



ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER KONFERANSI
5-6 TEMMUZ 2021



ÇANAKKALE ONSEKİZ MART UNIVERSITY
INTERNATIONAL SOCIAL SCIENCES CONFERENCE
JULY 5-6 2021

“World Economic, Social, Political and Technological Developments and their Impacts”



KONFERANS TAM METİNLERİ ELEKTRONİK KİTABI

CONFERENCE PROCEEDINGS E-BOOK

**T.C. ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER KONFERANSI**

“Dünyada Ekonomik Sosyal, Siyasi ve Teknolojik Gelişmelerin Etkileri”

KONFERANS BİLDİRİ TAM METİNLERİ E-KİTABI

**5-6 TEMMUZ 2021
ÇANAKKALE-TÜRKİYE**

DÜZENLEYEN

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
BİGA İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ**

ISBN: 978-605-4222-87-2

2021

**T.C. ÇANAKKALE ONSEKİZ MART UNIVERSITY
INTERNATIONAL SOCIAL SCIENCES CONFERENCE**

**“World Economic, Social, Political and Technological Developments and
Their Impacts”**

CONFERENCE PROCEEDINGS’ E-BOOK

JULY 5-6, 2021

ÇANAKKALE, TURKEY

ORGANIZED BY

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
BİGA İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ**

ISBN: 978-605-4222-87-2

KÜRESEL REKABETTE TÜRKİYE’NİN DİJİTAL TELEVİZYON PLATFORMLARI: EXXEN ÖRNEĞİNE YÖNELİK BİR SWOT ANALİZİ

Mihalis KUYUCU²²

Özet:

Bu çalışmada işletme alanında analizlerde en çok kullanılan yöntemlerden biri olan SWOT analizi yöntemi ile 2021 yılında faaliyetine başlayan Exxen adlı dijital televizyon platformu hakkında bir betimsel araştırma yapılmıştır. 2021 yılında Acun Ilıcalı ve Katarlı ortağı tarafından kurulan ve Türkiye’nin Milli Dijital Platformu olarak da adlandırılan Exxen markasının üniversitede eğitim alan gençlerin gözünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Exxen’in faaliyete geçtiği ilk üç ayda üniversitelerde işletme ve iletişim fakültelerinde eğitim alan öğrenciler ile yapılan mülakatlarda Exxen markasına yönelik bir SWOT analizi yapmaları istenmiştir. Çalışmada Exxen markasının Türk ve Dünya dijital televizyon piyasasındaki avantajları ve dezavantajları tartışılırken markanın küresel arenada Netflix markası ile rekabette nasıl bir performans çizeceği sorusuna yanıt aranmıştır. Çalışmada ayrıca günden güne büyüyen küresel dijital televizyon platform pazarında Türkiye’nin yeri Exxen örneği üzerinden tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, TV, Dijital Televizyon, Exxen, SWOT Analizi.

TURKEY'S DIGITAL TELEVISION PLATFORMS IN GLOBAL COMPETITION: A SWOT ANALYSIS ON THE EXAMPLE OF EXXEN

Abstract:

In this study, a descriptive research was conducted on the digital television platform called Exxen, which started its operations in 2021 with the SWOT analysis method, which is one of the most used methods in analysis in the field of business. It is aimed to evaluate the Exxen brand, which was founded in 2021 by Acun Ilıcalı and its Qatari partner and also called Turkey's National Digital Platform, from the eyes of young people studying at university. In this context, in the first three months of Exxen's operations, students studying at the faculties of business and communication at universities were asked to conduct a SWOT analysis for the Exxen brand in the interviews. In the study, while the advantages and disadvantages of the Exxen brand in the Turkish and World digital television markets are discussed, an answer is sought to the question of how the brand will perform in competition with the Netflix brand in the global arena. In the study, Turkey's place in the global digital television platform market, which is growing day by day, is discussed through the example of Exxen.

Key Words: Digital Transformation, TV, Digital Television, Exxen, SWOT Analysis

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler medya endüstrisini derinden etkilemektedir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan ve ilk ortaya çıktığı anda radyonun popülerliğini gölgede bırakan sesi ve görüntüyü aynı anda sunan televizyon mecrası, teknolojik gelişmelerden payına düşeni almış ve dijital dönüşümü yaşamıştır. Uydu teknolojileri ile ilk dijitalleşmesini yaşayan televizyon mecrası internetin ortaya çıkması ile dijitalleş dönüşüm yolunda ikinci önemli kilometre taşını yaşamıştır.

İlk yaygınlaşmaya başladığı dönem olan 1990lı yıllarda internet hızının düşük olması nedeniyle video paylaşımı fazla mümkün değildi, ancak özellikle web 2.0 ve sonrasındaki gelişmeler ile beraber ortaya çıkan hızlı internet erişimi medyanın en popüler mecrası olan televizyonun da kaderini derinden etkilemiştir.

²² Doç.Dr , Alanya HEP Üniversitesi Sanat ve Tasarım Fakültesi ,michaelkuyucu@gmail.com , ORCID No: 0000-0002-1931-6844

İnternet hızının artması ile önce web televizyonları, sonra İP televizyonlar ortaya çıkmıştır. İnternet hızının dünya çapında 100 Mbps seviyelerine çıkması, akıllı telefonların yaygınlaşması ve mobil medyada internet hızının 3G ve 4G 'ye yükselmesi ile beraber internet aracılığı ile yüksek kalitede video paylaşımı da kolaylaşmış ve yaygınlaşmıştır. İnternet hızlarının artması ile televizyon yayıncılığı analogtan dijitale olan yolculuğunda önemli dönüşümler yaşamıştır. Bu dönüşümlerden biri de tamamen internet aracılığı ile son tüketiciye ulaşan dijital televizyon platformları olmuştur.

Dijital televizyon platformları aracılığı ile televizyon izleyicisi internet olan her yerde dilediği biçimde televizyon izlemeye başlamıştır. Buna paralel olarak internet televizyonlarının İP televizyonculukla birleşmesi ile dijital televizyon platformları hem çeşitlilik hem de yaygınlık kazanmıştır. Dünyanın en popüler dijital televizyon platformu Netflix şu an bu pazarı domine ederken onu Amazon Prime takip etmektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren yerli internet tabanlı dijital televizyon platformları arasında Blu TV, Fil TV, Puhu TV, Gain yer almaktadır. Bu platformlara 2021 yılının Ocak ayında Exxen de eklenmiş ve bu pazarda ki rekabet artmıştır. Bu rekabet içinde İP TV platformu olan TiViBu'da yer almaktadır. Her biri ayrı bir abonelik sistemi içeren platformlar bir yandan büyümekte olan bir pazarda var olma mücadelesi vermekte diğer yandan da birbirleri ile sıkı bir rekabet içinde faaliyetlerine devam etmektedir.

Bu çalışmada 2021 yılının Ocak ayında faaliyete giren Exxen adlı dijital televizyon platformu ile ilgili yapılan bir araştırma yer almaktadır. Araştırmada SWOT analizi yöntemi ile Exxen adlı işletmeyi hayata geçiren Acun Ilıcalı ve markası hakkında bir analiz yapılarak bu markanın gelecekteki başarısı hakkında öngörülerde bulunulmuştur. Exxen'in güçlü olduğu, zayıf olduğu yönler analiz edilerek Exxen'in gelecekteki başarısı hakkında öngörülerde bulunulmuştur. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde SWOT analizi hakkında detaylı bir kavramsal aktarım yapılmış, ikinci bölümünde ise Exxen ile ilgili yapılan SWOT analizinin bulgularına yer verilerek araştırmaya katılanların gözünde Exxen markasının sahip olduğu fırsat ve tehditlere yer verilerek bunların markaya nasıl etki edeceğine yönelik tahminler tartışılmıştır.

2. SWOT ANALİZİ KAVRAMI

SWOT analizi, herhangi bir yeni stratejiye karar vermeden önce işletmenin mevcut durumunu değerlendirmek üzere kullanılan, neyin iyi çalıştığını, neyin iyi durumda olmadığını gösteren, işletmenin gitmek istediği yöne nasıl gidebileceğini ve yol üzerinde nelerin engel yaratabileceğini gösteren güçlü ve basit bir stratejik yönetim tekniğidir (Leigh, 2009:131).

SWOT analizi, ilk olarak 1960'lı yıllarda Albert Humphrey tarafından geliştirilmiştir. 1960 ve 1970'li yıllarda popüler olan teknik, sonraki yıllar da basitliği sayesinde zamana karşı koymuş ve günümüzde dahi halen kullanılan bir yöntem haline gelmiştir. Tekniğin basitliği sayesinde işletme hem kendisinin hem de rakiplerinin genel bir fotoğrafını çekilebilir. Karar vermek için gereken güçlü ve zayıf yönler ile onu bekleyen fırsatları ve tehditleri açıkça birbirinden ayırabilir (Gürel & Tat, 2017:65-57).

SWOT analizi, işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri değerlendirmek üzere kullanılan bir analiz yöntemidir. İşletmeleri rakiplerinden ayıran stratejiler yaratarak pazarda başarılı bir şekilde rekabet etmesine yardımcı olur. İşletmelerin sahip olduğu en iyi yönleri bilip eksiklerini belirlemek ve güçlü yönlerinin yarattığı fırsatlar ile eksik yanların yaratabileceği tehditleri bütünsel olarak göstermek amacıyla uygulanmaktadır (Phadermrod, vs.2019: 43). İşletmelerin dış çevrelerini iyi yorumlayabilmesi ve örgüt içerisinde bu yorumların doğru bir şekilde kullanılabilmesi için, çevresel faktörlerin sistemli bir şekilde incelenmesine ihtiyaç vardır. SWOT Analizi de bunun yollarından biridir. Çünkü SWOT analizi ile işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditler derlenmektedir (Helms & Nixon, 2010:32-33).

SWOT analizi, karar verme süreçlerinde kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Büyük küçük bütün işletmelerin rahatlıkla kullanabileceği bu yöntem, aynı zamanda ulusal ve yerel hükümetler ya da STK'lar gibi kamu kurum ve kuruluşlarında da kullanılabilir. Yapılması planlanan yeni bir girişimin ya da hedeflere ulaşmak için uygun olan ve olmayan iç ve dış faktörlerin belirlenmesine yardımcı olur. SWOT analizi, belirli sorulara yanıt aranan bir tekniktir ve her sorunun cevabı bir matriste yerine konur (Baykal, 2018:154). Kapsamlı bir SWOT analizi yapmak, işletmenin nasıl çalıştığına dair daha fazla fikir edinmek için önemli bir fırsat sağlamaktadır. SWOT analizi sayesinde işletmenin sektördeki konumunu daha geniş bir biçimde, kuşbakışı görmek mümkün hale gelmektedir.

SWOT analizlerinin bir başka faydası tekniğin yalnızca işe genel bir bakış olarak değil, çok çeşitli senaryolara uyarlanabilmesidir. SWOT analizi, yaklaşan bir reklam kampanyasının, planlanan bir içerik projesinin potansiyel güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve hatta şirketin bir ticaret fuarında veya endüstri etkinliğinde temsil edilip edilmeyeceğini değerlendirmek için dahi kullanılabilir (Baş vd., 2017: 198). SWOT analizinin, şirketin neyi iyi yaptığını, nerelerde iyileştirilebileceğini ve işin karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri belirlemeye izin verdiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, SWOT analizi yapmak, yalnızca bu faktörleri tanımlama fırsatı vermekle kalmaz, aynı zamanda potansiyel çözümler için somut yol haritaları ve zaman çizelgeleri geliştirme ve uygulama fırsatı sunmaktadır (Bilgiç, 2013:221). Bunlar arasında bütçe planlarının oluşturulmasında, işe alım ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve diğer orta ila uzun vadeli stratejik planlamalar yer alabilir.

3. SWOT ANALİZ YÖNTEMİNİN UYGULAMA BİÇİMİ

SWOT Analizi öncelikle işletme çevresinde her bir faktörün anlamının belirlenmesini, sonrasında ise işletme iç faktörlerini gözden geçirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda SWOT Analizi iki aşamalı düşünülmektedir (Demir & Yılmaz, 2013:233):

- ✓ İç Kaynak Analizi: İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya konması, işletmenin pazardaki rekabet gücünün ve faaliyetlerinin ne derece başarılı olduğunu belirlemede oldukça etkilidir. İşletmenin pazarda başarılı olarak rekabet edebilmesi için kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi süreci aşağıdaki işlemlerin yapılmasını gerektirmektedir.
 - İşletme için az sayıda kritik başarı faktörünün belirlenmesi,
 - İşletmenin kaynak ve becerilerinin kritik başarı faktörleri ile kıyaslanması,
 - Fırsatlardan yararlanmak için stratejiler oluşturulabileceği kuvvetli alanların ve başarısızlığı önlemek ya da en aza indirmek için kritik zayıflıkların belirlenmesi,
 - Rakiplerin kuvvetli ve zayıf yönleri ile işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin kıyaslanması,
 - Rakiplerden daha kuvvetli ve daha zayıf olan işletmenin kaynak ve becerilerinin birbirinden ayrılması
- ✓ Dış Çevre Analizi: İşletmenin bulunduğu genel çevre içindeki faktörler sadece işletmenin başarısını değil, aynı zamanda iş çevresini de etkiler. Dış çevrenin analizi, işletmenin ve iş çevresinin kontrolü altında olmayan bu dış faktörleri incelemek ve tahmin etmek için örgüt tarafından kullanılan sistemli yöntemlerdir. İşletmeler çevre analizini genelde dört grupta sınıflandırmaktadır.

Tablo 1. Dışsal ve İçsel Analiz (Aktan, 2008:213).

I. Dışsal Analiz	
1. Müşteri Analizi	2. Çevre Analizi
Müşteri gruplarının analizi	Demografi analizi
Müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizi	Teknolojik durum analizi
3. Piyasa Analizi	4. Rekabet Analizi
Piyasa büyüklüğünün analizi	Rakip organizasyonların, performans, imaj, kültür, yapı analizi
Piyasadaki karlılık ve maliyet analizi	Rakip organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi
Piyasada beklenen büyüme analizi	Rakip firmaların kalite ve maliyet yapısının analizi
Piyasada kritik başarı faktörlerinin analizi	
II. İçsel Analiz	
1. Performans Analizi	
Organizasyonda satış ve karlılık analizi	Ürün kalitesi analizi
Hisse senetlerinin değerlendirilmesi analizi	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik analiz
Müşterilerin tatmin olup olmadıklarının analiz edilmesi	Ürün portföy analizi
2. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi	
Geçmişteki stratejinin ve şimdiki stratejinin durum değerlendirilmesi	Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi

İç ve dış çevre analizleri yapıldıktan sonra SWOT analizine geçilebilir. SWOT analizini yaparken 2x2'lik bir matristen faydalanılmaktadır. Bu matrisin her bir bölümünde SWOT analizinin baş harflerini temsil eden Güçlü Yönler (S-Strengths), Zayıf Yönler (W – Weaknesses), Fırsatlar (O – Opportunities) ve Tehditler (T – Threats) yerleştirilir. Sonrasında işletme içerisinde beyin fırtınası yapılarak işletmenin sahip olduğu her güçlü yön, her zayıf yön, her fırsat ve her tehdit matrisin ilgili yerlerine yazılır.

Tablo 2. SWOT Analizi Uygulaması

İÇSEL ANALİZ	
Güçlü Yönler (S – Strengths)	Zayıf Yönler (W – Weaknesses)
Neyi iyi yapıyorsunuz	Neyi geliştirebilirsiniz?
Hangi benzersiz kaynaklardan yararlanabilirsiniz?	Nerede diğerlerinden daha az kaynağa sahipsiniz?
Başkaları, neyin güçlü yönleriniz olduğunu düşünüyor?	Başkaları, neyin zayıf yönleriniz olduğunu düşünüyor?
Fırsatlar (O – Opportunities)	Tehditler (T – Threats)
Hangi fırsatları yakalayabilirsiniz?	Hangi tehditler size zarar verebilir?
Hangi trendlerden faydalanabilirsiniz?	Rakipleriniz neler yapıyor?
Güçlü yönlerinizi nasıl fırsata çevirebilirsiniz?	Zayıf yönleriniz hangi tehditleri açığa çıkarıyor?
DIŞSAL ANALİZ	

SWOT analizinde güçlü yönler ile zayıf yönlerin içsel, fırsatlar ve tehditler ise dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır. İçsel faktörler, işletmenin hedefleri üzerindeki etkinliklerine bağlı olarak güçlü ya da zayıf yönlerini ifade etmektedir. Öte yandan bir hedef için güçlü bir yön, diğer bir hedef için zayıf bir yön de olabilir. İçsel faktörler tespit edilmeye çalışılırken personel, finansman imkanları, üretim yetenekleri gibi faktörler incelenir. Dışsal faktörler ise daha çok makroekonomik koşullar, teknolojik altyapı, mevzuat, sosyokültürel faktörler, pazardaki değişiklikler gibi faktörlerdir.

3.1. Güçlü Yönler (Strengths)

SWOT analizinin ilk unsurudur. İşletmenin iyi yaptığı şeyleri ve en güçlü olduğu noktaları ifade etmektedir. İşletmenin iyi yaptığı şeyden kastedilen marka özellikleri gibi soyut unsurlar olabileceği gibi belirli bir ürünün yüksek kaliteli üretilmesi gibi somut unsurlar da olabilir. Aynı zamanda güçlü insan kaynakları da işletmenin güçlü yönünü oluşturabilir. Kısacası SWOT analizinin güçlü yönleri, işletmenin kontrolünde olan olumlu nitelikteki içsel faktörlerdir. Güçlü yönler tespit edilirken aşağıdaki konular dikkate alınır:

- Şirketin iyi yaptığı şeyler
- Rakiplerden ayıran nitelikler
- Yetenekli ve bilgili personellerin varlığı
- Sahip olunan fikri mülkiyet, sermaye, özel teknolojiler
- Rakiplere göre sahip olunan rekabet üstünlükleri

3.2. Zayıf Yönler (Weakness)

SWOT analizinin ikinci unsuru zayıf yönlerdir. Zayıf yönler, işletmenin sahip olduğu güçlü yönlerin etkisini azaltan faktörlerdir. Rekabette ön plana çıkabilmek için geliştirilmesi gereken şeylerdir. SWOT analizinin zayıf yönleri, işletmenin kontrolünde olan ancak olumsuz nitelikteki içsel faktörlerdir. Geliştirilmesi gerekir. Zayıf yönler tespit edilirken aşağıdaki konular dikkate alınır.

- İşletmenin rekabetçi olması gereken şeylerin neler olduğu
- Hangi süreçlerin geliştirilmesi gerektiği
- Para veya ekipman gibi şirketin ihtiyaç duyduğu maddi varlıklar
- Sahip olunan insan kaynaklarının düşük nitelikte olup olmadığı
- İşletmenin pazardaki konumunun başarı için yeterli olup olmadığı

3.3. Fırsatlar (Opportunities)

SWOT analizinin üçüncü unsuru fırsatlardır. Fırsatlar, işletmenin kontrolünde olmayan dışsal nitelikte ancak olumlu faktörlerdir. İşletmenin başarısına katkıda bulunma ihtimali yüksek nitelikte faktörlerdir. Fırsatlar değerlendirilirken aşağıdaki konular dikkate alınır:

- Pazarda büyüme olup olmadığı,
- Satın alımları artıracak bir trend olup olmadığı,
- İşlerin büyümesine katkı sağlayabilecek bir etkinliğin yaklaşıp yaklaşmadığı,
- Şirketin faaliyetlerine olumlu etki edecek düzenleme / kanun / yönetmelik değişikliğinin olup olmadığı.

3.4. Tehditler (Threads)

SWOT analizinin son parametresidir. Tehditler, işletmenin üzerinde herhangi bir kontrol sağlayamadığı olumsuz nitelikte dışsal faktörlerdir. Tehditlerin oluşması durumunda, bunlarla başa çıkabilmek için acil durum planlarının devreye alınması gerekebilir. İşletmenin faaliyeti sırasında ortaya çıkabilecek aksaklıkları kapsar. Tehditler değerlendirilirken aşağıdaki konular dikkate alınır:

- Pazara girebilecek potansiyel rakiplerin olup olmadığı
- Tedarikçiler, ihtiyaç duyulan hammaddeleri her zaman ihtiyaç duyulan miktarda sağlayamamaları
- Teknolojideki gelişmeler nedeniyle iş yapış şeklinin değişip değişmediği
- Tüketici davranışlarında satışları olumsuz etkileyebilecek bir değişim olup olmadığı
- Tehditlere neden olabilecek piyasa koşullarının olup olmadığı

4. SWOT ANALİZİNİN AVANTAJLARI

İster yeni bir girişime başlama ister iç politikaları revize etme ister dönüm noktasını belirleme isterse de bir uygulama değişikliğine gidiliyor olsun, herhangi bir faaliyete geçmeden önce her işletmenin yapması gereken şey SWOT analizidir. Kimi zaman da herhangi bir eyleme geçilmeden önce işletmenin mevcut durumunu kontrol etmek için genel kapsamlı bir SWOT analizi yapılabilir. Böylece gerektiğinde iş operasyonları iyileştirilebilir (Verboncu & Condurache, 2016:322). İşler iyi gitse dahi gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların ön tespiti için de önemli bir avantaj olan SWOT yöntemi işletmeler tarafından özellikle fizibilite aşamasında da uygulanır. Yeni bir yatırıma girerken bu yatırımın geleceğine yönelik uygulanacak stratejilerin belirlenmesinde önemli bir yol gösterici yöntem olan bu yöntem fizibilite çalışmalarının da vazgeçilmezidir.

SWOT analizi, beyin fırtınası ve stratejik planlama açısından çok faydalı bir yöntemdir. Belirli bir hedef doğrultusunda gerçekleştirildiğinde SWOT analizinden beklenilenden daha fazla fayda elde etmek mümkündür. Yeni bir iş fırsatından yararlanmak, yeni trendlere cevap vermek, yeni teknolojileri uygulamak ve rakiplerin operasyonlarındaki değişikliklerle ilgilenmek istenildiğinde SWOT analizinden faydalanılabilir. SWOT analizinin kullanım alanlarını genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Akgemci, 2015:265):

- Stratejik planlama,
- İş planlaması,
- Bir hizmet, faaliyet veya kaynak için dış kaynak kullanımı,
- Bir yatırım fırsatı,
- Bir satış dağıtım yöntemi,
- Rakip değerlendirmesi,
- Pazarlama,
- Bir yatırım fırsatı
- Ürün geliştirme,
- Araştırma raporları

SWOT analizi sayesinde bir işletme zayıf yönlerini iyileştirmenin ya da onları ortadan kaldırmanın veya güçlü yönlerinden daha fazla yararlanmanın yollarını keşfedebilir. Bu analizin bir tür beyin fırtınası olduğu düşünüldüğünde, yalnızca işletme sahibinin değil tüm ekip çalışanlarının analize dahil edilmesi de gerekli olabilir. Böylece söz konusu işletme içinde yer alan tüm ekibin kolektiflik kazanmasına ve işlerin her açıdan analiz edilmesine olanak sağlar (Yalçıntaş, 2015:93).

SWOT analizi, analiz anında yapılan beyin fırtınası sayesinde ekip üyelerinden birinin ya da doğrudan işletme sahibinin tek başına fark edemeyeceği ya da yakalayamayacağı faktörleri görmeyi sağlamaktadır. Bu yolla genel iş stratejisi oluşturmanın yanında pazarlama, üretim ya da satış gibi belirli işletme faaliyetleri için bu analiz kullanılabilir. Farklı bölümlerden çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen SWOT analizi sayesinde geliştirilen genel stratejinin, işletmenin bölümleri için uygulanabilir olup olmadığı değerlendirilebilir (Ülgen & Mirze, 2020:265).

Analiz yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlar, işletmenin kısa ve uzun vadeli stratejiler geliştirmesi için kullanılabilir. Bir analizin gerçek değeri, o analiz sonucunda elde edilen bulguları kullanmak ile ortaya çıkacaktır. Olumlu etkileri maksimize etmek, olumsuz yönleri ise olumluya dönüştürmek mümkündür. Ancak bu dönüşüm yapılmazsa analiz yapmanın da bir anlamı kalmayacaktır (Akgemci, 2015). Bunun için analizde elde edilen bulguların hemen uygulanmak üzere bir stratejiye dönüştürülmesi gerekmektedir. Yapılan SWOT sonuçlarının kısa veya uzun vadeli stratejilere dönüştürülmesi için işletmenin güçlü ve zayıf yönleriyle fırsatlar ile tehditlerin birbiriyle nasıl örtüşeceği düşünülmelidir. Örneğin belirlenen güçlü yönlerin fırsatları en üst düzeyde kullanabilmek için nasıl kullanılabilirliği ve tehditleri en aza nasıl indirebileceği değerlendirilmelidir. Ayrıca zayıflıkları en aza indirecek ve tehditlerden kaçınacak stratejiler geliştirmek için fırsatların nasıl kullanılabilirliği incelenmelidir.

Tablo 3. SWOT Analizinde Strateji Belirleme

	<i>Fırsatlar (Dışsal, Pozitif)</i>	<i>Tehditler (Dışsal, Negatif)</i>
<i>Güçlü Yönler (İçsel, Pozitif)</i>	İşletmenin hangi güçlü yönleri, belirlenen fırsatları maksimize etmekte kullanılabilir?	Tanımlanan tehditleri en aza indirmek için işletmenin güçlü yönleri nasıl kullanılabilir?
<i>Zayıf Yönler (İçsel, Negatif)</i>	Tanımlanan fırsatları kullanarak işletmenin zayıf yönlerini en aza indirmek için ne gibi eylemler gerçekleştirilebilir?	Belirlenen tehditlerden kaçınmak için işletmenin zayıf yönleri nasıl en aza indirilebilir?

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada işletmelerin yaşam eğrilerinde çok yaygın bir analiz yöntemi olarak kullanılan SWOT analizin bir medya işletmesine uygulanması hedeflenmiştir. Dijital medya pazarının her geçen gün büyüdüğü bir dönemde pazara yeni giriş yapan işletmelerin de sayısında artış yaşanmaktadır. Bu işletmelerin izleyici gözündeki ilk imajları onların gelecek adımlarında da önemli bir referans olmaktadır. Bu çalışmada dijital televizyon pazarına 2021 yılında giriş yapan Exxen adlı markanın bu pazardaki durumuna yönelik bir analiz yapılarak, işletmenin dijital platformların birincil kullanıcısı durumunda olan gençlerin gözünden piyasa gücüne yönelik bir betimleme yapılmıştır. Bu kapsamda Exxen'in faaliyete geçtiği andan üç aylık süreçten sonra (01 Ocak - 31 Mart 2021), Exxen markasının piyasadaki konumuna yönelik bir SWOT analizi yapılmıştır. Araştırma 01-30 Nisan 2021 tarihleri arasında telefon yoluyla rassal seçilmiş 28 üniversite öğrencisine uygulanmıştır. Seçilen örnekleme üniversite öğrencileri bir vakıf bir de devlet üniversitesinden rassal olarak seçilmiştir. Öğrencilerin Z Kuşağı olarak adlandırılan sosyolojik profili temsil etmesi açısından 2000 yılından sonra doğan öğrenciler olmasına dikkat edilmiştir. Bu kapsamda kotalı bir örneklem uygulaması benimsenmiştir. Araştırmaya katılan öğrenciler MEF Üniversitesi (Vakıf Üniversitesi) ve Marmara Üniversitesi (Devlet Üniversitesi) 'den seçilmiştir. Her biri ortalama 30 dakika süren telefon mülakatlarında alınan yanıtlar kaydedilmiş ve sonrasında kavramsal düzeyde kategorileştirilerek istatistiksel olarak açıklanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile hazırlanan çalışmada, Z Kuşağına ait üniversite öğrencilerinin Exxen markasına yönelik genel görüşlerini ve Exxen'e yönelik SWOT analizin her bir bileşenine yönelik görüşlerini içeren altı soru yöneltilmiş ve sonrasında elde edilen yanıtlar analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler SWOT analizinin her bir bileşeni olan güçlü (strenghts), zayıf (weak) , fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threads) başlıkları arasında kategorilendirilmiştir. Exxen markasının araştırmaya katılanlara göre piyasa gücü oluşturmasında güçlü olan özellikleri tablo 4'te derlenmiştir.

Tablo 4. Exxen Markasının Güçlü Yönleri

Güçlü Yönler (Strenghts)	Oran (%)
İçerik Çeşitliliği	1,93
Bedava Deneme Süresi İmkkanı	1,88
Acun Ilıcalı'nın Kişisel Medya Bilinirliği	7,54
Acun Ilıcalı'nın Finansal Gücü	1,88
Acun Medya'nın Türk Medya Pazarındaki Konumu	16,98
Kullanılan Abonelik ve Fiyat Stratejisinin Uygunluğu	15,09
Exxen Açılmadan Bir Ay Önce Yapılan Tanıtım Kampanyası	9,43
Türk / Yerli İçerik Üretiminde Güçlü Üretim Alt Yapısının Olması	1,87
Acun Ilıcalı'nın Kişisel Politik Çevresi	1,88
Türkiye'nin Sahip Olduğu Genç Nüfus	1,88
Platformda Yer Alan İçerik Çeşitliliği	13,2
Üretilen İçerikte Ünlülerin Yer Alması	7,54
Çocuklara Yönelik Özel İçeriklerin Yer Alması	3,77
Türkiye'nin İlk Milli - Yerli Dijital Platformu Algısı	5,67
Acun Medyanın Türk İzleyicisinin İzlenme Alışkanlıkları Hakkında Deneyimli Olması	1,91
İçerik Üretiminde Youtuber'larla Çalışılması,	1,88
Mobil- Masaüstü - Tablet gibi tüm multimedya platformlarından Erişilebilmesi	3,77
Exxen'in Ürettiği Programların İlk Bölümlerinin Grubun Kanalı TV8'de Yayınlanması	1,90
TOPLAM	100

Araştırmaya katılan gençler Exxen markasının güçlü olduğu yönleri en çok markanın medyada bugüne kadar başarılı işlere imza atmış olan Acun Ilıcalı'nın üzerinden değerlendirmiştir. Acun Ilıcalı ve ona ait Acun Medya'nın Exxen markasının başarılı olmasında en önemli faktör olacağını düşünen gençler platformun kullandığı abonelik sistemindeki fiyat stratejisinin markanın güçlü yönlerinden biri olduğuna vurgu yapmıştır. Markanın üçüncü önemli gücü ise daha platform açılmadan bir ay önce yapılan yoğun reklam ve tanıtım faaliyetleri olmuştur. Exxen markası Türkiye'nin tamamında yoğun bir Açık hava reklam kampanyası yaparak markayı potansiyel tüketicilere tanıtmaya çalışmıştır. Exxen'in bu davranışı araştırmaya katılanların dikkatini çekmiş ve bu tanıtım kampanyası markanın en güçlü olduğu üç faktör arasında değerlendirilmiştir.

Şekil 1. Exxen Markasının Faaliyete Geçmeden Önce Türkiye Geneline Yaptığı Reklam Kampanyası



Tablo 5. Exxen Markasının Zayıf Yönleri

Zayıf Yönleri	n (%)
Netflix gibi çok güçlü Küresel Rakiplerinin Olması	9,31
İçeriğinin Ergenlere Yönelik Olması	4,65
İlk Açıldığında Yaşanan Teknik Alt Yapı Eksikleri	9,34
İçeriklerde Uygulanan Reklam Politikası	2,32
Marka ve Logosunun Akıllarda Kalmaması	2,34
Acun Ilıcalı'nın Bireysel Olarak Siyasilerle Yakın Olması	2,39
İçeriğinin Dijital Medyadan Çok Geleneksel Medyada- Televizyona Daha Yakın Olması	2,32
İçeriklerin Youtube Programları Gibi Olması - Profesyonel Olmaması	2,31
İlk Açıldığında TV Aplikasyonuna Sahip Olmaması	6,97
İçeriğinin Sadece Yerli İçerik Olması Yabancı İçerikte Eksik Kalması	6,97
Platformun İnternet Ara yüz Tasarımının Farklılık Yaratamaması- Daha çok Netflix'e Benzemesi ve Netflix'in İmitasyonu Gibi Durması	12,67
Abonelik Sistemlerinde Dahi Reklam Yayınının Olması	6,98
Öğrenci Abonelik Paketinin Olmaması	2,04
Yapılan Yoğun TV Tanıtım Reklamlarının Vasat ve Etkisiz Nitelikte Olması	2,39
Platformun Hazırlıklarını Tamamlamadan Acil- Hızlı - Eksik Bir Biçimde Açılması	4,66
TV Piyasasında Dijital TV Platformlarının Çok Olması - Pazarın Kalabalık Olması	4,31
Büyük Beklentilerle Başlaması ve Bu Beklentileri İlk Açıldığında Karşılamaması	6,66
Henüz İzleyiciyi Platforma Abone Olmaya Teşvik Edecek bir İçerik Üretememesi	4,31
Arayüzde Yabancı Dil Seçeneğinin Olmaması	2,35
Rakiplerine Göre Daha Zayıf İçerik Sunması	2,35
Abonelik Paketlerinin Pahalı Olması	2,36
TOPLAM	100

Araştırmada Exxen markasının faaliyete başlarken sahip olduğu en zayıf yön platformun tasarımında kullanılan ara yüzün orijinal bulunmamasıdır. Araştırmaya katılanların yüzde 12,67'si Exxen'in ara yüzünün tasarım açıdan orijinal bulunmadığı ve bu tasarımın bire bir Netflix'in tasarımıyla aynı olduğunu belirtmişlerdir. İkinci zayıf yön platformun ilk açıldığı dönemde teknik aksaklıklar yaşaması olmuştur. Araştırmaya katılanların yüzde 9,34'ü Exxen'in ilk faaliyete başladığı dönemde teknik anlamda eksikliklere sahip olduğunu ve bunun pazara yeni giriş

yapan bir markada olumsuz bir intiba yarattığını düşünmüştür. Üçüncü zayıf yön ise piyasada Netflix gibi küresel bir oyuncu ile rekabete girecek olması ve Exxen'in bu küresel güç karşısında zayıf kalacağı yönünde olmuştur. Exxen'i Netflix karşısında güçsüz olduğunu düşünenlerin oranı yüzde 9,31'dir.

Araştırmada markanın güçlü ve zayıf yönlerine yönelik düşüncelerini aktaran Z Kuşağı öğrencileri bu güçlü ve zayıf yönlerden dolayı ortaya çıkan fırsat ve tehditleri de tablo 7 ve tablo 8'deki yorumlamışlardır. Araştırmada elde edilen veriler derlendiğinde Exxen markasının piyasada 31 farklı fırsat ve 18 farklı tehdide sahip olduğu görülmüştür. Bu açıdan değerlendirildiğinde markanın piyasa gücünü arttırması için daha fazla sayıda fırsata sahip olduğu ve potansiyel tüketicinin gözünde olumlu bir algıya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Exxen Markasının Sahip Olduğu Fırsatlar (Opportunities)

Fırsatlar
Türk - Yerli İçeriğin Küresel Dünyaya Ulaşması
Medya Tecrübesi Sayesinde İçerik Üretim Maliyetlerini Kontrol Edebilme
Geleneksel Medyada Yaşanan Düşüş Dijital Yatırımlar İçin Fırsat
Pandemi Döneminde Faaliyette Başlaması İzlenmesi Açısından Fırsat
Türkiye'de Büyümekte Olan Dijital TV Pazarı
Üretilen İçeriklerin Üçüncü Kişi ve Platformlara Satılabilme ve Ek Gelir Kazanma Fırsatı
Reklam Piyasasında Acun Medya'nın Oturmuş Olumlu İmajı ve İlişki Bağının Olması
Z Kuşağını Hedef Kitlelerine Ekleme
Geleneksel Medyada Faaliyet Ağı Daha Güçlü Olan Acun Medyanın Dijital Medya İzleyicisine Erişebilmesi
Medya İşletmesinin Ürettiği İçerik Portföyünün Artması
Siyasi Bağlamda Sahip Olduğu İlişkilerini Kullanma
İçeriğinde Sosyal Medya Fenomenleri ve Ünlüleri Kullanması İzlenmelerde Fırsat Olacaktır
Surviver - O Ses Türkiye Gibi Geleneksel Medyada İzlenme Başarısı Olan Programları Exxen'de Değerlendirme Fırsatı
TV Mecrasında Yayınlanamayan Farklı Türlerdeki İçerikleri Dijital Medyada Sunma ve Yeni Fırsatlar Yakalama İmkânı
Geleneksel Medyada Yaşanan Düşüş Bu Dijital Platform İçin Fırsat Olabilir
Diğer Platformlarda Olmayan Yerli İçerik / Ürün Çeşitliliği

Araştırmada Exxen markasının sahip olduğu piyasa fırsatları içinde en çok markanın Türkçe içerikleri dünyaya ulaştırmasında öncülük edeceği konusuna vurgu yapılmıştır. Buna ek olarak Exxen'in pandemi döneminde faaliyete geçmesinin, Türkiye'de dijital medya kullanımının artması gibi sektörel avantajları bir fırsat olarak kullanacağı belirtilmiştir. İçerik açısından geleneksel medyada sahip olduğu avantajın marka için bir fırsat olduğunu düşünen gençler Exxen'in piyasada sahip olduğu fırsatları en çok Acun Medya'nın içerik üretme gücü ve dijital televizyon pazarının büyümesin üzerinden betimlemişlerdir.

Tablo 7. Exxen Markasının Sahip Olduğu Tehditler (Threads)

Tehditler
Dijital TV Platformlarınsa Yaşanan Korsan Abonelikler
Türkiye'de Henüz Dijital Medya ile İlgili Netleşmiş Kanunların Olmaması ve RTÜK'ün Bu Piyasaya Yönelik Uygulamaları
Küresel Piyasada Yer Alan Netflix - Amazon gibi Güçlü Rakipler Exxen'in Hem Türkiye'de Hem de Dünyada Yaygınlaşmasına Olumsuz Etki Edecektir
Rakiplerin Daha Olgun, Daha Tecrübeli Olması
Mevcut Rakip Platformlara Üye Olan Abonelerin Exxen'e Üye Olması Zor Olacaktır. Ancak O Abonelere İkinci Dijital TV Aboneliklerini Exxen'e Yapması Hedeflenebilir, buda Mevcut Ekonomik Koşullarda Kullanıcılar İçin Zor Olacaktır
Netflix'in Taklidi Gibi Bir İmajı Sahip Olması
Tek tip İçerik Üretmesi (sadece yerli içerik) Farklı Hedef Kitlelerde Dezavantaj Olabilir
Orijinal bir İçerik Olmaması- Kendini tekrar eden ve Sosyal medyada bilinen içeriklerin olması
Acun Medya'nın Daha Önce Yaşadığı Müzik Telif Sorunlarının Bu Platformlarda da Tekrar Ortaya Çıkma Riski
Netflix ve Diğer Küresel Dijital TV Platformlarının İçerik - Teknik Kalitesinin Daha İyi Olması

Abonelik İptali Konusunda Somut ve Net Bir Bilginin Olmaması ve Tüketicilerin Bu Konuda Çekinceler Yaşamaları
İçerik Üretim Kaynaklarında Gelecekte Tıkanma Yaşanabilir
Küresel Piyasada ve Türkiye'de Pandemi Nedeniyle Yaşanan Ekonomik Kriz Abone Sayısını Etkileyebilir
Türkiye'de Yaşayan Ortalama Türkiye İnsanın Sahip Olduğu Ekonomik Yapının Henüz Dijital TV Platform Aboneliklerini Karşılama Tam Hazır Olmaması
Yeni Kurulan Bir Platform İçin Abonelik Fiyatının Yüksek Olması Abonelikte Caydırıcı Olabilir
Rakip Dijital TV Platformlarının Exxen Kadar Yüksek Bir Tanıtım Bütçesi Harcamaması Onların Maliyetlerinin Exxen'e Göre Daha Düşük Olmasına Neden Olacaktır. Buda Exxen'e ek bir Maliyet Oluşturmaktadır.
Exxen'in Pazara İddialı Girişi Diğer Rakiplerin Ona Karşı Pozisyon Alması ve Rekabeti Arttıracak Düzeyde ek Faaliyetlerde Bulunması. Pazardaki Rekabetin Artması
Platformun ilk Açıldığı Üç Ayda Yaşanan Teknik Sorunların Sosyal Medyada Konuşulması ve Bunun Markanın Marka Değerine Olumsuz Yansımaları

Araştırmada Exxen markasının piyasadaki tehditleri incelendiğinde markanın en çok Netflix , korsan ip platformları ve içeriklerin tamamen yerli olması konusunda sorunlar yaşayacağı savunulmuştur. Netflix'in yabancı içerik sunması, piyasada bulunan korsan platformlar üzerinden diğer dijital televizyon platformları gibi Exxen'in de izlenebilecek olması markanın işletme olarak yaşayacağı sıkıntılar arasında yer almaktadır. Pandemi nedeniyle Türkiye'de yaşanan ekonomik krizin abone sayısının artırılmasına olumsuz yönde etki edebileceğini ve bunun işletme için ciddi bir tehdit olabileceğini savunanların yanı sıra platformda abonelik iptali hakkında somut bir bilginin yer almaması da yine işletme için bir tehdit unsuru olarak görülmektedir.

5. SONUÇ

SWOT Analizi işletmelerin güçlü olduğu ve eksik olduğu yönlerin belirlenmesinde önemli rol oynayan bir analiz türüdür. Strateji belirlerken bu yöntemle tespit edilen artı ve eskilerin meydana getireceği fırsatlar ve tehditler işletme sahip ve yöneticilerinin stratejik tedbirler almasında önemli rol almaktadır.

Türkiye'de 2015 yılından itibaren genişlemeye başlayan dijital televizyon platformu pazarına 1 Ocak 2021 yılına giriş yapan Exxen markası pazara çok iddialı bir giriş yaparak Türkiye'nin dünyaya açılan yerli ve milli dijital televizyon platformu olarak kendisini konumlandırmıştır. Piyasa iddialı bir giriş yapan markaya yönelik dijital medyanın birincil kullanıcıları konumunda olan gençler üzerinde ki etkisini ve gençlerin markaya yönelik düşüncelerinin tespiti için yapılan bu araştırmada tamamı Z kuşağına ait olan üniversite öğrencilerine marka ve hizmetine yönelik bir SWOT analizi yapılmıştır. Analizde Exxen markasının faaliyete geçtiği 01 Ocak – 31 Mart 2021 tarihleri arasındaki faaliyetleri baz alarak markanın performansı ile ilgili öngörüler derlenmiştir.

Exxen markasının en güçlü olduğu yönler markanın geleneksel medyada başarılı olan Acın Ilıcalı tarafından ortaya çıkartılması ve Acun Medya'nın güvencesi ile faaliyetlerine başlaması olmuştur. Bu markanın en güçlü yönü olarak tanımlanmıştır. Araştırmada markanın pazardaki güçlü yönleri arasında içerik çeşitliliğinin yüksek olması, bedava bir abonelik deneme süresine sahip olması ve uygun abonelik paketleri içermesi, tamamı yerli içerik içermesi, çocuklara yönelik özel içerikler içermesi, platform açılmadan bir ay önce reklam ve tanıtım kampanyasına başlaması ve platformda yayınlanan önemli programların ilk bölümlerinin TV8'de yayınlanması markanın güçlü yönleri arasında en çok zikredilenler olmuştur.

Araştırmada markanın piyasa girişte zayıf yönlerinin de olduğunu savunanlar en çok Exxen'in Netflix gibi küresel bir platforma karşı güçsüz kalacağını belirtmişlerdir. Platformun zayıf yönleri arasında, platformun açıldığında çok sayıda teknik sıkıntı yaşamaması, ilk açıldığında TV uygulamasına sahip olmaması, öğrenci abonelik paketine sahip olmaması, platformun ara yüzünün orijinal olmaması ve Netflix'e benzeyen bir ara yüzle imitasyon durması, içeriklerin daha çok ergenlere yönelik olması gibi özellikler yer almıştır.

Yapılan SWOT analizinde markanın sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler kıyaslandığında gençlerin Exxen'in daha fazla sayıda fırsata sahip olacağını düşündüğü görülmüştür. Gençler platformun piyasada 31 fırsata karşı 18 tehditle karşı karşıya kalacağını düşünmektedir. Fırsatlar arasında en önemlisi markanın pandemi döneminde insanların daha çok dijital medyaya yöneldiği bir dönemde açılmış olması ve dijital medya kullanımının Türkiye'de bir artış içinde olması yer almaktadır. Exxen'in sahibi Acun Ilıcalı'nın dönemin iktidar partisi AK Parti ile dostane ilişkilere sahip olmasının platform için bir fırsat olduğunu ve Acun Medya'nın üreteceği içeriği üçüncü

tarafllara satarak bir katma değer gelir yaratabileceğini savunan gençler markanın iki farklı faktörden dolayı (siyasi ilişkiler ve içerik yönetimi) piyasada rekabetçi bir avantaja sahip olacağını savunmuşlardır.

Exxen'i piyasada bekleyen tehditlere bakıldığında ise korsan IP TV platformları, dijital televizyon yayıncılığında RTÜK ve diğer kanun yapıcılarının henüz net bir hukuki uygulamaya sahip olmaması, rakiplerin daha olgun ve güçlü olması ve özellikle Netflix'in Türkiye pazarında da güçlenecek olması, sadece yerli içerik üretilmesi, yeni kurulan bir platform olarak abonelik fiyatlarının yüksek olması, Exxen'in pazara girişi ile rakiplerin de pozisyon olarak piyasadaki çitanın yükselecek olması gibi argümanlar yer almaktadır.

Exxen markasının Z Kuşağına göre başarılı olma ihtimali yüksek bir dijital televizyon platformudur. Ancak piyasada onu bekleyen fırsatların sayısı daha fazla olmasına rağmen tehditlerin de sayısı azımsanmayacak düzeydedir. Özellikle teknik alt yapı sorunları, içerik üretiminde tek bir hedef kitleye sahip olması, işletme sahibinin siyasete olan yakınlığı Netflix gibi küresel bir devin Türkiye pazarına yönelik çalışmaları ve pazarda BluTV, Gain, Filbox, puhutv gibi yerli oyuncuların yanı sıra 2020 yılında pazara giren Amazon Prime gibi küresel oyuncuların da sayıca artması pazarda ciddi bir rekabete neden olacaktır. Bu rekabette Exxen'in her ne kadar ilk kurulduğu dönemde yapılan SWOT analizinde Z Kuşağı tarafından onay olsa da bu devamlılığı arttırması için daha fazla çaba sarf etmesi gerekecektir. Çünkü bu araştırmada da görüldüğü gibi marka gençlerden onay almış olsa da bu onay oranı yüzde 63,26 düzeyinde olup çok yüksek bir seviyede değildir. Bu nedenle markanın SWOT analizleri ile kendisini geliştirmesi ve pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalarda bulunması gerekmektedir. Bu memnuniyet oranının düşmesi bir başarısızlık yaratarak Acun Medya ve Katar'lı ortağının Exxen'den büyük bir finansal kayıp yaşamasına neden olabilir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2015). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*(Temmuz-Ağustos).
- Baş, D., Etlioęlu, M., & Ulukoca, N. (2017). Strateji ve Stratejik Yönetim Araç, Teknik ve Yaklaşımları. *Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 9(36).
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(2).
- Bilgiç, A. (2013). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi. *Denetiřim*, (11).
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2013). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1).
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3).
- Leigh, D. (. (2009). SWOT analysis. K. H. Silber, W. R. Foshay, R. Watkins, D. Leigh, J. L. Moseley, & J. C. Dessinger (Dü) içinde, *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım Yayımları.
- Verboncu, I., & Condurache, A. (2016). Diagnostics vs. SWOT analysis. *Revista De Management Comparat International*, 17(2).
- Yalçıntaş, M. (2015). *Stratejik Yönetim ve Kobi'ler*. Nobel Akademik Yayıncılık.