,08543	T2	0,083976
S9	0,079368	W3	0,083666	O6	0,084661	T9	0,081746
S8	0,075917	W10	0,083287	O7	0,08098	T7	0,078878
S10	0,075233	W9	0,08291	O9	0,078138	T6	0,075778

Kriter ağırlıklarına bakıldığında güçlü yönler bakımından en önemli kriterin S4 (Kaliteli malzeme ve ürün) ve en az önemli kriterin ise S10 (Güçlü organizasyon yapısı ve üst yönetimin desteği) olduğu görülmektedir. İkinci kriter olan zayıf yönler için en önemli kriter W1 (Müşteriyi analiz edememek) ve en az önemli kriter ise W9 (Pazarlama bütçesinin yetersiz olması) olarak bulunmuştur. Bir diğer kriter olan fırsatlar için O1 (Sosyal medya ile uzaktan satış ve eğitim olanaklarının var olması) en önemli olarak, O9 (Mevzuatın pazardaki değişimlere bağlı olarak güncellenmesi) ise en az önemli olarak tespit edilmiştir. Son kriter olan tehditler için T1 (Hammadde maliyetlerinde meydana gelen artışlar) uzmanlardan en çok puan alan kriter olmuşken, T6 (Mevzuatın sürekli değişmesine bağlı olarak hata risklerinin artması) kriterinin en düşük puanı aldığı görülmüştür. En yüksek puanlı SWOT maddeleri üzerinden tüm KOBİ'lere yönelik 4 temel pazarlama stratejisi geliştirilmiştir. Bunlar; Strateji 1: Kaliteli ürün satmak için kaliteli malzeme kullanma ve kaliteli ürün üretme, Strateji 2: Dijital müşteri ilişkileri yönetim sistemi geliştirme, Strateji 3: Dijital ve sosyal medya pazarlama faaliyetlerinde bulunma, Strateji 4: Hammadde maliyetlerini azaltma olarak sıralanabilmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile birlikte rekabetin hızla artması ve iş koşullarının sürekli değişmesi, pazarlama alanında stratejik yaklaşımı zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak ayakta kalabilmeleri için pazarlama stratejileri geliştirmeleri ve bu stratejileri başarıyla uygulamaları gerekmektedir (Onurlu ve Yazıcı, 2015). Bu bağlamda çalışmada Lüleburgaz örneğinden hareketle öncelikle KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatları belirlenmiş, sonrasında bu bulgular uzman görüşüne başvurularak ve SWARA yöntemi kullanılarak puanlanarak derecelendirildikten sonra öne çıkan kriterlerden hareketle KOBİ'lere yönelik 4 pazarlama stratejisi geliştirilmiştir.

İlk strateji olarak, “kaliteli ürün satmak için kaliteli malzeme kullanma ve kaliteli ürün üretme” stratejisi geliştirilmiştir. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin başarılı olmaları, hız ve fiyat gibi faktörlerin yanında kalite olgusuyla da yakından ilişkilidir. Bu kapsamda, müşterilerine kaliteli ürün sunan işletmelerin önemli düzeyde rekabet avantajı sağladıkları söylenebilmektedir. Kaliteli olmanın yolu da Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinden geçmektedir. TKY, bir işletmede üst yönetimden en alt kademeye kadar tüm çalışanların kaliteden sorumlu olmaları gerektiğini savunan bir modern yönetim yaklaşımıdır (Çoban, 2004). Diğer yandan TKY, müşteri istek ve beklentilerine cevap verme ve kalite olgusu oluşturarak rekabet avantajı sağlama noktasında etkin yönetim yaklaşımıdır (Doğaner ve Yüksel, 2003). Bu bağlamda, KOBİ yöneticilerinin bu stratejiyi uygulamayabilmeleri için TKY yaklaşımını benimsemeleri gerektiği hususu önerilmektedir.

İkinci strateji olarak, “dijital müşteri ilişkileri yönetim sistemi geliştirme” stratejisi geliştirilmiştir. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), işletmelerin müşterilerini daha yakından ve sistematik bir biçimde tanıyabilmeleri için kullanılan etkili bir pazarlama aracıdır. MİY'in amacı, işletmelerin müşterilerine odaklanmalarını sağlayarak, müşterilerini analiz etmelerine olanak tanımaktadır. Ancak çok yüksek miktarda müşteri verisini insan eliyle analiz etmek oldukça zor bir iş olarak görülmektedir (Chatterjee vd., 2020). Bu nedenle son yıllarda müşteriye kaliteli hizmet sunmak, müşteri ilişkilerini geliştirmek, müşteri verilerini analiz etmek ve müşteri ilişkileri maliyetlerini azaltmak için işletmelerde müşteri ilişkilerinin yönetiminde yeni dijital teknolojilerinin kullanımı yaygınlaşmıştır (Esmer ve Şaylan, 2021). Bu bağlamda, KOBİ yöneticilerinin söz konusu stratejiyi uygulamayabilmeleri için yapay zekâ, bulut bilişim, makine öğrenimi gibi yeni dijital teknolojilerin kullanıldığı bir müşteri analiz sistemi geliştirmeleri önerilmektedir.

Üçüncü strateji olarak, “dijital ve sosyal medya pazarlama faaliyetlerinde bulunma” stratejisi geliştirilmiştir. Teknolojide meydana gelen gelişmeler ve internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler müşterilerine sosyal medya gibi yeni dijital araçlar ile ulaşma yolunu tercih etmeye başlamışlardır. Özellikle alışverişlerde dijital araçların kullanımının artmasıyla birlikte dijital pazarlama işletmeler için stratejik bir araç olmuştur. Dijital pazarlama müşterilerine herhangi bir yer, zaman ve

durumda kolayca ulaşabilmelerine olanak tanımaktadır (Koçak Alan vd., 2018). KOBİ'lerin dijital ve sosyal medya pazarlaması stratejisini doğru bir şekilde uygulayabilmeleri için hedef müşteri kitlesi ile etkin bir iletişim kurmaları, müşteri verileri doğru analiz edilerek müşterilerin eğilimleri tahmin edilmeye çalışılmalı ve böylece müşteri sadakati sağlanmalıdır (Kaan ve Yıldırım, 2020). Bu bağlamda KOBİ yöneticilerinin müşterilerin eğilimlerine göre pazarlama faaliyetlerinde Facebook, Instagram, Twitter, YouTube gibi dijital ve sosyal medya araçlarını belirlenen pazarlama amaç/hedefleri doğrultusunda doğru bir şekilde kullanması önerilmektedir.

Dördüncü strateji olarak, "hammadde maliyetlerini azaltma" stratejisi geliştirilmiştir. Ürün maliyeti, işletmeler arası rekabeti etkileyen en önemli unsurdur (Karakaya Demirkutlu, 2015). Ürün maliyetini oluşturan girdi kalemlerinin başında ise hammadde maliyetleri yer almaktadır. Bu nedenle bir ürünün maliyetini düşürmek için işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasının yanında ucuz hammadde kaynaklarının da bulunması önemli olmaktadır (Eleren, 1999). Bu bağlamda KOBİ yöneticilerinin hammadde maliyetlerini azaltmak için ucuz ve alternatif hammadde kaynakları bulmaları gerekmektedir.

Diğer yandan, SWOT analizi sonucunda KOBİ'lerin öne çıkan güçlü yönlerinin "kaliteli malzeme ve ürün", öne çıkan zayıf yönlerinin "müşteriyi analiz edememe", öne çıkan fırsatlarının "sosyal medya ile uzaktan satış ve eğitim olanaklarının var olması" ve öne çıkan tehditlerin "hammadde maliyetlerinde meydana gelen artışlar" olduğu belirlenmiştir. Esmer (2020)'in Amasya ili örneğinden hareketle KOBİ'lerin finansal stratejik analizini gerçekleştirdiği çalışmasında benzer bir şekilde enerji, hammadde ve akaryakıt maliyetlerindeki artışın KOBİ'leri tehdit eden önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. SWOT analizi sonuçlarından hareketle Türkiye'de KOBİ'lerin teknolojik değişimleri ve mevzuatı yakından takip etmeleri, ürün yelpazelerini genişletmeleri, sosyal medyayı aktif kullanmaları, müşterilerle doğru ilişkiler kurmaları, müşterilere olumlu geri bildirimlerde bulunmaları, müşteri memnuniyetine önem vermeleri, etik dışı uygulamalardan uzak durmaları, faaliyetlerinde güvenilir ve dürüst olmaları önerilmektedir. Sonuç olarak, KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmanın stratejik pazarlama yönetimi konusunda başta KOBİ sahipleri olmak üzere yöneticiler, araştırmacılar ve diğer KOBİ paydaşlarına faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Agic, E., Cinjarevic, M., Kurtovic, E. ve Cicic, M. (2016). Strategic marketing patterns and performance implications. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2216-2248. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0589>
- Alcan, Ö., Esmer, Y. ve Alcan, Y. (2021). SWOT analizi ve AHP yöntemi kullanılarak fotovoltaik sistemlerin konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik strateji geliştirme: Sinop ili örneği. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 9(1), 360-375. <https://doi.org/10.29130/dubited.734218>
- Anwar, A. (2013). Strategic marketing by small to medium sized enterprises (SMEs). *Academic Leadership Journal in Student Research*, 1(1), 1-6.

- Aydın, S. N., ve Gökdeniz, İ. (2020). Stratejik pazarlama performansını belirlemeye yönelik bir model önerisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(1), 372-393. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.688109>
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Brooksbank, R. ve Taylor, D. (2007). Strategic marketing in action: A comparison of higher and lower performing manufacturing firms in the UK. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 31-44. <https://doi.org/10.1108/02634500710722380>
- Brooksbank, R., Subhan, Z. ve Miller, S. (2018). What differentiates successful strategic marketing among manufacturers in an emerging vs developed market? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(2), 309-332. <https://doi.org/10.1108/APJML-12-2016-0251>
- Chatterjee, S., Ghosh, S. K., Chaudhuri, R. ve Nguyen, B. (2019). Are CRM Systems Ready for AI Integration? A Conceptual Framework of Organizational Readiness for Effective AI-CRM Integration. *The Bottom Line*, 32(2), 144-157. <https://doi.org/10.1108/BL-02-2019-0069>
- Chatterjee, S., Nguyen, B., Ghosh, S. K., Bhattacharjee, K. K. ve Chaudhuri, S. (2020). Adoption of Artificial Intelligence Integrated CRM System: An Empirical Study of Indian Organizations. *The Bottom Line*, 33(4), 359-375. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2020-0057>
- Chernev, A. (2018). *Strategic marketing management* (9th ed.). Cerebellum Press.
- Çakır, E. (2017). Kriter ağırlıklarının SWARA-Copeland yöntemi ile belirlenmesi: Bir üretim işletmesinde uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 42-56. <https://doi.org/10.30803/adusobed.309069>
- Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22), 85-98.
- Doğaner, M. ve Yüksel, F. (2003). Pazarlamada toplam kalite yönetimi. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 20(2), 69-80.
- Downey, J. (2007). *Strategic analysis tools-Topic gateway series*. London: The Chartered Institute of Management Accountants.
- Durmaz, Y. ve Açıkgöz, A. (2020). Strategic marketing planning practice in SMEs and a case study in Turkey. *Asian Journal of Business and Management*, 8(5), 83-90. <https://doi.org/10.24203/ajbm.v8i5.6433>
- Eleren, A. (1999). Kobi'lerde optimal kuruluş yeri ve kapasite seçiminin rekabet gücüne etkileri: Afyon çevresinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 99-112.
- Esmer, Y. (2020). Financial strategic analysis in SMEs: The case of Amasya province. *Finans ve Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 82-88. <https://doi.org/10.29106/fesa.678877>
- Esmer, Y. ve Pabuçcu, H. (2019). Stratejik kariyer planlama: Bulanık mantık yaklaşımı. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(1), 111-124. <https://doi.org/10.24988/ije.2019341835>
- Esmer, Y. ve Şaylan, O. (2021). Müşteri ilişkileri yönetiminde yeni dijital teknolojilerin kullanımına yönelik nitel bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 71-78.
- Garland, R., Brooksbank, R. ve Werder, W. (2011). Strategic marketing's contribution to Australasian golf club performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(2), 138-154. <https://doi.org/10.1108/20426781111146745>

- Gürel, E. ve Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 994-1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- İşseveroğlu, G. ve Hatunoğlu, Z. (2012). Türkiye’de bireysel emeklilik sisteminin makro ekonomik dinamiklere etkisi kapsamında SWOT Analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (56), 155-174.
- Jocumsen, G. (2004). How do small business managers make strategic marketing decisions? *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 659-674. <https://doi.org/10.1108/03090560410529277>
- Kaan, F. ve Yıldırım, F. (2020). Dijital pazarlama stratejileri üzerine nitel bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 4(8), 137-150.
- Kamilçelebi, H. (2012). Türkiye’de Sigorta Sektörünün SWOT Analizi ve Bir Araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 4(1), 45-54.
- Karakaya Demirkutlu, F. (2015). Maliyet yönetimi ve KOBİ’lerin farkındalıkları: Ampirik bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 39-62.
- Kerşulienne, V., Zavadskas, E. K. ve Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 243-258. <https://doi.org/10.3846/jbem.2010.12>
- Keskin, H., Şentürk, C., Sungur, O. ve Kiriş, H. M. (2010). The importance of SMEs in developing economies. *2nd International Symposium on Sustainable Development*, (183-192). Sarajevo.
- Kılıçer, T., Boyraz, E., Gürses, F. ve Gülmez, Y. S. (2018). KOBİ’lerin stratejik pazarlama performansı ve ilişkisel pazarlama becerisinde işletme sahip ve yöneticilerinin rolü. *Pazarlama İlgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 2(2), 69-89.
- Koçak Alan, A., Tümer Kabadayı, E. ve Erişke, T. (2018). İletişimin yeni yüzü: Dijital pazarlama ve sosyal medya pazarlaması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 493-504. <https://doi.org/10.17755/esosder.334699>
- Kuşat, N. (2014). Isparta dış ticaret sektörünün SWOT analizi kapsamında mevcut durum değerlendirmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 299-324.
- Lüleburgaz Sanayi ve Ticaret Odası. (2018). Lüleburgaz Sanayi ve Ticaret Odası Stratejik Planı 2018-2022. Lüleburgaz. 24 Ağustos 2021 tarihinde https://www.ltso.org.tr/uploads/ltso_org_tr2018-11-03LTSO%20STRATEJ%20C4%B0K%20PLANI-1.pdf adresinden erişildi.
- O'Dwyer, M. (2009). *Marketing the SME: Innovation and approach* (New Edition). Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Onurlu, Ö. ve Yazıcı, H. M. (2015). Stratejik pazarlama yönetimi açısından rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kişisel satış teknikleri ve uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(610), 63-75.
- Terms Compared Staff. (2019). Difference between marketing and strategic marketing. 1 Haziran 2022 tarihinde <https://www.termscompared.com/difference-between-marketing-and-strategic-marketing/> adresinden erişildi.
- The World Bank. (2022). Small and medium enterprises (SMEs) finance. 31 Mayıs 2022 tarihinde <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance> adresinden erişildi.
- Türkdönmez, H. (2014). *İş dünyasında sistem ve stratejinin rolü-stratejik pazarlama yönetiminde bilişim teknolojileri ve sistemlerinin etkin kullanımı: Stratejik e-pazarlama*

yönetimi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Varadarajan, R. (2018). Advances in strategic marketing and the advancement of the marketing discipline: The promise of theory. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 71-85. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1398769>

Wilson, R. M. ve Gilligan, C. (2012). *Strategic marketing management* (3rd ed.). London and New York: Routledge.