

## *KOBİ'lerde Kurumsal Markalama: Kavramlar ve Engeller\**

Serap Sarp<sup>1</sup> Selçuk Uygur<sup>2</sup>

*Received/ Başvuru:* 16.09.2023

*Accepted/ Kabul:* 27.09.2023

*Published/ Yayın:* 30.09.2023

### Özet

Bu araştırmada KOBİ'lerin kurumsal marka kavramını nasıl tanımlandığı, kurumsal marka sahibi olmalarının önündeki engeller ve KOBİ'lerde marka anlayışı keşfedilmeye çalışılmıştır. Kurumsal marka sahibi olmanın işletmeler için rekabet avantajı sağladığı ve birçok pazar avantajını beraberinde getirdiği literatürde vurgulanmıştır. Ancak, literatürdeki kurumsal marka araştırmalarının büyük işletmelere odaklandığı ve KOBİ'leri göz ardı ettiği görülmüştür. KOBİ'lerin dünya genelinde önemli bir ekonomik rol oynadığı göz önüne alındığında kurumsal marka oluşturmanın onlar için de uzun vadede faydalar saylayacağı öngörüldü. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı KOBİ'lerin kurumsal marka oluşturmasını daha iyi anlamak ve literatürdeki bu boşluğu doldurmaktır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre KOBİ'lerde kurumsal markayı tanımlama ve geliştirmede işletme sahipleri ve yöneticilerinin rolünün büyük olduğunu ve bu kişilerin karakterinin kurumsal kültür ve kurumsal kimliği üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkmıştır. Çalışma Türkiye'nin Kayseri şehrinde farklı sektörlerden 15 KOBİ sahibi veya yöneticisi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar kullanarak gerçekleştirilmiştir. Veriler tematik analiz yöntemi ile incelenmiş ve beş ana tema belirlenmiştir: kurumsal marka kavramı, girişimci markası, ürün/hizmet markası, kurumsal marka sahibi olmanın önündeki engeller ve başarı. Sonuç olarak, bu araştırma KOBİ'lerin kurumsal marka oluşturmasının önemini ve işletme sahipleri/yöneticilerinin bu süreçteki kilit rolünü vurgulamaktadır. Bu çalışmanın KOBİ'ler için kurumsal marka oluşturma sürecini daha iyi anlamak ve geliştirmek isteyen işletmelere rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

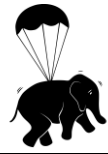
**Anahtar Kelimeler:** kurumsal marka, KOBİ'ler, KOBİ performansı, marka yönetimi

\* Bu çalışma, 3-5 Eylül 2019 tarihleri arasında Birmingham, Birleşik Krallık'ta düzenlenen British Academy of Management Konferansı (BAM2019) sırasında sunulmuştur.

\* Bu çalışma Serap Sarp'ın 'Understanding The Influence Of Entrepreneur Personality On Product Branding, Corporate Brand Image And Sme Performance' adlı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Dr, Abdullah Gül Üniversitesi, Türkiye, [serap.sarp@agu.edu.tr](mailto:serap.sarp@agu.edu.tr), Orcid: 0000-0002-2560-4105

<sup>2</sup> Doç. Dr., Brunel University London, Birleşik Krallık, [selcuk.uygur@brunel.ac.uk](mailto:selcuk.uygur@brunel.ac.uk), Orcid: 0000-0003-4484-9164

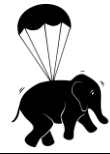


## *Corporate Branding in SMEs: Concepts and Challenges*

### **Abstract**

This research aims to explore how SMEs define the concept of corporate branding, identify the barriers to becoming corporate brand owners, and understand branding within the SME context. The literature emphasizes the importance of having a corporate brand, as it provides businesses with a competitive advantage. However, it is noted that corporate branding research in the literature has predominantly focused on large enterprises, neglecting SMEs. Considering the significant global economic role played by SMEs, it is anticipated that corporate branding can yield long-term benefits for them. Hence, the purpose of this study is to gain a better understanding of corporate branding in SMEs and bridge this gap in the literature. The findings of the research reveal that SME owners and managers play a substantial role in defining and developing corporate branding within SMEs. It is evident that the character of these individuals significantly influences corporate culture and identity. The study was conducted through semi-structured interviews with 15 SME owners or managers from various sectors in Kayseri, Turkey. Data were analyzed using the thematic analysis method, resulting in five main themes: the concept of corporate branding, the entrepreneurial brand, product/service branding, barriers to becoming a corporate brand owner, and success. In conclusion, this research highlights the importance of SMEs in establishing corporate branding and underscores the pivotal role of business owners/managers in this process. It is believed that this study can provide guidance to businesses seeking to better comprehend and enhance the process of corporate branding for SMEs.

**Keywords:** corporate brand, SME, SME performance, brand management

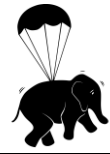


## EXTENDED ABSTRACT

**Background & Purpose:** The existing literature emphasizes the significance of establishing a distinctive corporate brand for achieving sustainable competitive advantages in business (Balmer, 2013; Brexendorf and Keller, 2017; Harris and de Chernatony, 2001). A well-developed corporate brand is a vital intangible asset within a company's portfolio (Biraghi and Gambetti, 2015; de Chernatony, 1999), offering various market advantages such as improved visibility, customer appeal, product support, visual distinctiveness, investor confidence, embodiment of organizational values, and workforce motivation (Balmer and Gray, 2003, p.973). Moreover, corporate branding acts as a strategic tool enabling firms, irrespective of their size, age, or industry, to secure a more effective market position and differentiate themselves from competitors (Hatch and Schultz, 2008). Notably, the benefits of corporate branding extend beyond large multinational corporations, as small and medium-sized enterprises (SMEs) can also leverage it to attain strategic advantages, including sales growth (M'zungu et al., 2019).

However, most research in corporate branding has predominantly concentrated on large or multinational companies (Balmer, 2012; Krake, 2005), often overlooking SMEs (Centeno et al., 2013; Rode and Vallester, 2005; Wong and Merrilees, 2005). Given that SMEs constitute nearly 95% of global businesses and contribute around 60% to 70% of employment in OECD economies, they represent a significant segment that demands attention (OECD, 2018). Similar to large multinational corporations, SMEs benefit significantly from a robust corporate brand, allowing them to effectively communicate with both internal and external stakeholders, thereby enhancing their ability to create value (Nielsen and Thomsen, 2009; Gabrielli and Balboni, 2010). Regardless of their size, the creation, development, and maintenance of strong brands are imperative for gaining a competitive edge in the market (Hoeffler and Keller, 2003; Ojasalo et al., 2008). Nonetheless, experts in SME branding widely agree that the exploration of (corporate) branding at the SME level is limited and under-researched (Horan vd., 2011; M'zungu et al., 2019; Inskip, 2004). While some researchers, like Keller and Swaminathan (2015), argue that (corporate) branding is not a priority for SMEs, a substantial body of scientific literature underscores its significance and necessity within SMEs (Krake, 2005; Wong and Merrilees, 2005; Agostini et al., 2015; Centeno et al., 2013; Berthon et al., 2008).

Krake's (2005) study in the Netherlands, utilizing the funnel model and interviews, explored branding in SMEs. The funnel model suggests that SME brand management is chiefly influenced by owner/manager experiences, creativity, and knowledge, with these individuals primarily making brand decisions, thereby establishing a strong link between SME manager/owner traits and brand identity, corporate culture, and organizational identity (Krake, 2005). Additionally, research by Spence and Hamzaoui Essoussi (2010) and Ojasalo et al. (2008) underscores the significant role of managers and owners in SME branding. Consequently, when examining brand concepts in SMEs, it's evident that the character of the business owner or manager is the primary factor shaping brand identity, corporate culture, and organizational identity (Rode and Vallaster, 2005; Boyle, 2003; Krake, 2005). Similarly, Rode



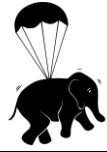
and Vallaster (2005) examined corporate branding in eight newly established German SMEs, discovering that entrepreneurs significantly influence employee behaviours aligned with corporate branding. Berthon et al. (2008) conducted a survey among 263 SMEs in the business-to-consumer (B2C) services sector, revealing disparities in brand management perceptions between SMEs and larger enterprises.

Most studies examining branding in SMEs have primarily been conducted in developed countries. Furthermore, despite providing valuable insights, the process of corporate branding in SMEs remains inadequately explored. Therefore, this research aims to address this gap in the literature by conceptualizing corporate branding in SMEs and addressing the following research questions: How do SME managers and/or owners in developing countries define corporate branding? What are the barriers to the development of corporate branding in small and medium-sized enterprises (SMEs)?

**Research Method:** To achieve these research objectives, 15 semi-structured interviews were conducted with SME owners/managers from various sectors in Kayseri, Turkey. This approach aimed to encourage diversity between groups while maintaining a certain level of homogeneity. These participants were chosen for their roles as internal stakeholders and their close relationships with other stakeholders. As suggested by Spence (1999), SME owners and managers maintain close relationships with the business's stakeholders. The initial participant was contacted through the researcher's network, and this participant subsequently recommended another person for the study, leading to a chain reaction where each participant recommended a new participant for the interviews. Thus, snowball sampling was employed to collect the necessary qualitative data for this study. Snowball sampling is frequently used in research on cultures where individual communication networks are crucial (Coleman, 1958). In this study,

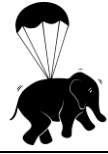
Interview questions were developed based on the literature, research philosophy, and methodology. The interviews were conducted face-to-face in Turkish. Due to political sensitivities in Turkey, all SME owners/managers were reluctant to allow audio recordings, so handwritten notes were taken for all interviews. Interviews were concluded when data saturation was reached, defined as no new data, codes, or themes emerging during interviews (Guest et al., 2006). Demographic information about the participants is summarized in Table 1. In accordance with the ethical guidelines from Brunel University, consent forms (refer to Appendices 1 for the Consent Form) were provided to all participants before each interview. Initial interviews were conducted with SME owners and managers, and notes were taken during these interviews to collect data. Subsequently, these notes were transcribed and integrated into the NVivo 11 software program for analysis. Throughout this study, the personal and company names of all interview participants were anonymized.

**Conclusion:** The research identified five key themes in explaining the corporate branding concept in SMEs: corporate brand concept, entrepreneurial brand, product/service brand, barriers to becoming a corporate brand owner, and success. Although the majority of corporate



branding research has centered on large or multinational companies, this study contributes to the literature by shedding light on the underexplored realm of corporate branding in SMEs. Understanding how SMEs conceptualize and navigate corporate branding provides valuable insights into this crucial aspect of business management.

GCCRIIS



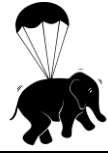
## 1. GİRİŞ

Literatürde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için özgün bir kurumsal marka oluşturmasının önemi birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (Balmer, 2013; Brexendorf and Keller, 2017; Harris and de Chernatony, 2001). Balmer'a (2013) göre kurumsal marka, bir işletmenin iç ve dış paydaşlarına yönelik bir taahhüt veya sözü ifade eder. Bu taahhüdün marka tarafından başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, etkili bir marka oluşturmanın kritik bir unsurudur (Riley and de Chernatony, 2000). Verimli bir şekilde geliştirilen bir kurumsal marka, bir işletmenin portföyündeki önemli bir maddi olmayan varlıktır (Biraghi and Gambetti, 2015; de Chernatony, 1999). Başarılı bir kurumsal markaya sahip işletmeler, rakiplerine göre birçok pazar avantajının elde ederler. Kurumsal markalar, organizasyonlara "genel görünürlük, müşteri çekiciliği, ürün desteği, görsel farklılık, yatırımcı güveni, organizasyonel değerlerin somutlaştırılması ve işgücü teşviki" gibi alanlarda yardımcı olur (Balmer ve Gray, 2003, s.973). Ayrıca kurumsal marka, işletmelerin daha etkili bir pazar pozisyonu kurma ve rakiplerinden ayrılma fırsatı sunan bir stratejik araç olarak ta hizmet eder (Hatch and Schultz, 2008). Bir işletmenin büyüklüğüne, yaşına ve hangi sektörde faaliyet gösterdiğine bağlı olmaksızın, kurumsal marka tüm işletmelere benzer faydaları sağlar (M'zungu vd., 2019). Kurumsal marka oluşturmanın faydasının yalnızca büyük çok uluslu işletmelerle sınırlı olmadığı, aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'lerin) de satış büyümesi dahil stratejik faydalar elde etmek için potansiyelini kullanabilecekleri belirtilmelidir.

Ancak, kurumsal marka alanında yapılan araştırmalar çoğunlukla büyük veya çok uluslu işletmelere odaklanmış (Balmer, 2012; Krake, 2005) ve KOBİ'leri göz ardı etmişlerdir (Centeno vd., 2013; Rode and Vallester, 2005; Wong and Merrilees, 2005). Ancak KOBİ'lerin dünya genelindeki tüm işletmelerin neredeyse %95'ini oluşturduğu ve OECD ekonomileri içinde yaklaşık olarak %60 ila %70 arası istihdam sağladığı göz önünde bulundurulduğunda literatürde göz ardı edilemeyecek bir büyüklüğe işaret etmektedir (OECD, 2018). Büyük ve çok uluslu işletmelerde olduğu gibi, güçlü bir kurumsal markaya sahip olmak, KOBİ'lerin iç ve dış paydaşlarına doğru mesajları etkili bir şekilde iletmeleri açısından da önemlidir ve bu da değer yaratma kapasitelerini artırır (Nielsen and Thomsen, 2009; Gabrielli and Balboni, 2010).

Bu araştırma KOBİ'lerde kurumsal markayı kavramsallaştırmak aşağıdaki araştırma sorularını yanıtlamayı amaçlamaktadır:

- Gelişmekte olan ülkelerde, KOBİ yöneticileri ve/veya sahipleri kurumsal markayı nasıl tanımlar?
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'ler) kurumsal markanın gelişimini etkileyen engeller nelerdir?

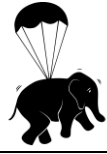


## 2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

Büyüklüğü farketmeksizin pazarda rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler için güçlü markaların oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi önemlidir (Hoeffler ve Keller, 2003; Ojasalo vd., 2008). Kurumsal marka süreci, bir işletmenin hedef kitlesi için oluşturacağı olumlu eylemlerin, iletişimin ve sembollerin bilinçli ve düzenli yönetimini kapsar (Einwiller ve Will, 2002). Bu nedenle, bir işletmenin kurumsal markasını etkili bir şekilde yönetmesi, paydaşlarla kurduğu iletişime büyük ölçüde bağlıdır (Foster vd., 2010). Ayrıca, işletmenin sahip olduğu vizyon ve çalışanlar arasındaki uyum, tutarlı bir marka kimliği oluşturması ve paydaşlarla doğru iletişimin kurulması için kritik bir göstergedir (Hatch ve Schultz, 2008). Bu sayede, başarılı bir kurumsal marka, bir işletmeye pazarlara erişim, farklılaşma ve rakiplerinden öne geçme fırsatları sunan stratejik bir varlık haline gelir. Kurumsal markanın işletmelere sağladığı diğer avantajlar, rekabet avantajı (Griffin, 2002), güçlü işletme itibarı (Abratt ve Kleyn, 2012), daha tutarlı bir imaj (Fombrun, 1996), yüksek çalışan motivasyonudur (Turban ve Cable, 2003). Davies ve arkadaşlarına (2003) göre, kurumsal marka ve kurumsal itibar terimleri literatürde genellikle birbirinin yerine kullanılır. Davies vd. (2003)'ne göre, kurumsal marka iç paydaşları temsil eden kurumsal kimlik ve dış paydaşları temsil eden kurumsal imajdan oluşur. İç paydaşlar açısından, yani çalışanlar için güçlü bir kurumsal marka çalışan memnuniyetini ve sadakatini artırır. Dış paydaşlar için ise güçlü bir kurumsal marka, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırarak işletmelere hem finansal hem de finansal olmayan sonuçlarla değer katar.

Kurumsal markanın işletmelere sağladığı faydalar göz ardı edilemez. Ancak bu alanda yapılan birçok araştırma, genellikle büyük çok uluslu şirketlere odaklanmıştır (M'zungu vd., 2019; Balmer, 2012). Bununla birlikte, (kurumsal) markalamayı KOBİ düzeyinde inceleyen uzmanlaşmış araştırmacılar arasında, (kurumsal) markalamanın KOBİ'ler için yeterince keşfedilmediği ve araştırılmadığı konusunda genel bir görüş birliği vardır (Horan vd., 2011; M'zungu vd., 2019; Inskip, 2004). Ancak, KOBİ'ler büyük işletmelerle karşılaştırıldığında, mülkiyet yapısı, yönetim tarzı, bağımsızlık düzeyi ve faaliyetlerinin kapsamı ve ölçeği gibi birçok açıdan önemli farklılıklar gösterir (Carson vd., 1995). Keller ve Swaminathan (2015) gibi bazı araştırmacılar kurumsal markanın KOBİ'ler için öncelik taşımadığını iddia ederken, geniş bir bilimsel literatür, kurumsal markanın KOBİ'ler içindeki önemini ve gerekliliğini vurgulamaktadır (Krake, 2005; Wong ve Merrilees, 2005; Agostini vd., 2015; Centeno vd., 2013; Berthon vd., 2008).

Krake (2005), Hollanda'da gerçekleştirdiği bir ölçek geliştirme çalışması kapsamında, mülakat yöntemiyle toplanan verilere dayanarak KOBİ'lerde marka yönetiminin rolünü açıklamaya çalışmıştır. Huni modeli adını verdiği bu yaklaşımda, Krake'e göre KOBİ'lerde marka yönetimi büyük ölçüde işletme sahibi veya yöneticisinin önceki deneyimleri, yaratıcılığı ve bilgisinden etkilenmektedir. Aynı çalışmada KOBİ'lerin marka yönetiminin yine işletme sahibinin veya yöneticisinin aldığı kararlarla sınırlı olduğu vurgulanır. Bu yüzden Krake'in (2005) çalışması KOBİ yöneticileri ve/veya sahiplerinin karakteri/kişilikleri ile ortaya çıkan marka ve kurumsal kimlik arasında güçlü bir bağlantı bulunduğunu iddia eder. Benzer şekilde Spence ve Hamzaoui



Essoussi (2010) ile Ojasalo ve diğeri (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da KOBİ markalaması alanında yönetici/sahiplerin belirleyici bir rol oynadığını belirtilir. Sonuç olarak, KOBİ'lerde marka oluşturulurken, işletme sahibinin/yöneticisinin karakterinin marka kimliğini, kurumsal kültürü ve organizasyon kimliğini şekillendiren en önemli faktör olduğu vurgulanır (Rode ve Vallaster, 2005; Boyle, 2003; Krake, 2005).

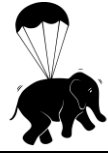
Rode ve Vallaster (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Almanya'da yeni kurulan sekiz işletmeden veri toplanarak KOBİ'lerde kurumsal marka gelişimine odaklanıldı. Araştırma sonuçlarına göre, girişimciler çalışanların kurumsal markaya uyumlu davranışlar sergilemesinde önemli bir rol oynar. Benzer şekilde Berthon ve diğeri, (2008) firmadan tüketiciye (B2C) hizmet veren 263 KOBİ'lerden anket yoluyla veri toplayarak KOBİ'lerde marka alanın kapsamını anlamaya çalışmışlar. Elde edilen bulgulara göre KOBİ'ler ve büyük işletmelerde marka yönetimi anlayışı açıkça farklılıklar göstermektedir.

KOBİ'lerde marka araştırmaları incelendiğinde KOBİ'ler de kurumsal marka çalışmalarının çoğunluğunun gelişmiş ülkelerde yapıldığı görülmektedir. Ayrıca yapılan çalışmalar alana faydalı öngörüler sunmuş olsa bile, KOBİ'lerde kurumsal marka süreci açıkça incelenmemiştir. Bu yüzden bu araştırmanın amacı literatürdeki bu boşluğu doldurmaktır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma amacına ulaşabilmek için 15 KOBİ sahipleri/yöneticileriyle yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirildi. Bu katılımcılar, hem iç paydaş olmaları hemde diğeri paydaşlarla yakın ilişki içinde bulunmaları sebebiyle uygun görüldü. Spence (1999) tarafından da ifade edildiği gibi KOBİ sahip ve yöneticileri işletmenin paydaşlarıyla yakın ilişki sürdürmektedir. İlk katılımcıya araştırmanın kendi bağlantıları sayesinde ulaşıldı. Ardından, bu katılımcı, çalışma için başka bir kişiyi tavsiye etti. Sonuç olarak, her katılımcının sırayla görüşmeler için yeni bir katılımcı önerdiği bir zincir reaksiyonu meydana geldi. Böylelikle bu çalışmada için ihtiyaç duyulan nitel verinin toplanması için kartopu örnekleme tekniği kullanıldı. Kartopu örnekleme yöntemi, bireysel iletişim ağının önem taşıdığı kültürlerle ilgili araştırmalarda sıklıkla kullanılır (Coleman, 1958). Bu çalışmada Türkiye'nin Kayseri şehrinde farklı alanlardan KOBİ sahipleri ve yöneticileri ile 15 yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirildi. Böylece gruplar arasındaki çeşitlilik teşvik edildi ve aynı zamanda belirli bir homojenlik düzeyin korunması amaçlandı.

Mülakat soruları, literatür, araştırma felsefesi ve yöntemi dikkate alınarak hazırlandı. Mülakatlar katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirildi ve her bir mülakat 30 ila 50 dakika arasında sürdü. Mülakatlar Türkçe dilinde yapıldı. Türkiye'deki siyasi hassasiyetler nedeniyle, tüm KOBİ yöneticileri veya sahipleri ses kayıtlarına izin verme konusunda çekingen davrandılar. Bu nedenle, araştırmacı tarafından yapılan tüm görüşmeler el yazısıyla not alındı. Görüşmeler, veri doygunluğuna ulaşıldığında sonlandırıldı. Yin (2017) tarafından öne sürülen görüşe göre, uygun bir örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için sıkça önerilen kriterler veri doygunluğunun ulaşılmasını içerir. Veri doygunluğu, daha fazla veri toplamanın çalışmanın derinliğine önemli ölçüde katkıda bulunmadığı bir noktayı ifade eder. Glaser ve Strauss (2017)

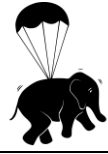


ise benzer şekilde doygunluğu, yeni verilerin artık bulunamaması ve tekrarlanan cevapların ortaya çıkması olarak tanımlarlar. Doymuluk seviyesi, görüşmeler sırasında yeni veri, kod veya tema ortaya çıkmamasına göre belirlendi (Guest vd., 2006). Aynı şekilde, Wang ve diğerleri (2023), 14 endüstri deneyimi olan katılımcıyla çalışmalarında teorik doymuluk seviyesine ulaştı. Bu sebeple, 15. Görüşmeden sonra yeni veri ve kod elde edilemediği gelen cevaplarının birbirini tekrarladığı düşünüldüğü için görüşmeler sonlandırıldı. Katılımcılarla ilgili demografik bilgiler Tablo 1'de özetlendi. Brunel Üniversitesi'nden alınan etik formunun kurallarına uygun olarak, her görüşmeden önce tüm katılımcılara onay formları verildi (Rıza Onam Formu için Ekler 1'e başvurunuz). İlk görüşmeler, KOBİ sahipleri ve yöneticileri ile gerçekleştirildi ve bu sırada not alınarak veriler toplandı. Daha sonra bu notlar transkribe edildi ve NVivo 11 yazılım programına entegre edilerek analiz için kullanıldı. Bu çalışma boyunca tüm görüşme katılımcılarının kişisel ve şirket isimleri gizli tutuldu. Verileri analiz etmek ve araştırmacının yapılarını tanımlamak için tematik bir analiz yaklaşımı kullanıldı (Wang vd., 2023).

Bu çalışmada Braun ve Clarke (2006) tarafından belirtilen altı aşamalı tematik analiz takip edildi:

- 1. Veriye Aşinalık Kazanma:** İlk aşamada araştırmacı veri ile tanıştı. Verileri transkriptlerken, ön çalışmalar yapıldı ve veri tekrar tekrar okunarak ilk fikirler not edildi.
- 2. İlk Kodları Oluşturma:** İkinci aşamada ilk kodlar sistematik bir şekilde oluşturuldu. Her bir kodla ilgili veriler bir araya toplandı.
- 3. Temaları Arama:** Üçüncü aşamada temaları arama süreci başladı. Potansiyel kodlar gruplandırılarak ve ilgili kodlar biraraya toplanarak potansiyel temalarla ilişkilendirilen tüm ilgili veri toplandı.
- 4. Temaları Gözden Geçirme:** Ardından dördüncü aşamada temalar eleştirel olarak gözden geçirildi. Temaların ilgili kodlarıyla uyumunu doğrulamak için bir değerlendirme yapıldı ve analizin görsel bir temsilini sağlamak için bir tematik harita oluşturuldu.
- 5. Temaları Tanımlama ve Adlandırma:** Beşinci aşamada temalar kesinleştirildi ve açıklayıcı isimler verildi. Her tema titiz bir tanımlama sürecinden geçti ve her tema için net etiketler oluşturuldu.
- 6. Raporu Hazırlama:** Son olarak, altıncı ve son aşamada rapor hazırlandı. En etkileyici ve açıklayıcı örnekler rapora dahil edilmek için seçildi. Bu örnekler etrafında kapsamlı bir analiz geliştirildi ve analiz sonuçları hem araştırma soruları hem de ilgili literatürü ile ilişkilendirildi. Analiz sonuçları rapor edildi.

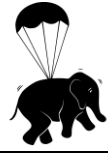
Analiz aşamasında Corbin ve Strauss'un (2015) gömülü teori metodolojisini takip ederek üç aşamalı bir kodlama süreci uygulandı: açık kodlama, eksel kodlama ve seçici kodlama. Açık kodlama, kodlamada temel seviye olarak kabul edilir ve veriyi analiz etmek, karşılaştırmak, kavramlaştırmak ve kategorize etmek süreçlerini içerir. Bu aşama, verinin daha anlaşılır ve net hale getirilmesi amacıyla veriyi yönetilebilir birimlere, genellikle düğüm adı verilen küçük parçalara bölünür. Bu çalışmada, görüşme verilerinden 68 başlangıç kodu üretildi. Bu kodlar



daha sonra görüşmelerden ortaya çıkan temalara dayalı olarak kategorilere ve alt kategorilere ayrıldı ve revize edildi. Benzer kavramlar, bu kategorilerin veya alt kategorilerin altında bir araya getirildi. Ardından eksel kodlama yapıları keşfetmek ve ölçüm öğelerini belirlemek için kullanıldı. Eksel kodlama, açık kodlamayla başlayan veriyi yeniden düzenleme sürecini içerir. Bu süreç, kategoriler arasında bağlantılar kurar ve daha kavramsal bir düzeyde işler. Araştırmanın kavramsal çerçevesine dayalı olarak öğeler arasında bağlantı kurulmasına izin verir. Seçici kodlama, Corbin ve Strauss (2015) tarafından belirtilen son kodlama aşamasıdır. Bu, ana fenomenin en önemli yönünü özetleyen bir temel kategori seçimi içeren bir süreçtir. Bu temel kategori, açık ve eksel kodlamadan elde edilen bulguları birleştirir ve araştırmayı bir araya getiren merkezi tema olarak temsil eder.

**Tablo 1.** Katılımcı listesi

	Katılımcı Kodları	Katılımcı				İşletme			
		Cinsiyet	Pozisyon	Yaş	Eğitim	Sektör	B2B- B2C	Büyükölük	Yaş
1	Ali	E	Sahibi	48	Lise	Mobilya	B2C (Global)	30	20
2	Nuran	K	Yönetici	43	Lise	Kimya	B2C (Lokal)	25	10
3	Burak	E	Sahibi	55	Ortaokul	Yağ/Yakıt	B2C (Lokal)	8	65
4	Cemal	E	Sahibi	38	Lise	Gıda	B2B (Lokal)	13	13
5	Davut	E	Sahibi	31	Lise	Ulaşım	B2B/B2C (Lokal)	10	4.5
6	Erol	E	Ortak	40	Lise	İnşaat	B2B/B2C (Lokal)	20	19
7	Faruk	E	Yönetici	38	İlkokul	Makina	B2C (Global)	100	25
8	Gazi	E	Yönetici	37	Lisans	Üretim	B2B/B2C (Lokal)	230	20
9	Hasan	E	Sahibi	62	Ortaokul	Gıda	B2B (Global)	28	23
10	Ismail	E	Yönetici	35	Lisans	Üretim	B2B (Global)	60	30
11	Kenan	E	Sahibi	26	Lisans	Gıda	B2B (Global)	45	2
12	Mustafa	E	Sahibi	38	Lisans	İlaç	B2C (Lokal)	4	14
13	Osman	E	Sahibi	26	Lise	Tamirat	B2C (Lokal)	10	30
14	Sinan	E	Ortak	48	Lise	Gıda	B2C (Lokal)	20	2
15	Tuncay	E	Sahibi	46	Lise	Altyapı	B2C (Lokal)	1	3



### 3.1. Araştırma Amacı ve Sorusu

Bu araştırmanın amacı, KOBİ'lerin kurumsal marka geliştirme sürecine dair öngörüler elde etmektir. Bu çalışmanın temel itici gücü, kurumsal markayı ve bu markanın KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkisini anlama yetimizi artırmaktır. Bu alandaki önceki araştırmalar genellikle KOBİ'lerde kısıtlı konuları ele almış, konuyu kapsayıcı bir şekilde ele almamışlardır. Bu nedenle, bu çalışma, KOBİ'ler için kurumsal marka kavramını keşfetmeyi, kurumsal markaların gelişimini etkileyen faktörleri araştırmayı ve bunların genel işletme performansına etkisini anlamayı amaçlamaktadır.

## 4. BULGULAR

Mülakat soruları, mevcut literatür ve araştırmacının varsayımlarına dayalı olarak oluşturulmuştur. Soruların amacı, katılımcıların görüşlerini veya bilgilerini daha açık ve kısıtlama olmaksızın iletmelerine yardımcı olmaktır. Görüşmelerden önce belirlenen beş ana temalar, kurumsal marka kavramını, kurumsal marka çalışmalarındaki engelleri, işletmelerin paydaşlarıyla etkileşimini ve KOBİ'lerin başarısına ve büyümesine katkıda bulunan faktörleri içermektedir.

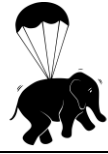
### 1. Tema: Kurumsal Marka Kavramını Tanımlama

KOBİ sahipleri ve yöneticilerinin bakış açısından kurumsal marka kavramını anlamak için, KOBİ'lerin kurumsal markayı nasıl tanımladıklarını, kurumsal markalarını geliştirmek için nasıl stratejiler oluşturduklarını ve markalaşma hedeflerine ulaşmak için hangi eylemleri gerçekleştirdiklerini anlamak amacıyla sorular sorduk.

Bu nedenle, elde edilen ilk bulgu, KOBİ sahibi/yöneticilerin kurumsal marka kavramını nasıl tanımladığı ile ilgili olarak ortaya çıkmıştır. Urde (2003), kurumsal markayı üç temel değer birleşimi olarak tanımlar: kurumsal, marka ve müşteri değerleri. Bu çalışmanın katılımcıları, kurumsal markanın ürün ve girişimci markasına kıyasla daha geniş bir kapsamı kapsadığını ve asıl amacın, uzun vadeli olarak herkes için değer yaratmak olduğunun altını çizdiler. Aşağıdaki örnek alıntılar bu görüşü destekler niteliktedir:

*“Kurumsal marka demek sadece tek bir ürünle ilgili değildir. Kurumsal marka, müşteri kapıdan içeri girdiği anda başlar. Her şey, kapıdan içeriye giriş, şirket araçları ve çalışanların görünümü (saçları, kıyafetleri, oje, saatleri dahil) işletmemizi temsil etmesi demektir. Çünkü biz 'insanlar sizi görünüşünüzle ağırlar ve fikirlerinizle uğurlar' inancındayız. İnsanlar smarkayı önce gelen satıcının duruşundan, kıyafetinden, oturuşunda, kalkışından tanır.” (Nuran, Yönetici, 43)*

Katılımcılara göre, kurumsal marka, özellikle çalışanların müşterilere kurumsal kimliği temsil etme konusundaki kritik rolüne vurgu yaparak, tüm işletme paydaşlarını kapsar. Bu nedenle, çalışanların yetkilendirilmesi yoluyla güçlü bir kurumsal kültürün geliştirilmesi, çalışanların



sadece güven duygularını artırmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin değerli bir parçası oldukları algısını oluşturur.

*“Kurumsal marka, sadece yöneticilerin kararlar aldığı bir komuta zinciri anlamına gelmez; aksine, tüm çalışanların görüşlerini sunduğu ve fikirlerinin değerli olduğu bir ortam demektir. Ancak biz KOBİ'ler için iş sahibi son karar vericidir.”* (Gazi, Yönetici, 37)

*“Kurumsal marka da tüm çalışanlar o işletmeyi temsil eder, bu da çalışanların sorumlulukları olduğu anlamına gelir. Sorumluluk alan çalışan kusur ve hataları bize getirmeden çözer. Bu yüzden de uzun dönemli olarak bizimle çalışırlar ve işyerinin sorumluluğunu alırlar.”* (Hasan, 62, Sahip)

Bir katılımcının ifadesinde yer aldığı gibi, müşterilerin bir işletme hakkındaki algısını işletmeyle girdiği etkileşim şekillendirir. Bu etkileşim, işletmeyle müşteri arasındaki iletişimi, genel izlenimi, duyguları, inançları ve işletme hakkındaki bilgileri de kapsar. Özellikle işletme sahipleri ve yöneticileri, işletmenin kimliğinin müşteri tarafından esneklik, cana yakınlık, dürüstlük, yenilikçilik, samimiyet, yenilikçilik, stratejik planlama, problem çözebilme kabiliyeti, güvenilirlik ve farklılık gibi özelliklerle algılanmasını ummaktadır.

*“Evet bizde önemli olan ne sattığımız değil, müşteriyi memnun etmek. İş başladıktan sonra müşteri değişiklik talep edebilir. Biz onlardan gelen değişikliğe göre ürünü hazırlarız. Bözylece müşteri bizden memnun ayrılсын ki, sonraki işlerde de birlikte çalışabilelim.”* (Davut, 31, İşletme Sahibi)

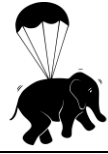
*“Şunu söylemeliyim ki ‘sizin kimliğiniz size temsil eder’. Bizim inandığımız ve müşterilerimizin de bizi öyle tanımlamasını istediğimiz kelime ‘samimiyet’. Önemli olan şey hiç bir zaman satış yapmak olmamalı.”* (Nuran, 43, Yönetici)

Üretim süreci boyunca müşterilerin etkili bir rol oynadığına dikkat çekilmektedir. İşletmeler, müşteri geri bildirimlerine yanıt olarak üretim özelliklerini özelleştirmektedir. Literatürde sıkça görüldüğü üzere, yöneticiler müşterileriyle uzun vadeli ve karşılıklı ilişkiler kurmaya odaklanarak anlık etkileşimlerin ötesinde bir ilişki geliştirmeyi amaçlamaktadır (Gregory, 2007; Mingione ve Leoni, 2020; Mingione ve Abratt, 2020).

*“Müşterilerimizle bir aile gibiyiz; ürün yelpazemizi genişletirken ve yeni tasarımlar oluştururken onların görüşlerini alıyoruz. Müşteriler, ürünün tasarımından satış sonrası hizmetlere kadar aktif roller oynuyorlar.”* (Ali, 48, Sahip)

## **2. Tema: Kurumsal Marka Oluşturmada Karşılaşılan Engeller**

KOBİ'ler, büyümeleri ve pazar dayanıklılıklarını etkileyen bir kurumsal markanın önemini kabul ederken, KOBİ sahipleri ve yöneticileri arasında hala yanlış anlamaların sürdüğü gözlenmektedir. Özellikle, kurumsal markanın yalnızca büyük veya çok uluslu işletmelerle ilgili olduğu ve profesyonel, ayrı departmanların oluşturulmasını gerektirdiği yaygın bir yanlış



bulunmaktadır. Daha önceki araştırmalarla uyumlu bir şekilde (Merrilees, 2007), KOBİ'ler ayrıca bir kurumsal marka oluşturmanın zaman, finansal kaynaklar ve uzman insan kaynakları gerektiren ciddi bir yatırım gerektirdiğini kabul etmektedir. Aşağıdaki alıntılar, KOBİ'lerin kurumsal bir marka oluşturmasındaki engelleri örneklemektedir.

*“Kurumsal marka, genellikle ülke çapında veya küresel ölçekte operasyonları olan firmalar tarafından benimsenir ve genellikle uluslararası firmalarda bulunur. Kurumsal marka, profesyonel departmanlara sahip olmayı ve sağlam bir altyapı ile desteklenen küresel bir markaya sahip olmayı ifade eder. Bu, yeni ürünleri tanıtmak için büyük bütçelere sahip büyük projeleri içerir ve şirket içinde ürün ve hizmetlerin oluşturulmasıyla ilgili tüm sorumlulukları üstlenen departmanları içerir.”* (Mustafa, 38, Sahip)

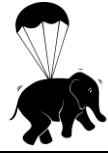
*“Büyük şirketler kurumsal markalara sahipken, bizim gibi KOBİ'lerde böyle bir şey yok. Örnek vermek gerekirse, Kayseri şehrinde bir kurumsal marka örneği vermesini istesek, herkes bölgedeki en büyük şirket olan BOYDAK'ı (en büyük şirket) söyleyecektir çünkü onlar büyük bir şirket ve profesyonel bir şekilde çalışıyorlar. Örneğin, bu şirketlerde işler tek kişi tarafından yürütülmez. Örneğin, ayrı bir pazarlama departmanları var ki bu satış departmanından farklıdır ki, satış departmanı da üretim departmanından farklıdır. Ama bizde hepsi tek bir kişiden sorulur. Bu nedenle kurumsal bir markamız yok ve KOBİ'lerde kurumsal marka olmaz.”* (Cemal, 38, Sahip)

Katılımcıların belirttiği üzere, KOBİ'ler, genellikle uzun vadeli marka stratejileri benimsemek yerine pazarda hayatta kalmaya odaklanıyorlar. Ayrıca, istikrarlı bir siyasi ve ekonomik ortamın eksikliğinin KOBİ'leri herhangi bir adım atmaktan alıkoyduğuna inanılıyor ve bu nedenle uzun vadeli riskler almaktan kaçınıyorlar. Ayrıca, Türkiyede sıklıkla karşılaşılan dalgalı döviz kurları, tüm işletmelerin önündeki en önemli engellerden biri olarak belirtildi.

### **3. Tema: KOBİ'lerde Başarı ve Büyüme**

İşletme performansı, genel olarak kar, sermaye yatırımlarının maliyeti, hisse senedi getirileri ve ürünlerin fiyat primleri gibi finansal göstergeler ile ifade edilir (Fetscherin, 2015, s.22). Ancak, bu göstergeler genellikle geçmiş performansı yansıtırken, KOBİ'ler daha çok uzun vadeli ilişkilere odaklanır ve anlık finansal kazançlara öncelik vermezler (Berthon vd., 2008; Hirvonen ve Laukkanen, 2014). Zaman zaman finansal performansa referanslar yapılsa da, mülakat katılımcıları tutarlı bir şekilde müşteri memnuniyeti ve sadakatın önemini vurguladılar. Onlara göre, güven finansal büyümeden daha önemlidir, çünkü memnun ve sadık müşterinin gelecekteki finansal başarıyı şekillendireceğine inanıyorlar. Katılımcılar, aşağıdaki örnek ifadelerde şirket başarısını nasıl tanımladıklarını açıklarken ve müşteri ilişkilerini zaman içinde sürdürme taahhütlerinin önemini vurguladılar.

*“İş dünyasında risk alıyorsunuz. Diyelim ki para kaybediyorsunuz ve işleriniz yürümüyor. Sadece kar-zarar dengesine bakarakta işlerinizi yürütemezsiniz. Her zaman kar elde edilmez. Bazen karşılıklı güven inşa etmek de bir güçtür. Bugün, 1.5 milyon TL risk alabilir ve bir iş*



*kurabilirim çünkü kendime güveniyorum. Bir iş kurduğunuzda, iş kendiliğinden büyür; önemli olan büyüme veya kar yapmak değildir. Önemli olan birçok şeyde birlikte kazanmaktır. Şu anda benim başarımla yarattığım marka değeridir.” (Erol, 40, Ortak)*

#### **4. Tema:** Girişimci ve Ürün/Hizmet Markası

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) sahipleri ve yöneticileri, işletmelerinde tüm faaliyetlerden sorumlu kilit karar vericiler olarak kritik roller üstlenmektedirler. Bu kişilerin kişisel özellikleri ve davranışları, aldıkları kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Burns, 2010). Bu yüzden, yöneticiler, genellikle kişisel ilişkilerin etkisiyle müşterilerin işletmelerine ilgi gösterdiğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak, KOBİ sahipleri ve yöneticileri, kendilerini doğrudan işletme markasıyla sıkı bir şekilde ilişkilendirir. Literatüre uygun olarak, KOBİ sahipleri ve yöneticileri, pazarda daha görünür olma amacıyla genellikle kişisel markalaşma çabalarına katılmakta ve bu da girişimsel ve kurumsal markalaşma arasındaki sınırın net bir şekilde çizilmesini zorlaştırır (Resnick vd., 2016).

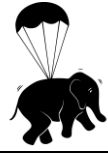
*“Burada her şeyden tek sorumlu olan kişi benim. Çalışanlar gelir ve işten ayrılırlar. Bu önemli değil. Ancak, eğer ben ayrılırsam, bu şirket çöker. Ben, Bayan Nuran, her zaman burada olmalıyım. Her şey benimle ilgili olduğu için sağlık sorunları nedeniyle işi genişletemem... özgüven, bir satışın diğer önemli bileşenidir. Kendine güven, başarımın yarısı olduğuna inanıyorum. Eğer bunu yapacağımı söylüyorsam, kesinlikle yaparım.” (Nuran, 43, Yönetici)*

Katılımcıların ifadelerinde tekrarlanan bir diğer tema, müşterilerin yönetici veya işletme sahibini güvenilir olarak algıladıklarında, işletme içinde benzer algıyı geliştirmeleri. Esasen, yöneticinin veya işletme sahibinin algılanan kişiliği, müşterinin şirket hakkındaki algısıyla benzerdir. Aşağıdaki örnek alıntı bu görüşü destekler niteliktedir:

*“Müşterilerim beni takip ederler, işletme veya ürün veya şirket adı yüzünden bizimle alışveriş yapmazlar. Onlar benim adıma güvenirlere. Çünkü müşteri dürüstlüğü ve sözünü tutmayı önemser. Ben eski bir pazarlamacıydım, bu nedenle müşterilerim beni eskiden beri tanır. Kendi işimi kurduktan sonra da nereye hangi firmaya gitsem beni takip ettiler.” (Tuncay, 46, Sahip)*

Eşsiz bir ürün veya hizmet sunmak, pazarlama karmasının diğer unsurlarıyla birlikte, KOBİ'lerin farklılaşmalarına yardımcı olur (Wong ve Merrilees, 2005, s.157). Özellikle doğuştan küresel KOBİ'ler, sınırlı kaynakları nedeniyle kapsamlı pazarlama ve markalaşma stratejilerini uygulamada yaşadıkları kısıtlamalar nedeniyle ürün yeniliğine vurgu yaparak kendilerini ayırmaktadırlar (Knight, 2000). Ayrıca KOBİ'ler, ürün kalitesi, dağıtım, fiyatlandırma veya coğrafi konum gibi yönlerini de farklılık amaçlı kullanmaktadır. Aşağıdaki örnek alıntı bu görüşü destekler niteliktedir:

*“Biz kendimizi eşsiz ve farklı olarak tanımlıyoruz.... paydaşlarımız da bizim benzersiz ve farklı olduğumuz bilirler.” (Kenan, 26, Sahip)*



KOBİ yöneticileri ve sahiplerine göre, kendilerine özgü ürün veya hizmet tasarımları, işletmelerine rekabet avantajı sağlar. Aşağıdaki örnek alıntı bu görüşü destekler niteliktedir:

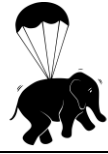
*“Rakiplerimizle aramızdaki en önemli fark bizim kendimize ait olan tasarımlarımızdır. Burada görmüş olduğunuz (showroom`u gösteriyor) bütün mobilyaları bizzat bizim çalışanlarımız tasarladı ve üretti. Biz müşteriden gelen taleplere göre onların üründe bulduğu eksiklere göre tasarımlarımızı sürekli geliştiriyoruz. Bu çalışma sistemiyle, müşteri memnuniyetini artırıyor, onların bizimle uzun soluklu çalışmasını sağlıyoruz. Dediğim gibi Konya ve Ankara’da bayiliklerimiz var ancak şuanda gelen talebi karşılayamıyoruz.” (Ali, 48, Sahip)*

*“Yüksek kalite standartlarını sürdürmeye çalışıyoruz ve müşterilerimizin ihtiyaçlarına hızlı çözümler buluyoruz... Şuanda tek bir tedarikçi ile çalışıyoruz. Makinelerimizin kalitesini korumak için başka tedarikçilerle çalışmıyoruz. Genellikle depo sıkıntımız var. müşteri taleplerine yetişemiyoruz.” (Faruk, 38, Yönetici)*

Mülakat bulgularından elde edilen ve çalışmada tanımlanan ana temaların özeti Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.** Temalar, alt-temalar ve kodlar

Temalar	Alt-Temalar	Kodlar
Kurumsal Marka Kavramı	Çoklu Paydaş Odaklılığı	İç ve dış paydaşlarla birlikte çalışmak. Tüm paydaşları ve işletmenin ürünlerini ve markasını hedeflemek.
	Değer Yaratma	Herkes için değer yaratmak
	İki-yönlü iletişim	Müşteriler Çalışanlar (Çalışanların yetkilendirilmesi) Diğer paydaşlar
	Uzun Vadeli İlişki	Geçmiş, şimdiki ve gelecekteki ilişkiler
	Olumlu ve benzersiz imaja sahip olmak	İşletme paydaşlarına daha fazla güven ve kalite hissini vermek. Katılımcılar, müşterilerinin kendilerini şu kimlikle tanımlamalarını istiyorlar: esnek, samimi, dürüst, yenilikçi, planlı, proaktif, sorun çözücüler, samimi, destekleyici, güvenilir ve benzersiz.
Girişimci Markası	İşletme Sahibinin/Yöneticisinin Kişiliği	Özgüven sahibi olma, risk alma yeteneği, güvenilirlik, proaktiflik, düşünceli olma, cesur olma, yenilikçilik, sorun çözüme yeteneği, ilgili olma, yeni fikirlere açıklık ve dostça olma gibi özellikler. İşletme sahibinin/yöneticisinin kişilik özellikleri ve davranışsal karakteristikleri, aldığı kararları mutlaka etkiler.
	Tek Karar Verici	İşletmenin farklı fonksiyonları için farklı departmanların olmaması. İşletmede tek bir kişinin her şeyden sorumlu olması.
	Tek İmaj	KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin kişiliklerinin işletmenin kurumsal kimliğinden/markasından ayırmakta zorluk yaşanması.
Ürün/Hizmet Markası	Ürün/Hizmet	Ayırt edici ürün/hizmet Kişiselleştirme Yüksek kalite İnovasyon
	Fiyat, Dağıtım, Tutundurma	Müşterilerin ihtiyaçlarına kısa sürede dönmek
Başarı	Finansal	Büyüme Satış Vergi ödeme
	Finansal Olmayan	Müşteri tatmini ve sadakati Uzun vadeli ve güvenilir ilişkilerle paydaşlarla birlikte çalışmak. Uzun vadede bir işletmenin finansal olmayan performansı finansal performansından daha önemlidir.



Kurumsal Markalaşmadaki Engeller	Önyargı	KOBİ'ler arasında kurumsal marka ile ilgili yanlış bir yanlış vardır. Buna göre kurumsal marka yalnızca büyük işletmeler içindir çünkü KOBİ'lerin zaman, para ve profesyone iş gücü gibi kaynakları yetersizdir.
	İşletme Hedefleri	KOBİ'ler uzun vadeli bir markalaşma stratejisi yerine piyasada tutunmayı hedefler.
	Gelişmekte Olan Pazarlarla İlgili Diğer Konular	Siyasi meseleler, KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin harekete geçmesini engeller. Döviz kurlarının dalgalanma ve ekonomik belirsizliklerden etkilenir.

## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'ler için kurumsal marka oluşturma sürecini keşfetmek, kurumsal markaların gelişimini etkileyen faktörleri incelemek ve bunların genel işletme performansına olan etkisini anlamaktır. Kurumsal marka araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Balmer (2013) tarafından yapılan bir tanıma göre, kurumsal marka, bir işletmenin iç ve dış paydaşlarına verdiği bir tahhüt veya sözdür. Marka tarafından verilen bu sözün yerine getirilmesi başarılı bir marka yaratmada büyük öneme sahiptir (Riley ve de Chernatony, 2000). Literatürde kurumsal marka ayrıca bir işletmenin kendini nasıl ifade ettiği ve kimliği olarak da tanımlanır (Abratt ve Kleyn, 2012) ve işletmenin rakiplerinden kendini ayırt etmesine yardımcı olan bir araç olarak görülür (Olins, 1995). Urde (2003), kurumsal markayı daha kapsamlı bir şekilde şu temel üç değer bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır: organizasyon değeri, marka değeri ve müşteri değeri. Bu çalışmada da KOBİ'lerin kurumsal marka kavramını nasıl tanımlandığı, kurumsal marka sahibi olmanın önündeki engeller ve KOBİ'lerde marka anlayışı keşfedilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 15 KOBİ sahipleri/yöneticileriyle yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirildi. Bu çalışmada, elde edile nitel verinin analizi ve araştırmanın yapısının tanımlanması için tematik analiz yöntemi uygulandı. Yapılan nitel araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan KOBİ'lerde kurumsal marka kavramını açıklamada beş ana tema ortaya çıkmıştır; kurumsal marka kavramı, girişimci markası, ürün/hizmet markası, kurumsal marka sahibi olmanın önündeki engeller ve başarı.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında KOBİ'lerde kurumsal marka kavramı 'İki yönlü iletişimle uzun vadeli olarak hem iç hem de dış paydaşlar için değer yaratma' olarak tanımlanmıştır.

Elde edilen sonuçlar, kurumsal markalamanın bir işletmenin iç ve dış paydaşları arasında iki yönlü iletişimi gerektirdiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Ayrıca, KOBİ sahipleri ve yöneticilerinin, çalışanlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeye ve onların öneri ve tavsiyelerini kabul etmeye istekli oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca, kurumsal markalamanın, çalışanlara daha iyi bir çalışma ortamı, motivasyon ve kurumsal kimliğin içselleştirilmesi gibi faydalar sağladığı belirtilmiştir (Hatch ve Schultz, 2008). Literatürle uyumlu olarak, katılımcılar, sorumlulukların çalışanlara atanmasının güveni artırdığını ve bu durumun çalışanları kişisel kariyer gelişimlerini sürdürmeye ve iyileştirmeye teşvik ettiğini özellikle vurgulamışlardır.

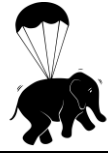


Mülakatlardan elde edilen bulgular dikkate alındığında, bir KOBİ'nin en önemli paydaşı müşterilerdir. Katılımcılara göre, müşterilerin işletmeyi nasıl gördüğü yani kurumsal marka imajı şirketin kurumsal markasını oluşturur, bu nedenle olumlu ve eşsiz bir marka imajı kurumsal marka sahibi olmada büyük öneme sahiptir. Bu nedenle, Türk girişimcileri şu anda KOBİ'leri için kurumsal marka yaratmak için öncelikle kurumsal bir kimlik geliştirmeyi hedefleyip, müşterilerine de bu kimliği yansıtmayı hedeflemektedir. Müşterilerin perspektifine dayanarak, KOBİ'lerin güvenilir, kaliteli, dostça, problem çözme becerilerine sahip vb. olduğu imajının yansıtılması gerekmektedir. Sonuç olarak, literatürde de vurgulandığı gibi katılımcılara göre de olumlu bir kurumsal marka imajı işletmeyi rakiplerinden ayırır ve uzun vadede pazarda rekabet avantajı sağlar (Simões vd., 2005).

Mevcut literatür, genellikle KOBİ'lerin girişimsel markalaşma (kişisel markalaşma) stratejilerini benimsediğini ve bu KOBİ'lerin kendilerine özgü ve farklı bir markaya sahip olduklarını göstermektedir. Bu marka, bu KOBİ'leri diğer rakiplerinden ayıran ve piyasada tanınmalarını sağlama rolü üstlenir. KOBİ'lerin sahiplerinin ve yöneticilerinin kişilik özellikleri işletmeninkinden ayırt edilemez. Bu yüzden onların kişilik özellikleri aynı zamanda müşterilerin gördüğü kurumsal imajdır (Fetscherin, 2015). Ancak, literatürde işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin imajının yaş, cinsiyet veya eğitim düzeyi gibi faktörlerden etkilendiği ve kazandıkları prestijin önemli olduğu belirtilirken, mülakat sonuçları katılımcıların bu konuda farklı bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir. Katılımcılar, sahiplerin/yöneticilerin müşteri ile iletişimde yansıttığı kişilik özelliklerinin işletmenin imajını etkileyen en önemli faktörler olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle, tüketicilerin KOBİ sahiplerinin/yöneticilerinin yaşından, cinsiyetinden veya eğitim düzeyinden etkilenmediğini ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca, katılımcılar KOBİ'ler için ürün veya hizmet kalitesinin pazarlama karmasının en önemli unsurlarından biri olduğunu vurguladılar. Türk KOBİ'lerinin yöneticileri/sahipleri, özellikle kurumsal bir marka geliştirmek için özgün ve yenilikçi bir ürün veya hizmet sunmanın önemini belirttiler. Katılımcılara göre, bir ürünün veya hizmetin her müşterinin ihtiyacına göre kişiselleştirilmesi, uzun vadeli bir ilişki sürdürmeye ve işletme ile müşteriler arasında güven oluşturmaya yardımcı olur. Öte yandan, birkaç katılımcı, mağazalarının durumu ve ortamının kurumsal marka imajları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtti. Temiz, düzenli ve müşterilere rahatlık hissi veren bir mağaza, şirketi temsil eden ve müşterilerle buluşan çalışanlarla birlikte kurumsal marka imajını şekillendirip ve müşterilerin kuruluşa yönelik algısının temelini oluşturur.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler sürdürürler ve her bir müşteri, bir şirket için büyük bir değer taşıyabilir. KOBİ sahipleri veya yöneticileri, genellikle müşteri taleplerini reddetmekten kaçınırlar, çünkü bu uzun vadeli satışlarda ve karlarda düşüslere yol açabilir (Hirvonen ve Laukkanen, 2014). Ancak, literatürle uyumlu olarak, KOBİ'ler arasında yaygın bir yanlış anlama mevcuttur ve bu, kurumsal markalaşmanın yalnızca büyük şirketlere özgü olduğu yanlışlamasıdır, çünkü KOBİ'ler zaman, para ve insan



uzmanlığı gibi kaynak eksikliği yaşarlar. KOBİ'ler genellikle uzun vadeli markalaşma stratejileri yerine pazarda hayatta kalmaya odaklanırlar (Wong ve Merrilees, 2005). Ayrıca, istikrarsız bir siyasi ve ekonomik ortamın, KOBİ'lerin herhangi bir büyüme adımı atmalarını engellediğine ve bu nedenle risk almaktan kaçındıklarına inanılmaktadır. Ayrıca, yüksek dalgalanan döviz kurlarının, şirketlerin büyüklüklerinden bağımsız olarak tüm işletmeler için caydırıcı olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma, kurumsal marka konusunda önemli sonuçlar sunsa da, nitel çalışmanın doğası gereği bazı sınırlılıklar içermektedir. İlk olarak, bu çalışmada görüşülen tüm katılımcılar Türk KOBİ yöneticileri/sahipleri idi. Gelecekteki çalışmalarda uluslararası görüşmelere yer verilerek, kültürlerarası farklılıklar daha geniş kapsamlı bir şekilde incelenmelidir. İkinci olarak, çalışmamızda görüşülen KOBİ yöneticilerinin çoğunluğunu erkekler oluşturuyordu ve sadece bir kadın katılımcı bulunmaktaydı. Bu nedenle, gelecekteki çalışmalar özellikle kadın KOBİ yöneticilerinin kurumsal marka geliştirme süreçlerinde karşılaştıkları kariyer zorluklarına odaklanabilirler. Üçüncü olarak, bu çalışma Türk KOBİ yöneticilerinin kurumsal marka hakkındaki düşüncelerini anlamaya yönelik bir ilk adım niteliğindedir ve davranışsal sonuçları incelememiştir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar, KOBİ'ler için kurumsal markanın nedenlerini ve sonuçlarını test eden bir teorik model geliştirmeyi ve kurumsal markanın davranışsal etkilerini deneysel olarak incelemeyi önermektedir.

## Kaynakça

- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063. <https://doi.org/10.1108/03090561211230197>
- Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). Brand-building efforts and their association with SME sales performance. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 161-173. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12185>
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Balmer, J. M. T. (2012). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility, and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-33. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.3.6>
- Balmer, J. M. T. (2013). Corporate brand orientation: What is it? What of it?. *Journal of Brand Management*, 20(9), 723-741. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.15>
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-sized enterprises\*. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 27-45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2007.00229.x>



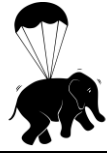
- Biraghi, S., & Gambetti, R. C. (2015). Corporate branding: Where are we? A systematic communication-based inquiry. *Journal of Marketing Communications*, 21(4), 260-283. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.768535>
- Boyle, E. (2003). A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 12(2), 79-93. <https://doi.org/10.1108/10610420310469779>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brexendorf, T. O., & Keller, K. L. (2017). Leveraging the corporate brand. *European Journal of Marketing*, 51(9/10), 1530-1551. <https://doi.org/10.1108/ejm-07-2017-0445>
- Burns, P. (2010). *Entrepreneurship and small business: Start-up, growth and maturity*. Palgrave Macmillan.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach*. Pearson Education.
- Centeno, E., Hart, S., & Dinnie, K. (2013). The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 20(6), 445-457. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.49>
- Coleman, J. S. (1958). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Human Organization*, 17(4), 28-36.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research*. SAGE.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge.
- de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-179. <https://doi.org/10.1362/026725799784870432>
- Einwiller, S., & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), 100-109. <https://doi.org/10.1108/13563280210426160>
- Fetscherin, M. (2015). The CEO branding mix. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 22-28. <https://doi.org/10.1108/jbs-01-2015-0004>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>



- Gabrielli, V., & Balboni, B. (2010). SME practice towards integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 275-290. <https://doi.org/10.1108/02634501011041426>
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gregory, A. (2007). Involving stakeholders in developing corporate brands: The communication dimension. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 59-73. <https://doi.org/10.1362/026725707x178558>
- Griffin, C. P. (2002). Strategic planning for the internal marketing and communication of facilities management. *Journal of Facilities Management*, 1(3), 237-246. <https://doi.org/10.1108/14725960310808015>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough?. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822x05279903>
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. John Wiley & Sons.
- Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: An empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 41-58. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2013.819372>
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10, 421-445. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>
- Horan, G., O'Dwyer, M., & Tiernan, S. (2011). Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 114-121. <https://doi.org/10.1108/08876041111119831>
- Inskip, I. (2004). Corporate branding for small to medium-sized businesses — A missed opportunity or an indulgence? *Journal of Brand Management*, 11(5), 358-365. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540181>
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2015). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity, global edition* (5th edition). Pearson.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.2.12.19620>
- Krake, F. B. G. J. M. (2005). Successful brand management in SMEs: A new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228-238. <https://doi.org/10.1108/10610420510609230>



- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 403-415. <https://doi.org/10.1108/13522750710819739>
- Mingione, M., & Abratt, R. (2020). Building a corporate brand in the digital age: Imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands. *Journal of Marketing Management*, 36(11-12), 981-1008. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2020.1750453>
- Mingione, M., & Leoni, L. (2020). Blurring B2C and B2B boundaries: Corporate brand value Co-creation in B2B2C markets. *Journal of Marketing Management*, 36(1-2), 72-99. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2019.1694566>
- M'zungu, S., Merrilees, B., & Miller, D. (2019). Strategic and operational perspectives of SME brand management: A typology. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 943-965. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12387>
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2009). Investigating CSR communication in SMEs: A case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 83-93. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01550.x>
- OECD. (2018). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2018*. <https://www.oecd.org/cfe/smes/> (Erişim Tarihi: 1 Eylül 2023).
- Ojasalo, J., Nätti, S., & Olkkonen, R. (2008). Brand building in software SMEs: An empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17(2), 92-107. <https://doi.org/10.1108/10610420810864702>
- Olins, W. (1995). *The new guide to identity - Wolff Olins: How to create and sustain change through managing identity*. Design Council/Gower, Aldershot.
- Resnick, S. M., Cheng, R., Simpson, M., & Lourenço, F. (2016). Marketing in SMEs: A “4Ps” self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 155-174. <https://doi.org/10.1108/ijeb-07-2014-0139>
- Riley, F., & de Chernatony, L. (2000). The service brand as relationships builder. *British Journal of Management*, 11(2), 137-150. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.t01-1-00156>
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8, 121-135. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540244>
- Simões, C., Dibb, S., & Fisk, R. P. (2005). Managing corporate identity: An internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153-168. <https://doi.org/10.1177/0092070304268920>
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163-174. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00144>



- Spence, M., & Hamzaoui Essoussi, L. (2010). SME brand building and management: An exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037-1054. <https://doi.org/10.1108/03090561011047517>
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-1040. <https://doi.org/10.1108/03090560310477645>
- Wang, Y., Chen, H., Ryan, B., Troxtel, C., & Cvar, M. (2023). Hotel general managers' brand love: A thematic analysis with general managers in the U.S. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 200-211. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.016>
- Wong, H., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: A case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155-162. <https://doi.org/10.1108/10610420510601021>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications.

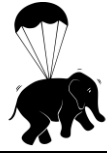
**Katkı Oranı Beyanı:** Yazarlar eşit şekilde katkıda bulunmuştur.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



## EKLER

### 1. Rıza Onam Formu

Katılımcı, bu formun tamamını doldurmalıdır.		
Lütfen uygun kutuyu işaretleyiniz.		
	EVET	HAYIR
Katılımcı bilgilendirme formunu okudunuz mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araştırma hakkında soru sorma fırsatınız oldu mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tüm sorularınıza cevap aldınız mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kimle konuştunuz?		
Bu araştırmada isminizin gizli tutulacağını anladınız mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Çalışmadan çekilmekte özgür olduğunuzu anladınız mı?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• istediğiniz zaman?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• herhangi bir sebep göstermeden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• size herhangi bir şekilde etkilemeden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Görüşmemin kaydedilmesine onay veriyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma yazıldığında veya yayınlandığında isimsiz doğrudan alıntılarının kullanılmasına onay veriyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu çalışmada yer almayı kabul ediyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Katılımcının İmzası		
<b>Tarih:</b>		
Ad Soyad		
Tanık Beyanı		
Yukarıda adı geçen kişinin bilgilendirilmiş onayını verdiğine tanıklık ediyorum.		
<b>Tanık:</b>		
Tarih:		
Ad Soyad:		
Araştırmacının Adı Soyadı, İmzası		
Danışman Adı Soyadı, İmzası		