

E-İhracatta Pazarlama Stratejisi Seçimi: Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği Choosing a Marketing Strategy In E – Export: The Case of Textile and Garment Sector

Ömür MURAT ^a Mustafa ERGÜN ^b

^a Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi ABD, Giresun, Türkiye.
omur.murat@gmail.com

^b Giresun Üniversitesi, Bulancak K.K UBYO, Lojistik Yönetimi Bölümü, Giresun, Türkiye. mustafa.ergun@giresun.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: E-İhracat E-Ticaret Pazarlama stratejileri Gönderilme Tarihi 30 Mayıs 2025 Revizyon Tarihi 30 Eylül 2025 Kabul Tarihi 15 October 2026 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışma, özellikle Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalara odaklanarak, Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim işletmeleri için en etkili e-ihracat pazarlama stratejilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. E-ihracat küresel ticaretin giderek daha kritik bir bileşeni haline geldikçe, hangi pazarlama yaklaşımlarının optimum performansı sağladığını anlamak sektörel rekabet gücü için elzem hale gelmiştir. Araştırma, belirsizlik altında karar alma araçlarını kullanarak sektöre ve bölgeye özgü bir değerlendirme sunarak literatürdeki bir boşluğu ele almaktadır. Yöntem – Bulanık SWARA ve Bulanık WASPAS tekniklerini birleştiren hibrit Çok Kriterli Karar Verme (MCDM) metodolojisi kullanılmıştır. Pazar araştırması, teknolojik yeterlilik, kalifiye personel, fiyat uyarlaması, lojistik yeterliliği ve müşteri ilişkileri yönetimi dahil olmak üzere literatür taraması ve uzman girdisi yoluyla on değerlendirme kriteri belirlenmiştir. Arama motoru pazarlaması, mobil pazarlama ve etkileyici pazarlama gibi altı stratejik pazarlama alternatifi analiz edilmiştir. Veriler, e-ihracat yapan 11 tekstil firmasıyla yapılandırılmış anketler yoluyla toplanmıştır. Bulgular – Pazarlama stratejisi seçiminde en etkili kriterlerin pazar araştırması, teknolojik yeterlilik ve kalifiye personel olduğu bulunmuştur. Arama motoru pazarlaması en etkili strateji olarak derecelendirilmiş, ardından mobil pazarlama ve etkileyici pazarlama gelmiştir. Tartışma – Sonuçlar, firmaların küresel e-ihracat pazarlarında rekabet avantajı elde etmek için dijital altyapıya, yetenekli insan kaynaklarına ve veri odaklı pazar analizine yatırım yapma gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu çalışma, bulanık mantık tabanlı yöntemleri sektöre özgü bir stratejik bağlamda uygulayarak hem teorik hem de pratik bilgiler sunarak benzer gelişmekte olan sektörler için tekrarlanabilir bir model sunmaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: E-Export E-Commerce Marketing strategies Received 30 May 2025 Revised 30 September 2025 Accepted 15 October 2026 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aims to determine the most effective e-export marketing strategies for textile and apparel enterprises in Türkiye, with a specific focus on firms operating in the Aegean Region. As e-export becomes an increasingly critical component of global trade, understanding which marketing approaches yield optimal performance has become essential for sectoral competitiveness. The research addresses a gap in the literature by offering a sector- and region-specific evaluation using decision-making tools under uncertainty. Design/methodology/approach – A hybrid Multi-Criteria Decision-Making (MCDM) methodology was employed, combining Fuzzy SWARA and Fuzzy WASPAS techniques. Ten evaluation criteria were identified through literature review and expert input, including market research, technological capability, skilled personnel, price adaptation, logistics adequacy, and customer relationship management. Six strategic marketing alternatives were analyzed, such as search engine marketing, mobile marketing, and influencer marketing. Data were collected via structured surveys with eleven textile firms engaged in e-export. Results – The most influential criteria in marketing strategy selection were found to be market research, technological capability, and qualified personnel. Search engine marketing was ranked as the most effective strategy, followed by mobile marketing and influencer marketing. Discussion – The results emphasize the necessity for firms to invest in digital infrastructure, skilled human resources, and data-driven market analysis to gain competitive advantage in global e-export markets. This study contributes both theoretical and practical insights by applying fuzzy logic-based methods to a sector-specific strategic context, offering a replicable model for similar emerging economy sectors.

Bu makale Giresun Üniversitesi SBE'de sunulan "E-İhracatta Pazarlama Stratejisi Seçimi: Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği" başlıklı tezden türetilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Giresun Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler, Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu tarafından E-50288587-050.01.04-122652 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Murat, Ö., Ergün, M. (2026). E-İhracatta Pazarlama Stratejisi Seçimi: Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 310-329.

1. Giriş

Günümüz küresel rekabet ortamında başarılı firmalar, bilgi ve iletişim teknolojilerinden en üst düzeyde faydalanarak rekabet avantajı elde etmektedirler. Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte uluslararası ticaret dinamikleri değişmiş, firmaların sınır ötesi pazarlara erişimi kolaylaşmıştır. İnternetin yaygınlaşması ve elektronik ticaretin gelişimi sayesinde, fiziksel sınırlar büyük ölçüde ortadan kalkmış, alıcı ve satıcılar arasında doğrudan etkileşim sağlayan dijital platformlar küresel pazarlara yeni bir boyut kazandırmıştır (Paksoy ve Kara, 2014: 94). Geleneksel ticaret yöntemlerine kıyasla e-ticaret ve e-ihracat, firmalara daha geniş müşteri kitlesine ulaşma ve operasyonel maliyetleri azaltma imkânı sunmaktadır. Bu dönüşüm, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, stratejik planlama ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesini kritik bir gereklilik haline getirmiştir.

Uluslararası ticaret, işletmelerin yurtdışı pazarlara açılarak farklı müşteri gruplarına ulaşmasını sağlayan önemli bir faaliyet alanıdır. Üreticilerin ve ihracatçıların yeni pazarlara erişimini kolaylaştıran küresel ticaret ortamı, aynı zamanda maliyet avantajları, yeni teknoloji kullanımı ve rekabet avantajı gibi unsurlar açısından işletmelere stratejik fırsatlar sunmaktadır (Seyoum, 2009: 87). Ancak, uluslararası pazarlara giriş ve pazarda tutunma süreçleri, yoğun rekabet ve değişen pazar dinamikleri nedeniyle zorluklar içermektedir. Bu bağlamda, uluslararasılaşma sürecinde doğru stratejilerin belirlenmesi, firmaların küresel rekabette güçlü bir konum elde edebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Firmaların, geleneksel ihracat yöntemlerinin yanı sıra, dijital kanallar aracılığıyla gerçekleştirdiği e-ihracat faaliyetleri, uluslararası pazarlarda sürdürülebilir başarı sağlamaları için önemli bir alternatif sunmaktadır.

Tekstil ve hazır giyim sektörü, Türkiye'nin dış ticaretinde önemli bir yere sahip olup, e-ihracat açısından büyük potansiyel barındırmaktadır. Geleneksel ihracat süreçleri, yüksek operasyonel maliyetler, uzun lojistik süreçleri ve sınırlı pazar erişimi gibi faktörlerden etkilenirken, e-ihracat işletmelere küresel pazarlarda doğrudan satış yapma ve hedef müşterilere daha hızlı ulaşma fırsatı sunmaktadır. Bununla birlikte, e-ihracatta başarılı olmak için doğru pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. E-ticaret platformlarının sağladığı rekabet avantajlarından yararlanabilmek için, işletmelerin dijital pazarlama stratejilerini etkin şekilde kullanması ve müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda, dijital pazarlama kanallarının etkinliği, müşteri davranışlarının analiz edilmesi ve rekabetçi fiyatlandırma stratejilerinin uygulanması gibi unsurlar, tekstil ve hazır giyim sektöründeki e-ihracat faaliyetlerinin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışma, e-ihracatta pazarlama stratejilerinin seçimi konusunda literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Mevcut literatürde e-ticaret ve ihracat stratejileri üzerine çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, belirli sektörlerle yönelik e-ihracat pazarlama stratejilerinin değerlendirilmesi sınırlıdır. Bu bağlamda, çalışma, Türkiye'nin önemli ihracat sektörlerinden biri olan tekstil ve hazır giyim sektörünü odağına alarak, bu alandaki e-ihracat stratejilerinin etkinliğini analiz etmektedir. Literatürdeki boşluğu doldurmak adına, e-ihracatta kullanılan pazarlama stratejilerinin sektör özelinde nasıl şekillendiği ve hangi stratejilerin daha etkili olduğu çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Çalışma, işletmelerin e-ihracatta başarı sağlayabilmesi için stratejik karar alma süreçlerine katkıda bulunmayı ve sektörel bazda e-ihracat stratejilerinin geliştirilmesine yönelik öneriler sunmayı hedeflemektedir.

2. Literatür

Uluslararası ticaret, ithalat ve ihracat olmak üzere iki temel kavramla ifade edilir. İthalat, yurt dışından mal veya hizmet alımıyken, ihracat ise yerli mal ve hizmetlerin uluslararası pazarlara satışı anlamına gelmektedir. Üretim maliyetlerinin daha ekonomik olması veya üretim kapasitesinin yetersizliği gibi nedenlerle, belirli kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yurt dışından mal ve hizmet temin edilmesi ithalat olarak adlandırılır (Arzova, 2009: 143). İthalat işlemleri özel veya tüzel kişilerle birlikte kamu kurumları ve devlet tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Ülke sınırları içinde üretilen mal veya hizmetlerin dolaylı veya doğrudan satışı olan ihracatın önemi, hem ülke ekonomisi hem de iş dünyası için oldukça büyüktür. Günümüzde ihracat, gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerden, küçük veya büyük ölçekli işletmelere kadar tüm aktörler tarafından üstlenilen bir faaliyettir (Oktav vd., 1990: 137). Ürünlerinin tamamını veya bir kısmını ihraç eden işletmelere ihracatçı, bu faaliyetler bütününe ise ihracat pazarlaması denir. İhracat, şirketler için düşük riskli ve daha az finansal kaynak yatırımı gerektiren etkili bir pazarlama yöntemidir. Aynı zamanda, uluslararası pazarlarda var olmanın en temel yolu ve ulusal bir işletmenin uluslararasılaşma sürecindeki en önemli adımıdır (Keegan

ve Green, 2008: 294). Günümüz dünyasında teknolojik gelişmeler, ülkeleri ve firmaları birbirine yaklaştırarak iş yapmayı kolaylaştırmıştır. Özellikle ihracat süreçlerinde kullanılan teknoloji, ihracatı yüksek kâr marjı hedefleyen yerli firmalar ve dış pazarlardaki potansiyel alıcılar için daha cazip hale getirmiştir. Bu nedenle, birçok yerli firma rekabet gücü elde etmek ve dış pazarlarda pay sahibi olmak amacıyla ihracata yönelmektedir. Ülkeler ve firmalar için ihracat fiyatları ve ihraç edilen ürünlerin toplam değeri, o ülkenin kalkınma ve başarı düzeyini gösteren önemli değişkenlerdir. Bu doğrultuda, devletler ihracatçı firmalara çeşitli sübvansiyonlar ve destekler sağlamakta, farklı ülkelerle gümrük ve ticaret anlaşmaları yaparak istikrarlı dış pazar politikaları oluşturmaktadır. Dünya Ticaret Örgütü'ne üyelik de bu çabaların bir parçasıdır. Dünya genelindeki hızlı ekonomik değişimler, ihracatı en hızlı büyüyen sektörlerden biri haline getirmiş ve artan ihracat, ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunarak yaşam standartlarını yükseltmiştir (Singer vd., 2010: 31). Türkiye'de ihracat işlemleri, İhracat Rejimi Kararı ve İhracat Yönetmeliği hükümleri uyarınca yürütülmektedir. Kanunen ihracı yasaklanmış ürünler dışında tüm ürünler ihraç edilebilir ve ihracatı teşvik etmek amacıyla bu süreçler serbestleştirilmiştir. Bu durum, ihracatın ülkeler için firmalardan daha önemli bir konumda olduğunu göstermektedir ve devlet desteği, ihracatçı firmaları harekete geçirmede kritik bir rol oynamaktadır (Ecer ve Canitez, 2004: 69).

Önceki çalışmalar, hazır giyim sektöründe ihracat engelleri (Özbek, 2017), küresel krizin sektöre etkileri (Alüftekin vd., 2009) ve sektörün uluslararası rekabet gücü (Eraslan vd., 2008; Erkan, 2013) gibi konulara odaklanmıştır. Sarıtaş (2012) ise işletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejilerini, dış çevre faktörlerini ve pazarlama karması adaptasyonlarını incelemiştir. Bu çalışmalar, Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sektöründe e-ihracat ve dijital pazarlama stratejilerinin benimsenmesinin işletmelerin ihracat performansı ve rekabet gücü üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Bu alandaki güncel literatür, dijital platformların (Amazon, Alibaba vb.) özellikle KOBİ'lerin dış pazarlara girişinde nasıl bir katalizör rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu platformlar, KOBİ'lerin pazaryeri seçimi ve pazarlama karması kararlarını temelden dönüştürmektedir. Ürün konumlandırma, fiyatlandırma, reklam ve lojistik gibi kararlar, platformların kendi kural ve maliyet yapılarına göre şekillenmektedir. KOBİ'lerin platform seçimini; erişim maliyetleri, görünürlük algoritmaları, komisyonlar ve sınır-ötesi lojistik servisleri belirgin biçimde etkilemektedir (Da Rocha vd., 2024: 987-990; Jin ve Hurd, 2018: 79). Jinfu ve Aixiang (2009), tekstil ve hazır giyim sektöründe çevrimiçi kanala geçişin, tedarik zinciri ve pazarlama performans metriklerini yeniden tanımladığını detaylı bir şekilde incelemiştir. Çalışmada, hız, stok devir hızı ve ürün çeşitliliği gibi metriklerin nasıl etkilendiği, vaka çalışmaları ve analitik çerçevelerle kapsamlı bir şekilde tartışılmıştır. Cho ve Jin'in (2015) makalesi ise, hazır giyim perakendecilerinin uluslararası pazar katılımını açıklamak için Uppsala modelini güçlü bir teorik çerçeve olarak sunar. Bu model, pazar bilgisi ve yabancı ağların pazar katılımı üzerindeki aracı etkisini ampirik olarak kanıtlamaktadır. Bu bulgu, e-ihracat bağlamında veri analitiği ile elde edilen pazar bilgisinin ve platform ağlarının (müşteri-satıcı-lojistik üçgeni) strateji belirlemedeki kritik rolünü teorik olarak desteklemektedir. Dijital platformların uluslararasılaşmasına dair güncel derlemeler de, çok taraflı platform ekonomisi, ağ dışsallıkları ve yönetim kurallarının firma-düzeyi stratejilere (çoklu kanal, doğrudan-tüketici D2C, niş pazar seçimi) yansıdığını ortaya koymaktadır (Ochieng, 2024: 224).

Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim KOBİ'lerinde yapılan karma yöntemli araştırmalar, dijital dönüşüm kapasiteleri artan firmaların dış pazarlara açılımda daha etkin olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, e-ihracat stratejisi seçiminde örgütsel yetkinliklerin (veri okuryazarlığı, dijital pazarlama, entegrasyon) önemini vurgulamaktadır (Divrik ve Baykal, 2024). Ayrıca, Türkiye'nin hazır giyim küresel değer zincirindeki konumu, yakın pazar avantajı ve tedarik esnekliğiyle desteklenmektedir; bu da e-ihracatta AB odaklı platform ve dağıtım stratejilerini daha rasyonel hale getirmektedir. Pazar/kanal/tedarikçi seçimi gibi e-ihracat kararlarında Çok Kriterli Karar Verme yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemlerle, maliyet, erişim, talep potansiyeli, teslimat performansı, platform ücretleri, reklam getirisi (ROI), sürdürülebilirlik ve risk gibi ölçütler birlikte değerlendirilebilir. Örneğin, hedef pazar seçimi için AHP tabanlı yaklaşımlar ve tekstil tedarikçi seçimine yönelik çok ölçütlü modeller, e-ihracat kanal stratejisi için yol gösterici olabilmektedir (Caristi vd., 2022: 5-7; Wang vd., 2020: 2). UNCTAD'ın Dijital Ekonomi Raporu 2024, dijitalleşmenin sürdürülebilirlik boyutunu ve sınır-ötesi e-ticaretin ölçümü için geliştirilen istatistiksel rehberliği vurgulamaktadır. E-ihracatta pazarlama stratejisi seçimi; veri standardizasyonu, sınır-ötesi veri akışı, çevresel etkiler ve kapsayıcılık ilkeleriyle giderek daha fazla şekillenmektedir. Özellikle AB pazarına ihracat yapan Türk firmaları için yeşil dönüşüm ve veri yönetimi bu bağlamda stratejik hale gelmektedir (UNCTAD, 2024).

Bu literatür taraması, uluslararası ticaretin geleneksel yapısından, dijitalleşmenin ve e-ihracatın dönüştürdüğü modern ticaret ekosistemine geçişi net bir şekilde ortaya koymaktadır. Geleneksel yaklaşımlar, ihracatın temel kavramlarını, ülke ve firma ekonomileri için önemini ve devlet teşviklerini incelerken; güncel çalışmalar, dijital platformların ve teknolojinin bu süreci nasıl yeniden tanımladığını göstermektedir. Özellikle KOBİ'ler için dijital platformlar, uluslararası pazarlara girişin maliyetini ve riskini düşürerek birer katalizör görevi görmektedir. Dijitalleşme, firmaların pazarlama karması kararlarından tedarik zinciri yönetimine kadar her aşamayı etkilemekte, veriye dayalı strateji belirlemenin ve örgütsel yetkinliklerin önemini artırmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda, e-ihracatın sadece yeni bir satış kanalı olmadığı, aynı zamanda işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde köklü bir değişim yaratan bütüncül bir strateji olduğu görülmektedir. Dijital platformlar, firmalara daha fazla görünürlük ve erişim imkânı sunarken, aynı zamanda ÇKKV gibi gelişmiş karar verme tekniklerinin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Ek olarak, sürdürülebilirlik ve veri yönetimi gibi küresel trendler, e-ihracat stratejilerinin geleceğini şekillendirmektedir. Bu bulgular, çalışmamızın odaklandığı Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim KOBİ'lerinin e-ihracat performansını ve rekabet gücünü analiz etme hedefini destekleyici güçlü bir teorik zemin sunmaktadır.

3. Yöntem

Bu çalışmada, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim sektörü işletmelerinde e-ihracatta pazarlama stratejisi seçimi konusu ele alınmış ve ÇKKV yöntemlerinden Bulanık SWARA ile Bulanık WASPAS teknikleri kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Giresun Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler, Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu tarafından E-50288587-050.01.04-122652 sayılı kararla etik açıdan uygun bulunmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli/Hipotezleri

Araştırmanın temel modeli, iki aşamalı bir karar verme sürecine dayanmaktadır. İlk aşamada, e-ihracat uygulamalarını etkileyen kriterlerin önem düzeyleri Bulanık SWARA yöntemi ile belirlenmiştir. İkinci aşamada ise bu ağırlıklar kullanılarak pazarlama stratejileri alternatifleri Bulanık WASPAS yöntemi ile sıralanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezi, e-ihracatta pazarlama stratejisi seçiminin çok kriterli ve sektöre özgü faktörlere bağlı olarak değiştiği yönündedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren uluslararası niteliğe sahip tekstil ve hazır giyim sektörü işletmeleridir. Örneklem, bu işletmelerde çalışan ve stratejik karar alma süreçlerinde görev alan 12 yönetici ile sınırlıdır. Kasti örnekleme yöntemiyle belirlenen bu grup, sektörel deneyim ve bilgi düzeylerine göre seçilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen ve literatür taraması sonucunda oluşturulan anket formu kullanılmıştır. Anket formu, e-ihracat pazarlama stratejisi seçiminde dikkate alınan kriterler ve pazarlama stratejisi alternatiflerini kapsamaktadır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş ve katılımcıların değerlendirmeleri, bulanık sayılarla derecelendirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen veriler Excel yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Kriterlerin ağırlıklandırılmasında Bulanık SWARA yöntemi uygulanmış, alternatiflerin sıralanmasında ise Bulanık WASPAS yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemler, karar vericilerin belirsizlik altındaki değerlendirmelerini daha gerçekçi biçimde modellemeye olanak sağlamaktadır. Analiz sonucunda hem kriterlerin hem de alternatiflerin göreceli önem düzeyleri hesaplanmış ve yorumlanmıştır.

Bu yapılandırılmış yöntemsel yaklaşım, pazarlama stratejisi seçimini sistematik hale getirerek işletmelerin stratejik karar alma süreçlerine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Karmaşık yapıya sahip karar kriterlerinin varlığı, çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanımını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada kullanılan yöntemlerin uygulanması, alan yazına ve sektörel uygulamalara katkı sağlayacak niteliktedir.

3.5. Bulanık SWARA Yöntemi

Keršuljene vd. tarafından ortaya konulmuş yöntem, problemlerde ele alınan değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarını belirlemede kullanılmaktadır. Karar verme problemlerinde kullanılan kriterlerin ağırlıklandırılması için kullanılan bu yöntem karar verici görüşlerinden faydalanır. Bu nedenle öznel sonuçlar içerir. SWARA yöntemi, matematiksel olarak basit bir yapıya sahip olduğu için diğer ÇKKV yöntemlerine göre daha kolay ve uygulanabilir bir yöntemdir. SWARA yönteminde işlem maliyetinin az olması, daha kolay uygulanabilir olması ve uzmanlara kriter önceliklerini belirleme konusunda daha fazla imkân tanınması SWARA yönteminin güçlü yanları olarak görülebilir. Diğer yandan uzmanların bilgi ve tecrübe eksikliği göz önünde bulundurulduğunda, uzmanların yapacağı öznel değerlendirmeler gerçek dünya ile zayıf ilişkili olabileceğinden bu durum SWARA yönteminin zayıf yanı olarak değerlendirilebilir. Bulanık SWARA yöntemi ise klasik SWARA yönteminin bulanık sayılar kullanılarak uygulanmasıdır. Kriter değerlerinin kesin belirlenemediği durumlarda, karar verici görüşlerinin daha iyi yansıtılabilmesi amacıyla ve kullanım kolaylığı açısından bulanık SWARA yöntemi kullanılmaktadır. (Keršuljene vd. 2010).

Yöntemin uygulama adımları ise aşağıda verilmiştir (Perçin, 2019; Şengül ve Çağlı; 2020; Ergün vd., 2021);

- 1. Adım;** Uzman görüşlerinden yararlanılarak problemin çözümünde dikkate alınması gereken kriterler belirlenir.
- 2. Adım;** En önemli görülen kriterden başlanmak üzere sıralama yapılır.
- 3. Adım;** İkinci kriterden başlayarak, her bir kritere göreli önem düzeyi Tablo 1' e göre belirlenir (Yazdani vd., 2011 ve Chang vd., 2012).

Tablo 1: Bulanık Üye Fonksiyonu Değerleri

Önem Değeri	Bulanık Sayılar	Sıralama
Çok Düşük	(0, 0, 0,25)	1
Düşük	(0, 0,25, 0,50)	2
Orta	(0,25, 0,50, 0,75)	3
Yüksek	(0,50, 0,75, 1)	4
Çok Yüksek	(0,75, 1, 1)	5

- 4. Adım;** Eşitlik (1) yardımı ile Katsayı (kj) belirlenir:

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

- 5. Adım;** (qj), önem vektörü olmakla birlikte Eşitlik (2) ile hesaplanmaktadır:

$$q_j = \begin{cases} 1^- & j = 1 \\ \frac{x_j - 1}{k_j} & j > 1 \end{cases}, \quad \text{Eşitlik (2),}$$

- 6. Adım;** Bulanık ağırlık değerlerin (wj) hesaplanması ise Eşitlik (3) yardımı ile sağlanır:

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

w_j j. inci kriterin bulanık ifade ile önemini göstermektedir. Hesaplamalar süresince ifadeler üçgensel bulanık sayılar ile $l_1 \leq m_1 \leq u_1$ olacak şekilde $A_1 = (l_1, m_1, u_1)$ şeklinde gösterilecektir.

- 7. Adım;** Hesaplanan kriter ağırlıkları bulanık yapıda olduğundan durulaştırma işlemi Eşitlik (4) den faydalanarak hesaplanır.

$$w_j = \frac{(w_{ju} - w_{jl}) + (w_{jm} - w_{jl})}{3} + w_j^l, \quad \text{Eşitlik (4) olarak ifade edilmiştir.}$$

3.6. Bulanık WASPAS Yöntemi

Zavadskas ve arkadaşları tarafından geliştirilen WASPAS (Weighted Aggregated Sum Product Assessment- Ağırlıklandırılmış Bütünleşik Toplam Çarpım Değerlendirmesi) yöntemi, ÇKKV'de yaygın olarak kullanılan Ağırlıklandırılmış Toplam Modeli (Weighted Sum Model, ATM) ve Ağırlıklandırılmış Çarpım Modeli

(Weighted Product Model, AÇM) adlı yöntemlerin bütünleştirilmesine dayanan bir yöntemdir (Zavadskas vd., 2012). WASPAS yöntemi uygulama kolaylığı ve diğer ÇKKV yöntemlerine göre alternatiflerin daha doğru bir şekilde ölçüp sıraladığı için karar vericiler tarafından tercih edilen bir yöntemdir. Gerçek dünyada belirsiz ve kesin olmayan bilgiler içeren birçok mühendislik ve yönetim problemlerine uygulanabilen ve literatürde yaygın olarak kullanılan bu yöntem, en verimli ÇKKV yöntemlerinden biridir (Keshavarz-Ghorabae vd., 2020).

Bulanık WASPAS yönteminin adımları ise aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır (Turskis vd. 2015; Toklu, vd., 2020).

1. Adım; Bulanık karar matrisinin oluşturulduğu aşamadır.

$$X = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \cdots & \tilde{x}_{1j} & \cdots & \tilde{x}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & & \vdots \\ \tilde{x}_{i1} & \cdots & \tilde{x}_{ij} & \cdots & \tilde{x}_{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ \tilde{x}_{m1} & \cdots & \tilde{x}_{mj} & \cdots & \tilde{x}_{mn} \end{bmatrix}, j = \overline{1, m}, i = \overline{1, n} \quad \text{Eşitlik (5)}$$

2. Adım; Normalize karar matrisinin oluşturulduğu aşama olup Eşitlik (6) yardımı ile hesap edilir.

$$\tilde{x}_{ij} = \begin{cases} \tilde{x}_{ij} = \frac{\tilde{x}_{ij}}{\max \tilde{x}_{ij}} & \text{eğer fayda kriteri ise} \\ \tilde{x}_{ij} = \frac{\min \tilde{x}_{ij}}{\tilde{x}_{ij}} & \text{eğer maliyet kriteri ise} \end{cases}, \quad \text{Eşitlik (6),}$$

3. Adım; Ağırlıklı normalize edilmiş bulanık karar matrisinin ($\tilde{X}^q$) Ağırlıklı Toplam Modeli (WSM) için hesaplanması Eşitlik (7) ile yapılır.

$$X = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \cdots & \tilde{x}_{1j} & \cdots & \tilde{x}_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & & \vdots \\ \tilde{x}_{i1} & \cdots & \tilde{x}_{ij} & \cdots & \tilde{x}_{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ \tilde{x}_{m1} & \cdots & \tilde{x}_{mj} & \cdots & \tilde{x}_{mn} \end{bmatrix}, \quad \text{Eşitlik (7)}$$

$$\tilde{x}^q_{ij} = \tilde{x}_{ij} w_j, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}$$

4. Adım; Optimallik fonksiyon değerlerinin hesaplanması Eşitlik (8), Eşitlik (9), Eşitlik (10) ve Eşitlik (11) yardımı ile sağlanır.

a) Her bir alternatif için Ağırlıklı Toplam Modeline göre aşağıdaki gibi hesaplanır

$$Q_i = \sum_{j=1}^n \tilde{x}_{ij}; i = \overline{1, m}, \quad \text{Eşitlik (8),}$$

b) Her bir alternatif için Ağırlıklı Çarpım Modeli Eşitlik (9) ile hesaplanır.

$$P_i = \prod_{j=1}^n \tilde{x}_{ij}; i = \overline{1, m}, \quad \text{Eşitlik (9),}$$

Her bir alternatif için bulanık performans ölçümünün sonucu olan Q_i ve P_i değerleri bulanık sayılardır. Bulanık sayıları durulaştırma işlemi aşağıdaki eşitliklerle yapılır.

$$Q_i = \frac{1}{3} (Q_i \alpha + Q_i \beta + Q_i \gamma), \quad \text{Eşitlik (10),}$$

$$P_i = \frac{1}{3} (P_i \alpha + P_i \beta + P_i \gamma), \quad \text{Eşitlik (11),}$$

5. Adım; Bulanık WASPAS yönteminin her bir alternatif için bütünleşik fayda fonksiyon değeri aşağıdaki Eşitlik (12) ile hesaplanır.

$$K_i = \lambda \sum_{j=1}^m Q_i + (1 - \lambda) \sum_{j=1}^m P_j, \quad \text{Eşitlik (12),}$$

$$\lambda = 0, \dots, 1, 0 \leq K_i \leq 1$$

λ değeri belirlenirken, tüm alternatifler için Ağırlıklı Toplam Modelinin, Ağırlıklı Çarpım Modeli puanlarına eşit olması gerektiği varsayılmaktadır.

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^m P_i}{\sum_{i=1}^m Q_i + \sum_{i=1}^m P_i}, \quad \text{Eşitlik (13).}$$

6. **Adım**; Alternatifler *Ki* değerlerine göre sıralanır. En büyük *Ki* değerine sahip olan alternatif en uygun alternatiftir. Alternatifler için *Ki* değerlerine bakılarak uygunluk sırası oluşturulabilir.

4. E-İhracatta Pazarlama Stratejisi Seçimi: Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği

4.1. Çalışmada Kullanılan Kriterler ve Alternatifler

E-İhracatta pazarlama stratejisi seçimine yönelik çalışmada kullanılacak olan kriterler ve alternatifler belirlenmiştir. Bu noktada ayrıntılı literatür taraması ile 10 kriter ve 6 alternatif tespit edilmiştir. Belirlenen kriterler Tablo 2’de açıklanmıştır.

Tablo 2: Karar Kriterleri Tablosu

	Kriterler	Açıklama	Kaynak
K1	E-İhracatın Önündeki Yasal Engeller	İlgili yasa ve prosedürlerdeki engel ve zorlukları ifade etmektedir.	Sirisawat vd., (2017)
K2	Teknolojik Yeterlilik	E-ihracat yapan firmaların teknolojik altyapısını belirtmektedir.	Cunda ve Hatırlı (2019). Mani ve Nandkumar (2016)..
K3	Kalifiye Personel	İlgili departmanlarda çalışan personelin e-ticaret ve e-ihracat konusundaki yetkinliğini ifade etmektedir.	Aydoğan (2022). Okpara ve Kabongo (2010).
K4	Ürün Çeşitliliği	E-ihracat yapan firmalardaki ürün çeşitliliğini ifade etmektedir.	Sharma vd., (2022) Petrović ve Klobučar (2021).
K5	Fiyat Adaptasyonu	İlgili firmaların rakip firmalardaki fiyat değişimlerine karşı kendi ürün fiyatlarını ayarlamalarını belirtmektedir.	Hofer vd., (2019) Sousa ve Novello (2014).
K6	Rekabet	E-ihracat ve e-ticaret yapan firmalar arasında yaşanan rekabeti ifade etmektedir.	Crick ve Crick (2021). Kadi (2021).
K7	Pazar Araştırması	Potansiyel pazarları ve müşterileri bulmak için yapılan araştırmayı belirtmektedir.	Köksal (2008). Lasrado vd., (2022)
K8	Lojistik Yeterlilik	Firma lojistik operasyonları gerçekleştirebilme yetkinliğini ifade etmektedir.	Saini ve Hrušecká (2021). Kim ve You (2019).
K9	Müşteri İlişkileri Yönetimi	Firmanın mevcut ve potansiyel müşterileriyle olan ilişkilerini ifade etmektedir.	Chiang (2020). .Heileman vd., (2022)
K10	Promosyon	Firmanın devamlı veya belli dönemlerde düzenlediği kampanyaları ve indirimleri ifade etmektedir.	Malca vd., (2020) Hajiagha vd., (2013)

Aşağıda verilen Tablo 3. de ise çalışmada kullanılan Alternatifler ile açıklamaları verilmiştir.

Tablo 3. Alternatifler Tablosu

	Alternatifler	Açıklama	Kaynak
A1	E-WOM (Elektronik Ağızdan Ağıza Pazarlama Stratejisi)	İnternet ortamında firma ve ürünle ilgili yapılan yorumlar kastedilmektedir.	Bob ve Muhamad (2020) Pereira vd., (2017)
A2	E-mail Pazarlama Stratejisi	Mevcut ve potansiyel müşterilere e-mail yoluyla ulaşım ilgili ürünlerin tanıtımını yapmayı belirtmektedir.	Kimixay vd. (2019) Waheed ve Jianhua (2018).
A3	Arama Motoru Pazarlaması Stratejisi	İnternet aramalarında öne çıkmak için yapılan işlemleri ifade etmektedir.	Dou vd. (2010) Angeloni ve Rossi (2021)
A4	Mobil Pazarlama Stratejisi	Çeşitli mobil uygulamalara verilen reklamlarla firmanın veya ürünün öne çıkartılmasını belirtmektedir.	Nyatsambo vd. (2022) Bakopoulos vd. (2017)
A5	Influencer (Etkileyen) Pazarlama Stratejisi	Sosyal medya platformlarında tanınmış kişiler aracılığıyla firmanın tanıtımının yapılmasını ifade etmektedir	Renchen (2020) de Brito Silva vd. (2022)
A6	İçerik Pazarlaması Stratejisi	Üretilen dijital içeriklerle firma veya tanıtımına katkıda bulunmayı belirtir.	Li (2022) Wang ve Chan-Olmsted (2020)

4.2. Kriterlerin Bulanık SWARA Yöntemi ile Önem Sıralamalarının Tespit Edilmesi

Bulanık SWARA yönteminden faydalanılan bu aşamada kriterlerin değerlendirilmesi amacıyla anket oluşturulmuştur. Konunun paydaşları olan işletme yöneticileri ve sorumlularına toplamda 12 anket sunulmuştur. Ancak geçerli anket sayısı 11 olmuştur. Bu kapsamda Bulanık SWARA yöntemi ilk ve son uygulama adımları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Ara adımlar EK 1’de sunulmuştur.

Tablo 4: Kriterlerin Karar Vericilere Göre Sıralanması Tablosu

Krite rler	KV1		KV2		KV3		KV4		KV5		KV6		KV7		KV8		KV9		KV10		KV11	
K1	K 2	-	K 1	-	K 3	-	K 3	-	K 5	-	K V6	-	K 1	-	K 7	-	K 7	-	K 4	-	K 11	-
K2	K 7	Y	K 2	O	K 2	O	K 7	D	K 9	O	K2	Ç D	K 7	Ç Y	K 6	Ç D	K 6	Ç D	K 7	Ç D	K 7	Ç D
K3	K 9	Y	K 7	Ç D	K 5	D	K 4	Ç D	K 6	O	K7	Ç Y	K 6	O	K 5	O	K 5	Ç Y	K 2	O	K 6	Ç D
K4	K 5	D	K 4	D	K 6	Y	K 8	Y	K 8	Y	K9	Ç D	K 5	O	K 2	Ç D	K 4	Ç D	K 3	Ç D	K 3	Y
K5	K 4	O	K 9	O	K 7	Ç D	K 2	Ç D	K 4	Ç D	K5	O	K 9	Y	K 1	Ç D	K 2	Ç D	K 8	Ç Y	K 8	Ç D
K6	K 3	O	K 3	Ç D	K 8	Ç D	K 9	O	K 7	Ç D	K4	Ç D	K 2	Ç D	K 4	D	K 8	O	K 9	O	K 5	Ç D
K7	K 6	D	K 5	D	K 1	O	K 5	Y	K 3	Ç D	K3	O	K 4	D	K 8	Ç D	K 9	O	K 1	Ç D	K 2	Ç D
K8	K 8	Y	K 6	Ç D	K 9	O	K 6	Y	K 1	Y	K6	Ç Y	K 8	Ç Y	K 3	O	K 3	O	K 6	O	K 4	Y
K9	K 1	Ç D	K 8	O	K 4	Ç D	K 1	O	K 2	Y	K8	O	K 3	O	K 9	O	K 1	O	K 5	O	K 1	Y
K10	K 10	Y	K 10	D	K 10	O	K 10	D	K 10	Y	K1	Ç Y	K 10	O	K 10	D	K 10	O	K 10	D	K 9	Y

Aşağıda verilen Tablo 5 ise kriterlerin ağırlıklarını göstermektedir.

Tablo 5: Bulanık SWARA Yöntemi Ağırlık ve Sıralama Tablosu

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
W _j	0,091	0,144	0,110	0,101	0,109	0,105	0,182	0,064	0,075	0,019
Sıralama	7	2	3	6	4	5	1	9	8	10

Tablo 5’den faydalanarak Bulanık SWARA yöntemine göre Ege Bölgesi’nde faaliyet gösteren e-ihracat yapan işletmelere göre en önemli e-ihracat kriteri “Pazar Araştırması” ve “Teknolojik Yeterlilik” olmuştur. Diğer önemli kriterlerin ise sırasıyla “Kalifiye Personel”, “Fiyat Adaptasyonu”, “Rekabet” ve “Ürün Çeşitliliği” olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan e-ihracat sürecine etki eden kriterler için en az ağırlığa sahip olan unsur ise “Promosyon” olduğu belirlenmiştir. Diğer en az ağırlığa sahip kriterlerin ise sırasıyla “Lojistik Yeterlilik” “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ve “E-İhracatın Önündeki Yasal Engeller” olduğu görülmüştür.

4.3. Alternatiflerin Bulanık WASPAS Yöntemi ile Sıralanması

Bulanık WASPAS yönteminden faydalanılan bu aşamada alternatiflerin değerlendirilmesi amacıyla bir anket oluşturulmuştur. Konunun paydaşları olan işletme yöneticileri ve sorumlularına toplamda 12 anket sunulmuştur. Ancak geçerli anket sayısı 11 olmuştur. Bu kapsamda Bulanık WASPAS yöntemi uygulama adımlarından ilk ve son adımlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Ara adımlar EK 1 de sunulmuştur.

Tablo 6: Başlangıç Birleşik Karar Matrisi Tablosu

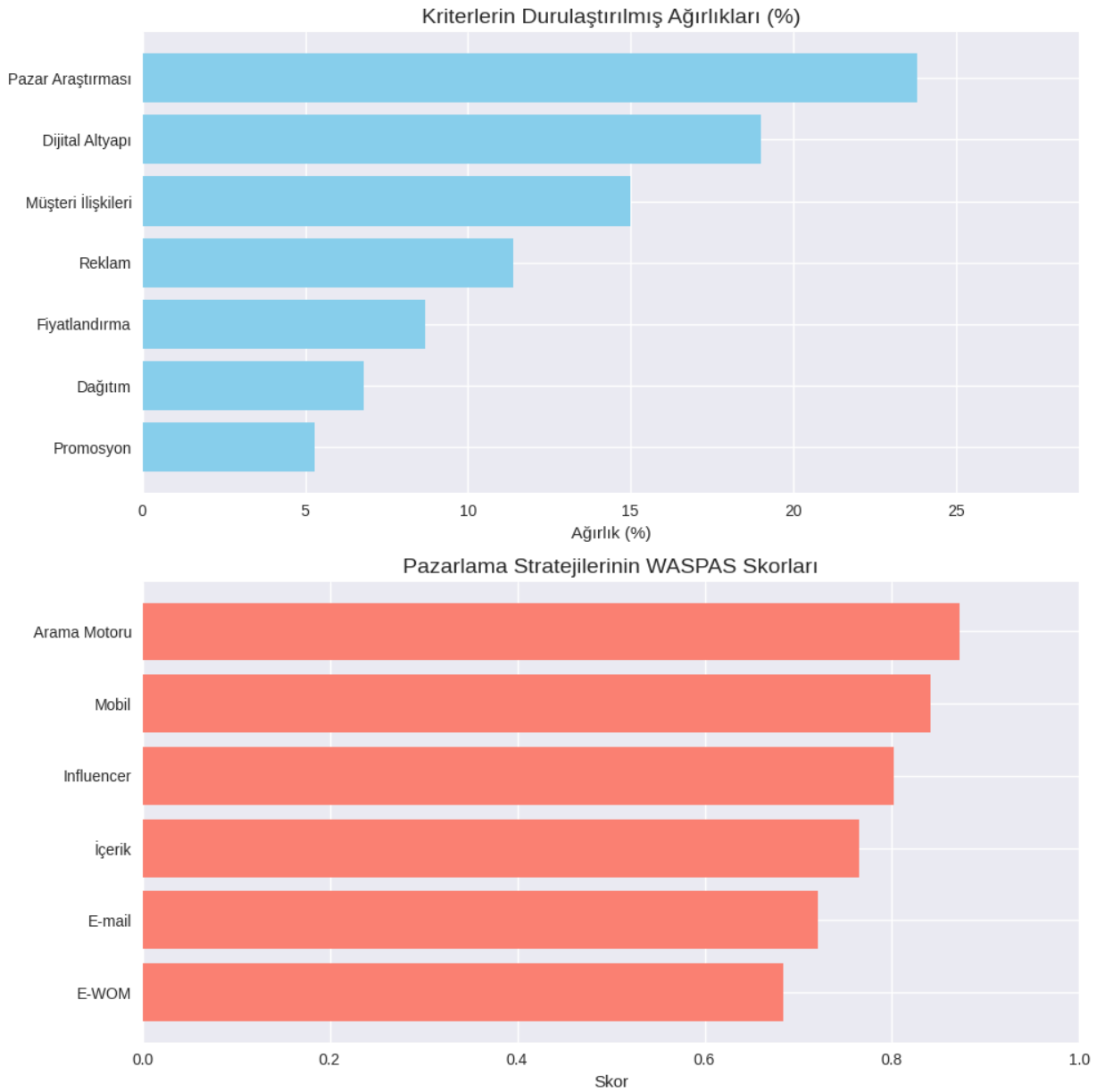
	A1			A2			A3			A4			A5			A6		
K1	1,7 24	2,0 92	2,6 20	2,1 30	2,7 48	3,4 45	3,1 86	3,6 77	4,37 4	2,7 70	3,2 95	4,0 63	2,0 41	2,7 67	3,8 43	3,4 07	4,0 11	4,5 50
K2	3,8 57	4,9 74	5,9 45	4,9 03	5,9 10	6,6 78	6,5 16	7,6 32	7,88 2	6,2 69	7,5 88	7,8 73	4,2 61	5,1 71	6,4 70	5,5 49	6,4 00	6,6 73
K3	5,6 29	7,0 98	8,1 78	5,0 44	6,2 11	7,7 03	5,1 36	6,5 00	7,94 9	5,9 82	7,2 17	8,3 32	5,2 63	6,3 83	8,0 78	6,0 98	6,6 40	7,8 52
K4	5,8 15	7,0 56	7,9 84	4,0 99	5,1 97	6,8 97	6,5 02	7,6 86	8,72 8	5,8 62	7,0 98	8,1 17	4,8 92	6,1 09	7,3 97	5,0 60	6,1 17	6,8 01
K5	5,4 38	6,4 00	7,1 56	4,7 06	5,9 17	7,4 16	5,6 83	7,1 89	8,21 5	6,8 56	8,2 65	9,0 03	4,2 34	5,5 88	6,9 37	5,2 22	6,5 31	7,7 32
K6	7,0 69	8,4 84	9,1 00	5,0 03	6,2 34	7,5 77	5,7 45	7,2 17	8,39 4	6,2 95	7,5 32	8,6 45	6,5 70	7,8 90	8,8 22	6,2 95	7,5 32	8,6 45
K7	4,5 19	5,2 97	5,9 39	3,0 71	4,0 93	5,1 86	5,6 86	7,0 30	8,27 4	4,8 22	5,9 39	6,8 41	4,2 34	5,4 44	6,9 38	6,0 44	7,4 08	8,4 53
K8	2,4 81	2,8 10	3,4 72	2,5 63	3,5 23	4,7 26	3,4 34	4,2 91	5,21 7	3,5 12	4,2 01	4,8 79	2,6 80	3,4 45	4,3 43	2,9 67	3,6 90	4,5 64
K9	7,3 91	8,9 83	9,5 22	6,5 96	8,0 81	8,7 61	4,4 63	5,6 14	7,34 6	6,1 05	7,7 61	8,5 91	6,6 23	7,8 60	8,9 70	6,3 03	7,5 32	8,6 77
K10	5,8 86	8,6 70	6,0 96	4,9 52	4,8 74	6,7 84	6,5 96	8,2 16	9,02 6	5,0 64	6,7 04	7,6 45	5,6 17	6,9 11	7,9 84	5,1 06	6,5 07	7,7 78

Tablo 7: Alternatiflerin Sıralaması

Alternatifler	P(i)	Q(i)	λ	Ki	Sıralama
A1	0,137	0,274	0,424	0,206	6
A2	0,203	0,271		0,237	5
A3	0,219	0,282		0,251	1
A4	0,227	0,273		0,250	2
A5	0,226	0,253		0,240	3
A6	0,192	0,286		0,239	4

Tablo 7’ye göre tekstil ve hazır giyim sektörü işletmelerinde e-ihracat pazarlama stratejisi seçimde en ideal pazarlama stratejileri “Arama Motoru Pazarlama Stratejisi” ve “Mobil Pazarlama Stratejisi” olmuştur. En az öneme sahip e-ihracat pazarlama stratejisi ise “E-WOM (Elektronik Ağızdan Ağıza Pazarlama) Stratejisi

olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan en ideal e-ihracat pazarlama stratejisi alternatiflerinin genel, sıralaması ise $A3 > A4 > A5 > A6 > A2 > A1$ şeklinde gerçekleşmiştir.



Şekil 1. E-İhracat Pazarlama Stratejisi Seçiminde Kriter Ağırlıkları ve Alternatif Skorları

Şekil 1’de Ege Bölgesi’nde faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim işletmeleri için e-ihracat pazarlama stratejisi seçiminde kullanılan Bulanık SWARA ve Bulanık WASPAS yöntemlerinin çıktılarının bütünleşik sunumu verilmiştir. Üst bölümde kriterlerin durulaştırılmış ağırlıkları, alt bölümde ise alternatif pazarlama stratejilerinin toplam etkinlik skorları yer almaktadır. Grafik, strateji seçiminde hangi kriterlerin daha belirleyici olduğunu ve hangi stratejilerin öncelikli tercih edilmesi gerektiğini görsel olarak ortaya koymaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın bulguları, Ege Bölgesi’ndeki tekstil ve hazır giyim firmalarının e-ihracat pazarlama stratejisi seçimlerinde belirleyici faktörleri ortaya koymaktadır. Bulanık SWARA ve Bulanık WASPAS teknikleri kullanılarak yapılan analizler sonucunda, pazar araştırması, teknolojik yeterlilik ve kalifiye personel gibi kriterlerin en yüksek önceliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, Li ve Li (2022) tarafından Çin’deki tekstil işletmeleri üzerine yapılan çalışmada elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Söz konusu çalışma, dijitalleşme yatırımlarının firmaların maliyet avantajı ve inovatif kapasitelerini artırarak ihracat performansını doğrudan

olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bulgularımız, bu küresel eğilimin Türkiye'deki yerel işletmeler için de geçerli olduğunu teyit etmektedir.

Araştırmamızın en dikkat çekici sonuçlarından biri, arama motoru pazarlama stratejisinin alternatifler arasında en yüksek önceliğe sahip olmasıdır. Bu bulgu, Bermeo-Giraldo vd., (2025) tarafından yapılan bibliyometrik analizde ortaya konan sonuçlarla da uyumludur. Bu analiz, özellikle SEO (Arama Motoru Optimizasyonu) ve sosyal medya reklamlarının müşteri kazanımı ve marka bilinirliği üzerindeki doğrudan etkisini vurgulamıştır. Çalışma, mobil pazarlama, influencer pazarlama ve içerik pazarlama gibi diğer dijital pazarlama stratejilerinin de yüksek öncelik taşıdığını göstermiştir. Bu sıralama, uluslararası literatürde giderek daha fazla kabul gören çok kanallı (omnichannel) pazarlama yaklaşımının e-ihracat başarısı için kritik önem taşıdığına dair bulguları desteklemektedir. Dijital kanallar aracılığıyla müşteri ilişkileri yönetimini güçlendiren firmaların rekabet avantajı elde ettiği yönündeki bulgu da Keough ve Lu (2021)'nin ABD'deki tekstil firmaları üzerine yaptığı analizlerle tutarlıdır. Keough ve Lu'nun çalışması, firma ölçeği ve ürün çeşitliliği gibi faktörlerin yanı sıra dijital altyapı yatırımlarının da ihracat hacmini artırdığını belirtmiştir.

Bu çalışmanın en önemli kısıtlarından biri, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim işletmeleri arasından yalnızca 11 firma ile sınırlı bir örneklem büyüklüğüne sahip olmasıdır. Bu durum, anket sonuçlarının tüm bölge geneline veya sektörün tamamına genellenmesi konusunda dikkatli olunması gerektiğini göstermektedir. Ancak, çalışmada kullanılan Bulanık SWARA ve Bulanık WASPAS gibi ÇKKV yöntemleri, kısıtlı örneklemelerde bile karmaşık karar süreçlerini derinlemesine analiz etme gücüne sahiptir. Bu nedenle, elde edilen bulgular sektöre genel bir yönelim sunmasa da, ÇKKV yöntemlerinin e-ihracat stratejisi seçiminde nasıl uygulanabileceğine dair değerli ve pratik bir vaka analizi niteliği taşımaktadır. Gelecekte yapılacak daha geniş örneklemli çalışmalar, bu bulguların genellenebilirliğini artırabilir ve sektöre dair daha kapsamlı sonuçlar ortaya koyabilir.

Çalışmanın bulguları, e-ihracat süreçlerinin verimli yönetimi için somut stratejik yönlendirmeler sunmaktadır. Ege Bölgesi'ndeki tekstil ve hazır giyim işletmelerinin başarılı olabilmesi için öncelikle teknolojik altyapı yatırımlarına odaklanmaları gerekmektedir. ERP, CRM ve otomasyon tabanlı stok yönetimi gibi sistemlerin entegrasyonu, sadece süreç verimliliğini artırmakla kalmayacak, aynı zamanda uluslararası pazarlarda rekabet gücü kazanmalarını sağlayacaktır. Bulgular, doğru pazar araştırmasının önemine de dikkat çekmektedir. Her hedef pazarın kendine özgü tüketici davranışları, yasal düzenlemeleri ve kültürel dinamikleri olduğundan, bu faktörlerin sistematik olarak analiz edilmesi pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini en üst düzeye çıkaracaktır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar, dijital yetkinliğe sahip kalifiye insan kaynağının, e-ihracatın sürdürülebilirliği için vazgeçilmez bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, firmaların çalışanları için sürekli eğitim programları düzenlemesi ve dijital pazarlama alanındaki yetkinliklerini artırmaları kritik öneme sahiptir. Ayrıca, en öncelikli strateji olarak belirlenen arama motoru pazarlaması ve diğer dijital reklam faaliyetlerinin stratejik bir şekilde yapılandırılması, işletmelerin uluslararası görünürlüğünü artırarak yeni müşteri tabanları oluşturmalarına yardımcı olacaktır.

Araştırmamızın Ege Bölgesi'ndeki firmalara odaklanması, bulguların bölgesel bağlamdan etkilendiğini göstermektedir. Ege Bölgesi, hem coğrafi konumu hem de yerleşik sanayi kültürü sayesinde Avrupa pazarlarına yakınlık ve tedarik zinciri esnekliği gibi özel avantajlara sahiptir. Bu durum, arama motoru pazarlaması gibi dijital kanallara yapılan yatırımların, diğer bölgelere kıyasla daha hızlı ve doğrudan bir şekilde yurt dışı talep ve müşteri edinimi olarak geri dönmesine katkı sağlayabilir.

Bu bulgular, Türkiye geneline doğrudan genellenemeyebilir. Örneğin, Doğu Anadolu gibi lojistik altyapı ve dış pazarlara erişim konusunda farklı zorluklar yaşayan bir bölgedeki işletmeler için e-ihracat stratejisi öncelikleri ve başarısı farklılık gösterebilir. Ancak, çalışmamızın ortaya koyduğu teknolojik yeterlilik, pazar araştırması ve kalifiye personel gibi temel kriterlerin önemi, tüm coğrafi bölgelerdeki e-ihracat başarısı için geçerli ve kritik unsurlar olma potansiyeli taşımaktadır. Bu nedenle, bulgular bölgesel bir vaka analizi sunmakla birlikte, Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim sektörünün e-ihracat yolculuğuna ışık tutacak genel stratejik ilkeleri ortaya koymaktadır.

Ek olarak bu çalışma, e-ihracat pazarlama stratejileri konusunda literatürdeki sınırlı ampirik çalışmalara önemli bir katkı sunmaktadır. Bulanık SWARA ve Bulanık WASPAS yöntemlerinin birlikte kullanılması, karar

vericilere hem kriterlerin önem derecelerini belirleme hem de stratejik alternatifleri sıralama konusunda bütüncül ve sistematik bir çerçeve sağlamıştır. Gelecekteki araştırmalar için, e-ihracatın sadece firma performansına değil, aynı zamanda bölgesel ve ulusal kalkınma üzerindeki makroekonomik etkilerini de çok boyutlu analizlerle değerlendirmek faydalı olacaktır. Panel veri analizleri veya vaka çalışmaları gibi uzunlamasına veri analiz yöntemlerinin kullanılması, bu alandaki bilgi birikimini artıracaktır. Bu yaklaşımlar, Türkiye'deki e-ihracat firmalarının uluslararası rakipleriyle karşılaştırmalı analizini yaparak, sektörel politika önerilerinin geliştirilmesine de katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Alüftekin, N., Yüksel, Ö., Taş, A., Çakar, G., ve Bayraktar, F. (2009). Küresel Krizden Çıkışta Kümelenme Modeli: Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörü Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 1-19.
- Angeloni, S., Rossi, C. (2021). An Analytical Model for Comparing The Profit Ability of Competing Online Marketing Channels: Search Engine Marketing Versus E-Commerce Market Place. *Journal Of Marketing The Oryand Practice*, 29(4), 534-549.
- Arzova B. (2009). *İthalat Hakkında Her Şey*. Türkmen Kitapevi. İstanbul
- Aydoğan, M. (2022). Internal Factors Affecting Competitiveness in Agribusinesses: A Case Study İn Thehazelnutsector İn Ordu And Giresun Provinces Of Turkey. *Erwerbs-Obstbau*, 65(4), 795-805.
- Bakopoulos, V., Baronello, J., Briggs, R. (2017). How Brands Can Make Smarter Decisions in Mobile Marketing: Strategies for Improved Media-Mix Effectiveness and Questions for Futurere Search. *Journal of Advertising Research*, 57(4), 447-461.
- Bermeo-Giraldo, M. C., Valencia-Arias, A., Rojas, E. M., Cardona-Acevedo, S., Rodríguez-Correa, P. A., González-Ruiz, J. D., ... & García, R. B. (2025). Research agenda on the evolution of digital transformation in the textile sector: a bibliometric analysis and research trends. *Discover Sustainability*, 6(1), 294.
- Bob, F., Muhamad, D. J. (2020). Effect of The use of Internet Marketing and ewom on Brand Awareness. *Opción*, 36(91), 158-175.
- Caristi, G., Boffardi, R., Ciliberto, C., Arbolino, R., & Ioppolo, G. (2022). Multicriteria approach for supplier selection: evidence from a case study in the fashion industry. *Sustainability*, 14(13), 8038.
- Chiang, W. Y. (2021). Using a data-driven marketing strategy on customer relationship management: an empirical case of urban coffee shops in Taiwan. *British Food Journal*, 123(4), 1610-1625.
- Cho, H. J., and Jin, B. (2015). What explains small-and medium-sized apparel retailers' international market involvement? An application of Uppsala model. *Fashion and Textiles*, 2(1), 21.
- Crick, J. M. and Crick, D. (2021). Internationalizing The Coopetition Construct: Quadratic effects On Financial Performance Under Different Degrees of Exportintensity and An Export Geographical Scope. *Journal Of International Marketing*, 29(2), 62-80.
- Cunda, G. ve Hatırlı, S. A. (2019). Doğrudan Yabancı Yatırımların Türkiye'nin İhracat Ürün Çeşitliliği Üzerine Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(30), 867-885.
- Da Rocha, A., Neves da Fonseca, L., & Kogut, C. S. (2024). Small firm internationalization using digital platforms: an assessment and future research directions. *International Marketing Review*, 41(5), 981-1015.
- Debritosilva, M. J., De Oliveiramosdelfino, L., Alvescerqueira, K., De Oliveiracampos, P. (2022). Avatar Marketing: A Study On Theengagementandauthenticity of Virtual İnfluencers on Instagram. *Social Network Analysis Andmining*, 12(1), 1-19.
- Divrik, B., & Baykal, E. (2024). Turkish textile and clothing SMEs: Importance of organizational learning, digitalization, and internationalization. *AUTEX Research Journal*, 24(1), 20230043.
- Dou, W., Lim, K. H., Su, C., Zhou, N., Cui, N. (2010). Brand Position İnstrategy Using Search Engine Marketing. *MIS Quarterly*, 34(2), 261-279.

- Ecer, H. F. ve Canitez, M. (2004), Pazarlama İlkeleri Teori ve Yaklaşımlar, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Eraslan Đ. H., Helvacioğlu Kuyucu A.D. ve Bakan Đ. Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008;7(13):265300.
- Ergün, M, Memiş, S, Korucuk, S, Karamaşa, Ç, (2021). Rating The Sustainable Energy Problems İn Manufacturing Businesses And Selecting The Best Energy Security Policy: The Case Of Samsun, *Strategic Planning For Energy And The Environment*, Vol. 40 (2), 175–194. Doi: 10.13052/Spee1048-4236.4025.
- Erkan, B. (2013). Türkiye'nin Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü İhracatında Uluslararası Rekabet Gücünün Belirlenmesi. *Anadolu University Journal of Social Sciences/Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1). 93-110
- Hajiagha, S. H. R., Zavadskas, E. K., Hashemi, S. S. (2013). Application Of Stepwise Data Envelopment Analysis And Grey Incidence Analysis To Evaluate The Effectiveness Of Export Promotion Programs. *Journal Of Business economics and management*, 14(3), 638-650.
- Heileman, M. D. and Kodzjir, E. T., Pett, T. L. (2022). The Choice Of Customer Relationship Management Approach İn Thesupplychain: *Examining Small Business Performance. Vision*, 09722629221092091.
- Hofer, K. M., Niehoff-Hoeckner, L. M. and Totzek, D. (2019). Organizing And Implementing Export Pricing: Performance Effects And Moderating Factors. *Journal Of International Marketing*, 27(1), 74-94.
- <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>
- Jin, H., & Hurd, F. (2018). Exploring the impact of digital platforms on SME internationalization: New Zealand SMEs use of the Alibaba platform for Chinese market entry. *Journal of Asia-Pacific Business*, 19(2), 72-95.
- Jinfu, W., & Aixiang, Z. (2009, May). E-commerce in the textile and apparel supply chain management: Framework and case study. In *2009 Second International Symposium on Electronic Commerce and Security* (Vol. 1, pp. 374-378). IEEE.
- Kadi, M. (2021). Factors influencing the export commitment Of Smes: Algerian Case. In *Doing Business İn Africa* (Pp. 59-85). Palgrave Macmillan, Cham.
- Keegan, Warren J. and Mark C Green (2008); *Global Marketing*, Pearsoneducationltd., London.
- Keough, K., & Lu, S. (2021). Explore the export performance of textiles and apparel 'Made in the USA': A firm-level analysis. *The Journal of The Textile Institute*, 112(4), 610-619.
- Keshavarz-Ghorabae, M., Amiri, M., Hashemi-Tabatabaei, M., Zavadskas, E. K., Kaklauskas, A. (2020). A New Decision-Making Approach Based On Fermatean Fuzzy Sets And Waspas for Green Construction Supplier Evaluation. *Mathematics*, 8(12), 2202
- Kim, D. S., You, Y. Y. (2019). A Study Of The Effects Of Marketing Competency Factors On The Export Performance Of Korean Smes on Global E-Commerce Platforms. *International Journal Of Innovation, Creativityandchange*, 9(3), 325-336.
- Kimixay, L., Cheng, L., Xiangdong, L. (2019,). An Empirical Study To Understand The Effect Of Email Marketing On Consumer's Online Buying Behavior İn A Developing Country. In *Proceedings Of The 2019 3rd International Conference On Management Engineering, Software Engineering And Service Sciences* (Pp. 179-183).
- Haluk Köksal, M. (2008). How export marketing research affects company export performance: evidence from Turkish companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 416-430.
- Lasrado, F., Thaichon, P., Nyadzayo, M. W. (2022). Exploring The Role Of Relationship Management And Relationship Quality İn B2b: Empiricalinsight Sand Future Research Directions. *Journal Of Business Industrial Marketing*, (Ahead-Of-Print).
- Li, T. (2022). Influence Of Content Marketing On Consumer Brandbehavior İn Theera Of Big Data. In *International Conference On Multi-Modal Information Analytics* (Pp. 140-149). Springer, Cham.

- Li, W., & Li, C. (2022). Path Analysis of the Impact of Digital Transformation on Export Performance of Textile and Apparel Companies. *Open Journal of Business and Management*, 10(6), 2903-2914.
- Malca, O., Peña-Vinces, J., Acedo, F. J. (2020). Export Promotion Programmes As Export Performance Catalysts For Smes: Insights From An Emerging Economy. *Small Business Economics*, 55(3), 831-851.
- Mani, D., & Nandkumar, A. (2016). The differential impacts of markets for technology on the value of technological resources: An application of group-based trajectory models. *Strategic Management Journal*, 37(1), 192-205.
- Nyatsambo, M., Phiri, M., & Mashingaidze, M. (2022). Usage of mobile marketing strategies in Zimbabwe's tourism and hospitality sector. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(4), 1564-1578.
- Ochieng, I. A. (2024). Factors influencing digital platform firms internationalization: A review and research agenda. *Journal of Digital Economy*, 3, 223-239.
- Okpara, J. O., & Kabongo, J. D. (2010). Export barriers and internationalisation: evidence from SMEs in an emergent African economy. *International Journal of Business and Globalisation*, 5(2), 169-187.
- Oktav M., Kavas, A., Günel Ö., Tanyeri, M. (1990). *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri.* Ankara: TOBB Yayınları
- Özbek, A. (2017). Hazır Giyim İşletmelerinin İhracat Pazarlama Problemlerini Algılama Durumları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 288-302.
- Paksoy, M, Kara, M. (2014), *Tüketici Davranışları* (1. Baskı), Lisans Yayıncılık, İstanbul
- Perçin, S. (2019). An Integrated Fuzzy Swara Andfuzzy Ad Approach for Outsourcing Provider Selection. *Journal Of Manufacturing Technology Management*, 30 (2), 531-552.
- Pereira, H. G., Cardoso, M., Dionísio, P. (2017). The Determinants of Website Purchases: The Role Of E-Customer Loyalty and Word-Of-Mouth. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 8(2), 136-156.
- Petrovićleš, T., Klobučar, A. (2021). The Bitter Taste of Fabric': The Zagreb And Yugoslav Textileindustry of The 1960s In Light of Selected croatian printed Media. *Časopiszasuvremenupovijest*, 53(1), 131-156.
- Renchen, K. D. (2020). Influencer Impact on Brand Awareness: A Mixed Method survey In The germanfashion Segment. *European Journal of Business Science and Technology*, 6 (2),138–153
- Saini, M. and Hrušecká, D. (2021). Influence of Logistics competitiveness and logistics cost on Economic development: An Fsqcaqualitative approach. *E, M Ekonomie A Management*, 24 (2), 51-65
- Sarıtaş, E. (2012). *Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli].
- Seyoum, B. (2009). *Export-Importtheory, Practices, And Procedures* Routledge Yayınevi. Newyork
- Sharma, S., Oberoi, J. S., Gupta, A. K., Saini, S., Sharma, N. (2022). Investigation of Critical Barriers for Achievingagility in The Manufacturing Systems–Ahp. *Material Stoday: Proceedings*.
- Singer, P., Ferri, M., Aiello, L., & Cacia, C. (2010). Internet as a “point of synergy” between communication and distribution. hypothesis of model applied to tourism. *International Journal of Digital Content Technology and its Applications*, 4(7), 23-38.
- Sirisawat, P., Hasachoo, N., Kalaya, P. (2017). Fuzzy AHP Method For Prioritizing Logistics Barriers Of Exporting Eggs. In *2017 Ieee International Conference On Industrial Engineering And Engineering Management (Ieem)* (Pp. 559-563). Ieee.
- Sousa, C. M., Novello, S. (2014). The İnfluence Of Distributor Support and Price Adaptation On The Export Performance of Small And Medium-Sized Enterprises. *International Small Business Journal*, 32(4), 359-385.
- Şengül, D., Çağıl, G. (2020). Bulanık SWARA ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi İle İş Değerlemesi. *Dicle Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Dergisi*, 11 (3): 965-976.

- Wang, C. N., Viet, V. T. H., Ho, T. P., Nguyen, V. T., & Nguyen, V. T. (2020). Multi-criteria decision model for the selection of suppliers in the textile industry. *Symmetry*, 12(6), 979.
- Toklu, M. C., Bozkurt, İ., & Sekmen, B. (2020). Bulanık AHP ve bulanık WASPAS yaklaşımı ile kaizen öneri sistemi değerlendirme modeli. *Academic Platform-Journal of Engineering and Science*, 8(1), 128-138.
- Turskis, Z., Zavadskas, E. K., Antucheviciene, J., Kosareva, N. (2015). A Hybrid Model Based On Fuzzy Ahp Andfuzzy Waspas Forconstruction Site Selection. *International Journal of Computers Communications and Control*, 10(6), 113-128.
- Waheed, A., & Jianhua, Y. (2018). Achieving consumers' attention through emerging technologies: The linkage between e-marketing and consumers' exploratory buying behavior tendencies. *Baltic journal of management*, 13(2), 209-235.
- Wang, R., Chan-Olmsted, S. (2020). Content Marketing Strategy Of Branded Youtube Channels. *Journal Of Media Business Studies*, 17(3-4), 294-316.
- Yılmaz, Ö., Bayram, O. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Türkiye'de E-Ticaret ve E-İhracat. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 37-54.
- Zavadskas, E. K., Turskis, Z., Antucheviciene, J., Zakarevicius, A. (2012). Optimization Of Weighted aggregatedsum Product Assessment, *Elektronikarelektrotechnika*, Cilt. 122no. 6, S.3-6

Sj	KV1				KV2				KV3				KV4				KV5				KV6			
		L	m	u		l	m	u		l	M	u		l	M	U		l	m	u		l	m	u
K1	K2	0	0	0	K1	0	0	0	K3	0	0	0	K3	0	0	0	K5	0	0	0	K2	0	0	0
K2	K7	0,5	0,75	1	K2	0,25	0,5	0,75	K2	0,25	0,5	0,75	K7	0	0,25	0,5	K9	0,25	0,5	0,75	K7	0	0	0,25
K3	K9	0,5	0,75	1	K7	0	0	0,25	K5	0	0,25	0,5	K4	0	0	0,25	K6	0,25	0,5	0,75	K9	0,75	1	1
K4	K5	0	0,25	0,5	K4	0	0,25	0,5	K6	0,5	0,75	1	K8	0,5	0,75	1	K8	0,5	0,75	1	K5	0	0	0,25
K5	K4	0,25	0,5	0,75	K9	0,25	0,5	0,75	K7	0	0	0,25	K2	0	0	0,25	K4	0	0	0,25	K4	0,25	0,5	0,75
K6	K3	0,25	0,5	0,75	K3	0	0	0,25	K8	0	0	0,25	K9	0,25	0,5	0,75	K7	0	0	0,25	K3	0	0	0,25
K7	K6	0	0,25	0,5	K5	0	0,25	0,5	K1	0,25	0,5	0,75	K5	0,5	0,75	1	K3	0	0	0,25	K6	0,25	0,5	0,75
K8	K8	0,5	0,75	1	K6	0	0	0,25	K9	0,25	0,5	0,75	K6	0,5	0,75	1	K1	0,5	0,75	1	K8	0,75	1	1
K9	K1	0	0	0,25	K8	0,25	0,5	0,75	K4	0	0	0,25	K1	0,25	0,5	0,75	K2	0,5	0,75	1	K1	0,25	0,5	0,75
K10	K1	0,5	0,75	1	K1	0	0,25	0,5	K1	0,25	0,5	0,75	K1	0	0,25	0,5	K1	0,5	0,75	1	K1	0,75	1	1

Kj	KV1				KV2				KV3				KV4				KV5				KV6			
		l	m	u		l	m	u		l	M	u		l	M	U		l	m	u		l	m	u
K1	K2	1	1	1	K1	1	1	1	K3	1	1	1	K3	1	1	1	K5	1	1	1	K2	1	1	1
K2	K7	1,5	1,75	2	K2	1,25	1,5	1,75	K2	1,25	1,5	1,75	K7	1	1,25	1,5	K9	1,25	1,5	1,75	K7	1	1	1,25
K3	K9	1,5	1,75	2	K7	1	1	1,25	K5	1	1,25	1,5	K4	1	1	1,25	K6	1,25	1,5	1,75	K9	1,75	2	2
K4	K5	1	1,25	1,5	K4	1	1,25	1,5	K6	1,5	1,75	2	K8	1,5	1,75	2	K8	1,5	1,75	2	K5	1	1	1,25
K5	K4	1,25	1,5	1,75	K9	1,25	1,5	1,75	K7	1	1	1,25	K2	1	1	1,25	K4	1	1	1,25	K4	1,25	1,5	1,75
K6	K3	1,25	1,5	1,75	K3	1	1	1,25	K8	1	1	1,25	K9	1,25	1,5	1,75	K7	1	1	1,25	K3	1	1	1,25
K7	K6	1	1,25	1,5	K5	1	1,25	1,5	K1	1,25	1,5	1,75	K5	1,5	1,75	2	K3	1	1	1,25	K6	1,25	1,5	1,75
K8	K8	1,5	1,75	2	K6	1	1	1,25	K9	1,25	1,5	1,75	K6	1,5	1,75	2	K1	1,5	1,75	2	K8	1,75	2	2
K9	K1	1	1	1,25	K8	1,25	1,5	1,75	K4	1	1	1,25	K1	1,25	1,5	1,75	K2	1,5	1,75	2	K1	1,25	1,5	1,75
K10	K10	1,5	1,75	2	K1	1	1,25	1,5	K1	1,25	1,5	1,75	K1	1	1,25	1,5	K1	1,5	1,75	2	K1	1,75	2	2

EK 1

BULANIK SWARA ADIMLARI (Makalede gösterilmeyen kısımlar)

Kriterlerin Sj Değerleri Tablosu

Sj	KV7				KV8				KV9				K10				KV11			
		L	m	u		l	m	u		l	M	u		l	M	U		l	m	u
K1	K1	0	0	0	K7	0	0	0	K7	0	0	0	K4	0	0	0	K7	0	0	0
K2	K7	0,75	1	1	K6	0	0	0,25	K6	0	0	0,25	K7	0	0	0,25	K6	0	0	0,25
K3	K6	0,25	0,5	0,75	K5	0,25	0,5	0,75	K5	0,75	1	1	K2	0,25	0,5	0,75	K3	0	0	0,25
K4	K5	0,25	0,5	0,75	K2	0	0	0,25	K4	0	0	0,25	K3	0	0	0,25	K8	0,5	0,75	1
K5	K9	0,5	0,75	1	K1	0	0	0,25	K2	0	0	0,25	K8	0,75	1	1	K5	0	0	0,25
K6	K2	0	0	0,25	K4	0	0,25	0,5	K8	0,25	0,5	0,75	K9	0,25	0,5	0,75	K2	0	0	0,25
K7	K4	0	0,25	0,5	K8	0	0	0,25	K9	0,25	0,5	0,75	K1	0	0	0,25	K4	0	0	0,25
K8	K8	0,75	1	1	K3	0,25	0,5	0,75	K3	0,25	0,5	0,75	K6	0,25	0,5	0,75	K1	0,5	0,75	1
K9	K3	0,25	0,5	0,75	K9	0,25	0,5	0,75	K1	0,25	0,5	0,75	K5	0,25	0,5	0,75	K9	0,5	0,75	1
K10	K1	0,25	0,5	0,75	K1	0,25	0,5	0,75	K1	0,25	0,5	0,75	K1	0	0,25	0,5	K1	0,5	0,75	1

Kriterlerin Kj Değerleri Tablosu

Kj	KV7				KV8				KV9				K10				KV11			
		l	m	u		l	m	u		l	M	u		l	M	U		l	m	u
K1	K1	1	1	1	K7	1	1	1	K7	1	1	1	K4	1	1	1	K7	1	1	1
K2	K7	1,75	2	2	K6	1	1	1,25	K6	1	1	1,25	K7	1	1	1,25	K6	1	1	1,25
K3	K6	1,25	1,5	1,75	K5	1,25	1,5	1,75	K5	1,75	2	2	K2	1,25	1,5	1,75	K3	1	1	1,25
K4	K5	1,25	1,5	1,75	K2	1	1	1,25	K4	1	1	1,25	K3	1	1	1,25	K8	1,5	1,75	2
K5	K9	1,5	1,75	2	K1	1	1	1,25	K2	1	1	1,25	K8	1,75	2	2	K5	1	1	1,25
K6	K2	1	1	1,25	K4	1	1,25	1,5	K8	1,25	1,5	1,75	K9	1,25	1,5	1,75	K2	1	1	1,25
K7	K4	1	1,25	1,5	K8	1	1	1,25	K9	1,25	1,5	1,75	K1	1	1	1,25	K4	1	1	1,25
K8	K8	1,75	2	2	K3	1,25	1,5	1,75	K3	1,25	1,5	1,75	K6	1,25	1,5	1,75	K1	1,5	1,75	2
K9	K3	1,25	1,5	1,75	K9	1,25	1,5	1,75	K1	1,25	1,5	1,75	K5	1,25	1,5	1,75	K9	1,5	1,75	2
K10	K10	1,25	1,5	1,75	K10	1,25	1,5	1,75	K10	1,25	1,5	1,75	K10	1	1,25	1,5	K10	1,5	1,75	2

Kriterlerin Qj Değerleri Tablosu

Qj	KV1				KV2				KV3				KV4				KV5				KV6			
		l	m	u		l	m	U		l	m	u		l	m	U		l	m	U		l	m	u
K1	K2	1	1	1	K1	1	1	1	K3	1	1	1	K3	1	1	1	K5	1	1	1	K2	1	1	1
K2	K7	0,667	0,571	0,5	K2	0,8	0,667	0,457	K2	0,8	0,667	0,571	K7	1	0,8	0,667	K9	0,8	0,667	0,571	K7	1	1	0,8
K3	K9	0,444	0,327	0,25	K7	0,8	0,533	0,305	K5	0,8	0,533	0,381	K4	1	0,8	0,533	K6	0,64	0,444	0,327	K9	0,8	0,533	0,381
K4	K5	0,444	0,261	0,167	K4	0,64	0,356	0,174	K6	0,533	0,305	0,191	K8	0,667	0,457	0,267	K8	0,427	0,254	0,167	K5	0,8	0,533	0,381
K5	K4	0,356	0,174	0,095	K9	0,64	0,356	0,139	K7	0,533	0,305	0,152	K2	0,667	0,457	0,213	K4	0,427	0,254	0,167	K4	0,8	0,533	0,381
K6	K3	0,285	0,116	0,054	K3	0,64	0,284	0,093	K8	0,533	0,305	0,122	K9	0,533	0,305	0,122	K7	0,427	0,254	0,167	K3	0,8	0,533	0,381
K7	K6	0,285	0,093	0,036	K5	0,64	0,284	0,074	K1	0,427	0,203	0,07	K5	0,356	0,174	0,061	K3	0,427	0,254	0,167	K6	0,8	0,533	0,381
K8	K8	0,19	0,053	0,018	K6	0,512	0,19	0,043	K9	0,341	0,136	0,04	K6	0,237	0,1	0,031	K1	0,285	0,145	0,054	K8	0,8	0,533	0,381
K9	K1	0,19	0,053	0,014	K8	0,512	0,152	0,028	K4	0,341	0,136	0,032	K1	0,19	0,066	0,017	K2	0,19	0,083	0,036	K1	0,8	0,533	0,381
K10	K10	0,126	0,03	0,007	K10	6,984	4,489	2,884	K10	0,273	0,09	0,018	K10	0,19	0,053	0,012	K10	0,126	0,047	0,011	K10	0,8	0,533	0,381
Qj	KV7				KV8				KV9				K10				KV11							
		l	m	u		l	m	u		l	M	u		L	M	U		l	m	u				
K1	K1	1	1	1	K7	1	1	1	K7	1	1	1	K4	1	1	1	K7	1	1	1				
K2	K7	0,571	0,5	0,5	K6	1	1	0,8	K6	1	1	0,8	K7	1	1	0,8	K6	1	1	0,8				
K3	K6	0,333	0,286	0,25	K5	0,8	0,667	0,457	K5	0,571	0,5	0,4	K2	0,8	0,667	0,457	K3	1	1	0,64				
K4	K5	0,222	0,163	0,16	K2	0,8	0,667	0,366	K4	0,571	0,5	0,32	K3	0,8	0,667	0,366	K8	0,667	0,571	0,32				

K 5	K9	0 2 4 4	0,12 7	0,08 2	K1	0,8	0,66 7	0,29 3	K2	0,57 1	0,5	0,25 6	K8	0,45 7	0,33 3	0,18 3	K5	0,66 7	0,57 1	0,25 6
K 6	K2	0 2 4 4	0,12 7	0,06 5	K4	0,8	0,53 3	0,19 5	K8	0,45 7	0,33 3	0,14 6	K9	0,36 6	0,22 2	0,10 5	K2	0,66 7	0,57 1	0,20 5
K 7	K4	0 2 4 4	0,10 2	0,04 4	K8	0,8	0,53 3	0,15 6	K9	0,36 6	0,22 2	0,08 4	K1	0,36 6	0,22 2	0,08 4	K4	0,66 7	0,57 1	0,16 4
K 8	K8	0 1 3 9	0,05 1	0,02 2	K3	0,64	0,35 6	0,08 9	K3	0,29 3	0,14 8	0,04 8	K6	0,29 3	0,14 8	0,04 8	K1	0,44 4	0,32 7	0,08 2
K 9	K3	0 1 1 2	0,03 4	0,01 3	K9	0,05 1	0,23 7	0,05 1	K1	0,23 4	0,09 9	0,02 7	K5	0,23 4	0,09 9	0,02 7	K9	0,29 6	0,18 7	0,04 1
K 10	K10	0 0 9	0,02 3	0,00 7	K10	0,04 1	0,15 8	0,02 9	K10	0,18 7	0,06 6	0,01 6	K10	0,23 4	0,07 9	0,01 8	K10	0,19 8	0,10 7	0,02 1

Kriterlerin Wj Değerleri Tablosu

Wj	KV1				KV2				KV3				KV4				KV5				KV6			
		l	m	u		l	m	U		l	M	u		l	M	U		l	m	U		l	m	u
K1	K2	0,2 5	0,3 7	0,4 7	K1	0,1 4	0,2 2	0,3 5	K3	0,1 8	0,2 7	0,3 9	K3	0,1 7	0,2 4	0,3 4	K5	0,2 1	0,2 9	0,4 1	K2	0,2 0	0,2 4	0,3 3
K2	K7	0,1 7	0,2 1	0,2 3	K2	0,1 1	0,1 5	0,2 0	K2	0,1 4	0,1 8	0,2 2	K7	0,1 7	0,1 9	0,2 3	K9	0,1 7	0,2 0	0,2 3	K7	0,2 0	0,2 4	0,2 7
K3	K9	0,1 1	0,1 2	0,1 2	K7	0,1 1	0,1 5	0,1 6	K5	0,1 4	0,1 4	0,1 5	K4	0,1 7	0,1 9	0,1 8	K6	0,1 3	0,1 3	0,1 3	K9	0,1 2	0,1 2	0,1 3
K4	K5	0,1 1	0,1 0	0,0 8	K4	0,1 1	0,1 2	0,1 1	K6	0,1 0	0,0 8	0,0 7	K8	0,1 1	0,1 1	0,0 9	K8	0,0 9	0,0 7	0,0 7	K5	0,1 2	0,1 2	0,1 1
K5	K4	0,0 9	0,0 6	0,0 4	K9	0,0 9	0,0 8	0,0 6	K7	0,1 0	0,0 8	0,0 6	K2	0,1 1	0,1 1	0,0 7	K4	0,0 9	0,0 7	0,0 5	K4	0,0 9	0,0 8	0,0 6
K6	K3	0,0 7	0,0 4	0,0 3	K3	0,0 9	0,0 8	0,0 5	K8	0,1 0	0,0 8	0,0 5	K9	0,0 9	0,0 7	0,0 4	K7	0,0 9	0,0 7	0,0 4	K3	0,0 9	0,0 8	0,0 5
K7	K6	0,0 7	0,0 3	0,0 2	K5	0,0 9	0,0 6	0,0 3	K1	0,0 8	0,0 6	0,0 3	K5	0,0 6	0,0 4	0,0 2	K3	0,0 9	0,0 7	0,0 3	K6	0,0 7	0,0 5	0,0 3
K8	K8	0,0 5	0,0 2	0,0 1	K6	0,0 9	0,0 6	0,0 3	K9	0,0 6	0,0 4	0,0 2	K6	0,0 4	0,0 2	0,0 1	K1	0,0 6	0,0 4	0,0 2	K8	0,0 4	0,0 3	0,0 1
K9	K1	0,0 5	0,0 2	0,0 1	K8	0,0 7	0,0 4	0,0 1	K4	0,0 6	0,0 4	0,0 1	K1	0,0 3	0,0 2	0,0 1	K2	0,0 4	0,0 2	0,0 1	K1	0,0 3	0,0 2	0,0 1
K10	K1	0,0 0	0,0 3	0,0 1	K1	0,0 0	0,0 7	0,0 3	K1	0,0 0	0,0 5	0,0 2	K1	0,0 0	0,0 3	0,0 1	K1	0,0 0	0,0 3	0,0 1	K1	0,0 0	0,0 2	0,0 0

Wj	KV7				KV8				KV9				K10				KV11			
		l	m	U		l	m	u		l	m	u		L	M	U		l	m	u
K1	K1	0,29	0,40	0,46	K7	0,15	0,17	0,29	K7	0,19	0,23	0,32	K4	0,18	0,23	0,32	K7	0,15	0,17	0,28
K2	K7	0,16	0,20	0,23	K6	0,15	0,17	0,23	K6	0,19	0,23	0,26	K7	0,18	0,23	0,26	K6	0,15	0,17	0,23
K3	K6	0,13	0,13	0,13	K5	0,12	0,11	0,13	K5	0,11	0,11	0,13	K2	0,14	0,15	0,15	K3	0,15	0,17	0,18
K4	K5	0,11	0,09	0,07	K2	0,12	0,11	0,11	K4	0,11	0,11	0,10	K3	0,14	0,15	0,12	K8	0,10	0,10	0,09
K5	K9	0,07	0,05	0,04	K1	0,12	0,11	0,09	K2	0,11	0,11	0,08	K8	0,08	0,08	0,06	K5	0,10	0,10	0,07
K6	K2	0,07	0,05	0,03	K4	0,12	0,09	0,06	K8	0,09	0,08	0,05	K9	0,07	0,05	0,03	K2	0,10	0,10	0,06
K7	K4	0,07	0,04	0,02	K8	0,12	0,09	0,05	K9	0,07	0,05	0,03	K1	0,07	0,05	0,03	K4	0,10	0,10	0,05
K8	K8	0,04	0,02	0,01	K3	0,10	0,06	0,03	K3	0,06	0,03	0,02	K6	0,05	0,03	0,02	K1	0,07	0,06	0,02
K9	K3	0,03	0,01	0,01	K9	0,01	0,04	0,01	K1	0,04	0,02	0,01	K5	0,04	0,02	0,01	K9	0,04	0,03	0,01
K10	K10	0,03	0,01	0,00	K10	0,01	0,03	0,01	K10	0,04	0,02	0,01	K10	0,04	0,02	0,01	K10	0,03	0,02	0,01

Kriterler	KV1		KV2		KV3		KV4		KV5		KV6		KV7		KV8		KV9		KV10		KV11	
K1	K2	0,36 4	K1	0,23 8	K3	0,28 0	K3	0,25 0	K5	0,30 4	KV	0,26 0	K1	0,38 1	K7	0,20 3	K7	0,24 8	K4	0,24 3	K1	0,20 1
K2	K7	0,20 5	K2	0,15 3	K2	0,18 2	K7	0,19 6	K9	0,19 9	K2	0,23 8	K7	0,19 8	K6	0,18 4	K6	0,22 6	K7	0,22 2	K7	0,18 2
K3	K9	0,11 7	K7	0,14 1	K5	0,14 5	K4	0,18 1	K6	0,13 3	K7	0,12 4	K6	0,13 2	K5	0,12 2	K5	0,11 8	K2	0,14 8	K6	0,16 7
K4	K5	0,09 6	K4	0,11 3	K6	0,08 4	K8	0,10 5	K8	0,07 7	K9	0,11 5	K5	0,09 0	K2	0,11 3	K4	0,10 9	K3	0,13 8	K3	0,09 6
K5	K4	0,06 6	K9	0,07 7	K7	0,07 9	K2	0,09 9	K4	0,07 3	K5	0,07 9	K9	0,05 3	K1	0,10 6	K2	0,10 2	K8	0,07 2	K8	0,09 0
K6	K3	0,04 7	K3	0,07 3	K8	0,07 5	K9	0,06 9	K7	0,06 9	K4	0,07 4	K2	0,05 1	K4	0,08 9	K8	0,07 0	K9	0,05 0	K5	0,08 5
K7	K6	0,04 1	K5	0,06 2	K1	0,05 3	K5	0,04 1	K3	0,06 6	K3	0,05 2	K4	0,04 4	K8	0,08 5	K9	0,04 9	K1	0,04 4	K2	0,08 1
K8	K8	0,02 5	K6	0,06 0	K9	0,03 8	K6	0,02 5	K1	0,03 9	K6	0,02 8	K8	0,02 3	K3	0,06 1	K3	0,03 5	K6	0,03 4	K4	0,04 8
K9	K1	0,02 5	K8	0,04 4	K4	0,03 7	K1	0,01 8	K2	0,02 4	K8	0,02 0	K3	0,01 7	K9	0,02 1	K1	0,02 5	K5	0,02 4	K1	0,02 9
K10	K1	0,01 0	K1	0,03 9	K1	0,02 0	K1	0,01 6	K1	0,01 5	K1	0,01 1	K1	0,01 0	K1	0,01 4	K1	0,01 0	K1	0,02 2	K9	0,01 8

	A1			A2			A3			A4			A5			A6		
K1	0,058	0,07 2	0,09 1	0,05 6	0,07 3	0,09 1	0,06 6	0,07 7	0,09 1	0,06 2	0,07 4	0,09 1	0,04 8	0,06 6	0,09 1	0,06 8	0,080 2	0,09 1
K2	0,093 4	0,12 0	0,14 4	0,10 6	0,12 7	0,14 4	0,11 9	0,14 0	0,14 4	0,11 5	0,13 9	0,14 4	0,09 5	0,11 5	0,14 4	0,12 0	0,138 0	0,14 4
K3	0,076	0,09 6	0,11 0	0,07 2	0,08 9	0,11 0	0,07 1	0,09 0	0,11 0	0,07 9	0,09 5	0,11 0	0,07 2	0,08 7	0,11 0	0,08 5	0,093 0	0,11 0
K4	0,101	0,08 3	0,07 4	0,10 1	0,07 9	0,06 0	0,10 1	0,08 5	0,07 5	0,10 1	0,08 3	0,07 3	0,10 1	0,08 1	0,06 7	0,10 1	0,084 1	0,07 5
K5	0,109	0,09 3	0,08 3	0,10 9	0,08 7	0,06 9	0,10 9	0,08 6	0,07 5	0,10 9	0,09 0	0,08 3	0,10 9	0,08 2	0,06 6	0,10 9	0,087 3	0,07 3
K6	0,105	0,08 7	0,08 1	0,10 5	0,08 4	0,06 9	0,10 5	0,08 3	0,07 2	0,10 5	0,08 8	0,07 7	0,10 5	0,08 8	0,07 9	0,10 5	0,088 5	0,07 6
K7	0,182	0,15 5	0,13 9	0,18 2	0,13 7	0,10 8	0,18 2	0,14 7	0,12 5	0,18 2	0,14 8	0,12 8	0,18 2	0,14 2	0,11 1	0,18 2	0,149 0	0,13 0
K8	0,046	0,05 1	0,06 4	0,03 5	0,04 8	0,06 4	0,04 2	0,05 3	0,06 4	0,06 4	0,05 5	0,06 4	0,06 4	0,05 1	0,06 4	0,04 2	0,052 2	0,06 4
K9	0,059	0,07 1	0,07 5	0,05 7	0,06 9	0,07 5	0,05 4	0,06 8	0,07 5	0,05 0	0,05 7	0,07 5	0,05 3	0,06 5	0,07 5	0,04 9	0,062 9	0,07 5
K10	0,019	0,01 3	0,01 8	0,01 8	0,01 9	0,01 4	0,01 9	0,01 5	0,01 3	0,01 9	0,01 4	0,01 2	0,01 9	0,01 5	0,01 3	0,01 9	0,014 3	0,01 3

Kriterlerin Durulaştırılmış Ağırlıkları Tablosu

	A1			A2			A3			A4			A5			A6		
K1	0,774	0,788	1	0,77	0,788	1	0,781	0,791	1	0,777	0,789	1	0,759	0,78	1	0,783	0,795	1
K2	0,711	0,737	1	0,724	0,743	1	0,736	0,753	1	0,732	0,753	1	0,712	0,733	1	0,737	0,752	1
K3	0,753	0,772	1	0,749	0,766	1	0,748	0,767	1	0,756	0,772	1	0,748	0,764	1	0,763	0,77	1
K4	1	0,778	0,768	1	0,775	0,753	1	0,78	0,77	1	0,778	0,768	1	0,776	0,761	1	0,778	0,77
K5	1	0,772	0,762	1	0,766	0,747	1	0,766	0,755	1	0,77	0,762	1	0,762	0,744	1	0,767	0,753
K6	1	0,774	0,769	1	0,771	0,756	1	0,771	0,759	1	0,775	0,764	1	0,774	0,765	1	0,775	0,763
K7	1	0,713	0,698	1	0,696	0,667	1	0,706	0,685	1	0,706	0,801	1	0,701	0,67	1	0,707	0,69
K8	0,821	0,827	1	0,807	0,823	1	0,817	0,829	1	1	0,831	1	1	0,826	1	0,816	0,827	1
K9	0,0808	0,82	1	0,806	0,819	1	0,804	0,818	1	0,798	0,0806	1	0,802	0,815	1	0,798	0,813	1
K10	1	0,921	0,927	0,927	1	0,922	1	0,924	0,93	1	0,923	0,92	1	0,924	0,921	1	0,923	0,92

KV1 için Başlangıç Karar Matrisi

Kriterler	E-WOM (Elektronik Ağızdan Ağıza Pazarlama) Stratejisi	E-mail Pazarlaması Stratejisi	Arama Motoru Pazarlaması Stratejisi	Mobil Pazarlama Stratejisi	Influencer (Etkileyen) Pazarlaması Stratejisi	İçerik Pazarlaması Stratejisi
E-İhracatın önündeki yasal engeller	Oİ	OK	İ	Oİ	OK	Çİ
Teknolojik yeterlilik	Çİ	O	Çİ	Çİ	Oİ	İ
Kalifiye personel	İ	OK	Çİ	Çİ	Oİ	İ
Ürün çeşitliliği	Çİ	Oİ	Çİ	Çİ	İ	Çİ
Fiyat adaptasyonu	İ	O	İ	Çİ	İ	Çİ
Rekabet	İ	OK	Çİ	İ	İ	İ
Pazar araştırması	İ	OK	Çİ	Çİ	Oİ	Çİ
Lojistik yeterlilik	Oİ	OK	Oİ	İ	Oİ	Oİ
Müşteri ilişkileri yönetimi	İ	O	Oİ	Oİ	İ	İ
Promosyon	Çİ	İ	Çİ	Çİ	İ	İ

Normalize Karar Matrisi

	A1			A2			A3			A4			A5			A6		
K1	0,658	0,799	1	0,618	0,798	1	0,729	0,841	1	0,682	0,811	1	0,531	0,720	1	0,749	0,881	1
K2	0,649	0,837	1	0,734	0,885	1	0,827	0,968	1	0,796	0,964	1	0,659	0,800	1	0,832	0,959	1
K3	0,688	0,868	1	0,655	0,806	1	0,646	0,818	1	0,718	0,866	1	0,652	0,790	1	0,777	0,846	1
K4	1	0,824019477	0,728	1	0,789	0,594	1	0,846	0,745	1	0,826	0,722	1	0,801	0,661	1	0,827	0,744
K5	1	0,849719186	0,760	1	0,795	0,635	1	0,791	0,692	1	0,830	0,762	1	0,758	0,610	1	0,800	0,675
K6	1	0,833259007	0,777	1	0,803	0,660	1	0,796	0,681	1	0,836	0,728	1	0,833	0,745	1	0,836	0,728
K7	1	0,853118606	0,761	1	0,750	0,592	1	0,809	0,688	1	0,812	0,705	1	0,778	0,610	1	0,816	0,715
K8	0,714	0,809383878	1	0,542	0,746	1	0,658	0,823	1	1	0,861	1	1	0,793	1	0,650	0,809	1
K9	0,776	0,943389949	1	0,753	0,922	1	0,731	0,910	1	0,662	0,756	1	0,704	0,866	1	0,657	0,837	1
K10	1	0,678851923	0,9656	0,984	1	0,719	1	0,802	0,731	1	0,756	0,662	1	0,813	0,704	1	0,785	0,657

Ağırlıklı Toplam Matris Tablo