



T.C

MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BÖLÜMÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PAZARLAMA YENİLİĞİ VE SIVIL TOPLUM
KURULUŞLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ-
İNSANI YARDIM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN BİRKAÇ
ÖRNEK KURULUŞ ÜZERİNDE BİR UYGULANMA

Mustafa SANDEH

Mardin-2025

T.C
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BÖLÜMÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PAZARLAMA YENİLİĞİ VE SIVİL TOPLUM
KURULUŞLARIN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ-
İNSANI YARDIM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN BİRKAÇ
ÖRNEK KURULUŞ ÜZERİNDE BİR UYGULANMA

Mustafa SANDEH

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Dawoud ALMOHAMMAD

Mardin-2025

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz Anabilim Dalı numaralı öğrencisi’ın hazırladığı “.....” başlıklı çalışma, ... tarihinde yapılan tez savunma sınavında oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans/doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri	Unvanı, Adı SOYADI	İmza
Başkan	Dr. Öğr. Üyesi DAWOUD ALMOHAMMAD	
Üye	Dr. Öğretim Üyesi HALİT ŞAHİN	
Üye	Dr. Öğretim Üyesi HICHAM ABDULWAHAB	

ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu’nun/...../20.... tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../20...

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tez çalışmasının hazırlık, bilgi, belge, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarda bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun davrandığımı,
- Tez çalışmasında kullanılan tüm eserlere eksiksiz atıf yaptığımı ve kullanılan tüm eserlere kaynaklar/kaynakçada yer verdiğimi,
- Tez çalışmasının özgün olduğunu,
- Tez çalışmasının Mardin Artuklu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabullendiğimi bildiririm.

İmza

Mustafa SANDEH

23.05.2025

ÖZET

YÜKSEK LİSANS

Pazarlama Yeniliği ve Sivil Toplum Kuruluşların Performansı Üzerindeki Etkisi- İnsani Yardım Sektöründe Çalışan Birkaç Örnek Kuruluş Üzerinde Bir Uygulanma

Mustafa SANDEH

Bu çalışma, Türkiye’de insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerindeki pazarlama inovasyonunun etkisini incelemektedir. Temel hipotez, yedi pazarlama inovasyonu boyutunun—**Hizmet inovasyonu, Fiyatlandırma inovasyonu, Tutundurma inovasyonu, Yer inovasyonu, İnsan inovasyonu, Süreç inovasyonu ve Fiziksel kanıt inovasyonu**—operasyonel verimlilik, finansal sürdürülebilirlik ve yararlanıcı memnuniyetini farklı biçimlerde arttırdığıdır. Bunu test etmek için nicel, betimleyici–analitik bir tasarım kullanılmıştır. Mevcut literatürde doğrulanmış ölçeklerden derlenen yapılandırılmış bir anket geliştirilmiş, konu uzmanları tarafından içerik geçerliliği sağlanmış ve Cronbach’s α ile iç tutarlılığı onaylanmıştır. Araştırma aracı, Türkiye ile bitişik Suriye bölgelerinde faaliyet gösteren yerel STK’lar ve uluslararası kuruluş şubelerinde görevli 307 çalışana çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Veri analizi için, veri normalitesi varsayımı gerektirmeyen **PLS-SEM** (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi) yöntemi tercih edilmiştir. Yedi alt hipotezden beşi desteklenmiştir:

- **Hizmet inovasyonu** ($\beta = 0.168$, $p = .004$)
- **Fiyatlandırma inovasyonu** ($\beta = 0.144$, $p = .023$)
- **İnsan inovasyonu** ($\beta = 0.162$, $p = .025$)
- **Süreç inovasyonu** ($\beta = 0.160$, $p = .034$)
- **Fiziksel kanıt inovasyonu** ($\beta = 0.354$, $p < .001$)

Bu boyutların tümü, kuruluş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etki göstermiştir. Buna karşılık, **Tutundurma inovasyonu** ile **Yer inovasyonu** anlamlı bir etki sergilememiştir ($p > .05$); bu durum, insani yardım bağlamına özgü lojistik ve teknik engellerin varlığına işaret etmektedir. Teorik olarak, bu araştırma pazarlama inovasyonu çerçevesini kaynak kısıtlı, kar amacı gütmeyen insani yardım ortamlarına genişletmekte ve boyutların performans çıktılarıyla ilişkisini ampirik olarak ortaya koymaktadır. Uygulamada ise karar vericilere şu stratejik yol haritasını sunmaktadır:

- Hizmet geliştirme, dinamik fiyatlandırma stratejileri, çalışan kapasite artırımı, süreç yeniden mühendisliği ve fiziksel altyapı iyileştirmesine öncelik vermek;
- İç inovasyon birimleri kurmak;
- Tasarım odaklı düşünme ve çevik proje yönetimi metodolojileri benimsemek;
- Dengeli performans kartı sistemlerini dijital analizlerle güçlendirmek.

Gelecek çalışmaların, farklı insani yardım ortamlarında ülke karşılaştırmaları yapması, Tutundurma inovasyonu ve Yer inovasyonu kanallarındaki engelleri nitel ve uzunlamasına yöntemlerle derinlemesine incelemesi ve örgütsel emme kapasitesi ile yerel ağlara bağlılık gibi aracılık değişkenlerini araştırması önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Pazarlama İnovasyonu; Pazarlama İnovasyonu Karışımı, Kuruluş Performansı; Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar, İnsani Yardım, Türkiye.

ABSTRACT

This study investigates the impact of marketing innovation on the performance of nonprofit organizations engaged in humanitarian work and based in Turkey. The core hypothesis asserts that seven dimensions of marketing innovation, product/service, pricing, promotion, distribution, people, process, and physical evidence, differentially enhance operational efficiency, financial sustainability, and beneficiary satisfaction. To test this, a quantitative descriptive–analytical design was employed. A structured questionnaire drawn from validated scales in the extant literature was developed, content validated by subject-matter experts, and its internal consistency confirmed via Cronbach’s α . The instrument was administered online to 307 employees of local NGOs and international organization branches operating in Turkey and neighboring Syrian areas. Data analysis utilized Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), enabling robust modeling of complex relationships without assuming data normality. Of the seven sub-hypotheses tested, five were supported: product/service innovation ($\beta = 0.168$, $p = .004$), pricing innovation ($\beta = 0.144$, $p = .023$), people innovation ($\beta = 0.162$, $p = .025$), process innovation ($\beta = 0.160$, $p = .034$), and physical evidence innovation ($\beta = 0.354$, $p < .001$) all exhibited statistically significant positive effects on organizational performance. In contrast, promotion and distribution innovation showed no significant impact ($p > .05$), highlighting logistical and technical barriers inherent to humanitarian contexts. Theoretically, this research extends the marketing innovation framework to resource-constrained nonprofit humanitarian settings, empirically linking its dimensions to performance outcomes. Practically, it provides decision-makers with a strategic roadmap: prioritize investment in service development, dynamic pricing strategies, staff capacity building, process reengineering, and physical infrastructure enhancement; establish internal innovation units; adopt design-thinking and agile project-management methodologies; and implement balanced scorecard systems augmented by digital analytics. Future studies should conduct cross-country comparisons in diverse humanitarian environments, incorporate qualitative and longitudinal methods to explore barriers in promotion and distribution channels, and investigate mediating variables such as organizational absorptive capacity and local network embeddedness to deepen understanding of sustainable social impact.

Keywords: Marketing Innovation; Marketing Innovation Mix, Performance of Organizations; Non-profit Organizations; Humanitarian Work, Turkey.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	ii
ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
LIST OF ABBREVIATIONS AND ACRONYMS	x
1 BİRİNCİ BÖLÜM	1
GENEL ÇERÇEVE	1
1.1 Giriş.....	1
1.2 Çalışmanın Önemi.....	2
1.3 Çalışma Problemi.....	3
1.4 Çalışmanın Amaçları	5
1.5 Çalışma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi	5
1.6 Anahtar Kavramlar	8
1.7 Çalışmanın Sınırları.....	10
1.8 Literatür Taraması	10
2 İKİNCİ BÖLÜM.....	15
ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	15
2.1 İnovasyon ve Pazarlama İnovasyonu.....	15
2.1.1 Giriş	15
2.1.2 İnovasyon kavramı.....	16
2.1.3 Yenilikte başarı kriterleri	18
2.1.4 Yenilik kaynakları.....	19
2.1.5 İş ortamında inovasyonun önemi	20
2.1.6 Pazarlama inovasyonu kavramı	21
2.1.7 Pazarlama inovasyonunun önemi	26
2.1.8 Pazarlama felsefesinin tarihsel gelişimi ve yenilikteki rolü.....	27
2.1.9 Pazara yönelik yaklaşımın işin temel eksenini olarak benimsenmesi	28
2.1.10 Örgütlerde pazarlama ve inovasyonun rolü.....	28
2.2 Pazarlama İnovasyon Karması	29
2.2.1 Giriş.....	29
2.2.2 Pazarlama inovasyonu (marketing innovation).....	30
2.2.3 Pazarlama inovasyonu stratejileri.....	31
2.2.4 Pazarlama inovasyonunda güncel eğilimler	32

2.2.5 Pazarlama inovasyonunun piyasalara etkisi	33
2.2.6 Pazarlama inovasyonunun amaçları	34
2.2.7 Pazarlama karmasının 7P'lerinde inovasyon (innovation in 7Ps of marketing) ..	37
2.3 Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	43
2.3.1 Giriş.....	43
2.3.2 Performans Kavramı	44
2.3.3 Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda performans boyutları	45
2.3.4 Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda performans değerlendirme yaklaşımları.....	47
2.3.5 Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda performans ile paydaşlar arasındaki ilişki.....	50
2.3.6 Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda performans ölçüm göstergeleri.....	52
2.3.7 İnsani hizmet sunan kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda performans ölçümündeki zorluklar	54
3 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	56
SAHA ÇALIŞMASI.....	56
3.1 Çalışmanın Bağlamı	56
3.1.1 Kâr amacı gütmeyen kuruluşların niteliği.....	56
3.2 Çalışma Evreni ve Örneklem	57
3.3 Araştırma Aracı	57
3.4 Örneklemin Betimlenmesi.....	58
3.5 İstatistikî Tanımlayıcılar	60
3.6 Veri Analizi Yöntemi	66
3.6.1 Birinci aşama: ölçüm modelinin değerlendirilmesi.....	66
3.6.2 İkinci aşama: yapısal modelin değerlendirilmesi	71
SONUÇ	80
KAYNAKÇA.....	83
EKLER	95
ÖZGEÇMİŞ	102

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2. 1 Pazarlama İnovasyonunun Tanımı.....	25
Tablo 3. 1 Örneklemin Betimlenmesi.....	58
Tablo 3. 2 İfadelere Katılma Düzeyleri	60
Tablo 3. 3 Hizmet inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri	60
Tablo 3. 4 Fiyatlandırma inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri	61
Tablo 3. 5 Tutundurma inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri	62
Tablo 3. 6 Yer inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri	62
Tablo 3. 7 İnsan inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri	63
Tablo 3. 8 Süreç inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri.....	63
Tablo 3. 9 Fiziksel kanıt inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri	64
Tablo 3. 10 Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı boyutunun tanımlayıcı istatistikleri	65
Tablo 3. 11 Faktör Yükleri.....	67
Tablo 3. 12 Güvenilirlik	69
Tablo 3. 13 Yakınsama Geçerliliği.....	69
Tablo 3. 14 Fornell & Larcker	70
Tablo 3. 15 HTMT.....	70
Tablo 3. 16 Çalışma Hipotezleri İçin Yol Katsayıları.....	71
Tablo 3. 17 Belirleme Katsayısı	76
Tablo 3. 18 Etki Büyüklüğü Katsayıları	77
Tablo 3. 19 PLSpredict	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1 Çalışma Modeli	6
Şekil 2. 1 İnovasyon Modeli.....	17
Şekil 2. 2 Kuruluşun Temel Operasyon Modeli	29
Şekil 2. 3 Pazar tabanlı inovasyon modeli.....	34
Şekil 2. 4 7ps Pazarlama Karması Modeli.....	36
Şekil 3. 1 yapısal model	76



LIST OF ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

p	Performance
IIM	Innovation in Marketing
IIS	Innovation in service
IIP	Innovation in pricing
IIP	Innovation in promotion
IIP	Innovation in place
IIPe	Innovation in Physical Evidence
IIP	Innovation in People
IIP	Innovation in Process
NP	NGOs performance

1 BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL ÇERÇEVE

1.1 Giriş

Pazarlama, zaman içinde ürün satmaya yönelik teknik bir faaliyet olmaktan, mevcut ve potansiyel tüketicilere yönelik mal ve hizmetlerin planlamasını, fiyatlandırmasını, dağıtımını ve tanıtımını içeren entegre bir stratejik sisteme dönüşerek özünde köklü değişimler yaşamıştır (Kotler). Amerikan Pazarlama Derneği'nin (AMA, 2017) vurguladığı üzere, pazarlama; ürünlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya geçişine katkı sağlayan tüm faaliyetleri kapsamakta, böylece bu kavramın kapsayıcı doğusunu ve pazar ile teknolojiye uyum yeteneğini ortaya koymaktadır.

Kireev ve ark. (2016) tarafından ifade edildiği gibi, pazarlamanın tarihsel evriminin analizine bakıldığında beş ana aşama ayırt edilmektedir: İlk aşama, organizasyonların sınırlı kaynak ve teknolojiler ışığında ne üretebileceklerine odaklandığı üretim kavramıdır. Bunu, tüketicinin tercih seçeneklerinin genişlemesiyle kurumların ürünlerini tanıtmak için daha fazla çaba göstermesini gerektiren satış kavramı izlemiştir. Ardından, pazarlamanın tüketici ihtiyaç ve isteklerine odaklandığı gerçek pazarlama kavramı gelişmiştir. En son aşamada ise pazarlama, kârlılık ile topluma hizmeti dengelemeyi amaçlayan sosyal ve etik boyutlar kazanmıştır.

Bu gelişmeler doğrultusunda, pazarlama işlevleri yalnızca kâr amacı güden işletmelerle sınırlı kalmamış, özellikle insani alanda faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşları, bunlar arasında sivil toplum kuruluşları (STK'lar) da olmak üzere kapsamıştır. Bu kuruluşlar; küresel ekonomik durgunluk, insani finansmanın azalması, Suriye, Yemen ve Sudan'daki uzun süreli çatışmalar, Güney Türkiye'yi vuran deprem, Rusya-Ukrayna savaşının yarattığı etkiler ve komşu ülkelerdeki mülteci

krizleri (Raustiala, 1997) gibi çok sayıda krizle karşı karşıya kalarak, pazarlama araç ve stratejilerini artırarak kullanmaya başlamıştır.

Tüm bu zorluklar, insani yardım kuruluşları üzerinde kıt kaynakların bulunduğu bir ortamda hizmetlerini etkin biçimde sunma baskısı yaratmıştır. Bu noktada, pazarlama yeniliği, bu kuruluşların finansman çekmesine, etki alanlarını genişletmesine ve sürdürülebilirliklerini güçlendirmesine yardımcı olan stratejik bir seçenek olarak öne çıkmaktadır. Pazarlama yeniliği; geleneksel pazarlama karmasının bileşenlerine, bağışçılar ve faydalanıcılar için katma değer yaratacak yeni yöntem ve fikirlerin dâhil edilmesini ifade eder. Bu sayede kâr amacı gütmeyen kuruluşların destek çekme, faaliyet alanını genişletme ve insani etkinin kalıcılığını sağlama performansları arasında belirgin bir fark ortaya çıkabilir.

Dolayısıyla, pazarlama yeniliğinin bu kuruluşların performansına etkisini incelemek, pazarlama düşüncesi ve uygulamalarındaki yeniliklerin kâr amacı gütmeyen kuruluşların etkinliğinde nasıl somut iyileşmeler sağlayabileceğini ve istikrarsız ortamlarda daha sürdürülebilir ve esnek iş modelleri oluşturulmasına nasıl katkıda bulunabileceğini anlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

1.2 Çalışmanın Önemi

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların araştırma bağlamı olarak seçilmesi, bu kuruluşların karşılaştığı özgün zorluklar ve fırsatlar göz önünde bulundurulduğunda büyük önem taşımaktadır. Kısıtlı kaynakların bulunduğu, sosyal ve politik dinamiklerin hızla değiştiği bir ortamda faaliyet gösteren bu kuruluşlar, bağışçı çekmek, paydaş katılımını güçlendirmek, hedef kitleleriyle etkili iletişim kurmak ve insani amaçlarını gerçekleştirmek için giderek daha yenilikçi pazarlama stratejilerine ihtiyaç duymaktadır.

Dünya genelinde savaşlar, krizler ve insanî felaketlerin artmasıyla birlikte insani ihtiyaçlar eşi görülmemiş bir düzeye ulaşmıştır. Uluslararası Kurtarma Komitesi'nin (IRC, 2023) raporuna göre, acil yardıma muhtaç kişi sayısı 2014'te 81 milyondan 2023'te 339,2 milyona yükselmiştir. Bu hızlı artış, mevcut kaynaklar ile artan hizmet talebi arasındaki uçurumu derinleştirerek, pazarlama stratejilerinde etkili yeniliklere duyulan ihtiyacı daha da acil hale getirmiştir.

Bu bağlamda, pazarlama yeniliği, kâr amacı gütmeyen kuruluşların başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Yenilikçi yaklaşımlar, bu kuruluşların zorluklara uyum sağlama kapasitesini artırmakta, kaynak kullanım verimliliğini geliştirmekte ve sosyal etkilerini genişletmektedir. Her ne kadar pazarlama yeniliği üzerine ticari sektör odaklı kapsamlı çalışmalar bulunuyorsa da, kâr amacı gütmeyen sektördeki uygulamaları ve etkisi yeterince incelenmemiş, bu alanda derinlemesine bir anlayış eksikliği sürmektedir.

Bu çalışma, pazarlama yeniliğinin kâr amacı gütmeyen kuruluşların performansını nasıl artırdığını keşfederek bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Elde edilecek bulgular, kuruluşlara, politika yapıcılara ve uygulayıcılara yenilikçi pazarlama yaklaşımlarını kullanarak daha etkin ve sürdürülebilir sonuçlar elde etme konusunda yol gösterecek; ayrıca kâr amacı gütmeyen kuruluşların çalışma ortamına dair daha derin bir anlayış kazandırarak bu hayati sektörde sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

1.3 Çalışma Problemi

İnsani yardım alanında faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen örgütler, özellikle Suriyeli mülteci ve yerinden edilmiş kişileri destekleyenler, artan kaynak kıtlığı, finansman sağlama konusundaki yoğun rekabet ve hizmet kalitesini iyileştirme ihtiyacı gibi zorluklarla karşı karşıyadır; bu durum, performansı artırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla yenilikçi pazarlama stratejilerinin benimsenmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Pazarlama inovasyonu; ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırma politikalarının güncellenmesi, tutundurma ve dağıtım yöntemlerinin yenilenmesi ile birlikte insan kaynakları kapasitelerinin güçlendirilmesi, fiziksel kanıtın iyileştirilmesi ve operasyonel süreçlerin yeniden tasarlanmasını kapsar. Bu kavrama yönelik ilgi kâr amacı güden sektörde geniş olsa da, kâr amacı gütmeyen bağlamda ele alımı hâlâ sınırlıdır ve bu da performans verimliliği, finansman artırımı ve yararlanıcı memnuniyeti üzerindeki etkisi konusunda soru işaretleri doğurmaktadır.

Bu çerçevede, bu çalışma, yedi boyutlu 7P pazarlama inovasyonunun insani yardım alanında faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen örgütlerin performansı üzerindeki etkisini analiz etmeyi, en etkili boyutları belirlemeyi ve bu etkinin finansal

sürdürülebilirliğin iyileştirilmesi veya bağışçılarla etkileşimin artırılması gibi aracılık ilişkileri ile açıklanma olasılığını incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu nedenle, çalışma aşağıda özetlenen ve araştırma probleminin tüm boyutlarını kapsayan sorulara yanıt aramayı hedeflemektedir:

Ana Soru:

Yedi boyutlu pazarlama inovasyonunun insani yardım alanında faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen örgütlerin performansı üzerindeki etkisi nedir?

Alt Sorular:

- İnsani yardım sektörü örgütlerinin pazarlama inovasyonu bileşenlerini (ürün inovasyonu, fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım, kişiler, süreçler, fiziksel kanıt) benimseme düzeyi nedir?
- Hizmet inovasyonu, insani yardım alanındaki kâr amacı gütmeyen örgütlerin performansını nasıl etkiler?
- Yenilikçi fiyatlandırma yöntemlerinin benimsenmesi kâr amacı gütmeyen örgütlerin performansına nasıl yansır?
- Tutundurma inovasyonunun kâr amacı gütmeyen örgütlerin performansı üzerindeki etkisi nedir?
- Hizmet dağıtım inovasyonu kâr amacı gütmeyen örgütlerin performans düzeyi ile ilişkili midir?
- İnsan kaynakları yönetimindeki inovasyon, kâr amacı gütmeyen örgütlerin performansını nasıl iyileştirir?
- Organizasyonel süreç inovasyonları, insani yardım alanında faaliyet gösteren örgütlerin kurumsal performansını nasıl destekler?
- Fiziksel kanıtın geliştirilmesi, örgütün algısını iyileştirip operasyonel verimliliği nasıl artırır?
- Pazarlama inovasyonu bileşenlerinin her birinin etkisi, örgütte benimsenme düzeyine bağlı olarak nasıl farklılık gösterir?

1.4 Çalışmanın Amaçları

Bu çalışma, pazarlama inovasyonunun kâr amacı gütmeyen örgütlerin performansı üzerindeki etkisini keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç; pazarlama inovasyonu ve kurumsal performans kavramlarının teorik ve uygulamalı çerçevelerini analiz etmek ve bu örgütlerin inovasyonun önemini, verimliliği artırma ve sonuçları iyileştirmedeki rolünü nasıl algıladıklarını incelemek suretiyle gerçekleşecektir. Bu doğrultuda:

- Yenilikçi pazarlama uygulamalarının benimsenmesi ile operasyonel verimlilik elde etme, finansal sürdürülebilirliği artırma ve bağışçılar ile yararlanıcılarla etkileşimi güçlendirme arasındaki ilişkiyi analiz etmek.
- Hizmet inovasyonu, fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım, insan kaynağı, süreçler ve fiziksel kanıt boyutlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini değerlendirerek en etkili boyutları belirlemek.
- Pazarlama inovasyonunun finansman çekme fırsatlarını iyileştirerek ve sürekli desteği güvence altına alarak finansal sürdürülebilirliği nasıl desteklediğini incelemek.
- Hizmet geliştirme ve iletişim kanallarının etkinliğini artırma yoluyla yararlanıcı memnuniyetini yükseltmedeki pazarlama inovasyonunun rolünü ölçmek.
- Karmaşık ve değişken ortamlarda performansı iyileştirmeyi ve etkiyi artırmayı destekleyecek şekilde insani yardım alanındaki kâr amacı gütmeyen örgütlere yönelik pratik pazarlama inovasyon önerileri sunmak.

1.5 Çalışma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

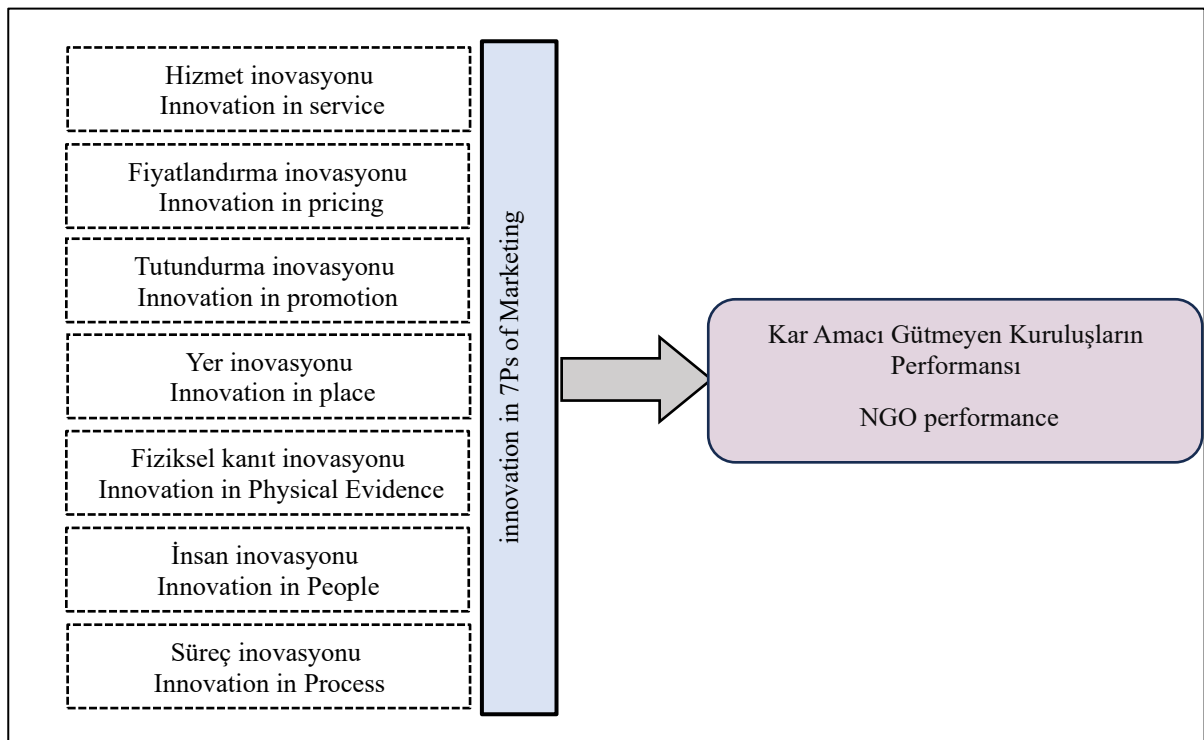
Hipotezlerin geliştirilmesi, bilimsel araştırmada temel bir adım olup, inceleme değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan analitik bir çerçevenin oluşturulmasına katkı sağlar. Bu çalışmada, pazarlama inovasyonu yedi boyutuyla (hizmet inovasyonu, fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım, insan kaynakları, süreç inovasyonu, fiziksel kanıt) insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansını etkileyebilecek merkezi bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Kar amacı gütmeyen kuruluşların sınırlı mali kaynaklar, artan hizmet talepleri ve bağışçılar ile yararlanıcılarla güçlü ilişkiler kurma gereksinimi gibi operasyonel zorluklarla karşı karşıya olması, pazarlama inovasyonunun örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelenmesini önemli kılmaktadır. Bu bağlamda, çalışma şu temel soruları gündeme getirmektedir: Yenilikçi pazarlama stratejilerinin benimsenmesi operasyonel verimliliği artırmakta, finansal sürdürülebilirliği güçlendirmekte ve yararlanıcı memnuniyetini yükseltmekte midir? Pazarlama inovasyonu performans üzerinde doğrudan bir etki mi göstermekte, yoksa bu etki aracı mekanizmalar üzerinden mi gerçekleşmektedir?

Bu çerçevede, araştırma, teorik literatür ve önceki modeller ışığında, farklı pazarlama inovasyonu boyutları ile kar amacı gütmeyen kuruluşların örgütsel performansı arasındaki olası ilişkileri test etmek üzere bir dizi hipotez geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma sorularının test edilmesi ve deneysel verilerin yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla, çalışmada değişkenler arasındaki varsayımsal ilişkileri gösteren önerilen bir kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Söz konusu model, tezin metodolojik yapısına yapılandırılmış bir düzen kazandırmayı ve ilişkilerin keşif ile analiz sürecini yönlendirmeyi hedeflemektedir.

Çalışmanın kavramsal modeli aşağıdaki şekilde sunulabilir:



Şekil 1. 1 Çalışma Modeli

Sanal model temelinde aşağıdaki hipotezler formüle edilmiştir:

Ana hipotez:

Pazarlama inovasyonunun farklı boyutları, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

Alt hipotezler:

- 1) Hizmet inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- 2) Fiyatlandırma inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- 3) Tutundurma inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- 4) Yer inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- 5) İnsan inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- 6) Süreç inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- 7) Fiziksel kanıt inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

1.6 Anahtar Kavramlar

Kullanılan kavramların netleştirilmesini sağlamak amacıyla araştırmacı, bu tezin ilgili önemli kavramları için açık tanımlar sunarak çalışma modelinin anlaşılmasını kolaylaştırır. Kavramsal çerçevede tanımlandığı üzere başlıca konular şunlardır:

1. Pazarlama inovasyonu (Marketing innovation):

Performansta mükemmellik ve üstünlük sağlama amacıyla pazarlama alanında yeni fikirlerin, stratejilerin ve tekniklerin geliştirilmesi ve uygulanması sürecidir. Pazarlama inovasyonu, kar amacı gütmeyen kuruluşların hedeflerini etkin bir şekilde iletmelerine, hedef kitleleriyle iletişim kurmalarına ve genel olarak yayılımını ve etkisini artırmalarına imkân tanır.

2. Pazarlama inovasyonunun boyutları (Dimensions of Marketing Innovation):

Pazarlama inovasyonu, etkili ve ayırt edici pazarlama stratejileri geliştirmeye katkı sağlayan birkaç ana boyuta dayanır. Aşağıda en önemli boyutlar yer almaktadır:

– Hizmet inovasyonu (Innovation in service):

Yararlanıcıların ve bağışçıların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak amacıyla yeni programlar, projeler veya girişimler geliştirilmesi ya da mevcut projelerin geliştirilmesi sürecidir.

– Fiyatlandırma inovasyonu (Innovation in pricing):

Hizmetlerin fiyatlandırılması, proje maliyetleri ve bağış getirisi değerini göz önünde bulundurarak, mümkün olan en düşük maliyeti sağlamak ve böylece sunulan hizmet sayısını artırarak daha büyük ve sürdürülebilir bir etki yaratmak için yeni stratejilerin uygulanmasıdır.

– Tutundurma inovasyonu (Innovation in promotion)

(hizmet sunumu, ürünlerin ve projelerin tanıtımı, kuruluşun tanıtımı), Bağışçılar ve diğer paydaşlarla etkili iletişim kurmak, kuruluş ve sunduğu hizmetler hakkında farkındalığı artırmak amacıyla yenilikçi tutundurma stratejileri tasarlamaktır.

– **Yer inovasyonu (Innovation in place)**

(web sitesi, merkez ve şube ofisler, ödeme kanalları, çalışma ve hizmet sunum mekanları, erişim kolaylığı), Yeni yararlanıcılara veya bölgelere erişim inovasyonu ya da mevcut bölgelerde erişimin iyileştirilmesi yoluyla paydaşlara daha iyi ulaşılmasını sağlar.

– **Fiziksel kanıt inovasyonu (Innovation in Physical Evidence):**

Hizmet sunumunu destekleyen ve yararlanıcı deneyimini güçlendiren tüm fiziksel ve görsel unsurların, tesis tasarımı, görsel kimlik, tanıtım malzemeleri, sunum araçları, çalışan görünümü gibi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesidir. Bu inovasyon, genel izlenimi ve hizmet kalitesini artırmak için yaratıcı değişikliklerin uygulanmasını içerir.

– **Süreç inovasyonu (Innovation in Processes):**

Hizmet sunum yöntemlerinin yeniden tasarlanarak daha esnek, verimli ve yararlanıcı ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi sürecidir. Bu boyut, iç iş akışının iyileştirilmesi, gelişmiş tekniklerin kullanımı, israfın azaltılması ve genel yararlanıcı deneyiminin güçlendirilmesini hedefler.

– **İnsan inovasyonu (Innovation in People):**

Yararlanıcılarla doğrudan etkileşimde bulunan çalışanların eğitime ve beceri geliştirmeye yatırım yapmayı, onları yenilikçi yollarla üstün hizmet sunmaya teşvik etmeyi ifade eder. Yeni yönetsel yaklaşımların benimsenmesi, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, ekip içi yaratıcılık kültürünün güçlendirilmesi ve hızlı, esnek karar alma yetkisiyle donatılmaları bu inovasyon kapsamındadır.

3. **Kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı (Non-profit Organizations' Performance):**

Kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı, insani veya sosyal misyona yönelik hedeflerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirme kapasitesini ifade eder. Bu, yüksek kaliteli hizmet sunumu, finansal sürdürülebilirliğin fon kaynaklarını çeşitlendirerek güçlendirilmesi, bağışçılar ve ortaklarla güçlü ilişkiler kurulması ve sosyal etkiyi en üst düzeye çıkarmak için kaynakların optimal kullanımı ile ölçülür. Performans genellikle operasyonel verimlilik, finansal sürdürülebilirlik, yararlanıcı memnuniyeti, kalkınma hedeflerinin

gerçekleştirilme düzeyi ve çevresel değişikliklere uyum yeteneği gibi göstergelerle değerlendirilir.

1.7 Çalışmanın Sınırları

– Bilimsel sınırlar

Çalışma iki tür değişkene odaklanacaktır:

- **Bağımsız değişken:** Pazarlama inovasyonu boyutları (Hizmet inovasyonu, Fiyatlandırma inovasyonu, Tutundurma inovasyonu, Yer inovasyonu, Fiziksel kanıt inovasyonu, Süreç inovasyonu, İnsan inovasyonu)
- **Bağımlı değişken:** Kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı

– Zamansal sınırlar:

Çalışma 2024/2025 akademik yılı içinde tamamlanmıştır.

– Mekânsal sınırlar:

Araştırma, Türkiye’de insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşlar üzerinde uygulanacaktır.

1.8 Literatür Taraması

Pazarlama inovasyonu kavramı kuruluşların performansını güçlendirmede önemli bir rol oynamasına rağmen, kar amacı gütmeyen kuruluşlar bağlamında bu kavramla ilgili araştırmalar hâlen nispeten sınırlıdır. Kâr amacı güden işletme ortamında pazarlama inovasyonu, rekabetçiliği artırma ve pazar payını genişletme açısından yoğun ilgi görürken, insani yardım alanındaki kar amacı gütmeyen yapılarda bu kavram henüz yeterli bilimsel ivme kazanamamıştır. Birçok çalışma pazarlama inovasyonunun kârlı sektördeki etkisini analiz etmeye odaklanmıştır; bu durum, işletme ve finansman dinamikleri farklılık arz eden kar amacı gütmeyen kuruluşlarda inovasyon ile performans arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleme gereksinimini ortaya koyan belirgin bir bilgi boşluğu bırakmaktadır.

Mevcut literatür, pazarlama inovasyonunun genellikle ürün veya hizmet inovasyonu ile ilişkilendirildiğini göstermektedir. Ancak son eğilimler, dağıtım mekanizmalarının geliştirilmesini, etkili marka stratejilerinin oluşturulmasını, iletişim

kanallarının iyileştirilmesini ve alışılmadık fiyatlandırma modellerinin benimsenmesini içerecek şekilde pazarlama inovasyonunun kapsamını genişletmeye yönelik artan bir odak sergilemektedir (Doyle & Bridgewater, 2012). Yine de bu kavramsal genişlemeye paralel olarak, özellikle hizmet sunan kuruluşlar bağlamında yapılan saha çalışmalarının metodolojik açıdan yeterli düzeye ulaşmadığı; çünkü örgütsel performansın, inovasyonun etkisini soyutlamayı zorlaştıran karmaşık iç ve dış faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda incelenen vaka çalışmaları genellikle kâr amacı güden kuruluşlardaki başarılı uygulamaları öne çıkarırken, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda özellikle dengesiz ortamlarda faaliyet gösterenlerde inovasyon mekanizmaları daha az belirgindir. Cascio (2011), pazarlama inovasyonunun, pazarlama uygulamalarını temel operasyonel faaliyetlerle uyumlu hale getirme yeteneği sayesinde kuruluş performansı üzerinde temel bir faktör olduğunu belirtmiştir. Ancak bu yaklaşım, kaynak kısıtlamaları getiren veya pazarlama kararlarının geleneksel piyasa mantığının ötesinde toplumsal ya da insani kaygılara dayandığı bağlamları mutlaka dikkate almamaktadır.

Bir dizi çalışma, pazarlama inovasyonunun ürün veya süreç inovasyonundan etki kapsamı ve hedefler açısından farklılaştığını; pazarlama inovasyonunun pazar ve yararlanıcılarla etkileşim biçiminde dönüşüm yaratarak kurumsal performansı iyileştirme için ek fırsatlar sağladığını göstermiştir (Srivastava & Fahey, 1999). Bununla birlikte, bu farklılaşma, yardım veya hayırseverlik temelli kuruluşların pazarlama inovasyonuna özgü yönlerini tam olarak analiz etmeyen uygulamalı literatürde yeterince değerlendirilememiştir.

Kuramsal çerçevede, esas olarak kâr amacı güden ortamda geliştirilmiş olan pazar yönelimi teorisi, piyasa, inovasyon ve kaynak kısıtlamaları arasındaki ilişkiyi anlamada kar amacı gütmeyen kuruluşlara da uygulanabilirlik göstermiştir (Modi, 2014; Göttlichová & Soukalová, 2015). Ne var ki, bu uygulama bazen yüzeysel kalmış ve kâr amacı gütmeyip toplumsal etki ve kamu hizmetini hedefleyen hayır kuruluşlarının performans gereksinimlerine uygun biçimde teorik çerçeveler uyarlanmamıştır.

Diğer yandan, bazı araştırmalar, yenilikçi kapasitenin özellikle akademik kurumlarla etkin ortaklıklar yoluyla harekete geçirilmesinin önemini vurgulamıştır; Moreira et al. (2012) çalışması, bu tür iş birliklerinin kuruluşların daha gelişmiş

pazarlama uygulamalarını benimsemeye hazır hale gelmesini destekleyebileceğini ortaya koymuştur. Ancak bu eğilim teori düzeyinde kalmış, özellikle küçük veya istikrarsız kuruluşlarda saha deneyleriyle yeterince sınanmamıştır.

Çeşitli çalışmalar, pazarlama inovasyonunun Ar-Ge faaliyetleri, teknolojik altyapıya yatırım ve çevresel bilgi aktarımının benimsenmesi gibi iç ve dış faktörlerden etkilendiğini göstermiştir (Ungerman et al., 2018). Bu çalışmalar, bu unsurların entegrasyonunun pazarlama inovasyonunun etkinliğini artırmaya katkı sağladığını belirtmekle birlikte, insani yardım ortamlarında veya sınırlı bütçeli kuruluşlarda bu hipotezleri sistematik olarak test etmemiştir.

Cascio (2011), pazarlama inovasyonunun anlık bir uygulama olarak değil; ürünlerin sürekli geliştirilmesini ve pazarlama stratejilerinin çevresel değişimlere ve yararlanıcı ihtiyaçlarına uyumlu şekilde güncellenmesini gerektiren sürekli bir süreç olarak anlaşılması gerektiğini yeniden vurgulamıştır. Bu yaklaşımın önemi büyük olsa da, kar amacı gütmeyen kuruluşların performansına odaklanan çalışmalarda genellikle inovasyonun sürekliliği ve esnekliğini ölçen araçlar eksik kalmaktadır.

Bu çerçevede, Purchase & Volery (2020), pazarlama inovasyonunu; tasarımda, dağıtımda, tutundurmada veya fiyatlandırmada özlü değişiklikler içeren yeni pazarlama yöntemlerinin benimsenmesi olarak tanımlamış, bu kapsayıcı bakış açısının kavramı modern stratejik modellere dâhil etmeyi desteklediğini belirtmiştir. Ancak bu tanımlı benimseneyen çalışmaların çoğu, kar amacı gütmeyen bağlamda saha testinden geçirilmediği için, uygulama aşamasında hedef kitlenin özelliklerine uygun özelleştirilmiş ölçüm araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Literatür, pazarlama inovasyonunun yararlanıcı memnuniyetini artırarak ve hizmetleri değişen ihtiyaçlarla uyumlu hâle getirerek uzun vadeli rekabet avantajları yarattığını da ortaya koymuştur (Chicago: Irwin, 1996). Ne var ki, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda “memnuniyet” kavramı, kâr güden sektördekinin ötesinde toplumsal ve insani boyutlar içerdiğinden kullanılan ölçüm araçlarının yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir.

Chuwiruch & Boonlua (2015) çalışması ise “yaratıcı taklit” stratejisinin, belirsizliklerin yoğun olduğu ortamlarda rekabet avantajını korumada önemine işaret etmiş; bu stratejinin, başka ortamlarda başarı göstermiş modellerin kar amacı gütmeyen

kuruluşlarda tekrar edilmesi veya uyarlanması yoluyla benimsenmesinin bilimsel olarak belgelendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Aynı doğrultuda, Blocker & Slater (2011) araştırmaları, pazarlama inovasyonunun pazarlama sonuçlarını iyileştirip kurumsal süreçlerin verimliliğini artırdığını göstermiştir. Ancak, bu etkinin finansman kısıtları veya hizmet hedefleriyle bütünleşik şekilde ele alındığı modellerin eksikliği, bulguların kar amacı gütmeyen gerçekliğe genellenmesini zayıflatmaktadır.

Hızla değişen çevresel koşullar altında Eriksson & Nilsson (2007) gibi çalışmalar, sürdürülebilirlik zorluklarıyla başa çıkmak için yeni pazarlama stratejileri geliştirme ihtiyacını ortaya koymuştur; bu da finansman, toplumsal güven ve bağışçı ilişkilerinin sürdürülebilirliği gibi çok yönlü zorluklarla yüzleşen insani yardım kuruluşları için özel bir öneme sahiptir.

Gupta & Foroudi (2016) çalışması ise teknolojilerin ve modern yöntemlerin erken benimsenmesinin etkili pazarlama inovasyonu göstergesi olduğunu ortaya koyarken, bu yaklaşımın özellikle altyapı kısıtlamaları bulunan ülkelerdeki kar amacı gütmeyen kuruluşlar bağlamında yeterince ele alınmadığını göstermiştir.

Manu & Sriram (1996) çalışması, marka ile dağıtıcıları arasındaki ilişkinin örgütün rekabet edebilme kapasitesini artırmada rol oynadığını; bu durumun kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki sosyal pazarlama mantığıyla ilişkilendirilebileceğini göstermiştir; zira kurumsal marka, destek ve güven çekmede temel bir faktördür. Doyle & Bridgewater (2012) ise Kaynak Temelli Görüş (RBV), Pazar Yönelimi Teorisi ve Yenilik Yayılım Teorisi gibi yaklaşımların pazarlama inovasyonu çalışmalarının kuramsal temelini oluşturduğunu, ancak ortak inovasyon, hizmet egemenliği mantığı ve kullanıcı topluluklarının perspektifleri gibi daha güncel kavramlara doğru artan bir eğilim olduğunu belirtmiştir. Bu kavramlar —yenilikçi olmalarına rağmen— kar amacı gütmeyen kuruluşların özelliklerine uygun biçimde pazarlama inovasyonunu yeniden tanımlamak için önemli fırsatlar sunmaktadır.

Öte yandan, Ramirez ve arkadaşları (2018) pazarlama inovasyonunun küçük ve orta ölçekli kuruluşların bunların arasında kar amacı gütmeyenler de dâhil rekabet gücünü desteklemede temel bir unsur olduğunu ortaya koymuştur; bu, toplum ihtiyaçlarına yönelik hizmet veya program tasarımı ve hedefe yönelik pazarlama araçlarıyla sunuma dayanmaktadır. Tardivo ve arkadaşları (2017) ise bu bağlamda

müşteri katılım stratejilerinin önemine; yararlanıcıların ürün ve hizmet geliştirme süreçlerine dâhil edilmesinin inovasyonu güçlendirip gerçek katma değer yaratmada zorunlu olduğuna dikkat çekmiştir.

Dwivedi & Pawsey (2023) çalışması, pazarlama inovasyonunun yalnızca ürün geliştirme düzeyiyle sınırlı kalmayıp, dışsal verileri ve piyasa eğilimlerini kullanarak daha etkileşimli pazarlama stratejileri tasarlama yeteneğini de içerdiğini göstermiştir. Bu bakış açısı, kar amacı gütmeyen kuruluşların topluluklarının ihtiyaçlarını derinlemesine anlamalarını ve mesajlarını bu bilgiyle şekillendirmelerini öngören modern eğilimi desteklemektedir.

Sonuç olarak, literatür pazarlama inovasyonunun yararlanıcı ihtiyaçlarına uygun Hizmet inovasyonu geliştirme, yararlanıcı katılımını sağlayarak program tasarımı ve uygulanmasına dâhil etme ile pazarlama kararlarını desteklemek üzere dışsal veri ve bilgi kullanımı gibi temel bileşenlerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu uygulamalar, kar amacı gütmeyen kuruluşların hizmet kalitesini artırmalarına, toplumsal varlıklarını güçlendirmelerine ve yaratıcılık ile esneklik içeren stratejilerle sürdürülebilir etki elde etmelerine yardımcı olur.

2 İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1 İnovasyon ve Pazarlama İnovasyonu

2.1.1 Giriş

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler ışığında, pazarlama geleneksel ürün veya hizmetlerin doğrudan tanıtımına odaklanan yöntemlerin ötesine geçerek, karmaşık rekabet ortamında farklılaşma ve üstünlük sağlamak için pazarlama inovasyonunu temel bir unsur olarak gerektiren bir alana dönüşmüştür. Pazarlama inovasyonu, müşterileri yenilikçi yollarla çekmeyi, deneyimlerini iyileştirmeyi ve kuruluşlara somut değer katmayı amaçlayan yeni strateji ve tekniklerin tasarlanması ve uygulanması sürecidir. Bu inovasyon biçimi, yaratıcı düşüncenin ve dijital analizler gibi modern teknolojilerin kullanılmasının yanı sıra, tüketici davranışları ve tercihlerindeki değişimlere sürekli yanıt veren esnek pazarlama stratejilerinin benimsenmesine dayanır.

Ürün tasarımı, fiyatlandırma, tutundurma yöntemlerinin seçimi ve hizmet dağıtımı gibi pazarlamanın temel unsurlarının geliştirilmesiyle, kuruluşlar taklit edilmesi zor rekabet avantajları oluşturabilir, müşterileriyle ilişkilerini güçlendirebilir ve marka bağlılığını artırabilir. Hızlı teknolojik atılımlar ve tüketim kalıplarındaki dönüşüm, kuruluşların sürekli yenilenme ve değişen pazar taleplerine uyum sağlama kapasitesine odaklanan proaktif bir düşünme ve planlama yaklaşımı benimsemesini zorunlu kılmaktadır (Doyle & Bridgewater, 2012).

Modern kuruluşların çoğu, inovasyonu özellikle hızlı değişim ve belirsizlik içeren iş ortamlarında kurumsal başarının kritik bir bileşeni olarak görmektedir. Sürekli olarak ürün ve hizmetlerini güncelleyemeyen bir kuruluş, fiyat rekabeti, daralan kâr marjları ve farklılaşma kaybı gibi risklerle karşı karşıya kalacaktır. Buna karşın,

pazarlama inovasyonu, yenilikçi ürün sunumu, keşfedilmemiş pazarlara giriş, geleneksel olmayan dağıtım kanallarının kullanımı, gelişmiş iç süreçlerin oluşturulması veya çağın gereklerine uygun pazarlama kavramlarının geliştirilmesi yoluyla büyüme ve gelir artışı için fırsatlar sunar.

Pazarlama inovasyonu, değişen pazar koşullarında rekabet gücünü korumayı hedefleyen kuruluşların stratejik planlarının temel bir ögesidir. Yeni ürün, hizmet veya iş süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla kuruluşlar, müşteri tercihlerindeki değişimlere ayak uydurabilir ve çağdaş teknolojik gelişmelerin sunduğu fırsatlardan yararlanabilir. Ayrıca, inovasyon kuruluşların pazardaki sürekli değişimlerin getirdiği zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkabilme yeteneğini de güçlendirir.

Radikal inovasyon, kademeli iyileştirmelerden farklı olarak, belirli bir ürün veya hizmette küçük bir geliştirmeyle sınırlı kalmayıp, örgütün performansında geniş çaplı bir dönüşüm yaratır. Pazarlama inovasyonunun özel önemi, kurumların müşterileriyle yapıcı etkileşim kurma yeteneğini güçlendirmesinde yatar; bu, talepleri daha etkin karşılamayı, böylece büyümeyi hızlandırmayı, gelirleri artırmayı ve kurumun genel performans göstergelerini iyileştirmeyi sağlar (Drucker & Maciariello, 2014).

Bu kavramlar ilk olarak kâr amacı güden kuruluşlar bağlamında geliştirilmiş olsa da, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşlar için önemleri giderek artmaktadır. Zira bu kuruluşlar, amaçları farklı olsa da öne çıkma, sürdürülebilirliği garanti altına alma, bağışçı ve gönüllü çekme ile hedef topluluklarla güven inşa etme gibi benzer zorluklarla karşı karşıyadır. Bu perspektiften bakıldığında, pazarlama inovasyonunun teorik bir lüks değil, insani bağlamdaki hızlı değişimlerin dayattığı pratik bir gereklilik olduğu söylenebilir; yenilikçi pazarlama stratejileri, hizmet verimliliğini artırır, erişim alanını genişletir, toplumsal farkındalığı ve desteği yükseltir. Tüm bu faktörler, kar amacı gütmeyen kuruluşların sürekliliğini sağlamada ve sosyal etkisini maksimize etmede kritik öneme sahiptir.

2.1.2 İnovasyon kavramı

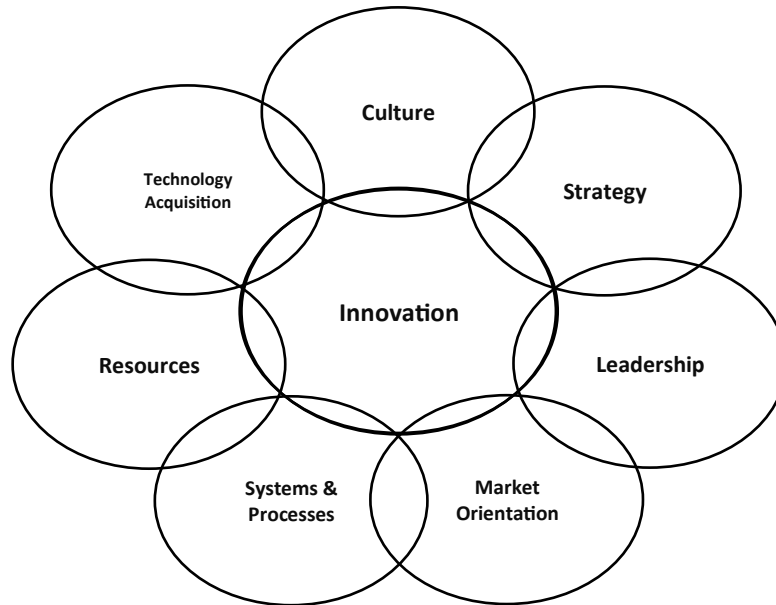
“İnovasyon” terimi, “yenilemek” veya “değiştirmek” anlamına gelen Latince *innovare* sözcüğünden türemiştir. İnovasyon, mevcut süreçler, ürünler veya hizmetler üzerinde köklü iyileştirmeler veya geliştirmeler yapmayı ifade ederken, “icat” (*invention*) bütünüyle önceden var olmayan bir şeyi bulmayı tanımlar (Schumpeter,

1934). İnovasyon, kuruluşların uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı inşa etmelerini sağladığı için ticari faaliyetlerin büyümesini destekleyen temel bir faktördür. Genellikle icat ile inovasyon karıştırılır: icat yeni ürünler geliştirirken, inovasyon müşterilere katma değer sunan yeni çözümler üretmektir. İnovasyon yeni teknolojileri içerebilir ancak özünde müşterilerin ihtiyaçlarını daha etkili ve verimli karşılamaya yöneliktir (Doyle & Bridgewater, 2012).

Çevresel değişimler, inovasyon fırsatlarını doğurur. Zamanla tüketicilerde yeni beklentiler oluşur ve bilgi birikimindeki ilerlemeler, yenilikçi çözümler geliştirilmesini mümkün kılar. Peter Drucker bu fikri “değişimi fırsat olarak kullanmak” şeklinde tanımlayarak özetlemiştir.

İnovasyon sıklıkla yeni bir ürünle ilişkilendirilse de, tek veya en yaygın biçimi bu değildir (Drucker, 1986; Bridgewater, 2012). İnovasyon; rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak amacıyla ürün geliştirmenin ötesinde süreçleri, kanalları ve pazarları da kapsayan çok çeşitli formlar alabilir.

Vaka çalışmaları, inovasyonun karmaşık bir süreçler bütünüdür sonucunu olduğunu; pazarlama yeteneği, strateji, kaynaklar, oluşturulan ağ ve süreçlerin yanı sıra örgüt kültürü ve liderlik gibi faktörlere bağlı olduğunu göstermektedir (Doyle & Bridgewater, 2012):



Şekil 2.1 İnovasyon Modeli

İnovasyon ve pazarlama sıklıkla aynı madalyonun iki yüzü olarak görülür. Yarım asır önce Drucker şöyle demiştir: “Çünkü işletmenin amacı müşteriler yaratmaktır; ticari kuruluşun iki temel işlevi vardır, ve sadece ikisi vardır: pazarlama ve inovasyon. Pazarlama ve inovasyon sonuçları üretir; geriye kalan her şey maliyettir.” (Drucker, 1954, p. 39)

Kâr amacı güden kuruluşlar bağlamında olduğu gibi, inovasyon kar amacı gütmeyen kuruluşlar için de özellikle sahadaki ve finansmandaki sürekli dalgalanmalar ışığında büyük önem taşır. İnsani yardım alanındaki kar amacı gütmeyen kuruluşlarda inovasyon, mutlaka yeni ürün veya araç geliştirmekle ölçülmez; çoğunlukla programların yeniden tasarlanması, hizmetlerin uyarlanması ve hedef toplulukların değişen ihtiyaçlarını karşılayacak kanal ve işletim yöntemlerinin geliştirilmesi şeklinde kendini gösterir. Bu nedenle, bu kuruluşlarda inovasyon, pazarlamadan ayrılmaz işlevsel bir unsur olarak değerlendirilmeli; stratejik bir araç olarak etkiyi maksimize etme, erişimi genişletme ve sınırlı kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlar.

2.1.3 Yenilikte başarı kriterleri

Tüm yenilikler istenilen başarıyı yakalayamaz; zira çoğu araştırma anketi, yeni ürün ve fikirlerin başarısızlık oranlarının önemli ölçüde yüksek olduğunu göstermektedir (Cooper, R. G. 2011). Yeniliğin başarısını sağlamak için, aşağıdaki temel ve sıkı kriterleri karşılaması gerekir:

- **Katma Değer:** Yenilik, müşterilere performansın iyileştirilmesi, maliyetin azaltılması veya kullanıcı deneyiminin geliştirilmesi yoluyla açık bir fayda sunmalıdır (Rogers, E. M. 2003).
- **Rekabetçi Ayırışma:** Yenilik, piyasadaki alternatiflerden ayrılmasını sağlayan bir rekabet avantajına sahip olmalı; bu da benimsenme olasılığını ve ticari başarısını artırır (Porter & Advantage 1985).
- **Uygulanabilirlik ve Sürdürülebilirlik:** Yenilik, örgütün sahip olduğu teknik ve finansal kaynaklar çerçevesinde uygulanabilir olmalı ve uzun vadeli etki yaratma kapasitesine sahip olmalıdır (Tidd, J. 2005).
- **Piyasa İhtiyaçlarına Uyum:** Yeniliğin başarısı, değişen müşteri gereksinimlerine ne ölçüde yanıt verdiğiyle bağlıdır; bu da piyasa eğilimleri ve tüketici davranışları hakkında titiz bir anlayış gerektirir (Christensen, 2015).

2.1.4 Yenilik kaynakları

Peter Drucker (Drucker & Maciariello, 2014), yenilik için yedi ana tetikleyici belirlemiş olup bunlar içsel ve dışsal olarak sınıflandırılabilir:

İçsel tetikleyiciler:

1. **Beklenmeyen Olaylar:** Beklenmeyen başarılar veya başarısızlıklar, yeni yenilik fırsatlarının keşfine yol açabilir. Örneğin, Ford'un "Edsel" otomobilinin başarısızlığı, şirketin sonraki modellerde başarı elde etmesine olanak sağlayan yeni pazarlama stratejilerine yol açmıştır (Christensen, 1997).
2. **Çelişkiler:** Piyasa algıları ile gerçeklik arasındaki uçurumlar, yeniliğe zemin hazırlar; tıpkı düşük kârlılık nedeniyle alternatif bir çözüm olarak çelik mini tesislerinin geliştirilmesine yol açan çelik endüstrisindeki örnekte olduğu gibi (Utterback, 1994).
3. **Süreç İhtiyaçları:** Üretim veya pazarlama süreçlerinin verimliliğini artıran yenilikleri kapsar; örneğin, e-ticaret satışlarını desteklemek için dijital reklamcılığın geliştirilmesi.
4. **Sektördeki veya Piyasadaki Değişimler:** Müşteri davranışları ve pazar eğilimlerindeki dönüşümler, yenilikçi bir yaklaşım benimseyen kuruluşlar için yeni fırsatlar yaratır.

Dışsal tetikleyiciler:

1. **Demografik Değişimler:** Artan yaşlı nüfus veya göç gibi olgular, bu grupların gereksinimlerini karşılayacak yeni ürün ve hizmetlere duyulan ihtiyacı doğurur.
2. **Kamu Algısındaki Değişimler:** Tüketicilerin çevresel konuların önemine ilişkin farkındalıklarının genişlemesi, düşük çevresel etkiye sahip ürünlere yönelik talebin artmasına katkıda bulunmuştur (Rogers et al, 2014).
3. **Teknolojik Gelişmeler:** Örneğin yapay zekâ gibi yeni teknolojilerin ortaya çıkması, kuruluşların süreçlerini otomatikleştirmesine ve müşterilere sundukları hizmetleri iyileştirmesine imkân tanır.

Amacın doğası ne kadar farklı olursa olsun, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da Drucker & Maciariello (2014) tarafından belirlenen yenilik tetikleyicilerine benzer uyarılarla karşılaşır. Beklenmeyen olaylar krizler ve acil durum felaketleri gibi ile bağışçı beklentileriyle saha ihtiyaçları arasındaki çelişkiler, program ve müdahale

tasarımlarında ve iletişim yöntemlerinde yeni çözümler geliştirmeyi zorunlu kılar. Kaynak kısıtlılığı, daha verimli süreçler oluşturmayı teşvik ederken, fon sağlayıcı önceliklerindeki ve hedef toplulukların davranışlarındaki değişimler, insani pazarda sürekli uyum sağlama ihtiyacını gündeme getirir. Bu nedenle yenilik, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için yalnızca değişime ayak uydurmak değil, aynı zamanda sürdürülebilirliği güvence altına almak ve hedeflere ulaşmak için de hayati bir araç haline gelir.

2.1.5 İş ortamında inovasyonun önemi

Günümüzde kuruluşlar, rekabet güçlerini artırmak ve müşterilerine katma değer sunmak amacıyla pazarlama inovasyonunu hayati bir temel olarak benimsemektedir. Pazarlama inovasyonu; müşteri deneyimini iyileştiren ve marka sadakatini güçlendiren yeni tutundurma, fiyatlandırma ve dağıtım yöntemlerinin geliştirilmesini içerir. Bu tür inovasyon, gelenekselin dışında bir yaklaşım gerektirir; modern teknolojilerin kullanılması ve daha yüksek değer sunmaya yönelik yenilikçi stratejilerin uygulanmasına dayanır. Bu stratejiler arasında dijital pazarlama araçlarının kullanımı, ileri veri analizleriyle tüketici davranış ve tercihlerinin derinlemesine anlaşılması ile hedef kitleye daha etkili ulaşım yöntemlerinin geliştirilmesi yer alır (Rogers et al., 2014).

Akademik çevreler ve politika yapımcılar, pazarlama inovasyonunu ekonomik büyümeyi hızlandıran ve kurumsal performansı iyileştiren temel bir araç olarak değerlendirmiştir. Hükümetler ve uluslararası kuruluşlar, “Avrupa İnovasyon Karnesi” (European Innovation Scoreboard, European Union, 2017) ile “Küresel İnovasyon Endeksi” (Global Innovation Index, Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2018) ve Avrupa Komisyonu’nun “Topluluk İnovasyon Anketi” (Community Innovation Survey) gibi küresel rapor ve göstergelerde pazarlama inovasyonuna geniş yer vermektedir. Bu inisiyatifler, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü tarafından yayımlanan Oslo Kılavuzu’nda (Oslo Manual, OECD, 2005; 2018) sunulan tanımlar ve rehber ilkeler doğrultusunda pazarlama inovasyonunu ya bağımsız bir unsur olarak ya da kurumsal inovasyon çerçevesinin bir parçası olarak sınıflandırır.

Diğer yandan inovasyon, kurumsal mükemmelliği destekleyen temel bir faktör haline gelmiştir; üretkenliği artırmak, genel performansı iyileştirmek, operasyonel verimliliği yükseltmek ve müşteri deneyimi kalitesini iyileştirmek açısından doğrudan

bir etkiye sahiptir. Ayrıca, tamamen yeni pazarların oluşturulması veya mevcut pazarların değişen koşullara uyumlu şekilde yeniden şekillendirilmesi yoluyla büyüme için yeni fırsatlar açar. Bu yönelim, kuruluşlara farklı müşteri segmentlerini hedefleyerek stratejik genişleme imkânı sunar (Kotler et al., 2016). Kurumların inovasyon kapasitesi, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı dönüşümlere ayak uydurmasını sağlar ve art arda gelen sosyal değişimlerle uyumlanarak pazar taleplerine ve müşteri beklentilerine karşı daha esnek ve duyarlı olmalarına yardımcı olur.

Kâr amacı güden kuruluşlarda pazarlama inovasyonu, rekabeti güçlendirmek ve pazar payını artırmak amacıyla kullanılırken; kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da etkiyi maksimize etmek, hizmet sunum verimliliğini iyileştirmek ve bağışçılar ile hedef topluluklarla etkileşimi artırmak gibi en az onun kadar önemli hedeflere ulaşmak için kullanılmaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, dijital pazarlama stratejilerine ve yararlanıcı verilerinin analizine giderek daha fazla dayanmaktadır; bu sayede daha yanıt veren ve şeffaf programlar tasarlayabilmektedir. Ayrıca, fon sağlayıcılar ve uluslararası platformlar tarafından kullanılan performans göstergeleri yalnızca saha sonuçlarıyla sınırlı kalmayıp, inovasyon uygulamaları ve uyum sağlama yeteneğini de içermektedir; bu durum pazarlama inovasyonunu bu kuruluşların değişken ortamlarda sürdürülebilirliğini ve etkinliğini korumaları için temel bir unsur haline getirmektedir.

2.1.6 Pazarlama inovasyonu kavramı

Pazarlama inovasyonu, kuruluşların rekabet gücünü artırmanın başlıca eksenlerinden biridir; müşteri ve pazar ihtiyaçlarına yanıt verebilmek üzere yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini kapsar. Ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma alanlarında yaratıcı çözümler üreterek katma değer yaratır ve müşteri sadakatini güçlendirir. Pazarlama inovasyonu yalnızca teknolojiye odaklanmakla kalmaz; pazarlama etkinliğini artıran iş modeli ve iletişim yöntemlerinin de geliştirilmesini içerir. Böylece pazarlama inovasyonu, kuruluşların başarısında ve değişen iş ortamına uyum sağlama yeteneklerinde kritik bir bileşen haline gelir.

Pazarlama ve inovasyon arasındaki sıkı ilişki, her iki alanın doğası ve kesişimi nedeniyle pazarlama literatüründe yeniliğin öne çıkmasını katıksız kılar (Foxall, 1988). Srivastava & Fahey (1999), Gopalakrishnan & Damanpour (1997) referanslarıyla, pazarlama inovasyonunu üç temel iş sürecinin yürütülmesindeki yenilik derecesi olarak tanımlamaktadır:

1. Ürün geliştirme yönetimi.
2. Tedarik zinciri yönetimi.
3. Müşteri ilişkileri yönetimi.

Yapılan vurguyla, pazarlama inovasyonu stratejisinin, çevrenin dinamik yapısıyla başa çıkmada etkili bir yol bulan birçok terimden biri olduğu teyit edilmiştir (Gustafsson & Fagerberg, 2004). İnovasyon kavramı o kadar geniş kapsamlıdır ki farklı yorumlara açık olabilir. Başka bir ifadeyle, inovasyon; yeni şeyler sunma veya yaratıcı bir unsur ortaya koyma olarak tanımlanabilir ve bir fikir, ürün, süreç, sistem veya araç olarak; bir birey, grup, organizasyon, sanayi sektörü veya toplum açısından yeni kabul edilebilir (Halpern, 2010). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama işlevinde inovasyonun artan önemi, inovasyon için yeni bir kavramsal çerçeve ve sınıflandırma ortaya koymuştur. Günümüzde inovasyon kavramı, süreçlerde veya ürünlerdeki teknik gelişmelerle sınırlı kalmayıp, insan kaynakları yönetimi ve özellikle pazarlama yönetimi uygulamaları gibi gelişmiş boyutları da kapsamaktadır (Ilić & Damnjanović, 2014). (Ungerman & Gurinova, 2018). Pazarlama inovasyonu; ihtiyaçları karşılayan ve zorlukların üstesinden gelen yaratıcı ve yeni çözümler arama olarak tanımlanmıştır. Rekabet gücünü artırmak ve performansı iyileştirmek için organizasyonların yenilikçi stratejiler benimsemesi ve sürekli yeni ürünler geliştirmesi gerekmektedir (Thornhill, 2006). İnovasyon, müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçlarını veya sorunlarını fark etme ile başlayan, ardından bu fırsatı karşılayan bir teklifin geliştirilmesi, üretilmesi ve pazarlanmasına kadar ilerleyen yinelemeli bir süreçtir. Dolayısıyla inovasyon yalnızca pazar araştırmalarını değil, aynı zamanda icat, ürün geliştirme ve pazarlama ile ürünün sürekli uyarlanması ve güncellenmesini de kapsamaktadır (Garcia & Calantone, 2002).

Pazarlama inovasyonu kavramı, hem kamu politikalarında hem de akademik literatürde çeşitli açılardan ele alınmıştır. Siyasi düzeyde, uluslararası örgütler ve hükümet ajansları bu kavramı Avrupa İnovasyon Endeksi (European Union, 2017), Küresel İnovasyon Endeksi (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2018) ve Avrupa Komisyonu tarafından gerçekleştirilen topluluk inovasyonu anketi gibi çeşitli raporlarında benimsemektedir. Bu raporlar, Oslo Kılavuzu'nda yer alan tanımlara (OECD, 2005; 2018) dayanmaktadır; pazarlama inovasyonu ya ayrı bir unsur olarak ya da daha geniş bir inovasyon kavramı dahilinde ele alınmaktadır.

Buna karşın, akademik literatürde pazarlama inovasyonunun tanımlanmasında farklılıklar gözlemlenmiştir. Bazı çalışmalar, önceki araştırmalardan doğrudan alınmış tanımları içerirken; diğer makaleler, benzer veya özdeş tanımlara atıfta bulunup bunları tamamen yeniden formüle etmemiştir. Araştırmacılar bu kavram için farklı tanımlar önermiş; bazıları müşteri yönetimi gibi belirli boyutlara odaklanırken, diğerleri daha geniş kapsamlı pazarlama uygulamalarını da kapsayacak şekilde tanım yapmıştır.

Yenilikçi pazarlama, pazarlama faaliyetlerinde alışılmışın dışında fikir ve tekniklerin kullanılmasına odaklanan çağdaş bir yaklaşımdır; amacı, müşterilerin ihtiyaçlarına daha etkili yanıt vermek, yeni pazarlara giriş fırsatlarını keşfetmek veya mevcut ürünlerin piyasadaki varlığını güçlendirmektir. Bu yaklaşım, kuruluşların satışlarını artırmalarına ve küresel arenadaki artan zorluklar karşısında rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanıyan temel araçlardan biridir (Cristache et al., 2021).

Yenilikçi pazarlama, somut ürünlere değil, fikir ve yeniliklere odaklanmasıyla geleneksel pazarlamadan ayrılır. Örneğin, kuruluşlar eski bir ürünü farklı bir yöntemle pazarlamak üzere yeni bir fikir benimseyebilir veya müşteri deneyimini iyileştirmek için modern teknikler kullanabilir. Ancak bu fikirlerin geliştirme maliyetlerini karşılayacak şekilde karlı olmalarını sağlamak için titiz bir değerlendirme yapılmalıdır (Chaffey, 2020; Brown, 2015).

Yenilikçi pazarlamanın temel unsurlarından biri, geleneksel pazarlama karması öğelerinde, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım, köklü değişiklikler yapmaktır. Bu değişiklikler; yeni ürünlerin geliştirilmesini, dağıtım yöntemlerinin yenilenmesini veya yenilikçi tutundurma tekniklerinin uygulanmasını içerebilir. Örneğin teknoloji, müşteri davranışını analiz etme ve özelleştirilmiş öneriler sunma imkânı tanıyarak e-ticaret deneyimini iyileştirmeye katkıda bulunur (Cohen et al., 2019). Ancak yenilikçi pazarlama her zaman teknolojiye dayanmak zorunda değildir; ürün ve hizmet sunumunda yaratıcı yöntemleri de kapsayabilir (Kahn, 2018).

Yenilikçi pazarlamanın başarısı için kuruluşların piyasa araştırmalarına dayalı titiz bir süreç izlemeleri gerekir. Bu süreç; pazar analizini, müşteri davranışının anlaşılmasını ve rekabet değerlendirmesini içerir. Bu adımlar, pazar payını artırma fırsatlarını belirlemeye ve yenilikçi pazarlama girişimlerinin başarısını güvence altına almaya yardımcı olur (Nastase, 2008).

Ayrıca, yenilikçi pazarlama planlama aşamalarından oluşan bir dizi faaliyeti kapsar: ekonomik koşulların analiziyle başlayıp, pazara giriş stratejilerinin oluşturulması ve pazarlama planlarının uygulanması, ardından maliyet ve potansiyel getirilerin değerlendirilmesiyle sona eren bir süreçtir.

Modern çağda yenilikçi pazarlama, pazarlama faaliyetlerinin tüm boyutlarında inovasyonu teşvik eden strateji ve yöntemlerin bileşimi olarak kabul edilmektedir. Özellikle büyümekte olan ekonomilerde yenilik, büyüme için merkezi bir faktör olduğundan, kuruluşların rekabet stratejilerinin temel unsurlarından biridir. Sanayi ülkelerinde ise yenilikçi pazarlama, iş hacmini genişletmek ve müşteri ilişkilerini güçlendirmek için önemli bir araç olarak değer kazanmaktadır (Cristache et al., 2021).

Buna göre yenilikçi pazarlama, pazarlama sürecinin her aşamasında, araştırma ve geliştirmeden müşterilere katma değer sunmaya kadar yenilik odaklı bütünsel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, pazarın ihtiyaçlarını derinlemesine anlamayı, teknoloji ve yaratıcı fikirleri akıllıca kullanmayı ve muhtemel maliyetleri ile riskleri göz önünde bulundurmaya gerektirir.

Çoğu araştırma, pazarlama inovasyonunu, pazarlama karmasının (4P) tümüne veya bazılarının ilişkin yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanması olarak tanımlamaktadır. Gupta ve Foroudi (2016), pazarlama karmasını pazarlama bilgi sistemleri ile birlikte ele alırken; Weerawardena (2003), pazarlama inovasyonunun yeni pazarlara girişi de kapsadığını belirtmiştir. Bununla birlikte, en yaygın tanım Oslo Kılavuzu'nda (Oslo:2005) yer almakta olup, bu tanıma göre pazarlama inovasyonu “ürün tasarımı veya ambalajlamasında, dağıtım yöntemlerinde, tanıtım stratejilerinde veya fiyatlandırmada köklü değişiklikler içeren yeni pazarlama uygulamalarının hayata geçirilmesidir” (OECD, 2005).

Bu çalışma, pazarlama inovasyonuna geniş bir bakış açısı kazandırmak amacıyla aşağıdaki özelliklere sahip bir tanıma benimsemeyi amaçlamaktadır:

1. Hem akademisyenler hem de alandaki uzmanlar tarafından kabul görmüş olması.
2. Akademik literatürde yaygın olarak kullanılıyor olması.
3. Pazarlama inovasyonunu inceleyen çeşitli çalışmaları kapsamaması.
4. Farklı sonuçlar arasında karşılaştırma yapılmasına imkân tanınması.

Geniş bir tanım benimsemek, literatür taramasında pazarlama uygulamalarındaki ince farklılıkları kavramayı kolaylaştırır. Araştırmaların çoğu, pazarlama inovasyonunu pazarlama karması öğelerinin (4P) yeni uygulamaları olarak tanımladığından ve (OECD, 2005) tanımı da bu öğelere dayanarak hem akademik literatürde hem de politika raporlarında sıkça atıf aldığı için, bu çalışma analizini temel olarak bu tanıma dayandıracaktır.

Ayrıca, OECD tanımı, Medrano & Olarte-Pascual (2016) tarafından “en kabul gören” tanım olarak nitelendirilmiş ve akademik çalışmalarda, örneğin Geldes et al. (2017), Lee, Lee & Garrett (2019) ve Mothe & Nguyen (2012) araştırmalarında kullanılmıştır. Bu tanım aynı zamanda birçok ülkede kapsamlı testlerden geçirilen topluluk inovasyonu anketinde kullanılan ölçüm metodolojisiyle de uyumludur (Pino et al. 2016). Oslo Kılavuzu’nun (Oslo:2018) yakın zamanda güncellendiği belirtilmekle birlikte, bu güncellemeler henüz akademik ve politika literatürüne tam olarak entegre edilmemiştir.

Tablo 2. 1 Pazarlama İnovasyonunun Tanımı

Pazarlama İnovasyonunun Tanımı	Kaynaklar
Yeni fiyatlandırma yöntemleri, yenilikçi dağıtım yolları, modern satış yaklaşımları, kiralama düzenlemeleri ve yeni pazarlara giriş.	(Weerawardena (2003)
Örgütlerin müşterilerin şu anda ihtiyaç duydukları ve gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri yeni fikirler bulma yeteneğini temsil eder.	Ngo & O’Cass (2012) O’Dwyer et al. (2009)
Ürün tasarımı veya ambalajında, pazara sunuluşunda, tanıtımında veya fiyatlandırılmasında köklü değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yöntemi uygulamak (Oslo Kılavuzu).	(OECD, 2005) Bartoloni & Baussola (2013)) Geldes et al. (2017) Medrano et al. (2016)
Müşteri ihtiyaçlarına göre ürün uyarlamak ve müşteri yönetiminde yenilik yapmak.	Sánchez-Gutiérrez et al., (2019)
Yeni hizmetler geliştirmek, yeni fiyatlandırma stratejisi oluşturmak, yenilikçi reklam kampanyaları düzenlemek, yeni dağıtım kanalları ve pazarlama bilgi sistemleri kullanmak.	Gupta et al., (2016)
Satışları artırmak için yeni yöntemler ve araçlar geliştirmek.	Fuentes-Blasco et al., (2017)

2.1.7 Pazarlama inovasyonunun önemi

Pazarlamada inovasyon, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere yanıt veren yenilikçi stratejiler tasarlayarak kuruluşlara rekabet avantajı sağlar. Ayrıca pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırır ve müşteri memnuniyetini yükseltir; bu da sadakati olumlu yönde etkiler ve organizasyonun genişlemesini ve büyümesini destekler. Buna ek olarak, kuruluşların yeni pazarlara açılmasını ve dinamik bir iş ortamında uzun vadeli sürdürülebilirlik elde etmesini mümkün kılar. (Wolfe, 1994)

Artan rekabet ve iş dünyasındaki dinamik değişimlerle birlikte kamu ve özel sektör kuruluşları, inovasyon yoluyla rekabet avantajı elde etme konusunda giderek artan baskılarla karşı karşıyadır; inovasyonun örgütsel performansı güçlendirmede en etkili yöntem olduğu kabul edilmektedir. Chen, (2006) rekabetçi pazarlarda pazarlama inovasyonunun rolünü ekonomik bir analizle ele almış ve aşağıdaki iki temel inovasyon türünü incelemek üzere dinamik ikili tekel modeli geliştirmiştir:

1. **İnovasyon γ :** Kuruluşların tüketici bilgilerini daha verimli toplamasını sağlar.
2. **İnovasyon σ :** Kuruluşlar ile tüketiciler arasındaki işlem maliyetlerini düşürmeye yardımcı olur.

Pazarlama inovasyonunun etkileri, ürün veya süreç inovasyonlarından farklıdır; γ inovasyonu yenilikçi kuruluşlara kazanç sağlarken, bazı tüketicilere zarar verebilir. Buna karşılık, σ inovasyonu tüm tüketiciler için faydalıdır, ancak onu uygulayan kuruluşlar için aynı derecede yararlı olmayabilir. Ayrıca rekabetin şiddeti, bu inovasyonların değerini etkiler; yoğun rekabet γ 'nin değerini düşürürken, σ 'nin değerini artırır. Öte yandan, kuruluşların γ 'ye yatırım yapma teşvikleri yüksektir, oysa σ için çok daha düşüktür; bu durum piyasada bu inovasyonların benimsenmesini etkileyebilir. (Doyle & Bridgewater, 2012)

İnovasyonun merkezinde, açıkça tanımlanmış hedefler veya hedef pazarlar belirleyen bir strateji yatar. Yenilikçi strateji ifadeleri her durumda net bir biçimde görülebilir; ancak strateji, pazar odaklı bir yaklaşıma ve müşterilere sunulan katma değere dayanır. Bu, faydaların tanımlanmasını ve müşteri ihtiyaçları ile isteklerinin karşılanmasının nasıl iyileştirilebileceğinin analizini içerir.

(Purchase, & Volery, 2020) Bir araştırmacı, pazarlama inovasyonunun genellikle ürün veya hizmet inovasyonunu destekleyen baskın teknolojik odakla iç içe geçmekle birlikte, yeni dağıtım kanallarının, marka stratejilerinin, iletişim türlerinin

veya fiyatlandırma mekanizmalarının sunduğu inovasyon potansiyelinin giderek daha fazla değerlendirildiğini belirtmiştir. (Purchase, & Volery, 2020) Dijitalleşme, pazarlamada inovasyonu yönlendiren temel bir faktördür; yeni iletişim yöntemlerinin, marka stratejilerinin, teklif tasarımlarının ve işlem ayarlarının geliştirilmesini mümkün kılar. (Chuwiruch & Boonlua, 2015) Dinamik yetenekler kuramı, pazarlama inovasyonu stratejisi ile marka güveni, müşteri tatmini, pazarlama imajı ve pazarlama performansı gibi sonuç değişkenleri arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanılmaktadır.

Bazı çalışmalar, iki ana absorpsiyon kapasitesi biçiminin varlığına işaret eder: biri talebe yanıt veren, diğeri ise bilimsel bilgiye dayalıdır. Murovec & Prodan (2009) çalışması, bu iki kapasite türünün gelişimine katkıda bulunan başlıca faktörlerin iç araştırma-geliştirme faaliyetleri, personel eğitimi, yenilik işbirlikleri ve kurumsal değişime yönelik tutum olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bazı araştırmalar, her iki absorpsiyon kapasitesi türü ile ürün ve süreç inovasyonu sonuçları arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu göstererek, bunların örgütlerin inovatif performansını desteklemedeki önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle, dinamik ortamlarda kuruluşların sürdürülebilirliğini ve rekabetçiliğini artırmak için gelecekteki araştırma ve inovasyon politikalarında absorpsiyon kapasitesine daha fazla önem verilmelidir.

Bir makaleyi gözden geçiren (2005 Fagerberg, J.) çalışması, inovasyonla ilgili araştırmaları üç ana eksene ayırmıştır: inovasyonun yayılımı, örgütsel belirleyiciler ve inovasyonun kuruluşlar içinde benimsenme yollarını inceleyen süreç teorisi (Wolfe, 1994). Rekabet üstünlüğü elde etmek ve performansı iyileştirmek için kuruluşların, mevcut müşterilerin memnuniyetini sürdürürken ve sadakatlerini artırırken yeni müşteriler çekebilecek ürün ve strateji yenilikleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, kuruluşları ileriye taşıyan inovasyon kavramı artık daha da önemli hale gelmiştir. İnovasyon genel olarak, henüz var olmayan ve müşteri dikkatini çekme potansiyeline sahip yeni bir şey yaratmak olarak tanımlanabilir. (Pitra & Seyfert 1997)

2.1.8 Pazarlama felsefesinin tarihsel gelişimi ve yenilikteki rolü

Kırk yılı aşkın bir süre önce, ticari işletmeler pazara yönelik yaklaşımı temel stratejilerinin bir parçası olarak benimsememekte ve pazarlama felsefesini örgütsel yapılarında veya süreçlerinin merkezinde etkin bir şekilde bütünleştirmemekteydi. O dönemde odak noktası ağırlıklı olarak üretim aşamalarındaydı; çoğu kuruluş, üretim ve

imalat zorluklarına odaklanarak ürün odaklı bir yaklaşım benimsemekteydi ve müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamaya yönelik çalışmalara daha az önem vermektedir (Levitt, 1960).

1950 ve 1960'lı yıllara girilirken, iş dünyası rekabetin belirgin şekilde arttığı bir döneme girdi; bu durum, birçok kuruluşu piyasayla daha derinlemesine etkileşim kurmanın önemini fark etmeye ve bu nedenle pazarlama uzmanlarını istihdam ederek kurum içi pazarlama bölümleri oluşturmaya yönlendirdi. Bu kademeli dönüşüme rağmen, bu bölümlerin rolleri satış ve tanıtım alanlarıyla sınırlı kalmaya devam etti ve henüz üst düzey stratejik kararlara veya kuruluşların genel yönelimlerine etkin biçimde nüfuz etmedi. Başka bir deyişle, kurumlar pazarlama birimleri oluşturmaya başlamıştı, ancak pazarlama felsefesini faaliyetlerini ve örgütsel hedeflerini yönlendiren kapsamlı ve entegre bir çerçeve olarak henüz benimsememişlerdi (Kotler, 1972).

2.1.9 Pazara yönelik yaklaşımın işin temel eksenini olarak benimsenmesi

1970'lerin başında, önde gelen kuruluşlar pazara yönelik yaklaşımın ticari operasyonlarının özü olması gerektiğini fark etmeye başlamıştır. Günümüzde ise çoğu organizasyon, inovasyon ve pazarlamanın başarının temel unsurları olduğunu kabul etmektedir (Day, 1994). Buna karşın paradoksal bir şekilde, pazarlama felsefesinin giderek artan önemine rağmen, birçok kuruluş pazarlama bölümlerinin büyüklüğünü azaltmakta; çünkü piyasa odaklılık artık yalnızca bir departmanın değil, tüm kuruluşun sorumluluğu haline gelmiştir (Webster, 1992).

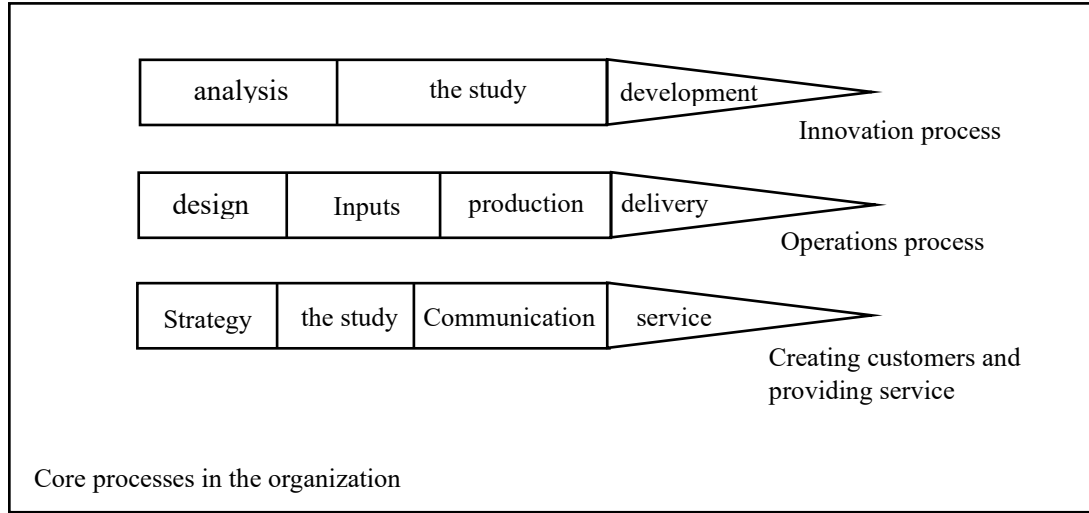
2.1.10 Örgütlerde pazarlama ve inovasyonun rolü

Pazarlamanın yalnızca örgüt içinde bir fonksiyon olmadığı, aksine tüm örgütsel birimlerin entegrasyonunu gerektiren müşterek bir sorumluluk olduğu konusunda farkındalık artmaktadır. (Slater & Narver, 1995). Örgütlerin rekabet gücü, temel üç süreçlerini ne ölçüde etkin düzenlediklerine bağlıdır:

- İnovasyon (Innovation)
- Operasyonel süreçler (Operations)
- Müşteri hizmetleri ve desteği (Customer Service and Support)

Bu süreçlerin etkin çalışabilmesi için çok disiplinli bir yaklaşım gereklidir; hiçbir birim tek başına tüm sorumluluğu üstlenemez. İnovasyonun gerçekleştirilmesi,

operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içindeki tüm çalışanların katılımına ve bağlılığına dayanır. (Garcia & Calantone 2002) Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi:



Şekil 2.2 Kuruluşun Temel Operasyon Modeli

Pazarlama Bölümlerinin Küçülmesine Rağmen Önemi Artışındaki Görünüşteki Çelişki Bazı kurumlarda pazarlama bölümlerinin küçülmesi, pazarlama ve inovasyonun başarıya ulaşmadaki artan önemiyle eşzamanlıdır. Pazarlamanın yalnızca belirli bir bölüm içinde bir fonksiyon olmadığı, aksine örgütün tüm birimlerine yayılan bir sorumluluk olduğu vurgulandığında, bu durum örgüt içinde pazarlama ve inovasyonun konumunu güçlendirir. (Kohli & Jaworski, 1990)

2.2 Pazarlama İnovasyon Karması

2.2.1 Giriş

Küreselleşme çağı, bilgi akışının sınır tanımadan gerçekleşmesiyle karakterizedir ve bu durum, dünya genelindeki organizasyonların hem müşteri ihtiyaçları hem de pazarların yapısı bağlamında hızlı değişimlerle karşılaşmasına neden olmaktadır (London & Hart, 2004). Günümüzde bireyler daha bilinçli ve güçlenmiş hale gelmiş olup, mal ve hizmet satın alma tercihlerini daha titizlikle yapmaktadırlar. Tüketim kalıpları, çok geniş bir ürün ve hizmet yelpazesini kapsadığından, bunları sınıflandırmak ya da satın alma davranışlarını öngörmek daha da zorlaşmaktadır (Heller Baird & Gonzalez-Wertz 2011). İnovasyon kavramı geniş kapsamlıdır ve birçok açıdan yorumlanabilir (Fagerberg, 2004; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Basitçe

tanımlanacak olursa, inovasyon yeni şeylerin tanıtılması veya güncel bir şeyin sunulmasıdır (Halpern, 2010). Ayrıca aşağıdaki şekilde de tanımlanabilir:

- Fikir (Idea)
- Ürün veya Süreç (Product or Process)
- Sistem (System)
- Cihaz (Device)

2.2.2 Pazarlama inovasyonu (marketing innovation)

Pazarlama İnovasyonu (Marketing Innovation – MI), ürün tasarımında, ambalajlama yönteminde veya pazardaki konumlandırmasında köklü değişiklikler içeren yeni yaklaşımların yanı sıra tutundurma ve fiyatlandırma stratejilerinin geliştirilmesini kapsayan pazarlama alanında yeni yöntemlerin uygulanması olarak tanımlanır (OECD, 2007). Farklı bir açıdan baktığımızda, Cascio (2011), pazarlamadaki inovasyonun kurumsal faaliyetlerin üç temel işlevi, ürün geliştirme yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi, aracılığıyla elde edilen yenilikçilik düzeyi olduğunu ve bunun çok boyutlu doğasını yansıttığını öne sürer.

Başarılı pazarlama inovasyonu çabalarına katkıda bulunan kritik faktörler arasında **The Strategic 3C's** olarak adlandırılan; müşterilerin analiz edilmesi, rakiplerin incelenmesi ve organizasyonun kendi yetenek ve kaynaklarının anlaşılması dengesini ifade eden üçlü strateji yer alır (Ohmae, 1982). Bu unsurları kavrayıp etkin bir şekilde yöneten kuruluşlar, hedef kitleleriyle güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler kurmak konusunda avantaj elde eder ve böylece pazar konumlarını güçlendirir (Scott, 2013).

Aynı doğrultuda, Tinoco (2005), pazarlama inovasyonunu müşterilere katma değer sunmayı amaçlayan yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlar; bu süreç, aynı zamanda kuruluşun müşteri ilişkilerini iyileştirmeyi de içerir ve modern iş ortamlarında başarının temel gereksinimlerinden biridir. Pazarlama inovasyonu, iç içe geçmiş üç strateji—fiyatlandırma, tutundurma ve ürün geliştirme—çerçevesinde anlaşılabilir; bu stratejiler, ürün tasarımı ve ambalajlamadan dağıtım yöntemlerine, reklam araçlarından hedef kitleyle etkileşim yöntemlerine kadar birçok alanda pratik değişikliklere yansır (Rust et al., 2004).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da yararlanıcı beklentilerini anlama ve onlarla etkili iletişim kurma konusunda kâr amacı güden kuruluşların karşılaştığı zorluklardan muaf değildir. Mesajların yeniden tasarlanması, daha yakın iletişim kanallarının kullanılması ve toplumsal değere odaklanan hizmetlerin sunulması gibi pazarlama inovasyonu uygulamaları, bu kuruluşlar için bağışçı ve yararlanıcı güvenini artırmak adına stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca, insani kâr amacı gütmeyen kuruluşların pazarlama kararlarını iyileştirmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için **The Strategic 3C's** kavramını uygulayarak yararlanıcı analizlerini, finansman rekabet ortamını ve iç kaynak değerlendirmelerini titizlikle yürütmeleri gerekmektedir.

2.2.3 Pazarlama inovasyonu stratejileri

Bunlar iki türe ayrılabilir (Karthika, R., & Chandrakhanthan, J. (2007):

Birinci olarak: İnovasyonu Güçlendirmeye Yönelik İç Stratejiler

İç stratejiler, organizasyonların yeniliği desteklemek ve geliştirmek amacıyla örgütsel ortamlarının içinde benimsedikleri bir dizi uygulama ve yönelimi kapsar; bunların başlıcaları şunlardır:

- Yaratıcılık ve Deney Kültürünü Güçlendirmek: Başarılı organizasyonlar ‘ çalışanları yeni fikirler denemeye teşvik ederek ve onlara hesaplı riskler almaları için destek vererek yaratıcı düşünceyi özendiren bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefler. Bu tür bir örgüt kültürü inovasyonun önünü açar ve başarısızlık korkusunu azaltır.
- Araştırma ve Geliştirmeye Sürekli Yatırım Yapmak: Araştırma ‘yeni ürün ve hizmetlerin inovasyonunda temel taşlardan biridir’ bu nedenle organizasyonlar hızla gelişen teknolojik yenilikleri takip etmek ve tüketici davranışlarındaki dönüşümleri analiz etmek için gerekli kaynakları sağlamaya özel önem verir.
- Akademik ve Kurumsal İşbirliği: Bazı organizasyonlar ‘yeni çözümler geliştirmek ve ortak gelişim fırsatları keşfetmek amacıyla üniversiteler ‘ araştırma merkezleri ve akademik kurumlarla stratejik ortaklıklar kurmayı tercih eder.

İkinci Olarak: Yenilikleri Pazara Giriş Stratejileri

Bu stratejiler, yenilikçi ürün ve hizmetlerin pazara nasıl sunulacağını, benimsenme zamanlaması ve düzeyini rakiplerle karşılaştırmalı olarak belirlemeyi amaçlar. Başlıca üç yaklaşımdan oluşur:

- **Yenilikte Pazar Öncülüğü (First-Mover) Stratejisi:** Öncü kuruluşlar, yeniliklerini tüm rakipler hareket etmeden önce pazara sunar; bu da müşterileri çekmede ve sektörde yenilikçi bir güç olarak konumlanmada önemli bir başlangıç avantajı sağlar.
- **Hızlı Takipçi (Fast Follower) Stratejisi:** Kuruluşlar, bir rakibin yeniliğine yönelik piyasa tepkisini yakından izler ve rekabetten geri kalmamak için fikri hızla benimser veya üzerinde geliştirme yaparak sunar. Amaç, konumunu koruyarak rekabet avantajını sürdürmektir.
- **Yavaş Takipçi (Slow Follower) Stratejisi:** Bazı kuruluşlar, yeniliğin pazardaki etkisini ve talep istikrarını gözlemlemek için belirli bir süre bekler; ardından riski en aza indirip getiriye maksimize edecek şekilde planlı bir biçimde yeniliği benimser.

Pazarlama inovasyonu stratejileri – ister içsel ister pazara giriş odaklı olsun – kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda farklı bir amaç taşır. Kârı maksimize etmek yerine etkiyi en üst düzeye çıkarmak ve operasyonel verimliliği artırmak önceliklidir. Deneme kültürünü ve araştırma işbirliğini güçlendirmek, saha çözümlerinin uygunluğunu artırırken; proje ve girişimlerin pazara sunum zamanı, finansman çekme ve güven inşa etme açısından belirleyici bir faktördür. Ayrıca, esneklik ile uyum sağlama yeteneğini bir arada barındıran stratejilerin benimsenmesi, bu kuruluşların sürdürülebilirliğini ve inovasyon kapasitelerini destekleyen kilit unsurdur.

2.2.4 Pazarlama inovasyonunda güncel eğilimler

1. **Veri Temelli Pazarlama:** Tüketici davranışlarını daha iyi anlamak amacıyla büyük veri analizlerinin kullanılması.
2. **Yeşil Pazarlama:** Artan çevre bilincine yanıt olarak çevre dostu ürünlerin tanıtımı.
3. **Etkileşimli Katılım:** Ürün geliştirme sürecinde tüketicilerin görüş ve önerilerine dayalı katılım.

Model Pazarlama İnovasyonu “E-myth” Metodolojisine Göre

Bu metodoloji dört ana öge içerir: (Gerber, 2005).

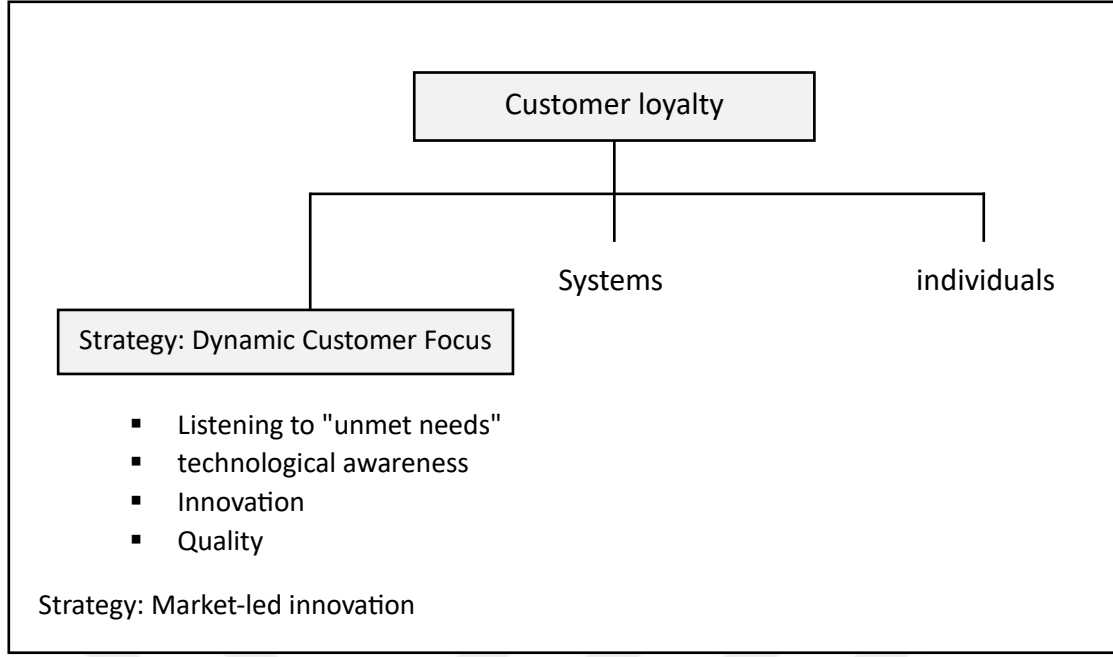
1. İnovasyon: Yeni fikirler sunmak.
2. Nicel Ölçüm: Başarının değerlendirilmesi için verilerin analiz edilmesi.
3. Koordinasyon: Başarılı uygulamaların kurum genelinde yaygınlaştırılması.
4. Dokümantasyon: İnovasyonun sürekliliğini sağlamak üzere süreçlerin kaydedilmesi.

2.2.5 Pazarlama inovasyonunun piyasalara etkisi

Aslında, pazarlama stratejileri ve uygulamalarını, yeni ürün geliştirme faaliyetlerinden ayırmak çoğu zaman zordur.

Örneğin, Ernst, Kahle, Dubiel, Prabhu & Subramaniam (2015), yeni ürün geliştirme üzerine yaptıkları çalışmada “erişilebilir değer inovasyonu”na dayalı fiyatlandırma stratejilerinin gelişmekte olan pazarlardaki yeni ürünler için hayati önem taşıdığını belirtmişlerdir. Ayrıca Reydet & Carsana (2017), yeni bankacılık hizmetlerinin geliştirilmesini ele alan çalışmalarında hem dijital hem de geleneksel kanalların müşterilerin bankacılık hizmetlerini sürdürmeli kullanımına olumlu katkı sağladığını göstermişlerdir.

Bazen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve pazarlanması, tamamen yeni pazarların oluşmasına yol açar. Zhou, Yim & Tse (2005), pazar odaklı inovasyonu “gelişmekte olan pazarlarda yeni bir müşteri segmentini hedefleyen yeni değer setleri yaratma süreci” olarak tanımlamışlardır. Pazarların etkin şekilde oluşturulmasına artan ilgi, bunların sabit yapılar değil, sürekli evrilen süreçler olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla pazarlama inovasyonu, yeni ürünlerin teknolojik boyutunun yanı sıra pazar yapısında, pazarlama davranış modellerinde ve piyasa aktörleri arasındaki ilişkilerde köklü değişiklikler yaratabilir (Kjellberg, Azimont, & Reid, 2015,).
Şekilde:



Şekil 2.3 Pazar tabanlı inovasyon modeli

2.2.6 Pazarlama inovasyonunun amaçları

Pazarlama inovasyonu, kuruluşun genel pazarlama performansını iyileştirmeyi ve değişen iş ortamlarında rekabet gücünü artırmayı amaçlayan stratejik bir araçtır; pazarlama karmaşasının yedi P'si (7P) unsurlarında sürekli geliştirmeler yaparak müşteriye sunulan değeri güçlendirir ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Aşağıda, her bir boyut için araştırmada kullanılan terimler doğrultusunda hedefler açıklanmıştır:

1. Hizmet inovasyonu

Tamamen yeni hizmetlerin tasarlanmasına veya mevcut hizmetlerin şekil, kalite, performans ya da algılanan değer açısından iyileştirilmesine odaklanır; böylece yenilenen pazar trendleri ve değişen müşteri tercihleriyle uyum sağlanır.

2. Fiyatlandırma inovasyonu

Dinamik fiyatlandırma veya değere dayalı fiyatlandırma gibi modern mekanizmaların geliştirilmesini kapsar; bu sayede işletme, kârlılığını maksimize ederken müşteri memnuniyetini koruyacak esnek çözümler sunar.

3. Yer inovasyonu

E-ticaretin yaygınlaştırılması, akıllı lojistik çözümleri ve tedarik zinciri yönetiminde dijital dönüşüm gibi yaklaşımlarla dağıtım kanallarında köklü

iyileştirmeler sağlamayı hedefler; ürün ve hizmetleri müşteriye ulaştırma hızını ve verimliliğini artırır.

4. Tutundurma inovasyonu

Çok kanallı dijital pazarlama stratejileri, sosyal medya ve etkileyici (influencer) iş birlikleri ile yapay zekâ destekli kişiselleştirilmiş iletişim yöntemlerinin kullanılmasını ifade eder; marka farkındalığını yükseltmeyi ve hedef kitleyle etkileşimi derinleştirmeyi amaçlar.

5. Süreç inovasyonu

Otomasyon, büyük veri analitiği ve iş süreçlerinin sadeleştirilmesi gibi teknolojik yaklaşımların benimsenmesiyle pazarlama operasyonlarının etkinliğini artırmayı hedefler; bu sayede hem müşteri deneyimi iyileşir hem de operasyonel maliyetler düşer.

6. İnsan inovasyonu

Kurum içi insan kaynağına yatırım yaparak ekiplerin bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye; müşteri etkileşiminde etkinliği artırmaya ve müşteri merkezli bir kurumsal kültür oluşturmaya odaklanır.

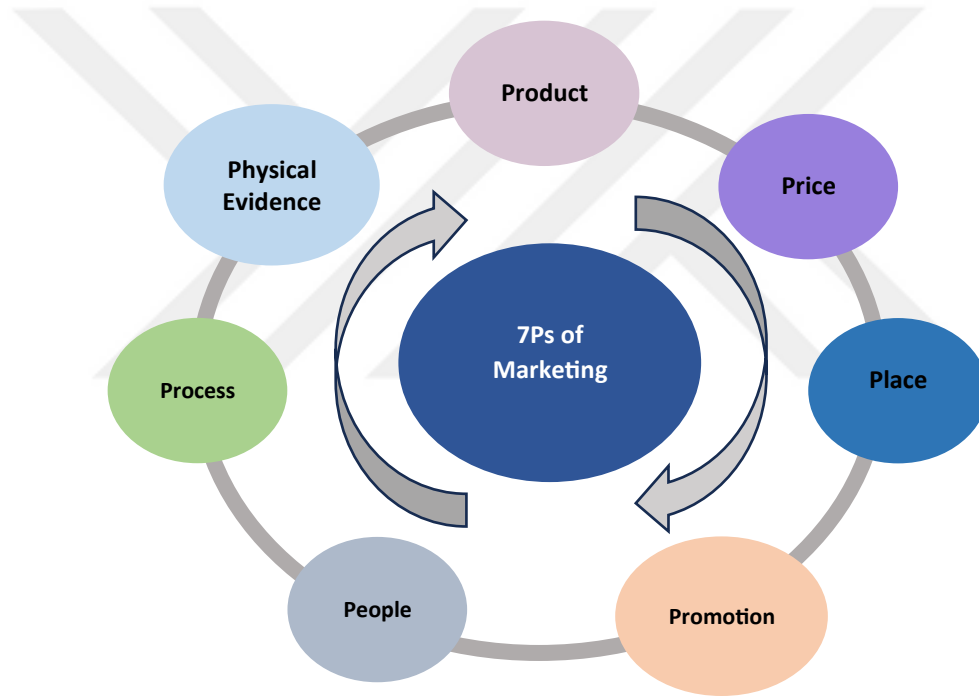
7. Fiziksel kanıt inovasyonu

Hizmet veya ürünle ilişkili somut öğelerin; satış ortamı düzenlemelerinin, görsel kimlik iyileştirmelerinin ve interaktif dijital unsurların geliştirilmesinin inovatif yollarını araştırır; böylece müşteride olumlu bir izlenim yaratır ve marka güvenini pekiştirir.

Kar amacı gütmeyen kuruluşların deneyimi göstermektedir ki, pazarlama karmaşasının 7P boyutları kar amacı gütmeyen hedeflere hizmet edecek şekilde etkin biçimde uyarlanabilir. Hizmet inovasyonu, yerel bağlama ve savunmasız grupların ihtiyaçlarına daha uygun program ve projelerin tasarlanmasına dönüşürken; fiyatlandırma inovasyonu, hizmet maliyetinin belirlenmesi veya yenilikçi finansman modellerinin oluşturulması mekanizmasını temsil eder. Yer inovasyonu, esnek ve güvenilir lojistik kanallar aracılığıyla hizmet sunumunun kapsamını ve etki alanını ifade ederken; tutundurma inovasyonu, farkındalık yaratma, güven inşa etme ve bağışçıları çekme açısından temel bir rol oynar. Süreç inovasyonu, verimliliği sağlamak amacıyla iş süreçlerinin basitleştirilmesi ve otomasyonu gerektirirken; insan

inovasyonu, kadroların eğitilmesine ve faydalancı hizmet kültürünün güçlendirilmesine odaklanır. Son olarak fiziksel kanıt inovasyonu, sahadaki görünürlüğün ve görsel kimliğin iyileştirilmesi yoluyla güveni artırır ve paydaşlar nezdinde olumlu bir izlenim bırakır.

Bu yedi boyutun geliştirilmesiyle pazarlama inovasyonu, müşteri memnuniyetinin artması, pazar payının genişlemesi, pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinin yükselmesi ve sürdürülebilir büyümenin sağlanması gibi bir dizi olumlu sonuca katkıda bulunur; bu da kurumun yüksek dinamik rekabet ortamında dayanıklılık ve farklılaşma yeteneğini destekler. **Şekil 2.4**, pazarlama inovasyon karmasının unsurlarını görsel olarak göstermektedir.



Şekil 2.4 7ps Pazarlama Karması Modeli

Ürünle ilgili pazarlama inovasyonu ele alındığında, genellikle ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olarak bilinen geleneksel pazarlama karmasının dört unsuru (4P) kastedilir. Ancak hizmet pazarlaması; müşteri etkileşim düzeyi ve hizmet sunum süresi gibi ek boyutların da dikkate alınmasını gerektirir. Bu nedenle “hizmet pazarlama karması” ya da 7P’ler kavramı benimsenmiştir; bu kavram, dört temel öğeye ek olarak aşağıdaki üç bileşeni içerir:

- İnsanlar (People)
- Süreçler (Process)

- Fiziksel Kanıt (Physical Evidence)

2.2.7 Pazarlama karmasının 7P'lerinde inovasyon (innovation in 7Ps of marketing)

1. Hizmet İnovasyonu (Service Innovation (SI)) / Ürün

Hizmet inovasyonunun, “yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi veya mevcut bir üründe niteliksel büyük bir değişiklik yapılması”yı ifade eden ürün inovasyonu ile “mal ve hizmetlerin üretim veya sunumu için yeni bir sürecin uygulanması” olarak tanımlanan süreç inovasyonunun bir bileşimi olduğu söylenebilir. Hizmet inovasyonu, soyutlanamama, çeşitlilik, stoklanamama, müşteri etkileşiminin artması ve üretim ile tüketimin eşzamanlı olması gibi hizmete özgü özellikler nedeniyle imalat inovasyonundan farklılık göstermektedir (Randhawa & Scerri, 2015). Ayrıca, ürün inovasyonunun, kullanılan temel teknolojilerdeki değişikliklere bağlı olarak ürünün özelliklerinde meydana gelen değişiklik olduğu belirtilmiştir (Chandy & Tellis, 2000).

Hizmet inovasyonu, uygulamada fayda sağlayan yeni bir hizmetin sunulması veya mevcut bir hizmette köklü bir geliştirme yapılması olarak tanımlanır; bu fayda genellikle müşterilere sunulan katma değerde kendini gösterir. Bu gelişmenin inovasyon sayılabilmesi için yalnızca geliştiren kuruluş için değil, daha geniş bağlamda da yeni olması ve farklı durumlarda tekrarlanabilir genel nitelikler taşıması gerekir.

Hizmet inovasyon süreci, hizmetin iyileştirilmesi veya yeni geliştirmelerin uygulanması aşamalarını kapsayan adımlar dizisini ifade eder. Bu süreç, kavram tasarımı, hizmet sunum sisteminin oluşturulması ve uygulama aşamalarına çeşitli paydaşların katılımıyla doğası gereği disiplinler arası bir yapı arz eder. Nihai çıktı, mevcut unsurların birleşimi veya tamamen yeni bir teklif olabilir. Nihai amaç, hem müşteri hem de kuruluş için yüksek değer yaratacak şekilde müşteri gereksinimlerini karşılamaktır.

Hizmetlerde İnovasyonun Önemi

Hizmet inovasyonu, işletmenin operasyonel verimliliğini artırma, müşteri memnuniyetini güçlendirme ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeli nedeniyle son derece önemlidir. Ayrıca müşteri deneyimini iyileştirmeye ve sürekli değişen pazar ihtiyaçlarını karşılayan yeni iş modelleri geliştirmeye katkıda bulunur (Vos, 2010).

Hizmet İnovasyonunun Özellikleri

- Soyutlanamama (Intangibility): Hizmetler, ürünlerde olduğu gibi elle tutulamaz veya maddi olarak depolanamaz.
- Çeşitlilik (Heterogeneity): Hizmet deneyimi müşteriden müşteriye ve durumdan duruma değişiklik gösterir.
- Saklanamama (Perishability): Hizmetler gelecekte kullanılmak üzere depolanamaz.
- Müşteri Etkileşimi (Customer Interactivity): Hizmet sunumu, üretim sürecinde müşterilerin etkileşimine büyük ölçüde bağlıdır.
- Eşzamanlılık (Simultaneity): Hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşir.

Hizmet inovasyonu, mevcut veya yeni hizmet ve ürün karmalarının tasarımı, gerçekleştirilmesi ve pazarlanmasını içeren disiplinler arası bir süreçtir; nihai amaç, müşterilere değerli deneyimler sunmaktır.

2. Fiyat İnovasyonu (Price Innovation, PI)

Fiyat, dar anlamıyla mal veya hizmet için alınan para miktarıdır (yani tüketicilerin ürünü elde etmek için ödedikleri tutar). Daha geniş anlamda fiyat, mal veya hizmetin sahip olma ya da kullanımından elde edilen faydalar karşılığında tüketicilerin takas ettikleri tüm değerlerin toplamını ifade eder (Kotler ve ark., 1999, s.681). Fiyatlar; dağıtıcı bağlılığını ve desteğini sürdürmek veya hükümet müdahalesinden kaçınmak amacıyla belirlenebilir. Ayrıca geçici fiyat indirimleri, bir ürüne ilgi uyandırmak veya mağazaya daha fazla müşteri çekmek için uygulanabilir. Belirli bir ürün, kuruluşun ürün hattındaki diğer ürünlerin satışını desteklemek amacıyla da fiyatlandırılabilir. Bu bağlamda fiyatlandırma, kuruluşların çok çeşitli düzeylerdeki hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynayabilir (Kotler ve ark., 1999, s.684). Fiyatlandırma, kuruluşların ürün veya hizmetleri için ne kadar ücret alacaklarını seçme yöntemidir ve genellikle pazarlama planının bir parçasıdır.

Fiyat belirlenirken başlıca hedefler şunlardır: hayatta kalma, mevcut dönemde azami kâr elde etme, en büyük pazar payına ulaşma, pazar penetrasyonunu en üst

düzeye çıkarma ve ürün kalite liderliği sağlama. Kuruluşlar, fiyat belirlemek için şu altı yöntemden birini seçerler:

- Kar marjına dayalı fiyatlandırma (Markup Pricing)
- Hedef getiriye dayalı fiyatlandırma (Target-Return Pricing)
- Algılanan değere dayalı fiyatlandırma (Perceived-Value Pricing)
- Değer fiyatlandırması (Value Pricing)
- Piyasa oranına dayalı fiyatlandırma (Going-Rate Pricing)
- Müzayede tipi fiyatlandırma (Auction-Type Pricing) (Kotler & Keller, 2012, s.389–402)

Chen & Katehakis (2015), tek bir üründen sınırlı zaman dilimlerinde yeniden tedarik miktarları alan ve bu ürünü uzağa yönelik bir pazar ile yerel (sahada) bir pazarda satan kuruluşlar için fiyat stratejileri belirlemiştir. İki pazar arasındaki temel fark, uzak pazarda siparişlerin karşılanmasında bir dönemlik gecikme bulunması; yerel pazarda ise müşteri fiziksel olarak konumda olduğu için siparişlerin derhal yerine getirilmesi zorunluluğudur. Gallego & Van Ryzin (1994) tarafından yapılan çalışmalar, özellikle sınırlı zaman ufku modelleri kapsamında tek pazar senaryolarına odaklanmakta ve kuruluşların mevcut ve gelecekteki arz durumuna bağlı olarak dinamik fiyatlandırmayla rastgele talebi artırma veya azaltma stratejilerini incelediğini göstermektedir.

3. Tutundurma İnovasyonu (Promotional Innovation, PI)

Tutundurma inovasyonu, modern pazarlama stratejilerinin vazgeçilmez bir unsuru olarak marka bilinirliğini artırmayı, müşteri etkileşimini güçlendirmeyi ve satın alma kararlarını teşvik etmeyi amaçlar. Bu inovasyon, dijital pazarlama, sosyal medya yoluyla tutundurma, etkileşimli pazarlama gibi yeni iletişim araç ve tekniklerinin yanı sıra reklam içeriğinin kişiselleştirilmesinde yapay zekâ teknolojilerinden yararlanmayı içerir (Kotler & Keller, 2016).

Tutundurma inovasyonunun temel boyutlarından biri, basılı ve televizyondaki geleneksel reklamcılıktan; büyük veri analitiği ve yapay zekâyâ dayalı, müşterilerin ilgi alanları ve satın alma davranışlarına uygun kişiselleştirilmiş içerik sunan modern dijital yöntemlere geçiştir (Lamberton & Stephen, 2016).

Tutundurma, müşterilere doğrudan ulaşma yöntemi olarak kabul edilir ve reklam, doğrudan pazarlama, etkileşimli/çevrimiçi pazarlama, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış tutundurma faaliyetlerini kapsayan entegre bir bileşendir (Daniels & Radebaugh, 2001). Başka bir deyişle, tutundurma, kuruluşların müşterilerle iletişim kurmak ve ürün veya hizmetlerini pazarda tanıtmak için yürüttükleri her türlü faaliyettir (Kotler & Keller, 2012).

Tutundurma inovasyonu, yeni medya kanallarının kullanılması, televizyon programları başlatılması veya tanınmış kişilerle iş birlikleri yapılarak tutundurma etkinliğinin artırılması gibi çeşitli yollarla gerçekleştirilebilir (Ilić et al., 2014). Örneğin, kuruluşlar, müşterilerin dikkatini çekmek için sosyal medya platformlarını yenilikçi biçimde kullanabilir veya marka deneyimini zenginleştiren etkileşimli içerikler oluşturabilir.

Bunun yanı sıra, artırılmış ve sanal gerçeklik teknolojilerinin kullanımı, etkileşimli ve sürükleyici tutundurma deneyimleri sunarak pazarlama kampanyalarının etkinliğini artırmıştır (Hilken et al., 2017).

4. Yer İnovasyonu (Place Innovation, PI)

Yer kavramı, ürünün hedef tüketicilere sunulabilir hâle getirilmesi için kuruluşların gerçekleştirdiği faaliyetleri ifade eder (Kotler ve ark., 1999, s.110). Pazarlama kanalları, ürün veya hizmetin tüketim ya da kullanım amacıyla ulaşım sürecine katılan bağımsız kuruluşlar topluluğunu kapsar. Bu kanallar, üretimden nihai tüketiciye ulaşmaya dek ürün veya hizmetin izlediği yollar olarak tanımlanır (Kotler & Keller, 2012, s.415). Pazarlama kanallarında inovasyon, tedarik zinciri ağı içindeki farklı birimler arasında iş birliği ve etkileşimi gerektiren karmaşık ve çok disiplinli bir faaliyettir. İnovasyon sürecinin ve sonuçlarının büyük bir bölümü alıcı-satıcı arayüzünde gerçekleşir (Musso, 2010, s.24–25).

Dağıtım kanallarındaki inovasyon, mevcut olanakların ve hedeflerin tamamen yeniden değerlendirilmesini içeren bambaşka yeni fikirler şeklini alabilir. Dağıtıma ilişkin mevcut teknolojilerdeki değişiklikler bu yeni fikirlerin temel kaynağını oluşturabilir. Ayrıca ürün ve süreç inovasyonları da dağıtım kanallarının geliştirilmesinde başlıca ilham kaynakları arasında yer alabilir.

Dağıtım Kanallarında İnovasyon Kaynakları

Dağıtım kanallarındaki inovasyon ilham kaynakları, diğer ürün veya coğrafi pazarlarda kullanılan alternatif işletim yöntemlerinden yararlanmayı içerir.

Dağıtım Kanallarında İnovasyonun İtici Güçleri

Genel sanayi sisteminde olduğu gibi, dağıtım kanallarındaki inovasyonların ortaya çıkmasını yönlendiren iki temel güç vardır:

1. **Rekabet:** Kuruluşlar, sundukları farklılaştırılmış değerlerle rekabet güçlerini korumayı amaçlar.
2. **Girişimci Ruh:** Girişim fırsatları, kuruluşları iş yapmanın yeni yollarını denemeye teşvik eder.

Her bir dağıtım kanalı yapısı, nihai tüketicinin üstlendiği belirli maliyetlerle ilişkilidir (Nyberg, 1998).

5. Fiziksel Kanıt İnovasyonu (Physical Evidence Innovation, PEI)

Fiziksel kanıt, hizmetin sunulduğu ve hizmet sağlayıcı ile müşterinin etkileşime geçtiği mekânı ve hizmetin gerçekleştirilmesine ya da iletilmesine yardımcı olan somut unsurları ifade eder. Hizmetin fiziksel kanıtları arasında broşürler, resmi evrak, kartvizitler, raporlar, tabelalar, çevrimiçi varlık ve ekipman gibi tüm somut temsil elemanları yer alır (Kotler & Keller, 2012, s.415).

Örneğin konaklama endüstrisinde tasarım, mobilya, aydınlatma, mekan düzeni ve dekorasyon; ayrıca personelin görünümü ve tutumu, müşterilerin hizmet kalitesi algısını ve genel deneyimini etkiler (Musso, 2010, s.24–25). Çoğu hizmetin eşzamanlı üretim ve tüketim özelliği nedeniyle fiziksel tesisler veya “hizmet ortamı” (Servicescape), müşteri deneyiminde kritik bir rol oynar (Nyberg, 1998, s.47).

Hizmet ortamı; mekân tasarımı, renkler, müzik ve markalama gibi unsurlarla benzersiz bir atmosfer yaratarak müşteri deneyimini ve hizmet memnuniyetini şekillendirir (Continuum Learning).

6. Proses İnovasyonu (Processes Innovation, PI)

Proses inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş üretim yöntemlerinin benimsenmesini ifade eder. Bu yöntemler, ekipman veya üretim organizasyonunda ya da her ikisinde değişiklikleri içerebilir. Amaç, geleneksel planlar veya sıradan üretim

yöntemleriyle üretilmeyen yeni ya da iyileştirilmiş ürünlerin ortaya çıkarılması veya mevcut ürünlerin üretim verimliliğinin artırılması olabilir (Reguia, C., 2014).

Yönetimsel bakış açısına göre inovasyon kavramı, fikir aşamasıyla başlar ve pazara yeni bir ürün veya hizmet sunulmasıyla sona erer. Bu süreç boyunca birey, fikri uygulanabilir ve faydalı bir kavrama dönüştürmek için birden fazla kavramsal tasarım geliştirir (yaratıcılık). Ardından bu kavramsal fikirler, somut mallar veya hizmetler hâline getirilir (inovasyon) ve nihayet, üretilen malların ve hizmetlerin ticari dağıtımı ile inovasyon süreci tamamlanır. İnovasyon genellikle ardışık aşamalarda gerçekleşir; bu sürecin başarıyla yürütüldüğünün garantilenmesi için organizasyonun operasyonları içinde sistematik olarak uygulanması gerekir. Aşamaların herhangi birinde kusur olması, inovasyonun başarısızlığına yol açabilir (Fadaee & Abd Alzahrh, 2014, s.3).

Proses inovasyonunun kuruluş açısından yeni olması gerekir; ancak pazar açısından yeni olması şart değildir. Bu inovasyon, kuruluş tarafından kendisi veya başka bir kuruluş tarafından daha önce geliştirilmiş olabilir (Vos, 2010, s.23).

7. İnsan İnovasyonu (People's Innovation, PI)

Booms ve Bitner'in yedi boyutlu hizmet pazarlama modeli (7P) kapsamında "İnsanlar" unsuru, hizmetin sunumuna doğrudan veya dolaylı biçimde katılan tüm kişileri kapsar; bunlar arasında kurum içindeki temas personeli, diğer çalışanlar ve hatta diğer müşteriler yer alır. Hizmet kuruluşları, temas personelinin hizmet sunma becerisine büyük ölçüde bağımlıdır; bu personel, kurum imajını olumlu biçimde şekillendirerek ve rakiplerin ötesine geçen hizmet sunarak hizmet kalitesinin güçlenmesine katkı sağlar.

Örneğin kişisel antrenörler, hemşireler, danışmanlar ve çağrı merkezi çalışanları, hizmetin anlık sunum sürecinde merkezi bir rol üstlenir; varlıkları ve deneyimleri, sunulan hizmetin özünü temsil eder. Hizmetler, müşteri ve hizmet sağlayıcı arasındaki doğrudan etkileşim yoluyla algılanan duyuşal deneyimlerdir (Booms, 1981). Bu nedenle hizmet kuruluşlarının, temas personelinin tutum ve davranışlarını sunulan hizmet kalitesiyle uyumlu hâle getirmek için etkili personel yönetimi stratejileri geliştirmesi gerekir. Zira personel performansındaki değişkenlik, hizmet kalitesindeki farklılıkları ortaya çıkarır; bu durum hizmetlerdeki heterojenlik (çeşitlilik) olarak adlandırılır.

Hizmet kalitesi müşterinin deneyimini belirleyen temel faktördür; ancak bu kalite, hizmet sağlayıcı ve müşterinin kendisi gibi çeşitli etkenlere bağlı olarak değişebilir. Doğrudan çalışan-müşteri etkileşimine dayalı hizmet sunumu, bu değişkenliği daha da görünür kılar. Dolayısıyla hizmet sağlayıcıların tutum ve davranışları, müşterilerin hizmet kalitesi algısını şekillendirmede hayati öneme sahiptir. Müşterilerin hizmetin etkinliği ve değeri konusundaki izlenimleri, doğrudan memnuniyet düzeyini etkiler ve bu da gelecekteki satın alma kararlarına yansır (Chetraoui & Elguerri, 2019).

Öte yandan yenilikçi bir örgüt kültürü, bireysel katkılara duyulan saygıyı pekiştiren temel bir faktördür. First Direct ve Land Rover Discovery gibi çok disiplinli ekipler kullanan kuruluşlar, bireylerin yeteneklerini bütünleştirerek hem performansı hem de inovasyonu artırır (Johnson & Whittington, 2008).

Açıklık ve güvene dayalı kültürel değerler, bireylerin stratejik bir kaynak olarak potansiyellerini kullanabilmelerini sağlar. Örneğin Virgin Direct, “biz” kavramıyla bütünleşik bir ekip çalışmasını vurgularken; Schweppes’ Oasis ve First Direct, her bireyin örgüt içindeki benzersiz katkılarına odaklanarak karar alma süreçlerine ve kurumsal hedeflere katılımlarını güçlendirir.

Rank Xerox ve BAA gibi kuruluşlarda ise sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların teknik becerilerini artırmanın ötesinde inovasyon ruhunu besleyerek çalışanların örgütün vizyonu ve hedeflerine aktif katılımını teşvik eder (Johnson et al., 2017; Schein et al., 2010).

2.3 Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı

2.3.1 Giriş

Performans, yönetim alanında merkezî kavramlardan biridir; zira bir kuruluşun stratejik hedeflerini sürekli değişen bir ortamda verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirme yeteneğini yansıtır. Bu performans, kârlılık, verimlilik, müşteri memnuniyeti, yenilik düzeyi ve operasyonel sürdürülebilirlik gibi finansal ve finansal olmayan göstergeler aracılığıyla ölçülür; bu da kuruluşun başarısının ve pazardaki rekabetçiliğinin temel bir ölçütü haline getirir.

Organizasyon performansı, yönetim yapısı, pazarlama politikaları, kaynakların mevcudiyeti, insan sermayesinin kalitesi ve teknolojik ilerleme gibi bir dizi ana

faktörden etkilenir; bu unsurlar verimliliği artırmaya ve pazar dönüşümlerine uyum sağlama kapasitesini güçlendirmeye katkıda bulunur. Ayrıca, örgütsel ve pazarlama yeniliği, kuruluşun müşteri ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini yükselterek pazar payını genişletmesini ve uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesini sağlayarak performansı iyileştirmek için etkili araçlar oluşturur.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar bağlamında ise performans değerlendirmesi, amaçlarının çoklu olması ve faaliyetlerinin çeşitliliği nedeniyle daha karmaşıktır. Performans yalnızca finansal ölçütlerle değil; aynı zamanda sosyal etki, kaynak kullanım verimliliği ve paydaş katılımı gibi kriterlerle de değerlendirilmektedir. Bu nedenle, bu kuruluşların ekonomik ve sosyal hedefler arasında bir denge kurarak sürekliliklerini sağlamayı ve misyonlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmeyi garanti etmek için bütüncül değerlendirme araçlarına ihtiyaçları vardır.

2.3.2 Performans Kavramı

Performans, yönetim ve iktisat alanlarında temel kavramlardan biri olarak kabul edilir; farklı iş ortamlarında başarının ve sürdürülebilirliğin değerlendirilmesinde başlıca gösterge olarak kullanılır ve bu nedenle akademik ve uygulamalı çalışmalarda önemli bir konu teşkil eder.

Performans, bireyin veya kuruluşun stratejik hedefleri verimli ve etkili biçimde gerçekleştirme kapasitesini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Neely, Gregory ve Platts'a (2005) göre performans, stratejik hedeflerle uyumlu belirli sonuçlara ulaşmak amacıyla faaliyetlerin ölçülmesi ve analiz edilmesi sürecidir. Kaplan ve Norton (1996), örgütsel performansı finansal performans, müşteri memnuniyeti, iç süreçler, öğrenme ve büyüme gibi bir dizi gösterge ile ölçülebilir olarak tanımlar. Richard ve arkadaşları (2009), örgütsel performansın örgüt yapısı ve liderlik gibi iç etkenlerle; pazar ortamı ve rekabet gibi dış etkenlerle de şekillendiğini belirtir. Ayrıca Armstrong ve Baron (2005), bireysel performansın çalışan verimliliği ve yenilik düzeyi üzerinde kritik bir rol oynadığını vurgular. Bu bağlamda performans, bireylerin ve kuruluşların kalite ve mükemmellik ölçütlerine göre hedeflerine ulaşma düzeyinin temel göstergesidir.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar (STK'lar), çok sayıda paydaş ile etkileşimleri ve bu paydaşların kuruluşlardan bekledikleri rol ve sonuçların çeşitliliği nedeniyle bir dizi zorlukla karşılaşır (Bernal Torres ve diğ., 2021). Bu bağlamda performansı etkileyen üç ana zorluk şöyle özetlenebilir:

1. **Paydaş Beklentilerine Yanıt Verme:** Finansman sağlayıcıların talepleri, yararlanıcıların ihtiyaçları ve toplumun beklentileri arasında denge kurmak; öncelikler ve çelişen çıkarları esnek ve etkili bir biçimde yönetmeyi gerektirir.
2. **İç Etkiyi En Üst Düzeye Çıkarma:** Programların ve hizmetlerin sosyal etkisini artırmak için süreç verimliliğini ve kaynakların etkin yönetimini güçlendirmek zorunludur.
3. **Sonuçları Öğrenme ve İyileştirme İçin Kullanma:** Performansın sürdürülebilir biçimde iyileştirilmesi; sonuçların sürekli değerlendirilmesine dayalı öğrenme odaklı bir yaklaşım benimsemeyi ve kanıta dayalı karar alma süreçlerini zorunlu kılar.

Kar amacı gütmeyen kuruluşların performans değerlendirmesi, finansal ve finansal olmayan boyutları dikkate alan entegre bir yaklaşım gerektirir. Finansal sürdürülebilirliğin yanı sıra kuruluşun sosyal hedeflerine ulaşp ulaşmadığı ve hizmetlerden yararlananların memnuniyeti de değerlendirme kapsamındadır. Program ve girişimlerin hedef kitleler üzerindeki etkisi, kuruluşun başarısını belirlemede kritik bir gösterge olarak öne çıkar. Araştırmacılar, Balanced Scorecard (Dengeli Performans Kartı) gibi ölçüm araçlarının, operasyonel boyutları, kurumsal öğrenmeyi ve iç süreçleri analiz ederek performansın bütünsel bir görüntüsünü sunduğunu belirtir (Iwu ve diğ., 2015). Ayrıca performans ölçümü; yönetim ve şeffaflık değerlendirmesini de kapsar; hesap verebilirlik mekanizmaları, kuruluş ile paydaşlar arasındaki güvenin inşasında önemli rol oynar. Upadhaya ve arkadaşları (2014), değerlendirme modellerine çalışan memnuniyeti, hedeflere karşı gerçekleştirme oranı ve kaynak tahsisinin etkinliği gibi göstergelerin dâhil edilmesinin önemine dikkat çeker. Performans değerlendirmesinin dinamik olması; çevresel değişimler ve toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli güncellenmesi gerektiği açıktır. Bu çerçevede sürekli değerlendirme, kar amacı gütmeyen kuruluşların performansını iyileirmek ve sosyal etkisini artırmak için stratejik bir araçtır.

2.3.3 Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda performans boyutları

Örgütsel performans, kuruluşun hedeflerine ulaşma başarısını ve sürdürülebilirliğini ölçmeye katkıda bulunan birkaç temel boyuttan oluşur. Bu boyutlar şunlardır (Arif & Akram, 2018):

1. Operasyonel Mükemmellik

Bu kavram, mevcut kaynakların optimal kullanımı, iç performansın iyileştirilmesi, süreçlerin sadeleştirilmesi ve en yüksek kalitede hizmetin en düşük maliyetle sunulması yoluyla kuruluşun operasyonel süreçlerini verimli ve etkili biçimde yönetme kapasitesini yansıtır. Bu boyut, üretkenliğin artırılması ve sosyal etkinin güçlendirilmesinde kritik bir unsur olarak kabul edilir.

2. Operasyonel Verimlilik

Operasyonel verimlilik, kuruluşun sınırlı kaynaklarını hedeflerine ulaşmak için verimli şekilde kullanmasını; atıkların azaltılmasını ve hizmet kalitesinin artırılmasını ifade eder. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar için özel bir öneme sahiptir; kaynak planlaması, süreçlerin sadeleştirilmesi ve sürekli iyileştirme uygulamalarını kapsar. Bu boyut, sürdürülebilirliği destekleme, yeniliği teşvik etme ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına hızlı yanıt verme kapasitesini güçlendirerek toplum ve finansörlerin güvenini pekiştirir.

3. Etik Bütünlük

Kuruluşun tüm faaliyetlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve tüm paydaşlara adil muamele gibi etik değer ve ilkelere bağlılığını ifade eder. Bu boyut, kuruluş ile toplum arasındaki güvenin tesis edilmesinde ve uzun vadeli itibarın korunmasında hayati rol oynar.

4. Sosyal Sorumluluk

Kuruluşun programları ve girişimleri aracılığıyla hedef toplulukların ekonomik, sosyal ve çevresel koşullarında yarattığı iyileşmeyi ölçer. Bu boyut, sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmeye ve hedef grupların refahını artırmaya yönelik stratejik çabaların yönlendirilmesini gerektirir.

5. Kurumsal Başarı

Stratejik hedefleri başarma ve kuruluşun mali ile yönetsel sürdürülebilirliğini sağlama düzeyini kapsar. Uzun vadeli planlar geliştirmeyi, risk yönetimini ve hizmet sunumunun sürekliliğini güvence altına almak için organizasyonel kapasitenin güçlendirilmesini içerir.

Bu beş boyut, iç verimlilik ile dış etki arasında bir denge kurarak kar amacı gütmeyen kuruluşların misyonlarını etkili ve sürekli bir şekilde yerine getirme kapasitelerini destekleyen bütüncül bir değerlendirme modeli oluşturur.

2.3.4 Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda performans değerlendirme yaklaşımları

Performans değerlendirme yöntemleri, örgütsel amaç ve hedeflerin çeşitliliğini yansıtan farklı yaklaşımlara göre çeşitlilik gösterir. Bu yaklaşımlar arasında başlıca şunlar yer alır:

- **Finansal yaklaşım:** Bu yaklaşım, kurumsal başarıyı ölçmek için yalnızca finansal göstergelerin kullanılmasına dayanır; örneğin gelirler, giderler, yıllık bütçe ve finansal büyüme oranları gibi. Bu göstergeler finansal sürdürülebilirliği değerlendirmede önemli olsa da, sosyal etkiyi veya sunulan hizmetlerin kalitesini mutlaka yansıtmayabilir.

- **Entegre yaklaşım:** Finansal göstergelerin ötesine geçerek performansı çok boyutlu ölçen diğer kriterleri de içerir. Bu yaklaşıma yönelik yaygın bir model, performansın dört ana boyutta ölçüldüğü Dengeli Skor Kartı (Balanced Scorecard) modelidir:

1. **İç süreçler:** Operasyonel verimliliğin ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi.
2. **Müşteri memnuniyeti:** Yararlanıcıların beklentilerinin karşılanma düzeyi ve örgütle etkileşimlerinin artırılması.
3. **Öğrenme ve gelişim:** Sürekli iyileştirmeyi sağlamak amacıyla örgütsel kapasitenin ve insan kaynaklarının güçlendirilmesi.
4. **Finansal performans:** Finansal sürdürülebilirliğin korunması ve kaynakların en uygun şekilde kullanılmasının sağlanması (Iwu et al., 2015).

Finansal olmayan yaklaşım: Bu yaklaşım performans değerlendirmede gerekli olan finansal olmayan faktörlere odaklanır, örneğin:

1. **Pazar payı:** Örgütün alanındaki yaygınlık ve etkisi.
2. **Çalışan katılımı:** Çalışanların etkileşim ve iş içi bağlılık düzeyi; bu durum performans kalitesini etkiler.
3. **Operasyonel verimlilik:** Kaynakların en yüksek etkinlikte kullanılmasının sağlanması.

Farklı yaklaşımların çeşitliliği, kâr amacı gütmeyen kuruluşların performans değerlendirmesinin tek bir boyuta indirgenemeyeceğini, kuruluşun sürdürülebilirliğini sağlamanın ve sosyal etkisini artırmanın finansal ve finansal olmayan göstergeleri bir arada ele alan kapsamlı bir metodolojiyi gerektirdiğini göstermektedir (Upadhaya et al., 2014).

Dış ağlar ve stratejik ortaklıklar: Rekabeti sağlamak yalnızca kuruluş içindeki işbirliği ile sınırlı değildir; aynı zamanda dış kuruluşlarla stratejik ortaklıklar kurmaya da dayanır. Modern pazarların karmaşıklığı göz önüne alındığında, pazarlama ve inovasyon artık kuruluş içindeki tek bir bölümün sorumluluğu olarak görülemez. Bunun yerine, kuruluşlar faaliyetlerini güçlendirmek ve sürdürülebilir değer yaratmak için dış ortak ağlarına giderek daha fazla güvenmektedir (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda performans değerlendirmesi, örgütün etkinliği ve sürdürülebilirliği üzerinde etkili olan iç ve dış unsurların ayırt edilmesini gerektiren karmaşık bir süreç olarak kabul edilir (Hadi & Zainon, 2024).

Dış Performans

- **Hedeflerin gerçekleştirilmesi:** Kuruluşun vizyon ve misyonunu programlar ve girişimler aracılığıyla uygulama kabiliyeti.
- **Finansmanın sürdürülebilirliği:** Fon kaynaklarının çeşitliliği ve sürekliliğinin sağlanması; böylece mali krizlerle başa çıkma ve faaliyetleri sürdürme imkânı.
- **Sosyal etkinin ölçülmesi:** Hedef grupların verilen hizmetlerden yararlanma düzeyi ve kuruluşun toplumsal koşulları iyileştirmedeki rolünün değerlendirilmesi.

İç Performans

- **Hedef ve faaliyetlerin netliği:** Stratejik hedeflerin açıkça belirlenmesi ve bunları destekleyen faaliyetlerin tanımlanması.
- **Program tasarımı ve uygulanması:** Yararlanıcılara maksimum fayda sağlamak amacıyla programların planlanma ve yürütülme kalitesi.
- **Performans ölçme ve müdahale mekanizmaları:** Performansın izlenmesine ve gerektiğinde stratejik yön düzeltmeye imkân veren süreçlerin varlığı.
- **İletişim etkinliği:** İç ve dış paydaşlar arasında bilgi akışının şeffaf ve etkili bir şekilde sağlanması.

- **Değişime uyum sağlama esnekliği:** Kuruluşun çevresel ve yasal değişikliklere hızlı ve etkili tepki verebilme kapasitesi.
- **Finansal kaynakların çeşitlendirilmesi ve uzun vadeli planlama:** Riskleri azaltan ve kurumsal istikrarı pekiştiren sürdürülebilir finansman stratejileri (Mohd Noor, 2017).

İnovasyonun Rolü

- **Yararlanıcı memnuniyetini artırma:** Program ve hizmetlerin çeşitliliği ile kalitesini yükselterek hedef grupların ihtiyaçlarını etkin şekilde karşılama.
- **Kaynak çekme kapasitesini güçlendirme:** İnovatif yaklaşımlar sayesinde kaynak yönetimini optimize ederek finansman ve destek verimliliğini artırma.
- **Kurumsal itibarı iyileştirme:** İnovasyon uygulamalarının paydaş güvenini pekiştirerek sosyal sektördeki konumu güçlendirme (Klassen et al., 2020; Verschuere et al., 2014).

Temel Değerler

- **Verimlilik ve etkililik:** En düşük maliyetle en yüksek etkiyi sağlama.
- **Sürdürülebilirlik:** Operasyon ve programların uzun dönemde devamlılığını güvence altına alma.
- **Adalet ve şeffaflık:** Hizmet sunumu ve karar alma süreçlerinde eşitlik ve açıklık prensiplerine bağlı kalma (Klassen et al., 2020; Zhang et al., 2019).

Karşılaşılan Zorluklar

- **Değişime direnç:** Kaynak kıtlığı, geleneksel örgüt kültürü ve risk algısı nedeniyle inovasyon benimsemede çekimserlik (Hull & Lio, 2006).
- **Stratejiler geliştirme ihtiyacı:** Engelleri aşmak ve değişim kültürünü güçlendirmek üzere titizlikle planlanmış yaklaşımlar gereklidir.

Paydaş Beklentileri ve “Tatmin” Yaklaşımı

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, artan toplumsal etki ve politika belirlemedeki rolleri nedeniyle çok sayıda paydaş karşısında sorumludur. Paydaşların performans beklentilerini karşılamak, kaynak temini için kritiktir. Son yıllarda “paydaş tatmini” metodolojisi yaygınlaşmış; bu da Paydaş Teorisi (Freeman, 1984) ve Kurumsal Çoklu

Daireler Teorisi'ne (Campbell & Lambright, 2016; Mitchell, 2013; Tran, 2020) dayanmaktadır. Performans, sosyal bir yapı olarak kabul edilir ve paydaş beklentilerine göre şekillenir, bu da “tatmin” yaklaşımının tercih edilme nedenidir.

2.3.5 Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda performans ile paydaşlar arasındaki ilişki

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kamu politikaları ve büyük kuruluşların davranışları üzerinde hayati bir role sahiptir; bu da onları bağışçılar, yararlanıcılar, çalışanlar, devlet kurumları ve toplumsal ortaklar gibi geniş bir paydaş kitlesine karşı sorumlu kılar. Toplumsal kaynaklara ve dış finansmana dayanmaları nedeniyle, paydaş beklentilerinin karşılanması etkililik ve meşruiyet değerlendirmesinde temel bir kriter haline gelir (Iwu et al., 2015). Bu beklentileri karşılamak, kurumsal hedeflerle paydaşların çeşitlenen gereksinimleri arasında denge sağlayan esnek stratejik yönetim gerektirir.

Paydaş Teorisi (Freeman, 1984)

Freeman (1984)'e göre, kâr amacı gütmeyen kuruluşların başarısı yalnızca operasyonel hedeflere ulaşmakla değil, aynı zamanda başlıca paydaşlarla ilişkilerin etkin biçimde yönetilmesiyle mümkündür. Bu teorinin performans değerlendirmesine yaptığı katkılar şunlardır:

- Paydaş memnuniyetinin ölçülmesi, kurumsal performansın temel bir göstergesi olarak kullanılır.
- Finansal ve idari süreçlerin şeffaflığının artırılması, destekçiler ve toplum nezdinde güven inşa eder.
- Çelişkili paydaş beklentilerinin yönetimine yönelik kapsamlı stratejilerin benimsenmesi.

Kurumsal Çoklu Daireler Teorisi (Campbell & Lambright, 2016; Mitchell, 2013; Tran, 2020)

Bu teori, kâr amacı gütmeyen kuruluşların etkiler ve ilişkiler ağı içinde faaliyet gösterdiğini ve farklı taraflardan gelen çok katmanlı baskılara maruz kaldığını ileri sürer. Campbell & Lambright (2016)'ya göre, performans değerlendirmesi kuruluşu etkileyen kurumsal dairelerin çeşitliliğini dikkate almalıdır. Bu daireler şunları içerir:

- **Finansal daire:** Sosyal etkinin açıkça yansıtıldığı performans göstergeleri talep eden bağışçılar ve fon sağlayıcılar.
- **Operasyonel daire:** Hizmet sunumunda verimlilik ve inovasyonu etkileyen çalışanlar ve gönüllüler.
- **Toplumsal daire:** Sunulan hizmetlerin kalitesi ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlama kapasitesine göre performansı değerlendiren yararlanıcılar ve toplumun geneli.

Bu yaklaşım, sosyal etkiyi gerçekleştirme ve finansal sürdürülebilirliği koruma gibi çelişkili paydaş talepleri arasında denge kurmayı amaçlar ve hem finansal hem finansal olmayan ölçütleri kapsayan esnek değerlendirme araçlarının geliştirilmesini zorunlu kılar.

Paydaşların kâr amacı gütmeyen kuruluşların performans değerlendirmesi üzerindeki etkisi, her bir grubun kuruluşa sağladığı destek veya hizmetlerden faydalanma rolüne göre farklılık gösterir. Iwu ve ark. (2015), kuruluşların her paydaş grubuyla ilişkileri yönetmek için aşağıdaki özelleştirilmiş stratejilere ihtiyaç duyduğunu vurgular:

- **Bağışçılar ve fon sağlayıcılar:** Performanslarını finansal şeffaflık, sosyal etki ve kaynak kullanım verimliliği kriterlerine göre değerlendirirler. Açık finansal raporlar ve sosyal etki ölçüm göstergeleri, kuruluşun fon çekme kapasitesini artırır.
- **Yararlanıcılar:** Değerlendirme odağı, sunulan hizmetlerin kalitesi ve bu hizmetlerin gerçek ihtiyaçları ne ölçüde karşıladığıdır. Bu boyut, memnuniyet anketleri ve sosyal etki göstergeleriyle ölçülebilir.
- **Devlet kurumları:** Performansı, muhasebe standartları ve iyi yönetim gereksinimleri gibi yasal düzenlemelere uyum düzeyine göre değerlendirirler.
- **Çalışanlar ve gönüllüler:** Motivasyon düzeyi, çalışma ortamı ve kuruluşun vizyonuna katılımları performansı etkiler. Bu nedenle personel tutundurma oranı ve iş doyumu gibi göstergeler, iç performans değerlendirmesinde önemli yer tutar.

Mitchell (2013) ise kuruluşların paydaş ilişkilerini geliştirmek ve performanslarını artırmak için şu stratejileri izlemeleri gerektiğini belirtir:

- **Şeffaflığı güçlendirme:** Finansal ve sosyal performans raporlarını düzenli olarak yayımlayarak paydaş güvenini artırma.
- **Kurumsal iletişimi iyileştirme:** Bağışçılar, yararlanıcılar ve stratejik ortaklarla etkili iletişim kanalları kurma.
- **Paydaşları karar süreçlerine dahil etme:** Planlama ve değerlendirme aşamalarında paydaş katılımını sağlayarak beklentileri karşılayıp kurumsal sürdürülebilirliği tesis etme.

2.3.6 Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda performans ölçüm göstergeleri

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda performans ölçümü, kar veya paydaş getirisi gibi net finansal kriterlere sahip kâr amaçlı kuruluşların kullandığı ölçütler bulunmadığından karmaşık ve tartışmalı bir konudur (Forbes, 1998). Sektörün hedeflerinin belirsizliği ve sunduğu hizmetlerin somut olmaması, alternatif nicel ölçütler geliştirme sürecini zorlaştırır (Forbes, 1998, p. 184).

Performans kavramının gelişimiyle birlikte, araştırmacılar 1980'lerden bu yana kâr amacı gütmeyen kuruluşların etkinliğini çok boyutlu yaklaşımlarla ölçmeyi öneriyor; bu yöntem, kuruluşun bağış toplama gibi kaynak seferber etme kapasitesini ve bunları hedeflere ulaşmada ne ölçüde başarıyla kullandığını değerlendirme imkânı sunar (Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980). Ayrıca bu yaklaşım, kuruluş performansının yararlanıcılar, fon sağlayıcılar ve toplum üzerindeki etkilerini de göz önünde bulundurur.

Performans ölçümü, kâr amacı gütmeyen kuruluşların ekonomik ve sosyal etkileri nedeniyle değerlendirmede temel bir unsur olarak kabul edilir. Birçok performans raporu işletme maliyet oranları, bağış miktarları ve harcamalar gibi finansal göstergelere odaklansa da, bu kuruluşların yararlanıcı ihtiyaçlarını karşılama verimliliğini de ölçmek gereklidir. Bu yaklaşım, bireylerin ve toplulukların yaşam kalitesini yükseltecek gerçek hedeflere ulaşılmasına katkı sağlar. Örgütlerin odaklandığı alanlar farklılık gösterir: bazıları, özellikle hayır kurumları, sosyal etkiye; mesleki kuruluşlar ise üyelerine hizmete yoğunlaşırken, bazı kuruluşlar her iki yaklaşıma da yer verir (Kaplan, 2001). Ayrıca güçlü yönetsel beceriler ve işbirliği

kapasiteleri, performans ölçümünün etkinliğini artıran başlıca faktörler arasında yer alır (Villinger, 2009).

Bu bağlamda Kanter ve Summers (1987), performans ölçümünde paydaş çıkarlarının gözetilmesinin önemini vurgulamış; kısa ve uzun vadeli göstergelerin bir arada kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Kısa vadeli göstergeler süreçleri ve faaliyetleri, uzun vadeli göstergeler ise sonuçları ve etkiyi ölçerken, iç ve dış beklentiler arasındaki uyumsuzluklar ölçüm sürecinde dengesizliklere yol açabileceğinden dengeli bir yaklaşım şarttır.

Birçok kâr amacı gütmeyen kuruluş açık bir vizyon ve misyona dair veriye sahip olsa da, çoğu etkin bir şekilde hedeflerine ulaşmış ulaşmadığını gösteren performans ölçüm sistemleri geliştirmemiştir. Örneğin Sheehan (1996), hayır kurumları üzerine yaptığı çalışmada, bu kuruluşların çoğunluğunun başarılı stratejileri başarısız olanlardan ayıracak ölçütlere sahip olmadığını gözlemlemiştir.

Performans Ölçüm Boyutlarının Belirlenmesi Çerçevesinde, Plantz, Greenway & Hendricks (1997), aşağıdaki temel göstergeleri tanımlamıştır:

- **Finansal hesap verebilirlik**
- **Program çıktıları**
- **Hizmet sunumunda kalite standartlarına uyum**
- **Yararlanıcılarla ilgili ölçütler**
- **Anahtar performans göstergeleri:** girdiler, hizmetler, çıktılar ve toplam maliyetler
- **Müşteri memnuniyeti** (Green, Madjidi, Dudley & Gehlen, 2001)

Benett, Bittaye & Loum (2012)'nin tarım, sağlık hizmetleri ve eğitim alanlarında faaliyet gösteren 24 kâr amacı gütmeyen kuruluşu kapsayan çalışması, bu kuruluşlardaki temel performans ölçütlerinin yönetim, finansman kaynakları ve çıktılar olduğunu göstermiştir.

Daha geniş bir literatür incelemesi olan Ramadan & Borgonovi (2015), kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda en yaygın performans göstergelerini belirlemiş; bunlar arasında bağlı toplama verimliliği, finansal şeffaflık, program ve projelerin finansal ve finansal olmayan verimliliği, sonuç odaklı performans (etkililik), etki ölçümü,

ortaklıklar ve kalite yer almıştır. Çalışma ayrıca aşağıdaki ek göstergelerin kullanılmasını önermiştir:

- Organizasyonel süreçler ve işlevler
- Sürdürülebilir finansman
- Program ve proje performansı

Kaynak rekabetinin arttığı kâr amacı gütmeyen sektörde performans ölçümü giderek daha acil bir konu hâline gelmiş; bu durum birçok kuruluşu uzun vadeli katma değeri yeterince yansıtamayan finansal göstergelere aşırı odaklanmaya itmiştir. Bu nedenle, kâr amacı gütmeyen kuruluşların yalnızca finansal göstergelere bağlı kalmak yerine, hedef grupların ihtiyaçlarını karşılama verimlilik ve etkinliğini de ölçmeleri gerekmektedir.

Bu göstergeler bir araya geldiğinde, kâr amacı gütmeyen kuruluşların hedeflerine ulaşma ve sosyal etki yaratma konusundaki verimlilik ve etkinliğini yansıtır. Entegre bir performans ölçüm stratejisinin geliştirilmesi, bu kuruluşların genel performansını iyileştirmeye, şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmaya ve kaynakları daha etkin bir şekilde hedeflenen etkiyi sağlamak üzere yönlendirmeye katkı sağlar.

2.3.7 İnsani hizmet sunan kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda performans ölçümündeki zorluklar

İnsani hizmet sunan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, sundukları hizmetlerin karmaşık doğası nedeniyle performans ölçümünde büyük zorluklarla karşılaşır. Bu hizmetler genellikle somut olmayıp, geleneksel göstergelerle ölçülmesi zordur (Benjamin, 2012).

Başlıca zorluklar şunlardır:

- Standartlaştırılmış ölçüm kriterlerinin olmaması: Başarı ölçütleri, sunulan hizmetin niteliğine ve kuruluşun hedeflerine göre değişir; bu durum, farklı kuruluşlar arasında karşılaştırmalı değerlendirmeyi güçleştirir (Poister, 2003; Carnochan et al., 2014).
- Uzun vadeli etki takibinin güçlüğü: Hizmetlerin insan etkileşimi ve davranış değişimine dayanması nedeniyle, dolaylı etkilerin belirginleşmesi yıllar alabilir (Ebrahim & Rangan, 2014).

- Dış finansman baskısı: Fon sağlayıcılar genellikle nicel göstergelere odaklanır; bu göstergeler, toplumsal değişimi veya yararlanıcı refahındaki iyileşmeleri tam olarak yansıtmayabilir (Ebrahim & Rangan, 2014; Kaplan, 2001).
- Veri ve kaynak sınırlamaları: Veri eksikliği ve teknik-idari kapasite yetersizliği, etkin veri toplama ve analiz süreçlerini engeller; bu da değerlendirme sonuçlarının doğruluğunu olumsuz etkiler (Carman, 2007; Carnochan et al., 2014).
- Kurumsal değerlendirme kültürünün zayıflığı: Çalışanlar, ölçüm-değerlendirme faaliyetlerini ek bir yük olarak görebilir; yeterli eğitim alınmaması, sistematik süreçlere bağlılığı azaltır (Poister, 2003; Carnochan et al., 2014).

Bu zorlukların aşılması için hem nicel hem nitel göstergeleri içeren, yararlanıcı ihtiyaçlarıyla uyumlu esnek değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi; sosyal etkinin uzun vadeli analizine odaklanan yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir. Böylelikle fon sağlayıcı beklentileri ile kuruluşların gerçek hedefleri arasında denge kurulabilir (Ebrahim & Rangan, 2014).

3 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAHA ÇALIŞMASI

3.1 Çalışmanın Bağlamı

3.1.1 Kâr amacı gütmeyen kuruluşların niteliği

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar (NGO'lar), çağdaş toplumların en önemli dayanaklarından biridir; sosyal, kültürel, eğitimsel ve sağlık hizmetleri sunma konusunda etkin bir rol oynarlar ve kâr arayışına girmeden faaliyet gösterirler. Bu kuruluşlar, hissedarların kârını maksimize etmeye çalışmak yerine toplumun bireylerine veya belirli kesimlerine hizmet etmeye yönelik genel veya özel nitelikli hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanırlar (Salamon & Anheier, 1997). Hansmann, H. B. (1979)'a göre, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kurucularına veya yöneticilerine kâr dağıtımının yasal olarak yasaklandığı kurumlar olarak tanımlanır; bu sayede elde edilen gelirler, kuruluşun temel misyonunu destekleyen faaliyetlere yeniden yatırılır. Bu kuruluşlar, yardım derneklerinden hükümet dışı kuruluşlara, dini kurumlara ve gönüllü organizasyonlara kadar çeşitlilik gösterir; boyutları ve amaçları farklı olsa da hepsi toplum hizmetine odaklanır (Anheier, 2014). Ayrıca Salamon (2010), bu kuruluşların finansmanını bağışlar, hibeler ve öz kaynaklar aracılığıyla sağlamalarının, onları ekonomik değişimlere ve devlet politikalarına karşı daha kırılgan kıldığını belirtmiştir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, sürdürülebilir kalkınmanın ve toplumsal katılımın güçlendirilmesinde önemli bir unsur oluşturur; çünkü kamu veya özel sektörün karşılayamadığı boşlukları doldurarak sosyal ve ekonomik ilerlemede stratejik bir ortak konumundadırlar.

3.2 Çalışma Evreni ve Örneklem

Çalışma evreni, insani yardım alanında faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan (dernekler ve uluslararası örgütlerin Türkiye şubeleri) oluşmakta olup, Suriyeli mülteciler ve yerinden edilmiş kişilere destek sağlayan, ana merkezleri Türkiye’de bulunan kuruluşları kapsamaktadır. Araştırma aracı (anket), bu kuruluşlarda insani program ve proje uygulamalarını yürüten personele uygulanmıştır.

Bu kuruluşların coğrafi olarak yaygın dağılımı ve belli bir bölgede yoğunlaşmamaları nedeniyle, araştırmacı örneklem olarak kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemini tercih etmiştir; bu sayede evren özelliklerini taşıyan katılımcılara ulaşmak mümkün olmuştur.

Anket, kuruluşların resmi iletişim grupları ve ilgili birimlerle koordinasyon sağlanarak elektronik ortamda dağıtılmış; hedef kitleye etkin erişim için insan kaynakları ve ilgili yöneticilerle yoğun takip ve sürekli iletişim sürdürülmüştür. Bu süreç sonucunda analize uygun 307 adet geçerli yanıt elde edilmiştir; bu sayı, çalışmanın amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hipotezlerin test edilmesi açısından, hedeflenen insani yardım topluluğunun özellikleri ve sahadaki çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda yeterli kabul edilmektedir.

3.3 Araştırma Aracı

Bu çalışmada, nicel yaklaşım benimsenmiştir; zira nicel yöntemler sosyal olguların ölçümünde yüksek doğruluk sağlar, sonuçların genellenebilirliğini destekler ve ileride tekrarlanabilirlik sunar. Araştırmanın temel veri toplama aracı olarak, büyük katılımcı gruplarının görüşlerini sistematik biçimde elde etmeye uygun olması nedeniyle anket tercih edilmiştir. Ankette kullanılan ifadeler, önceki bilimsel çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış normatif ölçeklerden derlenmiş; yüzey geçerliliği değerlendirmesi ve iç tutarlılık güvenilirliği (Cronbach alfa katsayısı) sağlanarak aracın güvenilirliği pekiştirilmiştir.

Anket iki ana bölümden oluşmaktadır:

1. Demografik Bilgiler

- Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, mesleki kıdemi ve görev tanımı.

- Çalıştıkları kuruluşun türü (dernek, STK şubesi vb.), kuruluş yılı, personel sayısı ve coğrafi kapsamı. Bu veriler, örneklemin özelliklerini ayrıntılı biçimde tanımlamak ve analizde kontrol değişkeni olarak kullanmak amacıyla toplanmıştır.

2. Ana Değişkenler

- **Bağımsız değişken:** Pazarlama inovasyonu (7P pazarlama karması çerçevesinde “hizmet inovasyonu, fiyatlandırma, tanıtım, dağıtım, kişiler, süreçler, fiziksel kanıt” boyutları).
- **Bağımlı değişken:** Kâr amacı gütmeyen kuruluş performansı (“operasyonel verimlilik, yanıt hızı, insani hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi, kaynakların sürdürülebilirliği, faydalanıcı memnuniyeti” göstergeleri üzerinden).

Katılımcılardan, her bir ifadeye ilişkin tutumlarını 5 noktalı Likert tipi ölçek (1 = “Kesinlikle Katılmıyorum” ... 5 = “Kesinlikle Katılıyorum”) ile belirtmeleri istenmiştir. İfadeler, açık ve anlaşılır bir bilimsel dille kaleme alınarak, pazarlama inovasyonunun insani yardım kuruluşlarındaki performansa etkisini detaylı biçimde incelemeye imkân tanıyacak şekilde düzenlenmiştir.

3.4 Örneklemin Betimlenmesi

Araştırma örnekleminin dağılımını belirlemek üzere SPSS v.27 programı kullanılarak yüzde dağılımları ve frekans değerleri hesaplanmıştır. Tablo 3.1, incelenen kuruluşların özellikleri ile katılımcıların demografik özelliklerini aşağıdaki gibi göstermektedir:

Tablo 3. 1 Örneklemin Betimlenmesi

Characteristics	Category	Frequency	(%)
Nature of organization's work	Education	165	53.7
	Health	60	19.5
	Relief	190	61.9
	Resuscitation and early recovery	161	52.4
	Protection	168	54.7
	Other	27	8.8
	Less than 50	29	9.4

Firm's Size (Employee)	50 – 200	61	19.9
	More than 200	217	70.7
Firm's Age (Years)	Less than 5	8	2.6
	5 – 10	73	23.8
	More than 10	226	73.6
Geographical scope	Local	208	67.8
	Regional	35	11.4
	International	64	20.8
Gender	Male	238	77.5
	Female	69	22.5
Age	Less than 30	31	10.1
	30 – 39	181	59.0
	40 – 49	82	26.7
	50 – 59	11	3.6
	More than 60	2	0.7
Qualification	High school	21	6.8
	Bachelor's	204	66.4
	Postgraduate	76	24.8
	Other	6	2.0
Position	Manager	95	30.9
	Field officer	177	57.7
	Volunteer	13	4.2
	Other	22	7.2

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere; incelenen kuruluşların %61,9’u acil yardım alanında; %54,7’si koruma alanında; %53,7’si eğitim alanında; %52,4’ü erken iyileşme ve rehabilitasyon hizmetlerinde; %19,5’i sağlık alanında; %8,8’i ise diğer alanlarda faaliyet göstermektedir.

Kuruluş büyüklüklerine bakıldığında, 307 kuruluşun 217’si (%70,7) büyük ölçekli (200’den fazla çalışan), 61’i (%19,9) orta ölçekli (50–200 çalışan), 29’u (%9,4) küçük ölçekli (50’den az çalışan) olarak sınıflandırılmıştır. Kuruluş yaşı dağılımında; 10 yıldan uzun süredir faaliyet gösterenler %73,6; 5–10 yıl arasında olanlar %23,8; beş yıldan az süredir faaliyet gösterenler %2,6 pay almaktadır. Coğrafi kapsama göre ise kuruluşların %67,8’i yerel, %20,8’i uluslararası, %11,4’ü bölgesel düzeyde çalışmalar yürütmektedir.

Katılımcı profili incelendiğinde, erkekler 238 kişi (%77,5) ile çoğunluğu oluştururken, kadınlar 69 kişi (%22,5) ile yer almaktadır. Yaş gruplarında 30–39 yaş

aralığı %59, 40–49 aralığı %26,7, 60 yaş üstü katılımcılar ise %0,7 oranındadır. Eğitim düzeyine göre, lisans mezunları %66,4; yüksek lisans mezunları %24,8; lise mezunları %6,8 oranında temsil edilmektedir. Görev dağılımında, katılımcıların %57,7’sini saha personeli (177 kişi), %30,9’unu yönetici, %7,2’sini diğer görev tanımlarındaki personel ve %4,2’sini gönüllüler oluşturmaktadır.

3.5 İstatistikî Tanımlayıcılar

Çalışmaya katılan bireylerin her bir değişkene yönelik yanıtlarını belirlemek amacıyla merkezî eğilim ölçüsü olarak aritmetik ortalama ($\bar{x}$) ve dağılım ölçüsü olarak standart sapma (SS) kullanılmıştır. İfadelerin 5 noktalı Likert tipi ölçek ile ölçülmüş olması sebebiyle değerlendirme aşağıdaki tablo esas alınarak yapılmıştır:

Tablo 3. 2 İfadelere Katılma Düzeyleri

Cevap	Ağırlıklı Ortalama Aralığı	Düzy
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 – 1,79	Düşük
Katılmıyorum	1,80 – 2,59	Düşük
Kararsızım	2,60 – 3,39	Orta
Katılıyorum	3,40 – 4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	4,20 – 5,00	Yüksek

Bağımsız değişkenin (pazarlama inovasyonu) paragraflarının analizi

Bağımsız değişken, yedi boyuttan oluşmaktadır: hizmet inovasyonu, fiyatlandırma inovasyonu, tutundurma inovasyonu, yer inovasyonu, insan inovasyonu, süreç inovasyonu ve fiziksel kanıt inovasyonu.

1) Hizmet inovasyonu

Tablo 3. 3 Hizmet inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri

	Ort.	Ss.	Sıra
Örgütümüz, toplulukların acil ihtiyaçlarına etkin biçimde yanıt veren yeni programlar geliştiriyor	4,28	0,735	2
Örgütümüz hizmetleri etkinliğini sağlamak için sunmadan önce saha denemeleri veya anketler yapıyor	4,39	0,767	1
Örgütümüz, özelleştirilmiş hizmet tasarımı için yerel ve uluslararası uzmanlarla işbirliği yapıyor	4,04	0,823	4
Örgütümüz, yararlanıcıların değerlendirmelerinde ortaya koyduğu yenilikçi fikirleri benimsiyor	4,02	0,902	5
Örgütümüz, dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını karşılayan yenilikçi hizmetler sunuyor	4,11	0,798	3

Yukarıdaki tablodan, incelenen kuruluşların hizmetlerini sunmadan önce etkinliğini sağlamak amacıyla saha denemeleri gerçekleştirmeye önem verdiği anlaşılmaktadır; bu ifade, 4,39 ortalama ve 0,767 standart sapma ile önem açısından birinci sırada yer almıştır. Benzer şekilde, kuruluşların yalnızca hizmetlerin etkinliğini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda toplulukların acil ihtiyaçlarına etkin yanıt veren yeni programlar geliştirdiği görülmektedir; bu ifade ortalama 4,28 ve standart sapma 0,735 ile ikinci sırada yer almıştır. Ayrıca, tüm diğer ifadelerin ortalamaları 3,40'ın üzerinde olup, bu da incelenen kuruluşların dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını karşılayan yenilikçi hizmetler sunma, yerel ve uluslararası uzmanlarla işbirliği yaparak özelleştirilmiş hizmetler tasarlama ve yararlanıcılar tarafından önerilen yenilikçi fikirleri benimseme konularına vurgu yaptığını göstermektedir.

2) Fiyatlandırma inovasyonu

Tablo 3. 4 Fiyatlandırma inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri

İfade	Ort.	Ss.	Sıra
Örgütümüz, bağışçıların veya destekçilerin olanaklarına uygun esnek fiyatlandırma planları sunuyor	4,11	0,775	1
Örgütümüz, bağışçıların katkı değerlerini özgürce seçebilmelerini sağlayan “istediğini öde” modelini benimsiyor	3,83	0,947	4
Örgütümüz, bağışçıların bağışlarını planlamasına veya taksitlendirmesine imkân veren “esnek bağış” seçenekleri sunuyor	3,86	0,916	3
Örgütümüz, bağışçıların katkılarının etkisini belirleyen bir destek düzeyi seçmelerine olanak tanıyor	3,93	0,844	2
Örgütümüz, bağışçılara (örneğin teşekkür sertifikaları gibi) sembolik teşvikler sağlıyor	3,68	0,995	5

Yukarıdaki tablodan, incelenen kuruluşların paragraftaki tüm ifadelere olumlu yaklaştığı; tüm ifadelerin ortalamalarının 3,40'ın üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. En yüksek ortalama değer, 4,11 ile “örgütümüzün bağışçıların veya destekçilerin olanaklarına uygun esnek fiyatlandırma planları sunması” ifadesine aittir ve bu ifade 0,775 standart sapma ile birinci sırada yer almıştır. Ayrıca, kuruluşların bağışçılara katkılarının etkisini belirleyen bir destek düzeyi seçme olanağı tanıdığı ve bağışçılara bağışlarını planlama ya da taksitlendirme imkânı veren esnek seçenekler sunduğu görülmektedir. Paragraftaki ifadeler arasında en düşük ortalamaya sahip olan, 3,68 ortalama ve 0,995 standart sapma ile “örgütümüzün bağışçılara sembolik teşvikler sağlaması” ifadesidir.

3) Tutundurma inovasyonu

Tablo 3. 5 Tutundurma inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri

İfade	Ort.	Ss.	Sıra
Örgütümüz, sosyal medya platformlarında (ör. canlı yayınlar) etkileşimli kampanyalar düzenliyor	3,62	1,189	4
Örgütümüz, erişimi artırmak için sosyal medya fenomenleriyle işbirliği yapıyor	3,61	1,134	5
Örgütümüz, gençleri çekmek için kısa ve çekici video içerikleri (Reels) üretiyor	3,82	1,112	1
Örgütümüz, uygun hedef kitleyi belirlemek için büyük veri kullanıyor	3,67	0,975	3
Örgütümüz, kampanyaların etkinliğini ölçmek için anketler yapıyor	3,76	1,031	2
Örgütümüz, daha geniş bir erişim sağlamak için ücretli dijital kampanyalara yatırım yapıyor	3,47	1,057	6

Tablodaki ortalama değerler 3,47 ile 3,82 arasında değişmekte olup, bu durum ifadelerin katılımcılar tarafından nispeten yüksek düzeyde değerlendirildiğini göstermektedir. Standart sapma değerleri ise 0,975 ile 1,189 arasında değişerek katılımcı değerlendirmelerindeki farklılaşmayı ortaya koymaktadır. En yüksek ortalama, 3,82 ortalama ve 1,112 standart sapma ile “Örgütümüzün gençleri çekmek için kısa ve çekici video içerikleri (Reels) üretmesi” ifadesine aittir.

4) Yer inovasyonu

Tablo 3. 6 Yer inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri

İfade	Ort.	Ss.	Sıra
Örgütümüz, hizmetleri uzak bölgelere ulaştırmak için akıllı uygulamalar kullanıyor	3,58	1,054	4
Örgütümüz, dağıtım için gönüllülerini dijital platformları kullanma konusunda eğitiyor	3,67	1,012	3
Örgütümüz, dağıtımın verimliliğini sağlamak için yenilikçi lojistik çözümlerden yararlanıyor	4,07	0,816	2
Örgütümüz, acil durumlara uyum sağlayan esnek dağıtım kanalları geliştiriyor	4,14	0,793	1

Yukarıdaki tablo, ortalama değerlerin 3,58 ile 4,14 arasında; standart sapma değerlerinin ise 0,793 ile 1,054 arasında değiştiğini göstermektedir. “Örgütümüzün acil durumlara uyum sağlayan esnek dağıtım kanalları geliştirmesi” ifadesi, ortalama 4,14 ve standart sapma 0,793 ile birinci sırada yer alarak en yüksek önceliğe sahip olmuştur.

Ayrıca, tüm ifadelerin ortalamaları orta düzeyin üzerinde olduğundan, incelenen kuruluşların yer inovasyonu boyutundaki ifadeleri benimsediği ve yenilikçi lojistik çözümler kullanarak dağıtım etkinliğini güvence altına aldığı sonucuna varılabilir.

5) İnsan inovasyonu

Tablo 3. 7 İnsan inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri

İfade	Ort.	Ss.	Sıra
Örgütümüz, yararlanıcıların ihtiyaçlarını anlamak ve uygun çözümler geliştirme sürecine onları dahil etmek için birlikte çalışıyor	4,14	0,781	1
Örgütümüz, çalışanları ve gönüllüleri inovasyona teşvik etmek için (ör. sertifikalar veya gelişim fırsatları gibi) yenilikçi teşvikler sunuyor	3,93	0,974	4
Örgütümüz, ekip içinde işbirliğini ve fikir alışverişini teşvik eden bir çalışma ortamı sağlıyor	4,14	0,891	2
Örgütümüz, yenilikçi fikirler veya çözümler sunan bireylerin çabalarını tanıyor ve ödüllendiriyor	4,10	0,958	3

Yukarıdaki tablodan, incelenen kuruluşların insan inovasyonu boyutundaki ifadelere yüksek düzeyde katılım gösterdiği; tüm ortalamaların 3,40'ın üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. “Örgütümüzün yararlanıcıların ihtiyaçlarını anlamak ve uygun çözümler geliştirme sürecine onları dahil etmek için birlikte çalışması” ifadesi, 4,14 ortalama ve 0,781 standart sapma ile birinci sırada yer almıştır. Bunu, yine 4,14 ortalama ancak 0,891 standart sapma ile “örgütümüzün ekip içinde işbirliğini ve fikir alışverişini teşvik eden bir çalışma ortamı sağlaması” ifadesi izlemiştir. “Örgütümüzün yenilikçi fikirler veya çözümler sunan bireylerin çabalarını tanıması” ifadesi 4,10 ortalama ve 0,958 standart sapma ile üçüncü; “örgütümüzün çalışanları ve gönüllüleri inovasyona teşvik etmek için yenilikçi teşvikler sunması” ifadesi ise 3,93 ortalama ve 0,974 standart sapma ile sonuncu sırada yer almaktadır.

6) Süreç inovasyonu

Tablo 3. 8 Süreç inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri

İfade	Ort.	Ss.	Sıra
Örgütümüz, işleri kolaylaştırmak ve hizmetleri iyileştirmek için modern araç ve teknikler kullanıyor	4,14	0,766	4
Örgütümüz, çalışma yöntemlerini her zaman daha hızlı ve verimli hale getirmek için iyileştirmeye çalışıyor	4,18	0,802	3

Örgütümüz, önemli kararları alırken bilgi ve verilere dayanıyor	4,23	0,806	1
Örgütümüz, yeni fikirleri genelleştirmeden önce test etme imkanı sunuyor	4,06	0,847	6
Örgütümüz, hizmet sunumunu kolaylaştırmak için süreçleri basitleştiriyor	4,08	0,890	5
Örgütümüz, daha iyi koordinasyon sağlamak için bölümler arası etkili iletişim araçları kullanıyor	4,19	0,814	2

Yukarıdaki tablo, “önemli kararları alırken bilgi ve verilere dayanma” ifadesinin 4,23 ortalama ve 0,806 standart sapma ile birinci sırada yer aldığını, “bölümler arası etkili iletişim araçları kullanma” ifadesinin ise 4,19 ortalama ve 0,814 standart sapma ile ikinci sırada konumlandığını göstermektedir. Ayrıca, incelenen kuruluşların süreç inovasyonu kapsamında çalışma yöntemlerini sürekli iyileştirmeye, modern araç ve tekniklerden yararlanarak işleri kolaylaştırmaya ve süreçleri basitleştirerek hizmet sunumunu daha etkili hâle getirmeye önem verdiği anlaşılmaktadır.

7) Fiziksel kanıt inovasyonu

Tablo 3. 9 Fiziksel kanıt inovasyonu boyutunun tanımlayıcı istatistikleri

İfade	Ort.	Ss.	Sıra
Örgütümüz, başarı hikayelerini topluma ve bağışçılara paylaşmak üzere belgeliyor	4,38	0,757	1
Örgütümüz, faaliyetleri ve başarıları hakkında net ve anlaşılır raporlar sunuyor	4,34	0,693	2
Örgütümüz, projelerini topluma ve bağışçılara anlatmak için video ve görseller gibi modern araçlar kullanıyor	4,32	0,777	3
Örgütümüz, projelerin ilerlemesini ve sonuçlarını bağışçılara ve topluma şeffaf bir şekilde takip etme imkanı sunuyor	4,28	0,788	4
Örgütümüz, projelerini fikri kolay aktaracak yenilikçi yöntemlerle sunuyor	4,18	0,820	5
Örgütümüz, bilgilerini çekici bir şekilde sunmak için multimedya kullanıyor	4,16	0,786	6

Yukarıdaki tablodan, tüm ifadelerin ortalamalarının 3,40’ın üzerinde olduğu görülmekte; bu da incelenen kuruluşların fiziksel kanıt inovasyonu boyutundaki yaklaşımları benimsediğini göstermektedir. “Örgütümüzün başarı hikayelerini topluma ve bağışçılara paylaşmak üzere belgelemesi” ifadesi, 4,38 ortalama ve 0,757 standart sapma ile birinci sırada yer almıştır. Bunu, 4,34 ortalama ve 0,693 standart sapma ile “faaliyetleri ve başarıları hakkında net ve anlaşılır raporlar sunma” ifadesi izlemektedir.

“Video ve görseller gibi modern araçlar kullanma” ifadesi 4,32 ortalama ve 0,777 standart sapma ile üçüncü, “şeffaf takip imkanı sunma” ifadesi 4,28 ortalama ve 0,788 standart sapma ile dördüncü sıradadır. “Yenilikçi sunum yöntemleri” ifadesi 4,18 ortalama ve 0,820 standart sapma ile beşinci, “multimedya kullanma” ifadesi ise 4,16 ortalama ve 0,786 standart sapma ile altıncı ve son sırada yer almaktadır.

8) Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı

Tablo 3. 10 Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı boyutunun tanımlayıcı istatistikleri

İfade	Ort.	Ss.	Sıra
Örgütümüzün güvenilir ve etkili bir insani yardım kuruluşu olarak itibarı iyileşti	4,51	0,692	1
Örgütümüz, son üç yılda hizmet alanların yaşamlarını kayda değer şekilde iyileştirmeye katkı sağladı	4,48	0,688	2
Örgütümüz, ulusal ve uluslararası hibe kuruluşları ile destekleyici organizasyonlarla ortaklıklarını güçlendirdi	4,41	0,810	3
Örgütümüz, ilan edilen insani hedeflerine etkin şekilde ulaşıyor	4,40	0,731	4
Örgütümüz faaliyet alanını yeni bölgelere genişletmeyi başardı	4,35	0,857	5
Örgütümüzün sunduğu hizmetlerin kalitesine dair yararlanıcı memnuniyeti arttı	4,28	0,746	6
Örgütümüz, yararlanıcıların ihtiyaçlarını etkin şekilde karşılayan hizmetler sunuyor	4,27	0,716	7
Örgütümüz, programlarının etkinliğini artırmak için yenilikçi yöntemler kullanıyor	4,17	0,832	8
Örgütümüz, finansman kaynaklarını çeşitlendirerek ve bağışları artırarak mali sürdürülebilirlik sağladı	3,95	0,992	9
Örgütümüz, sürdürülebilir mali akışları koruyabiliyor	3,83	1,020	10

Tabloya göre, ortalama değerler 4,51 ile 3,83 arasında değişmekte olup, tüm ifadelerin ortalamaları 3,40’ın üzerindedir. Standart sapma değerleri 0,688 ile 1,020 arasında değişerek katılımcı değerlendirmelerindeki farklılıkları göstermektedir. “Örgütümüzün güvenilir ve etkili bir insani yardım kuruluşu olarak itibarı iyileşti” ifadesi, 4,51 ortalama ve 0,692 standart sapma ile en yüksek önceliğe sahiptir. Bunu, 4,48 ortalama ve 0,688 standart sapma ile “Örgütümüz, son üç yılda hizmet alanların yaşamlarını kayda değer şekilde iyileştirmeye katkı sağladı” ifadesi izlemektedir. Katılımcılar ayrıca kuruluşların ulusal ve uluslararası hibe kuruluşlarıyla ortaklıklarını güçlendirmeye (4,41 ort. / 0,810 Ss.) ve ilan edilen insani hedeflerine etkin şekilde ulaşmaya (4,40 / 0,731) önem verdiğini belirtmiştir. Faaliyet alanını yeni bölgelere

genişletme (4,35 / 0,857), yararlanıcı memnuniyetini artırma (4,28 / 0,746) ve yararlanıcı ihtiyaçlarını etkin şekilde karşılama (4,27 / 0,716) ifadeleri orta st sıralarda yer alırken; program etkinliğini yenilikçi yöntemlerle artırma (4,17 / 0,832) ve finansman kaynaklarını çeşitlendirme yoluyla mali sürdürülebilirlik sağlama (3,95 / 0,992) da yüksek düzeyde benimsenmiştir. En düşük ortalama, 3,83 ortalama ve 1,020 standart sapma ile “rgtmz, sürdürülebilir mali akışları koruyabiliyor” ifadesine aittir.

3.6 Veri Analizi Yöntemi

Veri analizinde bu çalışmada SmartPLS4 yazılımını kullanılarak Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) esas alınmıştır. İzlenen yöntemin iki temel aşaması vardır:

1. lm modelinin değerlendirilmesi (Assessment of measurement model)
2. Yapısal modelin değerlendirilmesi (Assessment of structural model)

3.6.1 Birinci aşama: lm modelinin değerlendirilmesi

Mevcut çalışmada ölçüm modeli, bağımsız değişken olarak **Pazarlama inovasyonu**’nu ve yedi alt değişkenini (Hizmet inovasyonu, Fiyatlandırma inovasyonu, Tutundurma inovasyonu, Yer inovasyonu, İnsan inovasyonu, Süreç inovasyonu ve Fiziksel kanıt inovasyonu), bağımlı değişken olarak ise **Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı**’nı içermektedir. lm modeli aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirilir:

1. Faktör yükleri (Factor Loadings)
2. Güvenilirlik (Reliability)
3. Yakınsama geçerliliği (Convergent Validity)
4. Ayırt edici geçerlilik (Discriminant Validity)

1. Faktör Yükleri (Factor Loadings)

Ölçüm modelinin değerlendirilmesindeki ilk adımdır ve faktör yüklerinin 0,70 veya daha yüksek olması gerekmektedir (Hair, et al., 2019). Tablo 3.11, her bir yapıda yer alan göstergelerin faktör yüklerini göstermektedir:

Tablo 3. 11 Faktör Yükleri

Construct	Indicator	Factor Loading
Product (PD)	PRD1	0.761
	PRD2	Removed
	PRD3	0.763
	PRD4	0.719
	PRD5	0.753
	PRD6	Removed
	PRD7	0.716
Price (PC)	PRC1	0.725
	PRC2	0.746
	PRC3	0.807
	PRC4	0.818
	PRC5	0.724
	PRC6	Removed
	PRC7	Removed
Promotion (PM)	PRM1	Removed
	PRM2	0.759
	PRM3	0.787
	PRM4	0.702
	PRM5	0.723
	PRM6	0.716
	PRM7	0.741
Place (PL)	PLC1	0.707
	PLC2	Removed
	PLC3	Removed
	PLC4	Removed
	PLC5	0.756
	PLC6	0.875
	PLC7	0.859
People (PP)	PPL1	Removed
	PPL2	Removed
	PPL3	Removed
	PPL4	0.777
	PPL5	0.802

	PPL6	0.908
	PPL7	0.879
Process (PR)	PRO1	0.798
	PRO2	0.879
	PRO3	0.844
	PRO4	0.804
	PRO5	0.828
	PRO6	0.826
Physical Evidence (PH)	PH_E1	0.786
	PH_E2	0.747
	PH_E3	0.798
	PH_E4	0.836
	PH_E5	0.841
	PH_E6	0.721
Performance (PE)	PER1	Removed
	PER2	Removed
	PER3	0.793
	PER4	0.750
	PER5	0.708
	PER6	0.722
	PER7	0.782
	PER8	0.813
	PER9	0.792
	PER10	0.803
	PER11	0.781
	PER12	0.797

Yukarıdaki tablo, tüm faktör yüklerinin kabul edilebilir eşik olan 0,70'in üzerinde olduğunu ve böylece ölçüm modelinin ilk adımının doğrulandığını göstermektedir; bu doğrulama, 0,70'in altında yük veren PRD2, PRD6, PRC6, PRC7, PRM1, PLC2, PLC3, PLC4, PPL1, PPL2, PPL3, PER1 ve PER2 ifadelerinin çıkarılmasından sonra sağlanmıştır.

2. Güvenilirlik (Reliability)

Güvenilirliği doğrulamak için **Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability, CR)** ve **Cronbach Alfa (Cronbach's Alpha, α)** değerleri hesaplanmış olup, Tablo 3.12'de sunulmuştur.

Tablo 3. 12 Güvenilirlik

Construct	Cronbach's alpha	CR
Product	0.797	0.860
Price	0.823	0.875
Promotion	0.834	0.878
Place	0.815	0.878
People	0.863	0.907
Process	0.910	0.930
Physical evidence	0.878	0.908
Performance	0.926	0.937

Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alfa (α) değerleri Hair et al (2019) tarafından 0,70 ile 0,90 aralığında “tatmin edici”den “iyi”ye kadar kabul edilmektedir; Tablo 3.12’de görüldüğü gibi her iki ölçütteki tüm değerler 0,70’in üzerinde olup ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir.

3. Yakınsama Geçerliliği (Convergent Validity)

Yakınsama geçerliliğini doğrulamak için her bir değişken için Ortaya Çıkarılan Varyans Ortalaması (Average Variance Extracted, AVE) değerleri hesaplanmış ve kabul edilebilir sınır olan 0,50 veya üzeri değerler dikkate alınmıştır (Hair, et al., 2019). Her bir değişkenin AVE değeri Tablo 3.13’te gösterilmektedir:

Tablo 3. 13 Yakınsama Geçerliliği

Construct	AVE
Product	0.552
Price	0.585
Promotion	0.546
Place	0.644
People	0.711
Process	0.689
Physical evidence	0.624
Performance	0.600

Tablo 3.13’teki sonuçlara göre, ortaya çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerlerinin tümü 0,50 eşik değerinin üzerinde olup, bu durum ölçüm modelinin yakınsama geçerliliğinin doğrulandığını göstermektedir.

4. Ayırt Edici Geçerlilik (Discriminant Validity)

Ayırt edici geçerliliği doğrulamak için **Fornell & Larcker (1981)** kriteri esas alınmıştır. Bu kritere göre, Tablo 13'te hesaplanan her bir değişkene ait AVE değerlerinin karekökü, ilgili değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon değerlerinden daha büyük olmalıdır. Tablo 3.14, Fornell & Larcker kriterine göre ayırt edici geçerliliği ortaya koymaktadır:

Tablo 3. 14 Fornell & Larcker

	PD	PC	PM	PL	PP	PR	PH	PE
Product (PD)	0.743							
Price (PC)	0.480	0.765						
Promotion (PM)	0.507	0.460	0.739					
Place (PL)	0.676	0.524	0.597	0.802				
People (PP)	0.708	0.464	0.566	0.659	0.843			
Process (PR)	0.708	0.471	0.531	0.686	0.790	0.830		
Physical evidence (PH)	0.628	0.491	0.493	0.598	0.692	0.767	0.790	
Performance (PE)	0.665	0.528	0.455	0.592	0.694	0.722	0.743	0.775

Tablo 3.14'ten görüldüğü üzere, Fornell & Larcker ölçütüne göre ayırt edici geçerlilik sağlanmıştır; çünkü her bir değişkene ait AVE değerlerinin karekökü (italik olarak gösterilen değerler), ilgili satır ve sütunda yer alan korelasyon değerlerinden yüksektir.

Bu çalışmada ayırt edici geçerliliği doğrulamak için Henseler, et al. (2015) tarafından önerilen HTMT kriteri kullanılmıştır. Bu kritere göre HTMT değerlerinin 0,90'ın altında olması gerekmektedir. Tablo 3.15'te HTMT değerleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Tablo 3. 15 HTMT

	PD	PC	PM	PL	PP	PR	PH	PE
Product (PD)								
Price (PC)	0.582							
Promotion (PM)	0.616	0.548						
Place (PL)	0.829	0.633	0.727					
People (PP)	0.854	0.544	0.666	0.784				
Process (PR)	0.829	0.531	0.605	0.789	0.884			
Physical evidence (PH)	0.750	0.568	0.577	0.699	0.793	0.855		
Performance (PE)	0.763	0.594	0.509	0.663	0.767	0.776	0.816	

Yukarıdaki tablodaki verilere bakıldığında, tablodaki en yüksek değerin 0,867 olduğu ve bu değerin 0,90'ın altında kalması nedeniyle HTMT kriterine göre de ayırt edici geçerliliğin sağlandığı görülmektedir.

3.6.2 İkinci aşama: yapısal modelin değerlendirilmesi

Yapısal model aşağıdaki adımlar izlenerek değerlendirilir:

1. Yol katsayılarının β 'nin istatistiksel anlamlılığı (hipotez testi)
2. Belirleme katsayısı R-kare (R^2)
3. Etki büyüklüğü f-kare (f^2)
4. Öngörülme geçerlilik testi PLSpredict

Aşağıda, ilettiğiniz metnin belirtmiş olduğunuz tüm kurallara ve terimlere sadık kalınarak Türkçeye tam olarak çevrilmiş hâli verilmiştir:

1. Yol Katsayılarının İstatistiksel Anlamlılığı (β)

Aşağıdaki Tablo 3.16, yol analizi sonuçlarını ve hipotezlerin kabul/red durumlarını göstermektedir:

Tablo 3. 16 Çalışma Hipotezleri İçin Yol Katsayıları

H	Yol	β	Sd	T İstatistiği	P Değeri	Sonuç
1	Hizmet inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0.168	0.059	2.855	0.004	Kabul
2	Fiyatlandırma inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0.144	0.063	2.270	0.023	Kabul
3	Tutundurma inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	-0.049	0.049	1.012	0.312	Ret
4	Yer inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0.004	0.066	0.062	0.951	Ret
5	İnsan inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0.162	0.072	2.240	0.025	Kabul
6	Süreç inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0.160	0.076	2.117	0.034	Kabul

7	Fiziksel kanıt inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0.354	0.071	5.014	0.000	Kabul
---	---	-------	-------	-------	-------	-------

1) Birinci hipotez:

Hizmet inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Birinci hipotez test sonuçları, Hizmet inovasyonunun Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir; yol katsayısı ($\beta = 0.168$), T değeri = 2.855 ve P değeri = 0.004 olup, bu değer 0,05 anlam düzeyinin altındadır. Dolayısıyla birinci hipotez kabul edilmiştir.

2) İkinci hipotez:

Fiyatlandırma inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

- Yol katsayısı (β) = 0.144
- T değeri = 2.270 • P değeri = 0.023
- Yol katsayısı (β): $\beta = 0.144$ değeri, fiyatlandırma inovasyonunun kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
- T değeri = 2.270: $T > 1.96$ olduğundan, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir.
- P değeri = 0.023: $P < 0.05$ olduğundan, sıfır hipotezi (H_0) reddedilir ve ikinci hipotez kabul edilir çünkü sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır.

3) Üçüncü hipotez:

Tutundurma inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

- Yol katsayısı (β) = -0.049
- T değeri = 1.012
- P değeri = 0.312
- Yol katsayısı (β): $\beta = -0.049$

değeri, tutundurma inovasyonunun kuruluşların performansı üzerinde az da olsa negatif bir etkiye sahip olduğunu gösterir.

- T değeri = 1.012: $T < 1.96$ olduğundan, etkinin anlamlı olmadığını gösterir.
- P değeri = 0.312: $P > 0.05$ olduğundan, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını gösterir. Bu nedenle üçüncü hipotez reddedilir.

4) Dördüncü hipotez:

Yer inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

- Yol katsayısı (β) = 0.004
- T değeri = 0.062
- P değeri = 0.951
- Yol katsayısı (β): $\beta = 0.004$ değeri, yer inovasyonunun performans üzerinde çok zayıf bir etkiye sahip olduğunu gösterir.
- T değeri = 0.062: $T < 1.96$ olduğundan, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını gösterir.
- P değeri = 0.951: $P > 0.05$ olduğundan, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını gösterir. Bu nedenle dördüncü hipotez reddedilir.

5) Beşinci hipotez:

İnsan inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

- Yol katsayısı (β) = 0.162
- T değeri = 2.240
- P değeri = 0.025
- Yol katsayısı (β): $\beta = 0.162$ değeri, insan inovasyonunun performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu gösterir.
- T değeri = 2.240: $T > 1.96$ olduğundan, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir.

- P değeri = 0.025: $P < 0.05$ olduğundan, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Bu nedenle beşinci hipotez kabul edilir.

6) Altıncı hipotez:

Süreç inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

- Yol katsayısı (β) = 0.160
- T değeri = 2.117
- P değeri = 0.034
- Yol katsayısı (β): $\beta = 0.160$ değeri, süreç inovasyonunun performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu gösterir.
- T değeri = 2.117: $T > 1.96$ olduğundan, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir.
- P değeri = 0.034: $P < 0.05$ olduğundan, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Bu nedenle altıncı hipotez kabul edilir.

7) Yedinci hipotez:

Fiziksel kanıt inovasyonunun, insani yardım alanında faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

- Yol katsayısı (β) = 0.354
- T değeri = 5.014
- P değeri = 0.000
- Yol katsayısı (β): $\beta = 0.354$ değeri, fiziksel kanıt inovasyonunun performans üzerinde güçlü pozitif bir etkiye sahip olduğunu gösterir.
- T değeri = 5.014: $T > 1.96$ olduğundan, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir.
- P değeri = 0.000: $P < 0.05$ olduğundan, etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Bu nedenle yedinci hipotez kabul edilir.

İstatistiksel Olarak Anlamli Olmayan Hipotezlerin Gözden Geçirilmesi

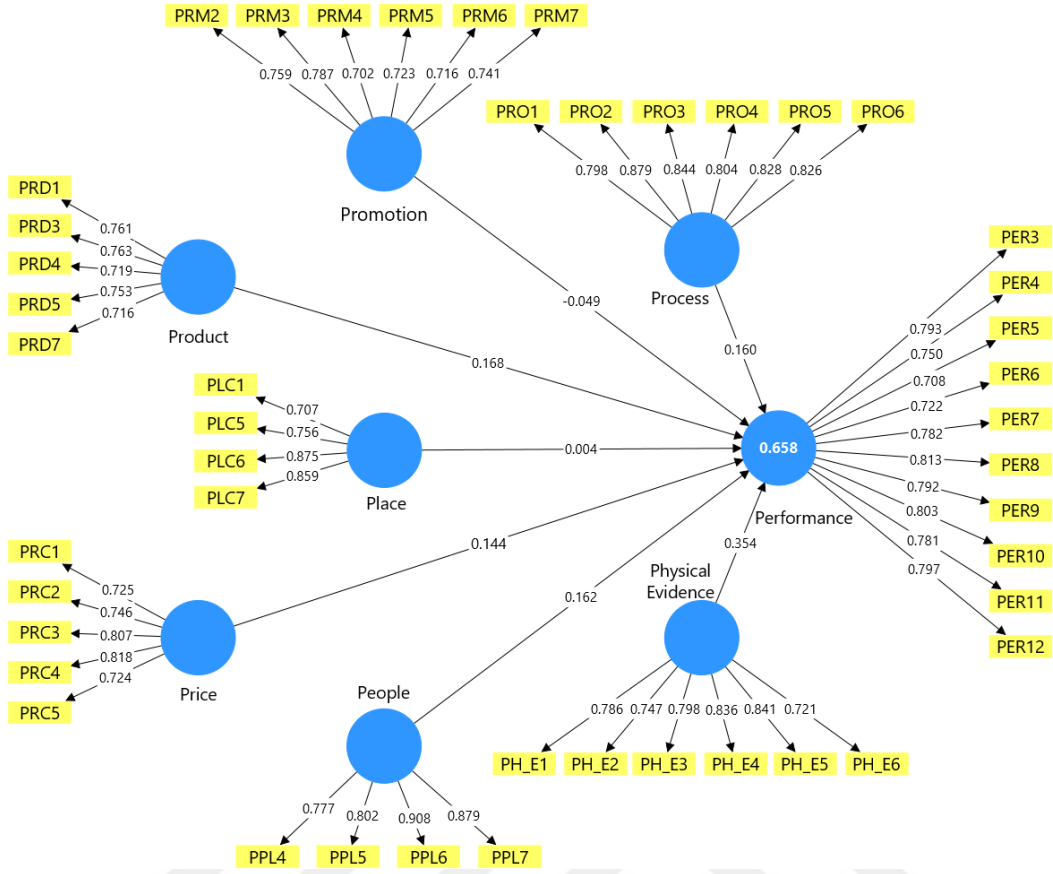
İncelenen pazarlama inovasyonunun farklı boyutlarının çoğu Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermiş olmasına rağmen, Tutundurma inovasyonu ve Yer inovasyonu yapısal modelde anlamlı bir etki ortaya koymamıştır. Araştırmacının bakış açısına göre bu durum birkaç temel faktörle açıklanabilir.

Birinci olarak, bazı Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar bu iki boyuta stratejik düzeyde yeterli önem atfetmiyor olabilir; bu da bu alanlarda belirgin inovatif uygulamaların zayıf bir şekilde benimsenmesine yol açmaktadır. İnsanî yardım bağlamında Tutundurma inovasyonu genellikle dijital araç ve teknolojilerin etkin kullanılmadığı, geleneksel iletişim çabalarıyla sınırlı kalmaktadır.

İkinci olarak, birçok Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşta hizmet dağıtımı saha koşulları ve operasyonel kısıtlamalarla doğrudan ilişkilidir; bu da Yer inovasyonu kanallarında inovasyonun daha az belirgin veya etkili olmasına neden olabilmektedir.

Dolayısıyla, bu iki boyutta istatistiksel anlamlılığın sağlanamamış olması pratikte tamamen yokluklarının göstergesi değil; aksine kurum içi farkındalığın artırılması ve Tutundurma inovasyonu ile Yer inovasyonunu genel pazarlama stratejisi içinde bütünleştiren yaratıcı mekanizmaların geliştirilmesi ihtiyacına işaret etmektedir. Bu sayede kurumsal etki güçlenebilir ve hizmetlerin hedef kitleye ulaştırılma etkinliği artırılabilir.

Aşağıdaki şekilde yapısal model, yol katsayıları ve gösterge yükleri gösterilmektedir:



Şekil 3.1 yapısal model

2. Belirleme Katsayısı (R-kare)

Belirleme katsayısı R^2 , değişkenlerin öngörüsül gücünü ölçmek için kullanılır; modele ait belirleme katsayısı değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 3. 17 Belirleme Katsayısı

Değişken	R-kare
Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0,658

Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı için belirleme katsayısı 0,658 olarak bulunmuştur; bu da pazarlama inovasyonunun yedi boyutunun performansın %65,8'ini açıkladığı anlamına gelir ve bu durum iyi bir açıklayıcılık gücüne işaret etmektedir (Hair et al., 2019).

3. Etki Büyüklüğü Katsayısı (f-kare)

Etki büyüklüğü katsayısı f^2 , bağımsız değişkenlerden birinin modelden çıkarılmasının bağlı değişkenin R^2 'sindeki değişimi ölçmek için kullanılır (Hair ve diğ., 2019). Cohen (1988) etki büyüklükleri için şu eşikleri önermiştir:

- f^2 0,02–0,15 arası **zayıf etki**,
- f^2 0,15–0,35 arası **orta düzey etki**,
- $f^2 > 0,35$ **büyük etki** (Cohen, 1988).

Tablo 3. 18 Etki Büyüklüğü Katsayıları

İlişki	f-kare
Hizmet inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0,032
Fiyatlandırma inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0,039
Tutundurma inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0,004
Yer inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0,000
İnsan inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0,023
Süreç inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0,019
Fiziksel kanıt inovasyonu → Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı	0,136

Tablo 3.18'in gösterdiklerine göre:

1. **Hizmet inovasyonu → Performans**

- $f^2 = 0,032$
- 0,02–0,15 aralığında olduğundan **zayıf etki**.

2. **Fiyatlandırma inovasyonu → Performans**

- $f^2 = 0,039$
- O da 0,02–0,15 aralığında, dolayısıyla **zayıf etki**.

3. **Tutundurma inovasyonu → Performans**

- $f^2 = 0,004$
- 0,02'den küçük; bu, **çok zayıf etki** ya da **anlamli etki yok** anlamına gelir.

4. **Yer inovasyonu → Performans**

- $f^2 = 0,000$
- Sıfır olması, **hiç etki olmadığını** gösterir.

5. **İnsan inovasyonu → Performans**

- $f^2 = 0,023$
- 0,02–0,15 aralığında, yani **zayıf etki**.

6. Süreç inovasyonu → Performans

- $f^2 = 0,019$
- 0,02'nin hemen altında; bu da **çok zayıf etki** ya da **anlamli etki yok** demektir.

7. Fiziksel kanıt inovasyonu → Performans

- $f^2 = 0,136$
- 0,02–0,15 aralığında, dolayısıyla **zayıf etki**, ancak diğer zayıf etkilerden biraz daha güçlü.

4. PLSpredict ile Öngörüsöl Yeterlilik

Örnek dışı öngörü performansını değerlendirmek için Shmueli ve ark. (2019) tarafından önerilen yaklaşım izlenmiştir. Birinci adımda Q^2 değerleri hesaplanmış ve bu değerlerin sıfırdan büyük olması gerekmektedir. Daha sonra PLS-SEM_RMSE değerleri ile LM_RMSE değerleri karşılaştırılmıştır. Shmueli ve ark. (2019) bu karşılaştırma sonucunda dört durumu tanımlamıştır:

1. **Tüm PLS-SEM_RMSE değerleri, LM_RMSE değerlerinden büyükse**, model örnek dışı öngörü yeteneğine sahip değildir.
2. **Birkaç PLS-SEM_RMSE değeri, LM_RMSE'den küçükse**, modelin öngörü gücü düşüktür.
3. **Yarıdan fazla veya çoğu PLS-SEM_RMSE değeri, LM_RMSE'den küçükse**, model orta düzey öngörü gücüne sahiptir.
4. **Tüm PLS-SEM_RMSE değerleri, LM_RMSE'den küçükse**, model güçlü bir örnek dışı öngörü yeteneğine sahiptir.

Aşağıdaki tabloda PLSpredict test sonuçları sunulmaktadır:

Tablo 3. 19 PLSpredict

	$Q^2_{predict}$	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE
PER3	0.522	0.520	0.559
PER4	0.331	0.577	0.622

PER5	0.252	0.895	1.009
PER6	0.299	0.848	0.921
PER7	0.340	0.587	0.629
PER8	0.368	0.605	0.617
PER9	0.329	0.734	0.785
PER10	0.530	0.585	0.617
PER11	0.348	0.586	0.671
PER12	0.373	0.665	0.723

- Tüm Q^2_{predict} değerleri 0'ın üzerinde olup, modelin iyi bir öngörü gücüne sahip olduğunu göstermektedir.
- Tüm PLS-SEM_RMSE değerleri, LM_RMSE değerlerinden daha düşük olup, PLS-SEM modelinin geleneksel doğrusal LM modeline kıyasla güçlü bir öngörü yeteneğine sahip olduğunu işaret etmektedir.

Araştırma modeli, PLS-SEM ile analiz edildiğinde PLSpredict sonuçlarına göre güçlü bir öngörü gücüne sahiptir. Tüm PLS-SEM_RMSE değerlerinin LM_RMSE değerlerinden daha düşük olması, modelin genel olarak geleneksel doğrusal modele kıyasla daha doğru tahminler yaptığını ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Bu çalışma, yedi bileşeni (Hizmet inovasyonu, Fiyatlandırma inovasyonu, Tutundurma inovasyonu, Yer inovasyonu, İnsan inovasyonu, Süreç inovasyonu ve Fiziksel kanıt inovasyonu) ile pazarlama inovasyonunun Türkiye merkezli insani yardım sektöründe faaliyet gösteren Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın evrenini, Türkiye içindeki veya Suriye'ye kadar uzanan çatışma ve afet bölgelerinde faydalanıcılara insani hizmet sunan bu tür kuruluşlar oluşturmuş; veri toplama süreci, pazarlama inovasyonu uygulama düzeyini ve performans göstergelerinin (operasyonel verimlilik, finansal sürdürülebilirlik ve faydalanıcı memnuniyeti) ölçülmesine yönelik standardize edilmiş bir anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Anketin geçerliliği ve yapısı faktör analizi ile; güvenilirlik ise Cronbach alfa katsayısı ile sınanmış; daha sonra veriler yapısal eşitlik modeli ve yol analizi teknikleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişki gücü ve anlamlılığı %95 güven düzeyinde ($p < 0.05$) analiz edilmiştir.

Analizler, pazarlama inovasyonu boyutlarından bazılarının kurumsal verimliliği artırmada ve kaynak sağlamada merkezi rol oynadığını ortaya koyarken, tüm boyutların aynı etkiye sahip olmadığını göstermiştir. Hizmet inovasyonu, $\beta = 0.168$, $T = 2.855$, $P = 0.004$ düzeyinde güçlü ve pozitif bir etki sergileyerek Cascio (2011) ve Ramirez et al. (2018) tarafından vurgulanan yenilikçi hizmet/programların önemini doğrulamıştır. Benzer şekilde Fiyatlandırma inovasyonu, $\beta = 0.144$, $T = 2.270$, $P = 0.023$ değerleriyle algılanan değer temelli fiyatlandırma modellerinin finansal sürdürülebilirliği desteklediğini ve bağışçı çekimini artırdığını göstermiş, Chen (2006)'nın tüm paydaşlara fayda sağlayan inovasyon modeli ile uyum içindedir. Öte yandan, Tutundurma inovasyonu ($\beta = -0.049$, $P = 0.312$) ve Yer inovasyonu ($\beta = 0.004$, $P = 0.951$) boyutları anlamlı bir etki ortaya koymayarak, ortak lojistik yapılar ve dijital kanal kullanımındaki kısıtlamaların bu sonuçları açıklayabileceğini; Purchase & Volery (2020) ve Rust et al. (2004) gibi klasik yaklaşımların beklentileri ile çeliştiğini ve iletişim stratejilerinin yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini göstermiştir. Buna karşılık, İnsan inovasyonu ($\beta = 0.162$, $T = 2.240$, $P = 0.025$) ve Süreç inovasyonu ($\beta =$

0.160, $T = 2.117$, $P = 0.034$) boyutları, Murovec & Prodan (2009) ile Tidd (2005)'in belirttiği insan kaynakları kapasite ve iç süreç mühendisliğinin önemini desteklemiştir. Fiziksel kanıt inovasyonu ise $\beta = 0.354$, $T = 5.014$, $P = 0.000$ değerleriyle tüm boyutlar arasında en güçlü etkiye sahip olarak, kurumsal görünürlük ve güveni artırmada kritik rol oynadığını Sánchez-Gutiérrez et al. (2019) ve Pino et al. (2016) ile uyumlu biçimde ortaya koymuştur.

Bu çalışma, kaynak kısıtlamalarının yoğun yaşandığı insani yardım bağlamlarında etkili pazarlama inovasyonu boyutlarını ortaya koyarak, ürün/hizmet inovasyonu yetenekleri, esnek fiyatlandırma, operasyonel verimlilik ve fiziksel kanıt boyutları arasındaki göreceli önemin ayrıştırılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Elde edilen bulgular, geleneksel kavramsal çerçevelerin yeniden şekillendirilmesini gerektiren finansman kısıtları ve saha ortaklıklarına sahip kâr amacı gütmeyen örgütler bağlamında pazarlama inovasyonu teorilerini yönlendirirken; uygulama düzeyinde yatırım ve ölçüm önceliklerinin belirlenmesine yönelik keskin göstergeler sağlayarak örgütlerin esnekliğini ve kalıcı toplumsal etki yaratma kapasitelerini güçlendirmektedir. Bu temelde, çalışma insani pazarlama inovasyonu anlayışına derinlik kazandıran bir temel oluşturmakta ve bu alandaki gelecekteki araştırmalar için yeni ufuklar açmaktadır.

Öneriler ve Geleceğe Yönelik Etkiler

Çalışmanın veri analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin literatürdeki bulgular ve elde edilen sonuçlar ışığında incelenmesi sonucunda, insani yardım faaliyetleri yürüten Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar, önceliği en yüksek etkiye sahip inovasyon boyutlarına—Hizmet inovasyonu ve Fiziksel kanıt inovasyonu—kaydırarak kaynak tahsisini yeniden düzenleyebilir; ayrıca algılanan değere dayalı fiyatlandırma modellerini ve finansal katılımı kolaylaştıran dijital ödeme kanallarını entegre edebilir. Bunun için Design Thinking ve Agile Management yaklaşımlarını esas alan kapsamlı eğitim programları tasarlamak, süreçleri yeniden yapılandırmak üzere Process Re-engineering yöntemini benimsemek; hizmet sunum yollarını iyileştirmek, idari zaman ve maliyetleri azaltmak öncelikli adımlar arasında yer almalıdır. Eş zamanlı olarak, insani yardımın özelliklerine uygun Tutundurma inovasyonu stratejileri geliştirmek amacıyla iletişim sağlayıcıları ve SMS ile mobil uygulama iş birlikleri kurmak; içerik üretiminde Digital Analytics araçlarından yararlanarak Storytelling ve Co-creation yöntemlerini kullanmak, mesajın güvenilirliğini ve destek çekme gücünü artıracaktır.

Bu çalışma, sınırlı kaynak ortamlarında pazarlama inovasyonuna dair teorik anlayışı zenginleştirerek, Fiziksel kanıt inovasyonunun, ürün ve hizmet inovasyonları kadar donörler ve paydaşlar nezdindeki güven üzerinde belirleyici olduğunu göstermiştir. Önerilen yapısal eşitlik modeli, fikirlerin kurum içinde nasıl yayıldığını daha iyi kavramak için Organizational Absorptive Capacity ve Local Network Embeddedness gibi aracı değişkenlerin eklenmesini önermektedir.

Uygulama boyutunda, çalışmanın bulguları karar vericilere şu adımları içeren bir yol haritası sunmaktadır: önce içsel bir Self-assessment ile pazarlama inovasyonu durumunu tespit etmek; ardından yedi boyutun etki haritalarına göre yatırım önceliklerini belirlemek; kısa ve orta vadeli hedefler ile ölçüm göstergelerini içeren bir Roadmap hazırlamak; son olarak kuruma özel bir Innovation Unit oluşturarak ilerlemeyi izlemek ve öğrenme-geliştirme döngülerini sürekli tekrar etmek. Balanced Scorecard sistemi kullanılarak finansal, operasyonel, öğrenme-gelişimsel ve sosyal boyutların entegre bir gösterge setiyle izlenmesi önerilmektedir.

Gelecek araştırmalar için, farklı coğrafi ve kültürel bağlamlardaki Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılması; Focus Groups ve Case Studies gibi nitel yöntemlerin, Tutundurma inovasyonu ve Yer inovasyonunun zayıf etkilerinin nedenlerini derinlemesine ortaya koymak üzere eklenmesi; Longitudinal Studies ile pazarlama inovasyonunun performans üzerindeki etkisinin zaman içindeki sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesi tavsiye edilmektedir. Bu tür genişletmeler, teorik çerçevenin geçerliliğini güçlendirecek ve bu hayati alanda inovasyonun rolü hakkında yeni araştırma ufukları açacaktır.

KAYNAKÇA

- Andersson, P., & Nyberg, A. (1998). Marketing cooperation in automotive strategic alliances. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4(3), 43-74.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational leadership and organizational performance: the mediating role of organizational innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59-75.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. CIPD publishing.
- Bartoloni, E., & Baussola, M. L. (2013). Does Technological Innovation Undertaken Alone Have a Real Pivotal Role? *Available at SSRN 2283183*.
- Benett, Y., Bittaye, A., & Loum, O. (2012). The report on NGOs' performance standards. *Gambia: The Educational Research Network in West and Central Africa*.
- Benjamin, L. M. (2012). The potential of outcome measurement for strengthening nonprofits' accountability to beneficiaries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1224-1244.
- Bernal Torres, C. A., Montes Guerra, M. I., Turriago Hoyos, A., & Castro Silva, H. F. (2021). Organizational and social innovation in Non-Profit Organizations performance in the context of an emergent economy. *Intangible Capital*, 17(1), 73-90.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 216-233.
- Booms, B. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. *Marketing of services*.
- Bridgewater, S. (2012). Cadbury Schweppes: the launch of 'Oasis' into the adult soft drinks market. In *Innovation in Marketing* (pp. 17-29). Routledge.
- Brown, S. (2016). Postmodern marketing: Dead and buried or alive and kicking?. In *The marketing book* (pp. 21-36). Routledge.
- Campbell, D. A., & Lambright, K. T. (2016). Program performance and multiple constituency theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 150-171.

- Carman, J. G. (2007). Evaluation practice among community-based organizations: Research into the reality. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 60-75.
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., et al. (2014). Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6). <https://escholarship.org/uc/item/9ss3c16g>
- Cascio, R. P. (2011). Marketing innovation and firm performance research model, research hypotheses, and managerial implications.
- Cascio, R. P. (2011). Marketing innovation and firm performance research model, research hypotheses, and managerial implications.
- Cascio, R. P. (2011). Marketing innovation and firm performance research model, research hypotheses, and managerial implications.
- Chaffey, D. (2002). Achieving marketing objectives through use of electronic communications technology.". From Wikipedia, the free encyclopedia.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, 64(3), 1-17.
- Chen, W., Fleischhacker, A. J., & Katehakis, M. N. (2015). Dynamic pricing in a dual-market environment. *Naval Research Logistics (NRL)*, 62(7), 531-549.
- Chen, Y. (2006). Marketing innovation. *Journal of economics & management strategy*, 15(1), 101-123.
- Chetraoui, F., & Elguerri, A. (2019). *Marketing Innovation's Reality in Tourism Agencies from both Perspectives: Agency and Customers – "ELWAFIDINE TOURS" Agency Case Study*. *Journal of Tourism Studies*, 15(4), 590-606.
- Amel, C. H. E. T. R. A. O. U. I., & Abderrahmane, E. L. G. U. E. R. R. I. Marketing Innovation's Reality in Tourism Agencies from both Perspectives: Agency and Customers--"ELWAFIDINE TOURS Agency Case Study"
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*: Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M. (2015). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Chuwiruch, N., Jhundra-Indra, P., & Boonlua, S. (2015, July). Marketing innovation strategy and marketing performance: a conceptual framework. In *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings* (Vol. 20, No. 2, p. 82). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2 ed.).
- Cohen, L., Diether, K., & Malloy, C. (2019). Misvaluing innovation. *The Review of Financial Studies*, 26(3), 635-666.

- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of management review*, 5(2), 211-218.
- Cooper, R. G. (2011). *Winning at new products: Creating value through innovation*. Basic books.
- Cristache, N., Busila, A. V., & OPRIT MAFTEI, C. (2021). Innovation Marketing-a Consequence of Business Competitiveness. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 27.(۴)
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2019). *International business: Environments and operations*. Pearson.
- Data, I. I. (2005). Oslo manual. *Paris and Luxembourg: OECD/Euro-stat*.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- Doyle, P., & Bridgewater, S. (2012). *Innovation in marketing*. Routledge.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper, New York; revised edition, Butterworth-Heinemann, 2007. van Niekerk, R., de Villiers, B., & Fontaine, Y. E. *The Making of a Management Mastermind: The Career Development of Peter Drucker*.
- Drucker, P. F. (1986). *Innovation and entre-preneurship: practice and principles*. Harper & Row.
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2018). *The global innovation index 2018: Energizing the world with innovation*. WIPO.
- Dwivedi, A., & Pawsey, N. (2023). Examining the drivers of marketing innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 155, 113409
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141.
- Eriksson, K., & Nilsson, D. (2007). Determinants of the continued use of self-service technology: The case of Internet banking. *Technovation*, 27(4), 159-167.
- Ernst, H., Kahle, H. N., Dubiel, A., Prabhu, J., & Subramaniam, M. (2015). The antecedents and consequences of affordable value innovations for emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 65-79.
- Fadaee, A., & Abd Alzahrh, H. O. (2014). Explaining the relationship between creativity, innovation and entrepreneurship. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(12), 1-4.

- Fagerberg, J. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
- Fagerberg, J. (2006). Innovation: A guide to the literature.
- Forbes, D. P. (1998). Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 27(2), 183-202.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1).
- Foxall, G. R. (1988). Marketing new technology: Markets, hierarchies, and user-initiated innovation. *Managerial and Decision Economics*, 9(3), 237-250.
- Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velázquez, B., Servera-Francés, D., & Gil-Saura, I. (2017). Role of marketing and technological innovation on store equity, satisfaction and word-of-mouth in retailing. *Journal of product & brand management*, 26(6), 650-666.
- Galindo-Rueda, F. (2019, July). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. In *National Bureau of Statistics of China, OECD-NBS International Training Workshop on Innovation Statistics. Xi'an, China* (pp. 16-18).
- Gallego, G., & Van Ryzin, G. (1994). Optimal dynamic pricing of inventories with stochastic demand over finite horizons. *Management science*, 40(8), 999-1020.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 19(2), 110-132.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 19(2), 110-132.
- Geldes, C., Felzensztein, C., & Palacios-Fenech, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61, 55-66.
- Geldes, C., Felzensztein, C., & Palacios-Fenech, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61, 55-66.
- Gerber, M. E., & Gerber, M. E. (2005). *E Myth Mastery*. Harper Audio.

- Giannopoulou, C. (2011). *Leading for Impact: Learning, Innovation, and Effectiveness in Greek Nonprofit Organizations*. Athens, Greece: Department of Business Administration Athens University of Economics and Business.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Göttlichová, M., & Soukalová, R. (2015). Options for innovation of marketing approaches to the market in the non-profit sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 334-341.
- Green, J. C., Madjidi, F., Dudley, T. J., & Gehlen, F. L. (2001). Local unit performance in a national nonprofit organization. *Nonprofit management and Leadership*, 11(4), 459-476.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215.
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of business research*, 69(12), 5671-5681.
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of business research*, 69(12), 5671-5681.
- Gustafsson, C., & Fagerberg, I. (2004). Reflection, the way to professional development?. *Journal of clinical nursing*, 13(3), 271-280.
- Hadi, H. A., & Zainon, S. (2024). Does Transformational Leadership Affects NPOs Performance?. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 18.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2). doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1). doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
- Halpern, D. F. (2010). *Undergraduate education in psychology: A blueprint for the future of the discipline*. American Psychological Association.
- Halpern, N. (2010). Marketing innovation: Sources, capabilities and consequences at airports in Europe's peripheral areas. *Journal of Air Transport Management*, 16(2), 52-58.
- Hansmann, H. B. (1979). The role of nonprofit enterprise. *Yale LJ*, 89, 835.

- Heller Baird, C., & Gonzalez-Wertz, C. (2011). How top performers achieve customer-focused market leadership. *Strategy & Leadership*, 39(1), 16-23.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- Hilken, T., De Ruyter, K., Chylinski, M., Mahr, D., & Keeling, D. I. (2017). Augmenting the eye of the beholder: exploring the strategic potential of augmented reality to enhance online service experiences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 884-905.
- Hollanders, H., & Es-Sadki, N. (2017). *European innovation scoreboard 2017*. European Commission.
- Hull, C.E., & Lio, B.H. (2006). Innovation in Non-Profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of Change Management*, 6(1), 53-65. <https://doi.org/10.1080/14697010500523418>
- Ilić, D., Ostojić, S., & Damnjanović, N. (2014). The importance of marketing innovation in new economy. *The European Journal of Applied Economics*, 11(1).
- Ilić, D., Ostojić, S., & Damnjanović, N. (2014). The importance of marketing innovation in new economy. *The European Journal of Applied Economics*, 11(1).
- Irwin.
- Iwu, C. G., Kapondoro, L., Twum-Darko, M., & Tengeh, R. (2015). Determinants of sustainability and organisational effectiveness in non-profit organisations. *Sustainability*, 7(7), 9560-9573.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business horizons*, 61(3), 453-460.
- Kanter, R. M., & Summers, D. V. (1994). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. *Public sector management: Theory, critique and practice*, 220, 236.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353-370.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Language*, 11(322p), 23cm.
- Karthika, R., & Chandrakhanthan, J. (2007). Marketing innovation. *Journal of Business and Management*, 34(4), 67-74.
- Kireev, V. S., Nekrasova, M. L., Shevchenko, E. V., Alpatskaya, I. E., Makushkin, S. A., & Povorina, E. V. (2016). Marketing management as the realization process of research, production and sale activity of the enterprise. *International Review of Management and Marketing*, 6(6), 228-234.
- Kjellberg, H., Azimont, F., & Reid, E. (2015). Market innovation processes: Balancing stability and change. *Industrial marketing management*, 44, 4-12.
- Klassen, M., Dobni, C.B., & Neufeldt, V. (2020). Innovation orientation and performance in the not-for-profit sector. *International Journal of Business Innovation and Research*, 23(4), 540-560. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.111769>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of marketing*, 36(2), 46-54.
- Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*, 2nd European ed. *Rotolito Lombarda, Milan*.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2016). *Marketing Management 3rd edn PDF eBook*. Pearson Higher Ed.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. (2012). *Marketing Management*(14th edition). Prentice Hall.
- Kotler, Philip et al. (1999). *Principles of Marketing* (Second Eaurpean Edition). Prentice Hall Inc. Amel, C. H. E. T. R. A. O. U. I., & Abderrahmane, E. L. G. U. E. R. R. I. Marketing Innovation's Reality in Tourism Agencies from both Perspectives: Agency and Customers--"ELWAFIDINE TOURS Agency Case Study".
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of marketing*, 80(6), 146-172.
- Lee, R., Lee, J. H., & Garrett, T. C. (2019). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of business research*, 99, 507-515.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia//Harvard Business Rewiew. *July August*.

- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of international business studies*, 35, 350-370.
- Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of business Research*, 35(1), 79-91.
- Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). The effects of the crisis on marketing innovation: An application for Spain. *Journal of business & industrial marketing*, 31(3), 404-417.
- Mitchell, G. E. (2013). The construct of organizational effectiveness: Perspectives from leaders of international nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 324-345.
- Mitchell, G. E. (2013). The construct of organizational effectiveness: Perspectives from leaders of international nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 324-345.
- Modi, P. (2014). Market orientation in nonprofit organizations: innovativeness, resource scarcity, and performance. In *Competitive Intelligence, Analysis and Strategy* (pp. 194-206). Routledge.
- Mohd Noor, N. H. (2017). The influence of organizational culture, downward accountability, and knowledge sharing on Malaysian nonprofit organizations effectiveness: From employees' perspective (Doctoral dissertation, University of Malaya).
- Moreira, J., Silva, M. J., Simões, J., & Sousa, G. (2012). Drivers of marketing innovation in Portuguese firms. *Amfiteatru Economic Journal*, 14(31), 195-206.
- Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. U. (2012). Non-technological and technological innovations: Do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. *International Journal of Technology Management*, 57(4), 227-244.
- Murovec, N., & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872.
- Musso, F. (2010). Innovation in marketing channels: Relationships, technology, channel structure. *Symphony: Emerging Issues in Management*, (1), 23-42.
- Musso, Fabio. (2010). Innovation in Marketing Channels. University of Milan-Bicocca. SYMPHONY Emerging Issues in Management.
- NASTASE, M. (2008). Professional competence and leadership within organizations. *Economia. Seria Management*, 11(2), 88-94.

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263.
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.
- Nyberg, A. (1998). *Innovation in distribution channels: An evolutionary approach*. Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk.) (EFI).
- O'dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European journal of marketing*, 43(1/2), 46-61.
- Ohmae, K. (1982). The strategic triangle: A new perspective on business unit strategy. *European Management Journal*, 1(1), 38-48.
- Pino, C., Felzensztein, C., Zwerg-Villegas, A. M., & Arias-Bolzmann, L. (2016). Non-technological innovations: Market performance of exporting firms in South America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4385-4393.
- Pitra, C., Förbass, R., & Seyfert, H. M. (1997). Molecular phylogeny of the tribe Bovini (Mammalia: Artiodactyla): alternative placement of the Anoa. *Journal of Evolutionary Biology*, 10(4), 589-600.
- Plantz, M. C., Greenway, M. T., & Hendricks, M. (1997). Outcome measurement: Showing results in the nonprofit sector. *New Directions for Evaluation*, 1997(75), 15-30.
- Poister, T. H. (2003). Measuring performance in public and nonprofit organizations. *John Wiley & Sons*.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(9-10), 763-793.
- Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(9-10), 763-793.
- Ramadan, M. A., & Borgonovi, E. (2015). Performance measurement and management in non-governmental organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(2), 70-765.
- Ramirez, F. J., Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., & Garcia-Villaverde, P. M. (2018). From external information to marketing innovation: the mediating role of product and organizational innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 693-705.

- Randhawa, K., & Scerri, M. (2015). Service innovation: A review of the literature. *The handbook of service innovation*, 27-51.
- Raustiala, K. (1997). States, NGOs, and international environmental institutions. *International Studies Quarterly*, 41(4), 719-740.
- Reguia, C. (2014). Product innovation and the competitive advantage. *European Scientific Journal*, 1(1), 140-157.
- Reydet, S., & Carsana, L. (2017). The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: The mediating role of positive affect. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 132-138.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations, 5th edn Tampa. FL: Free Press.[Google Scholar].
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In An integrated approach to communication theory and research (pp. 432-448). Routledge.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of marketing*, 68(4), 76-89.
- Salamon, L. M. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(2), 167-210.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Sánchez-Gutiérrez, J., Cabanelas, P., Lampón, J. F., & González-Alvarado, T. E. (2019). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of business & industrial marketing*, 34(3), 618-627.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Scott, D. M. (2015). The new rules of marketing and PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly. John Wiley & Sons.
- Shani, A. B. and Lau, J. B. (1996). Behavior in Organization. Chicago:

- Sheehan Jr, R. M. (1996). Mission accomplishment as philanthropic organization effectiveness: Key findings from the excellence in philanthropy project. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(1), 110-123.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11). doi:10.1108/EJM-02-2019-0189
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of marketing*, 63(4_suppl1), 168-179.
- Tardivo, G., Thrassou, A., Viassone, M., & Serravalle, F. (2017). Value co-creation in the beverage and food industry. *British Food Journal*, 119(11), 2359-2372.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high-and low-technology regimes. *Journal of business venturing*, 21(5), 687-703.
- Tidd, J. (2005). Integrating technological market and organizational change. *Managing innovation*.
- Tinoco, J. (2005). Marketing Innovation: The Construct, Antecedents and Consequences. Unpublished Work.
- Tran, L. (2020). International NGO centralization and leader-perceived effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(1), 134-159.
- Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of competitiveness*, 10(2), 132.
- Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of competitiveness*, 10(2), 132.
- Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International journal of operations & production management*, 34(7), 853-875.
- Utterback, J. M. (1996). *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business School Press.
- Verschuere, B., Beddeleem, E., & Verlet, D. (2014). Determinants of innovative behaviour in Flemish nonprofit organizations: An empirical research. *Public Management Review*, 16(2), 173. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.757347>

- Villinger, N. D. (2009). Analyzing non-profit organizations: managerial frameworks and evaluation. *Journal of Global Business Issues*, 3(1), 61.
- Vos, A. H. (2010). *Service innovation: managing innovation from idea generation to innovative offer* (Master's thesis, University of Twente).
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, 56(4), 1-17.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of strategic marketing*, 11(1), 15-35.
- Wolfe, J. M. (1994). Guided search 2.0 a revised model of visual search. *Psychonomic bulletin & review*, 1, 202-238.
- Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability*, 11(2), 495. <https://doi.org/10.3390/su11020495>
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.

EKLER

Anket

Pazarlama İnovasyonu ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı – İnsani yardım sektöründe faaliyet gösteren kuruluş örneklemini üzerine uygulama

Bu anket, pazarlama inovasyonunun kar amacı gütmeyen kuruluşların performansı üzerindeki etkisini, insani yardım sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar örnekleminde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma; **Hizmet inovasyonu, Fiyatlandırma inovasyonu, Tutundurma inovasyonu, Yer inovasyonu, İnsan inovasyonu, Fiziksel kanıt inovasyonu ve Süreç inovasyonu** stratejilerinin kuruluşların verimliliği ve etkinliği üzerindeki etkisini anlamayı hedeflemektedir. Toplanacak bilgiler, hayır ve insani yardım çalışmalarının gelişimine bilimsel öneriler sunmak amacıyla kullanılacaktır. Verdiğiniz bilgiler gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Lütfen tüm soruları tam ve objektif biçimde yanıtlayınız.

Kuruluşun Demografik Değişkenleri

Değişken	Kategori
Örgütün faaliyet alanı	☐ Eğitim
	☐ Sağlık
	☐ Yardım
	☐ Erken iyileşme ve rehabilitasyon
	☐ Koruma
	☐ Diğer: _____
Örgütün büyüklüğü	☐ Küçük (50'den az çalışan)
	☐ Orta (50–200 çalışan)
	☐ Büyük (200'den fazla çalışan)
Örgütün kuruluş yaşı	☐ 5 yıldan az
	☐ 5–10 yıl
	☐ 10 yıldan fazla
Örgütün coğrafi faaliyet alanı	☐ Yerel
	☐ Bölgesel
	☐ Uluslararası

Bireysel Demografik Değişkenler

Değişken	Kategori
Cinsiyet	☐ Erkek
	☐ Kadın
Yaş	☐ 30'dan az
	☐ 30–39
	☐ 40–49
	☐ 50–59
	☐ 60 ve üzeri
Eğitim durumu	☐ Lise
	☐ Üniversite
	☐ Yüksek lisans/doktora
	☐ Diğer: _____
İşyeri deneyimi	☐ 1 yıl ve altı
	☐ 2–5 yıl
	☐ 5–10 yıl
	☐ 10 yıldan fazla
Görev/Unvan	☐ Yönetici
	☐ Saha personeli
	☐ Gönüllü
	☐ Diğer: _____

Hizmet inovasyonu

Değişken	İfade	5'li Likert Ölçeği
Hizmet inovasyonu	Kuruluşumuz, yararlanıcıların acil ihtiyaçlarına etkin yanıt veren yeni programlar geliştirmektedir.	☐ Kesinlikle Katılıyorum ...
	Kuruluşumuz, yararlanıcı ihtiyaç analizini yapay zeka ve diğer ileri teknolojilerle desteklemektedir.	
	Kuruluşumuz, hizmetlerini yaygınlaştırmadan önce pilot uygulamalar veya saha anketleri yoluyla etkililiğini test etmektedir.	
	Kuruluşumuz, hizmet tasarımıyla yerel ve uluslararası uzmanlarla işbirliği yaparak özelleştirilmiş çözümler sunmaktadır.	
	Kuruluşumuz, yararlanıcıların geri bildirimlerinde öne çıkan yenilikçi önerileri sistematik olarak benimsemektedir.	

	Kuruluşumuz, hizmet sunumunda artırılmış gerçeklik, VR veya benzeri teknolojik yenilikleri entegre etmektedir.	
	Kuruluşumuz, dezavantajlı grupların ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi servis modelleri sunmaktadır.	

Fiyatlandırma inovasyonu

Değişken	İfade	5'li Likert Ölçeği
Fiyatlandırma inovasyonu	Kuruluşumuz, bağışçıların ödeme güçlerine uygun esnek fiyatlandırma planları geliştirmektedir.	☐ Kesinlikle Katılıyorum ...
	Kuruluşumuz, “Ne kadar ödemek istersen öde” modeliyle bağışçıların katkı düzeyini özgürce belirlemesine imkân tanımaktadır.	
	Kuruluşumuz, bağışların taksitlendirilmesine veya düzenli bağış senaryolarına olanak veren esnek bağış seçenekleri sunmaktadır.	
	Kuruluşumuz, bağışçıların katkılarının somut etkisini gösteren destek düzeyleri belirlemektedir.	
	Kuruluşumuz, sembolik teşvikler (ör. dijital sertifikalar, teşekkür kartları) ile bağışçı memnuniyetini artırmaktadır.	
	Kuruluşumuz, yerel vergi mevzuatı çerçevesinde bağışçılara vergi avantajı sağlayan düzenlemeleri uygulamaktadır.	
	Kuruluşumuz, hizmetlerin katma değerini yansıtan yenilikçi fiyat modelleri tasarlayarak bağışçı ilgisini yükseltmektedir.	

Tutundurma inovasyonu

Değişken	İfade	5'li Likert Ölçeği
Tutundurma inovasyonu	Kuruluşumuz, projelerimizin etkisini yaygınlaştırmak için hikâye anlatımı (storytelling) ve görsel hikâyeler kullanmaktadır.	☐ Kesinlikle Katılıyorum ...

	Kuruluşumuz, sosyal medya platformlarında (ör. canlı yayınlar) etkileşimli kampanyalar yürütmektedir.	
	Kuruluşumuz, erişimi artırmak için alanında etkili sosyal medya fenomenleri ile işbirlikleri gerçekleştirmektedir.	
	Kuruluşumuz, genç kitleyi çekmek amacıyla kısa, dikkat çekici video içerikleri (Reels/TikTok videoları) üretmektedir.	
	Kuruluşumuz, doğru hedef kitleye ulaşmak için büyük veri analizinden faydalanmaktadır.	
	Kuruluşumuz, kampanya performansını anket ve analizlerle düzenli olarak ölçmektedir.	
	Kuruluşumuz, aday bağışçılara erişimi genişletmek için ücretli dijital kampanyalara stratejik yatırım yapmaktadır.	

Yer inovasyonu

Değişken	İfade	5'li Likert Ölçeği
Yer inovasyonu	Kuruluşumuz, uzak veya zor erişilen bölgelere hizmet ulaştırmak için akıllı mobil uygulamalar kullanmaktadır.	☐ Kesinlikle Katılıyorum ...
	Kuruluşumuz, geçici dağıtım merkezleri kurmak üzere yerel paydaşlarla yapılandırılmış işbirlikleri yürütmektedir.	
	Kuruluşumuz, bölgesel erişimi artırmak için ilgili kamu kurumları ile stratejik ortaklıklar geliştirmektedir.	
	Kuruluşumuz, insani kriz bölgelerinde insansız hava araçları (drone) kullanarak lojistik verimliliği sağlamaktadır.	
	Kuruluşumuz, gönüllülerine dijital dağıtım platformlarının kullanılmasına yönelik kapsamlı eğitimler vermektedir.	
	Kuruluşumuz, lojistik süreçlerde yenilikçi çözümlerle dağıtım etkinliğini ve hızını artırmaktadır.	
	Kuruluşumuz, acil durum şartlarına hızla uyum sağlayan esnek dağıtım kanalları tasarlamaktadır.	

İnsan inovasyonu

Değişken	İfade	5'li Likert Ölçeği
İnsan inovasyonu	Kuruluşumuz, personel ve gönüllülerin hizmet kalitesini artıracak ileri düzey mesleki ve teknik eğitimler sunmaktadır.	☐ Kesinlikle Katılıyorum ...
	Kuruluşumuz, çalışanların iş süreçlerine yönelik önerilerini dinleyip pilot uygulama fırsatları tanımaktadır.	
	Kuruluşumuz, yenilikçi fikirleri denemeyi teşvik ederken hataları öğrenme sürecinin doğal parçası olarak görmektedir.	
	Kuruluşumuz, yararlanıcıları süreçlere dahil ederek ihtiyaç analizini birlikte gerçekleştirmektedir.	
	Kuruluşumuz, çalışan ve gönüllüleri motive etmek için gelişim imkânları ve yenilikçi teşvik mekanizmaları (sertifika, ödül) sunmaktadır.	
	Kuruluşumuz, ekip içi işbirliğini ve bilgi paylaşımını destekleyen açık bir iletişim ortamı sağlamaktadır.	
	Kuruluşumuz, yenilikçi katkılar sunan bireylerin başarılarını düzenli olarak takdir etmektedir.	

Süreç inovasyonu

Değişken	İfade	5'li Likert Ölçeği
Süreç inovasyonu	Kuruluşumuz, iş akışlarını kolaylaştırmak ve hizmet kalitesini yükseltmek için ileri düzey dijital araçlar ve metodolojiler kullanmaktadır.	☐ Kesinlikle Katılıyorum ...
	Kuruluşumuz, süreç iyileştirme girişimlerinde hız ve verimliliği sürekli olarak artırmayı hedeflemektedir.	
	Kuruluşumuz, kritik kararlar alırken sağlam veri analizlerine dayanmaktadır.	
	Kuruluşumuz, yenilikçi fikirleri yaygınlaştırmadan önce pilot testlerle doğrulamaktadır.	
	Kuruluşumuz, hizmet sunumunu kolaylaştırmak amacıyla prosedürleri sadeleştirmekte ve bürokrasiyi azaltmaktadır.	

	Kuruluşumuz, bölümler arası koordinasyonu sağlamak için etkili ve şeffaf iletişim kanalları kullanmaktadır.	
--	---	--

Fiziksel kanıt inovasyonu

Değişken	İfade	5'li Likert Ölçeği
Fiziksel kanıt inovasyonu	Kuruluşumuz, faaliyetlerini ve elde ettiği sonuçları anlaşılır raporlarla şeffaf biçimde paylaşmaktadır.	☐ Kesinlikle Katılıyorum ...
	Kuruluşumuz, projelerini tanıtmak için video, fotoğraf ve infografik gibi multimedya araçlarından etkin şekilde yararlanmaktadır.	
	Kuruluşumuz, bağışçıların ve toplumun projelerin ilerlemesini gerçek zamanlı olarak takip etmesine imkân tanımaktadır.	
	Kuruluşumuz, yenilikçi sunum teknikleriyle proje bilgilerini akıcı ve ilgi çekici biçimde aktarmaktadır.	
	Kuruluşumuz, bilgiyi çekici bir biçimde sunmak için interaktif multimedya içerikleri kullanmaktadır.	
	Kuruluşumuz, başarı hikâyelerini sistematik biçimde belgeleyerek paydaşlarla paylaşmaktadır.	

Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşların Performansı

Değişken	İfade	5'li Likert Ölçeği
Kuruluş Performansı	Kuruluşumuz, mevcut mali, beşeri ve fiziksel kaynakları en yüksek verimlilikle kullanmaktadır.	☐ Kesinlikle Katılıyorum ...
	Kuruluşumuz, insani krizlere hızlı, koordineli ve etkili müdahaleler gerçekleştirmektedir.	
	Kuruluşumuz, belirlenen insani hedeflere zamanında ve eksiksiz olarak ulaşmaktadır.	
	Kuruluşumuz, son üç yıl içinde sunduğu hizmetlerle yararlanıcıların yaşam kalitesini belirgin şekilde iyileştirmiştir.	
	Kuruluşumuz, sürdürülebilir mali akışları koruyacak stratejiler uygulamaktadır.	

	Kuruluşumuz, finansman kaynaklarını çeşitlendirerek bağış oranlarını istikrarlı şekilde artırmıştır.	
	Kuruluşumuz, yararlanıcı ihtiyaçlarına yönelik etkili ve kaliteli hizmetler sunmaktadır.	
	Kuruluşumuz, hizmet kalitesi algısını ölçen geri bildirimlerde yüksek memnuniyet düzeyi elde etmiştir.	
	Kuruluşumuz, faaliyet alanını yeni coğrafi bölgelere başarıyla genişletmiştir.	
	Kuruluşumuz, program etkinliğini artırmak için yenilikçi metodolojiler kullanmaktadır.	
	Kuruluşumuz, insani yardım sektöründe güvenilir ve itibarlı bir kuruluş olarak tanınmıştır.	
	Kuruluşumuz, ulusal ve uluslararası destek kuruluşlarıyla stratejik işbirliklerini güçlendirmiştir.	

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	Mustafa SANDEH
Yabancı Dili	İngilizce / Arapça
Orcid Numarası	0009-0002-0098-1964
Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası	10563090
Lisans	Mardin Artuklu Üniversitesi - İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Yüksek Lisans	Mardin Artuklu Üniversitesi – İşletme Tezli YL
Akademik Çalışmalar	Job Characteristics, Workload, and Their Impacts on the Job Satisfaction of Expatriate Academics – 2024.