

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İLİŞKİSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE  
ETKİSİNDE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Eda DİŞLİ BAYRAKTAR**

**ŞUBAT - 2021**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İLİŞKİSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE  
ETKİSİNDE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN ARACI ROLÜ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Eda DİŞLİ BAYRAKTAR**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan AYYILDIZ**

**ŞUBAT - 2021**

**TRABZON**

## ONAY

Eda DİŞLİ BAYRAKTAR tarafından hazırlanan “İlişkisel Pazarlama Faaliyetlerinin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisinde İnovasyon Stratejilerinin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma” adlı bu Çalışma 09.04.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı’nda **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Nurettin PARILTI	Başkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Hasan AYYILDIZ	Danışman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Hüseyin Sabri KURTULDU	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Tuba YAKICI AYAN	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ	Üye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒ  
Enstitü Müdürü

## **BİLDİRİM**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Eda DİŞLİ BAYRAKTAR

17.02.2021

## ÖNSÖZ

Günümüz pazarlama dünyasında, işletmelerde ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerin yenilik yaratmaya katkıları büyüktür. İnovasyon yapma süreçlerinde, müşterileri ile geliştirdikleri ilişkiler ve onlardan bilgi edinme çalışmaları işletmeler için büyük bir değeri ifade etmektedir. İlişkisel pazarlama bu yenilik sürecinin desteklenmesinde ve yeniliğin bireyselleşmesinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Artan küreselleşme, hızlı teknoloji değişiklikleri ve yeni yaşam tarzlarının kesişme noktasında durduğumuz bu günlerde işletmeler için muazzam stratejik fırsatlar ortaya çıkmıştır. İnovasyon, müşteri odaklı üretim ve kurumsal sürdürülebilirlik bu rekabet yarışında işletmeleri bir adım ileriye taşıyacak önemli unsurlar olarak görülmektedir.

Geleneksel pazarlama yaklaşımlarını kullanarak müşterilere ulaşmanın getirdiği zorluklar nedeniyle işletmeler, müşterileri ile ilişkilerini arttırmak için ilişkisel pazarlama stratejilerine giderek daha fazla güvenmektedirler. Bu nedenle işletmelerin ilişkisel pazarlama ve yenilik çabalarında müşteri katılımını etkileyen faktörlere ilgisi artmıştır. Böylelikle müşteriler ile kalıcı ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi mümkün görülmektedir. Müşteri değer odaklı yeniliğin işletmelerde, olumlu ağızdan ağıza etki yarattığı bilinmektedir. Bu etki işletmelerin sürdürülebilirliklerine katkı sağlamaktadır.

Bu Çalışma da ilişkisel pazarlama, inovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki incelenmektedir. İşletmelerde ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin daha iyi anlaşılması adına mobilya sektöründe önde gelen üç büyük işletmenin yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin hangi boyutlarının kurumsal sürdürülebilirliği etkilediğinin ortaya çıkarılması ve bu etki de inovasyon stratejilerinin aracılık etkisinin ne olduğunun belirlenmesi işletme yöneticileri için önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu Çalışma'nın her aşamasında kıymetli bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım danışmanım Sayın Prof. Dr. Hasan AYYILDIZ'a, Sayın Prof. Dr. Hüseyin Sabri KURTULDU'ya ve Sayın Prof. Dr. Tuba YAKICI AYAN'a teşekkür ederim.

Şubat, 2021

Eda DİŞLİ BAYRAKTAR

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
ÖZET .....	IX
ABSTRACT .....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1-4

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. İLİŞKİSEL PAZARLAMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>5-34</b>
1.1. Pazarlama Kavramı .....	5
1.2. İlişkisel Pazarlama Kavramı .....	7
1.3. İlişki Kavramı .....	8
1.4. İlişkisel Pazarlamanın Önemi .....	9
1.5. İlişkisel Pazarlama ve İşlemsel/Geleneksel Pazarlamanın Karşılaştırılması.....	11
1.6. İlişkisel Pazarlama Süreci .....	12
1.7. İlişkisel Pazarlamada Bağlar .....	15
1.8. İlişkisel Pazarlamanın Amaçları .....	17
1.9. İlişkisel Pazarlamanın Pazarlama Paydaşlarına Faydaları .....	20
1.9.1. İlişkisel Pazarlamanın İşletmelere Faydaları .....	21
1.9.2. İlişkisel Pazarlamanın Müşterilere Faydaları.....	23
1.9.3. İlişkisel Pazarlamanın Çalışan ve Aracılara Faydaları.....	25
1.10. İlişkisel Pazarlamanın Temel Bileşenleri .....	25
1.10.1. Hizmet Kalitesi .....	25
1.10.2. Marka İmajı.....	27
1.10.3. Fiyat Algısı .....	29
1.10.4. Müşteri Memnuniyeti.....	30
1.10.5. Müşteri Sadakati .....	31
1.10.6. Güven.....	31
1.10.7. İletişim .....	32
1.10.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	33

1.10.9. Çatışma Yönetimi .....	33
1.11. Veri Tabanlı İlişkisel Pazarlama .....	34

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İLİŞKİSEL PAZARLAMA İNOVASYON VE KURUMSAL

<b>SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK .....</b>	<b>35-79</b>
2.1. İnovasyon Kavramı .....	35
2.2. İnovasyon Süreci.....	37
2.3. İnovasyonu Etkileyen Faktörler .....	41
2.4. İnovasyonun Kaynakları .....	42
2.4.1. Tüketiciler .....	43
2.4.2. Üreticiler .....	43
2.4.3. Tedarikçiler .....	44
2.4.4. Rakipler.....	44
2.4.5. Üniversiteler ve Ar-Ge Kuruluşları.....	45
2.4.6. Diğer .....	45
2.5. İnovasyon Türleri .....	46
2.5.1. Ürün İnovasyonu.....	46
2.5.2. Hizmet İnovasyonu .....	47
2.5.3. Sosyal / Toplumsal İnovasyon .....	47
2.5.4. Süreç İnovasyonu.....	48
2.5.5. Organizasyonel İnovasyon.....	48
2.5.6. Pazarlama İnovasyonu .....	49
2.5.7. Yönetim İnovasyonu .....	49
2.6. İnovasyonun Temel İlkeleri .....	50
2.7. İnovasyon Stratejileri Kavramı .....	54
2.7.1. İnovasyon Stratejilerinin Yararları.....	56
2.7.2. İnovasyon Stratejilerinin Türleri.....	57
2.7.2.1. Keşifsel (Radikal) ve Artırımsal İnovasyon Stratejisi .....	57
2.7.2.2. Saldırgan İnovasyon Strateji.....	58
2.7.2.3. Savunmaya Yönelik İnovasyon Strateji.....	58
2.7.2.4. Bağımlı ve Taklitçi İnovasyon Strateji .....	59
2.7.2.5. Fırsatları İzleme İnovasyon Stratejisi (Geleneksel Strateji) .....	59
2.8. İnovasyon, Pazarlama ve İlişkisel Pazarlama Arasındaki İlişki.....	60
2.8.1. İnovasyonda Pazar Odaklılık .....	62
2.8.2. İnovasyonda Rakip Odaklılık/Rakip Yönlülük.....	63
2.8.3. İnovasyonda Müşteri Odaklılık/Müşteri Yönlülük .....	63
2.8.3.1. Müşteri Bilgi Süreci.....	64

2.8.3.2. Lider Kullanıcılar İle İşbirliği .....	64
2.8.3.3. Müşteri Katılımı .....	65
2.8.3.4. Müşteri Değeri .....	66
2.8.3.5. Müşteri Deneyimi .....	68
2.9. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı .....	69
2.9.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Önemi .....	72
2.9.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları .....	72
2.9.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İnovasyon Arasındaki İlişki .....	76
2.9.4. Sürdürülebilir İnovasyon .....	78

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. İLİŞKİSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİNDE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>80-138</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	80
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar .....	82
3.3. Araştırmanın Modeli .....	82
3.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	83
3.5. Araştırmanın Değişkenleri .....	88
3.5.1. İlişkisel Pazarlama Ölçeği .....	88
3.5.1.1. Ölçek Geliştirme .....	89
3.5.1.1.1. Madde Havuzunun Geliştirilmesi .....	89
3.5.1.1.2. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Tekniği .....	91
3.5.1.1.3. Uzman Görüşünün Alınması .....	92
3.5.1.1.4. Pilot Uygulama .....	94
3.5.1.1.5. Keşfedici Faktör Analizi .....	95
3.5.1.1.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri .....	97
3.5.1.1.7. Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	99
3.6. İlişkisel Pazarlama Ölçeği Son Hali ve Kullanılan Kaynaklar .....	100
3.7. İnovasyon Stratejileri Ölçeği .....	101
3.8. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği .....	102
3.9. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri .....	103
3.10. Evren ve Örneklem .....	104
3.11. Normallik, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri ve Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....	104
3.11.1. Normallik, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	104
3.11.2. İnovasyon Stratejileri Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....	105
3.11.2.1. İnovasyon Stratejileri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	105



3.11.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	107
3.11.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	107
3.12. Bulgular ve Tartışma.....	108
3.12.1. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri .....	108
3.12.2. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular .....	112
3.12.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	113
3.12.4. Araştırmanın Demografik Faktörleri Fark Analizleri .....	115
3.12.5. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	119
3.12.5.1. İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının, Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	120
3.12.5.2. İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının, İnovasyon Stratejileri Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ....	124
3.12.5.3. İnovasyon Stratejileri Boyutlarının, Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları ....	126
3.12.5.4. İlişkisel Pazarlama Faaliyetlerinin İnovasyon Stratejileri Vasıtasıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	129
3.12.5.5. İlişkisel Pazarlama Boyutlarının İnovasyon Stratejileri Vasıtası ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	130
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>139</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>147</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>177</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>185</b>

## ÖZET

Uluslararası şirketlere baktığımızda yeniliğin endüstriyel tesislerde yürütülmesinden ziyade dış kaynaklardan toplanan bilgiler ile birlikte yürütülmesi önemli hale gelmiştir. Müşteriler tarafından kullanılan ürün ve hizmetler, işletmelerin veri tabanları için yenilik yaratma sürecinde değerli bir bilgi kaynağını oluşturmaktadır. Ancak bu sürecin sağlıklı işleyebilmesi için işletmelerin müşteriler ile ilgili bilgileri iyi bir şekilde kullanma ve yönetme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bütün bunların dışında, ekonomik sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe önem veren işletmeler müşterilerin gözünde daha değerli konuma gelmektedir.

Araştırmanın amacı mobilya firmalarında ilişkisel pazarlama faaliyetlerini belirlemek ve bu faaliyetlerin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisinde inovasyon stratejilerinin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Araştırmada ilişkisel pazarlama ile ilgili literatürde yer alan mevcut ölçeklerden de faydalanılarak ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Ölçek geliştirilirken hem tümden gelim hem de tümevarım yöntemi tercih edilmiştir. Bu çerçevede yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile Türkiye’de mobilyacılık alanında önde gelen üç büyük firmada istihdam edilen toplam 9 yöneticiden elde edilen veriler ile içerik analizi yapılmıştır. Nihai aşamada 34 maddeden oluşan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacı ile anket formu hem yüz yüze görüşme tekniği hem de online anket tekniği kullanılarak çeşitli sektörlerin pazarlama departmanlarında çalışan yöneticilere ulaştırılmıştır. Toplamda 351 geri dönüş sağlanmıştır. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeğin 16 maddeden oluştuğu ve dört faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçek geliştirme çalışmasından sonra araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla Kayseri, Ankara ve Bursa (İnegöl)’da bulunan mobilya firmaları ile anket yapılmıştır. Veri temizleme işleminden sonra toplam 315 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın verileri IBM SPSS 25 ve IBM AMOS 24 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmıştır. Aracılık hipotezini test etmek için ise bootstrap tekniği tercih edilmiştir.

Araştırma sonunda ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisinde inovasyon stratejilerinin dolaylı olarak olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sürdürülebilirlik, İnovasyon Stratejileri, İlişkisel Pazarlama,

## ABSTRACT

When we look at international companies, it has become important that innovation is carried out with information collected from external sources rather than what they learn in their work. The products and services used in education are a valuable source of information to create innovation for the databases of businesses. However, in order for this process to function properly, information about company customers can be found on another site in another way. The word that attaches importance to marvelous, environmental, social and act can be valuable.

The aim of the research is to determine relational marketing activities in furniture companies and to reveal the mediating role of innovation strategies in the impact of these activities on corporate sustainability. In the research, a scale was tried to be developed by making use of existing scales in the literature on relational marketing. While developing the scale, both deductive and inductive methods were preferred. In this context, semi-structured interviews with three major companies in the content analysis of data obtained from a total of nine managers who are employed by the leading technology in the furniture sector in Turkey is made. In order to test the structural validity of the scale consisting of 34 items in the final stage, the questionnaire form was delivered to managers working in marketing departments of various sectors using both face-to-face interview technique and online survey technique. A total of 351 replies were made. As a result of exploratory factor analysis, it was determined that the scale consists of 16 items and has a four-factor structure. After the scale development study, a questionnaire was conducted with furniture companies in Kayseri, Ankara and Bursa (İnegöl) in order to test the research hypotheses. After data cleaning, 315 questionnaires in total were included in the study. The data of the research were analyzed using IBM SPSS 25 and IBM AMOS 24 package programs. Regression analysis was used to test the hypotheses. The bootstrap technique was preferred to test the mediation hypothesis.

At the end of the research, it was seen that relational marketing activities have a positive effect on corporate sustainability. In addition, it has been concluded that the impact of relational marketing activities on corporate sustainability has an indirect positive effect on innovation strategies.

**Keywords:** Corporate Sustainability, Innovation Strategies, Relational Marketing,

## TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	İlişkisel Pazarlama İle İlgili Bazı Tanımlar .....	7
2	İşlem Tabanlı Pazarlama ve İlişkisel Pazarlama Stratejilerinin Karşılaştırılması .....	12
3	İnovasyon İle İlgili Bazı Tanımlar .....	36
4	İnovasyon Stratejileri İle İlgili Bazı Tanımlar .....	55
5	Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutlarının Bazı Göstergeleri .....	76
6	İlişkisel Pazarlama Ölçeği Madde Havuzu .....	90
7	En Çok İfade Edilen İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri .....	92
8	KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Değerleri ve Anlamları .....	95
9	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Bulguları .....	96
10	Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Ölçütleri .....	99
11	İlişkisel Pazarlama Ölçeği Uyum Ölçütleri .....	100
12	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Ölçeği ve Kullanılan Kaynaklar .....	101
13	İnovasyon Stratejileri Ölçeği .....	102
14	Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği .....	103
15	Normallik Testi Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	105
16	İnovasyon Stratejileri Ölçeği Uyum Ölçütleri .....	106
17	Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Bulguları .....	108
18	Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri .....	110
19	Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri .....	112
20	Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	113
21	İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre ANOVA Sonuçları .....	115
22	İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre ANOVA Sonuçları .....	116
23	İşletmelerin Satış Hasılatlarına Göre ANOVA Sonuçları .....	116
24	İşletmelerin Niteliklerine Göre ANOVA Sonuçları .....	117
25	İşletmelerin Çevre Politikalarına Göre ANOVA Sonuçları .....	118
26	İşletmelerin Sürdürülebilirlik Konusunda Aldıkları Eğitime Göre ANOVA Sonuçları .....	119
27	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315) .....	121

28	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Ekonomik Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315).....	122
29	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315).....	123
30	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Keşifsel İnovasyon Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315).....	124
31	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Artırımsal İnovasyon Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315) .....	125
32	İnovasyon Stratejileri Boyutlarının Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315) .....	127
33	İnovasyon Stratejileri Boyutlarının Ekonomik Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315).....	128
34	İnovasyon Stratejileri Boyutlarının Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315).....	129
35	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Keşifsel İnovasyon Vasıtasıyla Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315) .....	130
36	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Keşifsel İnovasyon Vasıtasıyla Ekonomik Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315) .....	132
37	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Keşifsel İnovasyon Vasıtasıyla Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315) .....	133
38	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Artırımsal İnovasyon Vasıtasıyla Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315) .....	135
39	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Artırımsal İnovasyon Vasıtasıyla Ekonomik Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315).....	136
40	İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Artırımsal İnovasyon Vasıtasıyla Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315).....	137

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	İnovasyon Sürecinin Genel Adımları .....	37
2	Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	73
3	Araştırmanın Modeli.....	83
4	İlişkisel Pazarlama Ölçeği DFA Yol Diyagramı .....	100
5	İnovasyon Stratejileri Ölçeğine Ait DFA Yol Diyagramı .....	106
6	Test Edilecek Araştırma Hipotezlerinin Şekilsel Gösterimi .....	120

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	: Adjustment Goodness of Fit Index - Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
Akt	: Aktaran
ANOVA	: Analysis Of Variance – Varyans Analizi
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
ATM	: Automatic Teller Machine
CFI	: Comparative Fit Index - Karşılaştırmalı Uyum Endeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ed.	: Editör
GFI	: Goodness of Fit Index – İyilik Uyum Endeksi
INFO	: Information Technology Research
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
NFI	: Normed Fit Index-Ölçeklendirilmiş Uyum İyiliği
RMSEA	: Root Mean Squared Error of Approximation - Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü
SKD	: Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences - Sosyal Bilimler İçin İstatistikî Paket Programı
SRMR	: Standardized Root Mean Squared Residual - Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
t.y	: Tarih Yok
TDK	: Türk Dil Kurumu
YÜG	: Yeni Ürün Geliştirme

## GİRİŞ

Pazarlama, bir toplumun gereksinimleri ile bu gereksinimlere verilen yanıtlar arasında bir bağ görevi görmektedir. İşletmeler uzun yıllar boyunca pazarda sürdürülebilir başarıyı sağlamak ve karlılıklarını artırmak için çeşitli pazarlama yöntemleri uygulamışlardır. Bu uygulamalardan biri, yeni bir olgu olarak karşımıza çıkan ilişkisel pazarlamadır. İlişkisel pazarlama, sektörler ve pazarlar arasındaki sınırların ortadan kalkması, ürün yaşam eğrilerinin gittikçe kısılması, müşterilerin daha fazla bilgi sahibi olmaları ve satın alma yöntemlerinin değişmesi gibi pek çok değişimi içerisinde barındırmaktadır. Ayrıca, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanması, müşteriler ile ilişkilerin sürekli hale getirilmesi, ilişkilerin güçlendirilmesi ve artırılması için yapılan bir pazarlama stratejisidir.

Sadık müşterilerle sahip olmak, işletmelerin uzun vadede ekonomik performanslarının gelişmesinde önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle ilişkisel pazarlama, müşteri sadakatinin güvence altına alınabileceği önemli bir araç olarak görülmektedir. Müşteri memnuniyetinin müşterilerin bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu bilinmektedir. İşletme ile iletişim içinde olan bir müşteri ne kadar çok memnun olursa, markaya olan bağlılığı da o kadar yüksek olacaktır. Dolayısıyla memnun olan her müşteri işletmeye yeni müşteriler kazandıracaktır. İlişkisel pazarlama faaliyetleri ise bu sürecin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. İlişkisel pazarlamanın anlamını, müşteriler ile yakın ilişkiler kurulması ve bu ilişkilerin devam ettirilebilir olması oluşturmaktadır. Buradaki temel amaç müşteriler ile yakın bağlar kurarak hem işletme karlılığı için yeni müşteri kazanmak hem de bu ilişkileri sürekli kılarak müşteri değeri oluşturmaktır. Müşterilerle kurulan bu yakın ilişkiler özellikle hizmet sektöründe son derece önemli görülmektedir. Bu durum ilişkisel pazarlamayı geleneksel pazarlamadan ayıran en önemli unsurdur. Çünkü geleneksel pazarlama hangi şartlarda olursa olsun kar elde etmeye odaklanırken, ilişkisel pazarlamada müşteri ile yakın ilişkiler kurup müşteriyi elde tutmak ön plandadır.

İşletmelerde karlılığı sağlayan unsurlardan ikincisini ise inovasyon oluşturmaktadır. İnovasyon işletmelerde, kar oranı ve verimliliğe katkıda bulunduğu, yeni pazarlara girilmesini kolaylaştırdığı ve mevcut piyasada büyümeyi sağladığı için önemli bir rekabet aracı olarak görülmektedir. Teknolojinin hızla geliştiği modern pazarlama dünyasında işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı elde etmek için yenilik yapma çabası içine girmişlerdir. Bu yenilik çabası, bir ürünü, bir süreci veya bir hizmeti iyileştirmek, değiştirmek veya tamamen yeniden tasarlamak olarak görülebilir.



İşletmelerde sağlam bir piyasa performansı yaratmak için pazarlama ve inovasyon iki ana etmendir. Pazarlama ve inovasyon faaliyetleri arasındaki etkili bir etkileşim ürün ve hizmet yeniliğini beraberinde getirir. İnovasyondaki ilişki pazarlaması ise, bir şirketin paydaşlarıyla ilişkilerini devam ettirme, bu ilişkilerden elde edilen bilgilerden faydalanarak yeni ürünler ortaya koyma ve böylece müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmaktır. İnovasyonda müşteri odaklı yaklaşım işletmelerde önemli bir başarı faktörüdür. Teknolojinin gelişmesi ve internetin yaygınlaşması ile birlikte müşteri tutumları değişmiş ve beraberinde zorlaşan rekabet koşulları işletmeleri özellikle yönetim aşamasında ciddi değişiklikler uygulamaya yönlendirmiştir. Gelişmeler doğrultusunda işletmelerin, rekabet avantajı sağlayarak ticari yaşamlarını devam ettirebilmeleri için müşteri merkezli bir anlayışı benimsemeleri zorunlu hale gelmiştir.

Özellikle son yıllarda, müşterinin yenilik yapma konusundaki rolü giderek artmıştır. İlk zamanlar müşteriler, ürün ve hizmetlerin alıcıları ve kullanıcıları olarak görülürken, günümüzde artan bir şekilde işletmelerin inovasyon süreçlerine aktif olarak katılmaktadırlar. Yeni ürün geliştirme aşamasında, müşteri ihtiyaçlarını anlamak müşteriler ile etkili iletişim kurarak gerçekleşir. İşletme ve müşteri arasındaki bu bilgi alışverişi ise, işletmelerin sürdürülebilirlik performansı üzerinde olumlu bir etki ile sonuçlanır.

Uluslararası ve yurt içinde yapılan araştırmalarda, ilişki pazarlama, kurumsal sürdürülebilirlik ve inovasyon stratejileri arasındaki ilişkinin birlikte irdelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırmanın bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu Çalışmanın amacı, ilişki pazarlama faaliyetlerinin, kurumsal sürdürülebilirliğe etkisinde inovasyon stratejilerinin aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak işletmelerde ilişki pazarlama faaliyetlerini belirlemek amacıyla ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. İlgili literatürde yer alan ölçekler kullanılarak madde havuzu oluşturulduktan sonra Türkiye’de önde gelen mobilya firmaları yöneticilerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Uzman görüşü alındıktan sonra ölçeğin yapı geçerliliğinin test etmek amacıyla pilot uygulama yapılmıştır. En son aşamada veriler üzerinde keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra ölçeğin 4 boyutlu ve 10 maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

Çalışma; üç ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde genel pazarlama konusunda kısaca bilgi verilmiştir. ilişki pazarlama kavramı, önemi, diğer pazarlama türleri ile karşılaştırılması, işletmelerde ilişki pazarlama süreci, amaçları, temel ilkeleri, ilişki pazarlama da bağlar, ilişki pazarlamanın müşterilere, işletmelere, çalışanlara ve aracılara yararları açıklanarak pazarlama bağlamında ilişki pazarlamanın önemi hem uluslararası hem yurt içinde yapılan çalışmalarla irdelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise ilişki pazarlama, inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak inovasyon kavramı,

süreci, kaynakları, türleri, temel ilkeleri, inovasyon stratejisi kavramı ve türleri hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra, İnovasyon ve pazarlama ilişkisi, inovasyon ve ilişkisel pazarlama ilişkisi hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur. Ayrıca bu bölümde sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik, inovasyon ile ilişkisi ve sürdürülebilir inovasyon kavramları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölüm ise araştırmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları, evreni, araştırma modeli, hipotezleri ve değişkenleri hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde araştırmada kullanılan ilişkisel pazarlama ölçeğine ait ölçek geliştirme süreci hakkında bilgi sunulmuştur. Bu aşamada madde havuzunun geliştirilmesi, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği, uzman görüşünün alınması, pilot uygulama ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmaya katılan işletme yöneticilerine ve işletmelere ait demografik bulgular tablolar halinde gösterilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine göre fark analizleri ANOVA sonuçları değerlendirilmiş olup, tartışmaya yer verilmiştir. İlişkisel pazarlama, kurumsal sürdürülebilirlik ve inovasyon stratejisi arasındaki ilişkinin analizi için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bu bölümün sonunda ise araştırmanın sonuçları doğrultusunda öneriler ve gelecekteki çalışmalar için tavsiyeler yer almıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İLİŞKİSEL PAZARLAMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

#### 1.1. Pazarlama Kavramı

Pazar, birbirine benzeyen ürün ya da hizmetleri isteyen tüketici, müşteri ya da alıcılardan oluşan kitledir. Pazarlama ise söz konusu kitlenin talep ve ihtiyaçlarına uygun ürün ya da hizmet ortaya koyarak onu doyurmak ve firmaya kar sağlamak için gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Diğer bir ifadeyle, tüketici kitlenin talep ve ihtiyaçlarının tespit edilip, bunlara paralel pazarlama bileşimleri ortaya koyarak, tüketicileri doyuma ulaştırmak ve firmaya kar elde ettirmek adına, toplumsal, ekonomik ve doğal çevreyi koruyarak gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür (Tekin, 2006: 24). Birçok yazar, pazarlamayı çeşitli şekillerde tanımlamıştır. Amerikan Pazarlama Birliği, pazarlamayı, bireysel ve organizasyonel hedefleri karşılayan hedefler oluşturmak için fikirlerin, fiyatlandırmanın, tanıtım ve dağıtımın planlama ve yürütme sürecidir (Lwu, 2009: 5). Pazarlama için sosyal ve yönetsel olmak üzere iki ayrı tanım yapılabilir. Sosyal bir tanıma göre, pazarlama, “bireylerin ve grupların, başkalarıyla serbestçe değer yaratan ürün ve hizmetler yaratarak, sunarak ve alışveriş içinde bulunarak ihtiyaç duydukları ve istediklerini elde ettikleri toplumsal bir süreçtir”. Yönetsel bir tanım olarak, pazarlama ise genellikle “ürün satma sanatı” olarak tanımlanır (Kotler, 2000: 6). Pazarlama, mallara yer, zaman, mülkiyet ve yerine göre biçim faydası katmakla ilgili işletme faaliyetleridir. Bu tanıma göre bir satıcı işletme, üreticiden satın aldığı malları bir yerlere taşır, depolar ve zamanı geldiğinde satarsa, her üç faydayı sağladığından ötürü yaptığı işi pazarlama olarak tanımlamak gerekmektedir (İslamoğlu, 2013: 13).

Pazarlama ürün ve hizmet alanında yer alan grupların ihtiyaç odaklı tüketici kesimi hedef alacak şekilde tutundurma tekniklerinin kullanıldığı ve uygun ücret, zaman ve yerde kar elde ederek gerçekleştirilen faaliyetlerin tümüdür. Daha detaylı bir ifadeyle pazarlama, firmanın gelecekteki veya şimdiki tüketici kitlesinin ihtiyaç ve isteklerini tatmin edecek ürün ve hizmetleri sunmak için ürün ve hizmetleri ücretlendirme, tutundurma ve dağıtım faaliyetleri kapsamında düzenleyen birbirleri ile bağlantılı işletme faaliyetleridir (İnce, 2017: 39). Bir başka tanım kapsamında pazarlama; ürün ve hizmetlerin üretici kitleden tüketiciye doğru biçimde aktarımını sağlayan firma çalışmalarının gerçekleştirilmesidir. Bu tanım sadece üretimden sonraki evrede meydana gelen çalışmaları göz önünde bulundurduğu için eksik, sade ve yeterli değildir, buna rağmen uzun bir süre literatür kapsamında yer almıştır. Gelecek dönemlerde bu tanım yetersiz kaldığı dikkati çekmiş ve 1960’lı yılların sonlarında pazarlamanın sadece firmalara ilişkin bir

faaliyet olmadığı; kar amacı taşımayan kurumları da içerisine alacak şekilde kapsamının zenginleştirilmesi ve tanımda toplumsal içeriklere de yer verilmesi gerektiği tartışmaları yapılmaya başlanmıştır (Ying, 2012: 33).

Pazarlama, ülke genelindeki üretici ile tüketicileri bir araya getirerek, bir taraftan bütün toplum için ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmet türleri tespit edilirken, diğer taraftan bunların tüketicilere ulaştırılmasını sağlar. Bunun yanı sıra, bu fonksiyonlarını gerçekleştirirken, toplumun bir kısmına iş imkânı yaratarak, ekonominin işleyişine ve gelişimine katkı sağlar. Pazarlama, ülkedeki ekonomik sistemin bir alt sistemidir. Yer, zaman, algılama, sahiplik ve değerlendirme faydası oluşturarak, fonksiyonunu gerçekleştirir. Bütün toplumun talep ve gereksinimlerinin, beklentilerinin yanıtlanmasını sağlar. Ekonomik düzenin işlevini gerçekleştirebilmesi adına, üretim ilişkilerinde etkileşim sağlar. Buna bağlı olarak, toplumsal ve ekonomik gelişme ve değişimlere sebep olmaktadır (Tekin, 2006: 35).

Pazarlama alanında gerçekleşen değişimler pazarlama algısını da değişikliğe uğratmış, 1980'li yıllardan sonra literatüre “modern pazarlama” terimi kazandırılmıştır. Modern pazarlama, “tüketici kitlenin istek ve taleplerinden hareketle, onların memnuniyetini sağlamak için, ürün, hizmet ve düşünce geliştirmek, üretilen bu ürünleri hedef kesimin ekonomik kapasitesini de dikkate alarak ücretlendirmesi, tanıtılması, tüketicilere ulaştırılması, satış sonrası teknik destek ve teknolojik hizmetlerle zenginleştirilerek neticede kar elde etme” olarak açıklanabilir (Durmaz, 2006: 256). Yeni pazarlama yaklaşımı kapsamında şirketler tüketici kesime dair bilgi elde etme, dağıtım, işleme koyma, depolama gibi işlevleri de gerçekleştirmektedir. Bu durum teknoloji sayesinde yapılmaktadır. Şirketler, sağlanan bilgileri bir veri tabanında depo ederek, tüketici profillerini belirlemek, gruplandırmak ve hangi tüketici sınıfına hangi pazarlama yöntemleri ile yaklaşılması gerektiğine dair çalışmalar yapma gibi işlevleri de gerçekleştirmek durumundadır. Öte yandan, teknolojik ilerlemeler bilgi kirliliğinin yanı sıra iletişimi de kirlilemiştir. Kirli iletişim ise tepkisiz kalan hedef kitleler yaratmaktadır (Ying, 2012: 38).

Pazarlama, ürünlerin tedarikçi firmalardan en son tüketiciye doğru geçişini sağlayan sayısız etkinliklerden meydana gelmektedir. Bu etkinlikleri, dağların zirvelerinden eriyen karların, yeraltından gelen küçük su kaynaklarının yarattığı pınarların birleşmesi ile akarsuların önce dereleri, ırmakları ve sonunda da nehirleri ortaya çıkarmasına, en sonunda da bir ırmak ile delta yaratarak denizlere ulaşmasına benzetmek mümkündür (Taşkın, 2009: 21).

Pazarlama düşüncesinin hem kuramsal hem de düşünsel anlamda yaklaşık yüz yıllık bir geçmişi olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte insanların da fiili anlamda pazarlama konusunda bazı çabalar içerisinde oldukları da biline bir gerçektir. İnsanlar tarafından ortaya konan bu çabalar, zamanla pazarlama düşüncesini ürün ve üretim odaklı bir anlayıştan müşteri ve pazar odaklı bir anlayışa evirmiştir (Torlak ve Barca, 2009: 20).

## 1.2. İlişkisel Pazarlama Kavramı

Tarihsel süreç incelendiğinde 1970'lerden itibaren ilişkisel pazarlama ve buna yönelik uygulamaların ortaya çıktığı görülmektedir (O'Malley, 2014: 1220). Bu alanda ortaya konan araştırmalara işletme, müşteri ve tüketiciler arası ilişkilere doğal bir süreç dahilinde katılmıştır (Sheth ve Parvatiar, 1995a: 399).

Literatürde ilişkisel pazarlama ile ilgili yapılmış bazı tanımlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: İlişkisel Pazarlama ile İlgili Bazı Tanımlar**

(Berry, 1995: 240)	İlişkisel pazarlama, çoklu hizmet organizasyonlarında tüketici ile ilişkilerin kurulması, uygulanması, geliştirilmesi ve uzun vadeli sürdürülmesidir. Müşteri olduktan sonra müşterilere pazarlama yapmak ilişkisel pazarlamanın kalbi ve ruhudur.
(Dwyer vd., 1987: 2)	İlişkisel pazarlama tanımının ortak teması, taraflar arasındaki mücadelenin doğasına kadar uzanmaktadır. İlişkisel pazarlama diğer işlemlerden farklı olarak ilişkisel değişim terimi olarak tanımlanmaktadır.
(Grönroos., 1997: 407)	İlişkisel pazarlama, müşteri çekmek ve tutmak amacıyla alıcı ve satıcı arasında etkileşimli faaliyetlerin oluşturulması ve geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu şekilde bir firma, müşteriyi uzun vadeli bir ilişki kurmak amacıyla müşteriyi elde tutmaya odaklanır.
(Christopher vd., 1991: 10)	İlişkisel pazarlama, hizmeti ve kalitesi üzerine yoğunlaşmış bir işletmenin, tüketiciyi bulması onlarla uzun dönemli ilişkiler kurması ve bu ilişkileri sürekli hale getirmesi işlevidir.
(Evans ve Laskin, 1994: 440)	İlişki pazarlaması kavramı; işletmenin gelebilecek ya da mevcut müşterilerle uzun dönemli iş ilişkileri kurma çabalarını ifade eden müşteri odaklı bir pazarlama yaklaşımıdır.
(Morgan ve Hunt, 1994: 22)	İlişkisel pazarlama, başarılı ilişkisel alışverişlerin kurulmasına, geliştirilmesine ve sürdürülmesine yönelik tüm pazarlama faaliyetlerini ifade eder.
(Boedeker, 1997: 252)	İlişki pazarlaması işletme ve müşteri arasındaki ilişkilerin başlaması, devam etmesi, gelişmesi ve müşterilerin elde tutulmasının merkezidir. İlişkisel pazarlamanın özünü müşterilerle sağlam ve uzun dönemli, canlı ilişkilerin oluşturulması vardır.
(Bruhn, 2002: 50)	İlişkisel pazarlama şirketlerin paydaşları ile iş ilişkileri başlatması, stabilize etmesi, yoğunlaştırması ve yeniden etkinleştirerek esas müşterileri ile karşılıklı değer yaratması sürecidir.
(Kotler, 2004: 54)	İlişkisel pazarlama, mevcut müşteri ilişkilerini geliştirerek uzun vadede müşteri bağlılığı yaratmak, müşteri alımını sürekli hale getirirken, sayı olarak da artış yapmak için planlanan ve uygulanan bir pazarlama taktiği olarak nitelendirilmektedir.
(Peng ve Wang, 2006: 26)	İlişki pazarlaması; ilişkisel alışverişlerde yer alan tüm taraflara değer sağlayarak müşteri sadakati oluşturmaya (müşterileri elde tutmaya ve kazanmaya) yönelik tüm pazarlama faaliyetleridir.
(Palmatier, 2008: 2)	İlişkisel pazarlama, proaktif olarak faaliyet gösteren bir kuruluşun, müşterileri ile ilişki yaratma, sürdürme ve seçilmiş müşterilerle, daha fazla zaman geçirerek taahhütlü, etkileşimli ve kârlı alışverişler oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmekle meşgul olan bir ilişki türüdür.
(Kakeeto, 2011: 13)	İlişki pazarlaması, bir şirketin müşteri sadakati ile rekabet gücünü artırmak amacıyla hedef müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmaya yönelik çeşitli ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin uygulanmasıdır.

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından derlenerek oluşturulmuştur.

İlgili literatürde ilişkisel pazarlamaya yönelik ortak bir tanımlama bulunmamaktadır. Ancak konu ile ilgili araştırma yapanlar, genel anlamda müşteri merkezli bir yaklaşım olduğu ve bu bağlamda bir işletmenin mevcut müşteriler ve potansiyel müşterilerle uzun süreli ilişkiler aradığı konusunda hem fikirdirler (Evans ve Laskin, 1994: 440).

Eser ve arkadaşları (2011: 60) ise ilişki pazarlamasının daha geniş bir kavramsallaştırmayı tercih ettiği ya da yalnızca alıcı-satıcı ilişkilerini ilgilendirdiği şeklinde daha dar bir görüşe sahiptirler. Bununla birlikte müşteriyi elde tutmanın odak noktası bu ilişkisel değişimler olmuştur. İlişki pazarlamasının sosyal bir olay olması ve bu kavrama yönelik farklı yaklaşımların olması, bu kavramla ilgili kapsamlı bir tanımlama yapılmasını güçleştirmektedir.

### 1.3. İlişki Kavramı

TDK'ya göre ilişki iki şey arasında karşılıklı ilgi, bağ, münasebet veya temas anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu (t.y), <https://sozluk.gov.tr/>). Endüstriyel pazarlamada, ilişkiler karşılıklı işleyen taraflar arasındaki değişim olarak tanımlanmıştır. Hizmet pazarlamasında ise konu açıkça tartışılmamıştır. Bir ilişkinin en basit şekli, müşterinin aynı hizmet sağlayıcısından en az iki kez satın almasıdır. Bununla birlikte, en saf haliyle bir ilişki, hem müşteri hem de hizmet sağlayıcı tarafından pozitif bağlılık ile belirtilmektedir (Liljander ve Strandvik, 1995: 144). Temelde ilişki, pazar odaklı bir perspektife karşılık geldiği için müşterinin bakış açısıyla tanımlanması daha doğrudur. Müşteri, hizmet sağlayıcıya karşı olumsuz ya da olumlu bir şekilde bağlı olabilir ya da kayıtsız kalabilir. Olumsuz bir müşteri, ilişkiyi mümkün olan en kısa sürede sona erdirmeye çalışacaktır. Pazarlamaya ilişkin ilişkisel bir yaklaşımın ancak firmanın gerçek bir ilişkisel niyet benimsemesi ve müşterinin ilişkisel modda olması durumunda başarılı olması beklenebilir (Grönroos, 1997: 407). İş dünyası ve ilişkisel pazarlama bağlamında “ilişki” terimi, “davranışın planlandığı, işbirlikçi olduğu, karşılıklı yarar için devam etmesi amaçlanan ve her iki tarafça bir ilişki olarak algılandığı, bir tedarikçi ve müşteri arasındaki gönüllü tekrar işi” anlamına gelir (Little ve Marandi, 2003'ten aktaran: Aleksejeva, 2015: 22). İşlem bölümlerinin veya tüm işlemin gerçekleştirildiği, ancak alıcı ve satıcının birbirini tanımadığı süreç ilişki oluşturmaz. Bir değişimi bir ilişki olarak tanımlamak için iki kriter zorunludur (Barnes, 1994: 565):

- Her iki taraf da bir takas durumunun bir ilişki olduğunu kabul eder ve mevcut bir durum olarak algılanır.
- İlişki nadiren tekrarlanır ve özel bir statü verilir.

Bir ilişkinin gücü, hem müşteri ile hizmet sağlayıcı arasındaki bağlılık derecesinden hem de aralarındaki bağların gücünden etkilenir. Bir ilişki birkaç bölümden oluşabilir. Bir hizmet sağlayıcısından ilk satın alma henüz bir ilişkiyi temsil etmez. Bir ilişki için gerekli başlangıç

noktasıdır, ancak ilk ve aynı zamanda son olarak hizmet sağlayıcı ile temasa geçmiş olabilir (Liljander ve Strandvik, 1995: 144).

Liljander ve Strandvik (1995: 144-150)'e göre temelde ilişkiler 3'e ayrılır.

- a. Değerli İlişki:** Değerli bir ilişkide müşteri firmaya olumlu bir şekilde bağlıdır. İlişki, müşterilerin bakış açısından güçlüdür; yani ilişkiyi canlı tutmak konusunda güçlü bir ilgisi vardır.
- b. Kayıtsız İlişki:** Kayıtsız bir ilişkide müşteri, şirketin hizmetlerini kullanır, ancak alışkanlıktan çıkarır ve şirkete ne olumlu ne de olumsuz bir taahhütte bulunur. Müşteri hizmete hiçbir şekilde dahil değildir; onun için özel bir önemi yok.
- c. Zorlama İlişkiler:** Bir hizmet sağlayıcı ile zorla ilişkisi olan müşteriler şirkete olumsuz bir şekilde bağlıdır. Mümkünse servis sağlayıcıyı değiştirmek isterler ancak resmi bağların veya alternatiflerin olmaması nedeniyle kısıtlanırlar.

İlişkiler, sanayi öncesi döneme kadar uzanan güçlü bir tarihe sahiptir. Satıcılar, alıcılarının her birini ayrı ayrı tanıyordu ve uygun, özelleştirilmiş ürün teklifleri önerdiler. Bu durum, pazarlamacıların endişelerini ilişki geliştirme yerine malların satış ve promosyonlarına yönelttiği ve bireyselleştirilmiş uygulamaların kitlesel pazarlama ile değiştirildiği sanayi döneminde değişti. Bununla birlikte, sanayi sonrası dönemden itibaren, pazarlamacılar, artan doygun pazarlarda tekrarlanan alımların aşınması ve artan rekabetçi baskıların baskısı altında işlem odaklı stratejilerinin sınırlarını fark etmeye başladılar (Sheth ve Parvatiyar, 1995a: 397-400). Pazarlamada, ilişki kavramı çok uzun yıllardır değerlendirilmektedir. “İlişki pazarlaması” terimi ise doksanlarda popülerlik kazanmıştır (Fernandes ve Proença, 2005: 2).

Kavramsal olarak ilişki, soyut bir kavram olması ve her bir bireyin ilişki kavramına olan yaklaşımının farklı olması dolayısıyla ilişki pazarlaması veya ilişki pazarlama çeşitli araştırmacılar tarafından farklı açılardan tanımlanmıştır (Yürük ve Kayapınar, 2016: 101). Neo klasik mikro ekonomi teorisinde sadece saf bir ayrık işlem vardır. Uygulamada, her işlem geleceğe yönelik en az asgari miktarda bir ilişki içerir ve bu nedenle “ilişkisel değişim” olarak sınıflandırılır. Firma yöneticilerinin bakış açısından ilişki pazarlaması, sürdürülebilir rekabet avantajı için bir yol olarak görülmektedir (Peppers ve Rogers, 1993: 152).

#### 1.4. İlişkisel Pazarlamanın Önemi

İlişki pazarlaması kavramı işletmelerde yönetim sözlüğüne henüz yeni girmiş olsa da, ilişki pazarlama uygulamalarının uzun bir geçmişi vardır. Tarihsel araştırmalar, Orta Çağ'daki tüccarların bazı müşterilerin diğerlerinden daha ciddiye almaya değer olduğunu kabul ettiğini ve uyguladığını göstermektedir. Daha zengin müşterilere kredi koşulları sunulurken, fakir müşterilerden nakit ücret talep edilmekteydi. Özellikle yüksek fiyatlı sanayi malzemeleri satan

sanayi pazarlamacıları, değerli gördükleri müşterilerden uzun vadeli sözler almaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Satıcı ve müşteri organizasyonları arasında çok sayıda temas içeren ekip satışları yaygındır (Buttle, 1996: 10).

Morgan ve Hunt'a (1994: 21) göre ilişki pazarlaması; başarılı bir ilişki kurulumu, geliştirilmesi ve sürdürülmesi ile ilgili tüm pazarlama faaliyetleridir. Bu durum ilişki pazarlamasının temelinde firma ile müşteri arasında başarılı işlemleri tamamlamak için bir ilişki ağının bulunması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda işletmeler günümüzde mevcut müşterilerini markayla "evli" kabul edilen sadık müşteriler haline getirmeye ve yeni müşteriler edinmeye odaklanmaktadır. Bu, firmaların artık güvence altına almak için diğer firmalarla ve müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalıştıklarını göstermektedir. İlişki pazarlaması firma için çok faydalı olabilir. Sadık müşteriler, uzun vadede işi genişleten firmayı ağızdan-ağıza anlatarak başka potansiyel müşterilere tanıtacaklardır. Bununla birlikte geri bildirim vermeye ve gelecekteki potansiyel hizmet ve ürünleri geliştirme adına yeni ürünler denemeye de hazır konumdadırlar.

Reichheld ve Sasser'e (1990: 108) göre mevcut müşterileri elde tutma oranında yaşanacak %5'lik bir iyileşme dahi kârlılık oranını %25-%85 arası artırmaktadır. Böylelikle müşteriler daha kaliteli ürün ve hizmetlerden de faydalanmaktadır. Bu noktada müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak için özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar yeni ve yenilikçi yollara başvurumaktadırlar. Bu, müşterilerin beklentilerini karşılamak ve aşmak ve güven ve bağlılık ortamında mümkün olan en iyi hizmeti sunmakla mümkündür (Buttle, 1996: 11).

Geleneksel pazarlama yüzyıllardır pazarlama alanında çok tartışılan bir konu olmuştur. Geleneksel pazarlama, elde tutma yerine müşteri edinmeye odaklanmaktadır. Bu süreç sadece mevcut işlemlere odaklandığı ve gelecekteki işlemlerle ilgili endişeler olduğu için müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati göz ardı edilmiştir. Yüzyıllardır bu tür bir model, firma için gelir yaratmada etkili olmuştur, ancak ekonomik koşulların hızla değişmesi, teknolojinin ilerlemesi ve tüketici davranış eğilimlerinde meydana gelen değişimler nedeniyle, firmaların sadece müşteri kazanma stratejileri başarısız olmaya başlamıştır (Xu vd., 2002: 442).

İlişkisel pazarlamanın amacı, ilgili tüm tarafların hedeflerinin karşılanması için değişim sürecine katılan müşteriler ve diğer ortaklar ile ilişki kurmak, sürdürmek ve geliştirmektir (Grönroos, 1994: 5). İlişkisel pazarlama, bir firmanın müşteri sadakatini teşvik edecek ürün teklifine değer katmaktadır (Haahti, 2003: 308). İlişkiler bir kez geliştirildikten sonra, firmaların müşterileriyle uzun süreli ve sürekli ilişkilerin keyfini çıkarabilecek ve bu da karlılığı beraberinde getirecektir. İlişkisel pazarlama, firmaların rekabet avantajı sağlaması ve sürdürmesi için kritik öneme sahiptir (Sharma ve Sheth, 1997: 88). Müşterilerle sağlam ilişkiler kurulması, işletmenin ürün ya da hizmetler için değer oluşturmaktadır. İlişkilerin stratejik önemi, yeni müşterileri elde



etmeye kıyasla işletmelerin mevcut müşterileri elde tutmalarının daha kolay olduğu varsayımı ile ilişkilidir (Kotler, 2003: 145).

### **1.5. İlişkisel Pazarlama ve İşlemsel/Geleneksel Pazarlamamın Karşılaştırılması**

İşlemsel pazarlama 20. yüzyılın başlarında ve ortasında yaygın olarak kullanılan bir pazarlama eğilimidir. İnsanlar arasında mal ve para alışverişine odaklanan bir stratejidir. Müşterileri şirketlerde uzun süreli tutmayı planlamaz. Esas hedefleri daha fazla müşteri kazanmak ve onlarla işlem yapmaktır. 20. yüzyılın sonunda pazarlama eğiliminde bazı değişiklikler yaşanmıştır. Yeni bir müşteri aramak yerine, şirketin mevcut veya işletme hizmetleri ile duygusal bağlar kuracak sadık müşterilerin olacağı fark edildi. Bu süreç aynı zamanda ilişkisel pazarlama döneminin de başlangıcıydı (Sheth ve Parvatiyar, 1995a: 399). Pazarlama alanında meydana gelen değişimler yeni pazarlama yaklaşımları ile geleneksel pazarlama yaklaşımları arasındaki farklılıkları da açıkça ortaya koymaktadır. Geleneksel pazarlama, ürüne, satış ve kar sağlamaya yoğunlaşmaktadır. Oysaki ilişkisel pazarlama mevcut bu kavramlara müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramlarını da dâhil etmiştir. İlişkisel pazarlama yöntemleri ile geleneksel pazarlama arasında bir takım temel farklar mevcuttur (Jibreal, 2016: 7). İlişki pazarlaması, bir kuruluşun, hedeflerine ulaşmasını sağlayacak koordineli bir dizi etkinlikle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürünler sunmaya çalışması gerektiğini benimsemesidir. Sayıları hızla artan gıda ve hizmet üreticileri, işleme dayalı pazarlama sistemlerinden daha uzun vadeli ve daha müşteri odaklı ilişki sistemlerine geçmiştir (Al-Hamed ve Amin, 2014: 49).

Her pazarlama işlemi, alıcı ve satıcı arasında bir ilişki içerir. İşlemsel pazarlamada bu ilişki süresi oldukça kısa ve kapsamı dar olabilir. İlişkisel pazarlama durumunda geliştirilen müşteri-satıcı ilişkileri, işlem pazarlamasında geliştirilenlerden daha uzun süre dayanır ve çok daha geniş bir alanı kapsar. İlişkisel pazarlamada müşteri iletişimi daha sıktır, müşteri hizmetlerine önem veren bir şirket tüketici memnuniyetine katkıda bulunur (Armstrong ve Kotler, 2007: 458). Tüketiciler artık kitleler halinde değil, bireysel olarak irdelenmekte ve bir birey olarak nitelendirilmektedir. Firmalar da pazarlama tekniklerini artık tüketicilerin beklentilerine göre hazırlamaktadır. Tüketiciler ile ilişki yönlü bir algı benimseyip, her iki tarafın beklenen amaçlarını yerine getirmek adına tüketici ilişkileri kurmak, devam ettirmek ve geliştirmek artık pazarlamamın esas hedefidir. Geleneksel pazarlama algısı kitlesel pazarlama algısından hareketle geliştirilmiştir. Yani tüketicinin talep ve gereksinimlerinden ziyade “ne üretirsem satırım” anlayışı egemendir. Bunun için ekstra bir emek harcamak gereksiz ve yersizdir. Tüketiciler kitleler şeklinde ele alındığından pazarlama yöntemleri de kitlesel şekilde genel bir gruba hizmet edecek şekilde geliştirilmektedir (Terzioğlu, 2008: 56-58). Bu noktada geleneksel pazarlama anlayışında işletme çıkarlarının ön planda tutulduğu görülmektedir. İlişkisel pazarlama ise işletme çıkarlarından ziyade müşteri menfaatlerinin ön planda tutulduğu bir pazarlama anlayışını gerektirmektedir (Kaymak, 2016: 18).

Tablo 2’de işleme dayalı pazarlamanın dar odaklılığı ile ilişkisel pazarlamanın aldığı daha geniş görüş arasındaki farklar özetlenmiştir.

**Tablo 2: İşlem Tabanlı Pazarlama ve İlişkisel Pazarlama Stratejilerinin Karşılaştırılması**

Özellikleri	İşlemsel Pazarlama	İlişkisel pazarlama
Zaman yönetimi	Kısa vadeli odaklanma.	Uzun vadeli müşteri ilişkileri oluşturmak.
Hakim pazarlama fonksiyonu	Pazarlama karması.	İnteraktif pazarlama (pazarlama karması tarafından desteklenir).
Fiyat esnekliği	Müşteriler fiyata daha duyarlı olma eğilimindedir.	Müşteriler fiyata daha az duyarlı olma eğilimindedir.
Hakim kalite boyutu	Çıktı kalitesi (teknik kalite).	Etkileşimlerin kalitesi (fonksiyonel kalite boyutu).
Müşteri memnuniyeti ölçümü	Pazar payı temelli yaklaşım.	Müşteri tabanlı yaklaşım.
Müşteri bilgi sistemi	Özel müşteri memnuniyet anketleri.	Gerçek zamanlı müşteri geri bildirim sistemi.
Birimler arası dayanışma	Stratejik önemi olmayan ara yüz.	Stratejik öneme sahip ara yüz.
Pazarlama odakları	Yeni müşteriler kazanılmaya çalışılır.	Yeni müşteriler kazanıp, mevcut müşterileri elde tutmak.
Hizmetlerin kapsamı	Satış öncesi hizmet faaliyetleri.	Hem satış öncesi hem satış sonrası hizmet faaliyetleri.
Müşteri sadakati	Daha düşük sadakat.	Daha yüksek sadakat.
İşletme başarısında çalışan rolü	Düşük.	Yüksek.
İşletmenin taahhütleri	Küçük ve geçici vaatler.	Sürdürülebilir bir müşteri tabanı oluşturmak için büyük vaatler.

**Kaynak:** Grönroos, 1991: 12; Jütter ve Wehrli, 1997: 57; Hollensen ve Opresnik, 2010: 1413

Genellikle müşteriler ile bağ kurarak bu bağları devam ettirmekten çok değişime yoğunlaşan geleneksel pazarlama yaklaşımı, hali hazırdaki müşteri kitlesini muhafaza etmekten ziyade yeni müşteri çekme çalışmalarını amaç olarak belirlemiştir. İlişkisel pazarlama kuramı ise aksine var olan müşterileri ön planda tutmakta ve bunlarla olan ilişkilerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Tüketici talep ve beklentilerini geri planda tutan geleneksel pazarlama, satış merkezli bir algı hakimken, ilişkisel pazarlama müşteri bağlılığı, sadakati ve sürekliliği algısına sahiptir. Bunun yanı sıra ilişkisel pazarlama algısı müşteri memnuniyeti kavramı ile müşteri değeri kavramını daha çok göz önünde bulunduran bir yaklaşımdır (Kılıç, 2018: 264). Müşteriler ve diğer ortaklarla uzun vadeli etkileşim yaratarak sürdürmeyi ön planda tutan ilişkisel pazarlama anlayışının aksine geleneksel pazarlama kuramı kısa süreli ilişkileri benimseyen bir tutum ortaya koymuşlardır. Geleneksel pazarlama algısında firma adına kalite önem teşkil ederken, ilişkisel pazarlama algısında müşteri ve diğer ortaklar adına kalite söz konusudur. İlişkisel pazarlama kişisel talep ve gereksinimler üzerine ortaya atılmış bir pazarlama algısıdır. Bireysellik ve her bir tüketicinin düşünceleri, doyum ve beklentileri son derece önemlidir. Pazarlama teknikleri bireysellik ilkesinden hareketle hemen hemen her bir tüketici için değer geliştirecek biçimde hazırlanır. Amaç tüketicilerle doğrudan etkileşim sağlamaktır. İlişkisel pazarlama faaliyetlerinde temel hedef, satış

odaklı kısa vadeli geleneksel pazarlama yaklaşımından uzaklaşarak müşteri ilişkilerine dayanan uzun vadeli bir pazarlama tekniği yaratmaktır (Terzioğlu, 2008: 58).

## **1.6. İlişkisel Pazarlama Süreci**

Literatürde ilişkisel pazarlama süreci ile ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller ilişkisel pazarlamanın gelişim sürecinin farklı aşamalarını ortaya koymaktadır. Böylece iki taraf (alıcı-satıcı) arasındaki ilişkinin zaman içindeki gelişimi açıklanmaktadır (Morris vd., 1998: 362). Ürün hayat seyrine benzer bir yapıya sahip olan ilişkisel pazarlama süreci, işletmenin çeşitli aşamalar ve belirli bir zaman diliminde çevresindeki diğer paydaşlarla olan ilişkilerini geliştirmektedir (Selvi, 2007: 82-83).

Dwyer ve arkadaşlarına (1987: 20) göre ise ilişkisel pazarlama süreci, ilişkisel farkındalık, keşif, genişleme, taahhüt, ortaklık ve fesih (sona erdirmeye) olmak üzere altı genel aşamada gelişir. Her aşama, tarafların birbirlerine nasıl göründükleri konusunda önemli bir geçişi temsil eder.

### **a. Farkındalık Aşaması**

İlişki geliştirme sürecinin ilk adımı farkındalıktır. Bir satıcı ve bir alıcının henüz birbirlerini tanıması gereken ilk aşamadır. Ancak birbirlerinin varlığından haberdardır. Durumsal yakınlık her iki taraf arasında farkındalığı kolaylaştırır (Dwyer vd., 1987: 19). Hesap temelli güven bu aşamanın çıktısıdır ve bu aşamada kültürel, davranışsal ve stratejik bir uyum yakalanabilmesi için ilgi ve yeteneklerin karşılıklı olarak anlaşılması gerekmektedir (Selvi, 2007: 2).

### **b. Keşif Aşaması**

İkinci aşama, bir satıcı ile bir alıcının birbiriyle buluştuğu noktayı temsil eder. Dahası, iki taraf arasındaki ilişkiler ortaya çıkmaya başlar. Ayrıca keşif bölümünde, çekicilik, iletişim, güç, norm iyileştirme ve beklenti iyileştirme gibi süreçler de yaşanır. Dikkate alınması gereken önemli bir şey müşteri tarafından güven sınırlıdır. Yani iki taraf arasında iletişim deneyimi olmadan, her iki tarafın da birbirlerinden şüphe etmesi muhtemeldir. Bağlılık yeterince güçlü olmadığı için alıcı ve satıcı arasında ilişkilerin kesilmesi beklenen durumdur. Bu süreçte deneme alımları olabilir. Keşif aşaması çok kısa olabileceği gibi uzun bir değerlendirme sürecini de içerebilir (Dwyer vd., 1987: 19; Krokhina, 2017: 30). Bu aşama temel pazarlama aşamasıdır ve satış elemanının ürünü satmak için alıcının ise ürünü almak için hazır olmasıdır (Kotler, 2003: 286).

### **c. Genişleme Aşaması**

Alıcı- satıcı ilişkilerinin üçüncü aşamasını genişleme süreci takip eder. Zamanı geldiğinde iki taraf arasındaki karşılıklı bağımlılık güçlenir. Dahası, kazanılan faydaların sayısı etkileşimin her iki tarafında artmaktadır. Diğer tüm süreçlerden daha fazla güven ve bağlılık yaratır. Olumlu iletişim ve işlem yapan ve deneyimi yaşayan müşteri satıcı ile daha güçlü ilişkiler kurmak için istekli olur. (Dwyer vd., 1987: 20). Ayrıca, işlemin beraberinde getirdiği durumdan memnun olan müşteri gelecekte satıcıyla iş birliği yapmak istediğinde bulunacağı süreçtir. Genişleme aşaması ilişkilerin büyüme aşamasıdır (Krokhina, 2017: 31). Her tüketicinin gereksinimleri doğrultusunda ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetin sağlanması çalışması her müşteri adına farklı bir pazarlama uygulaması yapılacağı demek değildir. Bu aşamadaki amaç, birtakım niteliklerine göre farklılaştırılan müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini gerçekleştirilecek mikro seviyedeki uygulamalarla karşılamaktır (Odabaşı, 2000: 22-24). Kotler (2003: 286)'e göre bu aşama etkileşim aşamasıdır. Satış temsilcisi ürünü satar ve müşteri soru sorar, yorum yapar ve varsa şikayetlerini iletir.

### **d. Taahhüt Aşaması**

Taahhüt aşaması genişleme sürecinin ardından gelir. Bu aşamada güçlü ve dayanıklı ilişkiler kurulur. Taraflar birbirine bağımlıdırlar ve iletişim prosedüründeki olası hataları düzeltmek için kolayca çözüm bulabilirler. Bu aşama da birbirlerine bağlılıklarını gösteren satıcı-alıcı ilişkilerinde vurgulanması gereken birkaç önemli nokta vardır. Bunlardan ilki, her iki tarafında kurulan ilişkiye duygu ve zaman harcaması gerekliliğidir. Bağlılığı gösteren bir diğer faktör ise, ilişkilerin sürekliliği ile ilgilidir. İlişkilerin uzun bir süre devam etmesi, her iki tarafında tüm süreçlerden memnun kalmış olduğu anlamına gelir. Böylelikle, aralarında kurulan ilişkiyi kolay kolay koparmak istemezler. Bu aşamada bağlılığın son işareti ise ilişkilerin tutarlılığıdır. Aralarında kurulan karşılıklı taahhüt, ilişkileri sürdürme isteği ile gösterilir ve tüm zor durumlarda bir uzlaşma yolu bulabilirler (Dwyer vd., 1987: 21; Krokhina, 2017: 30). Taahhüt aşaması aynı zamanda sorumluluk aşamasıdır. Satış temsilcisi, satın alınan ürünün beklentileri karşılayıp karşılamadığını kontrol etmek için müşteri ile iletişime geçer. Ayrıca müşteriye, geliştirilen yeni ürün ve hizmetler ve iyileştirilmiş ürünler hakkında bilgiler verilir. Müşterilerin ürünlerle ilgili hayal kırıklıklarını gidermek için önerilerde bulunulur (Kotler, 2003: 286).

### **e. Ortaklık Aşaması**

Zamanla alıcı-satıcı arasında ortaklık kurulabilir. Özellikle büyük şirketler, performanslarını artırmak için müşterileriyle ortak çalışma yürütürler (örneğin, General Electric, daha fazla güç üretmelerine yardımcı olmak için büyük tesislerde mühendisleri görevlendirmiştir) (Kotler, 2003: 286).

## **f. Fesih/Çözünme Aşaması**

Çözünme, ilişkilerin parçalanması sürecidir. İlişki geliştirme sürecinin herhangi bir aşamasında olması muhtemeldir. Bazen ilişkilerin sona erdirilme nedenlerini tanımlamak mümkün değildir (Dwyer vd., 1987: 19). Çoğu durumda sebebini anlamak kolay olmasa da ayrılma, büyük ihtimalle tatmin edici olmayan deneyimlerden kaynaklanabilir. Örneğin, farkındalık aşamasında müşteri şirketin ürünleriyle ilgilenmeyebilir (Krokhina, 2017: 30).

### **1.7. İlişkisel Pazarlamada Bağlar**

İlişki pazarlamasında ilişkisel bağ kavramı önemli bir yere sahiptir. Hizmet sağlayıcı ile müşteri arasında bulunması gereken çeşitli ilişkisel bağlar vardır (Liljindar ve Strandivik, 1995: 141; Arantola, 2002: 95). Yapısal, sosyal ve finansal olmak üzere temelde üç çeşit ilişkisel bağ vardır. İşletmeler bir veya birkaç bağ türü geliştirerek müşteri ile ilişkiler kurabilirler (Lin vd., 2010: 103). Bu bağlar, müşteri sadakatini sağlamada önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Berry, 1995: 236; Lin vd., 2010: 105).

#### **a. Finansal (Ekonomik) Bağlar**

İşletmelerle ilişkiler geliştirmek tüketicilerin ekonomik avantajlar elde etmesini sağlayabilir. Bir kuruluşla kalıcı bir ilişkisi olan müşteriler, özel fiyatlandırma hususları gibi finansal faydalarla ödüllendirilebilir (Gwinner vd., 1998: 105). İşletmeler ilişkisel bağ türlerinden bir veya birkaçını kullanarak müşteri ile ilişkiler kurabilirler. Örneğin, ekonomik faydalar sağlayarak müşteri ilişkilerini geliştirebilirler (Lin vd., 2010: 103). İlişkisel alışverişlerde bulunmanın olumlu sonuçlarından biri para tasarrufu sağlamasıdır (Berry, 1995: 236; Peltier ve Westfall, 2000: 4). Hizmet sağlayanlar, özel fiyat teklifleriyle sadık müşterilerini ödüllendirebilmektedirler. Benzer şekilde havayolları sık ziyaretçilerini teşvik adına sık uçuş programları tasarlayabilir veya bankalar uzun vadeli hesaplar için daha yüksek faiz oranları sunabilirler.

Parasal teşviklere ek olarak parasal olmayan bir zaman tasarrufu da finansal bağlar arasında sayılabilir. Bir hizmet sağlayıcı ile uzun vadeli bir ilişki geliştiren müşteriler, diğer müşterilerden daha hızlı hizmet alabilirler (Gwinner vd., 1998: 101). Bununla birlikte, finansal düzeyde şirketin rekabet avantajı belirsizdir, çünkü fiyatlandırma politikası rakipler tarafından kolayca takip edilebilir (Aleksjeva, 2015: 21). Kıt kaynakları tahsis etmek ve daha iyi kar elde etmek için, satıcıların farklı müşteri türleri için en değerli olanlara odaklanması ve onlar için mümkün olduğunca fazla şey yapması gerekir (Chen ve Chui, 2009: 1583). Finansal bağlar, özel fiyat teklifi veya diğer finansal teşvikler kullanarak müşterinin sadakatini güvence altına almayı içerir (Berry, 1995: 240). Dünyanın en büyük özel araştırma şirketlerinden biri olan INFO'nun araştırmasına göre, İnternet kullanıcılarının % 53'ü teşvik programları sunan e-ticaret satıcılarından daha fazla

ürün satın almaktadır. Bu teşvik programları, sık uçan yolcu millerini, kulüp kartlarını, elektronik kuponları veya mal veya hizmetin geri alınması için puanların toplandığı kartları ifade etmektedir (Chen ve Chui, 2009: 1583).

## **b. Sosyal Bağlar**

Sosyal bağlar, kişilerarası etkileşimleri içeren ve arkadaşlık yoluyla müşteri sadakatini koruyan daha çok hizmet boyutlarına odaklanan bağıdır (Klemperer, 1995: 520; Lin vd., 2003: 108; Chen ve Chui, 2009: 1583). Hizmet sağlayıcılar ile arkadaşlık kurmak, müşterilerin hizmet firmaları içinde kalmasını sağlar. Bu düzeydeki hizmet sağlayıcılar, her zaman müşterileriyle irtibatla kalmayı ve arkadaşlıklarını korumayı başarırlar. Sosyal desteklerini müşterilerine hissettirirler (Berry ve Parasuraman, 1991' den aktaran: Lin vd., 2003: 109). Satış görevlileri veya satış personeli proaktif olarak müşterilerle sık sık temas halinde olmalı, müşterilerin ihtiyaçlarını derinlemesine anlamalı ve her müşterinin benzersizliğini tanımalıdır (Tzokas, 2001: 200). Sosyal bağlar satıcı-alıcı arası ilişkileri geliştirmeye odaklanmış kişisel bağlardır ve bunu daha çok arkadaşlıklar ve kişiler arası etkileşim aracılığıyla yapmaktadır (Cengiz ve Er, 2009: 294).

Müşteriler, hizmet firmaları ile uzun vadeli ilişkilerden sosyal bağlar almaktadır. Sosyal faydaların bağlılık yoluyla ağızdan ağıza iletişim üzerinde kayda değer dolaylı bir etkisi vardır (Henning-Thuram vd., 2002: 235). Bu bağ, temel hizmet sunumunda sağlanan faydalara ek olarak, müşteriler ve çalışanlar arasında oluşabilecek bir tür kardeşleşmedir. Müşteri ve hizmet sağlayıcı arasında kurulan bu ilişkiden dolayı, sosyal bağların yüksek derecede temas içeren hizmet işletmelerinde görülme olasılığı daha yüksektir (Lima ve Fernandes, 2015: 322). Dolayısıyla, sosyal bağlar ne kadar yüksek olursa, müşteri ve hizmet sağlayıcı arasında kişilerarası ilişkilerin o kadar iyi olması beklenir ve bu da daha yüksek sadakat düzeyine yol açar (Henning-Thurau vd., 2002: 235; Mattila, 2001: 93). Bununla birlikte, sosyal ilişkileri teşvik eden yöneticiler, bazı müşterilerin sadece belirli bir noktaya kadar bu tür etkileşime girmeye istekli olduklarının farkında olmalıdır (Lima ve Fernandes, 2015: 329).

## **c. Yapısal Bağlar**

Bir işletme, bireysel hizmet sağlayıcıların ilişki kurma becerilerine bağlı kalmak yerine, müşteri sorunlarına hizmet sağlama sistemleri biçiminde çözümler sunarak müşteri ilişkilerini geliştirdiğinde yapısal bağlar ortaya çıkar (Lin vd., 2003: 106). Oteller gibi hizmetler için yapısal bağlar gereklidir, çünkü bir rakip tarafından kolayca kopyalanmayan müşteriler için katma değerli hizmetler sunarlar (Berry ve Parasuraman, 1991'den aktara Lin vd., 2003: 107). Berry (1995: 240)'e göre, bu bağlar en yüksek ilişki pazarlaması seviyesindedir. Bunun nedeni şirketlerin finansal ve sosyal bağların ötesinde ilişkilerine yapısal bağlar ekleyerek müşteri ile ilişkilerini pekiştirebilmeleridir. Daha önce yapılan araştırmalar, finansal bağlılıktan sosyal yapıya ve sonra da

yapısal bağlara doğru ilerledikçe müşteri bağlılığının arttığını vurgulamıştır (Peltier ve Westfall, 2000: 6).

Yapısal bağlar, müşteriler için değerli olan ve diğer kaynaklardan kolayca sağlanamayan hizmetler sunarak müşteri sadakatini korumayı hedefler. Ayrıca, yapısal bağ ile verilen hizmeti diğer işletmelerin temin etmesi zor veya pahalıdır (Berry, 1995: 241). Hill ve Perry (2002: 564)'e göre, ürünlerin adaptasyonu, ürünlerin kullanım süreçleri ve bilgi alışverişi gibi süreçler yapısal bağlara aittir. Ayrıca bu süreçte ürün ve süreç adaptasyonu, ilişki pazarlama kalitesinin belirlenmesi için önemlidir. Yapısal bağlar sadece değerli bilgiler sağlamakla kalmaz, aynı zamanda müşterilerin önemli sorunları çözme zamanını da azaltır. Dolayısıyla, yapısal bağların erkek müşteriler için kadın müşterilerden daha etkili olması muhtemeldir (Chen ve Chiu, 2009: 1586).

### **1.8. İlişkisel Pazarlamanın Amaçları**

İlişki pazarlaması yeni müşteriler kazanmaktan ziyade mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla olan ilişkilerini geliştirme üzerine kurulmuş bir stratejik yöntem ve iş felsefesidir. Bu anlamda ilk amacı da işletme için karlılık düzeyi yüksek olan, markaya sadık bir müşteri tabanı oluşturabilmektir. İşletme, bu amaca ulaşabilmek için mevcut müşterilerle olan ilişkilerini güçlendirmeye, onları elinde tutmaya ve onları çekmeye odaklanmaktadır (Eser vd., 2011: 61). İlişkisel pazarlama, özellikle hizmet ve sanayi kuruluşlarında müşteri sadakatini ve memnuniyetini arttırmak, sürdürmek ve iyileştirmek, mevcut müşterileri elde tutmak, onlarla ilişkileri geliştirmek, daha fazla iş yapmak ve daha fazla sipariş almak için uygulanan stratejik bir eğilimdir (İnal ve Demirer, 2001: 26). Firmaların söz konusu amaçlara ulaşabilmeleri için müşteri kitlelerine uygun ilişki pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir (Lordache ve Parpandel, 2009: 57). İşletmeler ilişki pazarlama faaliyetlerini daha çok finansal getirilerinden dolayı önemli görürken; müşteriler ise güven duyma isteği, tatmin olma ihtiyacı, kaliteli hizmet almak isteme, markaya/ürüne sadık olma gibi faktörlere ek olarak farklı bir işletme ile sıfırdan/yeniden bir ilişki kurmanın yol açacağı zamansal maliyetler ve belirsizlik risklerinden kaçınmak istedikleri için ilişki pazarlamaya önem atfetmektedirler (Hoşgör, 2019: 24).

#### **a. Müşteriyi Elde Tutmak ve Yeni Müşteri Kazanma**

Rekabetin artması ulusal ve küresel piyasaya yeni yerli ve yabancı şirketlerin girmesini, ürün çeşidinin zenginleşmesini, tüketici kitlesinin daha bilinçli, ne istediğini bilen tüketiciler olmasını sağlamıştır. Dolayısıyla firmaların içinde yer aldıkları belirsiz koşullara uyum sağlayabilmeleri, daha sağlıklı, daha güçlü müşteri ilişkileri yaratabilmeleri için, müşteri kitlesini oldukça yakından tanımaları gerekmektedir. Müşteri kitlesi ile birebir ilgi gösteren, onların fikirlerini önemseyen, onların hangi ürün ve hizmete gereksinimi olduğunu bilen ve bu talep ve gereksinimleri iyi bir

şekilde yanıtlayarak onların doyurulmasını sağlayan firmalar, hızlı bir şekilde değişim sergileyen piyasada yerini koruyacaklardır (Yürük ve Kayapınar, 2016: 100). Buna karşılık ilişkisel pazarlamada başarısız olarak müşteri memnuniyetini sağlamayan işletmeler birçok açıdan zarara uğrayacaktır (Samsa ve Gelibolu, 2015: 287).

Yürük ve Kayapınar (2016: 102)'a göre firmalar, ürünlerine ve kendilerine sadık bir tüketici kitlesi istemektedirler. Firmaların, müşterileri ve iş ortakları ile olan bağlılığı uluslararası alanda kendi başarılarının yanında etkileşim içinde oldukları tüm firmaların da başarılarını talep etmelerini ifade etmektedir. Zira tüketiciler kendilerini anlayabilen ve onların anlayabildikleri firmalarla iş yapmaya meyillidirler.

İlişkisel pazarlamanın esas amacı şirket için kar sağlayabilecek müşterileri yaratmak ve elde tutmaktır. Firmalar öncelikle uzun süreli bağ kurabilecek müşterileri çekmeye ya da işletmeyi cazip hale getirmeye çalışır. Müşteri kitlesinin ortak gereksinim ve talepleri yönünde homojen gruplara ayırmayı ifade eden pazar sınıflandırması ile firmalar sürekli müşteri ilişkisi oluşturmak için en iyi hedef piyasaları almaya çalışır. Bu bağların gelişmesi ile işletmeye ya da markaya bağlı müşteriler, benzer ilişki kapasitesine sahip yeni tüketicilerin bulunması için kulaktan kulağa iletişimle doğrudan yardımcı olur. Müşteri kazanıp iyi ilişkiler geliştirilmesinin ardından, bu müşteriler kendilerine sunulan nitelikli ürün ve hizmet ve sağlanan uzun vadeli bağlarla büyük bir ihtimalle işletmede kalacaktır. Kendileriyle iyi etkileşim sağlanan, değişen gereksinim ve taleplerine en uygun ürün ve hizmetleri alan tüketiciler, büyük ihtimalle rakiplerin çabalarını da boşa çıkaracaktır. Son olarak, müşteri ilişkisi geliştirmekteki amaç, firmadan daha çok ürün ya da hizmet sağlayan sadık müşteri kitlesi ile oluşturulan bağların daha da geliştirilmesidir. Bunun sebebi firma ile ticari bağ açısından daha ağırlıklı olup, oransal açıdan azınlık halde olan bu müşteri kitlesi ile işletmeye en çok gelir sağlayan grup olması dolayısıyla daha çok etkileşim kurma gerekliliğidir (Aktepe vd., 2009: 30-31).

## **b. Ortaklık Oluşturmak**

İlişkisel pazarlama faaliyetleri ile aracılar ve müşteriler ile birlikte işletmede ortaklık oluşturma yoluna gitmektedir. Bir tedarikçi firma ve onun müşterisi olan firma ortak çalışmalar gerçekleştirerek her iki taraf da gelir elde edebilir. Söz gelimi, tedarikçi firmanın müşterisi olan firma yeni pazar alanına açılmak istediğini ve daha çok ürün satın alacağını buna karşın kendisi için iskonto talebinde bulunduğunu ifade etmesi ve bunun karşılığı olarak tedarikçi firmanın müşterisine indirim yapması gibi. Burada her iki taraf da daha fazla ürün satarak daha çok gelir elde etmiş olacaktır (Kaymak, 2016: 28).



### **c. Hizmet Kalitesini Artırmak**

Uzun vadede ilişki pazarlama stratejilerinin olumlu sonuçlarından biri, mükemmel hizmet kalitesidir. Böylece yüksek müşteri memnuniyeti yaratılır. Son derece tatmin edici hizmet müşterilerine ilişki pazarlamada yüksek performans sağlar (Putra ve Putri, 2019: 233). Profesyonel bir yaklaşım, kişiler arası iletişim becerileri, olumlu tutumlar ve iyi ürün bilgisi hizmet kalitesine olumlu etki yapar (Ndubisu, 2007: 102). İlişki pazarlaması ve hizmet kalitesi arasındaki bağlantı, genelde müşterinin bakış açısından analiz edilmiştir. Algılanan hizmet kalitesi sadakat ve bağlılığın belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Gounaris vd., 2003: 168). İlişki pazarlamacıları, hedef müşterilere, müşterileri için zor veya pahalı olan ve başka yerlerde kolayca bulunmayan, katma değerli faydalar sunabilirler, böylelikle ilişkileri sürdürmek ve geliştirmek için güçlü bir temel oluştururlar. Bundan yola çıkarak, firmalar müşterilerle kalıcı ilişkiler geliştirmek ve ilişki-pazarlama yönelimi oluşturmak istiyorlarsa, hizmet kalitesine yatırım yapmaları gerektiğini bilmelidirler. İşletmeler, ömür boyu değerlerini en üst düzeye çıkarmak ve müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler sürdürmek için, müşterilerin hizmet sunumu ile ilgili görüşlerinin zaman içinde nasıl değiştiğini takip etmelidirler (Bell vd., 2005: 183).

Hizmet kalitesinin, müşteri elde tutmadaki rolü önemlidir. Dört hizmet şirketi arasında hizmet kalitesinin davranışsal sonuçları üzerine yapılan çalışmada hizmet kalitesinin müşteri sadakati üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya konmuştur. Hizmet kalitesi büyük ya da küçük olsun tüm firmalar için önemli bir konu olduğunu gözlemlenmektedir (Parasuraman vd., 1988: 13). Peng ve Wang (2006: 26)'a göre hizmet kalitesi müşterinin elde tutulmasının üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İlişkisel pazarlama faaliyetleri ile hizmet kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. İşletmenin müşteri talep ve gereksinimlerine göre ürün ve hizmet sağlaması, firmanın hizmet kalitesini ve imajını artıracaktır. Böylece firma müşterinin taleplerini doğru bir biçimde algılayarak daha hızlı yanıtlayabilecektir (Kaymak, 2016: 28).

### **d. Karlılığı Artırmak**

İlişkisel pazarlama faaliyetleri işletmelerin karlılık düzeylerinin artırılmasına katkı sağlamaktadır. İlişkisel pazarlama ile müşterinin sürekliliği sağlanarak işletmeye bağlılık duyan müşteriler kazanılacaktır. Böylelikle firmaların yeni müşteri kazanma masrafı azalacak, kar oranı artmış olacaktır (Lindgreen, 2001: 76; Kaymak, 2016: 29).

### **e. Güven ve Taahhüt Oluşturmak**

İlişki pazarlaması güven temeline kurulur (Morgan ve Hunt, 1994: 28). İlişkisel pazarlamada müşteri güveninin sağlanması ilişki kalitesini belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Samsa ve Gelibolu, 2015: 287). Bunun yanı sıra müşteri taahhüdü, müşteriyi ilişkisel bağı bulunan

firmaya bağlayan psikolojik bir güçtür. İlişki boyunca yaratılacak olan teminat ve güven, ilişkinin başarısında dikkat çekici bir role sahiptir. İlişkide oluşturulacak güven ve taahhüt, ilişkinin başarısında oldukça önemlidir. İlişkide yaratılacak güven ve teminat müşterinin kısa süreli seçenekleri değerlendirme kapsamına almayarak firma ile uzun süreli ilişkilere imkân sunacak seçenekleri değerlendirmesini sağlamaktadır. Güvenin önemi, risk ve belirsizlik barındıran durumlar ortaya çıktığında fark edilmektedir. Belirsizlikleri minimum düzeye çekme etkisi olduğundan, güvenin hizmetlerin soyutluğu üzerinde inkâr edilmeyecek bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra yüksek kaliteli hizmetin ve tüketici kitlesi ile duygusal bağ oluşturmanın hizmet işletmesine yönelik güvene, işletmeye karşı bu güvenin ise, tüketiciyi firmaya karşı taahhüde yönlendireceği iddia edilmektedir (Lindgreen, 2001: 76; Kaymak, 2016: 29-30).

#### **f. Veri Tabanı Oluşturup, Hizmet Hacmini Artırmak**

Firmalar müşteri kitlesi için veri tabanı yaratarak talep ve gereksinimlerini bu veri tabanı üzerinde kayıt altına alarak tüketicinin isteklerine daha hızlı yanıt verebilmektedirler. Firmalar veri tabanı ile tüketici kitlesinin alışveriş yoğunluğunu gözlemleyebilir ve zaman zaman müşterilerine uygun farklı kampanyalar ortaya koyabilirler. İşletmeler, veri tabanı aracılığıyla müşteri bilgilerini kullanıp bayram ve kandil kutlamaları, doğum günü kutlaması vb. özel günlerinde onlarla iletişim kurup kutlama yapabilirler. Böylelikle firma müşteri kitlesine kendisini anımsatarak unutmamasını engellemiş olacaktır (Kaymak, 2016: 31).

#### **1.9. İlişkisel Pazarlamanın Pazarlama Paydaşlarına Faydaları**

Geleneksel pazarlama algısında firmalar ilk olarak tüketici kitlesini etkilemek için odaklanmışlardır. Ancak bu gayretleri tüketicileri elde tutmak adına yetersiz kalmakta ve müşteri bağlılığı sağlama noktasında konu üzerine daha az yoğunlaşmalarına sebep olmaktadır. İlişkisel pazarlamanın gerek firmalar gerekse müşteriler açısından ele alındığında her iki taraf için de birtakım yararları vardır. Her işletmenin ilişkisel pazarlamadan beklentisi ayrıdır. Bunun yanı sıra müşteri ve firmalar haricinde satış personelleri ve tedarikçi firmalara da fayda sağlamaktadır (Terzioğlu, 2008: 65). İlişkisel pazarlama, endüstriler ve pazarlar arasındaki sınırların değişmesine, günden güne pazar bölümlerinin artmasına, ürün yaşam eğrilerinin kademeli olarak kısılmasına, müşterilerin satın alma tarzındaki hızlı değişime ve iyi bilgilendirilmiş ve sofistike müşteriler içeren bir ortamın yeni ihtiyaçlarına yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Kuruluşlar sürdürülebilirliği sağlamak ve sonuçta hedefledikleri karlılığı yaratmak için her zaman çeşitli pazarlama taktikleri uyguladılar (Tuzunkan, 2017: 11432). İlişkisel alışverişte bulunmak hem tüketicinin hem de işletmenin karşılıklı yararı içindir. İşletmenin tüketici bulması kolaylaşırken, tüketici ihtiyaçlarına, isteklerine, zevklerine ve tercihlerine göre özelleştirilmiş mal ve hizmetler alırlar (Hollisen ve Opresnik, 2019: 104).

### **1.9.1. İlişkisel Pazarlamanın İşletmelere Faydaları**

İlişkisel pazarlamanın işletmelere faydaları; müşteri sadakati ve bağlılığı oluşturmak, artan müşteri karlılığı, ürün farklılaştırma ve rekabet avantajı, ağızdan ağıza pazarlama etkisi yaratma şeklinde sıralanmıştır.

#### **a. Müşteri Sadakati ve Bağlılığı Oluşturur**

Günümüzde firmalar en karlı müşterilerle uzun süreli ilişkiler geliştirmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Firmaların yaşadığı en büyük zorluklardan biri, müşteri sadakati ve müşteriyi elde tutma oranını arttırmaktır (Bhardwaj, 2007: 57). İlişkisel pazarlamanın sadakat davranışı üzerinde müşteriyi elde tutma etkisi vardır (Ball, 2004: 1272). Marka sadakati, etkili bir ilişkisel pazarlama stratejisi tarafından üretilen bir faydadır. İlişkisel pazarlama, müşteriyi bir firmanın ürünü ile uzun vadeli bir ilişki kurmaya teşvik eder. Bu ilişki, bir firmanın ürünü için tutarlı bir şekilde müşteri tercihi ile sonuçlandığında, sadık müşteri olur (Nwakanma vd., 2007: 56). İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin bileşenleri birbiri ile uyumlu bir şekilde çalıştığı zaman işletmelerin sadık müşteri kitleleri artmaktadır (Yürük ve Kayapınar, 2016: 100). Günümüzün rekabetçi ve küreselleşen ortamında artan müşteri bağlılığı pazarlamacılar tarafından karşılaşılan en önemli zorluklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadık müşterileri yetiştirmek, genellikle kuruluşların uzun vadeli finansal performanslarının en önemli itici gücüdür ve bu da satış ve müşteri payının artmasına, daha düşük maliyetlere ve daha yüksek fiyatlara yol açabilir. Bu nedenle pazarlama araştırmacıları, ilişki pazarlamasının, müşteri sadakatinin güvence altına alınabileceği stratejik olarak önemli bir araç olduğunu vurgulamakta ve sonuç olarak, daha yüksek rekabet edebilirlik ve artan müşteri memnuniyeti elde edilebilmektedir (Alrubaiee ve Al-Nazar, 2010: 157).

#### **b. Artan Müşteri Karlılığı**

Şirket ve müşterisi arasındaki ilişki ne kadar uzun olursa, işletmeler için o kadar karlı olur. Mevcut müşterileri elde tutmak yeni müşteriler elde etmekten daha karlıdır (Gummesson, 2002a: 57). İlişkisel pazarlama bir firmaya genel satış hacmini ve potansiyel kârı artıran çapraz satışa katılma fırsatı sunmaktadır. Böylece firmalar müşteri edinme maliyetini düşürerek kar oranlarını artırırlar. Müşteri sadakat etkisine göre, bir şirketin müşteri yıpranma oranındaki % 5'lik bir iyileşme, o şirketin kârını % 75'e kadar yükseltebilir. Bu artan kâr, satın alma maliyetlerinin azalması, artan çapraz satış ise yüksek müşteri yönlendirmesinin bir sonucudur (Nwakanma vd., 2007: 58).

### **c. Ürün Farklılaştırma/Katma Değer ve Rekabet Avantajı**

Bir firma, diğer firmalar ve tüketicilerle ilişkiyel alışverişe girer, çünkü bu tür ilişkiler, firmaların rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Berry, 1995: 246). Kaynak avantajı teorisine göre kaynaklar, bir firmanın verimli üretim yapmasını sağlayan somut ve somut olmayan varlıklardır. Tedarikçiler ve müşterilerle kurulan ilişkiler ise ilişkiyel kaynaklardır. İlişkiyel kaynaklar firmalarda etkileşime bulunarak rekabet avantajı yaratır (Hunt ve Derozier, 2004: 66). Ürün farklılaştırma ve rekabet avantajı marka sadakati ile yakından ilgilidir. Küresel rekabetin yaşandığı bu çağında, rekabet avantajı sağlayan ürün farklılaşması yapmak şarttır. İlişki pazarlaması, etkili bir ürün farklılaşması ve rekabet avantajı elde etmek için etkili bir araçtır. Dinlemeye çok daha fazla önem vererek pazarlamacılar müşterinin ne istediğini daha etkin bir şekilde belirleyebilir ve ürünü müşterinin ihtiyaçlarına uygun şekilde uyarlayabilir. Müşteriye daha iyi hizmet verme yeteneği, bir pazarlamacının ürünlerini daha iyi ayırt etmesine yardımcı olabilir ve böylece bu konuya önem vermeyen diğer pazarlamacılar üzerinde rekabet avantajı elde edebilir. Hem ürün farklılaşmasının hem de rekabet avantajının bir diğer kaynağı pazarlama iletişimi alanındadır. Müşteriye geleneksel reklam ve satış promosyonu yerine müşterinin kendisini eğitmesini sağlayacak bilgiler sunan işletmeler o işletmeye sadakat oranını arttıracaktır (Nwakanma vd., 2007: 58). Müşteriye hitap etmenin bir yolu da ilişki geliştirme teknolojileridir. Modern zamanlarda işletmeler müşteriye özel etkili pazarlama stratejileri oluşturmak için müşteri ile ilgili bilgileri depolamak ve bunları müşteri istek ve ihtiyaçları için kullanmaktadır. Bu durum müşteri ilişkileri Yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Kelly, 2000: 263). Bu tür bir veri tabanı pazarlaması, veri madenciliğini kullanarak müşteri verilerinden müşteriler hakkındaki ilişkileri ortaya çıkarır. Böylece işletmeler müşterileri ile ilgili yeterli bilgi edinir ve müşterilerin zevk ve alışkanlıklarının öğrenilmesine yardımcı olur. Bir işletmenin bu bilgiler ile elde ettiği bilgi avantajı, rakiplerine göre rekabet avantajı sağlar (Morgan ve Hunt, 1994: 35).

### **d. Ağızdan Ağıza Pazarlama Etkisi**

Müşteri memnuniyetinin müşterilerin bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Şirket ile etkileşimde olan müşteri ne kadar çok memnun olursa, markaya bağlılık da o kadar artacaktır. Bu memnuniyet daha sonra satıcı ve alıcı ilişkilerinde daha güçlü bir bağ kuracaktır. Yarar elde etme, etkileşimin her iki bölümüne de memnuniyet getirir. Dahası, memnuniyet ve bağlılık olumlu ağızdan ağıza pazarlama etkisine yol açar. Sonuç olarak, müşteri memnuniyeti müşterinin şirket faaliyetlerinden ne ölçüde memnun olduğunu gösterir. Müşteri memnuniyetini etkileyebilecek birçok faktör vardır. Örneğin, iyi müşteri hizmeti ve zamanında teslimat (Hennig-Thura vd., 2002: 234). Doyuma ulaşmış ve işletmeye bağlı müşteriler, kendilerini işletmenin bir parçası gibi değerlendirirler. Bu durum ürün ve hizmetlerle alakalı memnuniyet barındırdığından müşteriler memnuniyetlerini ağızdan ağıza iletişimle diğer tüketicilerle paylaşarak firmanın gönüllü bir tutundurma kaynağı olarak görev alırlar. Dolayısıyla firmaların uzun süreli ilişkilerde müşteri

memnuniyetini maksimum düzeyde önemsemeleri gerektiği aşıkardır. Memnuniyet, ağızdan ağıza iletişim sürecinde olumlu bir etki ortaya koymakta, söz konusu iletişim şeklinin pozitif yönlü olması ise firmaların tanıtım ve tutundurma giderlerinde azalmaya zemin hazırlamaktadır (Kılınc, 2018: 273).

### **1.9.2. İlişkisel Pazarlamanın Müşterilere Faydaları**

İlişkisel pazarlamanın müşterilere faydaları; ekonomik fayda, güven faydası, müşteri istek ve ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesi, sosyal fayda ve özel muamele veya ilgi faydası şeklinde sıralanmıştır.

#### **a. Ekonomik Fayda**

İlişkisel pazarlama müşterilere ekonomik yönden katkıda da bulunmaktadır. Bu, firma ile uzun vadeli ve sürekli bir etkileşim içerisinde olan tüketicilere ücret konusunda iskonto yapılması ve tamamen ücretsiz ürün ya da hizmet sağlanması şeklinde olabilir. Söz gelimi, firmalar müşterilerinin doğum günlerine özel kampanyalar hazırlayabilmekte, onlara ücretsiz ürünler hediye edebilmektedir (Terzioğlu, 2008: 69). Müşteri kitlesine ürün ve hizmet alımlarında daha çok indirim sağlanması, kişiye özel fiyat indirimlerinin uygulanması, ücretsiz ek ürünlerle hizmetlerin verilmesi, devamlılık gerektiren ilişkilerde firma tarafından müşteri kitlesine sunulan ekonomik yararlar kapsamında ele alınmaktadır (Kılıç, 2018: 274). Kişiyeye özel indirimler gibi müşteriye özel çözümler geliştirmek ilişkisel pazarlamanın müşteriler için sağlanan ekonomik faydalarıdır (Hennig-Thurau vd., 2002: 234.)

#### **b. Güven Faydası**

Gwinner vd., (1998: 104), güven avantajını “azaltılmış kaygı”olarak tanımlamıştır. Etkileşimli pazarlamanın en büyük faydalarından biri, alıcıların satıcılara istediklerini söyleyecek uygun şartların olması ve satıcıların ürünlerini alıcıların ihtiyaçlarına göre tasarlayabilmeleridir (Nwakanma vd., 2007: 58).

Kurulan güven ortamının müşterilere faydaları şu şekilde sıralanmıştır (Hollesen ve Opresnik, 2019: 105):

- Güvenilir bir ortaklıktan dolayı, kaliteli pazar olanaklarından yararlanır.
- Kurulan ortaklıktan dolayı işletme, değerlerini müşteriyle paylaşır.
- Müşteri pazarda ürün arama maliyetlerini azaltır.
- Müşteri, ilişkisel değişimle ilgili risklerini azaltır.
- Güven ortamı oluşturduğu için kurulan ortaklık ahlaki yükümlülükle tutarlıdır.

- Pazar, müşterinin daha iyi tatmin edilmesi için zevk ve ihtiyaçlarına uygun kişiselleştirilmiş ürünlerin üretilmesine izin verir.

### **c. Müşteri İstek ve İhtiyaçlarının Önceden Tahmin Edilmesi**

İlişki pazarlama, bir pazarlamacı ve müşterileri arasında doğrudan birebir etkileşimlerle ilgilenen kişiselleştirilmiş pazarlamaya izin verir. Etkileşimli pazarlamanın en büyük faydalarından biri, alıcıların satıcılara istediklerini söylemek için daha iyi pozisyonlarda olmaları ve satıcıların tekliflerini alıcıların ihtiyaçlarına göre eşleştirebilmeleridir. İlişki pazarlaması bir firmanın müşterilerin isteklerini tahmin etmesini sağlar. Satıcılar benzer ihtiyaçlara, zevklere ve ilgi alanlarına sahip birçok müşteri görür. Bireysel müşteriler için mevcut olmayan bu deneyimi, bireye neyin cazip gelebileceğini tahmin etmek için kullanabilirler. Bu özellikle önemlidir, çünkü bir müşteri ne istediğine dair genel bir fikre sahip olabilir, ancak ihtiyaçlarıyla eşleşen gerçek ürün tasarımı hemen onun tarafından bilinmeyebilir (Nwakanma vd., 2007: 58).

### **d. Sosyal Fayda**

İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin müşterilere sağladığı yararların başında sosyal faydalar gelmektedir. İşletme personeli ile tüketicilerin etkileşim kurması, ilişkisel pazarlamanın duygusal açısını oluşturmakla beraber; personelin müşterileri kişisel açıdan tanımalarına imkân sunar. Sağlanacak olan dostane ilişkilerle müşteri kitlesinin algılanması, sağlanan hizmetlerin kişiselleştirilmesi, uygun fiyatlı ve hızlı hizmet sunulmasına imkân sunar (Jibreal, 2016: 15). Etkili bir ilişki pazarlama programı, müşterilere doğru satın alma kararları vermeleri konusunda yetki verecek yeterli bilgiyi sağlar. (Nwakanma vd., 2007: 58). Müşterilerin çalışanlar tarafından kişisel olarak tanınması, müşterinin çalışanlara aşına olması ve müşteriler ile çalışanlar arasında dostlukların yaratılması ile ortaya sosyal fayda çıkar. Sosyal fayda sonuçtan çok ilişkinin bütününe odaklanır. Sosyal faydaların, müşterinin ilişkiye olan bağlılığı ile arasında olumlu bir ilişki vardır. Ayrıca fiyat molaları, daha hızlı hizmet veya kişiselleştirilmiş ek hizmetler alan tüketiciler özel çözüm avantajlarından faydalanır. Bu ilişkisel faydalar, müşteriye sağlanan temel hizmetin üstünde ve ötesinde bulunan faydalardır (Berry, 1995: 237; Gwinner vd.,1998: 103).

### **e. Özel Muamele/İlgi Faydası**

İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin müşterilere sağladığı yararlardan bir diğeri ise müşterilere özel muamele sunulabilmesidir. Firmalar müşterilerine, özel fiyatlı indirimler, daha hızlı hizmet sağlama, kişiselleştirilmiş ek hizmetler gibi uygulamalarla özel muamelede bulunabilir. Bu özel yaklaşımlar, müşterinin firmaya bağlılığını artırır (Jibreal, 2016: 15). Müşterilerin firmalarla yaptıkları yakın ve uzun süreli ilişkiler neticesinde diğer müşterilere kıyasla öncelik sağlanarak,

ürün ya da hizmete daha hızlı erişebilmektedirler. Söz gelimi, bankalarda uzun süreli müşterilere hizmet önceliği sağlanabilmektedir (Terzioğlu, 2008: 69). İşletmelerdeki ilişkisel pazarlama faaliyetleri müşterilerine ihtiyaçlarına uygun kişiselleştirilmiş hizmetleri deneyimleme imkânı tanır (Aleksejeva, 2015: 30).

### **1.9.3. İlişkisel Pazarlamanın Çalışan ve Aracılara Faydaları**

Müşterilerle sağlanan uzun vadeli ve sağlıklı etkileşim, satışları olumlu yönde etkileyeceği gibi satış personellerinin işlerini de kolaylaştıracaktır. Müşterilerine iyi ve kaliteli hizmetler sağlayan bir firmanın, bunun bir sonucu olarak kendisine bağlı müşteri sayısında artış olacak, piyasadaki payı artacak ve giderleri düşecektir (Terzioğlu, 2008: 70). İlişkisel pazarlama sayesinde firma çalışanları ile müşteriler ve aracı firmalar arasında dostluk ve arkadaşlık temeline dayanarak oluşturulacak yakın bağlar iş görenlerin satış, tanıtım gibi müşteri ve aracılara ilişkin her nevi ilişkilerini daha da kolay hale getirecektir. Bunun yanı sıra firma ve personeli ile müşteriler arasındaki samimiyet ve güven temelli yakın bağlar aracı kurumlara da yansımaktadır. Bu durum ise giderlerin düşmesine, satışların yükselmesine ve hatta tavsiyelerin artması ile piyasadaki paylarının büyümesine ortam hazırlayacaktır (Kılınç, 2018: 275).

### **1.10. İlişkisel Pazarlamanın Temel Bileşenleri**

Müşteri kitlesinin beklentilerinin firmalar tarafından karşılanabilmesi için firmaların müşteriler ve ortakları ile karşılıklı şekilde karşılıklılık, empati, ortak değer, iletişim, bağlılık ve güven düzeyinde iletişim sağlamaları ve yapılan faaliyetlere bu boyutları aşılmaları gerekmektedir (Yürük ve Kayapınar, 2016: 101).

#### **1.10.1. Hizmet Kalitesi**

Sözlük anlamı olarak hizmet; kamu ya da kişisel ihtiyaçların giderilmesi için ürün, alet, insan ve diğer kaynakların organize edildiği bir sistemdir (Ramamoorthy, 2000: 885). İktisat terimleri sözlüğünde, hizmet tanımı “üretildiği anda tüketilen ve gereksinimleri karşılamak adına gerçekleştirilen eylemler” şeklindedir. Bunun yanı sıra Britannica’da ise ekonomide yapılan faaliyetlerin ve elle tutulabilir somut ürünler dışındaki tüm faydalı çalışmaların üretildiği sektör olarak tanımlanmaktadır (Eleren ve Kılıç, 2007: 239).

Toplum yaşamında eski dönemlerde de mevcut olmasına karşın kalite kavramı, bugün insanların ve şirketlerin en çok önemsedikleri konular kapsamında bulunmaktadır (Özdemir, 2007: 522). Kavramsal olarak değerlendirildiğinde kalite “tüketici gereksinim ve taleplerinin yanıtlanması” olarak ifade edilmektedir. Söz konusu tanımdan da çıkarılabileceği üzere kalite,

verilen hizmet ve ürünlerin gereksinime yanıt verebilme düzeyini ifade etmektedir (Güngören vd., 2013: 225).

Kalitenin önemli olduğu alanlardan birisi de hizmet sektörüdür. Fiziksel ürün ve mallarla karşılaştırıldığında hizmet alanında kalite kavramını ifade etmek ve analiz etmek zor ve karmaşık bir iş şeklinde nitelendirilmektedir. Ürün ve hizmeti birbirinden ayıran yanı hizmet kapsamında somut bir varlığın bulunmaması, ayrılmazlık ve heterojenlik gibi temel nitelikleridir. Dolayısıyla hizmet kalitesi kavramı tanımının yapılması güç ve soyut bir terimdir. Hizmetin bu tür özellikleri sebebiyle hizmet kalitesinin analizinde objektif ölçütler ortaya koyulamamıştır. Firmaların tüketicilere yönelik sorumluluklarından biri olan iyi kalitede ürün ya da hizmet sunumu dolayısıyla hizmet kalitesinin tanımlanması önemlidir. Dolayısıyla hizmet kalitesinin tanımı ve analizi pek çok bilimsel çalışmanın konusu olmuş ve araştırmacıların ilgisini uyandırmıştır (Kalyoncuoğlu ve Faiz, 2016: 70).

Kavramsal olarak değerlendirildiğinde hizmet kalitesi ise “tüketici istek ve ihtiyaçlarının en iyi biçimde karşılanması” olarak ifade edilmektedir. Yeni müşteri kazanmanın, mevcut müşteriye korumaktan güç olduğu rekabet piyasasında, hizmet kalitesine özen gösteren firmaların bu şekilde tüketicinin tatminini sağladıkları bilinmektedir (Koçoğlu ve Aksoy, 2012: 2). Bir başka tanıma göre hizmet kalitesi “müşterinin tecrübe ettiği hizmet sonrasında bu hizmete dair sağladıklarının, tüketicinin kendisinde ortaya çıkardığı duygu ve hizmet dolayısıyla ne düzeyde doyum sağladığını” ifade etmektedir (Yıldız ve Eliş-Yıldız, 2011: 126). Toplumsal hayatın yaygın hale gelmesi, teknoloji alanındaki ilerlemeler ve toplumun refah seviyesindeki artışla birlikte tüketicinin zihninde meydana gelen değişimler hizmet sektörünün önemini gün geçtikçe daha çok hissettirmektedir. Müşteri kitlesi satın almış olduğu ürün ya da hizmetin sadece satın alma maliyetini değil bununla birlikte işletme maliyetini de hesaplamakta, dolayısıyla ürün ya da hizmetten elde edeceği toplam faydayı düşünmektedir. Tüketici bir ürünün ortaya çıktığı hizmet üretimi süresince, farklı alanlarda işletme çalışanlarıyla, mekânıyla ve sunulan ürünlerle ilişki içerisinde. Tüketici bu iletişim ortamında hizmeti algılar. Bu açıdan hizmet kalitesi, tüketicilerin hizmete ilişkin beklentileriyle satın aldıkları hizmet sonrasındaki algılamaları arasındaki farktan oluşmaktadır (Filiz, 2011: 38).

Çağdaş dönemde hizmet firmalarında kalite anlayışı, tüm işletmelerde oldukça önemlidir. Çünkü hizmet kalitesi müşteri bağlılığı, müşteri güveni, algılanan değer, karlılık, rekabet stratejisi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlamada önemli bir araç olarak nitelendirilmektedir (Kuo vd., 2009: 887; Yang vd., 2011: 350). Kalite algısı firmalar arasındaki çekişme ve pazar payını artırmakta, iyi bir kimlik oluşumuna olanak tanımaktadır. Kalite beraberinde müşteri memnuniyetini ve tüketicinin firmaya olan bağlılığını sağlamak açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Öncü vd., 2010: 238). Güven ve Çelik (2012: 2)’e göre de hizmet kalitesi, tüketicinin ihtiyaçlarına yanıt verirken beraberinde tüketici memnuniyetini sağlayacak ürün ve hizmetlerin üretimi, işletme faaliyet verimliliğinin artırılması ve aktif bir finansal kontrol



süreci ile masrafların en alt düzeye indirilmesinde stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir. Hizmet sektöründe kalite terimini açıklamak diğer alanlara kıyasla son derece zordur. Hizmet alanında kalite; tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine uygunluk, sürekli başarı, sağlanan hizmetin eksiksiz ve hatasız sunulması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir tüketici memnuniyeti ile doğru orantılıdır. Pazarlama alanında söz konusu faydalarından dolayı hizmet kalitesi son yıllarda araştırmacılar tarafından üzerinde sıklıkla durulan kavramlar arasında yer almaktadır (Seth vd., 2005: 913).

### **1.10.2. Marka İmajı**

Pazarlama kavramının kuramsal ve pratik gelişiminde, tüketime yönelik etkinliklerin ve tüketimle tüketici kitlesinin markalara ilişkin davranış ve yaklaşımlarının bir arada ele alındığı araştırmaların önemli oranda katkısı vardır. Bunun yanı sıra tüketim toplumu olma yolunda devam eden günümüz dünyasında, hizmet ve ürünlerin işlevsel yararlarından çok barındırdıkları sembolik anlamların tüketicilerin satın alma kararlarına etkilerine ilişkin oldukça önemli rol oynadığını ifade etmek olanaklıdır. Pazarlamanın kuramsal sınırları kapsamında ürün veya hizmetlerin sembolik anlamları önemli düzeyde zihinde marka olgusunu uyandırmaktadır (Torlak vd., 2014: 147). Marka bir terim olarak pazarlama literatüründe sıklıkla tartışmalara konudur. Marka yaratmak yalnızca fiziksel ürünlerin pazarlanması adına önemli bir itici güç değildir. O beraberinde hizmet sunanlar için de önemli bir faktördür. Keller (1993: 1) marka imajını “marka çağrışımları üzerinden tüketicilerin zihninde kalan markaya ilişkin algılar” olarak açıklamıştır.

Marka, ürün ve hizmetleri rakiplerinden farklı kılarak ayırt edilmesine yardımcı olan en dikkat çeken faktörlerden birisidir. Marka imajı ise, tüketicinin zihninde markaya ilişkin izlenimlerin tümü veya algılanan gerçekliktir. Bir başka deyişle, markanın gerçeği değil tüketicinin algıladığı gerçek, marka imajını yaratmaktadır (Özüpek ve Diker, 2013: 101-103). Marka imajı, bir ürün veya hizmete yönelik tüketicinin zihninde gelişen izlenimi olup, marka kimliğinden ayrı olarak, fiziksel veya görsel faktörler üzerinde temellenmiş bir kavramdır (Turan, 2017: 654). Marka imajı, ürüne ilişkin çağrışımların anlamlı bir biçimde organize olmasıyla gelişen değerler bütünüdür (Çağlıyan vd., 2018: 188). Marka imajı kavramı 1950’li yıllardan günümüze pazarlama alanında yer edinmesinin yanı sıra son dönemlerde daha da öne çıkan bir kavram şeklini almıştır (Yıldız, 2015: 1). Marka imajı temelde işletmelerin müşterilerine ürün ve çalışma politikalarını aktarabilme ve ürünleri hakkında zihinlerinde olumlu etki yaratabilme çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (İnce ve Uygurtürk, 2019: 224).

Yaşadığımız dönemdeki rekabet koşullarında markalar her geçen gün birbirine benzerlik göstermekte ve bir markayı diğerlerinden ayıran nitelikleri bulmak güç hale gelmektedir. Ürün ve hizmetlerin sağladıkları fonksiyonel yarar bakımından aynı kabul edilebilecek pek çok ürün veya hizmet pazarda bulunmaktadır. Bu bağlamda marka, tüketiciyi satın almaya sevk eden en önemli

unsurlardan biri haline almıştır. Tüketici marka satın alırken onların fonksiyonel yararlarından çok marka imajının ve kişiliğinin kendilerine ne anlam ifade ettiğine bakmaktadırlar. Marka kavramı yalnızca ürünün logosu ya da amblemi ile sınırlı değildir. Yani, markanın kendisinden ziyade tüketicinin zihninde uyandırdığı algıyı, imajı ortaya çıkarmaktadır (Özüpek ve Diker, 2013: 101). Çağlıyan ve arkadaşlarına (2018: 186) göre bu ürünleri birbirinden ayırma noktasında yaşadığımız dönemde küresel piyasalarda hızla büyüyen rekabetle beraber artan ürün sayıları güçlükler yaratmaktadır. Dolayısıyla pazarlamada, bir ürünün birbirinden ayırt edilebilmesi ve mevcut değerinin ortaya çıkarılabilmesi için markalama faaliyetleri başlatılmıştır. Marka; bir firmaya ait ürünleri, rakip firmanın ürünlerinden farklı kılan ve ürünlerin tanınmasını sağlayan en dikkat çekici değerlerden birisidir. Marka, ürün ve firma adına fark oluşturan bu değerle beraber ürünü daha güçlü bir konuma taşımakta ve firmaların bütün işlevlerinde başarının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Güçlü bir markasal değer kazanabilmesi için bir markanın, müşteriler tarafından tanınır olması, bir başka ifade ile müşteri kitlesinin bu markanın bilincinde olması önemlidir. Müşteri, markanın farkında olduğu durumlarda zaman içerisinde markaya güvenecek ve markanın güçlü bir imaj yaratmasına marka güveni ve farkındalığı ciddi katkı sağlayacaktır. İnce ve Uygurtürk (2019: 225)'e göre de marka, tüketicilere ürün ve hizmetlerle alakalı güven faktörü sağlamaktadır. Markanın bu nitelikleri sayesinde firmalar rekabette avantaj elde ederek satışlarını artırmakta ve varlıklarını daha uzun müddet sürdürebilmektedirler. Bu bakımdan firmaların müşteri talep ve gereksinimleri paralelinde, ürün ve hizmetlerle alakalı olarak marka kişiliği ve iyi bir marka kimliği oluşturmaları ve müşterilere bu marka kimliğini konumlandırma ve tutundurma çalışmaları yaparak, müşteri algısında iyi bir marka imajının oluşturulması oldukça önemlidir.

Uzun yıllar boyunca kimi markalar güçlü konumlarını teknolojik gelişmeler veya müşterinin seçimindeki değişimler gibi çevresel değişimlere uyum sağlayarak korurken, kimi markalar bu değişiklikler karşısında harekete geçmemeleri veya hatalı tepki vermeleri dolayısıyla piyasada yok olmuşlar veya değerlerini kaybetmişlerdir. Güçlü marka olabilmek için herhangi bir dönemde iyi olmak yeterli değildir asıl olan, konumunu uzun yıllar devam ettirebilmektir (Ural, 2009: 12-13).

Modern pazarlama anlayışında tüketiciler büyük olasılıkla zihninde deneyimmediği yollardan belirli bir marka imajı yaratmakta, aslı olmayan bilgilerle hareket etmekte, şirketin kamuoyundaki itibarına ve pazarlama iletişimi gibi odaklara bakmaktadır (Jibreal, 2016: 21). Ayrıca marka imajı, tüketicilerin marka ile ilgili geçmiş deneyimlerinin algılanma biçimidir ve eğer bu imaj olumlu ise marka rekabet koşullarında diğer markalara karşı daha güçlü bir konuma erişilebilir, tüketici algısında güçlü bir konum yaratabilir ve buna bağlı olarak markanın piyasada performansı artırılabilir. Ancak marka imajını ortaya çıkaran şey, tüketicilerin tecrübeleri neticesinde ortaya çıkan algılar olduğu için bu algılarda yaşanan değişiklikler imajda da değişikliklere neden olacaktır. Marka imajının pozitif kalmasına ise firmaların marka imajı yönetiminde tüketici algılarını sürekli analiz etmeleri önemli bir katkı sağlayacaktır (Uludağ,

2018: 577). Dolayısıyla marka imajının beraberinde tüketicilerin kişisel tecrübelerini kapsayan bilişsel bir anlam ifade ettiği söylenebilir (Turan, 2017: 654).

İlişkisel pazarlama kapsamında ele alındığı zaman marka imajı önemli bir ilişkisel pazarlama bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği gibi ilişkisel pazarlama müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamaya yönelik çalışmalardan meydana gelmektedir. Bu kapsamda imajı yüksek markalar tüketici beklentilerine yanıt verdiğinde müşteriler işletmeler memnun bir şekilde ayrılmaktadır. Memnun olarak ayrıldıklarından zamanla söz konusu işletmenin sadık bir müşterisine dönüşmektedirler. Sonuçta müşteri doyumunun müşteri bağlılığı ile marka imajı arasında bir köprü vazifesi gördüğü dikkati çekmektedir (Uludağ, 2018: 576). Bunun yanında marka imajı müşterilerin satın alma niyetleri üzerinde önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir (Wu vd., 2011: 30). Marka imajı marka güveni, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanmasında üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Sondoh vd., 2007: 83; Turan, 2017: 654).

### **1.10.3. Fiyat Algısı**

İnsanlar adına yararlı ürün ve hizmetlerin, birçok ülke genelindeki bütün insanların gereksinimini giderecek kadar çok değildir. Ürün ve hizmetlerin sınırlı olması ancak belirli bir çaba sarf edilerek, bir diğer deyişle üretim yoluyla ya da belirli bir bedel karşılığında değiş tokuş yapılmasını gerektirir. Bir bedelin para birimi ile ifadesine fiyat adı verilir. Para, mal ve hizmetlerin piyasa değerini ortaya koyan ve alışveriş işlemine öncülük eden ölçü birimidir. Ticari işlemler için ihtiyaç duyulan ödeme aracıdır. Piyasada değer ölçüsüdür, tasarruf aracıdır. Para kullanıma hazır satın alma kaynağıdır (Taşkın, 2009: 137). Bu nedenle tüketiciler fiyat arayışı aşamasında algılanan fiyatlardaki yüksek standartlı hizmetlerden etkilenmekte (Jibreal, 2016: 19), fiyat olgusu çağdaş pazarlamada ticari kontrolünü sağlayabileceği bir araç haline gelmektedir (Yükselen, 2007: 275).

Fiyat, ilişkisel pazarlama unsurları kapsamında en fazla ilgi uyandıran ve üzerinde en fazla durulan bileşendir. Bir ürün için en uygun tutarın belirlenebilmesi, firma içinde ve dışındaki faktörlerin oldukça iyi tanınmasına bağlıdır. Firmanın hedefleri, giderleri, dağıtım ağları, ürünün özelliği, sektörün yapısı, ürünle alakalı arz ve talep, tüketici tutumları ve yasal düzenlemeler dikkate alınmadan ücretlendirme yapılamaz. Fiyatın tespitinde, yukarıda ifade edilenlerin yanı sıra, öncelikle tüketicilerin olmak üzere, rakiplerin, araçların, üretim elemanları sahiplerinin, merkezi yönetimin ve firmanın diğer birimlerindeki yöneticilerin talepleri de her zaman hesaplanmalıdır. Ücretlendirme yöntemlerinin, tekniklerinin ve politikalarının tespit edilebilmesi için, bu araçlar oldukça iyi bilinmeli, firma içerisindeki ve dışarıdaki gelişmelerde değişimler oldukça iyi takip edilmelidir (Tekin, 2006: 35).

#### 1.10.4. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri, son kullanıcı ya da nihai tüketicidir. Ayrıca ürün ya da hizmeti satın alan ya da tecrübe eden, kurum ya da kuruluş olarak da açıklanmaktadır. Kavramsal açıdan müşteri iç müşteri ve dış müşteri şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Bir firmanın tedarikçilerinden yola çıkarak, dış müşterilere devam eden süreçte mal ve hizmet sağlayanlara iç tedarikçi, ürün ve hizmet alımı yapanlara ise iç müşteri adı verilmektedir. Kuruluşun ürün ve hizmetini son tüketici ya da son kullanıcıya ulaştıran zincir içinde bulunan tüm kullanıcılar da dış müşteri şeklinde ifade edilmektedir (Taşlıyan, 2007: 186). Yapılan tanımlardan da çıkarılabileceği üzere müşteri; ürün veya hizmetleri bireysel hedefleri doğrultusunda satın alan birey veya kuruluşlardır (Pekmezci vd., 2008: 3).

Çağdaş iş ortamı, şirketlerin iki veya daha fazla taraf arasındaki değer alışverişini içeren işlem pazarlamasından, taraflar (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, distribütörler ve diğerleri) arasında uzun vadeli tatmin edici bir ilişki kurmayı içeren ilişki pazarlamasına geçmesini gerektirmektedir. İlişki pazarlaması, sadece müşteri çekmeye odaklanan işlem tabanlı pazarlama stratejileriyle çelişir. Çünkü ilişki pazarlaması, müşteriler ve diğer taraflar ile işletmeler arasında güçlü bir ilişki kurmayı, sürdürmeyi ve geliştirmeyi içerir (Ibidunni, 2012'den aktaran: Aka vd., 2016: 187).

Pazarlama anlayışının gelişen yeni yüzü olan ilişkisel pazarlama, tüketici önceliğini göz önünde bulundurarak bağlılığı yüksek tüketici kitlesinin ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır. İlişkisel pazarlama algısının ortaya çıkmasında mevcut müşteriyi kaybetmemek yeni müşteri kazanmaktan çok daha karlı olduğu anlayışı etkilidir. Dolayısıyla çağımızın rekabet piyasası firmaların yeni tüketici kazanmaktan çok var olan müşterilerini yitirmemek üzerine kuruludur (Koç, 2007: 1). Müşteri memnuniyetinin sağlanması firma karlılığını arttıran ve müşterilerin tekrar satın alma niyetlerini etkileyen bir unsurdur. Müşteri memnuniyeti önemli bir ilişkisel pazarlama bileşenidir (Olorunniwo vd., 2006: 59).

Müşteri memnuniyeti kavram olarak değerlendirildiğinde; kişinin beklentisi ile aldığı hizmet arasındaki farklar olarak ifade edilmektedir. Kişinin tecrübe ettiği hizmet ile beklentileri paralel değilse ortaya tatminsizlik durumu çıkmaktadır. Tecrübe ile beklenti aynı düzeyde ise müşteri memnuniyeti çıkar, tecrübe edilen hizmet beklentinin üzerinde ise tüketici memnuniyeti son derece fazladır. Her firmanın var olan müşterisini elinde tutmayı, hedef kesimini genişleterek daha çok müşteri kazanmayı amaçlarken ekstra masraftan da kaçınmak ister, bu noktada ise tüketici memnuniyeti ön plandadır (Kemerlioğlu, 2014: 1). Pekmezci ve arkadaşlarına (2008: 3) göre müşteri memnuniyeti "tüketicinin istediği, beklenti içinde olduğu ürün ya da hizmeti tüketici kitleye sunarak ve tüketicinin ürün ya da hizmeti tecrübe etmesi sonucunda bu ürün ya da hizmet dolayısı ile duyduğu beklentilerin yanıtlanmasıdır. Müşteri memnuniyeti ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin uygulanmasının beklenen bir neticesidir (Jibreal, 2016: 23).

Müşteri memnuniyeti ürün veya hizmeti satın alma oranını artırsa da, bu durum tüketici kitlenin aynı ürün ya da hizmeti yeniden satın alacağı veya arkadaşlarına kesinlikle tavsiye edeceği anlamına gelmemektedir. Tüketici doyumu yüksek olsa bile aynı ürün ve hizmetten yeniden satın alma ihtimali kesin değildir (Arlı, 2012: 22). Bunun yanında müşteri memnuniyeti birçok farklı değişkenden etkilenmektedir (Hanif vd., 2010: 44). Küreselleşme ile birlikte artış gösteren rekabet, tüketicinin beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli değişimini, tüketici tatmininin ve bağlılığının oluşumunu güçleştirmektedir. Tüketici kesimin sosyal ve ekonomik düzene dayanan, tükettikleri ürün ve hizmetlere dair olması istenen durumlar sürekli olarak değişmektedir. Müşteri doyumunun ve sadakatının gerçekleştirilebilmesi için sürekli olarak tüketicilerin istek ya da beklentilerini ölçmek ve tüketicilerin istekleri paralelinde ürün ve hizmetleri geliştirmeyi gerektirmektedir (Çatı ve Koçoğlu, 2008: 167).

#### **1.10.5. Müşteri Sadakati**

Yeni müşteri kazanmanın, mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha masraflı olması, artan rekabet koşullarında başarıyı yakalayabilmek, rakiplere kıyasla üstün konuma geçebilmek ve müşteri kitlesi ile oluşturulan uzun süreli ilişkilerle yaratılan müşteri bağlılığı, firmalara rekabetçi üstünlük sunarak kar oranlarını artırmakta ve varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir konuma sahip olmaktadır. İşletmeye bağlı müşteri kitlesi etraflarındaki insanlara işletmeye ilişkin pozitif öneriler yaparak, firmaların tanıtım ve referansını sağladıkları, firma içerisinde daha istekle harcama yaptıkları ve olumsuz durumlarda dahi işletmeyi terk etmedikleri için işletmelerde müşteri bağlılığı yaratmak, başarılması gereken öncelikli durum halini almıştır (Terzioğlu, 2008: 2).

Yaşadığımız dönemde görülen hızlı değişiklikler firmaları ilişkisel pazarlama algısına yönlendirmektedir. Müşteri bağlılığının gerçekleşmesinde ilişkisel pazarlama vazgeçilmez bir pazarlama algısı olarak dikkati çekmektedir (Yurdakul ve Dalkılıç, 2006: 255). Terzioğlu (2008: 1)'na göre, teknolojinin son derece hızlı geliştiği, ürün ve hizmetlerin giderek daha benzer niteliklere sahip olduğu, alternatif firma sayısının artış gösterdiği, tüketici talep ve gereksinimlerinin sürekli değişiklik gösterdiği, beklentilerin gün geçtikçe daha da arttığı günümüz rekabet şartlarında firmalar müşteri bağlılığı oluşturmak için ilişkisel pazarlamadan faydalanabilmektedir. İlişkisel pazarlama yöntemi ile müşterilerle sağlanan uzun soluklu ve güvene dayanan ilişkilerle müşteri bağlılığı kazanılmaktadır ve rakipler tarafından da kolaylıkla taklit edilememektedir.

#### **1.10.6. Güven**

Uzun vadeli müşteri ilişkisi kurmanın yöntemi ise karşılıklı güvenle mümkündür. Dolayısıyla önce müşterinin güveni sağlanmalıdır. Yalnızca güven ortamında bilgi aktarımı sürekli ve doğru olabilmektedir (Jibreal, 2016: 9). Müşteri güvenini sağlamak suretiyle müşteri sadakatının

arttırılması ilişkisel pazarlama faaliyetleri ile mümkün olmaktadır (Ergün ve Büyüker-İşler, 2019: 12; Grönroos, 2004: 99). İlişkisel pazarlama ile müşteri güveninin sağlanması pazarlamanın verimlilik ve etkinlik düzeyinin de yükselmesine zemin hazırlamaktadır (Özgüner-Kılıç ve Erdoğan, 2016: 462). Bunun yanında güven odaklı uzun vadeli müşteri ilişkileri, firmalara sadık müşteriler kazanma ve karşı müşterilere sahip olma gibi yararlar sağlamanın yanı sıra yeni müşteri kazanma ve müşteriyi elde tutma giderlerinde ciddi düşümlere sebep olabilecek yararlar da sağlayabilir. Bunun yanı sıra ilişkiler neticesinde müşterilerden daha kolay bilgi sağlayabileceği için bilgi edinme giderlerinde de düşüş söz konusu olabilecektir (Kılınc, 2018: 273).

Terzioğlu (2008: 65)'na göre, işletme adına ilişkisel pazarlamanın amacı kar sağlamaktır. Artan rekabet şartları ve müşteri bağlılığının sağlanmasının güç olması işletmelerin yüksek kar oranları sağlamanı engellemektedir. Artık yalnızca düşük ücretle rekabet üstünlüğü elde etme anlayışı da geçmişte kalmıştır. Müşteriler artık değerli olduğunu hissetmek istemekte, firmalarla aralarındaki olumlu etkileşim, bağlılıklarını etkilemektedir. İlişkisel pazarlama şirketlere rekabet üstünlüğü sağlamaya başlamıştır. Müşterilerle güvene dayanan bir bağ müşteri bağlılığını da beraberinde getirmektedir. Kaymak (2016: 38)'a göre, firmaların müşterisine verdiği sözleri yerine getirmemesi, bulunduğu vaatleri gerçekleştirmemesi müşterisinin güven hissini etkileyecektir. Dolayısıyla işletme müşterisine teminat verirken, bulunduğu taahhüdü gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceğini iyi analiz etmelidir. Müşterilerin firmaya dair güveninin bir kere sarsılması firmanın o müşteriyi yitirmesine yol açabilir. Müşteri her zaman kendisine verilen teminatların gerçekleştirilmesini, hatta daha nitelikli bir hizmetin kendisine sunulmasını talep eder. Firma bunu başardığında müşterisinin güvenini kazanırken aynı zamanda müşterisinin bağlılığını arttıracaktır.

Güven oluşturma karmaşık ve belirsiz bir evredir. Bu bir noktaya kadar grupların nasıl davrandığıyla ve bir yere kadar da grubun kişisel nitelikleriyle alakalıdır. Etkili bir güven hissi yaratmak için, etkileşime geçen her birey diğerine iş birlikçi bir yaklaşımla davranmayı tercih edeceği bir sinyal göndermeye istekli olmalıdır (Terzioğlu, 2008: 78).

### **1.10.7. İletişim**

Müşteri ile pek çok etkileşim kurma yöntemi mevcuttur, bunlardan bazıları firma için son derece pahalıdır. Müşteri ile sağlanacak haberleşme doğrudan ve dolaylı yollardan gerçekleştirilebilir. Yüz yüze ve telefonla gerçekleştirilen pazarlama ve iletişim doğrudan sağlanan iletişime örnek verilirken, diğer bir aracı yoluyla mesajın müşteriye aktarılması ise dolaylı iletişime örnektir. Reklam da dolaylı şekilde kurulan bir etkileşim biçimidir veya yayınlanan bir ilan bir monologdur, bir diyalog değildir. Oysa iletişim bir diyalogdur. Tek yönlü, müşterinin içinde olmayan bir ilişki iletişim değildir. Önemli bir servet harcanarak gerçekleştirilen reklamlar, pahalı reklam giderleri ile müşteri etkileşimine inanan işletmeler hala mevcuttur. Oysaki satış personellerinin ya da işletme

çalışanlarının müşteriye yönelik kaba yaklaşımları ile her gün kaç müşteri kaybedildiğinin bile farkında değillerdir (Terzioğlu, 2008: 80).

#### **1.10.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi**

MİY ve ilişkisel pazarlamanın zaman zaman pazarlama literatüründe birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. MİY kavramı, ilişkisel pazarlama anlayışının uygulanmasındaki odak noktalardan biridir. Başka bir deyişle, ilişkisel pazarlama kuruluş tarafından benimsenen bir stratejidir ve MİY bu stratejiyi uygulamak için kullanılan bir taktiktir. Genel olarak, ilişkisel pazarlama, mevcut müşterileri elde tutmaya ve onlarla yeni müşteriler bulmanın ötesinde ilişkiler geliştirmeye odaklanan stratejik bir eğilimdir. Müşteri yönetimi, müşteriye özel pazarlama faaliyetlerinin kurulması ve uygulanmasıyla müşteri kavramının anlaşılmasıdır. Müşteri ilişkileri ise kuruluş ile diğer kuruluşlar arasında, karşılıklı fayda ve ihtiyaçların karşılanması amacıyla tüm satış öncesi ve satış sonrası faaliyetleri içeren bir süreçtir (Soyaslan, 2006: 21). Müşteriye değer sağlamanın çok önemli bir kriter olduğu ilişkisel pazarlamada, amaç müşteriye uzun dönemde kendine bağlamaktır. Müşteri ile uzun dönemli karşılıklı ilişkiler içerisine girilen bir pazarda işletmeler başarılı olacak, müşteri de aldığı mal veya hizmetten dolayı tatmin olacaktır (Tuzunkan, 2017: 11433).

İlişkisel pazarlama algısının uygulanmasında en dikkat çeken konulardan birisi de tüm firma tarafından ilişkisel pazarlama algısının benimsenmesidir. İlişkisel pazarlama algısının aktif şekilde uygulanması için tüm işletme örgütünün müşteri odaklı bir algıya sahip olması gerekmektedir (Yurdakul ve Dalkılıç, 2006: 258). Bu noktada ilişkisel pazarlama bileşenleri arasında müşteri ilişkileri yönetimi önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim yaşadığımız dönemde müşteri kitlesinin birçok alternatifi bulunmaktadır. Sonuç olarak seçeneği oldukça fazla olan müşteri satıcı değişimi konusunda bir an bile tereddüte düşmeyecektir. Müşteri ile iş yapmak isteyen işletmelerin bu işi müşterilerin istediği şartlarda yürütmeye razı gelmeleri gerekmektedir. Bu da müşterilerini önemseyerek, onları daha yakından tanıyarak, müşterileri ile ilgili elde edilen bilgileri yeni stratejiler geliştirmek için kullanarak ve bütün müşterilerini işletme sürecinin bir parçası haline getirerek mümkün olabilir (Aktepe vd., 2009: 5).

#### **1.10.9. Çatışma Yönetimi**

İnsanlar da firmalar gibi birer sosyal varlık olarak bir takım kültürel yapılanmalar içinde dünyaya gelirler. Medeniyetin gelişmesi doğrultusunda sanatsal, teknolojik, kültürel vb. katkıları ile yeni değer yargıları ortaya çıkarır ve yeni kültürler oluştururlar. İçinde yetiştikleri kültürel ortamın zamanla belirleyicisi durumuna gelebilirler (Örnek, 2013: 26). İşletmelerde çeşitli nedenlere bağlı olarak çatışmalar kaçınılmazdır (Seval, 2006: 245). Bu kapsamda hem insanlar arası ilişkilerde hem de örgütsel davranış bağlamında çatışma yönetiminin iyi gerçekleştirilmesi

gerekmektedir. Çatışma yönetiminde kullanılan birçok strateji bulunmakta olup (Dechurch vd., 2007: 68; Rahim vd., 2002: 309), çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde firmaların çalışmaları aksayabilir. İş yaşamında görülen çatışmaların, bilinçli bir şekilde yönetilmediği durumlarla sıkça karşılaşılmaktadır. En basit iletişim eksiklikleri, büyük yönetim problemlerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Örnek, 2013: 26). Bu nedenle ilişkisel pazarlamanın temel amaçları arasında çalışanlar, müşteriler ya da aracılar ile yaşanan çatışmaların çözülmesi gelmektedir. Bu süreçte çatışmayı çözme, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını ifade etmektedir (Karip, 2003: 43).

### **1.11. Veri Tabanlı İlişkisel Pazarlama**

Veri tabanlı pazarlama, ilişki pazarlamacılarının müşterilerle kişiselleştirilmiş diyalog kurmalarına ve böylece daha fazla sadakat elde etmelerine olanak tanır (Dowling 1997: 73). Veri tabanı, müşteri bilgi dosyalarının başarılı bir şekilde düzenlenmesine, yönetilmesine ve daha sonra değerlendirilmesine yardımcı olur. İlişki pazarlaması konusunda ciddi olan firmalar bir veri tabanı veya kampanya yönetimi uygulaması kullanmalıdır. Kampanya yönetim sistemleri yüksek fiyat etiketlerine sahip olsa da, müşteri verilerini yönetmenin maliyeti belirli öğeleri saklamak zorunda kalmadan tasarruf edilen parayla dengelenir. Ayrıca her müşteriye kişisel hizmet getirmeyi mümkün kılar (Nwakanma vd., 2007: 61). Gelişmiş müşteri veri tabanları, doğru kullanıldıklarında, bir seferde milyonlarca müşteriyle etkileşimli, açık diyalog ve kişisel ilişkiler kurulmasına izin verir (Lardner 1999'dan aktaran: Nwakanma vd., 2007: 61). İlişkisel pazarlamada özellikle internet gibi, bilgi teknolojileri araçlarının kullanılması, müşteri ve işletmeler arasında doğrudan iletişim kurulmasında güven sağlayıcı bir etkiye sahiptir. Böylece, bilgi teknolojileri araçları müşteri ve işletme arasındaki güveni artırmış ve uzun dönemli ilişkilerin gelişmesi için anahtar bir unsur haline gelmiştir (Ryssel vd., 2004'ten aktaran: Özgüner-Kılıç ve Erdoğan, 2016: 462).

Veri tabanı; müşteri bölümlendirmesi, profil belirlemesi, müşteri tutma süreci ve eşzamanlı olarak sadakat oluşturma gibi birçok uygulama için kullanılabilir olan gerçek ve potansiyel müşterilere ilişkin bir dizi bilgidir. Veri tabanı pazarlaması, tüketiciler, rekabet ve operasyon konularında bilgileri toplama, biriktirme, işleme ve analiz etme tekniğidir (Şahin, 2018: 29). İnternet ve bilgi teknolojilerinde yaşanan değişimin sonuçlarının en etkili olduğu işletme fonksiyonlarından biri pazarlamadır. İlişkisel pazarlama stratejisinde bilgi teknolojileri, müşteri ve işletme arasındaki etkileşim sürecinde ve işletme ürünlerinin tanıtımı ve kampanya süreçlerinde müşterileri bilgilendirmek amaçlı olarak büyük rol oynamaktadır. Bu noktada ilişki pazarlaması, teorikte ve pratikte bilgi teknolojilerini en iyi kullanan pazarlama stratejisi olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca bilgi teknolojisi, diğer teknoloji araçları ile birlikte işletmelere düşük maliyette müşteriler ile ilişki geliştirme fırsatları sunmaktadır (Gülmez ve Kitapçı, 2003: 84).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İLİŞKİSEL PAZARLAMA İNOVASYON VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

#### 2.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramı, Webster sözlüğünde “yeni ve farklı bir sonuç” şeklinde ifade edilmektedir. Günümüzde, teknik bir kavram şeklinde Türkçe ve dünya dillerine yerleşen inovasyon, kelime anlamında da dikkat çekildiği üzere, yeniliğin kendisinden ziyade neticeye; farklılaştırma ve değişime odaklı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade eder. “İnovasyon” kelimesine, Türk Dil Kurumu’nun (TDK) sözlüğünde ve yazım kılavuzunda da yer verilmektedir; TDK, sözcüğün eşanlamlısı olarak ‘yenileşim’ kelimesine de sözlük kapsamında yer vermiştir (Elçi, 2007: 4). Literatürde yer alan çalışmalarda da inovasyonun kelime anlamı olarak yenilik ve yaratıcılık gibi kavramlar ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Haner, 2002: 31).

Günlük konuşmada inovasyon, sıklıkla buluş, yaratıcılık ve yenilik gibi terimler ile ifade edilir. Ancak, akademisyenler ve araştırmacılar için bu terimler arasında önemli ayrımlar vardır. Bu ayrımlar her terime benzersiz, özgün bir anlam kazandırır. Örneğin, buluş, yeni bir ürün ya da süreç için bir fikrin ilk ortaya çıkışıyken, inovasyon onu uygulamaya koyan ilk girişimdir. Yaratıcılık, yeni fikirlerin ve problemlerle ve olasılıklarla yüzleşmenin yollarını geliştirme yeteneğidir; yenilik ise insanların hayatını geliştirmek için yaratıcı çözümler gerçekleştirme yeteneğidir (McDaniel, 2004: 5). Yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir teknolojik süreç ve yeni bir organizasyon yaratma veya mevcut ürün veya hizmetin, mevcut teknolojik sürecin ve mevcut organizasyonun değiştirilmesi ve geliştirilmesidir (Ramadani ve Gerguri, 2011a: 267). Teknolojik yenilik ve gelişime veya üretim başarısına yol açabilecek teknolojik bir buluş için yeni bir pazar veya yeni bir hizmet fırsatıdır (Garcia ve Calantone, 2002: 112).

İnovasyon kavramına ilişkin olarak farklı disiplinlerde farklı tanımların yapıldığı bilinmektedir. Bazılarına göre icat olarak açıklanmaya çalışılsa da kimilerine göre mevcut bir ürün veya hizmeti içinde bulunulan zaman diliminde alıcıların beklentilerine göre üretip satışa hazır duruma getirme çalışmaları şeklinde ifade edilmektedir (Aslan, 2018: 49). Schumpeter, 1911 yılında yazdığı ve 1934’te İngilizce’ye çevirisi yapılan kitabında, inovasyon kavramını bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması, yarı mamullerin veya hammaddelerin tedarik edilmesi noktasında yeni bir kaynağın bulunması, yeni bir piyasanın açılması, yeni bir üretim metodunun

uygulanmaya başlanması, mevcut bir ürün veya müşterilerin henüz bilmediği bir ürününe yeni bir özelliğinin piyasaya sürülmesi şeklinde açıklamıştır (Elçi, 2007: 2).

En genel ifade ile inovasyon, bilginin toplumsal ve ekonomik yarara dönüştürülmesi şeklinde ifade edilir. Dolayısıyla toplumsal, ekonomik ve teknik süreçlerin tümüdür. Değişime ilişkin talep, girişimcilik arzusu ve yeniliğe açıklıkla özdeş hale gelen bir kültür ögesidir. İşletmeler adına inovasyon, kar oranını ve verimlilik düzeyini yükselttiği için var olan pazar payının büyütülmesini ve yeni pazarlara girilmesini sağladığından son derece önemli bir rekabet aracıdır. Rekabet potansiyeli ve kar oranı yüksek, verimli işletmelerin faaliyet gösterdikleri ekonomiler kalkınarak, gelişir ve küresel düzeyde rekabet üstünlüğü sağlar. Ülkeler için inovasyon bu sebeple hayat standardını, sosyal refahı, sürdürülebilir büyümeyi ve istihdam artışını temin eden en önemli etkidir (Elçi, 2007: 2). Akın ve Reyhanoğlu (2014: 24)'na göre firmalar küresel rekabet ortamında ayakta kalmak, etkin olmak, kısıtlı kaynaklarla gelişmek, çalışmada bulunmak ve teknolojik değişikliklere yanıt vermek için yenilikler yapmak zorundadırlar. Bu, sadece büyük firmalar için değil küçük firmalar için de bir zorunluluktur. Firmalar için inovasyon, yaşanan değişikliklere karşılık daha esnek olunabileceğini gösteren etkin bir çözüm yolu olarak değerlendirilmektedir.

İnovasyon ile ilgili bazı tanımlamalar Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: İnovasyon ile İlgili Bazı Tanımlar**

Joseph Schumpeter (1930)	Yeni bir ürün veya mevcut ürüne getirilen değişiklikler.
Peter Drucker (1954)	Bir örgütün iki temel işlevinden biri.
Mohr (1969)	Bir kuruluşta belirli yeni değişikliklerin uygulanma derecesi.
Damanpour and Evan (1984)	Belirli bir çalışmanın belirli bir gereksinimini ve özelliğini yansıtmak için çeşitli şekillerde tanımlanmış geniş fayda kavramı.
Porter (1990)	İnovasyon, rekabet avantajı sağlayan yeni teknolojileri hem de yeni yöntem ve teknikleri kapsamaktadır.
Damanpour (1991)	Bir firma tarafından yeni fikirlerin geliştirilmesi ve benimsenmesi.
Gundling (2000)	İnovasyon, bir işletmede yeni ürün fikirlerinin, teknolojik gelişmelerin yardımıyla elde etme veya geçmiş deneyimlerin yardımıyla kazanılmasıyla sonuçlanan uygulamalardır.
Rao vd., (2002)	İnovasyon, birçok kaynaktan elde edilen bilgilerin, yeteneklerin, tekniklerin ve yeni teknolojinin keşfedilmesi ve öğrenilmesi için oluşturulan sürekli bir süreçtir.
Milewicz (2009)	İnovasyon, ekonomik ve sosyal çevrelerde, yeniliğin, başarılı bir şekilde, üretimi, özümsemesi ve sömürülmesidir.
Turanlı ve Sarıdoğan (2010)	İnovasyon= Teorik Konsept + İcat + Ticari Başarı.

**Kaynak:** Popa vd., 2010: 156; Can, 2012: 9

Günümüzde tüketicilerin ürünlerden beklentileri sürekli arttığı için firmaların inovasyona da sürekli olarak ihtiyaç duydukları bilinmektedir (Ramadani ve Gerguri, 2011b: 101). Bu nedenle son dönemlerde firmaların inovasyon aracılığıyla da değer yaratmak için çabaladıkları açık bir şekilde görülmektedir. İnovasyon, maliyetin üzerinde bir değer yaratan ve piyasaya sunulması henüz bir

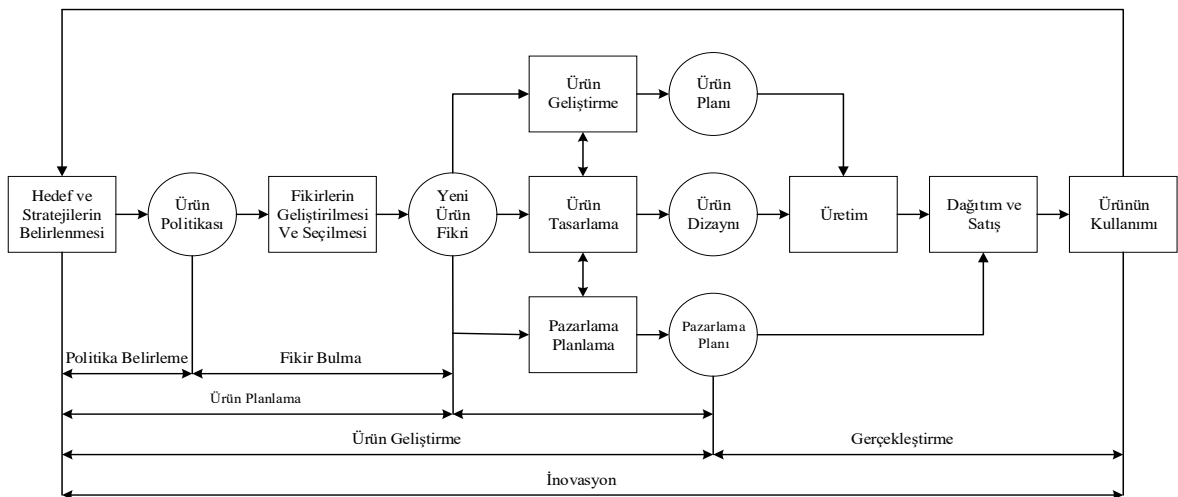
gereksinim olmayan kaynak bütünlüğü şeklinde nitelendirilmektedir. Artık iç ve dış piyasada söz hakkına sahip olabilmek ve pazar payından yararlanabilmek isteyen firmaların başarısının devamlılığı için inovasyon son derece önemlidir. Bir yandan firmanın geleceğini inovasyon gerçekleştirilmesinin kurtarabileceği belirtilmektedir. Firmalar için sürekli değişiklik gösteren ve belirsiz çağımızın yoğun rekabet şartları içerisinde başarılı olabilmek sürekli olarak inovasyon yapmayı gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin bakış açısı ve düşüncelerini en kısa sürede uygulamaya koyacak ürün ya da hizmet kapsamında inovasyona dönüştürmeleri piyasada kendilerine imkân sunmaktadır (Aslan, 2018: 1). Yaşadığımız dönemde, rekabet üstünlüğünün belirleyicisi artık sadece giderler değildir. Piyasanın gereksinimlerine cevap verme hızı, yeni yönetim ve organizasyon örnekleri, ürünlerin ömründe kısaltmalar, tüketici taleplerine göre hizmet ve ürün geliştirme, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarım, hizmet ve ürün kalitesi gibi birçok faktör de giderlerden çok daha fazla önemlidir. Tüm bu unsurlar inovasyonu yapmayı gerekli kılmaktadır. Rekabet potansiyelini ve mevcut pazar payını artırmanın yanı sıra yeni piyasalara girme de buradan geçmektedir (Elçi, 2007: 27).

## 2.2. İnovasyon Süreci

Firmaların yeni ürün geliştirme (YÜG) kapasiteleri ve yetenekleri günümüz gelişen ve değişen dünyasında rekabetçi başarıda odak noktası haline gelmiş ve yeni ürün geliştirme kavramı firmaların başarılarının anahtarı olarak gösterilmiştir (Cengiz vd., 2005: 133).

Aşağıda Şekil 1’de inovasyon sürecinin genel adımları gösterilmiştir.

**Şekil 1: İnovasyon Sürecinin Genel Adımları**



**Kaynak:** Buijs, 2003: 81

İnovasyon geliştirme süreci, bir gereksinimin veya sorunun tanınmasından, bir inovasyonun araştırılması, geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi, inovasyonun kullanıcılar tarafından yayılması ve benimsenmesi yoluyla ortaya çıkan tüm kararlar, faaliyetler ve bunların etkilerinden oluşur (Roger, 1983: 133). Bir inovasyon sürecinin sonu genellikle bir sonrakinin başlangıcıdır ve sürecin başladığı aşama değişebilir. Yeniliğin ilk aşamalarında doğru yapıyı bulmak genellikle zordur (Buijs, 2003: 76).

### **a. İhtiyaçların Belirlenmesi ve Strateji Geliştirme**

Katma değer yaratan yeni ürünler şirketlerin başarısına önemli ölçüde katkıda bulur. Yıllar boyunca yeni ürün performansı üzerine yapılan çalışmalarda özellikle ürün geliştirme sürecinin ilk aşamalarında, tüketici ihtiyaçlarının anlaşılmasının çok önemli bir stratejik değere sahip olduğu konusunda fikir birliği geliştirilmiştir. Bu ilk aşamalarda, ürün henüz belirlenmemiştir ve amaç, yeni ürün fikirlerini pazarlama ve teknolojik açıdan araştırmaktır (Kleef, 2006: 19). İnovasyonun ne olduğu ve öneminin işletme yönetimi ve personeli tarafından anlaşılması ve algılanması gerekmektedir. İnovasyonun, yalnızca şirketin kar oranı için değil; insanların hayat standardının ve refah seviyelerinin yükseltilmesi; toplumsal kalkınmanın ve ülkenin ekonomik gelişmişliğinin sağlanması; sürdürülebilir kalkınma teminatı altına alınması adına en önemli kaynak olduğu noktasında bilinç yaratılmalıdır (Elçi, 2007: 19). Tüketici beklentilerini karşılayan veya aşan ürünler tasarlamak için pazar ihtiyaçlarını anlamak, yeni ürün geliştiricileri için en kritik görevlerden biridir. Son on yılda, 'tüketicinin sesini' dikkatle dinlemenin önemi geleneksel bir bilgelik haline gelmiştir (Slater, 2000: 70). Yıllar geçtikçe, yeni ürün geliştirme sürecinde kullanılmak üzere birçok araç ve teknik geliştirilmiştir. Uygun yöntemlerle elde edilen tüketici zekasının daha iyi ve etkili kullanımı başarılı olmak için kritik öneme sahiptir (Calantone vd., 1996: 341).

### **b. Fikirlerin Geliştirilmesi ve Seçilmesi**

Bir yeniliğin geliştirilmesi, yeni bir fikir ortaya koyma sürecidir (Rogers, 1983: 140). İnovasyon, kuruluşların varlığı ve rekabet gücünün geliştirilmesi için önemli bir konudur. İnovasyonun başarısı için bu sürecin iyi yönetilmesi ve dikkatle planlanması gerekir. Yenilikçi bir fikrin, ürün veya hizmet geliştirme söz konusu olduğunda başarı ve başarısızlık arasında açıkça fark yaratabileceği açıktır (Amabile vd., 1996: 1560). Fikir üretme aşaması, genellikle bir kuruluş için en yüksek kaldıraç noktasından biri olarak kabul edilir. Bu, yeni fikirlerin üretildiği ve yeni fırsatların tanımlandığı yaratıcı aşamadır (Toubia, 2006: 411). Yeni ürün geliştirme süreci fikir üretmeyle başlar. Fikir üretme, yeni ürün fikirleri için sistematik aramayı ifade eder. Tipik olarak, bir şirket sonunda bir avuç iyi fikir bulmak için yüzlerce fikir, hatta binlerce fikir üretir. Bu süreçte iç fikir kaynakları (şirket içi, çalışanlar ve Ar-Ge) ve dış fikir kaynakları (tedarikçi, rakipler ve müşteriler) olmak üzere iki yeni fikir kaynağı tanımlanabilir (Claessens, 2015: 1).

Bu aşamada bazı anahtar kavramlar vardır ve fikir üretme sürecini ilerletmeye ve sonuç kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Haiba vd., 2016: 273);

- **Yaratıcılık:** Her yenilik mutlaka yaratıcı fikirler ile başlar. Fikirler uygulanabilir veya işlevsel olmalıdır. Böylece, yaratıcılık kişinin yeni koşullara uyum sağlamasını ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan sorunları çözmesini sağlar (Muirhead, 2007: 1).
- **Bilgi:** Günümüzde bilgi, bir firmanın en önemli inovasyon kaynağını temsil etmektedir. Değişen ortamlarla dinamik olarak başa çıkmak isteyen örgütün bilgi üreten bir örgüt olması gerekir (Gore ve Gore, 1999: 554). Teknolojideki hızlı gelişme ve değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan yeni bilgi inovasyona olan ihtiyacın ortaya çıkmasında önemli etkenlerden biridir. Hızlı şekilde değişen teknoloji, firmaların hem üretim süreçlerinin etkilenmesine hem de pazara sundukları ürünlerin niteliğinin değişmesine neden olmaktadır (Atuahene-Gima ve Wei, 2010: 85). ilke olarak inovasyon, bir kuruluşun çeşitli faaliyet alanlarında meydana gelen ve mevcut koşulları değiştiren herhangi bir olumlu değişiktir; belirlenen veya gizli ihtiyaçlara yanıt olarak bir kuruluşun içinde veya dışında gerçekleşir. Mevcut durumu iyileştirmek için evrimsel bir süreçtir ve bir kuruluşun kriterleri bağlamında olumlu bir şekilde değerlendirilir. Bir şirketin inovasyonu geliştirme ve uygulama yeteneğinin, buluşlar, endüstriyel tasarımlar, lisanslar, kopya hakları, gizli bilgi (know-how), yemek tarifleri dahil olmak üzere bilgi kaynakları ile koşullandırıldığı unutulmamalıdır. Bilgi ve öğrenme yeniliğin “kalbi” dir (Koziol vd., 2014: 326).
- **İşbirliği:** Yenilik temelde işbirlikçi bir çabadır. İnovasyon, farklı fikirleri bir araya getiren doğru insan ve ekip ağından gelir. Ayrıca, farklı geçmişlere, bilgiye, uzmanlığa ve ilgi alanlarına sahip insanlar birbirleriyle konuştuğunda yeni fikirler oluşur. Dolayısıyla bu, yenilikçi ürün ve hizmetler sunmak için kuruluş içindeki farklı aktörler ve disiplinler arasındaki etkileşimi ifade eder (Kadper ve Clohesy 2008’den aktaran: Haiba vd., 2016: 273).
- **Öğrenme:** Fikir üretme, mevcut bilgiyi hafızadan alma ve bunları yeni bilgilerle birleştirme etkinliği olduğundan, psikolojik aktivite anlamında bir öğrenme biçimi olarak görülebilir. Yeni ürün geliştirmede öğrenme, eski çözümleri yeni sorunlara uyarlama, mevcut birden çok fikri yeni bir konseptte birleştirme, yeni şeyler deneme ve bilgi edinme, yaratma, paylaşma ve yenilikçi düşüncüyü hızlandıran değerli kavrama dönüştürme becerisi olarak görülebilir (Haiba vd., 2016: 274).

### c. Araştırma ve Geliştirme

Gelişme süreci her zaman araştırma sürecine dayalıdır. Bu yüzden, araştırma ve geliştirme “Ar-Ge” terimi bu kadar sık kullanılır (Rogers, 1983: 143). 1950’lerde inovasyon ve teknik ilerleme, ekonomik büyümenin ana itici gücü olarak görüldükten sonra, araştırmacılar ve

yöneticiler güçlü bir Ar-Ge kapasitesinin oluşturulmasını yenilikçilikle ilişkilendirmişlerdir (Grassman, 2006: 223). Ar-Ge projeleri üzerinde iş birliği yapma eğilimi 1980'lerden bu yana artmış, ancak 1990'larda yeni bir zirveye ulaşmıştır. Şirketler iç araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürekli olarak araştırma ve dış gelişme ile değiştirdikçe, firmaların inovasyon için dış kaynaklara yönelimini de arttırmıştır (Rigby ve Zook, 2002: 80). Organizasyonlarda teknoloji, kapı görevi olarak işlev gördüğü için Ar-Ge inovasyonun ayrılmaz bir parçası olmuştur (Jankowski, 1998: 15). Ar-Ge birçok stratejik yolu yönlendirmek için bir firma tarafından rakiplere saldırmak, pazar paylarını iyileştirmek veya yeni pazarlar açmak için saldırgan bir strateji olarak kullanılabilir ve bu stratejilerin her biri yenilikle güçlü bir şekilde ilişkilidir (Prajago ve Ahmed, 2016: 499).

Ar-Ge, yeni ürünler, yeni üretim teknikleri, yeni bilgiler ve yeni süreçlerin ortaya çıkartılmasında önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Ar-Ge çalışmaları sonucunda elde edilen bilgi stoku rekabet gücü yüksek ürünlerin üretilmesinde başrolü oynarken, firmanın da kârlılık düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. (Işık ve Kılınç, 2011: 173). Rekabetin gittikçe daha dinamik hale gelmesi, örgütsel öğrenmenin iyileştirilmesini ve bilgi ve diğer somut olmayan kaynakların yönetimi için daha etkili yöntemlerin geliştirilmesini sağladı; Sonuç olarak, sürdürülebilir rekabet avantajı ve müşteri ilişkileri, öğrenme kültürü ve çalışan gibi paha biçilmez kaynak ve yeterliliklerin performansının kritik önemini vurgulayan kaynaklara ve dinamik yeteneklere dayanan bir yaklaşım benimsendi (Wang ve Lo, 2003: 483).

#### **d. Ticarileştirme**

Ticarileştirme yeni ürün / hizmet geliştirme yolunda atılmış adımlardan bir diğeridir (Aslani vd., 2015: 131). Ticarileştirme, yenilik sürecindeki bir ürünün üretimi, paketlenmesi, pazarlanması ve dağıtılmasıdır (Rogers, 1983: 143). Ticarileştirme bir dizi faaliyetten oluşur: fikirlerin elde edilmesi ve büyütülmesi, araştırmaya dayalı teknolojilerin geliştirilmesi, prototip oluşturulması, gelişmiş teknolojilerin genişletilmesi, yeni süreçlerin geliştirilmesi veya mevcut olanların optimize edilmesi, yeni ürünlerin/hizmetlerin sunulması, satış koşulları yaratılması ve yeni teknolojiler/ürünler/ hizmetler için yeni altyapıların geliştirilmesidir (Aslani vd., 2015: 133). Ticarileştirme, pazara yeni bir ürün sunmaktan başka bir şey ifade etmez. Bu noktada, en yüksek maliyetler ortaya çıkar: şirketin bir üretim tesisi kurması veya kiralaması gerekebilir. İlk yıl reklam, satış promosyonu ve diğer pazarlama çabalarına büyük miktarlar harcanabilir (Claessens, 2015: 1).

Ürün geliştirme ve ticarileştirme, müşteriler ve tedarikçilerle birlikte yeni ürünler geliştirmek ve pazarlamak için bir yapı sağlayan tedarik zinciri yönetim sürecidir. Sürecin etkili bir şekilde uygulanması, yönetimin yeni ürünlerin tedarik zinciri boyunca verimli akışını koordine etmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda tedarik zinciri üyelerine ürünün ticarileştirilmesini desteklemek için üretim, lojistik, pazarlama ve diğer ilgili faaliyetlerin hızlandırılmasına da yardımcı olur (Rogers vd., 2004: 43).

Ürün ticarileştirilmeden önce şu iki faktör dikkate alınmalıdır (Claessens, 2015: 1):

1. **Giriş zamanlaması:** Örneğin, ekonomi çökerse, ürünü başlatmak için bir sonraki yıla kadar beklemek akıllıca olabilir. Ancak, rakipler kendi ürünlerini tanıtmaya hazırlarsa, şirket yeni ürünü daha çabuk tanıtmaya zorlamalıdır.
2. **Giriş yeri:** Yeni ürün nerede piyasaya sürülecek?, tek bir yerde, bir bölgede, ulusal pazarda veya uluslararası pazarda mı başlatılmalı? Normalde, şirketlerin başlangıçtan itibaren tam ulusal veya uluslararası dağıtımda yeni ürünler sunacak güveni, sermayesi ve kapasitesi yoktur. Bunun yerine, genellikle zaman içinde planlı bir piyasa sunumu geliştirirler.

#### **e. Benimseme ve Yayılma**

Belki de tüm yenilik geliştirme sürecinde en önemli karar, inovasyonu potansiyel alıcılara yaymaya başlama kararıdır. Bir yandan, dağılmaya yönelik bir yeniliği mümkün olan en kısa sürede onaylama baskısı vardır. Çünkü çözmeyi amaçladığı sosyal sorun / ihtiyaca yüksek öncelik verilmiş olabilir. Kamu fonları araştırmayı desteklemek için kullanılmış olabilir ve bu finansal destek inovasyon kullanıcılar tarafından benimsenene kadar gerçekleşmemiş bir kamu yatırımı olarak görülmektedir (Rogers, 1983: 144). Firmalar yeni ürünlerin yayılımını teşvik etmek amacıyla, tüketicileri kullanabilirler. Örneğin özel tüketici grubuna promosyonlar (indirimler veya ücretsiz ürünler) sunabilirler (Lyengar vd., 2011: 198) . Özellikle müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri, tüketici davranışı tarayıcıları, çevrimiçi marka toplulukları ve sosyal medya gibi son teknolojik gelişmeler, tüketicilere ulaşmak için eşi benzeri görülmemiş fırsatlar sunmaktadır (Hinz vd., 2011: 55).

Yeniliklerin benimsenmesi bir süreçtir, insanlar ve yönetimler bu konuda aniden karar vermezler. Bu süreçte yenilik hakkında yeniliği çıkaran şirket veya kişi tarafından devamlı bilgi ile beslenmesi veya kullanıcılardan geri bildirimler alması benimsenme aşamaları arasındaki geçişi hızlandıracak veya kolaylaştıracaktır. Hiçbir yenilik mükemmel olarak başlamaz, bilgi alışverişi sayesinde kullanıcıların istekleriyle daha işlevsel bir hal alacaktır (Cetiz, 2016: 8).

### **2.3. İnovasyonu Etkileyen Faktörler**

İnovasyonu etkileyen faktörlerin başında örgüt kültürü gelmektedir. İşletmelerin inovasyon etkinliklerini başarıyla sürdürebilmeleri için ilk olarak inovasyona yönlendiren bir kurum kültürünün olması gerekmektedir. İnovasyonel bir kültüre sahip olan şirketlerin mevcut inovasyon tekniklerini organizasyonel yapıları ile uyumlu bir şekilde sokmaları ve sürece yönetsel bakımdan destekte bulunmaları gerekmektedir. Ayrıca inovasyon etkinliklerinin sürdürülebilmesi adına şirketin Ar-Ge yapısının güçlü olması ve kapsamdaki mali katkının sağlanması da son derece önemlidir. Bu sürecin etkisinin artırılmasındaki önemli noktalardan birisi de piyasadaki rekabetin

yapısal durumudur. Bu nedenle rekabetin yoğun olduğu piyasa koşullarında yeni bir ürünün piyasaya giriş dönemi başarısı adına son derece önemlidir. Ayrıca geliştirilen ürünün kalite ve fiyat performansı açısından etkinlikte bulunulan piyasanın rekabetçi yapısı uygun olmalıdır (Van Der Payne vd., 2003: 309).

İnovasyonu etkileyen diğer bir faktör inovasyon yönetimidir. Bu bağlamda inovasyon faaliyetlerinin en etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi ve neticede şirket adına yararlı bir sonucun geliştirilebilmesi için en iyi şekilde yönetilmesi önemlidir. Bunun yanı sıra inovasyon yönetiminin performansının değerlendirilmesi ve dönütlerle eksik kalan yanların iyileştirilmesi son derece yararlı olacaktır. Aksi halde en iyi yönetim evrelerinde bile meydana gelen aksamaların yinelemesi ve şirketlerde zaman kaybına neden olması kaçınılmaz duruma gelebilecektir (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 542). İnovasyon sürecini etkileyen diğer değişkenler ise inovasyon iklimi, insan sermayesi, örgütsel sermaye ve entelektüel sermaye şeklinde sıralanmaktadır (Subramaniam ve Youndt, 2005: 450; Nybakk vd, 2011: 415).

#### **2.4. İnovasyonun Kaynakları**

İşletmeler yeni ürünleri dış kaynaklar ya da iç gelişmeler yoluyla iki uç noktada çeşitli yollardan elde edebilirler. Dış kaynaklar işletmenin başka bir işletmenin ürünlerinin sahipliğini ya da ürünlerinin pazarlama hakkını satın almasıdır. Yeni ürün kaynağı olarak iç geliştirme durumunda ise işletme ürünü kendisi geliştirir (Eser vd., 2002: 436). İşletmelerin çoğu yeni ürünler için hem dış kaynakları hem de iç geliştirme sürecini birlikte kullanır (Bearden vd, 2004: 256). Potansiyel başarılı yenilikler için inovasyon kaynaklarının veya fikirlerin nereden geldiği önemlidir. İnovasyon kaynakları ile ilgili çeşitli görüşler mevcuttur. Bazı yazarlara göre en önemli inovasyon kaynağı olarak şirket dışı kaynaklar görülür (Ramadani ve Gerguri, 2011a: 267). De Ridder (2008: 1)'e göre, yeniliklerin % 26,4'ü tedarikçilerden, % 24,4'ü müşterilerden, % 23,8'i rakiplerden % 22,9'u ise fuar ve sergilerden gelmektedir. Üniversiteler ve Ar-Ge kurumları ile diğer kar amacı gütmeyen kuruluşların yeniliğe katkısı ise % 2,5 oranındadır. Piyasayı dikkatli bir şekilde izlemek de bir diğer inovasyon kaynağıdır. Çünkü pazar veya endüstri yapısında meydana gelen değişiklikler potansiyel yenilikçi fırsatlar sağlayabilir. Demografik, sosyal ruh halleri, değerler, normlar, hatta yaşam tarzındaki değişiklikler, ortaya çıkan ihtiyaçlara yenilikçi çözümler gerektirebilir (Ukrainski ve Varblane, 2005: 20). İnovasyon kaynakları yeni yönetim araçlarının yanı sıra yeni düzenlemeler gerektirmektedir (Von Hippel, 1988: 11). Geleneksel olarak, çoğu endüstriyel firma yeni teknolojiler geliştirmeye ve bunları kendi ürünlerinde uygulamaya odaklanmıştır (Calantone ve Stanko, 2007: 122). Geçtiğimiz on yıllar boyunca, kapalı inovasyon stratejileri değişmiştir. Çünkü endüstriler arasındaki birçok firma artık yeniliklerinin önemli bir bölümünü dış kaynaklardan elde etmektedir (Tsai ve Wang, 2008: 91).



### 2.4.1. Tüketiciler

İnovasyon kaynağının doğru anlaşılması hem inovasyon araştırması hem de inovasyon yönetimi için önemlidir. Yenilikçilik çoğunlukla tüketicilerden kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalarda tüketiciler tüm yeniliğin %77'sini oluşturmaktadır (Von Hippel, 1988: 22). İnovasyon sürecine tüketicileri sadece kullanıcı olarak değil aynı zamanda ürünle ilgili düşüncelerinden de faydalanan taraf olarak değerlendirilmesi, işletme ile tüketici arasında sıkı ve dinamik bir iş birliğinin oluşmasını sağlar (Von Hippel 2001: 252). İşletmeler tüketicilerinden fikir alır, bunları işler, ürünlerin bitirme sürecine dahil eder ve sonra da bunları teslim eder. Başarılı tüketici inovasyonları üç temel varlık arasında sistematik etkileşimlere dayanmaktadır. Bunlar teori, ürün ve hizmetler ve müşterilerdir. Üç varlık birbirleriyle bir dizi yenilik aşamasında etkileşime girerler. Bunlar; fikir üretme ve geliştirme, tasarım, test ve iyileştirme ve ticarileştirme aşamasıdır. Sürekli ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için, geleneksel organizasyon yapılarını tüketici odaklı inovasyona kaydırmak ve tüketicileri bu sürecin içine çekmek işletmeler için önemlidir (Desouza vd., 2008: 39).

Tüketici inovasyonlarından biri olan marka topluluğu üyeleri, ürünlerle ilgili geniş bilgi ve birikime sahiptirler. Ayrıca birbirlerini problem çözme ve yeni ürün konusunda desteklerler. Bu nedenle marka üyeliği toplulukları firmalar için değerli bir yenilik kaynağıdır (Füller vd., 2008: 609). Tüketicilerin gereksinimlerini araştırmak ve analiz etmek için geleneksel olarak kullanılan pazarlama yöntemleri dışında, tüketicilerin geliştirmiş oldukları prototip ürünleri de incelemek firmaların yenilik çalışmaları için yararlı olacaktır (Von Hippel, 1988: 12). Bazı ürün imalat firmalarında tüketicilerin inovasyon yapma olasılığının üreticilerden daha fazla olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca tüketicilerin niteliksel olarak yeni şeyler yapmalarına izin verilmesi sonucunda ortaya çıkan yenilikler yüksek bilimsel öneme sahiptir ve tüketiciler bu yenikleri geliştirme eğilimi gösterirler (Riggs ve Von Hippel, 1993: 459-461).

### 2.4.2. Üreticiler

Firmaların tecrübelerinin artması ve piyasada rekabetin yoğunlaşması ile inovasyonun kaynağı olarak üreticilerin önemi gün geçtikçe artmaktadır. İşletmeler, mevcut pazar ortamında üretimi etkinleştiren sistemler geliştirmek, tedarik, dağıtım, tüketici istek ve ihtiyaçlarını hızlı şekilde karşılamak için inovasyon bağlamında daha güçlü stratejiler oluşturmak zorundadırlar (Chimhundu vd., 2010: 12).

Üretici ve perakendeci ürün markaları, artımlı değişikliklerden radikal ürün inovasyonuna kadar birçok inovasyonla uğraşmaktadır (Verhoef vd., 2002: 1314). Üretici firmaların teknoloji ve Ar-Ge yoluyla inovasyona katılımı üretkenliklerini arttırmaktadır (Ng, 2012: 347). Üretici firmalar günümüzde yeniliğe katkıda bulunurken aynı zamanda gelecekte ekonomik kalkınmanın

yenilikçileri olarak da rol oynamaktadır (Ar ve Baki, 2011: 206). İnovasyonun fonksiyonel kaynaklarını analiz etmek ve muhtemel değişiklikleri gerçekleştirmek için firmanın inovasyon araçlarından faydalanması gerekmektedir (Von Hippel, 1988: 12). Bir enstrümanın rahatlığını veya güvenilirliğini artırma etkisine sahip olan yenilikler, ticari açıdan bilimsel önemden daha yüksek olma eğilimindedir ve genellikle üretici firmalar tarafından geliştirilirler (Riggs ve Von Hippel, 1993: 461).

### **2.4.3. Tedarikçiler**

Alıcı firmalar giderek tedarikçi firmaları daha çok inovasyona yönlendirmektedir. Tedarikçiler, müşterilerini memnun eden yaratıcı çözümler sunarak veya bu konuda farkındalık sağlayarak müşteriler için değer yaratmaktadırlar (Johnsen, 2009: 187). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda şirketlerin % 83'ü tedarikçilerden değerli fikirler ve bilgiler elde etmek için resmi tedarikçi inovasyon programlarını kullanmakta veya bu programlara sahip olmayı düşünmektedir. Tedarikçilerinin yenilikçi görüşlerine ihtiyaç duyan alıcı firmalar bu firmalar ile iyi ilişkiler geliştirmek zorundadırlar (Johnsen 2009: 188). Tedarikçileri ile iş birliği yapan firmalar hem daha yüksek bir yenilik seviyesine hem de daha iyi bir finansal performansa sahiptirler (Fossas-Olalla vd, 2010: 3491). Dış kaynak yeniliklerinden biri olan tedarikçiler büyük bir yenilik potansiyeli olarak görülmektedir. Çünkü işletmelerin neye ihtiyaç duyduklarını bilirler (Henke ve Zhang, 2010: 41).

Ürün geliştirme sürecinde tedarikçilerinin öneri ve fikirlerinden yararlanan firmalar, ihtiyaç duydukları bilginin kapsamını ve derinliğini azaltabilirler (Cabigiosu vd., 2012: 674). Ürünlerin kısa yaşam döngüleri, kararsız teknoloji ortamları ve değişen müşteri ihtiyaçları, firmaların yeni ürün geliştirmek için ihtiyaç duydukları bilgileri kendi başlarına biriktirmelerini engellemektedir. Bu yüzden özel bilgi ve yetenekleri için tedarikçilere güvenmek zorundadırlar. Tedarikçilerin yeni ürün geliştirme sürecine entegrasyonunu sağlayan işletmeler kendileri için gereken verimliliği sağlayacaklardır (Wagner, 2012: 37).

### **2.4.4. Rakipler**

Yoğun ve hızlı hareket eden rekabetçi bir iş ortamında, ticari faaliyetlerin karakterize edilmesinin firmaların performanslarını arttıracak yeni avantajlar yaratmak için ürün yenilikçiliğinde rakiplerin izlenmesi önemlidir. Rekabetçi bir ürün pazarında yeni ürün, firmanın daha iyi pazar performansı elde etmek için sürdürdüğü çabalarla elde edilen avantajlar ve rakip ürünlere göre ürünün üstünlükleri olarak tanımlanmaktadır (Day ve Nedungadi, 1994: 31). Yeni ürün farklılaştırması rakip firmalara göre, yeni ürünün müşterilere benzersiz değer sağlayan ayırt edici özelliklerini ifade eder. Bu eşsiz değer, üstün ürün kalitesi ve tasarımı, genişletilmiş ürün özellikleri ve hizmetleri, güçlü bir marka adı ve etkili reklam / tanıtım programlarını içerir

(Srivastava vd., 2001: 800). Yeni ürün avantajının diğer boyutu (en düşük teslimat maliyeti), bir firmanın karşılaştırılabilir bir ürün sunarken rakiplerinden daha düşük maliyetle yeni ürün geliştirme ve pazarlama faaliyetleri yapabilmesidir. Dolayısıyla yeni ürün geliştirme aşamalarında bu özelliklerin takip firmalar ile karşılaştırılması firmaya avantaj yaratacaktır (Day ve Wensley, 1988: 3). Bir firmanın yeni ürünler için hedef pazarları seçerken hem sahip olduğu piyasa bilgisi modelini hem de diğer rakiplerin pazar koşullarına uyum sağlamasını dikkate alması gerekmektedir. Güçlü rekabet koşullarında şirketlerin, öğrenilen ve biriken kaynaklardan yararlanmaya çalıştıkları, böylece risk, belirsizlik, maliyetler ve performans üzerinde olumlu etki yaratan durumların ortaya çıktığı belirtilmiştir (Kim ve Atuahene-Gima, 2010: 532).

#### 2.4.5. Üniversiteler ve Ar-Ge Kuruluşları

Temel araştırmaları yapan üniversitelerin ve uygulamalı araştırmaları yapan büyük ölçekli kamu araştırma laboratuvarlarının oluşturduğu Ar-Ge sistemi inovasyonun kaynağını oluşturmaktadır (Freeman, 1995: 22). Üniversite ile kurulan ilişkiler, firmalara teknolojik değişiklikleri izleme ve inovasyon yeteneklerini güçlendirme olanağı vererek rekabetçiliklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Ar-Ge kuruluşları ise yeni kaynaklara, teknik sınıai uygulama fırsatlarına erişerek bilgi transferlerini düzenlerler (Durgut, 2007: 19).

#### 2.4.6. Diğer

Drucker (1998: 1-9), yukarıdakilerin dışında diğer inovasyon kaynaklarını şu şekilde açıklamıştır:

- **Beklenmedik Başarı ve Başarısızlıklar:** İş dünyası sürprizlerle doludur, sadece beklenmedik başarısızlıklar değil, aynı zamanda kuruluşa gelen beklenmedik başarı da yenilik için büyük bir ilham kaynağı olabilir.
- **Uyumsuzluklar:** Birçok şirket, hedef müşterilerin gerçekten ne istediğini belirlemek için uygun araştırmayı yapmadan ürünlerini geliştirme tuzağına düşer. Müşteri incelemeleri, geri bildirimleri ve şikayetleri genellikle tutarsızlığı belirlemenin en iyi yoludur. Böylece yeni inovasyon kaynakları yaratılacaktır.
- **İhtiyaçlar:** Burada inovasyon için fırsat kaynağı, şirketin süreçlerine yakından baktıktan ve zayıf noktaları ve iyileştirilebilecek yolları açıkça belirledikten sonra gelir. Şirketin yeteneklerinin ayrıntılı bir değerlendirmesinden sonra zayıf bağlantıların ne olduğunu bilen ekipler, daha etkili ve yenilikçi çözümler üretebilecekler.
- **Sanayi ve Pazar Yapısında Değişiklik:** Endüstri ve pazar yapıları yıllarca istikrarlı olabilir, ancak teknoloji gelişimi ile birçok endüstri neredeyse bir gecede bozuluyor. Liderlerin bu değişikliklere dikkat etmeleri ve bu değişikliklere tehdit olarak değil, fırsatlar gibi davranmaları gerekir.

- **Demografik Değişimler:** Şirketler demografik değişimlerden şu ya da bu şekilde etkilenmektedir. Bu değişimler pazarlar, ürün talebini, bu ürünleri kimin satın aldığını ve hangi miktarlarda ürün alındığını belirledikçe etkiler. Yaş, eğitim, istihdamdaki demografik değişiklikler, işletmenin aldığı yönü etkiler ve fırsatı uygun şekilde tanımlamayı başarırsa şirkete yeni ufuklar açabilir.
- **Algıdaki Değişiklikler:** Yıllarla birlikte insanların dünyayı algılama biçiminde de önemli değişiklikler olur. İnsanlar bir gecede belirli ürün, marka veya endüstri hakkındaki algılarını değiştirebilirler. Algı değişiklikleri, işletmelerin yenilik yapması, müşterilerin yeni bakış açısıyla uyumlu yeni ürün ve hizmetler geliştirmeleri için bir yol açar.
- **Yeni Bilgi:** Yeni bilgi genellikle inovasyon için bir sözcük olarak kullanılır. Teknolojik ve bilimsel atılımlar işletmeler tarafından göz ardı edilemeyecek yeniliklerin kaynağıdır. Yeni keşiflerden esinlenmeyen değişikliklere uyum sağlamayı reddeden şirketler başarısızlığa mahkumdur.

## 2.5. İnovasyon Türleri

İnovasyon türleri firmaların rekabet avantajı sağlamalarına ve müşteri kitlelerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Kanagal, 2015: 1). Bu noktada firmalar sahip oldukları özelliklerine göre farklı inovasyon türleri kullanmaktadır (Oke, 2007: 23). Firmaların yararlandıkları inovasyon stratejisi türleri firma performansını etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Damanpour vd., 2009: 650). Amaçlarına ve uygulama biçimlerine göre inovasyon türleri ürün inovasyonu, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyon inovasyonu, toplumsal inovasyon, yönetim inovasyonu ve pazarlama inovasyonu şeklinde gruplara ayrılmaktadır. Literatürde söz konusu inovasyon türleri ve özellikleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

### 2.5.1. Ürün İnovasyonu

Kitlesele üretim ve pek çok aracı sayesinde ürün ve hizmetlerin piyasada pazarlama çalışmaları müşterilere pek çok yerde erişebilme ihtiyacını doğurmuştur. Kitle dağıtımı ve pazarlaması beraberinde müşteri talep ve gereksinimlerine ilişkin ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini de zorunlu hale getirmiştir. Kitle dağıtım ve pazarlamanın faydalarına karşın üreticiler müşterilere uzak durmuşlar ve müşteri memnuniyetinden sorumlu olarak satıcılar ve dağıtıcılar görülmüştür. Ancak bugün “müşteri daima haklıdır” anlayışı, müşteri doyumunu algısına dayandırılmakta ve şirket etkinliklerinin temelini meydana getirmektedir (Aktepe vd., 2009: 8). Temelde ürün inovasyonu firmaların kullanıcı gereksinimlerini karşılamak amacıyla yeni ürünler geliştirmelerini ifade etmektedir (Tavassoli ve Karlsson, 2015: 3). Ürün inovasyonu ile teknoloji arasında yakın bir bağ vardır. Teknolojinin; üretim seviyesini, ürün niteliklerini ve ürünün yararını

artırmaya katkıda bulunduğu, bunun yanı sıra maliyetleri düşürdüğü ifade edilebilir. Bu tür inovasyonlar temelden yeni teknolojilere dayalı olmasının yanı sıra mevcut teknolojileri bir araya getirerek yeni kullanım şekilleri yaratmayı da içerir (Kaplan, 2010: 13).

Bilindiği üzere çağımızın hızla değişen ve küreselleşen dünyasında, firmalar arasındaki çekişme her geçen gün artmaktadır. Gün geçtikçe teknoloji geliştiğinden, günümüzde rekabet avantajına sahip işletmeler, yeniliklere ayak uyduramamaları halinde oldukça kısa sürede temel yeterliliklerini kaybetme ihtimali ile karşı karşıya kalmaktadır. Firmalar, rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmek için sürekli olarak kendilerine ve müşterilerine sağladıkları ürün ve hizmetleri geliştirmeli ve farklılaştırmalıdır (İlter vd., 2016: 36). Ürün inovasyonu işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ürün inovasyonlarında gerçekleştirilen çalışmaların gözlenebilirliği, hizmet inovasyonlarında gerçekleştirilen faaliyetlerin ise soyut olması nedeniyle firmaların daha fazla ürün inovasyonunu tercih ettikleri dikkati çekmektedir (Aslan, 2018: 66).

### **2.5.2. Hizmet İnovasyonu**

İnovasyon hizmet sektöründe, imalat sektöründen farklıdır. Yeni ya da ciddi oranda değişikliğe uğramış hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki farklılık ve yenilik, hizmetin sağlanmasında yeni teknolojilerden faydalanılması hizmet inovasyonunu ortaya çıkarır. Bu tür inovasyonlar, hizmet alanında etkinlik gösteren işletmelerin organizasyonel ve teknolojik becerilerin yanında insan kaynakları becerilerini de geliştirmelerini ve koşullara uygun olarak tekrar yapılanmalarını gerektirir (Elçi, 2007: 7). Hizmetlerde ürün yenilikleri, marketlerin telefonla sipariş kabul etmeleri ve ürünü eve teslim etmeleri, özel kargo şirketleri, internet bankacılığı, havale yapma ve ATM'lerden bankaya para yatırma ve çekme gibi yeni hizmet çeşitlerinin geliştirilmesi veya mevcut hizmetlerin iyileştirilmesi gibi nihai tüketiciler için sunulan kolaylıklardır (Dinler-Sakaryalı, 2014: 187).

### **2.5.3. Sosyal / Toplumsal İnovasyon**

Bir ülkenin refah düzeyi ve hayat standardı, rekabet potansiyeli yükselirse artar; rekabet potansiyelini yükseltmek için de üretkenliği artırmak gerekmektedir. Üretkenliği artıran en önemli kaynak inovasyondur. Dolayısıyla inovasyon, ülkeler adına ekonomik gelişmenin, artan istihdam düzeyinin ve hayat standardının kilididir. Ancak bu şekilde, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete çevrilmesi ve bu ürün ve hizmetlerden toplumsal ve ekonomik değer yaratılması olanaklıdır. İnovasyon ile toplum, aynı kaynaktan oldukça büyük getiriler sağlar. Bu nedenle, inovasyon yalnızca ekonomik değil aynı zamanda toplumsal bir yapıdır (Elçi, 2007: 31).

Sosyal inovasyon düşüncesinin pratiğe aktarılması ile beraber hayatımızı ve çevremizi etkisi altına alan araçlara dönüştürülmesi sürecini içermektedir. Bu bağlamda sosyal inovasyonlar bireylerin yaşamında kolaylık sağlayan inovasyon türü olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2018: 62). Toplumsal inovasyon, diğer inovasyon çeşitleri ile bütünleşik değerlendirilmelidir. Ürün, süreç, hizmet inovasyonu olmaksızın, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu yapılmaksızın toplumsal yapının gelişimi olanaksızdır. Yeterli düzeyde olmayan toplumsal inovasyon, diğer inovasyon etkinlikleri sosyal ve ekonomik koşulların iyileşmesine yeterince katkıda bulunamaz. İstihdamı artırmayı ya da bölgesel gelişmelere hız kazandırmayı amaçlayan politik kararlar, yaşam boyu eğitim hizmetlerinin sağlanması, kamu hizmetlerinin web ortamından gerçekleştirilmesine olanak sağlanması toplumsal inovasyona birer örnek oluşturmaktadır (Elçi, 2007: 14).

#### **2.5.4. Süreç İnovasyonu**

Süreç inovasyonu üretim süreçlerinde yeni bir üretim yöntemi ya da stratejisi geliştirmekten meydana gelmektedir (Tavassoli ve Karlsson, 2015: 4). Bu yönüyle ürün inovasyonu müşteri ve pazar odaklı iken; süreç inovasyonu, verimlilik ve işletme odaklıdır (Coşkun, 2013: 41). Süreç inovasyonu, yeni ya da önemli oranda geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim veya dağıtım metodunun uygulanmasıdır. Bu yöntemlerde, ekipmanda ve/veya yazılımda ciddi değişiklikleri kapsamaktadır (Elçi, 2007: 6). Ürünün niteliğini artırmak, yeni veya ciddi oranda iyileştirilmiş ürünler ortaya koymak, üretim veya teslimat giderlerini azaltan özellikteki süreç inovasyonu, ürün ve hizmet üretim metotları, materyalleri ve yazılımları içermektedir. Üretim süreç inovasyonları, bakım, hesaplama, muhasebe ve satın alma gibi yardımcı destek çalışmalarında bilgisayar destekli ürün geliştirme, üretim kalite kontrolü için bilgisayarlı araç-gereçten faydalanma gibi bilgisayardan üretim sürecinde faydalanılmasıyla ortaya çıkan maliyet avantajlarıdır (Dinler-Sakaryalı, 2014: 188).

#### **2.5.5. Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel inovasyon, şirketin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel metodun uygulanmasıdır (Elçi, 2007: 7; Tavassoli ve Karlsson, 2015: 4). Bu bağlamda organizasyonel inovasyon, iş yapılarının, uygulamalarının ve modellerinin geliştirilmesini ve değişimini içermektedir, dolayısıyla, süreç, pazarlama ve iş modeli inovasyonlarını kapsamaktadır (Baykal, 2007: 29). Japonlar tarafından 1990'lı yıllarda ortaya atılan sürekli iyileştirme tekniği olan Kaizen bir örgütsel inovasyondur. Bu teknikte beyaz yakalı ve mavi yakalı bütün çalışanlar, işleriyle alakalı süreçleri izler ve geliştirmeye yönelik düşüncelerini ifade ederler. İyileştirme düşüncelerinden uygun şekilde değerlendirilenler uygulamaya konulur. Kaizen yöntemi ile iş gören başta Japon firmaları, en düşük gider ve en yüksek nitelikli üretim yaparak üstünlük elde etmişlerdir. Bunun neticesi elbette ki büyüyen, alanında en iyisi olan, istihdam

yaratan firmalar olmuşlardır. İnovasyon kavramının tanımında da ifade edildiği üzere ekonomilerine ve toplumlarına yararlıdırlar (Kaplan, 2010: 17).

### **2.5.6. Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama inovasyonu pazarlama ve dağıtım süreçlerinde yeni stratejiler geliştirmektir (Tavassoli ve Karlsson, 2015: 4). Diğer bir ifadeyle pazarlama inovasyonu, hizmet ya da ürünün alıcılara çağdaş pazarlama yöntemleri ile sunulması şeklinde ifade edilmektedir. Pazarlama inovasyonu, ürün ya da hizmet üretiminden başlayarak alıcıya sunulmasına dek süren aşamada sürekli yeniliği gerektiren bir inovasyon türüdür (Aslan, 2018: 64). Bir başka deyişle pazarlama inovasyonu, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişimlere oranla ayırt edici niteliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama tekniğinin uygulanmasıdır. Yani pazarlama inovasyonu, firmanın mevcut pazarlama tekniklerinden oldukça farklı, yeni bir pazarlama kavramının ögesi olarak değerlendirilebilir. Pazarlama inovasyonuna ilişkin gösterilebilecek en iyi örnek Pepsi Cola tarafından hayata geçirilen “Otomatik Kola Otomatları”dır. Coca Cola şirketi ile girdiği rekabet neticesinde yeni bir pazarlama tekniği ile insan yoğunluğunun fazla olduğu yerlere bu otomatlardan yerleştirmiştir. Yoğun rekabet koşullarında gerçekleştirdiği bu pazarlama inovasyonu ile satışlarını arttırmayı başarmıştır (Kaplan, 2010: 15).

Ürünün fonksiyonel niteliklerini değiştirmeksizin, yalnızca ürün şeklindeki ve görünüşündeki değişimleri ifade eden pazarlama inovasyonları, işletmenin satışlarını artırmaya ilişkin, her çeşit pazarlama yenilikleridir. İnternet üzerinden yemek siparişi, bilet ve tatil paketi satın alınması, televizyon dizilerinde ürün yerleştirme pazarlama inovasyonuna örnek gösterilebilir (Dinler-Sakaryalı, 2014: 188).

Organizasyonel ve pazarlama inovasyonu, “teknolojik olmayan inovasyon” kategorisinde yer almaktadır ve en az teknolojik inovasyon kadar öneme sahiptir. Söz gelimi, Ar-Ge etkinliklerinin verilerini kullanarak teknolojik inovasyon gerçekleştiren bir işletmenin pazarlama inovasyonu yapmaması hainde ortaya çıkardığı ürünlerin yeteri kadar ticari başarı sağlaması olanaksızdır. Rekabet potansiyeli yönünden oldukça önemli olan “İmaj ve ün” de pazarlama inovasyonunun gücüyle kendini gösterir (Elçi, 2007: 7).

### **2.5.7. Yönetim İnovasyonu**

Küreselleşme süreciyle beraber dünya hızlı bir şekilde tek bir pazara dönüşmüş, buna karşın tek bir üretim ortamı gelişmiştir. Bu da piyasa üzerinde birbirine benzeyen ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tüketicinin emtialaşmış bu ürünleri tercih etme noktası, firmaların ücret, ürün, süreç, tecrübe, pazarlama gibi yönlerden inovasyon sürecine gitmesine bağlıdır. İnovasyonun türü ne olursa olsun, asıl olan, firmanın içinde yer aldığı değişken çevrenin

sunacağı imkanları, firmanın yararına dönüştürebilmektir. Farklılık ortaya çıkarılmaksızın kısır döngü çözüme ulaşamayacaktır. Çeşitli inovasyon türlerinden bir ya da birkaçı üzerinde yoğunlaşabilmek için yönetim inovasyonuna gereksinim duyulmaktadır (Soylu ve Göl, 2010: 1-18). Kavramsal açıdan ele alındığı zaman yönetim inovasyonu işletme yönetiminde değişime gidilmesini ifade etmektedir (Aslan, 2018: 62).

## 2.6. İnovasyonun Temel İlkeleri

İnovasyonun temel ilkeleri liderlik, yenilikçilik ve yeni fikirlere açık olma, kavrama ve algılama, eşleşme ve eşleştirme, risk alma, sabırlı olma, örgütsel güven ortamı oluşturma, paydaşlar arasında iş birliği ve iletişim olarak sıralanmıştır.

### a. Liderlik

Lider bireylerin, liderlik yapabilmelerinde en dikkat çeken konulardan birisi, takipçilerini ikna etme becerileri ile kendisine yönelik gösterilen güven hissi belirleyici bir unsurdur (Aslan, 2018: 51). Bu kapsamda liderlik niteliğine sahip olabilmek için kişinin kim olduğu, neler bildiği ve neler yapabileceğine ilişkin dürüst bir algının bulunması gerekmektedir. Lider bireylerin başarılı olup olmadığını tespit eden etkenin, bir diğer liderin değil de liderin takipçilerinin olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Liderin takipçileri liderlerine güvenmiyorsa ya da güvenmezlerse organizasyon kapsamında lider başarıyı yakalayamayabilir. Liderin başarılı olabilmesi için öncelikle, organizasyon kapsamındaki takipçilerin değil de liderin takip edilmeye layık olduğu noktasında onu takip edenleri ikna etmesi gerekmektedir (Sharma ve Jain, 2013: 310). İnovasyon sürecinde de liderlerin sahip olması gereken bazı nitelikleri bulunmaktadır. İnovasyon sürecinde etkili bir lider (Elçi ve Karataylı, 2008: 33);

- İnovasyon konusunda heyecanlı, istekli ve hırslıdır. Bu durumu çevresindekilere de yansıtır.
- Firmasında inovasyon için ihtiyaç duyulan atmosferin oluşturulmasının kendisine bağlı olduğunu bilir ve buna göre davranış sergiler.
- İnovasyon sürecini sahiplenir. Sürecin başarılı şekilde yönetilmesi noktasında kendine güveni tamdır.
- Şirket içerisinde ve dışarıda inovasyon sürecine katılan ve katılım göstermesi gereken herkesi bu noktada cesaretlendirir ve güdüler.
- Esnek ve yapıcıdır. Kuralların ve kalıpların ritmine kapılmaz, personeli de bu tür sınırlandırmaların içine sokmaz.
- Olumlu düşünür. Vizyon sahibidir.
- Risk alır ama beraberinde riski iyi yönetir. Belirsizlikleri ortadan kaldırır.
- Personeline inanır ve güvenir. Onlara değer, yetki ve sorumluluk verir ve onları dinler



Yenilikçi kurumların inovasyon süreçlerini başarılı şekilde sürdürebilmeleri ve inovasyon etkinliklerinin firma bünyesinde devamlılık sağlaması adına bu yapıya destek olan bir lider grubuna sahip olması gerekmektedir. Liderlerin yaratıcılık ve yenilik noktasındaki yaklaşım ve yönetim algıları firmaların yenilikçi yapılarının şekil almasında önemli bir role sahiptir. Bu nedenle yenilik talebine sahip yönetim algısı ve firma vizyonu yenilikçi kurumların en çok dikkat çeken niteliklerinden birisi şeklinde ifade edilebilir (Uzkurt, 2010: 44).

### **b. Yenilikçilik ve Yeni Fikirlere Açıklık**

Yenilikçi yaklaşımı yüksek olan kişiler toplumda yeniliklere en çok açık kişiler kapsamında bulunmaktadır. Toplumda kimi bireyler yenilikleri erken kabullenmekte ve diğer bireyleri yeniliklere ilişkin bilgi sahibi yapmaktadır. Bu insan grubu literatür kapsamında “öncüler” olarak ifade edilmektedir. Kimi bireyler yenilikleri kabullenme noktasında aceleci olmayan, ortaya çıkan yenilikleri ilk olarak araştırma yöntemini tercih etmektedirler. Toplumda bu insan kitlesi “sorgulayıcı” olarak ifade edilmektedir. Bu kişiler yenilikleri araştırıp sorgulamanın ardından yenilikleri kabul etmektedirler. Toplumda kimi bireyler yeniliklere kuşkucu bir şekilde bakmakta ve diğer insanların yenilikleri kabullendiklerini gördükçe yeniliğe ilişkin yaklaşımları gelişme göstermektedir. Bu kişiler toplumda “kuşkucular” olarak nitelendirilmektedir. Çeşitli yaklaşımlara ve sürece göre yeniliklere ilişkin pozitif yaklaşımlar ortaya koyan söz konusu insan gruplarının yanında, toplumda kimi bireyler yenilikleri en son kabul etme yöntemine gitmektedirler. Söz konusu insan kitlesi “gelenekçiler” olarak ifade edilmekte ve yenilikler konusunda her zaman önyargılı tutum sergilemektedirler (Örün vd., 2015: 66). Günümüzün ekonomik çevresi, örgütlerin farklı değerler geliştirmesine ihtiyaç duymaktadır. Bunu gerçekleştirmenin yöntemi strateji ve inovasyon arasındaki ilişkiyi kurmaktan geçmektedir. Örgüt kapsamında karlılık ve büyümenin artırılmasındaki en dikkat çeken faktörlerden birisi inovasyonel (yenilikçi) becerilerin geliştirilmesidir (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 538).

İnovasyonun kurumsal seviyede başarısına etki eden en dikkat çeken özellik nitelikli beşeri sermayenin fikirleri ve özellikleri ile var olabileceği yeniliklere açık, esnek ve özgün bir kurumda desteklenerek çalışabileceği koşullar içerisinde yer almasıdır (Haykır-Hobikoğlu, 2009: 156). Yeni bakış açılarına açık olmak, zihnin açık olmasını, herkesin özgür bir şekilde düşünme olanağına sahip olduğunu ve buna cesaretlendirildiğini ve temel sorular konusunda iş birliği ortamlarının oluşturulduğuna dair açık bir öğrenme ortamını gerektirir. Açıklık, beklenilmeyen gelişmeleri tahmin edebilir ve onları yakalar, öğrenenlere üretmek adına özgürlük verir. Açıklığın bir ögesi, değişikliğe açık olmayı, sonuçlara eleştirel açıdan bakmayı, özendirici merak duygusunun bir türünü de kapsamaktadır (Adams ve Hamm, 2010: 5).

### **c. Kavrama ve Algılama**

İnovasyon evresinde gerçekleştirilecek olan uygulamaların, iş görenlerce iyi algılanmış olması gerekmektedir. Aksi halde iyi anlaşılmadığından firmada sorunlar yaşanması kaçınılmazdır (Aslan, 2018: 53). Bu kapsamda algılama yönetimi çok daha yarar sağlayan ve belirsizliği daha az olan bilgileri sağlayabilmek için dış dünyadan veri aktarımını kontrol etmek ve geliştirmek anlamına gelen ve son dönemlerde son derece popüler hale gelmiş yeni bir yönetim tekniğidir (Özer, 2012: 148).

### **d. Eşleşme ve Eşleştirme**

İnovasyon aşamasında, tüm terimlerin açık ve anlaşılır bir şekilde algılanması gerekmektedir. Şirketlerde eşleştirmenin doğru yapılması halinde, şirketler için kar sağlayacak etkinliklerin de gerçekleşeceği dikkati çekmektedir (Aslan, 2018: 53). İnovasyon sürecinde başarıyı yakalamak için dışa açık ve içeride de etkileşim ve paylaşıma dayanan bir network sistemine gereksinim duyulmaktadır. Yaşadığımız dönemde bilgi ve teknolojiye erişimin hızlı ve kolay olduğu göz önünde bulundurulursa, firmaların bilim ve teknoloji alanındaki söz konusu yenilikleri izleyen ve bunları firmaya devamlı olarak aktaran ve çevresinde yaşanan değişikliklerin meydana getirdiği olanaklara yanıt verebilecek şekilde bu bilgi ve enformasyonu firma kapsamında inovasyona çevirebilecek bir iletişim ağının kurulması oldukça mühimdir. Söz konusu ağ, aktif ve dışa açık olan bir veri tabanını da gerektirmektedir (Uzkurt, 2010: 48).

### **e. Risk Alma**

İnovasyonun temel ilkelerinden bir diğeri de risk almadır. Risk alma bir şans sağlama anlamına gelmektedir. Başarısızlık, risk almanın ve inovasyonun bir ögesidir. Kabul edilen başarısızlık kolay değildir ve genel olarak acı verir. Bu noktada gaye, herhangi bir suçlama olmaksızın sorumluluk alabilmektir. Heyecan hissetmek riskin önemli bir unsurudur. Öngörülebilir risk, inovasyonun esas kurallarından birisidir (Adams ve Hamm, 2010: 5). Yenilik hareketleri, her işletme için risk unsuru yarattığından göze alınan risklerin makul olması ve risk faktörlerinin iyi değerlendirilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca şirketlerin davranış ve kültür oluşumunda yeniliklere açık olması, riskin üstesinden gelinmesi noktasında önem teşkil etmektedir (Aslan, 2018: 55).

### **f. Sabırlı Olma**

Başarılı bir inovasyon düşünülüyorsa sabretmek önemlidir. Sabırlı olmak, düşüncelerin olgunlaşmasına olanak tanır. İnovasyon sahibi bireylerin, hemen ilk çözümlerinde sonuca vardıklarını düşünmeleri yerine, şüphe, belirsizlik ve bekleme durumlarında dayanıklı kalmaya

gereksinimleri vardır. İnovasyon merkezli düşünen bireyler, düşüncelerini savunmak ve karşılımlarına çıkan engellerin üstesinden gelmek için güçlü olmalıdırlar (Adams ve Hamm, 2010: 5).

### **g. Örgütsel Güven Ortamı Oluşturma**

Güven, bireyler arası ilişkilerde oldukça öneme sahip temel duygular arasındadır. Soyut özelliği nedeniyle ilişkilerde yalnızca hislerle tespit edilebilen bir niteliğe sahiptir. Bireyler etkileşim içerisinde oldukları bireylere karşı güven geliştirirken, bunu pek çok olgu ve olaydan hareketle gerçekleştirirler. Geniş kapsamda bireyler, birbirlerine duydukları güveni yaratırken tutum ve davranışlarda, toplumsal ilişkilerden ve beklentilerden yola çıkmaktadırlar (Asunakutlu, 2002: 2). Bunun esas sebebi kişiler arası etkileşim, grup davranışı, yönetsel faaliyet, iktisadi değişimler, sosyal ve kilit bir özelliğinin olmasıdır (Kalemci-Tüzün, 2007: 93). Yapılan araştırmalarda, toplumu meydana getiren bireyler arasında sağlıklı bir etkileşimin sağlanmasında ve ilişkilerin sürdürülmesinde güven ve iş birliğinin oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 201).

Güven olgusu örgütsel davranış literatüründe de önemli bir yere sahiptir. Yaşadığımız dönemde kurumsal yapılar, hiyerarşinin daha az basamaktan oluştuğu, yüksek oranda katılımı gerekli kılan ve yatay olarak yeniden yapılanmaktadır. Yatay örgütsel yapı şeklinde ifade edilen bu yeni oluşum, doğal olarak kurum için ilişkilerin çeşitlenmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda yeni iletişim düzeni, yeni yetki ve görevlerle farklılaşan kurumsal ilişki sistemi gelişmektedir. Önemli oranda farklı nitelikleri ve becerileri olan bireylerin benzer amaçlar çerçevesinde bir araya gelmesi ve bunu yüksek katılım ve büyük oranda güven ile yapmaya çalışmaları, yaşadığımız dönemde oldukça önemlidir. Bu nedenle modern hiyerarşik yapılar, katılımcıları arasında önemli oranda güven hissinin bulunmasını gerekli kılmaktadır (Asunakutlu, 2002: 5). Demircan ve Ceylan (2003: 140)'a göre, kurum bünyesinde güven kaynaklı bağların oluşturulması, personellerin liderlerine ve bir bütün olarak kurumlarına güvenmesi; kurumlarına duygusal yönden bağlı, kendilerini kurumları bünyesinde tanımlayabilen, işlerinden memnun olan ve kurumlarından ayrılmayı istemeyen iş görenler yaratabilir. Söz konusu olumlu sonuçların gelişebilmesi için, iş görenlerin liderlerine ve kurumlarına güvenmelerinde etkili olan unsurların ve güveni ortaya çıkaran nedenlerin iyi bilinmesi gerekmektedir.

Kendisine ve karşısındakine güven, başarının ve mutluluğun temel koşullarındandır. Kurum çalışanlarının kendilerine, liderlerine ve mesai arkadaşlarına güven oranları yükselirse, kurum içerisinde faaliyet ve verimliliğin artacağı beklenmektedir (Asunakutlu, 2002: 1). Bu bağlamda günümüzde işletmeler adına örgütsel güven olgusu önemli bir başarı faktörü olarak nitelendirilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Yöneticiler ve iş görenler arasındaki güven hissinin gelişmemesi halinde, o iş yerinde başarılı inovasyon faaliyetlerinden bahsetmek mümkün değildir (Aslan, 2018: 57).

## **h. Paydaşlar Arasında İş birliği ve İletişim**

İnovasyon aşamasında yönetici ve iş görenler arasında iş birliğinin yaratılması, firma adına oldukça önem taşımaktadır (Aslan, 2018: 57). Ayrıca inovasyon yaklaşımlarının ortaya atılması ve dışarıdan elde edilmesi için ilgili kaynaklarla etkin bir iletişim ağı yaratılmalıdır. Firmalar, inovasyon yaklaşımlarını kimi zaman kendileri geliştirebileceği gibi dışarıdan da alabilirler. Burada, dışarıdaki inovasyon fikri yaratabilecek kaynaklarla aktif ve sürekli bir iş birliğinin sağlanması ve aktif şekilde tutulması gerekmektedir. Bu kapsamda inovasyon kaynaklarını; piyasa, tüketiciler, inovasyon grupları, tedarikçi firmalar ve rakipler, stratejik ortaklıklar, firma personeli, diğer ülkelerin yenilik sistemi aktörleri, kamu kurum ve kuruluşları ve üniversiteler olarak kategorilere ayırmak doğrudur. Firma bir taraftan dışarıda meydana gelen yenilik kaynaklarından inovasyon düşüncelerinin firmaya aktarımını sağlarken öte yandan da firma iş görenlerini bu düşüncelerin başarılı bir inovasyona evrilmesini sağlayacak firma içi bilgi paylaşım ağı ve tartışma platformları yaratmalıdır (Uzkurt, 2010: 48).

### **2.7. İnovasyon Stratejileri Kavramı**

Strateji sözcüğünün etimolojik açıdan kökeni eski Yunanca'ya kadar dayanmaktadır. Strateji, eski Yunanca'da "stratos" (ordu) ve "ago" (yön vermek, yönetme) sözcüklerinin birleştirilmesiyle meydana getirilmiştir. Bazı yazarlar sözcüğün etimolojik açıdan Latince "stratum" sözcüğünden türetildiğini belirtmektedirler. Latince'de stratum; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına karşılık gelmektedir (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 542). Strateji kavram olarak, "şirkete yön vermek ve rekabet avantajı elde etmek için, işletme ve çevresini sürekli inceleyerek uyum gösterecek hedeflerin belirlenmesi, etkinliklerin planlanması, ihtiyaç duyulan materyal ve kaynakların tekrar düzenlenmesi süreci" olarak ifade edilmektedir (Coşkun, 2013: 8).

Pazarlama, inovatif ürün ve hizmetlerin benimsenmesinde ve yaygın hale getirilmesinde bir araçtır ve uluslararası pazarlama sayesinde de ulusal sınırların haricinde kalan müşterilerin talep ve gereksinimleri belirlenerek, bunların rakip firmalardan daha iyi koşullarda yanıtlanması ve müşteri doyumunun sağlanması ile gerçekleştirilir. Ülkeler ve pazarlar arasındaki sınırlamaların ortadan kalkması, tüketicilerin beklentilerinin artması, bilgiye daha çok gereksinim olması, teknolojik alanda kaydedilen ilerlemeler, ekonomik ve politik alandaki hızlı değişimler firmaların ulusal ve uluslararası piyasada inovatif yaklaşıma sebeplerinden sadece bazılarıdır. Bu sebepler özellikle de uluslararası piyasada inovatif ürün ve hizmetlerin daha etkin biçimde arzını ve rakiplere üstünlük sağlayacak inovasyon yöntemlerini geliştirmelerini zaruri hale getirmiştir (Tekin vd., 2016: 850).

İnovasyon stratejisi, bir firmanın iş stratejisini yürütmek ve performansını artırmak için inovasyonu ne derece ve ne şekilde kullanmaya çalıştığını belirler (Wei ve Wang, 2011: 267). İnovasyon stratejisi firmalar için, yenilikçi kapasitesini tam olarak kullanmak, geliştirmek ve

hedefler, yöntemler ve yollar seçmek amacıyla kendisine yenilikçi bir rehber oluşturmasıdır (Lendel ve Varmus, 2011: 819). İnovasyon stratejisi, inovasyon ve performans iyileştirmedeki başarının temelidir (Akgılagh vd., 2013: 31).

Şirketler bakımından ele alındığında yapılan her etkinlik bir süreci ifade etmektedir. İnovasyon da süreç bağlamında ele alındığında farklı evrelerden meydana gelen ve bu evrelerin sıralaması ve önemi değişen özellikte bir yapıya sahiptir. Şirketler, inovasyona ilişkin beklentilerine bağlı olarak bir inovasyon stratejisi tespit ederler. Bunun tespit aşaması şirketlerin yönetim stratejisinin belirlenmesine benzer biçimde gerçekleştirilmektedir. Zira şirketlerin ana stratejileri ile inovasyon stratejileri birbirlerine son derece bağlıdır (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 539-540). İnovasyon stratejisi kavram olarak değerlendirildiğinde, şirketlerin hangi seviyede yenilikçi olduğunu ortaya koyan bir stratejidir. Farklı bir deyişle; inovasyon stratejisi gerek bir inovasyon planlama dokümanı gerekse insanların başlamadan önce inovasyonu niçin gerçekleştirdiklerini düşündüren bir rehberdir (Coşkun, 2013: 8).

İnovasyon stratejileri ile ilgili bazı tanımlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4: İnovasyon Stratejileri ile İlgili Bazı Tanımlar**

Yazar	Tanım
Gilbert (1994)	Bir inovasyon stratejisi: Bir firmanın iş stratejisini yürütmek ve performansını artırmak için inovasyonu ne derece ve ne şekilde kullanmaya çalıştığını belirler.
Katz, vd., (2010)	Bir inovasyon stratejisi: - Bir şirketin genel kurumsal stratejik hedeflerine ulaşmak için, kaynakların farklı inovasyon türlerine tahsis edilmesini yöneten artımlı, işlevsel ve önceden belirlenmiş bir plandır.
Dodgson, vd., (2008)	Bir inovasyon stratejisi: - Firmaların kurumsal hedeflere en uygun inovasyon türü hakkında birikimli ve sürdürülebilir bir şekilde karar vermelerine yardımcı olur. - Bir firmanın inovasyon hedeflerini karşılamak ve böylece değer sunmak ve rekabet avantajı oluşturmak için kaynakların nasıl kullanılacağına ilişkin kararları yönlendirir.
Strecker (2009)	Bir inovasyon stratejisi: Bir firmanın inovasyon faaliyeti konusunda yaptığı stratejik tercihlerin toplamı olarak tanımlanır. İnovasyon stratejisi firma çapında, işlevler arası bir meta strateji olarak kabul edilir.

**Kaynak:** Lendel ve Varmus, 2011: 820.

İnovasyon stratejileri ile ürün veya hizmetten, ücretlendiren tekniklerinden, dağıtım yönetimi benzerindeki değişimlerden, müşteri hizmet sunumlarında, müşterileri ile etkileşim yöntemlerinden veya bunların birleşimi ile oluşturulan yeni iş modellerinin stratejik yapılandırılması ile sağlanabilir. Müşteriler gerekli olması durumunda bunun için bir fark ödeme konusunda isteklidirler ve böylelikle şirketler iyi fiyat marjı ile ödüllendirilirler. Bu noktada strateji firmayı, endüstriyi ve müşterileri geçmişteki işlere boğmak yerine, geleceğin içine yerleştirmeyi amaç edinmektedir (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 551). İnovasyon stratejisi, şirketin yenilikçi potansiyelini tam olarak kullanmak ve geliştirmek için hedeflerin, yöntemlerin ve yolların seçimine yönelik

şirket yaklaşımının yenilikçi yönüdür (Lendel ve Varmus, 2011: 819). Güçlü bir stratejik yönetim aracı olarak değerlendirilen inovasyon, firmaların rekabet avantajı elde etmelerinde dikkat çeken bir unsurdur. Rekabetçi bir ortamda firmalar, inovasyonla alakalı beklentilerinden hareketle inovasyon stratejisi belirler. İnovasyon stratejilerinin belirlenmesine dikkat çeken unsurlar arasında rekabet stratejisi önemlidir (Coşkun, 2013: 3).

### **2.7.1. İnovasyon Stratejilerinin Yararları**

Yaşadığımız “hızlı değişim çağı” şirketlerin rekabet şartlarında değişikliklere yol açmıştır. Bugün şirketlerin rekabet edebilirlikleri değişime uyum sağlamaları ve tüketicilerin değişen gereksinim ve talepleri yönünde hareket etmelerine bağlıdır. Bu kapsamda özellikle şirketlerin inovasyon yönetimi sözcüğünü çalışma alanlarının bir ögesi haline getirmeleri yaşamsal bir önem arz etmektedir. Pek çok başarılı şirketin stratejilerinin inovasyon yönetimi üzerine oluşturulduğu dikkati çekmektedir (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 538).

Bir inovasyon stratejisi, bir firmanın inovasyon hedeflerine ulaşmak için kaynakların nasıl kullanılacağına ve böylece değer sağlayıp rekabet avantajı oluşturma sürecine katkı sağlar. İnovasyonun başarılı olması ve işletmeye fayda sağlaması için belirlenen amaçlara uygun inovasyon stratejisi geliştirilmesi oldukça önemlidir (Akhlagh vd., 2012: 31-35). Bu noktada şirketlerin inovasyon yönetimini yaşama aktarırken teknolojiyi, iş süreçlerini (finansal ve dış kaynaklar, tedarikçiler, müşteriler vb.) ve insan ilişkilerini (organizasyon, iletişim, kültür vb.) inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde idare etmesi gerekmektedir. İnovasyon başarısı sermaye, bilgi, materyal ve insan gibi unsurların yanında örgütün bunları yönetebilme yetisine bağlıdır. Bunun için şirketlerin uzun süreli bir yaklaşımı, piyasa eğilimlerini tespit etme, ön görülebilirlik, ekonomik ve teknolojik verileri toplama, özümseme ve işleme becerisi olmalıdır. Strateji eksikliği bütün kurum, kuruluş ve işletmeler adına yaşamsal düzeyde tehliktir (Ecevit-Satı ve Işık, 2011: 555). İnovasyon stratejisi, firmaların kümülatif ve sürdürülebilir bir şekilde karar vermelerine yardımcı olur, hangi tür inovasyon kurumsal hedeflerle en iyi uyduğu ile ilgili bilgi sağlar (Lendel ve Varmus, 2012: 819). Ayrıca, inovasyon stratejileri, iş faaliyetlerinin çevresel etkilerinin maliyetlerini en aza indirmeyi ve malzeme ve enerji kullanımındaki verimliliği artırmayı amaçlayan yeni teknolojiler, ürünler veya süreçlerle sonuçlanabilir (Mariadoss vd., 2011'den aktaran: Akhlagh vd., 2013: 35). Radikal yenilikçi ürünleri geliştirmek, niş ürünleri veya teknolojileri tanıtmak, üretim sürecini iyileştirmek, pazar payını korumak veya arttırmak, yeni iç ve dış pazarlardan yararlanmak, iyileştirmek üretim kalitesi, ithal ekipman veya teknolojiye bağımlılığı azaltmak için mevcut teknolojiyi geliştirmek, hammadde ve enerji tüketimini azaltmak, çalışma koşullarını iyileştirmek ve üretim maliyetlerini azaltmak için inovasyon stratejileri en önemli araçtır. (Guan vd., 2009: 802). İnovasyon stratejisi, endüstrinin yeni ürünler, hizmetler veya teknolojik süreçler ve nihayetinde performans iyileştirmesi ile sonuçlanabilecek yeni fikirleri, yenilikleri, deneyleri ve yaratıcı süreçleri devreye alma ve destekleme eğilimini yansıtır . Bu

nedenle, inovasyon stratejisi, imalat sanayinde ve ilgili firmalarda inovasyonun başarısı için esastır ve işletmenin inovasyon yönünü belirleyen temel bir araçtır (Guan vd., 2009: 803; Lendel ve Varmus, 2012: 820).

### **2.7.2. İnovasyon Stratejilerinin Türleri**

Herhangi bir işletmenin varlığı, sürdürülebilir uzun vadeli performansına bağlıdır. Özellikle günümüz iş dünyası örgütleri, rakiplerine üstünlük sağlayacak stratejiler aramaktadır. Yenilikçilik (firmanın ürün ve süreçlerinde sürekli farklılaşma ve iyileştirme) sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yaygın olarak kabul gören stratejik çözümlerden biridir (Li ve Atuahene-Gima, 2001: 1123).

İnovasyon stratejileri, firmaların imkânları ile paralel bir yapı içinde geliştirilmelidir. İmkanlar haricinde belirlenen stratejiler inovasyon konusunda işletmeleri oyun dışında bırakabilmektedirler. İşletmenin amaçları, fiziksel ve beşerî imkânları tarafsız bir değerlendirmeye alınmalıdır. Elde edilen sonuçlar ışığında en yüksek katma değer yaratacak strateji tercih edilmelidir (Haykır-Hobikoğlu, 2009: 152). Literatürde yer alan inovasyon stratejileri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

#### **2.7.2.1. Keşifsel (Radikal) ve Artırımsal İnovasyon Stratejisi**

Son yıllarda firmalar diğer organizasyonlarla iş birliği içinde yenilik yapma çabası içine girmişlerdir. Birlikte inovasyon, yeni bir inovasyon stratejisi türünü ortaya çıkarmıştır. Keşif ortaklığı inovasyonu olarak adlandırılan bu kavram, en çok ürün tasarım sürecinin ilk aşamalarında görülmektedir (Giller vd., 2011: 191). Firmalarda yenilik iki aşamalıdır; birincisi, iş birliğinin sosyal ağında meydana gelen yenilik ikincisi ise bilgi unsurları arasındaki bağlantılardan meydana gelen yeniliktir. Keşifsel inovasyon bu iki alanda da oluşabilir. Keşifsel (radikal) yenilik stratejileri öncelikle mevcut becerilerin ve süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine dayanır (Wang vd., 2014: 484; Jansen vd., 2006: 1664; Li vd., 2010: 303). Bu yenilik stratejisi, mevcut yaklaşımların zorlanmasını içerir. Bir süreç olarak, arama, keşif, deney ve risk almayı içerir (Mueller vd., 2013: 1609). Teknolojik alanda, keşifsel (radikal) yenilikler temel olarak teknolojik yörüngeyi değiştirirken, sömürücü (artan) yenilikler bir firmanın teknolojik yeteneğinde küçük değişikliklere neden olur (Benner ve Tushman, 2003: 240). Keşifsel yenilik stratejilerinin sonuçları, önemli tüketici faydalarına sahip üstün yeni ürünlerdir; firmanın yeni pazarlara girmesini ve hatta yeni pazarlar yaratmasını sağlayabilirler. Keşifsel yenilik stratejileri mevcut pazarlara nüfuz etmeyi amaçlayan artımlı ürün yeniliklerine yol açarlar (He ve Wong, 2009: 264). Pazar alanında, keşifsel yenilikler gelişmekte olan müşteriler veya pazarlar için tasarlanırlar. Bu aşamada yeni tasarımlar sunarlar, yeni pazarlar oluştururlar ve yeni dağıtım kanalları geliştirirler (Jansen vd., 2006: 1663;

Erciş ve Can, 2013: 104), sömürücü (artırımsal) yeniliklerin amacı ise mevcut müşteri veya pazar ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Jansen vd., 2009: 1664).

Keşifsel (radikal) inovasyon da, tüketici kitlesinin tutumlarında dikkat çekici değişimlere neden olan önemli oranda değişmiş ürünlerin ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve tekniklerin geliştirilmesi ve ekonomik yarara dönüştürülmesi söz konusudur. Bunun haricindeki inovasyonlar artırımsal inovasyon şeklinde nitelendirilir (Elçi, 2007: 16).

Yeni bir tasarımın artırımlı inovasyon olabilmesi için, bu ürünün fonksiyonel niteliklerinde veya öngörülen kullanımlarında önemli bir değişiklik yaratması gerekmektedir. Konfeksiyon modelleri gibi düzenli mevsimsel değişiklikler veya tek bir müşteri adına gerçekleştirilen uyarlamalar gibi, bir ürünün fonksiyonunu, öngörülen kullanımını veya teknik niteliklerini değiştirmeyen tasarım değişiklikleri artırımlı inovasyon değildir (Dinler-Sakaryalı, 2014: 190).

### **2.7.2.2. Saldırgan İnovasyon Strateji**

İnovasyon olgusu yeni ürün, hizmet ya da süreçler geliştirme şeklinde tanımlanmaktadır (Freeman vd., 2015: 11). Saldırgan inovasyon stratejisi de yeni ürün/hizmet veya süreç tanıtımında rakip firmalardan sıyrılarak teknik ve piyasa liderliğine ulaşmak için tasarlanmıştır. Bu stratejiyi benimseyen bir firmanın ilk olarak güçlü bir Ar-Ge biriminin bulunması gerekmektedir. Bunun yanı sıra dünyada bilim ve teknoloji kapsamında yaşanan ilerlemeler de yakından izlenmelidir. Bu stratejide rakip firmalardan hızlı davranarak piyasaya ürün/hizmeti ilk olarak sunan firma olmanın üstünlüğü ile piyasanın en iyi fırsatlarından faydalanarak üstünlük elde edilmektedir. Söz gelimi; Paşabahçe'nin 1986 yılında üretimine başladığı, jenerik marka da olan ısıya dayanıklı cam ürünü markası "Borcam" bu bağlamda piyasanın ilk ürünü olması dolayısıyla firmaya ciddi kâr sağlamıştır (Okay, 2018: 1).

Saldırgan strateji sürecinde getirinin yüksek olmasının yanı sıra risk de oldukça fazladır. Rakip firmalardan önce harekete geçerek, ilk denemeyi yapacak olan firma için inovasyonun gerçek anlamda yapmaya değer olup olmadığı, kazandırıp kazandırmayacağı önemli bir konudur (Okay, 2018: 1). Saldırgan inovasyon yönteminin uzun süreli ve belirsizlikler barındıran çalışmalar gerektirmesi riski artırmaktadır. Bu stratejiyi takip eden firmaların sağlam finansal kaynaklara sahip olması ve/veya risk sermayesine ulaşmada problem yaşamaması gerekmektedir (Kastan, 2016: 84).

### **2.7.2.3. Savunmaya Yönelik İnovasyon Strateji**

Savunma amaçlı yenilik yapanlar dünyada bir ilki gerçekleştirmeyi istemezler, ama aynı sürede teknik yeniliğin de gerisinde kalmamak için uğraş gösterirler. Bir ilki gerçekleştirip risk



alma niyetinde değillerdir ve yeniliğe öncü olanın hatalarından ve ortaya çıkardıkları pazardan yararlanmayı umut ederler. Savunma mekanizmalı strateji uygulayan yenilikçiler daha özgün yenilik şekli için kapasitelerini azaltabilir veya üretim mühendisliğinde ya da pazarlama yöntemlerinde daha özgün bir yetenek veya güç sahibi olabilir. Savunma amaçlı yöntem izlemenin daha olası sebepleri bütün bunların karışımı veya benzer etkenler olabilir. Daha başarı sahibi hırslı bir rakip tarafından ekarte edilerek hırslı strateji izleyen bir işletme, isteksizce savunma amaçlı strateji izlemek mecburiyetinde kalabilir. Savunma amaçlı yenilikçi, başarılı bir ürün ve teknolojik yenilikleri yeni olanın lehine terk edip etmeyeceğini, terk ederse zamanı ya da başarılı bir ürünün devamını tercih edeceği gibi kendisini de çelişkide bırakan sorularla karşılaşmaktadır. İşletme ürettiği başarılı üründen sonuna dek yararlanmalıdır, fakat aynı zamanda yeni bir ürün ile ilgili de çalışmalar yürütmelidir. Pazarda yapılacak pilot uygulamalar ve çalışmalar yeni bir ürünün performansı konusunda yardımcı olacaktır (Durna, 2002: 134).

Diğer inovasyon stratejileri ile kıyaslandığı zaman savunmaya yönelik inovasyon stratejileri işletmeler tarafından daha az tercih edilmektedir. Borsada işlem gören işletmeler üzerinde bu konuda yapılan bir çalışmada işletmelerin fırsatları izleme inovasyonu yapma oranları %44 iken, aynı çalışmada işletmelerin savunmaya yönelik inovasyon stratejisi kullanma oranının %27.7 olduğu rapor edilmiştir. Bunun yanında aynı çalışmada savunmaya yönelik inovasyon stratejisi uygulayan işletmelerin pazarlama ve süreç inovasyonlarına da önem verdikleri, buna karşılık savunmaya yönelik inovasyon ile uğraşmayan işletmeler ile kıyaslandığı zaman inovasyon sürecinde daha fazla örgüt içi engel ile karşılaştıkları bulunmuştur (Bardakçı, 2018: 46).

#### **2.7.2.4. Bağımlı ve Taklitçi İnovasyon Strateji**

Saldırgan strateji izleyen firmalar yeni ürünler sunarak, savunma stratejisi izleyen firmalar saldırgan strateji izleyenlerin eksik ve hatalı açılarından faydalanarak inovasyon yapmayı amaçlarken, taklitçi strateji izleyen firmalar saldırganların ve savunmacıların katlandığı maliyetlere katlanmak durumunda kalmaksızın ürünlerinin birebir taklidini ortaya koyarlar (Coşkun, 2013: 61). Taklitçi firmanın başarısı esasında, mali otorite tarafından korunmasına veya giderlerini minimum düzeye indirebilmesine bağlıdır. Zamanla taklitçi firmalar bu niteliklerini zenginleştirerek, mali giderlerini artırarak ve tecrübelerini çoğaltarak savunmacı stratejiyi denemek durumunda kalabilmektedirler (Kastan, 2016: 87). Diğer inovasyon stratejilerinde olduğu gibi taklitçi inovasyon stratejisi de etkili bir biçimde uygulandığı zaman firma karlılığını arttırmaktadır (Bronconi, 2012: 10).

#### **2.7.2.5. Fırsatları İzleme İnovasyon Stratejisi (Geleneksel Strateji)**

Pazarın değişimiyle alakalı bir talebin olmaması sebebiyle bu hususta tavır takınmayan ve yenilik için yetersiz kapasiteye sahip olan işletmeler, teknik yeniliklerden ziyade tasarım üretmeyi

tercih etmektedirler (Demir ve Sezgin, 2016: 26). Bu kapsamda gelişmiş zanaat yeteneklerini, özel becerilerini ve yöresel nitelikleri ürünlerine aktarabilen firmalar teknoloji alt yapılı firmalara karşın varlıklarını devam ettirebilirler. Tekstil sanayisindeki gelişmelere karşın bugün hala şile bezi üretiminin bir kısmı el tezgahlarında dokunmaktadır. Fakat geleneksel firmalar, pek çok sanayi ürününde değişiklik yapma becerilerinden yoksun oldukları ve diğer firmaların yaptıkları inovasyonlar karşısında savunmacı olamadıklarından uzun vadede piyasadan çekilmek durumunda kalmaktadırlar (Kastan, 2016: 90).

## **2.8. İnovasyon, Pazarlama ve İlişkisel Pazarlama Arasındaki İlişki**

Pazarlama inovasyonu, hem sistem yeniliğini hem de yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini tanımlayan bir kavramdır (Doyle ve Bridgewater, 2011: 17). Firmalarda üstün pazar performansı için inovasyon ve pazarlama iki önemli karakterdir (O’Cass ve Ngo, 2011: 1319). Pazarlama ve yenilik faaliyetleri arasındaki etkili bir bağlantı ürün yeniliğini tetikleyecektir (Sherman vd., 2000: 257). Pazarlama stratejisi marka stratejisi, düşük maliyetli strateji, kanal stratejisi ve inovasyon stratejisi dahil dört boyutu içermektedir. Bu açıdan, pazarlama ve ürün yeniliği yakından bağlantılıdır (Cravens vd., 1999: 125). Yeni ürünlerin yaşam süreci pazarlama stratejisinde oldukça önemlidir. Pazarlama inovasyonunun başarısını sağlama ve artırmada önemli bir rol oynar. Müşteri ihtiyaçlarına yönelik araştırmalar, müşterilerle konsept ve prototip testlerin yapılması ve yeni ürünlerin pazarlanması gibi pek çok aşamada ve inovasyonun sürdürülebilirliği için en önemli araçtır (Weber, 2011: 73). Firmalarda üstün pazar performansı yaratmada önemli rol oynayabilecek iki işlevsel yetenek inovasyon ve pazarlamadır. Yenilikçi firmalar, pazar fırsatlarından daha etkin bir şekilde yararlanmak adına, kendilerini sürekli değişen pazar ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmek için etkin bir şekilde çalışmaktadırlar. Pazarlama kapasitesi ve inovasyon yeteneği firmaların üstün pazar performansına katkıda bulunan tamamlayıcı süreçlerdir (O’Cass ve Ngo, 2011: 1320). Yeni ürünleri başarıyla ticarileştirmek için firmaların tamamlayıcı pazarlama teknik bilgisine ihtiyaçları vardır (Hill ve Rothaermel, 2003: 257).

İnovasyondaki ilişki pazarlaması, bir şirketin paydaşlarıyla etkileşimlerini sürdürme, elde edilen bilgilerden yararlanma, böylece yeni ürünler oluşturma ve müşteri memnuniyeti yoluyla sadakat oluşturma yeteneğini yansıtır (Alrubaiee ve Al-Nazer, 2010: 158). Müşteri merkezli yaklaşım işletmeler için kritik bir başarı faktörüdür (Joo, 2007: 53). Yeni ürün geliştirme aşamasında müşteri katılımı, üreticilerin başarılı yeni ürünler piyasaya sürmesi için önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir (Dow vd., 1999: 2). Özellikle, yeni ürün faaliyetlerine veya üretim teknik toplantılarına müşterilerin daha erken katılımı, daha farklı ürün ve hizmetler geliştirmek için işletmenin inovasyon yeteneğini kolaylaştırır (Lagrosen, 2005: 424). Gelişen teknoloji ve internetin doğuşuyla, müşteri profilinin değişmesi ve beraberinde zorlaşan rekabet koşulları işletmeleri özellikle yönetim aşamasında ciddi değişiklikler uygulamaya itmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda işletmelerin, rekabet avantajı sağlayarak ticari yaşamlarını devam ettirebilmeleri

adına yönetim olarak müşteri merkezli bir anlayışı benimsemeleri gerekmekte ve tam da bu noktada müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları devreye girmektedir. Zira müşteri ilişkileri yönetimini uygulayan işletmeler, gerçek zamanlı olarak müşterileriyle ilişkilerini geliştirerek müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit edebilmekte ve bu doğrultuda müşterilerine kendilerini özel hissettirecek çözümler sunabilmektedir (Kumkale ve Pancaroğlu, 2018: 204).

İlişki pazarlaması stratejik bir seçim içerir. Özellikle, ilişki pazarlama stratejisinin temel zorunluluğu, rekabet avantajı elde etmek ve böylece üstün finansal performans elde etmek için firmaların bir ilişki portföyünü tanımlaması, geliştirmesi ve beslemesi gerekmektedir (Gummesson, 2002b: 325; Hunt ve Derozier, 2004: 66). Bu nedenle, belirli türdeki ilişkilerin firmaları nasıl daha rekabetçi hale getirebileceğini açıklamak için, firmalar kaynak avantajı teorisinden faydalanırlar. Çünkü kaynak avantajı teorisi, ilişki pazarlama stratejisi için bir zemin çerçevesi sağlayabilen bir rekabet teorisidir. Bu teori, inovasyon ve örgütsel öğrenmenin içsel olduğu, firmaların ve tüketicilerin eksik bilgiye sahip olduğu ve girişimciliğin, kurumların ve kamu politikasının ekonomik performansı etkilediği evrimsel, dengesizliği kışkırtan bir süreç teorisidir (Hunt ve Derozier, 2004: 66).

Hanna ve arkadaşlarına (1995: 53) göre, müşteriler geliştirilecek ürünler için en sık kullanılan yeni ürün fikir kaynağıdır. Yeni teknoloji ürünleri için birlikte hareket etmek en iyi yöntemdir. Bu, teknoloji geliştirme sürecinde müşterinin ortak ürün geliştirme projelerine yakından dahil olduğu anlamına gelir (Neale ve Corkindale, 1998: 418). Çok fazla müşteriyle yakın ilişkilere sahip olmak ne uygulanabilir ne de arzu edilebilir bir durumdur . Yeni ürün geliştirme sürecine aktif olarak katılan birkaç ortak müşteri ile yakın ilişkiler geliştirilirken, diğer müşteriler sadece pazar araştırması gibi yollarla bilgiyi desteklemek amacıyla kaynak olarak sürece dahil olabilirler (Mcelroy, 1995: 5). Müşterilerle yeni ürün geliştirme iş birliği kurmak, etkili iç çapraz fonksiyonel ekipler kurmaktan daha da zor olabilir (Lagrosen, 2005: 433).

Yeni ürün geliştirme sürecindeki müşteri etkileşiminin yeni ürün başarısı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Müşterileri anlamak, başarılı yeni ürün geliştirmek için genellikle hayati önem taşır. Ancak sadece anlayış çoğu zaman yeterli değildir. Müşterinin etkinleştirilmesi gerekmektedir (Lagrosen, 2001: 434; Shepherd ve Ahmed, 2000: 100). Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için şirketler teknik, entegrasyon ve pazar / iş bilgisi yeterliliğine ihtiyaç duyarlar (Shepherd ve Ahmed, 2000: 100). Pazar yeterliliği, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılmasını gerektirir (Lagrosen, 2001: 348). Şirketlerin çabalarına rağmen, birçok yeni ürün geliştirme projesi başarısız olmakta ve müşterilerin beklentilerini karşılayamamaktadır (Matzler ve Hinterhuber, 1998: 25). Başarılı yeni ürün geliştirmek, müşterilerin, durumlarının, ihtiyaçlarının ve isteklerinin derinlemesine anlaşılmasını gerektirir (Lagrosen, 2005: 424).

### 2.8.1. İnovasyonda Pazar Odaklılık

Pazar oryantasyon uzmanları, piyasa odaklı bir inovasyon kültürünü, üstün kurumsal performansa ulaşmada önemli bir faktör olarak belirtmektedir (Han vd., 1998: 30). Pazarda yenilikçilik, pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi yönlendiren temel değer yaratma kabiliyetlerinden biridir (Slater ve Narver, 1994: 46). Pazar yönelimi, bir firmanın müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmek için pazar bilgisini toplama, yayma ve yanıt verme konusundaki tanıtım ve desteğe yönelimini tanımlar (Kohli ve Jaworski, 1990: 1). Pazar odaklılık, ürün inovasyon davranışları, faaliyetleri ve performansının önemli bir parçasıdır (Atuahene-Gima ve Ko, 2001: 54). Slater ve Narver (1994: 47)'a göre pazar yöneliminin, alıcılar için üstün değer yaratmak ve dolayısıyla sürekli performans için gerekli davranışları en etkili şekilde kullanan bir örgüt kültürü oluşturmak rekabet için temel faktördür. Bu nedenle, firmalar mevcut alanıyla ilgili olan ve mevcut öğrenme ve deneyimlerden yararlanarak ortaya çıkan inovasyon fırsatlarından yararlanmaktadır (Slater ve Narver, 1994: 48). Pazar yönelimi, ortaya çıkan yeni ihtiyaçları hedefleyen yeni ürünlerin geliştirilmesi yerine mevcut ihtiyaçların karşılanması için mevcut yeniliklerin geliştirilmesini ve uyarlanmasını teşvik eder ve destekler (Christensen ve Bower, 1996: 197).

Pazar yönelimi yeni ürün başarısını artırır ve böylece kurumsal performansı geliştirir. Özellikle yeni ürün başarısı ve bir şirketin sağlığı arasındaki güçlü ilişki ışığında, küçük firmalar için optimum yeni ürün performansının sağlanması şarttır. Bununla birlikte, dünya çapında yeni ürünlerin başarı oranının düşük olduğu göz önüne alındığında, yeni ürün performansını neyin tetiklediğine ilişkin arayışın artması kritik önem taşımaktadır (Ledwith ve O'Dwyer, 2009: 652)

Pazar odaklı bir kültür, sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve dolayısıyla uzun vadeli üstün kurumsal performans için gereklidir. Ayrıca, pazar odaklı bir kültür, pazar odaklı olmayan rakip ürünlere göre daha fazla avantajlı ürünlerin oluşturulmasını ve geliştirilmesini destekler. Kurumsal performansı artırmak isteyen işletme yöneticilerinin pazar odaklı bir kültür yaratmaya yatırım yapmaları gerekmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 15; Langerak vd., 2004: 88).

İnovasyon sürecinde pazar bilgisi, ilişkisel sermaye kapsamında müşterilerden, tedarikçilerden, rakiplerden, devlet birimlerinden, üniversite ve araştırma merkezlerinden, teknoloji hizmet firmalarından ve ilişki içerisinde bulunan tüm çevresel unsurlardan sağlanabilmektedir. Bu bilgi anlık olarak sağlanabileceği gibi kişi ve kurumlardan destek şeklinde de olabilmektedir. Bu noktada, işletmelerde ilişkisel sermaye, inovasyon sürecine katkı sağlayan kurum dışı bir sermaye unsuru olarak değerlendirilebilir. Müşteriler, işletmelere yeni ürün tekliflerinde bulunabilir veya mevcut ürünün yeniden tasarlanmasına yönelik fikir verebilirler. Müşteri farkındalığının artması, müşterileri yalnızca fikirler için değil, yeni ürün konseptleri ve çözümler için de değerli bir kaynak haline getirmiştir (Toraman vd., 2009: 91).

### **2.8.2. İnovasyonda Rakip Odaklılık/Rakip Yönlülük**

Lukas ve Ferrell (2000: 240)'e göre müşteri ve rakip odaklılığın bir arada olması, dünya için radikal ürünlerin sunulmasını arttırır. Hem müşteri hem de rakip yönelimleri sayesinde, şirketler daha radikal, daha düşük maliyetli ve böylelikle daha yüksek performans gösteren inovasyonlar geliştireceklerdir (Gatignon ve Xuereb, 1997: 78). Müşteri odaklılık, üstün müşteri değeri yaratma stratejisinde önemli bir rol oynayabilir, ancak etkili bir strateji sadece müşteri merkezli yöntemlerden daha fazlasını gerektirir. Müşteri odaklılığa tam bir şekilde de güvenmek, iş stratejisinde eksikliğe yol açabilir. Bununla birlikte, rakipler üzerinde dengesiz bir odaklanma da arzu edilmez, çünkü rekabete özel dikkat gösterilmesi, müşterilerin yeterliliklerinin ihmaline yol açabilir. Bu sebepten, rekabetçi bir müşteri avantajını korumak için dengeli bir müşteri ve rakip oryantasyonu karışımı gereklidir (Day, 1994: 37).

Rakip odaklı olmanın bir diğer yolu da kıyaslama yapmaktır. Kıyaslama (benchmarking) tekniği inovasyon yönetiminin başarısına katkıda bulunan faktörlerden biridir. Kıyaslama, işletmenin var olan performansının sistematik ve düzenli olarak değerlendirilmesini, doğru ve yanlış uygulamaların tespit edilmesini sağlayan metottur. Burada alanında başarılı şirketlerden etkin ve verimli metotlar alınarak modeller hazırlanır ve işletmenin var olan sistemi ile karşılaştırması yapılır (Bosso vd., 2010: 5). Müşteriler, işletmenin kıyaslama sürecine yaptıkları değerlendirmeler ile destekte bulunarak inovasyon için gereken bakış açısının sağlanmasına katkı sağlarlar. Bu çerçevede kıyaslama, inovasyon etkinliklerinde devamlılığın sağlanması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün oluşmasında şirket için yaşamsal açıdan öneme sahiptir. Yeni inovasyon yaklaşımlarına ulaşamayan işletmenin yok olması kaçınılmazdır. Bunun yanı sıra kıyaslama pazar araştırmalarının, pazar araştırmaları ise inovasyonun alt yapısını meydana getirir (Koller ve Salzberg, 2009: 401).

### **2.8.3. İnovasyonda Müşteri Odaklılık/Müşteri Yönlülük**

Müşterileri inovasyon sürecine dahil etmek yeni kaygıları, kavramları ve yeni yönetsel kararları beraberinde getirir. Eski modellerden geçiş yaparak, özel müşteri ihtiyaçlarına ve farklı müşteri yeniliği türlerine dikkat etmek, işletmede rasyonel misyon ve kurumsal yapı gerektirir (Desouza vd., 2008: 35). Müşteri gereksinimlerinin daha iyi ve daha derin bir şekilde anlaşılması, şirket-müşteri ara yüzüne önem veren firmalar başarılı işler gerçekleştirmektedir. Hizmetler ve ürünler müşterilerin şartlarına göre tasarlanmalı ve sağlanmalıdır. Kullanıcı yeniliği yapan firmalar da müşterilerin yenilikçi şirketlerden ve yenilikçi hizmet ve ürünlerinden memnun oldukları belirlenmiştir (Ellis ve Curtis, 1995: 48). Kullanıcı ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlamak ve uygulamak başarının anahtarıdır (Herstatt ve Von Hippel, 1992: 221).

Özellikle yüksek düzeyde teknik ve mühendislik tasarımı gerektiren ürünlerin üretiminde firmaların daha fazla müşteri katılımını sağlayabilmeleri gerekir. Çünkü teknolojik yatırımlar oldukça maliyetlidir ve firmaların pazar belirsizliğini azaltabilecek biçimde müşteri katılımından yararlanmaları gerekir (Perçin, 2006: 370). İnovasyon sürecinde müşteri ilişkilerinin kullanılması bu sürece katkıda bulunmaktadır. MİY stratejileri, hem inovasyon yaratma aşamasında hem de inovasyonun yayılması aşamasında inovasyon süreçleri için bilgi edinmede etkili araçlardır. Bireysel pazarlamanın etkinliği, müşterilerle yakın ilişkiler, sürekli gözetim, analizler, bilgi teknolojileri ve veri tabanları gibi faktörlerle ilişkilendirilir. Ürün ve hizmetleri kullanan müşteriler, şirketler için büyük bir değeri temsil eden bilgiler edinir. Açık inovasyon ve ilişki kavramına göre pazarlama şirketleri, inovasyon yaratmak için bir bilgi kaynağı olarak müşterilerine güvenmelidir ve tüketiciler için sürekli olarak daha ayırt edici ürünler sunacak şekilde yenilik yapmak zorundadır. Ayrıca, müşterilerden edinilen bilgi, araştırma merkezlerinden elde edilen bilgilerden daha değerlidir. (Kozio vd., 2014: 324). Özellikle hizmet sağlayıcılar ve tüketiciler arasındaki iş birliği, bilgi sistemlerinin geliştirilmesi, beşeri sermayenin kalitesi, çalışanların deneyimlerine dayalı bilgi, organizasyonel faktörler kıyaslama, sınırlama, MİY ve bilgi yönetimi gibi ilişki faaliyetler yeniliğin gelişimi için kilit öneme sahiptir (Kozio vd, 2014: 326).

#### **2.8.3.1. Müşteri Bilgi Süreci**

Bilgi Yönetimi; rekabetin kaçınılmaz şekilde görüldüğü ve çevre şartlarının sürekli olarak değiştiği piyasalarda genel olarak değişen bütün koşullara ve şartlara adapte olmak, piyasada kalıcı olmak ve mevcut becerileri de korumak için ortak aklın kullandığı süreci ifade etmektedir. Bilgi yönetimini, inovasyon süreci kapsamında etkin biçimde üretebilen, yayabilen, saklayabilen ve uygulayabilen işletmeler diğerlerine kıyasla daha başarılı olurlar (Lawson vd., 2009: 157). Ayrıca müşteri bilgi süreci, işletmenin geleceğine dair konularda, doğru yer ve zamanda karar alınmasını sağlar. Üretim verimini artırır. İnovasyon için gereken fon aktarımını kolaylaştırır. Piyasa sürecinde kalıcılığa yardımcı olur. İşletme personelinin sahip olduğu gizli bilginin açığa çıkmasını, bilginin doğru kişilere ulaşmasını ve aktarılmasını sağlar (Van Der Bij vd., 2003: 165).

#### **2.8.3.2. Lider Kullanıcılar İle İşbirliği**

İnovasyon geliştirme aşamasında başarı düzeyini artırabilmek için tüketicinin, sürecin her aşamasında daha çok yer alması gerekmektedir. Zira müşteri ilişkileri yönetimi bu temele dayanmaktadır. Buna karşın henüz pek çok işletme, bu sürece etkin olarak müşterilerini dâhil etmemektedir. Tüketicinin sürece dâhil olmasının sağlanmasına katkı sağlayan en etkin metot lider kullanıcılarıdır (Lilien vd., 2002: 1045). Geleneksel metotta hedef pazarın gereksinimleri belirlenir ve işletme tarafından gereksinimleri karşılamak adına çözüm önerileri ortaya koyar. Lider kullanıcılar aracılığı ile bilgi sağlamada ise gereksinimler belirlenirken beraberinde bu

gereksinimleri karşılamak adına çözüm önerileri öğrenilmeye çalışılır (Olson ve Bakke, 2001: 390).

### 2.8.3.3. Müşteri Katılımı

Son zamanlarda rekabet şartlarının giderek artması ile firmalarla müşteriler arasındaki ilişkiye yeni açılar kazandırmıştır. Bugün müşteri yalnızca ürün veya hizmeti satın alan düzeye çıkararak, beraberinde söz konusu ürün veya hizmetin düşünce boyutundan, piyasa içerisindeki son kullanım aşamasına dek pek çok belirleyici güç durumundadır. Bu yeni açılar tüketici kavramını firmalar için gün geçtikçe daha çok önemli boyuta taşımıştır. Tüketicilerin istek ve beklentilerinde meydana gelen farklılaşmadaki artış, firmaları sahip oldukları ya da potansiyel müşteri kitlesini kaybetmeme ihtimaline karşı süreli yeni yaklaşımlara yöneltmektedir. Bu noktada firmaların müşteri talep ve gereksinimlerini tam anlamı ile algılaması ve tüketicileri firmadaki değer zinciri kapsamına alması, firma ile tüketici arasındaki iletişim/etkileşimi etkin ve verimli bir seviyeye getirmesi son derece etkilidir. Pazar ve müşteri modellerindeki sert ve dinamik değişiklikler firmaların inovasyon süreçleri konusunda da ciddi oranda değişimlere sebep olmuştur. Firmalar kapalı inovasyon yaklaşımlarından her geçen gün uzaklaşmaktadır (Pado, 2016: 76).

Lin ve Germain (2004: 245)'e göre, firmaların pazar performanslarının artmasında, firmaların pazar odaklı olma dereceleri etkili olmaktadır. Çünkü firmalar için pazar odaklı olmak 'müşteri odaklı' olmak ile aynı anlama gelmektedir. Firmalar müşterileri ile iş birliği kurarak ürün tasarlayabilir, onların ürün kalitesi ve çeşitlilik konusunda onlardan fikir alabilir. Bu yöntem ürün çeşitliliğinin gelişmesine de katkıda bulunur. Böylece müşteri katılımı, ürün geliştirmede başarılı bir strateji ve taktiksel araç olarak kullanılabilir.

Fang (2008: 90) ve Cui ve Wu (2015: 518)'a göre 3 tür müşteri katılımı vardır:

- **Bilgi kaynağı olarak müşteri katılımı:** Bu sınıflandırma müşterilerin inovasyona katkıda bulunduğu farklı mekanizmaların yanı sıra firmanın rolünün her aşamada nasıl farklılık gösterebileceği ile ilgilidir. Bir bilgi kaynağı olarak müşterinin katılımı için, müşteriler bilgi sağlayıcı olarak pasif bir rol oynarlar ve firmalar ise bu bilgileri toplamadan sorumludur (Fang, 2008: 90; Cui ve Wu, 2015: 518).
- **Ortak geliştirici olarak müşteri katılımı:** Ortak geliştirici olarak müşteri katılımı, müşterilerin firmanın ortakları olarak hareket ederek ve ürün geliştirme uzmanlarıyla ortak sorun çözme yoluyla ürün çözümlerine doğrudan katkıda bulunarak inovasyonda daha aktif bir rol üstlenmesidir. Böyle bir yaklaşım müşterilerle yakın etkileşimler ve güçlü koordinasyon gerektirir (Fang, 2008: 90; Cui ve Wu, 2015: 518).
- **Yenilikçi olarak müşteri katılımı:** Firma ile yakın iş birliği olmadan müşteriler arasında oluşan müşteri katılımını ifade eder. İnovasyon odağını firmadan, örneğin kullanıcı araç

kitleri (Von Hippel, 2001: 250) veya kullanıcı topluluklarında (Nishikawa vd., 2013: 160) yeni ürünler geliştirme sorumluluğunu üstlenen müşterilere kaydırır. Bu sınıflandırma, müşterilerin ve firmanın farklı yeteneklerini gerektirebilecek farklı müşteri rollerini göz önünde bulundurarak müşteri katılımlı inovasyonun karmaşık doğasını daha iyi yakalar.

Günümüzde pek çok farklı alandaki firma açık inovasyon ile ciddi başarı sağlamaya başlamıştır. Açık inovasyon sürecinde müşteriler kuşkusuz en dikkat çeken kaynaklardır. Ürün geliştirme sürecine uyum sağlayan tüketiciler ürünlerinin yenilik başarısını ciddi oranda artırmaktadır. Müşteri entegrasyonunun inovatif ürün ve servis konusundaki olumlu etkileri artık kabul edilmiştir. Pek çok ampirik çalışmalar, yenilikçilik ürün geliştirme sürecinde tüketici entegrasyonunun risklerinin azalması ve kaynak giderlerinde daha etkin olduğunu ortaya koymuştur (Pado, 2016: 75). Dolayısıyla firmaların inovasyon sürecine tüketicilerini de dâhil etmelerinin inovasyon başarısı bakımından önemli olduğu ifade edilmektedir (İlter vd., 2016: 36).

Koziol ve arkadaşlarına (2014: 328) göre ortaklık pazarlaması kullanımı inovasyon sürecinin etkinliğine şu yönlerden katkıda bulunur:

- Ortaklık pazarlamasının kullanılması inovasyon süreci için faydalıdır ve müşterilerin bireysel beklentilerini karşılayan yenilikçi ürünlerin geliştirilmesinde önemli bir faktördür.
- Ortaklık pazarlamasında bilgi teknolojileri araçlarının ve uygun yönetim sistemlerinin (MİY ve bilgi yönetimi) birlikte kullanılması pazarlama ve inovasyon sürecinin etkinliğini artırır.
- Ortaklık pazarlama sürecinde, ürünlerin icat aşamasında daha fazla bilgi toplanır ve difüzyon aşamasından daha fazla yenilik yapılır.
- Şirketler, inovasyon süreçlerinde %88 oranında ilişki pazarlama yöntemlerini uygular.
- Şirketler, inovasyon sürecinde müşterilerin önemli bir bilgi kaynağı olduğunun bilincindedir.
- İnovasyon sürecinde müşterilerden toplanan bilgiler araştırma merkezlerinden elde edilen bilgilerden daha değerlidir.
- Gelişmiş bilgi teknoloji sistemleri tarafından desteklenen müşteri ilişkileri yeniliğin etkinliğini artırır.

#### **2.8.3.4. Müşteri Değeri**

Müşteriler için değere odaklanmak özellikle 1990'larda önemli bir pazarlama konsepti olarak ortaya çıkmıştır. "Değer, ilişkisel pazarlamanın önemli bir bileşeni olarak kabul edilir ve bir şirketin müşterilerine üstün değer sağlayabilme kabiliyeti, doksanlar için en başarılı stratejilerinden



biri olarak kabul edilir. Firmaların bu yeteneği, ürün farklılaşma aracı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmada önemlidir (Ravald ve Grönroos, 1996: 19-22).

Kronolojik olarak müşteri değeri ile ilgili tanımlamalar şu şekildedir (Cardona, 2009: 13):

- Tüketicinin bir ürünün faydasına ilişkin genel değerlendirmesi, neyin alındığına karşın nelerin verildiğinin algısıdır.
- Üründe algıladıkları kalite veya faydalar arasında bedelini ödeyerek algıladıkları fedakarlığa göre kurulan denge.
- Mevcut tedarikçilerin teklifleri ve fiyatları göz önünde bulundurularak, bir ürün için ödenen fiyat karşılığında bir müşteri tarafından alınan ekonomik, teknik, hizmet ve sosyal yardımlar kümesinin para birimlerinde algılanan değeridir.
- Piyasada algılanan kaliteye göre fiyat ayaradır.
- Müşterin tedarikçiler tarafından üretilen ve göze çarpan bir ürün veya hizmeti kullandıktan sonra, ürünü katma değer sağlamak için uygun bulması ve sonucunda müşteri ile üretici arasında kurulan duygusal bağdır.
- Ürün kullanımının olumlu ve olumsuz sonuçları arasında algılanan bir denge.
- Bir müşterinin bir ürün için algılanan tercihi ve değerlendirmesi kullanım durumlarında müşterinin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıran (veya engelleyen) kullanımdan kaynaklanan özellikleri, performansları ve sonuçlarıdır.

Müşterilerini odak noktasına yerleştiren işletmeler ancak müşterilerine benzersiz değerleri sunabilirler. Müşteri için değer yaratma, müşterinin neyi istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra neyi elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır (Tekin ve Çiçek, 2005: 66). Müşteri değeri, ihtiyaçları karşılama sürecinde müşteriyi uzun vadeli ilişkiler kurma ve sürdürmenin anahtarıdır. Bu nedenle üstün müşteri değeri sunumu, müşteri ilişkileri yönetimi performansının itici gücü olarak sürdürülebilir rekabetçi avantajın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Onaran vd., 2013: 37).

Günümüzün pazarlama uygulamalarına gelinceye kadar pazarlama anlayışı ve yaklaşımlarında önemli değişimler yaşanmıştır. Pazarlama bilimi çeşitli aşamalardan geçerek, şu anda uygulanmakta olan farklı anlayışlara yerini bırakmıştır. Günümüzde işletmeler, oldukça farklı bir rekabet arenası ile karşı karşıya bulunmaktadır. Ürün farklılaşmasının giderek daha da zorlaştığı, küresel piyasaların ve rakiplerin giderek arttığı, tatmin edilmesi giderek zor hale gelen farklı bir müşteri yapısının ortaya çıktığı bir ortamda işletmeler, değişik pazarlama yöntem ve stratejilerini uygulamaya başlamışlardır (Tekin ve Çiçek, 2005: 66).

Müşteriler hakkındaki bilgi, işletmenin ve ürün geliştirme ekibinin, sürecin başlangıç aşamalarında sahip olması gereken en değerli bilgiden biridir. Bu süreçte ne tür bir ürün olacağına

bakılmaksızın verimli ürün geliştirme süreci isteyen işletmeler, mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarını mümkün olduğunca anlamalıdır. Bu tür bilgileri oluşturmak için işletmelerin yeterli çabayı göstermesi gerekir. Bu yüzden ürün geliştirme sürecinin başlangıcından itibaren müşteriler ile ilgili bilgi toplanmalı, müşterilerle tanışılmalı ve davranışları araştırılmalıdır. Satın aldıkları yerler ziyaret edilip ürün tercihleri hakkında fikir sahibi olunmalıdır (Browning, 2003: 52).

İnovasyon sürecinde müşteri değerinin artırılması için aşağıdaki görüşlerin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Kıymalıoğlu ve Öz, 2018: 200):

- Rekabet potansiyeli kazanmak ve bunu devam ettirmek için tüketici açısından değer yaratılması koşuldur ve firma stratejisi bunu destekler özellikte olmalıdır.
- Tüketici için değer yaratılması değer inovasyonu ile olanaklıdır.
- Tüketici ile değer yaratmanın yöntemi değer kavramının çözümlenmesinden, değer kavramının çözümlenmesi de tüketicilerin inovasyon sürecine entegrasyonunun sağlanmasından geçer.
- Tüketicilerin inovasyon sürecine entegrasyonunu yalnızca açık inovasyon yapısı sağlar.
- Tüketiciler ayrı gruplarda olup her müşteri grubu inovasyon sürecinin farklı sürecine dâhil olmalıdır.

Yeni ürün geliştirme sürecinin tüm bu adımlarında en önemli odak noktası üstün müşteri değeri yaratmaktır. Ancak o zaman ürün pazarda başarılı olabilir. Sadece çok az ürün başarıya ulaşma şansı yakalar. Riskler ve maliyetler, her ürünün yeni ürün geliştirme sürecinin her aşamasını geçmesine izin vermeyecek kadar yüksektir (Claessens, 2015: 4).

### **2.8.3.5. Müşteri Deneyimi**

“Kullanıcı Deneyimi” bireyin bir ürün, yapı veya hizmeti kullandığında hissettiği algı ve gösterdiği tepkilerdir. Kullanıcı tecrübesi, belirli bir ürünü tüketicinin deneyimlemesi ve ürüne ilişkin bir algısının oluşmasıdır. Marka ile tüketici arasında farklı temas noktalarında, zamanla gelişen iletişime göre şekil alan, devam ettirilen bir ilişkiye ya da kopukluğa çevrilen süreçlerin tümü “Müşteri Deneyimi” şeklinde nitelendirilmektedir. Müşteri deneyiminin konusu, tüketici ile marka arasındaki her türlü iletişim ve temastır. Açık bir deyişle müşteri deneyimi, kullanıcı deneyimini içermektedir (Yılmaz, 2018: 118).

Deneyimsel pazarlama, tüketicinin satın aldığı ürün ya da hizmetin yaşamında ne tür bir değişim yaratmasını beklediğini algılayabilmek ve bu amaca hizmet sunacak bir tecrübeyi ona yaşatabilmekle alakalıdır. Bu kapsamda firmanın sorumluluğu, müşteri ile temas halinde olduğu her anda onun yalnızca akıl ve mantığına değil beraberinde hislerine de hitap edebilmesidir. Bunun gerçekleştirilmesi ise pazarlama yönetimi ile alakalı diğer iki kritik açığa bağlıdır. Bunlardan

birincisi müşteri tecrübesinin nasıl olacağı ile alakalı bilginin kazanılması için kritik bir role sahip müşteri ilişkileri yönetimidir. Diğerleri ise müşterilere ne gibi farklı tecrübeler yaşatılacağına geliştirilmesi ile alakalı olan inovasyon açısidir (Güney ve Sarper-Karakadılar, 2015: 133).

Literatürde müşteri deneyimini oluşturan bileşenler beş madde halinde aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Schmitt, 2010: 67-73):

- **Müşterinin Deneyim Dünyasının Analizi:** Firmanın, tüketicilerinin iç dünyasını gözlemleyerek anlaşılabilmesini sağlar. Tüketici piyasasında müşterilerin deneyimsel istek ve yaşam biçimi, yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel yapısı kapsamında analiz edilmesi anlamına gelir. Endüstriyel piyasada ise tecrübe edilen iş için dikkat çeken bir etken olan ticari ilişki kapsamında olunan müşteri işletmenin ihtiyaçlarının açık bir biçimde tespit edilerek, istenen çözümlerin geliştirilebilmesi için gerçekleştirilen analizlerdir.
- **Deneyimsel Platform Oluşturulması:** Ortaya atılan yöntemlerle uygulama arasında bir bağ yaratılması hedeflenir. Aktif bir süreçtir, farklı bir deyişle pek birden fazla duyuya ve açığa seslenerek insanların yaşamak istediği tecrübelerle onlara vaat edilmekte olan ya da deneyimlenmiş değerlerin ne tür niteliklere sahip olması gerektiği belirlenir.
- **Marka Deneyim Tasarımı:** İnsanlara özgü tecrübe yaşatması istenen tüm ürün ya da hizmetlerin uygun olarak tasarımının yapılmasını kapsar.
- **Müşteriyle Kişisel İlişkilerin Yapılandırması:** Tüketici ile devamlı olarak iletişim halinde olunan temas noktalarındaki iletişim ağlarının etkili bir şekilde işlemeyle alakalıdır.
- **Sürekli Yenilik (İnovasyon) Çalışması:** İşletmenin yenilikçilik gayretlerinde başarının sürekliliğinin sağlanabilmesi için deneyimsel pazarlama faaliyetlerine müşterilerin gösterdiği tepkilerden yararlanılması önemlidir.

## 2.9. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı

1980'lerde, özellikle daha az gelişmiş ülkelerde insan hakları, yaşam kalitesi ve yoksulluk gibi sosyal konular daha belirgin hale gelmiştir ve kalkınmaya yönelik yeni yaklaşım ve yoksulluğun azaltılmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması için kamuoyu baskısı giderek artmıştır. Dünya Komisyonu'nun hazırladığı "Ortak Geleceğimiz" raporu ile sürdürülebilirlik kavramı küresel düzeyde tanınmıştır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010: 356).

Kavramsal olarak sürdürülebilirlik, geçtiğimiz yüzyıla iz bırakan, üzerinde en fazla durulan kavramlar arasında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik; iktisadi kalkınma, toplumsal kalkınma ve çevrenin korunması temalarını kapsamında barındırmaktadır (Kuşat, 2012: 228). Sürdürülebilir kalkınma öncelikle 1972'de Stokholm'da düzenlenen Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı

kapsamında yer almış ardından 1987’de yayınlanan “Ortak Geleceğimiz” raporunda günümüzde kullanılan tanımına yer verilmiştir. Çevresel, sosyal ve ekonomik düzeyi olan sürdürülebilir kalkınma, “gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini giderebilme becerisini ortadan kaldırmaksızın şimdiki kuşağın gereksinimlerinin giderilmesi” şeklinde ifade edilmektedir (Engin ve Eker-Akgöz, 2013: 85).

Yapılan tanımlarda da çıkarılabileceği üzere sürdürülebilirlik, çevresel deformasyonların, bir müddet sonra hayatların sona ermesi neticesinde ortaya çıkarmaya başlayacağı düşüncesi ile gündeme gelmiş ve ilerleyen süreçte çeşitli açılardan değerlendirilmeye başlanmıştır. Üretim sürecindeki artışın doğal kaynaklar üzerinde neden olduğu olumsuz etkilerin gelecek kuşaklar bakımından riskleri katlanılamayacak seviyeye çıkarması, bunun akabinde kaynak dağılımının adil olmaması ve refah seviyesini etkilemesi gibi unsurlar sistemlerin sürdürülebilirlik konusuna yoğunlaşmalarını gerektirmiştir. Bunun neticesinde, küresel, ulusal ve firmalar düzeyinde sürdürülebilirlik değerlendirilip ele alınmaya başlanmıştır (Mısırdalı-Yangil, 2015: 357).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı son yıllarda gerek örgütsel teori gerekse pratikte önem kazanmıştır. Kurumsal sürdürülebilirliği neyin oluşturduğuna ve nasıl en iyi şekilde başaracağına dair hala bir netlik olmasa da, birçok bilim insanı, kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesi için sürdürülebilirlik odaklı bir organizasyon kültürünün benimsenmenin gerekliliğini savunmaktadır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010: 357). Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik büyüme, çevresel düzenleme-yönetim ve sosyal adalet ve eşitlik için yapılan bir zorlamanın sonucu olarak gelişmiştir. Ancak, daha sonraları endüstri, hükümetler ve hükümet dışı kuruluşlar arasında, sorumluluk paylaşımı, çevrenin ve doğal kaynakların korunması ve sürdürülmesi ile ilgili yasalara saygı gösterilmesi için yöntemler geliştirmek amacıyla iş birliği yapmak için küresel bir ilgi ortaya çıkmıştır (Christofi vd., 2012: 158).

Kavramsal açıdan sürdürülebilirlik, mikro yaklaşımla değerlendirildiğinde ise küresel sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması adına ülke ekonomilerinin, buna bağlı olarak firmaların sürdürülebilir şekilde kalkınması gerektiği anlaşılır. Bir araya gelerek ülke ekonomilerini geliştiren firmalar, sürdürülebilir kalkınmaya ekonomik, sosyal ve çevresel kaynakları zarara uğratmayarak katkıda bulunabilir. Bu yaklaşıma göre, firmaların gelir sağlama, karlılık gibi finansal sorumluluklarının yanı sıra yeni sorumlulukları da ortaya çıkarmıştır. Firmaların söz konusu yeni sorumluluklarını anlatan ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yaklaşan kavram kurumsal sürdürülebilirliktir (Once vd., 2015: 231). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı son yıllarda giderek popüler hale gelen bir kavram olmakla beraber, modern pazarlama alanında firmaların kurumsal sürdürülebilirlik algıları da giderek gelişmektedir (Lee ve Saen, 2012: 219). Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütülmesinde firmalar bazı sürdürülebilirlik indeks ve kriterlerinden yararlanmakta, bu indeksler sayesinde sürdürülebilirlik sürecinde paydaşlar arasında iş birliği ve koordinasyon sağlanmaktadır (Searcy ve Elkhawas, 2012: 79).

İşletme dünyasında kurumsal sürdürülebilirlik son zamanlarda sıklıkla başvurulan kavramlardandır. Firmaların bir bölümü bunu yasal zaruretten, bir bölümü maddi sebeplerden, bir bölümü yeni kaynaklar yaratmak için uygulamaktadırlar. Firmalar ve toplumlar, çağlar boyunca tüm süreçlerde bir arada ele alınmakla birlikte, firmalara atfedilen sorumluluklar farklı olmuştur. Bunun, değişen sosyal-ekonomik koşullar ve politik amaçlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Firmalar açısından 1950 yılı öncesine dek olan dönemi ele aldığımızda, firmanın esas amacı ve nihai hedefi üretmek ve gelir elde etmek olmuştur (Caymaz vd., 2014: 210). Teknoloji alanındaki ilerlemelerin artması, bugün firmaların küresel rekabet şartlarında varlıklarını devam ettirmelerini gerekli kılmış ve firmaların varlıklarını ilerleyen yıllarda nasıl sürdürebilecekleri noktasında tartışmalar yaratmış bunun neticesinde sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır. Firmaların varlıklarını devam ettirmelerinde; ekonomik performanslarının yanı sıra çevresel ve sosyal verimlilikleri önem kazanmış ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramı gelişmiştir. Ekonomik bir oluşum olan firmaların varlıklarını devam ettirmelerinde kurumsal açıdan sürdürülebilir etkinlikler yapmaları kaçınılmaz olmuştur (Kurnaz ve Kestane, 2016: 278). İçinde bulunduğumuz yüzyılda nüfusun ve bununla beraber talebin artması, öte yandan dünya çapındaki çevresel ve fiziki koşulların kötüleşmesi (küresel ısınma, çevre kirliliği, su kaynaklarının kirlenmesi, enerji fiyatlarının artması vb.) ve doğal kaynakların azalması; bütün dünyanın gündemine oturmuştur. Bu problemler, işletmelerin ve bununla beraber sektörlerin gelecek planlamasında önem arz etmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin gelecekte varlıklarını sürdürebilmeleri için ve gelecekte yaşanılabilir bir dünya olması bakımından kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir üretimle ilgili gerçekleştirilen araştırmalar son zamanlarda hızlanmıştır (Gürül, 2016: 879).

Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda gerçekleştirilmektedir (Baumgartner ve Rauter, 2017: 81). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramsal olarak değerlendirildiğinde, firmaların çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını bir bütünlük dahilinde gerçekleştirilmesi ve bu sorumluluk alanları kapsamında denge sağlayabilmesi ve bu boyutlarda devam ettirilebilir olması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede kurumsal sürdürülebilirlik; çevresel, sosyal ve ekonomik düzeylerdeki başarının bir ürünü özelliğindedir (Sarıkaya vd., 2010: 43). Dalgıç-Turhan ve arkadaşları (2018: 20), kurumsal sürdürülebilirliği “sürdürülebilir kalkınmanın organizasyon düzeyine kadar indirgenmesi” olarak açıklamışlardır. Sofyalıoğlu ve Sürücü (2018: 462) ise kurumsal sürdürülebilirlik terimini “uzun süreli değer yaratmayı amaçlayan, yönetim standartlarını ve sosyal, çevresel ve ekonomik unsurları bir araya getirerek şirketin karar alma etkinliklerinden doğan riskleri engelleyen bir iş yaklaşımı” olarak açıklamışlardır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmanın yalnızca bir kısmını kapsayan, özellikle de üretimden sorumlu ekonomik karar birimleri olan- ticari firmaların sürekliliğini belirten bir terimdir (Kuşat, 2012: 229). Kurumsal sürdürülebilirlik genellikle, işletme hedeflerine sosyal ve çevresel sorumluluk yaklaşımının kazandırılması ile sağlanabilir. Sosyal, çevresel ve

ekonomik konular kapsamındaki amaç çatışmasının uzun vadede üstesinden gelerek, sosyal, çevresel ve ekonomik başarı hedefleri birleştirilebilir. Kurumsal sürdürülebilirliğe dikkat çeken yeni yaklaşıma göre bir firmanın genel performansı yalnızca finansal sonuçlar göz önünde bulundurularak belirlenmez, sosyal ve çevresel performans da genel performansı etkiler. Bu tutum firma etkinliklerinin etkisinde kalan ve faaliyetlerini etkileyen tüm taraflara finansal bilgilerin yanı sıra sosyal, çevresel ve ekonomik bilgilerin de raporlanmasını gerektirmektedir (Once vd., 2015: 235).

### **2.9.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Önemi**

Kurumsal sürdürülebilirlik hem işletmelere hem de işletme paydaşlarına önemli faydalar sağlamakta olup, işletme ve paydaşlar için fayda ortaya çıkmasında kurumsal sürdürülebilirlik göstergelerinin raporlanması önemli bir konudur. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının kurum içi yararları arasında; finansal ve finansal olmayan performanslar arasındaki ilişkinin belirlenmesi, fırsat ve risklerin daha fazla anlaşılması, iş süreçlerinin düzenlenmesi, organizasyonlar arasında ve kurum içerisinde karşılaştırmalar yapılabilmesi, uzun vadeli iş planlarının, yönetim strateji ve politikalarının etkilenmesi, sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi, maliyetlerin azaltılması ve etkinliğin artırılması yer almaktadır. Kurum dışı yararları arasında ise kurumun sürdürülebilir kalkınma beklentilerinden nasıl etkilendiğinin gösterilmesi, işletme dışı paydaşların maddi ve maddi olmayan varlıkları ve kurumsal değerleri anlamasına imkan sunması, marka bağlılığının ve kurumsal itibarın yükseltilmesi ve olumsuz yönetsel, sosyal ve çevresel etkilerin azaltılması yer almaktadır (Dalgıç-Turhan vd., 2018: 22).

Firmalarda kurumsal sürdürülebilirlik birçok açıdan avantaj sağladığı için birçok sektörde firmalar kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelmektedir (Salzmann vd., 2005: 27). Aras ve Crowther (2009: 279), tarafından yapılan çalışmada işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin kurum içi sermaye maliyetlerini azalttığı, bunun yanında riskli durumda bulunmadıkları için kurumsal sürdürülebilirliği yüksek işletmelerin yatırımcılar tarafından tercih edildiği bulunmuştur. Pojasek (2007: 85) çalışmasında, kurumsal sürdürülebilirliğin örgütün ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan vizyon/amaçlarına ulaşmaya katkı sağladığını belirtmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik örgüt açısından olumsuz sosyal, yönetsel ve çevresel durumları en aza indirmektedir (Takala ve Pallab 2000: 109). Kurumsal sürdürülebilirlik hem kurumsal maliyetlerin azaltılmasına hem de kurumsal etkililiğin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Wagner ve Schaltegger, 2003: 5).

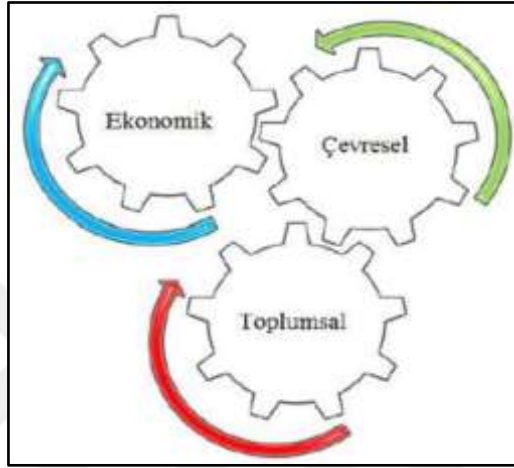
### **2.9.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları**

Kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, toplumsal ve çevresel olarak üç boyutu mevcuttur (Alp vd., 2015: 65). Bu boyutlar; aşağıdaki şekilde yer verildiği üzere dışı çarklarına

benzemektedirler ve bu nedenle birbirleri ile etkileşim içindedirler (Gürül, 2016: 880). Dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için bu üç boyutun da sağlanması gerekmektedir. Bunlardan herhangi birinin geri planda kalması halinde sürdürülebilirlikten söz etmek zordur (Şeker, 2018: 5).

Aşağıda Şekil 2’de kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları gösterilmiştir.

**Şekil 2: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları**



**Kaynak:** Şeker, 2018: 5.

Firmalarda sermaye kaynaklarından herhangi birinde söz konusu ortaya çıkabilecek bir kayıp, bir diğerindeki fazlalıkla giderilemez, telafisi gerçekleştirilemez; farklı bir ifadeyle, bir sermaye kaynağının fazla olması, bir başka sermaye kaynağındaki kaybın yerini dolduramaz. Dolayısıyla, kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyutunu meydana getiren sosyal, çevresel ve ekonomik boyutları bütüncül, dengeli ve eş zamanlı bir yaklaşım ile ele alınmalıdır (Dalgıç-Turhan vd., 2018: 21).

Sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik, birbirlerini destekleyen kavramlardır. Ekonomik sürdürülebilirlik, firmanın kas sağlaması ve güçlü bir mali yapısının olması ile mümkünken, çevresel sürdürülebilirlik; firmanın çevreye zarar vermeden veya asgari düzeyde zararlarla etkinlikte bulunması, doğal kaynakların gelecek kuşaklar için de korunması anlamına gelmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik ise, firma personelinin çalışma ve hayat koşullarının standartlarının iyileştirilmesi, müşterilerinin, yerel toplumun ve hatta gelecek kuşakların yaşam kalitesinin dikkate alınmasını ifade etmektedir (Gücenme-Gençoğlu ve Aytaç, 2016: 52).

Kurumsal sürdürülebilirliği oluşturan alt boyutlara ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

### **a. Çevresel Boyut**

Sanayi Devriminin yarattığı artan üretim kapasitesi sosyal, çevresel ve ekonomik kaynakların acımasız bir şekilde tüketilmesine neden olmuştur. Endüstrileşme pek çok nimetin yanı sıra o dönemde ilk etapta fark edilemeyen ve etkileri bugün bile gözlenen pek çok problemi de beraberinde getirmiştir. Endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkan işçi sınıfının olumsuz çalışma şartları, baskıyla çalıştırma, düşük ücretler, çocuk işçilerin istihdam edilmesi ve doğal çevrenin geri plana atılması ile ortaya çıkan su kaynaklarının kurutulması, küresel ısınma, iklim değişikliği, çölleşme, hava kirliliği akla ilk gelen örneklerdendir (Once vd., 2015: 232). Yaşadığımız dönemde şirketler yalnızca yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymakla kalmayarak, beraberinde çevreye duyarlı üretim ve/veya hizmet süreçleri geliştirmeleri gerekir. Bir başka ifadeyle, işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarının da olması ve bütün üretim ve/veya hizmet süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına bunları dahil etmesi gerekmektedir, özetle işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik anlayışına bir bütünsel sistem algısı ile bakmaları gerekmektedir (Gürül, 2016: 879).

Bir şirketin davranışı ne kadar çevre dostu olursa, çevresel performansı da o kadar yüksek olur. Tam tersi bir şirketin çevreye verdiği zarar ne kadar büyük olursa, çevresel performansı da o kadar zayıf olur. Ortamlar üzerindeki etkiler, örneğin, arazi veya kaynakların kullanımı, ürün yaşam döngüsü boyunca atmosfere, su ve toprağa zararlı maddelerin salınması gibi bileşenlerinin her biri için ayrı ayrı analiz edilmelidir (Schaltegger ve Wagner, 2006: 753). Çevresel performans değerlendirmesi için, şirketin çevresel profil bilgileri önemlidir. Çevresel profil, şirketin faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin çevre üzerindeki etkisinin bir ölçüsüdür, yani şirketin çevreye yaklaşımını ifade eder. Çevresel profil kaynak kullanımından zararlı maddelerin atmosfere salınmasına kadar çok boyutlu bir kavramdır (Kocmanova ve Docekalova 2011: 243).

### **b. Sosyal Boyut**

1990'lı yıllardan itibaren toplumsal dışlanma, yoksullu, cinsiyet ayrımı gibi konular da sürdürülebilirlik kapsamında tartışmalara konu olmaya başlamıştır. Sürdürülebilirliğin toplumsal yanı genellikle; insanın ilerlemesi ve insanlarla örgütler arasındaki süre giden değişikliğe bağlıdır. Dünyanın nasıl olması gerektiği ve nasıl geliştirilebileceğine ilişkin alınan kararlar, hükümetler, sivil toplum, işletmeler, vatandaşlar arasındaki iletişime bağlıdır. Bu dört boyut, politik olarak ifade edilen karmaşık bir karar verme aşamasıdır (Şeker, 2018: 10).

Özellikle 1950'li yıllardan sonra öncelikle ABD olmak üzere dünya genelinde firmaların sosyal sorumluluklarının önemi dikkat çekmiş ve etkinliklerin sosyal kabulü adına bir yükümlülük halini almıştır. Bu kapsamda kurumsal sürdürülebilirlik adına firmaların sosyal sürdürülebilirliğine ve ortakları ile etkileşimlerine özen göstermesi gerekmektedir. (Sarıkaya vd., 2010: 44). Sosyal



göstergeler işletmelerin sürdürülebilirlik düzeylerini doğrudan etkilediği için gerek işletmeler gerekse de yatırımcılar işletmelerin sahip oldukları sosyal göstergeleri göz önünde bulundurarak yatırım yapma yoluna gitmektedirler (Gücenme-Gençoğlu ve Aytaç, 2016: 51).

Sosyal performansın önemli bir unsuru iş sağlığı ve güvenliğidir. İş güvenliği, gelişmiş ülkelerde anayasa ve temel hak ve özgürlükler şartı ile güvence altına alınan temel insan haklarından biridir. AB bu konuda bir dizi direktif kabul etmiştir. Hemen hemen tüm şirketlerde yönetim, işyerlerinde kalıcı olarak hem şirket çalışanları ve müşterileri hem de çevre için yüksek derecede güvenlik sağlayacak koşulları oluşturmak zorundadır. Sosyal performansın bir diğer önemli unsuru ise bilgi yönetimidir (Bartes, 2003'ten aktaran: Kocmanova ve Docekalova, 2011: 245). Sürdürülebilir kalkınmanın sosyal yönlerini vurgulayan eğilim Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramıdır. Kurumsal sosyal sorumluluğun rol oynayabileceği alanlar çoktur ve şirketin faaliyet alanına göre coğrafi ve kültürel olarak farklılık gösterir (Trnkova, 2004'ten aktaran: Kocmanova ve Docekalova,, 2011: 245). Ulaşılabilir uyum düzeyi, bir çalışanın performansına ve işten memnuniyetine yansır. Bireyi işe, çalışma ortamına ve çalışma koşullarına adapte etme süreci, işe uyarlamadır. Sübjektif ölçütler çalışan memnuniyetini ve nesnel ölçütler, çalışanın çalışma grubu veya şirketteki gerçek konumunu gösterir (Kocmanova ve Docekalova 2011: 245).

### **c. Ekonomik Boyut**

Firmaların ekonomik sorumluluklarının bugün daha ayrıntılı hal aldığı ve firmaların ekonomik performansları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri iyi irdelemelerinin gerektiğine dikkat çekmek gerekmektedir. Zira internet, kapsamlı bir iş alanı ortaya çıkardığı gibi beraberinde firmaların ekonomik yapılarını önemli düzeyde etkileyebilecek bir kırılğan alt yapı oluşturmaktadır. Bu ise, firmalara pek çok kolaylık sunmasının yanı sıra sürdürülebilirliklerini güçleştirmekte ve daha ölçülü bir algıyı gerektirmektedir (Sarıkaya vd., 2010: 44).

Kurumsal sürdürülebilirliğin göstergeleri (ekonomik, çevresel ve sosyal) Tablo 5'te sıralanmıştır.

**Tablo 5: Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutlarının Bazı Göstergeleri**

	Çevresel	Sosyal	Ekonomik
<b>Genel Performans Kriterleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaynak azaltma</li><li>• Düşük emisyon</li><li>• Çevresel Yatırımlar</li><li>• Yenilikler</li><li>• Elektrik ve doğalgaz tüketim miktarı</li><li>• Toplam atık miktarı</li><li>• Zararlı ve geri dönüşüme gönderilen atık miktarı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışan memnuniyeti</li><li>• Güvenlik ve sağlık</li><li>• Eğitim</li><li>• İnsan hakları topluluğu</li><li>• Ürünler için sorumluluk</li><li>• Yabancı uyruklu çalışan sayısı</li><li>• Engelli çalışan sayısı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verimlilik</li><li>• Müşteri memnuniyeti</li><li>• Hissedarların sadakati</li><li>• Toplam personel giderleri</li><li>• Çalışan başına personel giderleri</li><li>• Emeklilik maliyetleri</li><li>• Yıl içindeki en yüksek ve en düşük fiyatlar</li></ul>
<b>Sektöre Dayalı Özel Göstergeler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enerji verimliliği</li><li>• Yenilenebilir enerji kaynaklar</li><li>• CO2, NO2 ve SO2 emisyonları</li><li>• Atıklar</li><li>• Çevre Yönetim sistemleri</li><li>• Ürün yaşam döngüsü</li><li>• Paketleme malzemeleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışan devir hızı</li><li>• Eğitim ve yeterlilik</li><li>• Çalışanların yaşı</li><li>• ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 sertifikalı mekân oranları</li><li>• Ar-Ge çalışan sayısı</li><li>• Denetleme biriminde çalışan kadın sayısı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güvenlik ve kaliteli üretim faaliyetlerinden elde edilen gelirler</li><li>• Ciro, Satış ve Maliyetler</li><li>• Katma değer</li><li>• Yeni patent başvuruları</li><li>• Ar-Ge harcamaları</li></ul>

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından derlenerek oluşturulmuştur.

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, gelecek kuşaklara yüksek bir yaşam kalitesi bırakabilmek için gerekli mal, hizmet ve parasal adaletin sağlanması ve bunun yanında sosyal ve ekolojik olarak dengeli bir ekonomik sistemin yaratılması olarak tanımlanmıştır. Sonuç olarak ekonomik olarak sürdürülebilir bir firma, yeterli nakit akışını sağlayabilen ve ortaklarına ortalamanın üzerinde bir likiditeyi garanti edebilen bir işletmedir (Gürül, 2016: 880).

### 2.9.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İnovasyon Arasındaki İlişki

Dinamik, karmaşık ve öngörülemez bir süreç karşı lineer olarak inovasyon tartışmasının merkezinde inovasyonu neyin tetiklediği sorusu var. Başlangıçta inovasyon firma için sadece kar elde etmekle ilgiliyken, bugün hem şirketin hem de paydaşlarının yararına olacak şekilde tasarlanan yeni süreçlerin ve ürünlerin etkili bir şekilde uygulanması eğilimindedir. Bu durum, inovasyonu firma için kar elde etmede tasarlanan bir süreçten hem kamu hem de firma için değer üretmeye odaklanan bir süreçte götürmektedir. Yani İnovasyon, müşterilerin memnuniyetinin ötesinde bir tür kamusal değer üretmelidir. Sürdürülebilirlik ve yenilik birbirini yönlendirir ve birlikte rekabet gücünü artırır (Vilonova ve Dettoni, 2013: 16).

Sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak için yenilik önemli bir araçtır. Ürünlerle ilgili yeniliklere ve yenilik projelerine odaklanmak, işletmelerde sürdürülebilirlik potansiyelini etkilemektedir (Hansen vd., 2009: 683). Yenilik, genel olarak, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün (ürün özelliklerinde değişiklik), süreç (değiştirilen teslimat yöntemleri), pazarlama yöntemi (yeni ürün ambalajı) veya organizasyonel yönetimin (işyeri organizasyonundaki değişiklikler)

uygulanmasıdır. Ekonomik bir etki elde etmek, yani buluşların ötesine geçmek için yeniliklerin pazarda başarılı bir şekilde dağıtılması veya uygulanması gerekmektedir (Klewitz ve Hansen, 2013: 57). Sürdürülebilirlik hem kârlılık hem de kârlılık getirisi sağlayan kurumsal ve teknolojik yeniliklerin ana unsurlarından biridir. Çevre dostu olmak maliyetleri düşürür, çünkü şirketler kullandıkları girdileri azaltırlar. Ayrıca, bu süreç ortaya çıkacak daha iyi ürünlerden ek gelirler yaratır ve şirketlerin yeni ürünler yaratmasına zemin hazırlar. Bu aşamada yöneticiler, çok sayıda tüketicinin çevre dostu ürünleri tercih ettiğini ve mevcut ürünleri yeniden tasarlayan ya da yenilerini geliştiren işletmelerin daha başarılı olduklarını fark etmeye başlarlar. Sürdürülebilir ürünler tasarlamak için şirketler tüketici endişelerini anlamalı ve ürün yaşam döngülerini dikkatle incelemelidir (Nıdumolu vd., 2009: 56).

Yenilikler sürdürülebilir kalkınma için firmalara, değerli, nadir ve taklit edilmesi zor kaynaklar sağlayabilmektedir. Özellikle eko-yenilik, makro açıdan sürdürülebilir kalkınma hedefine; mikro açıdan da firmanın ekonomik hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Büyükkelik vd., 2010: 375). Genel bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde, sürdürülebilir yenilik kasıtlı olsun ya da olmasın, kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyutunda (çevresel, ekonomik ve sosyal) performansı artıran yeni bir şeyin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Buradaki yenilik, teknolojik değişim ile sınırlı değildir, aynı zamanda süreçlerdeki, işletme prosedürlerindeki ve uygulamalardaki, iş modellerindeki, sistemlerindeki ve düşünmedeki değişiklikleri de içermektedir (Szekely ve Strebel, 2013: 467). Yenilik ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki temelde iki yönlü bir doğrudur. Birinci doğru, sürdürülebilirliğin itici gücü olarak yenilik, ikinci doğru ise firma tarafından oluşturulan yeniliğin işletmeleri sürdürülebilirliğe zorluyor olmasıdır. Her iki şekilde de firmada bir değişiklik meydana gelmesi olasıdır. Sürdürülebilirlik arayışı, şirketleri; ürünler, teknolojiler, süreçler ve iş modelleri hakkında düşünme biçimlerini değiştirmeye zorlayacak rekabetçi ortamı dönüştürmeye başlamıştır. Bu çerçevede ilerlemenin anahtarı, özellikle ekonomik kriz zamanlarında inovasyon olarak görülmektedir. Özellikle değer zincirini sürdürülebilir hale getirmek için, önemli maliyet tasarrufuna gitmek, sürdürülebilir ürün ve hizmet tasarlamak, yeni ürünler geliştirmek ve mevcut ürünleri değiştirmek ve ambalajları bu bağlılığı yansıtacak şekilde değiştirmek zorundadırlar (Nıdumolu vd., 2009: 57-64).

Nıdumolu ve arkadaşlarına (2009: 57) göre yeniliği yönlendiren sürdürülebilirlikle ilgili faktörler şunlardır.

- Mevcut düzenlemelere uymak veya gelecekteki düzenlemeleri tahmin ederek rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak
- Kaynak verimliliğini artırarak maliyet tasarrufu, birim çıktı başına malzeme ve enerji kullanımını azaltmak
- Çevreye duyarlı tüketicilerin sosyal baskısına kulak vermek
- Tedarikçilere teşvikler sunarak çevreye duyarlı olmalarını teşvik eden çalışmalar yapmak.

#### 2.9.4. Sürdürülebilir İnovasyon

Şirketler, genel olarak ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların entegrasyonu olarak tanımlanan kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerine giderek daha fazla odaklanmaktadır. Ayrıca inovasyon yönetimi ile ilgili olarak, sürdürülebilirlik odaklı yeniliklerin rolünü ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar. Sürdürülebilir yenilik hem sürdürülebilirlik sorunlarını ele almak hem de yeni müşteri segmentlerine ve pazarlara girmek için bir araç olarak kabul edilmektedir. Birçok çalışma, sürdürülebilirliğin sağlanması için kaynakların mevcut kullanım verimliliğinin yaklaşık 10 ila 50 faktör artması gerektiğini göstermektedir. Bu verimlilik sıçramaları radikal yeni çözümler talep etmektedir ve sürdürülebilirlik için inovasyonun hayati rolünü kanıtlamaktadır (Tukker ve Tischner, 2006'dan aktaran: Hansen vd., 2009: 688).

Sürdürülebilir inovasyon bir şirketin toplam sermaye stokunu (ekonomik, çevresel, sosyal) koruyan veya artıran inovasyonlar olarak görülebilir (Hansen vd., 2009: 686). Sürdürülebilir kalkınmanın kavramsal önemi nedeniyle, inovasyon süreçlerinde sürdürülebilirlik unsurları önemli duruma gelmiştir. Sürdürülebilirliği geliştiren yenilik, malların veya üretimin çevresel veya sosyal performansını büyük ölçüde artıran radikal sistem yeniliklerini içermektedir. Sürdürülebilirlikle ilgili yenilikler daha fazla hedef kriterin entegre edildiği ve karşılıklı olarak uyumlu hale getirildiği daha iyi yönetilen yeniliklerdir (Wagner ve Llerena, 2011: 748).

Sürdürülebilirlik sorunları yenilikler ve ilgili iş fırsatları için önemli bir potansiyel kaynak olarak görülmektedir. Bu görüşü iki düşünce desteklemektedir. Birincisi, sosyal ve çevresel konularda yeni düzenlemeler ve yasalar yenilikçilik baskısını arttırmaktadır. İkincisi, sürdürülebilirlik yeni iş fırsatlarına yol açan yeni bir fikir ve vizyon kaynağı olmaktadır (Hansen vd., 2009: 688).

Sürdürülebilir yeni ürün, hizmet ve süreçlerin çevreye olumsuz etki yaratmayacak şekilde geliştirilmesi veya çevreye olan olumsuz etkilerin azaltılması amacıyla iyileştirilmiş ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesidir (Aslan, 2018: 145). Hızla değişen çevre koşullarının etkisinde kalan işletmeler, bir taraftan çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamaya çalışırken diğer taraftan da çevreyi etkilemeye veya yönlendirmeye çalışarak küresel rekabetin gereklerini yerine getirmeyi hedeflemektedirler. Bu bağlamda, küresel rekabetin en önemli araçlarından birisi de yenilik yönelimli olmaktır (Yıldız-Çankaya ve Sezen, 2015: 112). Eko-yenilikler ile enerji ve su kullanımı düşmekte ve çevre kirliliği ile atıklar azalmaktadır (Ar, 2012: 855).

Teknoloji artık ayrı bireysel bir donanım olarak değil, daha çok malzeme temini, üretim ve imha, kurumlar, kamu politikaları ve insan unsurumu kapsayan daha büyük teknolojik sistemlerin bir bileşeni olarak görülmektedir. Tamamen yeni bir "temiz" teknoloji kullanılsa bile, genellikle SO2 emisyonları veya su kullanımı gibi çevresel performans kriterlerindeki tek bir fire bu süreci

değiştirebilmektedir (Klewitz ve Hansen, 2013: 57). Elektrik ve ısı üretimi, ulaştırma, inşaat ve imalat olmak üzere çeşitli sektörlerde sürdürülebilirlik için adım adım yenilikçilik örnekleri bulunmaktadır. Bununla birlikte, malzeme ve enerji verimliliğindeki artımlı gelişmelerle bile, çoğu durumda toplam verimlilik nispeten düşük kalmaktadır (Unruh, 2000: 817).

Kurumsal sürdürülebilirlik felsefesi, firmaların başlangıçta kendi kendini korumaya yönelik tedbirlerin benimsenmesinden, faaliyetlerinin yeniden tasarlanmasına ve sonraki aşamalarda yeni teknolojilerin uygulanmasına kadar evrilebileceği anlamına gelmektedir. Böylelikle yenilik alanında alınan önlemler daha verimli enerji kullanımına ve malzeme tüketiminde azalmaya yol açabilir (Bansal, 2005: 197). Kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kapsamında müşterilerin gereksinimleri veya çalışma koşullarının iyileştirilmesi işletmeye yenilik olarak dönebilir (Hart ve Milstein, 2003: 57). İşletme bünyesinde bulunan faaliyetler, organizasyonel yapılar, süreçler ve ürünleri kurumsal sürdürülebilirlik felsefesine uygun hale getirmek için inovasyon gereklidir (Branco ve Lima, 2006: 117). Yenilikçi olduğunu düşünen şirketlerin yenilik süreçleri sosyal ve çevresel etkileri göz önünde bulundurmalı, çalışanları yaratıcı olmaya teşvik etmeli ve yeni ürün ve hizmetler tasarlama ve geliştirme konusunda müşterileri, tedarikçileri ve diğer iş ortaklarıyla iş birliği içinde olmalıdır (MacGregor ve Fontrodona, 2008'den aktaran: Lopez-Perez vd., 2009: 275). Yenilik ve kurumsal sürdürülebilirlik karmaşık ve çok boyutlu kavramlardır ancak her zaman aralarında bir uyumluluk söz konusudur. İşletmenin kurumsal sosyal performansı ile yeni teknolojilerin inovasyonu arasında gerekli bir bağlantı vardır (Phillimore, 2001: 23-37). Firmaların sadece küçük bir kısmı aslında kurumsal sürdürülebilirliği inovasyon için bir araç olarak kullanmaktadır. Çünkü firmaların çoğu kurumsal sürdürülebilirliği öncelikle riskleri ve maliyetleri azaltma aracı olarak görmektedir (Hipp ve Grupp, 2005: 517). Büyük şirketler daha fazla kaynağa sahiptir ve bu nedenle daha büyük finansal kaynakları inovasyon için kullanabilirler. Bu tür şirketler, ekonominin en yenilikçi sektörlerinde faaliyet gösterirler ve inovasyon kabiliyetleri her zaman daha yüksektir (Hipp vd., 2000: 417). Özellikle Ar-Ge harcamaları bir inovasyon göstergesidir ve kurumsal ekonomik performans üzerinde olumlu etkisi olduğu kabul edilmektedir (Lopez- Perez vd., 2009: 276).

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde ilişkisel pazarlama, kurumsal sürdürülebilirlik ve inovasyon stratejileri konusuna ilişkin detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu bağlamda uluslararası ve yurt içinde yapılan araştırmalarda, ilişkisel pazarlama, kurumsal sürdürülebilirlik ve inovasyon stratejileri arasındaki ilişkinin birlikte irdelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırmanın bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın uygulama kısmına yönelik bilgiler verilecek ve araştırmanın analiz sonuçlarına değinilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İLİŞKİSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİNDE İNOVASYON STRATEJİLERİNİN ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde tüketiciler satın alma sürecinin başında ürünlerin sahip oldukları birçok özelliği göz önünde bulundurarak hareket etmektedirler (Dell’Era ve Verganti, 2007: 580). Böyle bir anlayışın ön planda olduğu günümüz pazarlama dünyasında firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlerde başarılı olabilmeleri müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmaları ile yakından ilişkilidir. Bunun farkında olan firmalar müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamak için müşterileriyle iyi ilişkiler kurma yoluna gitmektedirler (Karaman, 2018: 23).

İlişkisel pazarlama boyutları, müşteri sadakatini güçlendirerek işletmenin rekabet avantajı yaratmasına, maliyetleri azaltmasına ve karlılığı artırmaya yardımcı olmak için tasarlanmış iş stratejileridir (Mazikana, 2019: 1). Üreticilerin başarılı ürünler geliştirmek için kullanıcı ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlamaları gerekir. Kullanıcılara yenilik yapma konusunda gerçek anlamda bir şans veren firmalar, özel ürünlerin tekrarlı deneme yanılma yöntemiyle geliştirmelerinde avantaj sağlamış olurlar. Yani, kullanıcılar bir ön tasarım oluşturabilir, simüle edebilir veya prototip oluşturabilir, kendi kullanım ortamlarındaki işlevlerini değerlendirebilir ve daha sonra tatmin olana kadar tekrar tekrar geliştirebilir (Von Hippel, 2001: 247). Bir sanayi şirketinin başarısı, yeni ürünler geliştirme yeteneğine bağlıdır. İnovasyon ve yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi ile yeni pazarlar ve büyüme olanakları yaratılabilir (Lagrosen, 2005: 424). Pazarlama ve inovasyon, her zamankinden daha fazla, ekonomik büyüme ve rekabet avantajının ana bileşenleri olarak görülmektedir. Artık sadece pazarlamayı ve yeniliği etkileyen değişkenlerle ilgilenmemekle birlikte, araştırma son zamanlarda iki işlev arasındaki ilişkinin doğasına yönelmiştir. Bu yeni odak noktasında anahtar soru, pazar yöneliminin ürün yeniliğini destekleyip desteklemediğidir (Lukas ve Ferrell, 2000: 239). Müşteri odaklı olmak hem ürün hem de hizmet inovasyonunu olumlu yönde etkiler. Ayrıca bu etkinin performans üzerinde de olumlu etkisi vardır (Atuahene-Gima, 1996: 93). Ürün geliştirme sürecinde kullanıcılar ve üreticiler arasında ihtiyaçla ilgili bilgi alışverişi özellikle maliyetleri ortadan kaldırmak için önemli bir araç olarak görülmektedir (Jeppesen, 2005: 347). Uluslararası rekabetin artması, yeni ürün geliştirme sürecinin güvenli ve doğru olmasının önemini artırmıştır. Şirketler giderek artan bir şekilde müşteri

memnuniyetinin başarı için hayati önem taşıdığını fark etmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için şirketler teknik yeterlilik, entegrasyon yeterliliği ve iş birliği yeterliliğe ihtiyaç duymaktadır (Shepherd ve Ahmed, 2000: 100). Memnun olan müşteriler genellikle sadıktır ve sürdürülebilir ekonomik gelir için bir temel oluşturur (Matzler vd., 2008: 139). İlişkisel pazarlamada müşteri ilişkileri sistemleri, hem inovasyon yaratma aşamasında hem de inovasyonun yayılması aşamasında inovasyon süreçleri için bilgi edinmede etkili araçlardır (Koziol vd., 2014: 324). Şirketlerin çabalarına rağmen, birçok yeni ürün geliştirme projesi başarısız olmakta ve müşterilerin beklentilerini karşılamayan ürünlerle sonuçlanmaktadır (Matzler ve Hinterhuber, 1998: 25). Başarılı yeni ürün geliştirme, müşterilerin, durumlarının, ihtiyaçlarının ve isteklerinin derinlemesine anlaşılmasını gerektirir (Lagrosen, 2005: 425). Etkili bir fonksiyonel iş birliği maliyetleri düşürür ve ürün kusurlarını azaltır, bu da ürünlerin daha yüksek kalitede daha düşük bir fiyata sunulabileceği anlamına gelir (Valle ve Avella, 2003: 32). Müşterilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine göre ürünler geliştirmek uzun zamandır teşvik edilmektedir. Bununla birlikte, ilişki pazarlaması nicel pazar araştırmasına dayalı uzak ilişkinin ötesine geçer ve ilişkinin tarafları arasındaki etkileşimi en önemli kaynak olarak destekler (Lagrosen, 2005: 426). İlişkinin genellikle yeni ürünlerin inovasyonu ve geliştirilmesi üzerinde etkisi vardır. Hatta bu ilişki seviyesi, ne üretileceğini bile belirleyebilir (Ford vd.,1998'den aktaran: Lagrosen, 2005: 427). Hanna ve arkadaşlarına (1995: 52) göre, müşteriler en sık kullanılan yeni ürün fikirleri kaynağıdır. Yeni teknoloji ürünleri için birlikte gelişmenin en iyi seçenek olduğunu savunmaktadır. Bu, teknoloji geliştiricinin ve müşterinin, kendi uzmanlıklarına katkıda bulunan entegre veya ortak ürün geliştirme projelerine yakından dahil olduğu anlamına gelir (Neale ve Corkindale, 1998: 420). Müşteri katılımı, yeni ürün geliştirme sürecinin farklı aşamalarında gerçekleşir. Bazı müşteriler sürecin sadece ilk aşamalarında yer alır; diğerleri son aşamalar ve diğerleri, tüm geliştirme süreci boyunca sağlayıcı ile sürekli etkileşime girer (Lagrosen, 2005: 446). Gummesson, (2002b: 328)'a göre müşterilerin ürün geliştirmeye katılımı alıcı-satıcı arasındaki ilişkilere bağlıdır. Önemli olan bu ilişkilerin bilinçli olarak yönetilmesidir.

Valmohammadi (2017: 377)'ye göre, ilişki pazarlaması ve müşteri ilişkilerinin etkin yönetimi müşteriyi daha fazla elde tutmaya odaklanır. Müşteriyi elde tutma stratejisi şirketin kârlılığını etkileyecektir. İnovasyon sürecinde rakip odaklılık, firmaların yeni ürün geliştirme stratejilerini etkilemektedir. Bu durum firmaları, rakiplerinin ürün stratejilerini araştırmasına ve müşterilerinin onlardan satın aldıklarını sürekli olarak takip etmesine neden olmaktadır Bu ise, birçok yeni ürün fikrinin başarıyla uygulanmasını sağlamakta ve sonucunda üretim sistemlerinin etkin ve verimli şekilde düzenlenmesine yardımcı olmaktadır. Müşteri katılımı, yeni ürün geliştirme sürecinin farklı aşamalarında gerçekleşir. Bazı müşteriler sürecin sadece ilk aşamalarında yer alır; diğerleri son aşamada ve diğerleri de tüm geliştirme süreci boyunca sağlayıcı ile sürekli etkileşime girer (Lagrosen, 2005: 426).

Bu bilgiler doğrultusunda, bu çalışma için belirlenen amaçlar Şu Şekilde sıralanabilir:

Amaç 1: MűŐteri ve rakip odaklı őrűn geliŐtirme sűrelerini iliŐkisel pazarlama perspektifinden ele almak

Amaç 2: Pazar odaklı bir anlayiŐla, iŐletmelerin yeni őrűn geliŐtirme sűrelerine műŐterilerini ne ۆlűde ve nasıl dahil ettiklerini incelemek. MűŐterilerin ۆzellikle, sűrecin hangi aŐamalarında yer aldıklarını ve hangi yollarla dahil olduklarını araŐtırmak.

Amaç 3: Yarı yapılandırılmıŐ műlakat tekniĐi ile iŐletmelerde iliŐkisel pazarlama faaliyetlerinin yeni őrűn geliŐtirme sűrelerindeki rolűnűn daha iyi anlaŐılmasını saĐlamak.

Amaç 4: İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin inovasyon stratejileri ۆzerindeki doğrudan etkisini incelemek.

Amaç 5: İliŐkisel pazarlama faaliyetlerinin hem doĐrudan hem de dolaylı (inovasyon stratejileri vasıtasıyla) kurumsal sűrdűrűlebilirlik ۆzerindeki etkisini incelemek.

### **3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar**

AraŐtırma Kayseri Ankara ve Bursa İnegűl'deki mobilya sektűrűnde faaliyet gűsteren iŐletmeleri kapsamaktadır. AraŐtırma evreninin tűműne ulaŐmak zaman ve maliyet açısından zor olduĐu için araŐtırma sűz konusu illerde bulunan 315 firma ile sınırlandırılmıŐtır. AraŐtırmanın temel varsayımları;

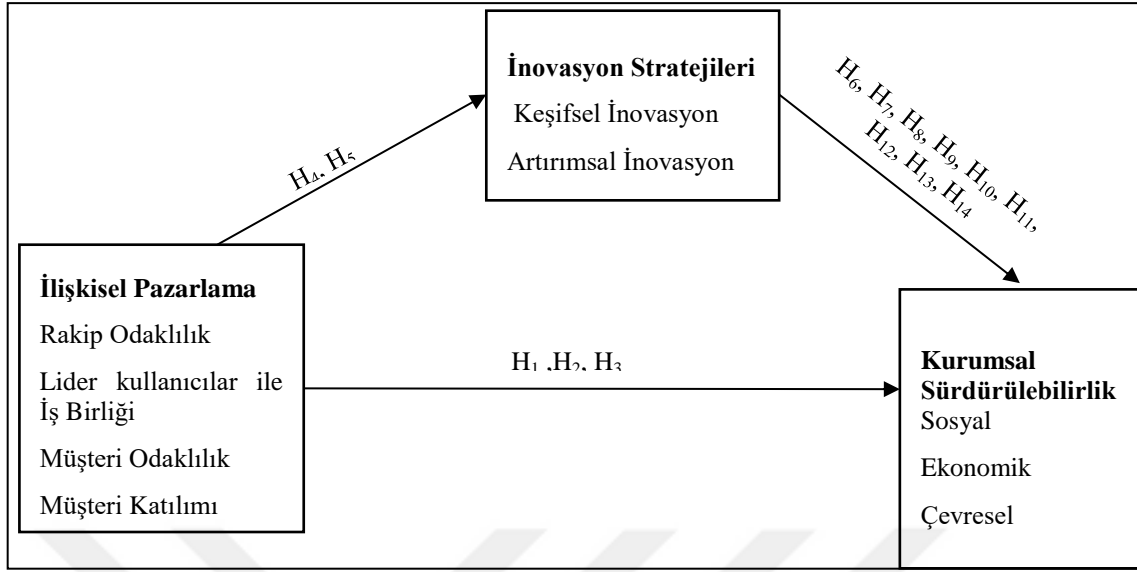
- AraŐtırmaya katılan firmalar kendilerine yűneltilen veri toplama araçlarında yer alan maddelere içtenlikle yanıtlar vermiŐlerdir.
- AraŐtırmanın veri toplama sűrecinde kullanılan ۆlekler araŐtırmanın hipotezlerini test etme konusunda geçerli ve gűvenilir ۆlűm araçlarıdır.
- AraŐtırmaya dâhil edilen firmalar kendilerine yűneltilen ۆlek maddeleri konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahiptirler.

### **3.3. Araştırmanın Modeli**

AraŐtırma kapsamında geliŐtirilen araŐtırma modeli Őekil 3'te sunulmuŐtur. Bu modelde iliŐkisel pazarlama faaliyetleri baĐımsız, inovasyon stratejileri aracı ve kurumsal sűrdűrűlebilirlik ise baĐımlı deĐiŐken olarak ele alınmıŐtır.



**Şekil 3: Araştırmanın Modeli**



**Kaynak:** Can, 2012: 264; Aslan, 2018:162

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Müşterilerin ihtiyaçlarına uyan yeni bir ürünün satın alınma ihtimalinin daha yüksek olduğu varsayımı, inovasyon araştırmalarının merkezi bir ilkesini temsil etmektedir. Memnun müşteriler yeni ürünler hakkında olumlu konuşma eğilimindedir. Bu durum kurumsal karlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çünkü, yeni ürünler müşteri kazanımı ve promosyonuna daha az yatırım gerektirir (Hoyer vd., 2010: 285). Müşteri ihtiyaçlarını yakından karşılayan ürünler müşteri memnuniyetini ve benimsenme olasılığını artırır. Müşteriler tarafından algılanan müşteri memnuniyeti veya ürünün kalitesi gibi müşteri ile ilgili faktörlerin iyileştirilmesi, bir firmanın iş performansını artırır (Henard ve Szymanski, 2001: 362-363). Bir ürün müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamasa bile, bir firma ürünün gelişimi sırasında öğrenmekten yararlanabilir; inovasyon deneyiminden öğrenmek ve firmanın organizasyonel yeteneklerini geliştirmek uzun vadeli inovasyon başarısı sağlayabilir ve firmanın performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir (Moorman ve Slotegraaf, 1999: 250). Ayrıca, projenin hedefleri ve görevleri ile yakından ilişkili olan bilgi yönetimi, işletme için öğrenme çıktılarını artırır (Mahr vd., 2013: 600).

Bazı endüstriler, müşterilerin yetkinliklerinden yararlanma konusunda diğerlerinden daha ileri gitmiştir. Bu şirketler, ürünlerinin kullanılabilirliklerini laboratuvarlarda test etme aşamasından müşteri ortamlarında test eden yazılım endüstrisini kullanmaya başlamışlardır. Örneğin, 650.000'den fazla müşteri, Microsoft'un Windows 2000'in bir beta sürümünü test etti ve yazılım özellikleriyle, ürünün bazı özelliklerini değiştirmek için fikirlerini paylaştı. Bu durum, yazılımın ilk sürümlerindeki aksaklıkların giderilmesine ve Ar-Ge yatırımlarından, zamandan ve çeşitli maliyet unsurlarından tasarruf sağlamasını kolaylaştırdı (Pralhad ve Ramaswamy, 2004:

80). Birlikte yaratma, çeşitli nedenlerle şirketler için çekici bir yaklaşımdır. Özellikle, birlikte yaratım yoluyla üretilen fikirler tüketici ihtiyaçlarını daha yakından yansıtacaktır (Hoyer vd.,2010: 283). Tüketicileri yeni ürün geliştirme sürecine daha aktif olarak dahil ederek, tüketiciler tarafından değerlendirilmesi daha muhtemel olan yeni ürün fikirleri üretilebilir ve böylece yeni ürün başarısı olasılığı artar. Böylece, bu süreci etkin bir şekilde yöneten firmalar sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederler. Ayrıca, tüketicilerin yeni ürün geliştirme sürecine dahil edilmesi ürün kalitesini artırabilir, riski azaltabilir ve pazar kabulünü artırabilir (Pralhad ve Ramaswamy 2004: 81; Hoyer vd., 2010: 292). Birlikte yaratma yeni ürün geliştirme sürecinin tüm aşamalarında (fikir, ürün geliştirme, ticarileştirme ve pazara sürme) değerlidir (Hoyer vd., 2010: 283).

Birlikte yaratma fikrine göre, bir kullanıcı / müşteri bir mal veya hizmetin üretimine katılırsa, müşteri ürünü istediği şekilde uyarlayabileceğinden nihai değer artacaktır. Birlikte yaratma, inovasyon amacıyla müşterilerle iş birliğini ifade eder ve hizmet odaklılık mantığının temel dayanağı haline gelmiştir (Lusch vd., 2007: 10). Birlikte yaratma, kişiselleştirme kavramıyla karıştırılabilir (Pralhad ve Ramaswamy, 2004: 80). “Birlikte yaratma” ve “özelleştirme” arasındaki fark müşterinin katılım derecesinde yatmaktadır; genel anlamda müşteri, kişiselleştirmede birlikte yaratmaya göre daha az aktif bir rol oynar. Özelleştirmede, müşterinin rolü genellikle inovasyon aşamasının sonu ile sınırlıdır ve neredeyse eksiksiz bir prototipte (yani inovasyon sürecinin sonunda) artan değişiklikler için önerilerde bulunmayı içerir. Bu durumda, müşteri genellikle üretici tarafından yöneltilen sorulara yanıt verme aşamasında rol alır. Bunun aksine, birlikte yaratma, müşterinin inovasyon sürecinin başından itibaren aktif bir ortak çalışan olarak katılımını ifade eder (Kristensson vd., 2008: 476). Özellikle yüksek düzeyde teknik ve mühendislik tasarımı gerektiren ürünlerin üretiminde firmaların daha fazla müşteri katılımını sağlayabilmeleri gerekir. Çünkü teknolojik yatırımlar oldukça maliyetlidir ve firmaların pazar belirsizliğini azaltabilecek biçimde müşteri katılımından yararlanmaları gerekir (Perçin, 2006: 370). Katılımcı müşteriler genellikle ürün hakkında bilgi sahibi olan ve ilgili ihtiyaçları ve çözümleri ayrıntılı olarak ele alma konusunda güçlü yeteneklere sahip ileri düzey kullanıcılarıdır (Franke vd., 2006: 301). Müşteri katılımlı bir yenilik, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla fırsat sunar. Çünkü müşterilerin bireysel ihtiyaçlarına en uygun ürünleri tasarlamalarına izin verilir. Ayrıca bu durum firmanın büyük miktarda bilgi edinmesine ve ürünün farklı yönlerini anlamasına yardımcı olur (Cui ve Wu, 2015: 519).

Müşteri bilgi süreci boyunca firmanın bilgi yönetimi stratejisi, bilgi yönetimi hedeflerini temsil eder ve böylece müşteri bilgisini yönetme yaklaşımını etkiler (Cui ve Wu, 2015: 519). Pazar araştırması yeni bilgi ve yeni pazarlar aramaya odaklanırken, müşteri araştırması mevcut pazar deneyimleriyle tutarlı müşteri bilgilerinin kullanımını vurgular. Piyasa araştırması yapan firmalar, piyasa sömürüsüne odaklanılardan daha fazla risk almaya isteklidir (Kim ve Atuahene-Gima, 2010: 519). Müşteriler ne kadar özerk olurlarsa, yeni müşteri bilgilerinin inovasyonda keşfedilmesi ve kullanılması da o kadar olası olur (Piller vd., 2010: 4-26).

Lider kullanıcı özelliklerine sahip müşteriler, pazarın ihtiyaçlarını pazarın çoğundan daha önce deneyimleyen ve bu ihtiyaçları karşılayan yeniliklerden büyük kazanç sağlayan müşterilerin bir alt kümesidir (Von Hippel, 1986: 792). Lider kullanıcılar, ürünleri sık kullanma, teknik bilgi ve yeniliğe açık olmaları nedeniyle yüksek düzeyde kullanım uzmanlığına sahiptir (Schreier ve Pruegl, 2008: 331). Lider kullanıcılar kullanım sorunlarının analizini yapabilir ve inovasyon projeleri için uygun çözümler önerebilir (Von Hippel, 1986: 792). Teknik anlayışları ve bilgileri, inovasyon ekipleri için anlaşılabilir olan ve kolayca entegre edilebilecek bilgileri yaratmak için benzersiz bir şekilde konumlandırır (Mahr vd., 2013: 603). Lider kullanıcılar yeni ürünleri benimsemede ve yeniliği takdir etmede diğerlerinden öndedir (Von Hippel, 1986: 792). Öncü kullanıcıların yeni ürünleri daha sıradan kullanıcılara göre daha hızlı ve daha yoğun bir şekilde benimseme eğilimleri vardır. Öncü kullanıcıların radikal olarak yeni ürün konseptleri yaratmalarının şirketler için çok değerli olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, yeni ürünlerin konsept test yöntemlerine entegre edilebilirler (Schreier ve Pruegl, 2008: 344). Onların bilgisi lider olmayan kullanıcılara kıyasla daha yeni ve orijinaldir. Süreç, endüstri trendlerini belirleme ve lider kullanıcıların bir listesini oluşturma da dahil olmak üzere birçok adımdan oluşur. Çoğu endüstride kıtılar ve firmaların onları ikna etmeleri ve genellikle rakipleri yerine odak firması ile ortaklaşa olmaları için finansal teşvikler sunmaları gerekir (Mahr vd., 2014: 603). Bazı kullanıcılar daha fazla ve diğerleri daha az öncüdür. Lider kullanıcı yenilikleri, kitlesel pazarlamanın gelecekteki sorunlarını çözerse ticari olarak çekici olabilir (Schreier ve Pruegl, 2008: 333). Etkili ve güçlü ürün geliştirme, müşteri ihtiyaçlarının doğru olarak analiz edilmesine bağlıdır. Müşteriyi ürün geliştirme proseslerine dâhil eden firmalar, pazarda büyük bir rekabet avantajı elde edeceklerdir. Yeni ürün geliştirme proseslerine müşterinin daha sık dâhil edilmesi, yeni ürünlerin pazara çıkma hızı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu bağlamda, pazarların en önemli müşterileri olarak görülen lider kullanıcılar da yeni ürün kavramları ve dizaynları elde etme çalışmalarında, müşteri ihtiyaçlarını analiz etmede önemli ihtiyaç ve çözüm bilgisi sağlarlar (Yayla ve Yıldız, 2010: 3). Yeni ürün geliştirme sürecinde lider kullanıcı yönteminin kullanılması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının öğrenilmesine ve problemlere daha iyi çözüm önerilerinin geliştirilmesine yardımcı olur. İşletmeler tarafından inovasyon sürecine dahil edilen lider kullanıcılar, ihtiyaçlara çözüm üretmek için firma ile iş birliği içinde çalışmaktadırlar. Bu iş birliği sonucunda ortaya çıkan ürün firmanın rekabet gücüne olumlu katkı sağlamaktadır (Can, 2012: 194-195).

Rakip odaklı kültür, yenilikleri kolaylaştırır (Han vd., 1998: 35). Yeni teknolojilerin gelişmesi, rekabet dünyasını ve teknolojiyi benimsemeyi gerektirir. Bu yeni ürünler, rekabeti birbirinden bağımsız hale getirir. Bu nedenle, işletmelerin yenilik süreçleri rakip odaklı olarak yönlendiriliyorsa, rakiplerinin ürünlerine benzemeyen yeni ürünler sunma olasılıkları yüksektir (Lukas ve Ferrell, 2000: 240). Rakipleri geride bırakmak için şirketler, benzersiz ve büyük ölçüde farklı ürünler geliştirmekte ve süreç inovasyonlarıyla da daha düşük maliyetlere ve daha etkin bilgi paylaşımına ulaşmaktadır (Calantone vd., 1996: 342). Yeni ürün geliştirme sürecinde hedef

rakipleri bir referans çerçevesi olarak kullanarak, rakip odaklı davranan firmalar kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye çalışırlar (Han vd., 1998: 34). Bu durum firmaları, rakiplerinin ürün stratejilerini araştırmasına ve müşterilerinin onlardan satın aldıklarını sürekli olarak takip etmesine neden olmaktadır. Bu ise, birçok yeni ürün fikrinin başarıyla uygulanmasını sağlamak ve sonucunda üretim sistemlerinin etkin ve verimli şekilde düzenlenmesine yardımcı olmaktadır (Can, 2012: 194).

Müşteri odaklılık, “Alıcılar için üstün değer yaratmak adına gerekli davranışlardan en etkili ve en verimli şekilde yararlanan organizasyon kültürü” olarak tanımlanmaktadır. (Narver ve Slater, 1990: 20). Uzun vadeli karlı bir girişim geliştirmek isteyen firmalar, yöneticiler, çalışanlar ve diğer tüm paydaşlar müşterinin çıkarlarını ilk sıraya koymalıdır (Deshpande vd., 1993: 24). Müşterinin ihtiyaçlarını anlayan ve bu ihtiyaçları karşılayan firmaların ödülleri kar olacağı var sayılmaktadır. Bir şirket sürekli ortalamanın üzerinde performans elde etmek istiyorsa müşterileri için sürdürülebilir bir üstün değer yaratması gerekmektedir (Appiah-Adu ve Singh, 1998: 387).

Müşteriler ile kurulan uzun süreli ilişkiler ve müşteriler ile ortak problem çözme çalışmalarının yeni ürün geliştirme potansiyeli üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür (İbraheem vd., 2016: 216). Ayrıca müşteri katılımının yeni hizmet geliştirme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya konmuştur (Carbonell vd., 2009: 548; Lin ve Germain, 2004: 252; Perçin 2006: 372). Başka çalışmalarda müşteri odaklılık ile firmaların yenilikçilik kültürü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Vijande ve Gonzalez, 2007: 530; Sadıkoğlu ve Zehir, 2010: 24). Rakiplerin sahip olduğu yeni ürünler firmaların ürün stratejilerini etkilemektedir. Bu durum firmaları, rakiplerinin ürün stratejilerini araştırmaya yöneltmektedir. Böylece birçok yeni ürün fikrinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Rakip firmaların ürünleri ile yapılan kıyaslamaların inovasyon stratejileri üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca lider kullanıcılar ile iş birliği yapan firmalar, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamaktadır. Bu durumun firmaların ürünlerinde değişiklik yapmalarına veya yeni ürün tasarımları üzerinde olumlu yönde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (Can, 2012: 194). Matzler ve arkadaşları, lider kullanıcıların, ürün yeniliği ve karlılık üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada lider kullanıcılar ile inovasyon arasında doğrudan pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Matzler vd, 2008: 147). Yayla ve Yıldız’ın lider kullanıcı metodunun ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada, lider kullanıcıların ürün geliştirme sürecine dahil edilmesinin ürün geliştirme performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Yayla ve Yıldız, 2010: 11).

Elke ve Bos tarafından yapılan çalışmada KOBİ’lerde yapılacak bir çok sürdürülebilir yenilik faaliyetlerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır (Elke ve Bos, 2009: 432). Ayrıca yakın bir zamanda Peten tarafından yapılan “Yenilikçiliğin Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi” araştırmasında, yenilikçiliğin

sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Peten, 2019: 95).

Oldukça kısa bir sürede, ekonomik küreselleşme dünyanın ekonomik düzenini değiştirerek beraberinde yeni zorluklar ve fırsatlar getirmiştir. Yenilikler, küresel pazara uyum sağlamak ve tüketicilere özel çözümler sunmak için firmalar için önemi düşünüldüğünde, günümüzde özel bir yere sahiptir. Müşteriler daha sofistike, bölümlere ayrılmış ve talepkar hale geliyor ve özelleştirme, yenilik, kalite ve fiyat açısından daha fazlasını beklemektedirler. Bu müşterilerin ihtiyaçlarına uyum sağlamak için kuruluşların yenilikçi ve çevre dostu kaliteli standart ürünler sunmaları gerekmektedir (Simon ve Yaya, 2012: 1027). Şirketler, müşterileri çekmek ve onlara daha fazla memnuniyet sağlamak için birçok değişiklik ve yenilik getirirler (Nemati vd., 2010: 303). Ayrıca, yöneticiler müşterilerin ihtiyaçlarının mevcut ürünler tarafından tam olarak karşılanmadığını düşündüklerinde yeniliğe yatırım yapmaya isteklidir (Simon ve Yaya, 2012: 1028). Üstün kurumsal performansın sağlanmasında anahtar bir faktör olan yenilik, güçlü bir pazar odaklı kurumsal kültür gerektirir (Han vd., 1998: 31)

Tüm bu çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

- H<sub>1</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>1a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>1b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>1c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>1d</sub>: Müşteri katılımı), sosyal sürdürülebilirliği olumlu yönde etkiler.
- H<sub>2</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>2a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>2b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>2c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>2d</sub>: Müşteri katılımı), ekonomik sürdürülebilirliği olumlu yönde etkiler.
- H<sub>3</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>3a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>3b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>3c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>3d</sub>: Müşteri katılımı), çevresel sürdürülebilirliği olumlu yönde etkiler.
- H<sub>4</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>4a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>4b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>4c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>4d</sub>: Müşteri katılımı), keşifsel inovasyonu olumlu yönde etkiler.
- H<sub>5</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>5a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>5b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>5c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>5d</sub>: Müşteri katılımı), artırimsal inovasyonu olumlu yönde etkiler.
- H<sub>6</sub>: İnovasyon stratejileri (H<sub>6a</sub>: Keşifsel inovasyon; H<sub>6b</sub>: Artırimsal inovasyon), sosyal sürdürülebilirliği olumlu yönde etkiler.
- H<sub>7</sub>: İnovasyon stratejileri (H<sub>7a</sub>: Keşifsel inovasyon; H<sub>7b</sub>: Artırimsal inovasyon), ekonomik sürdürülebilirliği olumlu yönde etkiler.
- H<sub>8</sub>: İnovasyon stratejileri (H<sub>8a</sub>: Keşifsel inovasyon; H<sub>8b</sub>: Artırimsal inovasyon), çevresel sürdürülebilirliği olumlu yönde etkiler.

- H<sub>9</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>9a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>9b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>9c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>9d</sub>: Müşteri katılımı), sosyal sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.
- H<sub>10</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>10a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>10b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>10c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>10d</sub>: Müşteri katılımı), ekonomik sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.
- H<sub>11</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>11a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>11b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>11c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>11d</sub>: Müşteri katılımı), çevresel sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.
- H<sub>12</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>12a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>12b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>12c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>12d</sub>: Müşteri katılımı), sosyal sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.
- H<sub>13</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>13a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>13b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>13c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>13d</sub>: Müşteri katılımı), ekonomik sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.
- H<sub>14</sub>: İlişkisel pazarlama faaliyetleri (H<sub>14a</sub>: Rakip odaklılık; H<sub>14b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği; H<sub>14c</sub>: Müşteri odaklılık; H<sub>14d</sub>: Müşteri katılımı), çevresel sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.

### **3.5. Araştırmanın Değişkenleri**

Yapılan bu araştırmada, bağımsız değişken olarak ilişkisel pazarlama faaliyetleri, aracı değişken olarak inovasyon stratejileri ve bağımlı değişken olarak kurumsal sürdürülebilirlik ölçekleri kullanılmıştır.

#### **3.5.1. İlişkisel Pazarlama Ölçeği**

Yapılan yazın taraması sonucunda araştırmanın ana değişkeni olan ilişkisel pazarlama faaliyetlerini farklı boyutlar itibarıyla ölçebilecek kapsamlı bir ölçeğe rastlanılmamıştır. Bu amaçla ilgili yazında müşteri ilişkileri yönetimini ölçmek için geliştirilmiş ölçekler, Türkiye’de mobilya sektöründe önde gelen üç büyük işletmenin orta kademe yöneticileri ile yapılan mülakat ve konuyla ilgili yazın incelemeleri dikkate alınarak ilişkisel pazarlama faaliyetlerini; Rakip odaklılık, lider kullanıcılar ile iş birliği, müşteri bilgi süreci, müşteri katılımı, müşteri değeri ve müşteri deneyimi boyutları ile ölçebilecek bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır.

##### **3.5.1.1. Ölçek Geliştirme**

Ölçek geliştirme sürecinde, bir ölçekle ilgili madde havuzunun hazırlanması tümünden gelim ve tümevarım olmak üzere iki yöntem ile yapılabilmektedir (Hinkin: 1995: 969; Gürbüz ve Şahin,

2018: 191). Bunlardan tümdengelim yöntemi genellikle ölçeğin geliştirileceği yapıyla ilgili yeterli teorik birikim bulunması durumunda tercih edilirken; tümevarım yöntemi ise ilgili yazında konuyla ilgili yeterli kuramsal alt yapı bulunmadığı zaman tercih edilmektedir (Hinkin 1995: 971). Tümdengelim yönteminde soru havuzu genellikle ilgili yazın taraması yapılarak oluşturulmaktadır. Tümevarım yönteminde ise soru havuzu konuyla ilgili küçük bir örneklemeden yarı-yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılarak oluşturulmaktadır. Bu araştırmada ilişkisel pazarlama faaliyetlerine yönelik çok boyutlu bir ölçek geliştirmek amacıyla hem tümdengelim hem de tümevarım yöntemi tercih edilmiştir.

#### **3.5.1.1.1. Madde Havuzunun Geliştirilmesi**

Bu kapsamda madde havuzu oluşturulurken maddelerin açık ve anlaşılabilir olması, ölçülmek istenen kavrama, özelliğe veya davranışa yönelik olması ve mümkün olduğu kadar kısa cümlelerin tercih edilmesine zen gösterilmiştir (DeVellis, 2017: 77; Gürbüz ve şahin, 2018: 192).

DeVellis (2017: 76-77)'e göre bu aşamada hazırlanacak olan ölçek maddeleri araştırılmak istenen kavram/kavramları yansıtacak şekilde olmalıdır. Bu yüzden, her madde kapalı değişkenin yapısına uygun olmalıdır ve maddeler kavramsal çerçevenin dışına çıkmamalıdır. Tümevarım (hedef kitleye açık uçlu sorular sormak) ve tümden gelim yöntemleri (literatür taraması) olmak üzere iki şekilde madde havuzu oluşturulabilir (Aylar ve Evcı, 2017: 395).

Literatüre (Atılğan vd., 2017: 258-290; DeVellis, 2017: 80) göre ölçek için hedeflenen madde sayısının 3 ya da 4 katı madde havuzu oluşturmak yeterli kabul edilmektedir. Araştırılmak istenen kavramın karmaşık ve heterojenliğine bağlı olarak madde sayısının fazla olmasında yarar vardır. Ancak daha basit yapıda ve homojenlik gösteren fenomenler için madde sayısının az olması sakıncalı bir durum oluşurmaz. Ayrıca her bileşenin ya da tutumun(davranışın) maddeleri kendi ilerinde birbiriyle ilişkili olmalıdır. Ölçek maddelerini yazarken ölçek dilinin özellikleri, ölçülecek kavramın özellikleri, lme-değerlendirme bakış açısı ve hedef kitlenin psiko-sosyal özellikleri dikkate alınmalıdır. Madde havuzu oluşturulduktan sonra maddeler biçimsel ve dil bilgisi açısından kontrol edilmelidir (zdamar, 2015: 245).

Geliştirilecek ilişkisel pazarlama faaliyetleri leğine ilişkin madde havuzu oluşturmak amacıyla hem müşteri ilişkileri konusunda daha önce geliştirilen ölçeklerden yararlanılmış hem de yarı-yapılandırılmış mülakat yapılarak yöneticilerden bilgi toplanmıştır. Tüm bu işlemler neticesinde toplam 40 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur: Bu kapsamda,

Rakip odaklılık boyutu için (Lukas ve Ferrell, 2000: 245; Kim ve Atuahene-Gima, 2010: 536; Camarero, 2007: 425; Can, 2007: 136; Narver ve Slater, 1990: 24; Han vd., 1998: 42) kullandıkları ölçeklerden yararlanarak 7 madde; müşteri katılımı boyutu için (Lin vd., 2010: 131; Perçin, 2006:

375 ve Kim ve Atuahene-Gima, 2010: 537; Cui ve Wu, 2015: 539) kullandıkları ölçeklerden yararlanarak 6 madde; müşteri bilgi süreci boyutu için (Camarero, 2007: 426; Atuahena-Gima, 1996: 102; Jaworski ve Kohli, 1993: 66; Cui ve Wu, 2015: 538) kullandıkları ölçeklerden yararlanarak 6 madde;. Lider kullanıcı metodu için (Lin vd., 2010: 132; Yayla ve Yıldız, 2010: 10 ve Can, 2012: 137) kullandıkları ölçeklerden faydalanarak 8 madde yazılmıştır. Müşteri değeri ve müşteri deneyimi boyutları için ise yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile yöneticilerden bilgi toplanmıştır.

İlişkisel pazarlama ölçeğine dair madde havuzu ve yararlanılan kaynaklar Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6: İlişkisel Pazarlama Ölçeği Madde Havuzu**

BOYUT	MADDE NO	MADDELER	REFERANSLAR
<b>Rakip Odaklılık</b>	RO1	Rakiplerimizin ürün stratejileri ile ilgili güçlü yönlerini düzenli olarak tartışır ve stratejiler geliştiririz.	Lukas ve Ferrel, 2000: 245
	RO2	Rakiplerimizden farklı olarak mevcut pazarda başarılı olacak hiç denenmemiş ürünler tasarlarız.	Kim ve Atuahene-Gima, 2010: 536
	RO3	İşletmemizde, rakiplerimizin yeni ürünleri hakkında bilgi veren periyodik raporlar yayınlanır.	Camarero, 2007: 425.
	RO4	Müşterilerin rakiplerimizden satın aldığı ürünleri düzenli olarak takip ederiz.	Can, 2012: 136
	RO5	Rakiplerin yeni ürünleri / hizmetleri hakkında edindiğimiz bilgiler ürün / hizmet tasarımıımızı etkiler.	Narver ve Slater, 1990: 24
	RO6	Rakiplerimizin yeni ürün/hizmetleri hakkında topladığımız bilgileri sık sık analiz ederiz.	Narver ve Slater, 1990: 24
	RO7	Satış elemanlarımız rakiplerin ürünleri ile ilgili müşterilerle bilgi paylaşır.	Han vd., 1998: 42
<b>Müşteri Katılımı</b>	MK1	Müşterilerimiz, periyodik olarak yeni ürünlerle ilgili bizimle birlikte gözden geçirme çalışmalarına katılırlar.	Lin vd.,2010: 131
	MK2	Müşterilerimiz yeni ürünlerin pazar değerlendirmeleri konusunda bizimle birlikte çalışırlar.	Lin vd., 2010: 131
	MK3	Müşterilerin yeni ürünle ilgili fikirleri, ürün geliştirme sürecinin başlangıcından itibaren toplanır.	Perçin, 2006: 375
	MK4	Yeni ürünlerin değerlendirilmesi ve ürünün test edilmesi aşamalarında müşteri katılımı sağlarız.	Perçin, 2006: 375
	MK5	Müşterilerimizin katılımı, genel ürün geliştirmenin önemli bir bölümünü oluşturmuştur.	Cui ve Wu, 2015: 539
	MK6	Müşterilerimizin mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapmalarına izin veririz.	Kim ve Atuahene-Gima, 2010: 537
<b>Müşteri Bilgi Süreci</b>	MB1	Müşterilerimizle ilgili eksiksiz ve güncel bilgilere sahibiz ve bunları ürün geliştirme faaliyetlerimizde kullanırız.	Camarero, 2007: 426.
	MB2	Yeni ürünler geliştirirken müşterilerimizin özel bilgilerinden yararlanırız.	Atuahene-Gima, 1996: 102
	MB3	Müşteri bilgilerini toplamak için kişisel görüşmeler, anketler, odak grupları gibi araştırma prosedürlerini kullanırız.	Jaworski ve Kohli, 1993: 66



**Tablo 6: Devamı**

BOYUT	MADDE NO	MADDELER	REFERANSLAR
Müşteri Bilgi Süreci	MB4	Yeni ürünlerle ilgili gelecekteki eylemlerimizi planlamak için müşterilerin bilgilerini (işlemler, memnuniyet) ayrıntılı olarak analiz ederiz.	Camarero, 2007: 425
	MB5	Müşterilerimiz hakkında topladığımız bilgileri aktif olarak ürün geliştirme ekibimize aktarırız.	Cui ve Wu, 2015: 538
	MB6	Müşteri bilgileri yeni ürün veya hizmet tasarımlarımızı etkiler.	Atuahene-Gima, 1996: 102
Lider Kullanıcı İşbirliği	LK1	Lider kullanıcılarımız zorlukların üstesinden gelmek için bizimle birlikte çalışır (stok yönetimi, teslimat gecikmesi ve lojistik yönetimi).	Lin vd., 2010: 132
	LK2	Firmamız, potansiyel müşterilerden ziyade pazarda genel olarak ihtiyaçlarla ilgili fikir sunabilecek müşterileri ürün geliştirme sürecine dahil etmektedir.	Yayla ve Yıldız, 2010: 10
	LK3	Firmamız, ürün geliştirme sürecine erken aşamalarından itibaren lider kullanıcıları dahil etmektedir.	Yayla ve Yıldız, 2010: 10
	LK4	Firmamızda, ürün geliştirme sürecine dahil edilen müşteriler, geliştirilecek ürün ve kullanımı hakkında ilerlemiş bilgiye sahiptir.	Yayla ve Yıldız, 2010: 10
	LK5	Firmamız, lider kullanıcıların yardımıyla ortaya çıkan ürün kavramını hedef pazarda daha fazla müşteriyle test etmektedir.	Yayla ve Yıldız, 2010: 10
	LK6	Ürünlerimizin fonksiyonları ve deneyimlerini değerlendirebilen müşterileri bilmek isteriz.	Can, 2012: 137
	LK7	Lider kullanıcı yöntemini kullanma, müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamak için daha iyi veriler verir.	Can, 2012: 137
	LK8	Pazarımızdaki müşterilerin yeni eğilimlerini öğrenmek için lider kullanıcı yöntemini kullanırız.	Can, 2012: 137

### 3.5.1.1.2. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Tekniği

Yarı yapılandırılmış mülakat yönteminin diğer veri toplama araçlarına göre daha avantajlı olduğu düşünülmektedir (Gürbüz ve Şahin; 2018: 183). Zira bu yöntem, katılımcıların olgulara yükledikleri anlamların anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

Müşteri değeri ve müşteri deneyimi boyutları maddelerini oluşturmak için yazın taraması yapılmış ve yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği ile yöneticilerden bilgi toplanmıştır. Bu kapsamda, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin müşteri değeri ve müşteri deneyimi boyutlarına yönelik soru havuzu oluşturmak için mobilya sektöründe ülkemizde önde gelen üç büyük işletmenin orta kademe yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

Bu görüşmeler dokuz yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda katılımcılara ilişkisel pazarlama faaliyetleri kapsamında yeni ürün geliştirme süreçlerinde müşterileri değerli kılmak, taleplerine cevap vermek ve deneyimlerinden yararlanmak için neler yaptıkları sorulmuştur.

Görüşmeye katılan dokuz yöneticiden elde edilen ifadeler içerik analizi ile analiz edilmiş ve tablo 7’de verilen temalar elde edilmiştir.

Tablo 7’de gösterildiği gibi ifadelerin tekrarlanma sayısı dikkate alınarak frekans değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 7: En Çok İfade Edilen İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri**

S.No.	Davranışlar	Frekans
1	Yeni ürün sürecinde müşteri taleplerini dikkate alırız.	9
2	Müşterilerden gelen/gelecek yeni fikirler bizim için değerlidir.	8
3	Müşteri şikâyetleri bizim için kıymetlidir.	8
4	Yeniliği müşteri getirir.	7
5	Müşteri isteklerini tatmin etmek önceliğimizdir.	6
6	Müşteriye özel ürün geliştiririz.	6
7	Müşteri ile etkili iletişim kurmaya özen gösteririz.	4
8	Müşteri görüşleri için beyin fırtınası çalışmaları yaparız.	1
<b>Toplam</b>		<b>49</b>

Yarı yapılandırılmış mülakat sonucunda elde edilen temalar ve konuyla ilgili yazın da dikkate alınarak müşteri değeri için altı madde (örnek madde: Yeni ürün tasarımlarımızın temelinde müşteri vardır.), müşteri deneyimi için ise yedi madde geliştirilmiştir (Örnek madde: Yeni ürün tasarımlarımızda müşteri deneyimlerine önem veririz.).

### 3.5.1.1.3. Uzman Görüşünün Alınması

İçerik/kapsam geçerliliğinde, ölçüm aracının ölçmek istediği yapıyı ölçüp ölçmediği, ölçeceği geliştiren kişinin kendisine değil uzman kişilerin kararına bırakılmaktadır. Bu amaçla uzmanların değerlendirilmesine sunulmak üzere bir form hazırlanmış ve hazırlanan formda uzmanların iki kritere göre değerlendirme yapmaları istenmiştir. Birinci kriter ilgili maddenin hedeflediği boyutu ölçmeye uygun olup olmadığı, ikincisi ise maddenin açık ve anlaşılır olması kriteridir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 162).

Uzman görüşünün alınması ölçek puanlarının geçerliliğine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Maddeleri gözden geçirirken maddelerin ölçülmek istenen yapıyı ölçüp ölçmediğine, bilimsel yönden doğru olup olmadığına, dil bilgisi ve yazım hatalarının varlığına, cevaplayıcıların gelişimsel özelliklerine uygun olup olmadığına dikkat edilmelidir (Atılğan vd., 2017: 258-290). Alan uzmanlarından öncelikle hazırlanan maddelerin ölçülmek istenen fenomeni ya da yapıyı ölçüp ölçmediği sorulmalıdır. Böylece birden fazla alt boyuta sahip olan yapı hakkında bilgi sahibi olunabilir. Bu aşamada ölçek içinde bulunmayan ama uzmanların önerdikleri maddeler ölçeğe dâhil edilebilir (Devellis, 2017: 100). Ayrıca maddeler için yorum istenerek uzmanların yapıya ilişkin bakış açıları ortaya konabilir. Maddelerin yapı ile ilişkileri ortaya

konulduktan sonra maddelerin anlaşılabilirliği konusunda destek istenebilir. Yine uzmanlara sorularak maddelerin dil seviyesi ve açıklığı hakkında bilgi sahibi olunabilir (Aylar ve Evcı, 2017: 395). Çalışmanın hedef kitlesi temel alınarak anlaşılması zor ve karmaşık maddeler düzeltilmelidir. Alan ve ölçme-değerlendirme uzmanlarından alınan dönütler ilgili çalışma için önemli olsa da nihai kararı verecek olan yine araştırmacıdır. Araştırmanın amacı doğrultusunda uzman görüşlerini dikkate alarak madde havuzunuzu revize etmeyi sonlandırabilirsiniz (Devellis, 2017: 101).

Bu kriterler için uzmanlardan 1'den 5'e kadar puan vermeleri istenmiştir (Örneğin; 1=Hiç uyumlu değil/anlaşılır değil; 5=Tamamen uyumlu/tamamen anlaşılır). Uzmanların değerlendirmeleri alındıktan sonra aşağıda sunulan Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı (İGO) yöntemine göre sonuçlar analiz edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 162):

### İçerik Geçerlilik Oranı

$$\text{İGO}_i = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

$\text{igo}_i$  = Ölçeğe ait i'inci maddenin içerik geçerliliği oranı

$n_e$  = Maddenin ölçekte kalmasının "uygun" olduğunu belirten uzman sayısı

$N$  = Toplam uzman sayısını ifade etmek üzere

İlişkisel pazarlama faaliyetlerine ilişkin oluşturulan 40 maddelik madde havuzu içerik/kapsam geçerliği için uzman değerlendirilmesine tabi tutulmuştur. Bu aşamada pazarlama alanında çalışan beş akademisyenden oluşan bir gruptan yararlanılmıştır. Bu sayede ölçeği oluşturacak soruların belirli bir kavramsal veya faktöriyel yapıya uygun olup olmadığı ve sayısı netleştirilmiştir.

Uzman görüşlerinin değerlendirilmesi hususunda ise, uzmanların maddelerin uyumuna verdikleri puanların ortalamaları esas alınmıştır. Buna göre ortalaması 4 ile 5 arasında olan maddelerin ölçekte kalmasının; ortalaması 1 ile 3 arasında olan maddelerin ise ölçekten çıkarılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Yukarıda formüle göre uzmanlardan alınan değerlendirmelerden ölçek maddelerinin her birisi için -1 ile +1 arasında bir katsayı elde edilmektedir. Değerin eksi çıkması uzmanların yarısından fazlasının madde için olumsuz değerlendirmede bulunduğunu göstermekte ve böyle bir durumda ilgili madde ölçekten çıkarılmaktadır. Uzman görüşü formuna göre değerlendiricilerden elde edilen verilerin Lawshe içerik geçerliliği oranı yöntemine göre yapılan analiz sonucunda birbirine yakın ifadeler

çağrıştırdığı düşünülen 6 madde ölçekten çıkarılmış ve ölçek nihai aşamada 34 maddeden oluşmuştur.

#### **3.5.1.1.4. Pilot Uygulama**

Ölçek geliştirme çalışmalarında katılımcı sayısının belirlenmesi tartışmalı bir konudur. Bazı araştırmacılara göre 300 civarı örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı ifade edilmektedir. Fakat literatürde daha küçük gruplarda uygulanan çalışmaların başarıları da ortaya konulmuştur (DeVellis, 2017: 102). Genel bir kural olarak 300-400 arası kişiye deneme testi uygulanmalıdır. Ayrıca araştırılmak istenen evrenin büyüklüğüne ve ulaşılmak istenen amaca bağlı olarak örneklem büyüklüğü artabilir veya azalabilir (Şeker ve Gençdoğan, 2014: 76-77).

Keşfedici faktör analizi (KFA) yapabilmek için ilgili yazında madde sayısının 10 katı kadar bir örneklemin yeterli olacağı yaygın kabul görmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320) .

İlişkisel pazarlama faaliyetlerine ilişkin hazırlanan 34 maddeden oluşan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek üzere çeşitli işletmelerin pazarlama departmanlarında çalışan yöneticilerden veri toplanarak pilot bir araştırma yapılmıştır. Bu aşamada 34 maddeden oluşan anket formu hem yüz yüze görüşme tekniği hem de online anket tekniği ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Bu amaçla 34 maddeden oluşan ölçek için toplam 351 katılımcıdan veri toplanmıştır.

Toplanan veriler üzerinden KFA yapmadan önce veriler, örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, normallik, doğrusallık, çoklu bağlantı ile uç değerler bakımından incelenmiştir. Tek değişkenli uç değerleri incelemek amacıyla minimum ve maksimum değerler incelenmiştir. Çok değişkenli uç değerleri incelemek amacıyla ise toplam puan alınmıştır. Daha sonra elde edilen toplam puan Z standart puanına çevrilmiş ve +3 ile -3 dışında kalan herhangi bir değer olmadığı tespit edilmiş, 351 kişiye ait veri ile analize devam edilmiştir. KFA kapsamında ölçülen kavramın temel boyutlarını ve ölçüm maddelerinin hangi boyutlar altında toplanacağını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinde açıklanan varyansı azami düzeye çıkararak varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 321). KFA uygulamasından önce, örneklemin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi örneklem verilerinin boyut oluşturmadaki uygunluğunu ve değişkenler arasındaki kısmi korelasyonları test etmek için kullanılmaktadır (Şencan, 2005: 384). Oran ne kadar yüksek olursa veri setinin faktör analizi yapmak için o kadar uygun olduğu düşünülür (Kalaycı, 2014: 322). KMO ölçüm düzeyleri ve anlamları aşağıdaki şekilde kabul edilmektedir (De Vaus, 2002: 137);

KMO ölçüm düzeyleri ve anlamları Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8: KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Değerleri ve Anlamları**

Düzy	Anlam
0.90 +	Muhteşem
0.80-0.89	Değerli
0.70-0.79	Orta hal
0.60-0.69	Vasat
0.50-0.59	Kötü
KMO<0.50	Kabul edilemez

**Kaynak:** Kaiser, 1974: 35.

Gürbüz ve Şahin (2018: 320)’e göre ise; genel olarak araştırmacılar tarafından yeterli olarak düşünülen minimum KMO değeri 0,6’dır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,84 olduğu belirlenmiş ve bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $\chi^2(561)=5788,78;p<0,01$ ). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağıldığı kabul edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin faktör analizinin yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

#### **3.5.1.1.5. Keşfedici Faktör Analizi**

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan istatistik tekniklerinden biridir (Kalaycı, 2014: 321). Faktör analizi ölçülebilen ve görülebilen çok sayıdaki özelliğin arkasında yatan gerçek nedenleri, yani gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutları ortaya çıkarmaya yaramaktadır (Johnson ve Winchern, 2002’den aktaran: Yaşlıoğlu, 2017: 75). Tablo 9’da ilişkiel pazarlama ölçeği ile ilgili elde edilen keşfedici faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 9: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Bulguları**

<b>Faktörler ve Maddeler</b>				
<b>Md. No.</b>	<b>1'inci Faktör: Müşteri Odaklılık (<math>\alpha=0.80</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
1	Yeni ürün tasarımlarımızda öncelikle müşterilerimizin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını ortaya çıkarırız.	<b>%18,448</b>	.765	0,804
2	Müşterilerin yeni ürün ile ilgili şikâyet ve iade nedenleri anlaşılmasına çalışılır.		.749	
3	Yeni ürün tasarımında müşterilerimizden gelen eleştirilere önem veririz.		.704	
4	Yeni ürün tasarım evresinde müşterileri talepleri doğrultusunda hareket ederiz.		.703	
5	Müşterilerimizin hayatlarını kolaylaştıracak yeni ürünleri müşteri deneyimlerinden yola çıkarak yaparız.		.682	
<b>Md. No.</b>	<b>2'inci Faktör: Rakip Odaklılık (<math>\alpha=0.80</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
1	Rakiplerimizin ürün stratejileri ile ilgili güçlü yönlerini düzenli olarak tartışır ve stratejiler geliştiririz.	<b>%16,107</b>	.842	0,802
2	Rakiplerin yeni ürünleri / hizmetleri hakkında edindiğimiz bilgiler ürün / hizmet tasarımımızı etkiler.		.770	
3	Müşterilerin rakiplerimizden satın aldığı ürünleri düzenli olarak takip ederiz.		.765	
4	Rakiplerimizden farklı olarak mevcut pazarda başarılı olacak hiç denenmemiş ürünler tasarlarız.		.739	
<b>Md. No.</b>	<b>3'üncü Faktör: Müşteri Katılımı (<math>\alpha=0.74</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
1	Yeni ürünlerin değerlendirilmesi ve ürünün test edilmesi aşamalarında müşteri katılımı sağlarız.	<b>%14,655</b>	.815	0,735
2	Müşterilerimiz yeni ürünlerin pazar değerlendirmeleri konusunda bizimle birlikte çalışırlar.		.733	
3	Müşterilerin yeni ürünle ilgili fikirleri, ürün geliştirme sürecinin başlangıcından itibaren toplanır.		.700	
4	Müşterilerimizle ilgili eksiksiz ve güncel bilgilere sahibiz ve bunları ürün geliştirme faaliyetlerimizde kullanırız.		.547	
<b>Md. No.</b>	<b>4'üncü Faktör: Lider Kullanıcılar ile İşbirliği (<math>\alpha=0.78</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
1	Yeni ürün tasarımlarımızda meydana gelen sorunları gidermek için Lider kullanıcılarımızla birlikte çalışırız.	<b>%12,710</b>	.792	0,778
2	Firmamız, lider kullanıcıların yardımıyla ortaya çıkan ürün kavramını hedef pazarda daha fazla müşteriyle test etmektedir.		.719	
3	Lider kullanıcı yöntemini kullanma, müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamak için daha iyi veriler verir.		.690	
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>		<b>%61,919</b>		
KMO = 0.837; $\chi^2(561) = 5788,78$ ; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000; Genel $\alpha=0.837$				

Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den daha büyük altı faktör elde edilmiştir. Ancak yapılan inceleme sonucunda birinci faktör dışında diğer faktörlerin açıkladığı varyansın oldukça düşük olduğu, bazı maddelerde çapraz yüklenmesi (cross loading) söz konusu olduğu, bazı maddelerin ise faktör yük değerlerinin oldukça düşük olduğu saptanmıştır. KFA'da, maddeler arasında çapraz yüklenme (birden fazla faktörde yüksek faktör yükü) olmaması (farklı boyutlara

yüklenme eğilimi gösteren maddelerin faktör yükleri arasında en az 0,100'lük fark olması) ve faktör yüklerinin genel olarak 0,32'nin üzerinde olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320; Tabachnick ve Fidell, 2015: 674). Bununla birlikte faktörlerin mümkün olduğunca güçlü maddelerden oluşması arzu ediliyorsa yük değerinin en az 0,50 olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320). Bu nedenle çapraz yüklenme eğilimi gösteren ve faktör yük değeri 0,5'in altında kalan maddeler teker teker analizden çıkarılarak KFA tekrarlanmıştır. Tablo 9'da yapılan analiz neticesinde elde edilen KFA sonuçları gösterilmiştir.

Bu bulgulara göre; ilişkisel pazarlama faaliyetleri ölçeğinin 16 maddeden oluştuğu ve maddelerin dört faktörlü bir yapıda ve faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olduğu, faktörlerin toplam varyansın %61,919'ini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yükleri 0.547 ile 0.842 arası olanlardan 0,50-0,60 arasını iyi ve 0,70 ve üzerini mükemmel olarak yorumlamak mümkündür.

Tablo 9'da görüldüğü üzere döndürme işleminden sonra birinci faktör %18.448, ikinci faktör %16.107, üçüncü faktör %14.655 ve dördüncü faktör %12.710 oranında varyansı açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyans oranının % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320). Toplam varyansın % 61.919'unu açıklayan bu faktörlerin toplam varyansa yaptığı katkının iyi derecede yeterli olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlar ölçeğin 16 maddeden oluşan dört faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir. İlişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının güvenilirlikleri toplam ölçek ve alt boyutlar olarak ayrı ayrı değerlendirildiğinde, güvenilirlik katsayıları birinci boyut için 0.804, ikinci boyut için 0.802, üçüncü boyut için 0.735, dördüncü boyut için 0.778, ölçeğin geneli için (0.837) yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. . Bu değerler, yazında eşik değer olarak yaygın kabul gören 0.70'in üstünde değerler olduğundan (Gürbüz ve Şahin, 2018: 331), söz konusu ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğu ifade edilebilir.

Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentiden yola çıkılarak bu faktörler sırasıyla müşteri odaklılık, rakip odaklılık, müşteri katılımı ve lider kullanıcılar ile iş birliği şeklinde isimlendirilmiştir.

#### **3.5.1.1.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri**

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkılarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

- **Ki Kare ( $X^2$ ):** Hem LISREL hem de AMOS programında, model uyumunu test etmek amacıyla incelenen ilk uyum endeksi •Ki Kare ( $X^2$ )’dir.  $X^2$ ’nin dışında model uyumunu test etmek amacıyla çok sayıda farklı uyum indeksi kullanılmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014: 30). Bu test orijinal değişken matrisinin varsayılan matrizen farklı olup olmadığını test eder. Ayrıca regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin ayrı ayrı parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğu da ölçülebilir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 77). İstatistiksel araştırmaların raporlarında sonucu en çok verilen değerdir. Ayrıca Ki-Kare değeri modelin genel uygunluğunu test etmek amacıyla kullanılan en temel ölçümdür. Bu değer örnek kovaryans matrisi ve model tarafından uyarlanmış olan (modellenen) kovaryans matrisi arasında fark olup olmadığını değerlemeye yarar (Hu ve Bentler, 1999: 2). Ki-Kare istatistiği özünde istatistiksel bir anlamlılık testi olduğundan örneklem büyüklüğüne duyarlıdır. Yani Chi-Square istatistiği büyük örnekler kullanıldığında neredeyse her zaman modeli reddeder (Hooper vd., 2008: 54). Uygun bir modelin  $p < 0.005$ ’de anlamsız sonuçlar vermesi beklenir (Barrett, 2007: 815). Ayrıca ki kare testinde önemli olan bir diğer değer ise serbestlik derecesidir. Ki kare değeri örneklem büyüklüğünün etkisinde olduğu için serbestlik derecesine oranı daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 345). Araştırmalarda kesin olarak hangi sınır değer alınacağı ile ilgili bir fikir birliği yoktur. Bazı kaynaklar  $\chi^2/df=5$  gibi oldukça yüksek bir değeri kabul ederken, bazı kaynaklar ise  $\chi^2/df=2$  gibi daha düşük bir değeri kabul etmektedirler (Tabachnick ve Fidell, 2015: 670).
- **Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA):** Son yıllarda, modeldeki tahmini parametre sayısına duyarlılığı nedeniyle ‘en bilgilendirici uyum indekslerinden biri’ (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000’den aktaran: Hooper vd., 2008: 54) olarak kabul edilmiştir RMSEA modeldeki değişken ve ifade sayısı arttıkça yükselme eğilimindedir, dolayısıyla az sayıda ifadeyi destekleyen bir istatistik olduğu söylenebilir (Yaşlıoğlu, 2017: 81). Örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı olup, 0 ile 1 değerleri arasında yer almaktadır. RMSEA sıfıra ne kadar yakın olursa o kadar iyi model-veri uyumu verir (Thompson, 2008: 130).
- **Standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR):** SRMR değeri RMR’nin standartlaştırılmış halidir. Bu değer ölçekten bağımsız bir uyum ölçütüdür (Doğan, 2013: 27). SRMR’nin 0,05’e eşit veya küçük olması mükemmel uyumu göstermektedir. Bu değer 0,08’e eşit veya küçük olması ise kabul edilebilir sonuçlar vermektedir (Özdamar: 2015: 241). 0 değerinde bir SRMR mükemmel uyumu gösterir, ancak modelde ve büyük örnek boyutlarına dayalı modellerde çok sayıda parametre olduğunda SRMR’nin daha düşük olacağı bilinmelidir (Hooper vd., 2008: 54).



- **Karşılaştırmalı uyum endeksi (Comparative Fit Index, CFI):** CFI örneklem büyüklüğünden en az etkilenen değerdir. Bu nedenle birçok paket programda tercih edilmektedir (Fan vd., 1999: 56-83). CFI, NFI istatistiğinin geliştirilmiş versiyonudur, örnek büyüklüğünü de hesaba katar ve küçük örneklerde dahi iyi sonuçlar verir, en çok kabul gören ve kullanılan istatistiklerden biridir. NFI benzeri biçimde sıfır modelini örneklem kovaryans matrisi ile kıyaslayarak sonuç elde eder ve aynı şekilde 0 ile 1 arasında değer alır (Yaşlıoğlu, 2017: 81). 1'e yaklaştıkça modelin uygunluğu artmaktadır 0,95 ve üzeri iyi uyumu 0,90 ve üzeri ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Hooper vd, 2008: 55).

Tablo 10'da DFA uyum ölçütleri verilmiştir.

**Tablo 10: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Ölçütleri**

Uyum Ölçümü	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$X^2/df$ (Serbestlik derecesi)	$\chi^2/df \leq 3.00$	$\chi^2/df \leq 5.00$
CFI (Comparative Fit Index)	CFI $\geq 95$	CFI $\geq 90$
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	RMSEA $\leq 05$	RMSEA $\leq 10$
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	SRMR $\leq 05$	SRMR $\leq 08$

**Kaynak:** Thompson, 2008: 130; Özdamar 2015: 241.

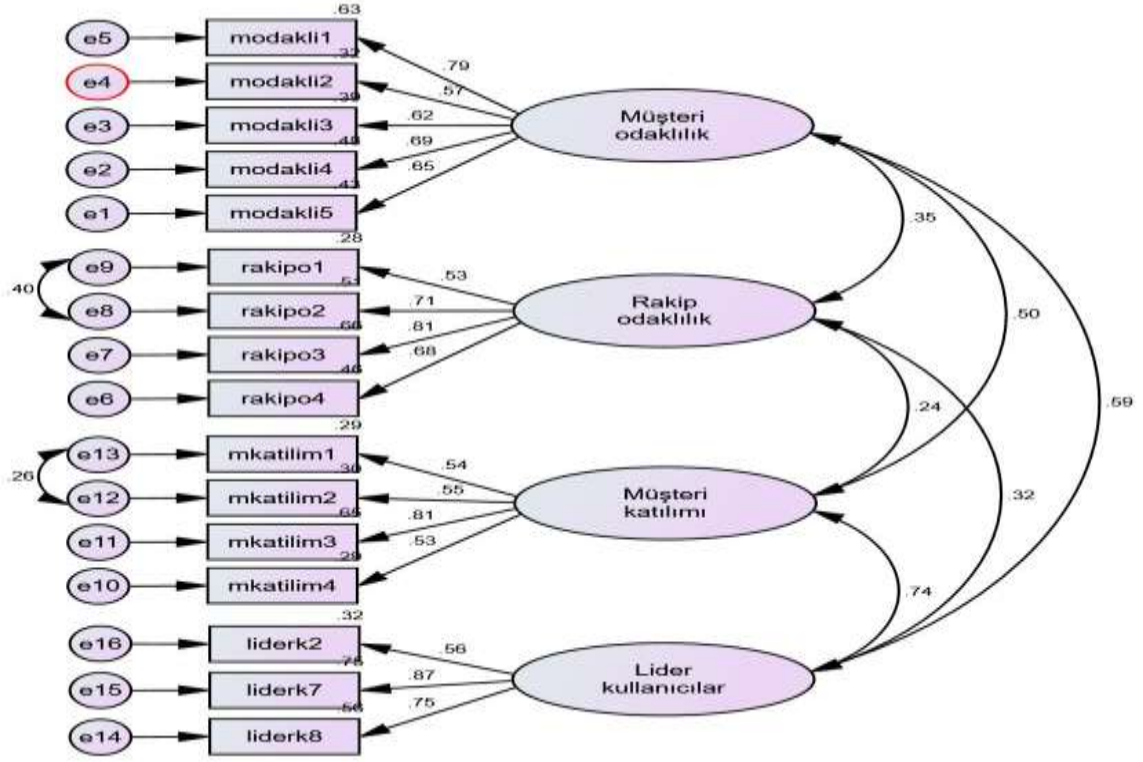
### 3.5.1.1.7. Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırmanın verileri IBM SPSS 25 ve IBM AMOS 24 (Arbuckle, 2016) paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood) hesaplama yöntemi ile yapılmıştır.

DFA sonuçları;  $X^2/df$  (Ki Kare/degrees of freedom), CFI (Comparative Fit Index), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum iyiliği indeksleri tercih edilerek raporlanmıştır. DFA ile faktöriyel yapıları doğrulanmayan ölçeklere ise KFA analizi uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde ise regresyon analizi kullanılmıştır. Aracılık hipotezlerini test etmek için bootstrap tekniği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniğinin, Baron ve Kenny'nin (1986: 1174) önerdiği klasik yöntemden ve Sobel testinden daha güçlü olduğu iddia edilmektedir (Gürbüz, 2019b: 53; Hayes, 2018: 113). Bootstrap tekniğinde 5000 yeniden örnekleme seçeneği kullanılmıştır.

İlişkisel pazarlama faaliyetleri ölçeğine ait DFA yol diyagramı Şekil 4'te verilmiştir.

Şekil 4: İlişkisel Pazarlama Ölçeği DFA Yol Diyagramı



Tablo 11’de ilişkisel pazarlama ölçeğine ait DFA uyum ölçütleri verilmiştir.

Tablo 11: İlişkisel Pazarlama Ölçeği Uyum Ölçütleri

Endeks Adı	Değerler	Uyum
$X^2/df$ (Serbestlik derecesi)	2,86	Mükemmel Uyum
CFI (Comparative Fit Index)	0,90	Kabul Edilebilir
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.07	Kabul Edilebilir
SRMR	0,05	Mükemmel Uyum

$p > 0,05$

### 3.6. İlişkisel Pazarlama Ölçeği Son Hali ve Kullanılan Kaynaklar

Araştırmada işletmelerde ilişkisel pazarlama faaliyetlerini ölçmek için 4 boyutlu 16 maddelik bir ölçek kullanılacaktır. Bu dört boyut; Müşteri katılımı, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve lider kullanıcılar ile iş birliği şeklindedir. Rakip odaklılık boyutu için 4 madde, Lider kullanıcılar ile iş birliği yapma boyutu için 3 madde, müşteri katılımı için 4 madde ve müşteri odaklılık boyutu için 5 madde yer almaktadır.

Tablo 12’de ilişkişel pazarlama ölçeğinin son hali ve yararlanılan kaynaklar verilmiştir.

**Tablo 12: İlişkişel Pazarlama Faaliyetleri Ölçeği ve Kullanılan Kaynaklar**

BOYUT	Md. No.	MADDELER	REFERANSLAR
<b>Rakip Odaklılık</b>	<b>RO1</b>	Rakiplerimizin ürün stratejileri ile ilgili güçlü yönlerini düzenli olarak tartışır ve stratejiler geliştiririz.	Lukas ve Ferrel, 2000: 245
	<b>RO2</b>	Rakiplerin yeni ürünleri / hizmetleri hakkında edindiğimiz bilgiler ürün / hizmet tasarımıımızı etkiler.	Narver ve Slater, 1990: 24
	<b>RO3</b>	Müşterilerin rakiplerimizden satın aldığı ürünleri düzenli olarak takip ederiz.	Can, 2012: 136
	<b>RO4</b>	Rakiplerimizden farklı olarak mevcut pazarda başarılı olacak hiç denenmemiş ürünler tasarlarız.	Kim ve Atuahena-Gima, 2010: 536
<b>Lider Kullanıcı Metodu</b>	<b>LK1</b>	Yeni ürün tasarımlarımızda meydana gelen sorunları gidermek için lider kullanıcılarımızla birlikte çalışırız.	Lin vd., 2010: 132
	<b>LK2</b>	Firmamız, lider kullanıcıların yardımıyla ortaya çıkan ürün kavramını hedef pazarda daha fazla müşteriyle test etmektedir.	Yayla ve Yıldız, 2010: 10
	<b>LK3</b>	Lider kullanıcı yöntemini kullanma, müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamak için daha iyi veriler verir.	Can, 2012: 137
<b>Müşteri Katılımı</b>	<b>MK1</b>	Yeni ürünlerin değerlendirilmesi ve ürünün test edilmesi aşamalarında müşteri katılımı sağlarız.	Perçin, 2006: 375
	<b>MK2</b>	Müşterilerimiz yeni ürünlerin pazar değerlendirmeleri konusunda bizimle birlikte çalışırlar.	Lin vd., 2010: 131
	<b>MK3</b>	Müşterilerin yeni ürünle ilgili fikirleri, ürün geliştirme sürecinin başlangıcından itibaren toplanır.	Perçin, 2006: 375
	<b>M54</b>	Müşterilerimizle ilgili eksiksiz ve güncel bilgilere sahibiz ve bunları ürün geliştirme faaliyetlerimizde kullanırız.	Camarero, 2007: 426
<b>Müşteri Odaklılık</b>	<b>MO1</b>	Yeni ürün tasarımlarımızda öncelikle müşterilerimizin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını ortaya çıkarırız.	Müşteri değeri ve müşteri deneyimi boyutları için, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak işletme yöneticilerinden veri toplanmıştır.
	<b>MO2</b>	Müşterilerin yeni ürün ile ilgili şikâyet ve iade nedenleri anlaşılmaya çalışılır.	
	<b>MO3</b>	Yeni ürün tasarımında müşterilerimizden gelen eleştirilere önem veririz.	
	<b>MO4</b>	Yeni ürün tasarım evresinde müşterileri talepleri doğrultusunda hareket ederiz.	

### 3.7. İnovasyon Stratejileri Ölçeği

İnovasyon stratejilerini ölçmek için daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanılarak (keşifsel ve artırimsal inovasyon stratejisi olmak üzere) 2 boyutlu 14 maddelik bir ölçek kullanılacaktır (Jansen vd., 2006: 1674; Can, 2012: 214 ve Li vd., 2010: 303).

Tablo 13'te inovasyon stratejileri ölçeği ve yararlanılan kaynaklar verilmiştir.

**Tablo 13: İnovasyon Stratejileri Ölçeği**

BOYUT	Md. No.	MADDELER	REFERANSLAR
Keşifsel İnovasyon	Kİ1	Sürekli olarak yeni ürünler ve hizmetler icat ederiz.	Jansen vd., 2006: 1674
	Kİ2	İnovasyon birimimiz tamamen yeni olan ürün ve hizmetleri ticarileştirir.	Jansen vd., 2006: 1674
	Kİ3	Rakiplerimiz tarafından asla kullanılmayan keşifsel stratejileri / taktikleri sürekli deneriz.	Li vd., 2010: 303
	Kİ4	Yeni pazarlarda sık sık yeni fırsatlardan yararlanırız.	Jansen vd., 2006: 1674
	Kİ5	Firmamız için pazara yepyeni ürün icat edip sunmak önemlidir.	Can, 2012: 214
	Kİ6	Yeni pazarlarda düzenli olarak yeni müşteriler arar ve onlara ulaşıyoruz.	Jansen, 2006: 1674
	Kİ7	Yeni ürün üretirken var olan üründe köklü değişiklik yaparız.	Can, 2012: 214
Artrımsal İnovasyon	Aİ1	Mevcut ürün ve hizmetlerimizin sunumunu düzenli olarak geliştiririz.	Jansen vd., 2006: 1674
	Aİ2	Ürün geliştirmek için mevcut teknolojik bilgimizi yeniden kullanırız.	Can, 2012: 214
	Aİ3	Ürün geliştirmek için halen kullanmakta olduğumuz teknoloji ile yeni teknolojinin birleşimi olan teknolojik sistemi tercih ederiz.	Can, 2012: 214
	Aİ4	Mevcut teknolojilerimizin hizmet verimliliğini artırmak için çok çalışırız ve bir çok yeni teknik uygularız.	Li vd., 2010: 303
	Aİ5	Mevcut ürün ve hizmetlere düzenli olarak küçük uyarlamalar yaparız.	Jansen vd., 2006: 1674
	Aİ6	Ürün ve hizmetlerimizin işlevlerini ve çeşitliliğini artırmak için sürekli olarak mevcut teknolojileri / teknikleri kullanırız.	Li vd., 2010: 303
	Aİ7	Mevcut pazarlarda ölçek ekonomimizi artırmak için çalışırız.	Jansen vd., 2006: 1674

### 3.8. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği

İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirliği ölçmek amacı ile 3 boyutlu 20 maddelik bir ölçek kullanılacaktır. Söz konusu ölçek Yıldız Çankaya ve Sezen (2015: 133) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu üç boyut; sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirliktir. Sosyal sürdürülebilirlik boyutunda 8 madde, ekonomik sürdürülebilirlik boyutunda 7 madde ve çevresel sürdürülebilirlik boyutunda ise 5 madde bulunmaktadır.

Tablo 14'te kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği verilmiştir.

**Tablo 14: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği**

BOYUT	Md. No.	MADDELER	REFERANSLAR
Sosyal Sürdürülebilirlik	SS1	Son birkaç yılda müşteri şikâyetleri ve/veya geri dönen ürün miktarı azalmıştır.	Yıldız Çankaya ve Sezen, 2015: 133.
	SS2	Son birkaç yılda müşterimizin gözünde imajımız artmıştır.	
	SS	Sosyal projelere (eğitim, kültür, spor) yapılan yatırımlar artmıştır.	
	SS4	Son birkaç yılda tüm paydaşlar ile (örn. sivil toplum kuruluşları, çalışanlar, müşteriler) ilişkilerde anlamlı gelişmeler yaşanmıştır.	
	SS5	Son birkaç yılda insan hak ve taleplerinin korunması konusundaki farkındalık artmıştır.	
	SS6	Son birkaç yılda çalışanlara verilen eğitim fırsatları artmıştır.	
	SS7	Son birkaç yılda işletme içinde çalışanların kazaya uğramaları ve yaralanmalarını önleyici tedbirler artmıştır.	
	SS8	Son birkaç yılda tüm paydaşların (müşteriler, rakipler, tedarikçiler) refahında artış yaşanmıştır.	
Ekonomik Sürdürülebilirlik	ES1	Satın alınan malzemenin maliyeti azalmıştır.	Yıldız Çankaya ve Sezen, 2015: 133.
	ES2	Son birkaç yılda enerji tüketim maliyeti azalmıştır.	
	ES3	Son birkaç yılda atıklarla ilgili maliyetler azalmıştır.	
	ES4	Son birkaç yılda hisse başına kazanç artmıştır.	
	ES5	Son birkaç yılda yatırım getirisi artmıştır.	
	ES6	Son birkaç yılda satışlar artmıştır.	
	ES7	Son birkaç yılda karlılığımız artmıştır .	
Çevresel Sürdürülebilirlik	ÇS1	Son birkaç yılda işletmenin çevresel konumunda olumlu gelişme yaşanmıştır.	Yıldız Çankaya ve Sezen, 2015: 133.
	ÇS2	Son birkaç yılda atık üretimi azalmıştır.	
	ÇS3	Son birkaç yılda sera gazı emisyonları azalmıştır.	
	ÇS4	Son birkaç yılda zararlı kimyasalların kullanımı azalmıştır.	
	ÇS5	Son birkaç yılda çevresel kazaların meydana gelme sıklığı azalmıştır.	

### 3.9. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Nicel yönelimli olan bu araştırmada en çok kullanılan veri toplama tekniklerinden birisi olan anket tekniği kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 175). Anket 5 bölüm ve 62 sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı birinci bölümde 4 soru, işletme ile ilgili bilgilerin yer aldığı ikinci bölümde 8 soru, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin yer aldığı üçüncü bölümde 16 soru, inovasyon stratejilerinin yer aldığı dördüncü bölümde 14 soru ve son olarak kurumsal sürdürülebilirliğin ölçüldüğü beşinci bölümde ise 20 soru yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı beşli Likert formatında kullanılmıştır. En olumlu ifade 5, en olumsuz ifade ise 1 olarak kodlanmıştır.

Son yıllarda, işletme araştırmalarında karma yöntem olarak isimlendirilen nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı araştırma anlayışı gitgide yaygınlaşmaktadır (Creswell, 2012: 215). Bu araştırmada; nitel ve nicel araştırma desenlerinin birlikte kullanıldığı karma araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma kapsamında, ilişkisel pazarlama faaliyetleri ölçeğinin bazı

boyutlarına yönelik madde havuzu geliştirebilmek için sahadaki yöneticiler ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında ise ilişkisel tarama araştırması (survey research) yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 105-107).

### **3.10. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın örneklem olarak kapsamını, Türkiye'nin mobilya sektöründe önde gelen üç önemli bölgesindeki (Ankara, Kayseri ve İnegöl) işletmelerde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu amaçla araştırmanın konu olarak kapsamına girdiği düşünülen işletme ve yöneticilere ulaşmak amacıyla araştırmanın veri toplama aracı olan anket formu araştırmacının kişisel bağlantıları vasıtasıyla potansiyel katılımcılara ulaştırılmıştır. Bu yönüyle araştırmanın örneklem tekniği kolayda örneklem olduğu ifade edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 132). Yaklaşık dört aylık bir veri toplama süreci sonucunda toplamda 321 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018: 130)'e göre bu büyüklükteki bir örneklem oldukça geniş bir ana kütleyi % 95 güven düzeyinde temsil edebilme potansiyeline sahiptir.

Yapılan veri temizliği işlemleri sonucunda altı adet anketin ciddiyyetten uzak doldurulduğu ve aykırı gözlem değerlerine sahip olduğundan dolayı analize dahil edilmemiş ve araştırmanın veri seti 315 denekten oluşan bir örneklemden oluşmuştur.

### **3.11. Normallik, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri ve Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

Toplanan veriler istatistiksel analizlere başlamadan önce gerekli kontrol işlemlerine (kayıp değerler, normallik, uç değerler vb.) tabi tutulmuştur.

#### **3.11.1. Normallik, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Aykırı gözlem değerleri analiz sonuçlarını sakatlayıcı etki yaptığından (Gürbüz ve Şahin, 2018: 147), veri setinden çıkarılması gerekmektedir (Hair vd., 2014: 547). Tek değişkenli uç değerleri incelemek amacıyla minimum ve maksimum değerler incelenmiştir. Daha sonra elde edilen toplam puan Z standart puanına çevrilmiş ve +3 ile -3 dışında kalan herhangi bir değer olmadığı belirlenmiştir. Yapılan veri temizliği işlemleri sonucunda altı adet anketin ciddiyyetten uzak doldurulduğu ve aykırı gözlem değerlerine sahip olduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır. Çok değişkenli uç değerleri incelemek amacıyla ise boyut ortalama puanları dikkate alınmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığına ölçek boyutlarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2015: 675)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında olması, Gürbüz ve Şahin'e göre (2018: 147) ise bu değerlerin -1 ile +1 aralığında olması normalliğin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bununla

birlikte Kline (2016: 87) ve Gürbüz (2019a: 126), maksimum olabilirlik (ML) tahminleme yöntemi ile yapılacak analizlerde 3'ten düşük çarpıklık değerinin ve 10'dan düşük basıklık değerinin, YEM temelli analizlerde çoğu zaman sorun olmayacağını iddia etmişlerdir. Zira, geniş örneklerde, çarpıklık ve basıklık değerlerinin göz ardı edilebilir olduğuna dikkat çeken araştırmacılar da bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018:147; Tabachnick ve Fidell, 2015: 675). Araştırmada yer alan ölçeklere ait dağılım ölçüleri Tablo 15'te verilmiştir. Tablo 15'deki basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde boyutlara ait çarpıklık değerlerinin  $\pm 3$ 'ten, basıklık değerlerinin ise  $\pm 10$ 'dan düşük olduğu dolayısıyla da verilerin normal dağılımı aşırı şekilde ihlal etmeyen bir görünüm sergilediği ifade edilebilir. Bu işlemler sonucunda, analizler 315 katılımcıdan oluşan bir veri seti üzerinden yapılmıştır.

Aşağıdaki tablo 15'te normallik testi, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

**Tablo 15: Normallik Testi Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Boyutlar	Min.	Maks.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Müşteri odaklılık	2.00	5.00	4.36	0.56	-0.75	0.84
Rakip odaklılık	1.00	5.00	4.03	0.78	-1.18	2.00
Müşteri katılımı	1.00	5.00	3.51	0.84	-0.46	0.09
Lider kullanıcılar ile iş birliği	1.00	5.00	3.72	0.85	-0.47	0.10
Keşifsel inovasyon	2.14	5.00	3.87	0.65	-0.22	-0.46
Artırımsal inovasyon	1.57	5.00	4.24	0.55	-0.95	2.25
Sosyal sürdürülebilirlik	1.67	5.00	3.92	0.60	-0.39	0.41
Ekonomik sürdürülebilirlik	1.67	5.00	3.20	0.74	0.03	-0.50
Çevresel sürdürülebilirlik	2.50	5.00	4.17	0.56	-0.47	-0.27

### 3.11.2. İnovasyon Stratejileri Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

İnovasyon strateji ölçeğinde yer alan boyutların Cronbach alfa cinsinden güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Cronbach alfa analizi sırasında keşifsel inovasyona ait bir madde (Firmamız için pazara yepyeni ürün icat edip sunmak önemlidir.) toplam madde korelasyonu düşük olduğu ve boyutun güvenilirlik katsayısını düşürdüğü için analizden çıkarılmıştır. Buna göre, güvenilirlik katsayıları keşifsel inovasyon için 0,75, artırımsal inovasyon boyutu için 0,76 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,86 olarak saptanmıştır. Bu değerler, yazında eşik değer olarak yaygın kabul gören 0,70'in üstünde bir değer olduğundan (Gürbüz ve Şahin, 2018: 331), söz konusu ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğu ifade edilebilir.

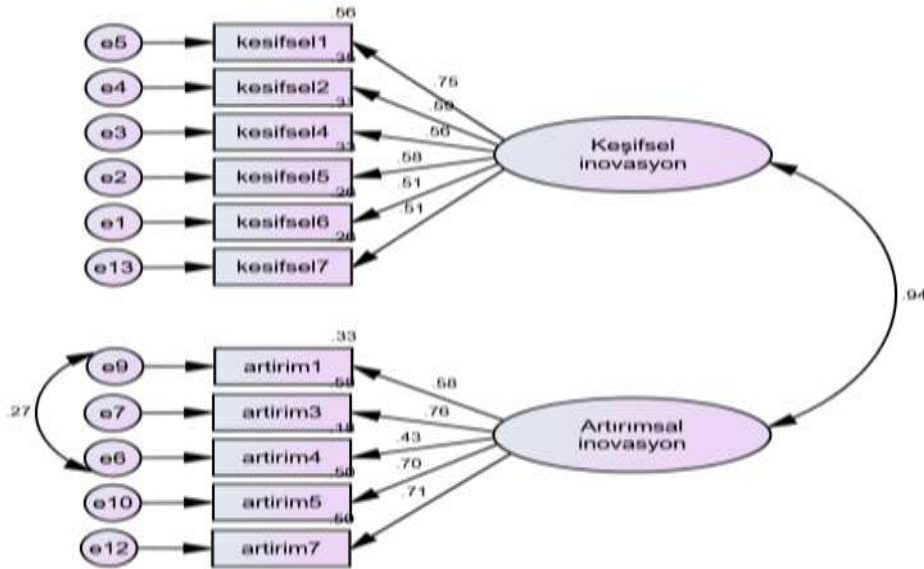
#### 3.11.2.1. İnovasyon Stratejileri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Gürbüz ve Şahin'in (2018: 343) önerileri doğrultusunda inovasyon stratejileri ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

yapılmıştır. 13 maddeden meydana gelen iki boyutlu faktöriyel yapı DFA neticesinde doğrulanamamış, bu nedenle de aynı boyutta olan maddelerin modifikasyonları gerçekleştirilmiştir. Bu işlem sonucunda da ilgili literatürde genel kabul görmüş uyum iyiliği değerleri elde edilememiştir. Maddelerin standardize yol katsayıları incelenmiş ve artırimsal inovasyon boyutunda yer alan iki maddenin standardize yol katsayılarının 0,5'in altında olduğu belirlenmiştir. Gürbüz (2019a: 41)'e göre DFA ölçüm modelinde yer alacak maddelerin standardize yol katsayılarının 0,5'in üzerinde olması gerektiği önerilmektedir. Bu nedenle bahse konu iki madde modelden çıkarılmış ve DFA tekrarlanmıştır. Yenilenen analiz sonucunda, elde edilen uyum iyiliği değerlerinin yazında genel kabul gören sınırlar dâhilinde (Gürbüz, 2019a: 33) olması, ölçeğin veri ile uyumlu ve geçerli olduğuna işaret etmektedir.

Şekil 5'te inovasyon stratejileri ölçeği ile ilgili DFA yol diyagramı gösterilmiştir.

**Şekil 5: İnovasyon Stratejileri Ölçeğine Ait DFA Yol Diyagramı**



İnovasyon stratejileri ölçeği ile ilgili DFA uyum ölçüt değerleri Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16: İnovasyon Stratejileri Ölçeği Uyum Ölçütleri**

Endeks Adı	Değerler	Uyum
$X^2/df$ (Serbestlik derecesi)	3,45	Kabul Edilebilir
CFI (Comparative Fit Index)	0,91	Kabul Edilebilir
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0,07	Kabul Edilebilir
SRMR	0,04	Mükemmel Uyum
$(\chi^2 [N= 315] = 145,136; p > 0,05)$		



### 3.11.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinde yer alan boyutların Cronbach alfa cinsinden güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Cronbach alfa analizi sırasında sosyal sürdürülebilirlik boyutuna ait iki madde, ekonomik sürdürülebilirlik boyutuna ait bir madde ve çevresel sürdürülebilirlik boyutuna ait bir madde toplam madde korelasyonu düşük olduğu ve ait oldukları boyutun güvenilirlik katsayılarını düşürdüğü için analizden çıkarılmıştır. Buna göre, güvenilirlik katsayıları sosyal sürdürülebilirlik boyutu için 0,70, ekonomik sürdürülebilirlik boyutu için 0,75 ve çevresel sürdürülebilirlik boyutu için 0,54 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,79 olarak tespit edilmiştir. Çevresel sürdürülebilirlik boyutu hariç diğer boyutların güvenilirlik değerleri, yazında eşik değer olarak yaygın kabul gören 0.70'in üstünde bir değer olduğundan (Gürbüz ve Şahin, 2018: 331), söz konusu ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğu ifade edilebilir.

#### 3.11.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için Gürbüz ve Şahin'in (2018: 343) önerileri doğrultusunda birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda 16 maddeden oluşan üç boyutlu faktöriyel yapı doğrulanamamıştır. Bunun üzerine aynı boyut içinde yer alan maddelerin modifikasyonları yapılmıştır. Buna rağmen yazında genel kabul gören uyum iyiliği değerlerine ulaşlamamıştır. Maddelerin standardize yol katsayıları incelenmiş ve birçok maddeye ait standardize yol katsayılarının 0,5'in altında olduğu saptanmıştır. Tüm bu işlemler sonucunda ölçeğin faktöriyel yapısının sorunlu olduğu değerlendirilerek ölçeğe KFA uygulanmasının daha doğru olacağı düşünülmüştür (Kline, 2016: 32; Gürbüz, 2019a: 50).

KFA kapsamında ölçüm maddelerinin hangi boyutlar altında toplanacağını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinde açıklanan varyansı azami düzeye çıkararak varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 321). KFA sonucunda öz değeri 1'den daha büyük yedi faktör elde edilmiştir. Bu bulgu ölçeğin faktöriyel yapısının oldukça sorunlu olduğunu işaret etmektedir. Yapılan inceleme sonucunda birinci faktör dışında diğer faktörlerin açıkladığı varyansın oldukça düşük olduğu, bazı maddelerde çapraz yüklenme (cross loading) ve bazı maddelerin ise faktör yük değerlerinin oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Çapraz yüklenme eğilimi gösteren ve faktör yük değeri 0,5'in altında kalan maddeler teker teker analizden çıkarılarak KFA tekrarlanmıştır. Tablo 17'de yapılan analizler neticesinde elde edilen KFA sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 17: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Bulguları**

<b>Faktörler ve Maddeler</b>			
<b>Md. No.</b>	<b>1'inci Faktör: Ekonomik Sürdürülebilirlik</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
1	Son birkaç yılda enerji tüketim maliyeti azalmıştır.	<b>%26,97</b>	.805
2	Son birkaç yılda satın alınan malzemenin maliyeti azalmıştır.		.781
3	Son birkaç yılda atıklarla ilgili maliyetler azalmıştır.		.761
4	Son birkaç yılda satışlar artmıştır.		.726
5	Son birkaç yılda karlılığımız artmıştır.		.542
<b>Md. No.</b>	<b>2'inci Faktör: Sosyal sürdürülebilirlik</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
1	Son birkaç yılda müşteri şikâyetleri ve/veya geri dönen ürün miktarı azalmıştır.	<b>%20,13</b>	.839
2	Son birkaç yılda tüm paydaşlar ile (örn. sivil toplum kuruluşları, çalışanlar, müşteriler) ilişkilerde anlamlı gelişmeler yaşanmıştır.		.802
3	Son birkaç yılda müşterimizin gözünde imajımız artmıştır.		.708
<b>Md.No.</b>	<b>3'üncü Faktör: Çevresel sürdürülebilirlik</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
1	Son birkaç yılda işletmenin çevresel konumunda olumlu gelişme yaşanmıştır.	<b>%15,00</b>	.817
2	Son birkaç yılda zararlı kimyasalların kullanımı azalmıştır.		.805
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>		<b>%62,01</b>	
KMO = 0.72; $\chi^2(45) = 891,39$ ; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000			

Bu bulgulara göre kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin 10 maddeden oluştuğu, maddelerin üç faktörlü bir yapıda ve faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olduğu, faktörlerin toplam varyansın %62,01'ini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yükleri 0.542 ile 0.839 arası olanlardan 0,50-0,60 arası iyi ve 0,70 ve üzerini mükemmel olarak yorumlamak mümkündür (Gürbüz ve Şahin, 2018: 321).

### 3.12. Bulgular ve Tartışma

#### 3.12.1. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

İlişkisel pazarlama faaliyetleri, inovasyon stratejileri, kurumsal sürdürülebilirlik değişkenleri ile demografik değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon değerleri tablo 18'de sunulmuştur.

Tabloya 18'e göre, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin müşteri odaklılık boyutu ile kişisel inovasyon ( $r = 0,542$ ;  $p < 0,01$ ) ve artırımsal inovasyon ( $r = 0,626$ ;  $p < 0,01$ ) değişkenleri arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle, katılımcıların müşteri odaklılık boyutuna ait tutum puanları arttıkça, inovasyon stratejilerine ilişkin tutum puanlarının da arttığı söylenebilir. İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin rakip odaklılık boyutu ile

keşifsel inovasyon ( $r= 0,313$ ;  $p<0,01$ ) ve artırimsal inovasyon ( $r= 0,356$ ;  $p<0,01$ ) değişkenleri arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, katılımcıların rakip odaklılık boyutuna ait tutum puanları arttıkça, inovasyon stratejilerine ilişkin tutum puanlarının da arttığını göstermektedir.

İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin müşteri katılımı boyutu ile keşifsel inovasyon ( $r= 0,574$ ;  $p<0,01$ ) ve artırimsal inovasyon ( $r= 0,461$ ;  $p<0,01$ ) değişkenleri arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla, katılımcıların müşteri katılımı boyutuna ait tutum puanları arttıkça, inovasyon stratejilerine ilişkin tutum puanlarının da arttığını göstermektedir.

İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin son boyutu olan lider kullanıcılar ile iş birliği boyutu ile keşifsel inovasyon ( $r= 0,611$ ;  $p<0,01$ ) ve artırimsal inovasyon ( $r= 0,441$ ;  $p<0,01$ ) değişkenleri arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, katılımcıların lider kullanıcılar ile iş birliği boyutuna ait tutum puanları arttıkça, inovasyon stratejilerine ilişkin tutum puanlarının da arttığını göstermektedir.

Tablo 18’de sunulan korelasyon analizi sonuçlarına göre, ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutları ile bazı kurumsal sürdürülebilirlik boyutları arasında ilişkiler olduğu saptanmaktadır. Buna göre; ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin müşteri odaklılık boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik ( $r= 0,272$ ;  $p<0,01$ ) ve çevresel sürdürülebilirlik ( $r= 0,499$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın müşteri odaklılık boyutu ile ekonomik sürdürülebilirlik ( $r= 0,087$ ;  $p=0,34$ ) boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Tablo 18: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Müşteri odaklılık	4.36	0.56	-													
2. Rakip odaklılık	4.03	0.78	.240**	-												
3. Müşteri katılımı	3.51	0.84	.343**	.191**												
4. Lider kullanıcılar ile işbirliği	3.72	0.85	.479**	.239**	.530**											
5. Keşifsel inovasyon	3.87	0.65	.542**	.313**	.574**	.611**										
6. Artırımsal inovasyon	4.24	0.55	.626**	.356**	.461**	.441**	.771**									
7. Sosyal sürdürülebilirlik	3.92	0.60	.272**	.157**	.119*	.247**	.260**	.162**								
8. Ekonomik sürdürülebilirlik	3.20	0.74	0.087	.189**	.242**	.146**	.221**	.124*	.240**							
9. Çevresel sürdürülebilirlik	4.17	0.56	.499**	.322**	.403**	.435**	.519**	.455**	.539**	.320**						
10. İlişkisel pazarlama Ort.	3.91	0.54	.667**	.591**	.757**	.811**	.717**	.644**	.271**	.243**	.574**					
11. İnovasyon stratejileri Ort.	4.05	0.57	.617**	.354**	.555**	.566**	.951**	.930**	.228**	.188**	.520**	.726**				
12. Kurumsal sürdürülebilirlik Ort.	3.76	0.48	.353**	.289**	.332**	.348**	.424**	.309**	.752**	.741**	.779**	.461**	.394**			
13. İşletmede çalışan sayısı	3.02	1.60	-.193**	0.005	-0.066	-.147**	-.135*	-.175**	-0.005	0.001	-0.033	-.132*	-.163**	-0.014		
14. Firmayı faaliyet yılı	2.31	0.80	0.046	-0.104	-.111*	0.099	0.020	0.037	-0.044	-0.067	-0.043	0.056	0.029	-0.070	.149**	
15. Yıllık satış hasılatı	2.08	0.81	-.150**	-.144*	-.128*	-.211**	-.258**	-.195**	-0.044	-0.093	-.151**	-.224**	-.244**	-.125*	.491**	.112*

\*p<.05, \*\*p<.01 anlamlı korelasyon. İşletmede çalışan sayısı 0-20 arası için 1; 21-40 arası için 2, 41-60 arası için 3; 61-100 arası için 4, 101-180 arası için 5 ve 181-250 arası için ise 6 olarak kodlanmıştır. Firmayı faaliyet yılı 0-4 yıl arası için 1; 5-24 yıl arası için 2, 25-49 yıl arası için 3; 50-74 yıl arası için 4, 75-99 yıl arası için 5 ve 100 yıl ve üzeri ise 6 olarak kodlanmıştır Yıllık satış hasılatı 0-1 milyon TL arası için 1; 1-5 milyon TL arası için 2 ve 5-25 milyon TL arası için 3 olarak kodlanmıştır.

Rakip odaklılık boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik ( $r= 0,157$ ;  $p<0,01$ ), ekonomik sürdürülebilirlik ( $r= 0,189$ ;  $p<0,01$ ) ve çevresel sürdürülebilirlik ( $r= 0,322$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Müşteri katılımı boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik ( $r= 0,119$ ;  $p<0,01$ ), ekonomik sürdürülebilirlik ( $r= 0,242$ ;  $p<0,01$ ) ve çevresel sürdürülebilirlik ( $r= 0,403$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Lider kullanıcılar ile iş birliği boyutu ile sosyal sürdürülebilirlik ( $r= 0,247$ ;  $p<0,01$ ), ekonomik sürdürülebilirlik ( $r= 0,146$ ;  $p<0,01$ ) ve çevresel sürdürülebilirlik ( $r= 0,435$ ;  $p<0,01$ ) boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İnovasyon stratejilerinden keşifsel inovasyon boyutu ile sosyal ( $r= 0,260$ ;  $p<0,01$ ) ve ekonomik ( $r= 0,221$ ;  $p<0,01$ ) sürdürülebilirlik boyutları arasında düşük düzeyde, çevresel sürdürülebilirlik ( $r= 0,519$ ;  $p<0,01$ ) boyutu arasında ise orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, keşifsel inovasyon boyutuna ait tutum puanları arttıkça, kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarına ilişkin tutum puanlarının da arttığını göstermektedir.

İnovasyon stratejilerinden artırimsal inovasyon boyutu ile sosyal ( $r= 0,162$ ;  $p<0,01$ ) ve ekonomik ( $r= 0,124$ ;  $p<0,01$ ) sürdürülebilirlik boyutları arasında düşük düzeyde, çevresel sürdürülebilirlik ( $r= 0,455$ ;  $p<0,01$ ) boyutu arasında ise orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, artırimsal inovasyon boyutuna ait tutum puanları arttıkça, kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarına ilişkin tutum puanlarının da arttığını göstermektedir.

Ayrıca, ana değişkenlerin ortalamaları (genel) arasında da anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre, ilişki pazarlama faaliyetleri ile inovasyon stratejileri ( $r= 0,726$ ;  $p<0,01$ ) arasında yüksek düzeyde, kurumsal sürdürülebilirlik ( $r= 0,461$ ;  $p<0,01$ ) arasında ise orta düzeyde anlamlı korelasyon olduğu saptanmıştır.

Bu ilişkilere ilave olarak işletmelere yönelik bazı demografik bilgiler ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere göz atmak yararlı olacaktır. İşletmelerdeki toplam çalışan sayısı ile müşteri odaklılık ( $r= -0,193$ ;  $p<0,01$ ), lider kullanıcılar ile iş birliği ( $r= -0,147$ ;  $p<0,01$ ), keşifsel inovasyon ( $r= -0,135$ ;  $p<0,01$ ) ve artırimsal inovasyon ( $r= -0,175$ ;  $p<0,01$ ), arasında olumsuz yönde düşük düzeyde anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Firmaların faaliyet yılı ile müşteri katılımı ( $r= -0,111$ ;  $p<0,05$ ) arasında olumsuz yönde düşük düzeyde anlamlı korelasyon olduğu saptanmıştır. Firmaların yıllık satış hasılatı ile müşteri odaklılık ( $r= -0,150$ ;  $p<0,01$ ), rakip odaklılık ( $r= -0,144$ ;  $p<0,05$ ), müşteri katılımı ( $r= -0,128$ ;  $p<0,05$ ), lider kullanıcılar ile iş birliği ( $r= -0,211$ ;  $p<0,01$ ), çevresel sürdürülebilirlik ( $r= -0,151$ ;  $p<0,01$ ) arasında olumsuz yönde düşük düzeyde anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

### 3.12.2. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerine Ait Demografik Bulgular

Tablo 19’da araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bulguların sayısal ve yüzdesel değerleri verilmiştir.

**Tablo 19: Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	47	14.9
	Erkek	268	85.1
	<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,00</b>
Yaş	20-25	23	7.3
	26-30	43	13.7
	31-35	72	22.8
	36-40	80	25.4
	41-45	38	12.1
	46-50	35	11.1
	51 ve üzeri	24	7.6
	<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,00</b>
İşletmedeki konumu	Firma sahibi	105	33.4
	Genel müdür	42	13.3
	Pazarlama Müdürü	53	16.8
	Ar&Ge Müdürü	11	3.5
	Satış Müdürü	59	18.7
	Üretim Müdürü	24	7.6
	Diğer (Lütfen yazınız)	21	6.7
	<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,00</b>
Eğitim durumu	İlköğretim	55	17.5
	Lise	88	27.9
	Ön lisans	32	10.2
	Lisans	125	39.6
	Lisansüstü	15	4.8
	<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,00</b>

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin demografik bulgularına bakıldığında, yöneticilerin çoğunluğu (%85,1) erkeklerden oluşmaktadır. Yöneticilerin yaşlarına ilişkin dağılımda ise, 31-35 yaş grubunun yöneticilerin %25,4’ünü oluşturduğu görülmektedir. En düşük yaş grubunu ise %7,3 ile 20-25 grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğunu (%33,4) firma sahipleri oluştururken, %13,3’ü genel müdür, %16,8’i pazarlama müdürü, %3,5’i Ar&ge müdürü, %18,7’si satış müdürü, %7,6’sı üretim müdürü ve %6,7’sinin diğer birim çalışanlarından oluştuğu görülmektedir.. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ise sırası ile %17,5’i ilköğretim, %27,9’u lise, %10,2’si ön lisans, %39,6’sı lisans ve %4,8’inin lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir.

### 3.12.3. Araştırmaya Katılan İşletmelere Dair Bulgular

Tablo 20’de araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine ilişkin bulguların sayısal ve yüzdesel değerleri verilmiştir.

**Tablo 20: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Özellikler		Frekans	Yüzde	Özellikler		Frekans	Yüzde
Şehir	Kayseri	120	38,1	Sermaye Yapısı	Yüzde yüz yerli	272	86,4
	Ankara	115	36,5		Yüzde yüz yabancı	2	,6
	İnegöl	80	25,4		Karma	41	13,0
	<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,00</b>		<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,0</b>
Çalışan Sayısı	0-20	65	20,6	Satış Hasılatı	0-1 milyon TL	92	29,2
	21-40	74	23,5		1-5 milyon TL	105	33,3
	41-60	64	20,3		5-25 milyon TL	118	37,5
	61-100	43	13,7		<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,0</b>
	101-180	39	12,4	İşletmenin Niteliği	Ulusal	187	59,8
	181 ve üzeri	30	9,5		Uluslararası	113	35,9
	<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,00</b>		Yatırım	12	4,3
Faaliyet Yılı	0-4	35	11,1	<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,0</b>	
	5-24	174	55,2	Çevre Politikası	Politikamız var	117	37,1
	25-49	81	25,7		Planlama aşamasında	61	19,4
	50-74	22	7,0		Henüz Planlama aşamasında değil	38	12,1
	75 +	3	1,0		Emin değiliz	96	30,5
	<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,00</b>		<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,0</b>
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Yürütüldüğü Birim	İdari birim	154	48,9	Sürdürülebilirlik İle İlgili Eğitim Alınan Kurum	KOSGEB	104	33,0
	Pazarlama birimi	62	19,7		SKD	8	2,5
	Muhasebe birimi	17	5,4		Danışmanlık şirketleri	42	13,4
	Ar-Ge ve teknoloji birimi	37	11,7		TÜBİTAK	29	9,2
	İnsan kaynakları birimi	17	5,4		Ticaret Odası	65	20,6
	Üretim birimi	17	5,4		Alınmadı	66	21,0
	Yürütülmemektedir	11	3,5		<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,0</b>
	<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>100,0</b>				

Tablo 20’ye göre, araştırmaya katılan işletmelerin %38,1’i Kayseri, %36,5’i Ankara ve %25,4’ü ise İnegöl de yer almaktadır. Araştırmaya katılan firmaların %9,5’inde 181 ve daha fazla çalışan, %12,4’ünde 101-180 çalışan, %13,7’sinde 61-100 çalışan, %20,3’ünde 41-60 çalışan, %23,5’inde 21-40 çalışan, %20,6’sında 0-20 çalışan yer almaktadır. Bu firmaların faaliyet sürelerine bakıldığında ise %1’i 75 ve daha fazla yıldır, %7’si 50-74 yıldır, %25,7’si 25-49 yıldır, %55,2’si 5-24 yıldır ve %11,1’i ise 0-4 yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir. Tablodan görüldüğü üzere firmaların %86,4 gibi önemli bir bölümü yüzde yüz yerli sermayelidir. Firmalar satış

hasılatları yönünden ise %37,5'i yıllık 5 milyon ve daha fazla, %33,3'ü 1-5 milyon TL ve %29,2'si ise 0-1 milyon TL hasılatına sahiptir. Bununla birlikte uluslararası niteliğe sahip işletmelerin oranı %35,9, ulusal niteliklere sahip işletmelerdir oranı ise %59,8'dir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %37,1'i bir çevre politikasına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca işletmelerin %33'ü KOSGEB, %2,5'i sürdürülebilir kalkınma derneğinden, %13,7'si danışmanlık şirketlerinden, %9,2'si TÜBİTAK, %20,6'sı ticaret odasından kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri %48,9'unda idari birim tarafından yürütülürken, %19,7'sinde pazarlama birimi, %5,4'ünde muhasebe birimi, %11,7'sinde Ar-Ge ve teknoloji birimi, %5,4'ünde insan kaynakları birimi, %5,4'ünde ise üretim birimi tarafından yürütülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili herhangi bir faaliyet yürütemeyen işletmelerin oranı ise %3,5'tir.

#### **3.12.4. Araştırmanın Demografik Faktörleri Fark Analizleri**

Araştırmada üç veya daha fazla grup karşılaştırmaları için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testi öncesinde önkoşul olan varyansın homojen olduğu varsayımı (homogeneity of variance) Levene testi ile test edilmiştir. ANOVA sonuçları anlamlı bulunan farklılıkların kaynağını belirlemek üzere çoklu karşılaştırma analizi, Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 238).

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları, faaliyet yılları, satış hasılatları, işletmelerin nitelikleri, çevre politikaları ve sürdürülebilirlik konusunda alınan eğitim ile ilişkisel pazarlama, inovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına yönelik ANOVA sonuçları tablolarla gösterilmiştir.

İşletmelerin çalışan sayılarına göre yapılan ANOVA sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.



**Tablo 21: İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre ANOVA Sonuçları**

Değişken	Çalışan sayısı	n	Ortalama	S.S.	F	P
İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri	0-20	60	4.01	0.53	1,668	0,062
	21-40	63	3.92	0.53		
	41-60	64	4.10	0.55		
	61-100	38	3.89	0.45		
	101-180	38	3.81	0.45		
	181-250	29	3.78	0.36		
İnovasyon Stratejileri	0-20	60	4.20	0.54	3,281	0,007
	21-40	63	4.05	0.51		
	41-60	64	4.24	0.61		
	61-100	38	3.91	0.46		
	101-180	38	4.01	0.51		
	181-250	29	3.93	0.40		
Kurumsal Sürdürülebilirlik	0-20	60	3.91	0.53	3,380	0,006
	21-40	63	3.64	0.47		
	41-60	64	3.82	0.45		
	61-100	38	3.68	0.52		
	101-180	38	3.69	0.34		
	181-250	29	3.92	0.35		

Tablo 21'e göre, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin, işletmedeki çalışan sayılarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir ( $F=1,67$ ;  $p>0,05$ ). İnovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin işletmelerin çalışan sayılarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir (sırasıyla;  $F=3,28$ ;  $p<0,05$ ;  $F=3,38$ ;  $p<0,05$ ). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun belirlenebilmesi adına Tukey testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; çalışan sayısı 41-60 arasında olan işletmelerin inovasyon stratejilerine ait ortalama puanları çalışan sayısı 61-100 arasında olan işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Bu sonuç aradaki farklılığın anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik bakımından ise çalışan sayısı 0-20 arasında olan işletmelerin ortalama puanları, çalışan sayısı 21-40 arasında olan işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Bu sonuç aradaki farklılığın anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir.

Firma büyüklüğünün inovasyon stratejileri geliştirme konusunda önemli bir yere sahip olduğu bilinmekte olup, literatürde yer alan bazı araştırma bulguları da firma çalışan sayısının inovasyon stratejisi ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde önemli bir belirleyici faktör olduğu görüşünü desteklemektedir (Kaplan, 2010: 68; Örucü vd., 2011: 58; Akın ve Reyhanoglu, 2014: 23). Buna karşılık, KOBİ'lerde inovasyon yapmayı etkileyen faktörler üzerine Çalınar ve Baç tarafından yapılan çalışmada ise çalışan sayısı ile inovasyon arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Çalınar ve Baç, 2007: 454).

Tablo 22’de işletmelerin faaliyet yıllarına göre yapılan ANOVA sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 22: İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre ANOVA Sonuçları**

Değişken	Faaliyet Yılı	n	Ortalama	S.S.	F	P
İlişkisel pazarlama faaliyetleri	0 – 4	26	4.07	0.49	1,427	0,225
	5 – 24	170	3.90	0.50		
	25 – 49	74	3.96	0.54		
	50 – 74	19	4.08	0.50		
	75 – 99	3	4.29	0.19		
İnovasyon stratejileri	0 – 4	26	4.25	0.40	1,634	0,166
	5 – 24	170	4.06	0.51		
	25 – 49	74	4.07	0.63		
	50 – 74	19	4.16	0.42		
	75 – 99	3	4.62	0.49		
Kurumsal sürdürülebilirlik	0 – 4	26	3.81	0.54	0,696	0,595
	5 – 24	170	3.79	0.47		
	25 – 49	74	3.75	0.45		
	50 – 74	19	3.62	0.43		
	75 – 99	3	3.90	0.45		

Tablo 22’ye göre, ilişkisel pazarlama faaliyetleri, inovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin işletmelerin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir (sırasıyla; F=1,43; p>0,05; F=1,63; p>0,05; F=0,70; p>0,05).

Akın ve Reyhanoğlu tarafından işletme büyüklükleri yönünden Türkiye'nin inovasyon portresi üzerine yapılan araştırmada işletmelerin faaliyet yılı ile inovasyon arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır (Akın ve Reyhanoğlu, 2014: 24; Çalıpınar ve Baç,2007: 454; Kaplan, 2010: 71).

İşletmelerin satış hasılatlarına göre yapılan ANOVA sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

**Tablo 23: İşletmelerin Satış Hasılatlarına Göre ANOVA Sonuçları**

Değişken	Satış Hasılatı	n	Ortalama	S.S.	F	P
İlişkisel pazarlama faaliyetleri	0-1 milyon TL	87	4.11	0.53	9,91	0,000
	1-5 milyon TL	92	3.97	0.55		
	5-25 milyon TL	113	3.80	0.41		
İnovasyon stratejileri	0-1 milyon TL	87	4.31	0.48	14,586	0,000
	1-5 milyon TL	92	4.10	0.55		
	5-25 milyon TL	113	3.91	0.50		
Kurumsal sürdürülebilirlik	0-1 milyon TL	87	3.90	0.51	4,254	0,015
	1-5 milyon TL	92	3.73	0.49		
	5-25 milyon TL	113	3.72	0.41		

Tablo 23'e göre, ilişkisel pazarlama faaliyetleri, inovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin satış hasılatlarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir (sırasıyla;  $F=9,91$ ;  $p<0,05$ ;  $F=14,59$ ;  $p<0,05$ ;  $F=4,25$ ;  $p<0,05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre; satış hasılatı 5-25 milyon TL arasında olan işletmelerin ilişkisel pazarlama faaliyetlerine ait ortalama puanlarının, satış hasılatı 1-5 milyon TL ve 0-1 milyon TL arasında olan işletmelerin ortalamasından daha düşük olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik bakımından ise satış hasılatı 0-1 milyon TL arasında olan işletmelerin ortalama puanları, satış hasılatı 1-5 milyon TL ve 5-25 milyon TL arasında olan işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Bu sonuç aradaki farklılığın anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir. İnovasyon stratejileri bakımından ise satış hasılatı 0-1 milyon TL arasında olan işletmelerin ortalama puanları, satış hasılatı 1-5 milyon TL ve 5-25 milyon TL arasında olan işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Bu sonuç aradaki farklılığın anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, satış hasılatı 1-5 milyon TL arasında olan işletmelerin inovasyon stratejilerine ait ortalama puanları, satış hasılatı 5-25 milyon TL arasında olan işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Bu sonuç aradaki farklılığın anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir.

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda da firmaların ekonomik performanslarının inovasyon stratejileri üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu (Aslan, 2018: 208), inovasyonun firmaların kâr marjını arttırdığını göstermektedir (Elçi ve Karataylı, 2008: 17; Akın ve Reyhanoğlu, 2014: 39). Çalınar ve Baç (2007: 454) tarafından yapılan çalışmada ise, işletmelerin ortalama ihracat gelirleri arttıkça inovasyon yapma olasılıkları da artmaktadır. Firmaların kurumsal sürdürülebilirlik düzeyleri üzerinde ekonomik göstergeler önemli bir belirleyicidir (Gücenme-Gençoğlu ve Aytaç, 2016: 51). Ayrıca Finansal ve ekonomik özellikler firmaların ilişkisel pazarlama faaliyetlerini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2016: 151).

İşletmelerin niteliklerine göre yapılan ANOVA sonuçları tablo 24'te verilmiştir.

**Tablo 24: İşletmelerin Niteliklerine Göre ANOVA Sonuçları**

Değişken	Nitelik	N	Ortalama	S.S.	F	P
İlişkisel pazarlama faaliyetleri	Ulusal	187	4.02	0.52	4,403	0,005
	Uluslararası (ithalat-ihracat faaliyeti)	113	3.81	0.46		
	Farklı ülkede yatırım (çokuluslu)	12	3.94	0.60		
İnovasyon stratejileri	Ulusal	187	4.22	0.50	10,418	0,000
	Uluslararası (ithalat-ihracat faaliyeti)	113	3.87	0.54		
	Farklı ülkede yatırım (çokuluslu)	12	4.04	0.43		
Kurumsal sürdürülebilirlik	Ulusal	187	3.81	0.51	1,193	0,313
	Uluslararası (ithalat-ihracat faaliyeti)	113	3.72	0.43		
	Farklı ülkede yatırım (çokuluslu)	12	3.70	0.30		

Tablo 24'e göre, kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin, işletmelerin niteliğine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir (F=1,19; p>0,05). İlişkisel pazarlama faaliyetleri ve inovasyon strateji düzeylerinin işletmelerin niteliğine göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir (sırasıyla; F=4,40; p<0,05; F=10,42; p<0,05). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun belirlenebilmesi için Tukey testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; ulusal nitelikli işletmelerin ilişkisel pazarlama faaliyetlerine ait ortalama puanları, uluslararası nitelikli işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Bu sonuç aradaki farklılığın anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir. İnovasyon stratejileri bakımından ise ulusal nitelikli işletmelerin ortalama puanları, uluslararası nitelikli işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Bu sonuç aradaki farklılığın anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin çevre politikalarına göre yapılan ANOVA sonuçları tablo 25'te verilmiştir.

**Tablo 25: İşletmelerin Çevre Politikalarına Göre ANOVA Sonuçları**

Değişken	Çevre Politikası	N	Ortalama	S.S.	F	P
İlişkisel pazarlama faaliyetleri	Politikamız var	117	3.89	0.47	2,052	0,087
	Planlama aşamasında	61	3.89	0.51		
	Planlama aşamasında değil	38	3.92	0.45		
	Emin değiliz	96	4.06	0.58		
İnovasyon stratejileri	Politikamız var	117	4.00	0.52	4,949	0,001
	Planlama aşamasında	61	3.98	0.50		
	Planlama aşamasında değil	38	4.04	0.53		
	Emin değiliz	96	4.30	0.53		
Kurumsal sürdürülebilirlik	Politikamız var	117	3.68	0.43	2,197	0,069
	Planlama aşamasında	61	3.83	0.49		
	Planlama aşamasında değil	38	3.81	0.44		
	Emin değiliz	96	3.86	0.52		

Tablo 25'e göre, ilişkisel pazarlama faaliyetleri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin, işletmelerin çevre politikasına sahipliğine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir (sırasıyla; F=2,05; p>0,05; F=2,20; p>0,05). İnovasyon stratejileri düzeylerinin, işletmelerin çevre politikasına sahipliğine göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir (F=4,95; p<0,05). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun belirlenebilmesi adına Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre; çevre politikasına sahiplik sorusuna "Emin değiliz" diyen işletmelerin inovasyon stratejilerine ait ortalama puanları, "Politikamız var" ve "Planlama aşamasında" cevap veren işletmelerin ortalamasından daha yüksektir. Bu sonuç aradaki farklılığın anlamlı düzeyde olduğunu göstermektedir.

Firmaların çevre politikaları olması inovasyon stratejilerini olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmekte (Aslan, 2018: 207). Firmaların teknolojik yeterlikleri çevresel inovasyon

üzerinde önemli bir belirleyici olarak nitelendirilmektedir (Horbach, 2008: 163). Literatürde yer alan çalışmalarda kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında tek bir alt boyuta önem vermenin yetersiz olduğu, ekonomik, sosyal ve çevresel alt boyutları kapsayacak biçimde hareket edildiği zaman kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin amaçlarına ulaşacağı vurgulanmaktadır (Gürül, 2016: 879).

İşletmelerin sürdürülebilirlik konusunda aldıkları eğitime göre yapılan ANOVA sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

**Tablo 26: İşletmelerin Sürdürülebilirlik Konusunda Aldıkları Eğitime Göre ANOVA Sonuçları**

Değişken	Alınan Eğitim	N	Ortalama	S.S.	F	P
İlişkisel Pazarlama	KOSGEB	105	3.98	0.59	2.958	0.661
	Sürdürülebilir Kalkınma Derneği	8	4.06	0.47		
	Danışmanlık şirketleri	42	3.63	0.48		
	TÜBİTAK	29	3.96	0.50		
	Ticaret Odası	65	3.90	0.54		
	Alınmadı	66	3.92	0.46		
İnovasyon Stratejileri	KOSGEB	105	4.11	0.59	0.717	0.013
	Sürdürülebilir Kalkınma Derneği	8	4.16	0.42		
	Danışmanlık şirketleri	42	4.03	0.47		
	TÜBİTAK	29	4.13	0.60		
	Ticaret Odası	65	3.98	0.61		
	Alınmadı	66	4.01	0.54		
Kurumsal sürdürülebilirlik	KOSGEB	105	3.79	0.52	2.218	0.052
	Sürdürülebilir Kalkınma Derneği	8	3.98	0.49		
	Danışmanlık şirketleri	42	3.59	0.43		
	TÜBİTAK	29	3.64	0.40		
	Ticaret Odası	65	3.82	0.41		
	Alınmadı	66	3.82	0.51		

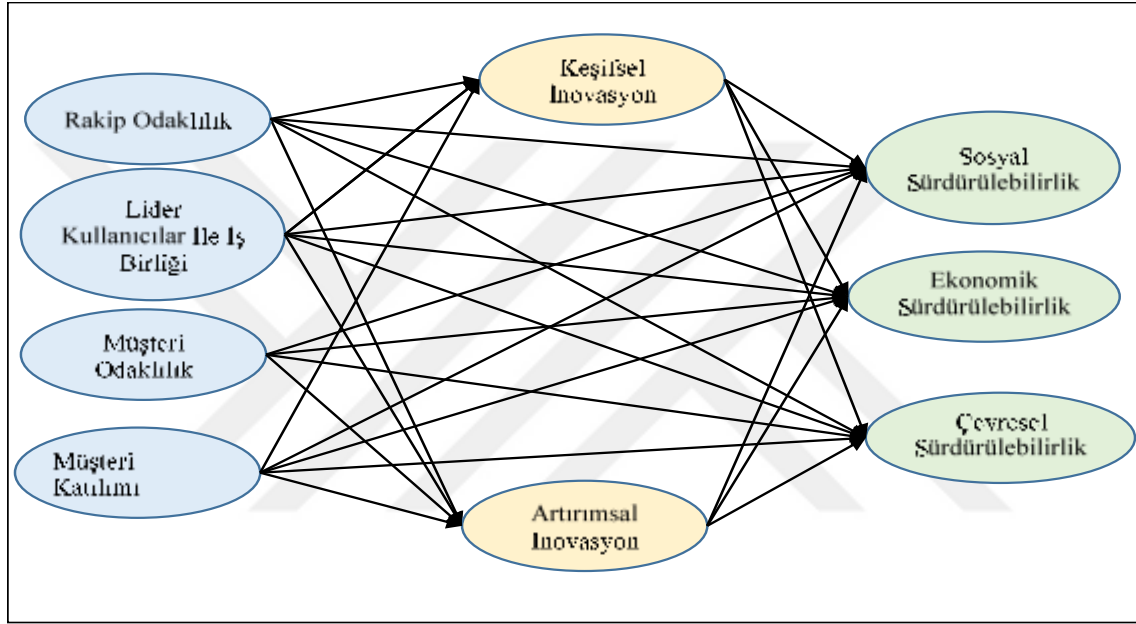
Tablo 26’ya göre, ilişkisel pazarlama faaliyetleri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin, işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda aldıkları eğitime göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (sırasıyla;  $F=2,96$ ;  $p>0,05$ ;  $F=2,22$ ;  $p>0,05$ ). İnovasyon stratejileri düzeylerinin, işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda aldıkları eğitime göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $F=0,717$ ;  $p>0,05$ ).

### 3.12.5. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde, araştırmanın hipotez testleri ve hipotezleri test etmek için kullanılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarıyla ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Korelasyon analiz bulguları değişkenler arasındaki ilişkilere dair ön bulgular sunmuştur. Ancak bağımsız ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki görece etkilerini ve yordama güçlerini daha net olarak tespit etmek ve araştırma hipotezlerini test etmek için daha güçlü bir analiz olan hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 268). Bu kapsamda regresyon analizi ile test edilecek araştırma hipotezlerinin şekilsel gösterimi Şekil 6'da verilmiştir. Yapılan regresyon analizlerinin birinci adımında bağımlı değişken üzerinde etkisi bulunma ihtimali bulunan işletmedeki toplam çalışan sayısı, firmanın faaliyet yılı ve yıllık satış hasılatı değişkenleri kontrol altına alınmıştır.

**Şekil 6: Test Edilecek Araştırma Hipotezlerinin Şekilsel Gösterimi**



### **3.12.5.1. İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının, Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarjik Regresyon Analizi Sonuçları**

İlk olarak araştırmanın birinci hipotezi olan ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının, sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi test edilmiştir. Regresyon analizinin birinci adımında işletmede çalışan sayısı, firmanın faaliyet yılı ve yıllık satış hasılatı değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Sosyal sürdürülebilirlik üzerine ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının etkisini belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 27'de gösterilmiştir.

**Tablo 27: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Sosyal Sürdürülebilirlik			
	Model-1		Model-2	
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	$\beta$	<i>S.H.</i>
İşletmede çalışan sayısı	.026	.024	.065	.024
Firmanın faaliyet yılı	-.042	.043	-.068	.042
Yıllık satış hasılatı	-.052	.048	.003	.047
Müşteri odaklılık	-	-	<b>.203**</b>	.068
Rakip odaklılık	-	-	.068	.044
Müşteri katılımı	-	-	-.043	.046
Lider kullanıcılar ile iş birliği	-	-	<b>.174*</b>	.049
$R^2$	0,004		0,106	
$\Delta R^2$	0,004		<b>0,102***</b>	

\*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; *S.H.*: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.

Bu bulgular bağımlı değişken üzerinde, kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen değişkenlerin etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir (Model-1). İkinci modelde, regresyon analizine ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin boyutları dahil edildiğinde, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde görülen değişimin yaklaşık %11'i açıklanabilmektedir ( $R^2=0,106$ ). Sosyal sürdürülebilirliği, ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarından lider kullanıcılar ile iş birliğinin ( $\beta=.174$ ;  $p<.05$ ) ve müşteri odaklılığın ( $\beta= 0,203$ ;  $p<.01$ ) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediğini düzeltilmiş beta değerleri göstermektedir. Buna karşın, rakip odaklılık ve müşteri katılımı boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı etkileri tespit edilememiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen verilere göre hipotezlerin kabul ve red durumları şu şekildedir:

H<sub>1a</sub> : Rakip odaklılık sosyal sürdürülebilirliği olumlu etkiler. (Red edildi)

H<sub>1b</sub> : Lider kullanıcılar ile iş birliği sosyal sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Kabul edildi)

H<sub>1c</sub> : Müşteri odaklılık sosyal sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Kabul edildi)

H<sub>1d</sub> : Müşteri katılımı sosyal sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Red edildi)

İlişkisel pazarlama faaliyetleri ile kurumsal sürdürülebilirlik ve inovasyon stratejileri ilişkisine yönelik ilgili literatürde oldukça sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Camarero tarafından yapılan araştırmada pazar odaklılık ile işletmelerin finansal ve finansal olmayan (sosyal) performansları arasında doğrudan anlamlı pozitif bir ilişki olduğu kaydedilmiştir (Camarero, 2007: 427).

İlişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının ekonomik sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi araştırmanın ikinci hipotezini oluşturmaktadır. Bu ilişkinin test edilebilmesi için ayrı bir regresyon

modeli oluşturulmuştur. Regresyon analizinin birinci adımında işletmede çalışan sayısı, firmanın faaliyet yılı ve yıllık satış hasılatı değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Ekonomik sürdürülebilirlik üzerine ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının etkisini belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 28’de gösterilmiştir.

**Tablo 28: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Ekonomik Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Ekonomik Sürdürülebilirlik			
	Model-1		Model-2	
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	$\beta$	<i>S.H.</i>
İşletmede çalışan sayısı	.070	.030	.057	.030
Firmanın faaliyet yılı	-.064	.053	-.079	.052
Yıllık satış hasılatı	-.120	.059	-.066	.058
Müşteri odaklılık	-	-	-.021	.085
Rakip odaklılık	-	-	<b>.132*</b>	.055
Müşteri katılımı	-	-	<b>.224**</b>	.057
Lider kullanıcılar ile iş birliği	-	-	.008	.061
$R^2$	0,016		0,090	
$\Delta R^2$	0,016		<b>0,075***</b>	

\*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; *S.H.*: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.

Bu bulgular bağımlı değişken üzerinde, kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen değişkenlerin etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir (Model-1). İkinci modelde, regresyon analizine ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin boyutları dahil edildiğinde, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde görülen değişimin yaklaşık %9’u açıklanabilmiştir ( $R^2=0,090$ ). Ekonomik sürdürülebilirliği, ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarından müşteri katılımı ( $\beta=0,224$ ;  $p<.01$ ) ve rakip odaklılık ( $\beta= 0,132$ ;  $p<.05$ ) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediğini düzeltilmiş beta değerleri göstermektedir. Buna karşın, lider kullanıcılar ile iş birliği ve müşteri odaklılık boyutlarının ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı etkileri tespit edilememiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen verilere göre hipotezlerin kabul ve red durumları şu şekildedir:

H<sub>2a</sub>: Rakip odaklılık ekonomik sürdürülebilirliği olumlu etkiler. (Kabul edildi)

H<sub>2b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği ekonomik sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Red edildi)

H<sub>2c</sub>: Müşteri odaklılık ekonomik sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Red edildi)

H<sub>2d</sub>: Müşteri katılımı ekonomik sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Kabul edildi)

Ledwith ve O’Dwyer (2009: 652) tarafından yapılan çalışmada pazar yöneliminin (müşteri odaklılık, rakip odaklılık) işletmelerin ekonomik performansı üzerinde etkisinin olmadığını kaydetmiştir. Atuahena-Gima tarafından yapılan çalışmada, pazar yöneliminin direkt olarak firmanın ekonomik performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını kaydedilmiştir



(Atuahena-Gima, 1996: 100). Bu sonuçlar araştırmanın bulguları ile kısmen benzerlik göstermektedir.

İlişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi araştırmanın üçüncü hipotezini oluşturmaktadır. Bu ilişkinin test edilebilmesi için ayrı bir regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon analizinin birinci adımında işletmede çalışan sayısı, firmanı faaliyet yılı ve yıllık satış hasılatı değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Tablo 29’da ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının, çevresel sürdürülebilirlik üzerine etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 29: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Çevresel Sürdürülebilirlik			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
İşletmede çalışan sayısı	.058	.022	<b>.114*</b>	.019
Firmanı faaliyet yılı	-.032	.039	-.088	.033
Yıllık satış hasılatı	<b>-.176**</b>	.044	-.070	.036
Müşteri odaklılık	-	-	<b>.345***</b>	.053
Rakip odaklılık	-	-	<b>.149**</b>	.035
Müşteri katılımı	-	-	<b>.188**</b>	.036
Lider kullanıcılar ile iş birliği	-	-	<b>.145*</b>	.038
<b>R<sup>2</sup></b>	0,026		0,370	
<b>ΔR<sup>2</sup></b>	<b>0,026*</b>		<b>0,344***</b>	

\*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.

Bu bulgular kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen değişkenlerden yalnızca yıllık satış hasılatının ( $\beta = -0,176$ ;  $p < .05$ ), bağımlı değişken üzerinde olumsuz yönde anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir (Model-1). İkinci modelde, regresyon analizine ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin boyutları dahil edildiğinde, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde görülen değişimin yaklaşık %37’si açıklanabilmektedir ( $R^2 = 0,370$ ). Çevresel sürdürülebilirliği, ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarından müşteri odaklılık ( $\beta = 0,345$ ;  $p < .01$ ), lider kullanıcılar ile iş birliği ( $\beta = 0,145$ ;  $p < .05$ ), müşteri katılımı ( $\beta = 0,188$ ;  $p < .01$ ) ve rakip odaklılığının ( $\beta = 0,149$ ;  $p < .01$ ) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediğini düzeltilmiş beta değerleri göstermektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen verilere göre hipotezlerin kabul ve red durumları şu şekildedir:

H<sub>3a</sub>: Rakip odaklılık çevresel sürdürülebilirliği olumlu etkiler. (Kabul edildi)

H<sub>3b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği çevresel sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Kabul edildi)

H<sub>3c</sub>: Müşteri odaklılık çevresel sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Kabul edildi)

H<sub>3d</sub>: Müşteri katılımı çevresel sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Kabul edildi)

### 3.12.5.2. İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının, İnovasyon Stratejileri Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İlişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının keşifsel inovasyon üzerindeki etkisi araştırmanın dördüncü hipotezini oluşturmaktadır. Bu ilişkinin test edilebilmesi için ayrı bir regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon analizinin birinci adımında işletmede çalışan sayısı, firmanı faaliyet yılı ve yıllık satış hasılatı değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Keşifsel inovasyon üzerine ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının etkisini belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 30’da gösterilmiştir.

**Tablo 30: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Keşifsel İnovasyon Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Keşifsel İnovasyon			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
İşletmede çalışan sayısı	-.018	.026	.043	.018
Firmanı faaliyet yılı	.051	.045	-.036	.032
Yıllık satış hasılatı	<b>-.255***</b>	.050	<b>-.122**</b>	.036
Müşteri odaklılık	-	-	<b>.271***</b>	.053
Rakip odaklılık	-	-	<b>.101*</b>	.034
Müşteri katılımı	-	-	<b>.304***</b>	.035
Lider kullanıcılar ile iş birliği	-	-	<b>.280***</b>	.038
<b>R<sup>2</sup></b>	0,069		0,549	
<b>ΔR<sup>2</sup></b>	<b>0,069***</b>		<b>0,480***</b>	

\*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.

Bu bulgulara göre; kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen değişkenlerden yalnızca yıllık satış hasılatının ( $\beta = -0,255$ ;  $p < .01$ ), bağımlı değişken üzerinde olumsuz yönde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır (Model-1). İkinci modelde, regresyon analizine ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin boyutları dahil edildiğinde, keşifsel inovasyon üzerinde görülen değişimin yaklaşık %55’i açıklanabilmiştir ( $R^2 = 0,549$ ). Keşifsel inovasyonu, ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarından lider kullanıcılar ile iş birliğinin ( $\beta = 0,280$ ;  $p < .01$ ), “müşteri odaklılığın ( $\beta = 0,271$ ;  $p < .01$ ), müşteri katılımı ( $\beta = 0,304$ ;  $p < .01$ ) ve rakip odaklılığın ( $\beta = 0,101$ ;  $p < .05$ ) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediğini düzeltilmiş beta değerleri göstermektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen verilere göre hipotezlerin kabul ve red durumları şu şekildedir:

H<sub>4a</sub>: Rakip odaklılık keşifsel inovasyonu olumlu etkiler (Kabul edildi)

H<sub>4b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği keşifsel inovasyonu olumlu etkiler (Kabul edildi)

H<sub>4c</sub>: Müşteri odaklılık keşifsel inovasyonu olumlu etkiler (Kabul edildi)

H<sub>4d</sub>: Müşteri katılımı keşifsel inovasyonu olumlu etkiler (Kabul edildi)

Valmohammadi'nin (2017: 374) yapmış olduğu araştırmada imalat sektöründeki işletmelerin inovasyon kabiliyetleri üzerinde müşteri ilişkiler yönetimi uygulamalarının olumlu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Can'ın (2012: 196) yapmış olduğu araştırmada inovasyon stratejileri ile rakip kıyaslama ve lider kullanıcılarla iş birliği arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte inovasyon stratejileri üzerinde müşteri bilgi sürecinin herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilirken, keşifsel inovasyon ile rakiplerle kıyaslama yapılması arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Yıldız ve Koçan'ın (2018: 68) yapmış olduğu araştırmada, marka sadakati üzerinde ürün inovasyonunun olumlu yönde etkisi tespit edilmiştir. Han ve arkadaşlarının (1998: 40) yapmış olduğu araştırmada ise inovasyona rakip odaklılığın ve müşteri odaklılığın pozitif yönde etki ettiği belirlenmiştir.

Çetiner (2012: 206) tarafından yapılan araştırmada ise işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi ile müşteri sadakati dinamikleri arasında ileri düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar bu araştırmada marka sadakati değişkeni araştırmaya dâhil edilmemiş olsa da, marka sadakatinin işletmelerin faaliyette olduğu sektörde ayakta kalabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için önemli olduğu düşünülmektedir.

İlişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının artırimsal inovasyon üzerindeki etkisi araştırmanın beşinci hipotezini oluşturmaktadır. Bu ilişkinin test edilebilmesi için ayrı bir regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon analizinin birinci adımında işletmede çalışan sayısı, firmanı faaliyet yılı ve yıllık satış hasılatı değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Artırimsal inovasyon üzerine ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının etkisini belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen sonuçlar Tablo 31'de gösterilmiştir.

**Tablo 31: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Artırimsal İnovasyon Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Artırimsal İnovasyon			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	$\beta$	S.H.
İşletmede çalışan sayısı	-.113	.022	-.049	.018
Firmanı faaliyet yılı	.071	.039	.018	.032
Yıllık satış hasılatı	<b>-.148*</b>	.043	-.040	.036
Müşteri odaklılık	-	-	<b>.470***</b>	.053
Rakip odaklılık	-	-	<b>.188***</b>	.034
Müşteri katılımı	-	-	<b>.239***</b>	.035
Lider kullanıcılar ile iş birliği	-	-	.027	.038
<b>R<sup>2</sup></b>	0,051		0,500	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	<b>0,051***</b>		<b>0,449***</b>	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.

Bu bulgulara göre; kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen değişkenlerden yalnızca yıllık satış hasılatının ( $\beta = -0,148$ ;  $p < .05$ ), bağımlı değişken üzerinde olumsuz yönde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır (Model-1). İkinci modelde, regresyon analizine ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin boyutları dahil edildiğinde, artırimsal inovasyon üzerinde görülen değişimin yaklaşık % 50'si açıklanabilmiştir ( $R^2 = 0,500$ ). Artırimsal sürdürülebilirliği, ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarından müşteri odaklılık ( $\beta = 0,470$ ;  $p < .01$ ), müşteri katılımı ( $\beta = 0,239$ ;  $p < .01$ ) ve rakip odaklılığın ( $\beta = 0,188$ ;  $p < .01$ ) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediğini düzeltilmiş beta değerleri göstermektedir. Bununla birlikte artırimsal inovasyon üzerinde lider kullanıcılar ile iş birliğinin anlamlı bir etkisi belirlenmemiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen verilere göre hipotezlerin kabul ve red durumları şu şekildedir:

H<sub>5a</sub>: Rakip odaklılık artırimsal inovasyonu olumlu etkiler. (Kabul edildi)

H<sub>5b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği artırimsal inovasyonu olumlu etkiler (Red edildi)

H<sub>5c</sub>: Müşteri odaklılık artırimsal inovasyonu olumlu etkiler (Kabul edildi)

H<sub>5d</sub>: Müşteri katılımı artırimsal inovasyonu olumlu etkiler (Kabul edildi)

Artırimsal stratejileri, lider kullanıcılarla iş birliği ve rakiplerle kıyaslama yapılması olumlu yönde etkilemektedir (Can, 2012: 196). Cui ve Wu yapmış olduğu çalışmada, inovasyon sürecine müşterinin katılımı yenilikçi katılım, ortak geliştirici katılım ve bilgi kaynağı katılım şeklinde üç farklı açıdan değerlendirilmiştir. Araştırma neticesinde inovasyon ile yenilikçi ve ortak geliştirici müşteri katılımı arasında pozitif bir ilişki belirlenirken, müşterinin bilgi kaynağı olarak inovasyona etkisi arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir (Cui ve Wu, 2015: 530). Buna göre çalışmadan elde edilen bulgular, daha önce benzer konuda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir.

### **3.12.5.3. İnovasyon Stratejileri Boyutlarının Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Araştırmanın altıncı hipotezi olan inovasyon stratejileri boyutlarının, sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini test etmek için ise ayrı bir regresyon modeli kurulmuştur. Regresyon analizinin birinci adımında işletmede çalışan sayısı, firmayı faaliyet yılı ve yıllık satış hasılatı değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Tablo 32'de inovasyon stratejileri boyutlarının, sosyal sürdürülebilirlik üzerine etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 32: İnovasyon Stratejileri Boyutlarının Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Sosyal Sürdürülebilirlik			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	$\beta$	S.H.
İşletmede çalışan sayısı	.026	.024	.022	.024
Firmanın faaliyet yılı	-.042	.043	-.053	.042
Yıllık satış hasılatı	-.052	.048	.021	.048
Keşifsel inovasyon	-	-	<b>.336***</b>	.081
Artırımsal inovasyon	-	-	-.087	.094
<b>R<sup>2</sup></b>	0,004		0,074	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	0,004		<b>0,070***</b>	
* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.				

Bu bulgular bağımlı değişken üzerinde, kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen değişkenlerin etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir (Model-1). İkinci modelde, inovasyon stratejileri boyutlarının regresyon analizine eklendiğinde, sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki değişimin yaklaşık % 7'si açıklanabilmiştir ( $R^2=0,074$ ). İnovasyon stratejileri boyutlarından yalnızca keşifsel inovasyonun ( $\beta= 0,336$ ;  $p<.05$ ), sosyal sürdürülebilirliği anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediğini düzeltilmiş beta değerleri göstermektedir. Bununla birlikte artırımsal inovasyon üzerinde sosyal sürdürülebilirliğin anlamlı bir etkisi belirlenememiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen verilere göre hipotezlerin kabul ve red durumları şu şekildedir:

H<sub>6a</sub>: Keşifsel inovasyon sosyal sürdürülebilirliği olumlu etkiler. (Kabul edildi)

H<sub>6b</sub>: Artırımsal inovasyon sosyal sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Red edildi)

Ledwith ve O'Dwyer (2009: 652) tarafından yapılan çalışmada yeni ürün performansının örgütsel performans üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Çakıcı vd., (2016: 33) tarafından yapılan çalışmada ürün inovasyonunun sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Luo ve Du (2015: 703) tarafından yapılan çalışmada ise firma inovasyonu ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında olumlu yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yakın zamanda yapılan bir başka çalışmada (Pedersen vd., 2018: 267) ise inovatif iş modellerine sahip şirketlerin kurumsal sürdürülebilirliği artırma olasılıklarının daha yüksek olduğu raporlanmıştır. Buna göre çalışmadan elde edilen bulgular, daha önce benzer konuda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlarla tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın yedinci hipotezi olan inovasyon stratejileri boyutlarının, ekonomik sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini test etmek için ise ayrı bir regresyon modeli kurulmuştur. Regresyon analizinin birinci adımında işletmede çalışan sayısı, firmanın faaliyet yılı ve yıllık satış

hasılatı değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Tablo 33'te inovasyon stratejileri boyutlarının, ekonomik sürdürülebilirlik üzerine etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 33: İnovasyon Stratejileri Boyutlarının Ekonomik Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Ekonomik Sürdürülebilirlik			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
İşletmede çalışan sayısı	.070	.030	.064	.030
Firmanın faaliyet yılı	-.064	.053	-.072	.052
Yıllık satış hasılatı	-.120	.059	-.061	.059
Keşifsel inovasyon	-	-	<b>.291***</b>	.100
Artırımsal inovasyon	-	-	-.098	.117
<b>R<sup>2</sup></b>	0,016		0,063	
<b>ΔR<sup>2</sup></b>	0,016		<b>0,047**</b>	

\*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.

Bu bulgular bağımlı değişken üzerinde, kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen değişkenlerin etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir (Model-1). İkinci modelde, regresyon analizine inovasyon stratejilerinin boyutları dahil edildiğinde, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde görülen değişimin yaklaşık %6'sı açıklanabilmektedir ( $R^2=0,063$ ). İnovasyon stratejileri boyutlarından yalnızca keşifsel inovasyonun ( $\beta= 0,291$ ;  $p < .01$ ), ekonomik sürdürülebilirliği anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediğini düzeltilmiş beta değerleri göstermektedir. Bununla birlikte artırımsal inovasyonun, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkinin olduğu belirlenmemiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen verilere göre hipotezlerin kabul ve red durumları şu şekildedir:

H<sub>7a</sub>: Keşifsel inovasyon ekonomik sürdürülebilirliği olumlu etkiler. (Kabul edildi)

H<sub>7b</sub>: Artırımsal inovasyon ekonomik sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Red edildi)

Li ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmada, keşifsel ve artırımsal inovasyon stratejilerinin ayrı ayrı firmanın ekonomik performansına anlamlı ve pozitif yönde bir etki ettiği belirlenmiştir (Li vd., 2010: 331).

Araştırmanın sekizinci hipotezi olan inovasyon stratejileri boyutlarının çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini test etmek için ise ayrı bir regresyon modeli kurulmuştur. Regresyon analizinin birinci adımında işletmede çalışan sayısı, firmanın faaliyet yılı ve yıllık satış hasılatı değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Tablo 34'te inovasyon stratejileri boyutlarının,

çevresel sürdürülebilirlik üzerine etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 34: İnovasyon Stratejileri Boyutlarının Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Çevresel Sürdürülebilirlik			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
İşletmede çalışan sayısı	.058	.022	.083	.019
Firmanın faaliyet yılı	-.032	.039	-.064	.034
Yıllık satış hasılatı	<b>-.176**</b>	.044	-.052	.039
Keşifsel inovasyon	-	-	<b>.400***</b>	.066
Artırımsal inovasyon	-	-	<b>.154*</b>	.077
<b>R<sup>2</sup></b>	0,026		0,285	
<b>ΔR<sup>2</sup></b>	<b>0,026*</b>		<b>0,259***</b>	

\* p < .05, \*\*p<.01, \*\*\* p < .001; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır.

Bu bulgulara göre; kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilen değişkenlerin, yalnızca yıllık satış hasılatının ( $\beta = -0,176$ ;  $p < .01$ ), bağımlı değişken üzerinde olumsuz yönde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır (Model-1). İkinci modelde, inovasyon stratejileri boyutlarının regresyon analizine eklendiğinde, çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki değişimin yaklaşık % 28'i açıklanabilmiştir ( $R^2 = 0,285$ ). İnovasyon stratejileri boyutlarından keşifsel inovasyonun ( $\beta = 0,400$ ;  $p < .01$ ) ve artırımsal inovasyonun ( $\beta = 0,154$ ;  $p < .05$ ), çevresel sürdürülebilirliği anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediğini düzeltilmiş beta değerleri göstermektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen verilere göre hipotezlerin kabul ve red durumları şu şekildedir:

H<sub>8a</sub>: Keşifsel inovasyon çevresel sürdürülebilirliği olumlu etkiler. (Kabul edildi)

H<sub>8b</sub>: Artırımsal inovasyon çevresel sürdürülebilirliği olumlu etkiler (Kabul edildi)

#### 3.12.5.4. İlişkisel Pazarlama Faaliyetlerinin İnovasyon Stratejileri Vasıtasıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Hiyerarjik Regresyon Analizi Sonuçları

İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin inovasyon stratejileri vasıtasıyla kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde dolaylı bir etkisinin olup olmadığını belirleyebilmek için “bootstrap yöntemi”nin esas alındığı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemin Sobel testi ve Baron ve Kenny (1986: 1174) tarafından önerilen klasik yöntemle göre daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Hayes, 2018: 107; Gürbüz, 2019b: 54). Bootstrap tekniğinde 5000 yeniden örnekleme seçeneği kullanılmıştır. Aracılık testi, Hayes (2018: 108) tarafından önerilen Process makro kullanılarak

gerçekleştirilmiştir. MacKinnon ve arkadaşları (2004: 105), Bootstrap sonucunda bulunan %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin aracılık hipotezini doğrulayabilmek için sıfır (0) değerini içermemesi gerektiğini ifade etmektedir.

Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen regresyon bulguları ile ilgili ayrıntılar aşağıda ifade edilmiştir.

### 3.12.5.5. İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının İnovasyon Stratejileri Vasıtası İle Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hiyerarjik Regresyon Analizi Sonuçları

İlk olarak aracılık hipotezlerinden dokuzuncu hipotez test edilmiştir. İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin, sosyal sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak etkileyip etkilemediğini (aracılık etkisi) test etmek amacıyla Bootstrap esaslı regresyon analizi yapılmış ve elde edilen güven aralıklarına göre bulgular yorumlanmıştır. Dolaylı etkinin tespitine dair yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 35'te sunulmuştur.

**Tablo 35: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Keşifsel İnovasyon Vasıtasıyla Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Sosyal Sürdürülebilirlik	
	B	S.H.
<b>Rakip odaklılık → Keşifsel inovasyon → Sosyal sürdürülebilirlik</b>		
<b>Rakip odaklılık</b>	0,083	0,044
Keşifsel inovasyon	0,233***	0,052
R <sup>2</sup>	0,073	
Dolaylı Etki	<b>0,073 % 95 GA [0,0331, 0,1197]</b>	
<b>Lider kullanıcılar ile iş birliği → Keşifsel inovasyon → Sosyal sürdürülebilirlik</b>		
Lider kullanıcılar ile iş birliği	0,142	0,048
Keşifsel inovasyon	0,173***	0,063
R <sup>2</sup>	0,080	
Dolaylı Etki	<b>0,106 % 95 GA [0,0169, 0,1905]</b>	
<b>Müşteri odaklılık → Keşifsel inovasyon → Sosyal sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri odaklılık	0,186	0,069
Keşifsel inovasyon	0,159*	0,097
R <sup>2</sup>	0,091	
Dolaylı Etki	<b>0,086 % 95 GA [0,0156, 0,1592]</b>	
<b>Müşteri katılımı → Keşifsel inovasyon → Sosyal sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri katılımı	-0,044	0,047
Keşifsel inovasyon	0,285***	0,061
R <sup>2</sup>	0,068	
Dolaylı Etki	<b>0,164 % 95 GA [0,0819, 0,2565]</b>	
* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır. GA= Güven Aralığı		



Buna göre ilişkisel pazarlama faaliyetlerinden Rakip odaklılık ( $\beta= 0,073$  % 95 GA [0,0331, 0,1197]), lider kullanıcılar ile iş birliği ( $\beta= 0,106$  % 95 GA [0,0169, 0,1905]), müşteri odaklılık ( $\beta= 0,086$  % 95 GA [0,0156, 0,1592]) ve müşteri katılımının ( $\beta= 0,164$  % 95 GA [0,0819, 0,2565]), keşifsel inovasyon değişkeni vasıtasıyla sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da keşifsel inovasyon değişkeninin, söz konusu ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir. Çünkü yüzdelerle yöntemle belirlenmiş olan Bootstrap alt ve üst güven aralık değerleri, 0 (sıfır) değerini içermemektedir.

Aracılık hipotezine ait hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları aşağıdaki gibidir:

- H<sub>9a</sub>: Rakip odaklılık sosyal sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>9b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği sosyal sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>9c</sub>: Müşteri odaklılık sosyal sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>9d</sub>: Müşteri katılımı sosyal sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)

Araştırmanın onuncu hipotezi için bir başka regresyon modeli kurulmuştur. İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin, ekonomik sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak etkileyip etkilemediğini (aracılık etkisi) test etmek amacıyla Bootstrap esaslı regresyon analizi yapılmış ve elde edilen güven aralıklarına göre bulgular yorumlanmıştır. Dolaylı etkinin tespitine dair yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 36'da sunulmuştur.

**Tablo 36: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Keşifsel İnovasyon Vasıtasıyla Ekonomik Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Ekonomik Sürdürülebilirlik	
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>
<b>Rakip odaklılık → Keşifsel inovasyon → Ekonomik sürdürülebilirlik</b>		
Rakip odaklılık	0,133	0,054
Keşifsel inovasyon	0,179**	0,065
R <sup>2</sup>	0,065	
Dolaylı Etki	<b>0,056 % 95 GA [0,0217, 0,0981]</b>	
<b>Lider kullanıcılar ile iş birliği → Keşifsel inovasyon → Ekonomik sürdürülebilirlik</b>		
Lider kullanıcılar ile iş birliği	0,015	0,060
Keşifsel inovasyon	0,238**	0,079
R <sup>2</sup>	0,049	
Dolaylı Etki	<b>0,128 % 95 GA [0,0470, 0,2210]</b>	
<b>Müşteri odaklılık → Keşifsel inovasyon → Ekonomik sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri odaklılık	-0,046	0,087
Keşifsel inovasyon	0,246***	0,074
R <sup>2</sup>	0,050	
Dolaylı Etki	<b>0,133 % 95 GA [0,0685, 0,1992]</b>	
<b>Müşteri katılımı → Keşifsel inovasyon → Ekonomik sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri katılımı	0,172*	0,058
Keşifsel inovasyon	0,122	0,075
R <sup>2</sup>	0,068	
Dolaylı Etki	0,070 % 95 GA [-0,0819, 0,1433]	
* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$ ; <i>S.H.</i> : Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır. GA= Güven Aralığı		

Buna göre ilişkisel pazarlama faaliyetlerinden rakip odaklılık ( $\beta = 0,056$  % 95 GA [0,0217, 0,0981], lider kullanıcılar ile iş birliği ( $\beta = 0,128$  % 95 GA [0,0470, 0,2210]) ve müşteri odaklılık ( $\beta = 0,133$  % 95 GA [0,0685, 0,1992]) boyutlarının, keşifsel inovasyon değişkeni vasıtasıyla ekonomik sürdürülebilirlik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da keşifsel inovasyon değişkeninin, söz konusu ilişkilere aracılık ettiği belirlenmiştir. Çünkü yüzdeler yöntemiyle belirlenmiş olan Bootstrap alt ve üst güven aralık değerleri, 0 (sıfır) değerini içermemektedir. Buna karşın müşteri katılımı boyutunun ( $\beta = 0,070$  % 95 GA [-0,0819, 0,1433]), keşifsel inovasyon değişkeni vasıtasıyla ekonomik sürdürülebilirlik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Çünkü yüzdeler yöntemiyle belirlenmiş olan Bootstrap alt ve üst güven aralık değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamaktadır.

Aracılık hipotezine ait hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları aşağıdaki gibidir:

- H<sub>10a</sub>: Rakip odaklılık ekonomik sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>10b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği ekonomik sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>10c</sub>: Müşteri odaklılık ekonomik sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>10d</sub>: Müşteri katılımı ekonomik sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Red edildi)

Araştırmanın on birinci hipotezi için bir başka regresyon modeli kurulmuştur. İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin, çevresel sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak etkileyip etkilemediğini (aracılık etkisi) test etmek amacıyla Bootstrap esaslı regresyon analizi yapılmış ve elde edilen güven aralıklarına göre bulgular yorumlanmıştır. Dolaylı etkinin tespitine dair yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 37’de sunulmuştur.

**Tablo 37: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Keşifsel İnovasyon Vasıtasıyla Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Çevresel Sürdürülebilirlik	
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>
<b>Rakip odaklılık → Keşifsel inovasyon → Çevresel sürdürülebilirlik</b>		
Rakip odaklılık	0,177	0,035
Keşifsel inovasyon	0,464**	0,042
R <sup>2</sup>	0,297	
Dolaylı Etki	<b>0,145 % 95 GA [0,0923, 0,1980]</b>	
<b>Lider kullanıcılar ile iş birliği → Keşifsel inovasyon → Çevresel sürdürülebilirlik</b>		
Lider kullanıcılar ile iş birliği	0,188	0,039
Keşifsel inovasyon	0,404**	0,051
R <sup>2</sup>	0,292	
Dolaylı Etki	<b>0,247 % 95 GA [0,1692, 0,3372]</b>	
<b>Müşteri odaklılık → Keşifsel inovasyon → Çevresel sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri odaklılık	0,309***	0,055
Keşifsel inovasyon	0,352***	0,047
R <sup>2</sup>	0,337	
Dolaylı Etki	<b>0,191 % 95 GA [0,1190, 0,2657]</b>	
<b>Müşteri katılımı → Keşifsel inovasyon → Çevresel sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri katılımı	0,157**	0,038
Keşifsel inovasyon	0,429***	0,049
R <sup>2</sup>	0,286	
Dolaylı Etki	<b>0,246 % 95 GA [0,1687, 0,3295]</b>	
* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$ ; <i>S.H.</i> : Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır. GA= Güven Aralığı		

Buna göre ilişkisel pazarlama faaliyetlerinden rakip odaklılık ( $\beta = 0,145$  % 95 GA [0,0923, 0,1980]), lider kullanıcılar ile iş birliği ( $\beta = 0,247$  % 95 GA [0,1692, 0,3372]), müşteri odaklılık ( $\beta = 0,191$  % 95 GA [0,1190, 0,2657]) ve müşteri katılımı ( $\beta = 0,246$  % 95 GA [0,1687, 0,3295]) boyutlarının, keşifsel inovasyon değişkeni vasıtasıyla çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da keşifsel inovasyon değişkeninin, söz konusu ilişkilere aracılık ettiği belirlenmiştir. Çünkü yüzdellik yöntemle belirlenmiş olan Bootstrap alt ve üst güven aralık değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamamaktadır.

Aracılık hipotezine ait hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları aşağıdaki gibidir:

- H<sub>11a</sub>: Rakip odaklılık çevresel sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>11b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği çevresel sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>11c</sub>: Müşteri odaklılık çevresel sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>11d</sub>: Müşteri katılımı çevresel sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)

Araştırmanın on ikinci hipotezi için bir başka regresyon modeli kurulmuştur. İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin, sosyal sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak etkileyip etkilemediğini (aracılık etkisi) test etmek amacıyla Bootstrap esaslı regresyon analizi yapılmış ve elde edilen güven aralıklarına göre bulgular yorumlanmıştır. Dolaylı etkinin tespitine dair yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 38'de sunulmuştur.

**Tablo 38: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Artırımsal İnovasyon Vasıtasıyla Sosyal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Sosyal Sürdürülebilirlik	
	B	S.H.
<b>Rakip odaklılık → Artırımsal inovasyon → Sosyal sürdürülebilirlik</b>		
Rakip odaklılık	0,114	0,048
Artırımsal inovasyon	0,122*	0,064
R <sup>2</sup>	0,037	
Dolaylı Etki	0,043 % 95 GA [-0,0028, 0,0943]	
<b>Lider kullanıcılar ile iş birliği → Artırımsal inovasyon → Sosyal sürdürülebilirlik</b>		
Lider kullanıcılar ile iş birliği	0,218***	0,043
Artırımsal inovasyon	0,066	0,066
R <sup>2</sup>	0,064	
Dolaylı Etki	0,029 % 95 GA [-0,0330, 0,0913]	
<b>Müşteri odaklılık → Artırımsal inovasyon → Sosyal sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri odaklılık	0,280***	0,075
Artırımsal inovasyon	-0,013	0,076
R <sup>2</sup>	0,074	
Dolaylı Etki	-0,008 % 95 GA [-0,0966, 0,0869]	
<b>Müşteri katılımı → Artırımsal inovasyon → Sosyal sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri katılımı	0,056	0,044
Artırımsal inovasyon	0,136*	0,068
R <sup>2</sup>	0,029	
Dolaylı Etki	0,062 % 95 GA [-0,0012, 0,1364]	
* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır. GA= Güven Aralığı		

Buna göre ilişkisel pazarlama faaliyetlerinden rakip odaklılık ( $\beta = 0,043$  % 95 GA [-0,0028, 0,0943]), lider kullanıcılar ile iş birliği ( $\beta = 0,029$  % 95 GA [-0,0330, 0,0913]), müşteri odaklılık ( $\beta = -0,008$  % 95 GA [-0,0966, 0,0869]) ve müşteri katılımı ( $\beta = 0,062$  % 95 GA [-0,0012, 0,1364]) boyutlarının, artırımsal inovasyon değişkeni vasıtasıyla sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı, dolayısıyla da artırımsal inovasyon değişkeninin, söz konusu ilişkilere aracılık etmediği belirlenmiştir. Çünkü yüzdellik yöntemle belirlenmiş olan Bootstrap alt ve üst güven aralık değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamaktadır.

Aracılık hipotezine ait hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları aşağıdaki gibidir:

- H<sub>12a</sub>: Rakip odaklılık sosyal sürdürülebilirliği artırımsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Red edildi)
- H<sub>12b</sub>: Lider kullanıcılar ile iş birliği sosyal sürdürülebilirliği artırımsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Red edildi)
- H<sub>12c</sub>: Müşteri odaklılık sosyal sürdürülebilirliği artırımsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Red edildi)

H<sub>12d</sub>: Müşteri katılımı sosyal sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Red edildi)

Araştırmanın on üçüncü hipotezi için bir başka regresyon modeli kurulmuştur. İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin, ekonomik sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak etkileyip etkilemediğini (aracılık etkisi) test etmek amacıyla Bootstrap esaslı regresyon analizi yapılmış ve elde edilen güven aralıklarına göre bulgular yorumlanmıştır. Dolaylı etkinin tespitine dair yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 39’da sunulmuştur.

**Tablo 39: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Artırimsal İnovasyon Vasıtasıyla Ekonomik Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Ekonomik Sürdürülebilirlik	
	B	S.H.
<b>Rakip odaklılık → Artırimsal inovasyon → Ekonomik sürdürülebilirlik</b>		
Rakip odaklılık	0,166*	0,056
Artırimsal inovasyon	0,065	0,080
R <sup>2</sup>	0,039	
Dolaylı Etki	0,023 % 95 GA [-0,0134, 0,0619]	
<b>Lider kullanıcılar ile iş birliği → Artırimsal inovasyon → Ekonomik sürdürülebilirlik</b>		
Lider kullanıcılar ile iş birliği	0,114	0,054
Artırimsal inovasyon	0,074	0,083
R <sup>2</sup>	0,025	
Dolaylı Etki	0,032 % 95 GA [-0,0173, 0,0832]	
<b>Müşteri odaklılık → Artırimsal inovasyon → Ekonomik sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri odaklılık	0,015	0,095
Artırimsal inovasyon	0,115	0,096
R <sup>2</sup>	0,016	
Dolaylı Etki	0,072 % 95 GA [-0,0095, 0,1523]	
<b>Müşteri katılımı → Artırimsal inovasyon → Ekonomik sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri katılımı	0,235***	0,054
Artırimsal inovasyon	0,016	0,082
R <sup>2</sup>	0,059	
Dolaylı Etki	0,073 % 95 GA [-0,0446, 0,0600]	
* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır. GA= Güven Aralığı		

Buna göre ilişkisel pazarlama faaliyetlerinden rakip odaklılık ( $\beta = 0,023$  % 95 GA [-0,0134, 0,0619]), lider kullanıcılar ile iş birliği ( $\beta = 0,032$  % 95 GA [-0,0173, 0,0832]), müşteri odaklılık ( $\beta = -0,072$  % 95 GA [-0,0095, 0,1523]) ve müşteri katılımı ( $\beta = 0,073$  % 95 GA [-0,0446, 0,0600]) boyutlarının, artırimsal inovasyon değişkeni vasıtasıyla ekonomik sürdürülebilirlik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı, dolayısıyla da artırimsal inovasyon değişkeninin, söz konusu ilişkilere aracılık etmediği tespit edilmiştir. Zira yüzdellik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamaktadır.

Aracılık hipotezi ile ilgili hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen verilere göre hipotezlerin kabul ve red durumları şu şekildedir:

H<sub>13a</sub>: Rakip odaklılık ekonomik sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Red edildi)

H<sub>13b</sub>: Lider kullanıcı iş birliği ekonomik sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Red edildi)

H<sub>13c</sub>: Müşteri odaklılık ekonomik sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Red edildi)

H<sub>13d</sub>: Müşteri katılımı ekonomik sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Red edildi)

Araştırmanın son hipotezi olan on dördüncü hipotez için bir başka regresyon modeli kurulmuştur. İlişkisel pazarlama faaliyetlerinin, çevresel sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak etkileyip etkilemediğini (aracılık etkisi) test etmek amacıyla Bootstrap esaslı regresyon analizi yapılmış ve elde edilen güven aralıklarına göre bulgular yorumlanmıştır. Dolaylı etkinin tespitine dair yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 40’da sunulmuştur.

**Tablo 40: İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri Boyutlarının Artırimsal İnovasyon Vasıtasıyla Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N= 315)**

Değişkenler	Çevresel Sürdürülebilirlik	
	B	S.H.
<b>Rakip odaklılık → Artırimsal inovasyon → Çevresel sürdürülebilirlik</b>		
Rakip odaklılık	0,183**	0,037
Artırimsal inovasyon	0,390***	0,053
R <sup>2</sup>	0,236	
Dolaylı Etki	<b>0,139 % 95 GA [0,0837, 0,2029]</b>	
<b>Lider kullanıcılar ile iş birliği → Artırimsal inovasyon → Çevresel sürdürülebilirlik</b>		
Lider kullanıcılar ile iş birliği	0,291***	0,035
Artırimsal inovasyon	0,327***	0,054
R <sup>2</sup>	0,275	
Dolaylı Etki	<b>0,144 % 95 GA [0,0811, 0,2152]</b>	
<b>Müşteri odaklılık → Artırimsal inovasyon → Çevresel sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri odaklılık	0,353***	0,061
Artırimsal inovasyon	0,235***	0,062
R <sup>2</sup>	0,282	
Dolaylı Etki	<b>0,147 % 95 GA [0,0419, 0,2657]</b>	
<b>Müşteri katılımı → Artırimsal inovasyon → Çevresel sürdürülebilirlik</b>		
Müşteri katılımı	0,246***	0,036
Artırimsal inovasyon	0,342***	0,055
R <sup>2</sup>	0,255	
Dolaylı Etki	<b>0,158 % 95 GA [0,0886, 0,2345]</b>	
* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır. GA= Güven Aralığı		

Buna göre ilişkisel pazarlama faaliyetlerinden rakip odaklılık ( $\beta= 0,139$  % 95 GA [0,0837, 0,2029]), lider kullanıcılar ile iş birliği ( $\beta= 0,144$  % 95 GA [0,0811, 0,2152]), müşteri odaklılık ( $\beta= 0,147$  % 95 GA [0,0419, 0,2657]) ve müşteri katılımı ( $\beta= 0,158$  % 95 GA [0,0886, 0,2345]) boyutlarının, artırimsal inovasyon değişkeni vasıtasıyla çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu dolayısıyla da artırimsal inovasyon değişkeninin, söz konusu ilişkilere aracılık ettiği tespit edilmiştir. Zira yüzelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamamaktadır.

Aracılık hipotezine ait hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları aşağıdaki gibidir:

- H<sub>14a</sub>: Rakip odaklılık çevresel sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>14b</sub>: Lider kullanıcı iş birliği çevresel sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>14c</sub>: Müşteri odaklılık çevresel sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)
- H<sub>14d</sub>: Müşteri katılımı çevresel sürdürülebilirliği artırimsal inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler (Kabul edildi)

Genel olarak değerlendirildiğinde, aracılık hipotezine yönelik olarak ilgili yazında sınırlı sayıda araştırma yapıldığı tespit edilmiştir. Atuahene-Gima tarafından yapılan çalışmada pazar yönelimi ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı çalışmada yazar, pazar yöneliminin inovasyon aracılığı ile firmanın ekonomik performansına anlamlı ve pozitif yönde önemli bir katkıda bulunduğunu kaydetmiştir (Atuahene-Gima, 1998: 100). Wang ve Lo tarafından yapılan kuramsal çalışmada müşteri değer odaklılık ile hizmet kalitesi ve verimliliği, finansal gelişme ve büyüme arasında doğrudan ve güçlü ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Wang ve Lo'ya göre müşteri değeri ne kadar büyük olursa, ürün veya hizmet o kadar çekici, yenilikçi ve rekabetçi olur, bu da daha yüksek çalışan memnuniyeti ve üstün kârlılık ile sonuçlanır (Wang ve Lo, 2003: 512). Bununla birlikte, Battor ve Battor (2010: 842) tarafından yakın zamanda yapılan bir çalışmada, müşteri ilişkileri yönetiminin inovasyon vasıtasıyla firma performansı üzerinde dolaylı etkisinin bulunduğu raporlanmıştır. Bu çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan kurumsal sürdürülebilirlik bir bakıma işletmelerin uzun süre hayatta kalabilmeleri için önemli bir kurumsal performans göstergesi olarak ele alınabilir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda, işletmeler arasında artan rekabet yarışı ile birlikte ilişkisel pazarlama faaliyetleri işletmeler açısından oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Bununla birlikte ilişkisel pazarlama faaliyetleri, inovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisini ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırmanın amacı; ilişkisel pazarlama perspektifine göre rakip ve müşteri odaklı ürün geliştirme süreçlerinin değerlendirilmesi, müşterilerin ürün geliştirme sürecine hangi yollarla dahil olduklarının ve bu sürecin hangi aşamalarında yer aldıklarının araştırılması, firmaların yeni ürün geliştirme süreçlerine müşterilerini nasıl ve ne ölçüde dahil ettiklerinin pazar odaklı bir anlayışla incelenmesi, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile işletmelerde ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin yeni ürün geliştirme süreçlerindeki rolünün daha iyi anlaşılmasının sağlanması, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin inovasyon stratejileri üzerindeki doğrudan etkisinin incelenmesi, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin hem doğrudan hem de dolaylı (inovasyon stratejileri vasıtasıyla) kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini incelemesi olarak sıralanabilir. Başka bir anlatımla bu araştırma, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin, kurumsal sürdürülebilirliğe etkisinde inovasyon stratejilerinin aracılık rolü var mıdır? sorusuna cevap bulmak amacıyla yürütülmüştür.

Bu amaçlar doğrultusunda, araştırmada ilişkisel pazarlama ile ilgili literatürde yer alan mevcut ölçeklerden de faydalanılarak ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Ölçek geliştirilirken hem tümden gelim hem de tümevarım yöntemi tercih edilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde ilk olarak ilgili yazındaki (Cui ve Wu, 2015; Kim ve Atuahena-Gima, 2010; Lin vd., 2010; Yayla ve Yıldız, 2010; Can, 2007; Camarero, 2007; Perçin, 2006; Lukas ve Ferrell, 2000; Han vd., 1998; Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1990) mevcut ölçeklerden yararlanılmıştır.

Daha sonra mobilyacılık alanında Türkiye'nin önde gelen üç büyük firmasında istihdam edilen toplam 9 yöneticiden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Tüm bu araştırmalar neticesinde 40 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuş ve içerik/kapsam geçerliliği için bu madde havuzu uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşleri sonrasında madde havuzundan birbirine yakın ifadeler çağrıştıran 6 madde çıkarılmıştır. Son aşamada ise çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmaların pazarlama birimlerinde görev yapan toplam 351 katılımcıya 34 maddeden oluşan ölçek hem online anket tekniği hem de yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak sunulmuştur.

İlişkisel pazarlama ölçeği için katılımcılardan toplanan verilerden yola çıkarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bütün bu araştırmaların neticesinde, ilişkisel pazarlama faaliyetlerini ölçebilmek için müşteri odaklılık, rakip odaklılık, müşteri katılımı ve lider kullanıcılar ile iş birliği şeklinde dört faktörlü ve 16 maddeli bir ölçek geliştirilmiştir. Daha sonra oluşturulan bu ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan bu analiz neticesinde ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik yönünden yeterli psikometrik özellikleri taşıdığı görülmüştür.

Araştırmada, (Jansen vd., 2006; Can, 2012; Li vd., 2006) tarafından geliştirilen 2 boyutlu ve 14 maddeden oluşan “inovasyon stratejileri ölçeği”nin faktör yapısını doğrulayabilmek için DFA yapılmıştır. DFA neticesinde 2 boyutlu (artırımsal inovasyon, kişisel inovasyon) ve 14 maddeden oluşan yapı doğrulanamamış, bunun üzerine aynı boyut içerisinde bulunan maddelerin modifikasyonları yapılmıştır. Ancak literatürde genel kabul görmüş uyum iyiliği değerleri elde edilememiştir. Maddelerin standardize yol katsayıları incelendiğinde artırımsal inovasyon boyutundaki iki maddenin standardize yol katsayılarının 0,5’in altında olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple modelden söz konusu iki madde çıkartılmış ve DFA tekrar edilmiştir. Tekrarlanan analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin literatürde genel kabul görmüş sınırlar içerisinde (Gürbüz, 2019a: 33) olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirliği ölçmek amacı ile (Yıldız-Çankaya ve Sezen, 2015: 133) tarafından Türkçeye uyarlanan 3 boyutlu 20 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin yapı geçerliliğini doğrulamak amacı ile DFA yapılmıştır.

DFA neticesinde 3 boyutlu ve 20 maddeden oluşan faktöriyel yapı doğrulanamamış, bunun üzerine aynı boyut içerisinde bulunan maddelerin modifikasyonları yapılmıştır. Ancak literatürde genel kabul görmüş uyum iyiliği değerleri elde edilememiştir. Maddelerin standardize yol katsayıları incelendiğinde artırımsal inovasyon boyutundaki iki maddenin standardize yol katsayılarının 0,5’in altında olduğu belirlenmiştir. Tüm bu işlemler sonucunda ölçeğin faktöriyel yapısının sorunlu olduğu değerlendirilerek ölçeğe KFA uygulanmasının daha doğru olacağı düşünülmüştür (Kline, 2016: 32; Gürbüz, 2019a: 50). KFA kapsamında ölçüm maddelerinin hangi boyutlar altında toplanacağını belirleyebilmek için “temel bileşenler analizi” yapılmıştır. Bu analizde açıklanan varyansı azami düzeye çıkararak varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 321). KFA sonucunda öz değeri 1’den daha büyük yedi faktör elde edilmiştir. Bu bulgu ölçeğin faktöriyel yapısının oldukça sorunlu olduğunu işaret etmektedir. Yapılan inceleme neticesinde bazı maddelerin faktör yük değerlerinin oldukça düşük olduğu, bazı maddelerde ise çapraz yüklenme (cross loading) olduğu ve birinci faktör dışında diğer faktörlerin açıkladığı varyansın oldukça düşük olduğu belirlenmiştir. Faktör yük değeri 0,5’in altında kalan ve çapraz yüklenme eğilimi gösteren maddeler birer birer analizden çıkarılmış ve KFA tekrar

edilmiştir. Tekrar edilen KFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin literatürde genel kabul görmüş sınırlarda (Gürbüz, 2019a: 33) olduğu belirlenmiştir.

Ölçek geliştirme aşamasından ve araştırmada kullanılan diğer ölçeklerin yapı geçerlilikleri test edildikten sonra asıl araştırma için mobilya sektöründe Türkiye'nin önde gelen üç önemli bölgesinde (İnegöl, Kayseri ve Ankara) yer alan işletmelerinde farklı konumlarda bulunan toplam 321 yönetici ile anket yapılmıştır. Veri temizliği işlemleri neticesinde aykırı gözlem değerlerine sahip olduğu ve ciddiyetten uzak doldurulduğu gerekçesiyle 6 anket analize dahil edilmemiştir. Neticede araştırmanın örneklemini 315 denekten oluşturmuştur. Anket formu, yöneticilere dair bilgiler, işletmelere dair bilgiler, ilişkisel pazarlama ölçeği, inovasyon stratejileri ölçeği ve kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği olmak üzere 5 bölümden oluşmaktadır. Bu aşamada toplanan veriler ile, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin, inovasyon stratejileri vasıtasıyla kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilen toplam 14 ana hipotez hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Ayrıca aracılık ilişkisine yönelik hipotezler, Baron ve Kenny'nin (1986: 1174) önerdiği klasik yöntem yerine; daha güçlü ve geçerli sonuçlar verdiği iddia edilen (Gürbüz, 2019b: 54; Hayes, 2018: 107) Bootstrap tekniği ile sınanmıştır.

315 anket üzerinden değerlendirilen araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin çoğunluğu erkeklerden (%85,1) ve firma sahiplerinden (%33,3) oluşmakta ve eğitim durumları incelendiğinde, lisans mezunu olanların en yüksek yüzdeye (%39,7) sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yaşları incelendiğinde ise 36-40 yaş aralığında olanların en yüksek yüzdeye (%25,4), 20-25 yaş aralığında olanların ise en düşük yüzdeye (%7,3) sahip olduğu belirtilmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin özellikleri incelendiğinde ise; Kayseri'den katılan işletmelerin oranı (%38,1), Ankara'dan katılan işletmelerin oranı (%36,5) ve İnegöl'den katılan işletmelerin oranı (%25,4) olduğu görülmektedir. İşletmeler çalışan sayıları bakımından değerlendirildiğinde, 21-40 arası çalışana sahip olan işletmelerin oranı %23,5'iken, 0-20 arası çalışana sahip işletmelerin oranı %20,6'dır ve en düşük grup %9,5 ile 181 ve üzeri çalışana sahip olan işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işletmeler faaliyet sürelerine göre değerlendirildiğinde sırası ile; faaliyet yılı 5-24 yıl olan işletmelerin oranı %55,2, 25-29 yıl olan işletmelerin oranı %25,7, 0-4 yıl olan işletmelerin oranı %7 ve 75 ve daha fazla yıldır faaliyette olan işletmelerin oranı %1 olarak görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerde sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlerinin en fazla yürütüldüğü üç birim, idari birim %48,9, pazarlama birimi %19,7 ve muhasebe biriminin %11,7 olduğu gözlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bölümü (%86,3) yüzde yüz yerli sermayeye sahip ve büyük çoğunluğu (%59,4) ulusal nitelikli işletmelerden oluşmaktadır. İşletmeler satış hasılatları bakımından değerlendirildiğinde 0-1 milyon TL %29,2, 1-5 milyon TL %33,3 ve 5-25 milyon TL olan işletmeler %37,5 olarak gözlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin %37,1'i çevre politikası

sahipken, bu konuda emin olmadıklarını belirten işletmelerin oranı %30,5 olarak görülmektedir. Bu araştırmada işletmelerin %33'ü KOSGEB'den, %20,6 Ticaret Odasından ve %13,3'ü danışmanlık şirketlerinden sürdürülebilirlik konusunda eğitim almıştır.

Araştırmada üç veya daha fazla grup karşılaştırmaları için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Buna göre ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin, işletmedeki çalışan sayılarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, İnovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin işletmelerin çalışan sayılarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu durumun aksine, KOBİ'lerde inovasyon yapmayı etkileyen faktörler üzerine Çalıpnar ve Baç tarafından yapılan çalışmada çalışan sayısı ile inovasyon arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Çalıpnar ve Baç, 2007: 454). Faaliyet yılına göre yapılan ANOVA sonuçlarına göre, ilişkisel pazarlama faaliyetleri, inovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin işletmelerin faaliyet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu araştırmaya katılan işletmelerin ilişkisel pazarlama faaliyetleri, inovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin firma yılı bakımından oldukça benzer olduğu anlamına gelmektedir. Satış hasılatına göre yapılan ANOVA sonuçlarına göre, ilişkisel pazarlama faaliyetleri, inovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin satış hasılatlarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. İşletmelerin niteliğine göre yapılan ANOVA sonuçlarına göre, kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin, işletmelerin niteliğine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, ilişkisel pazarlama faaliyetleri ve inovasyon strateji düzeylerinin ise işletmelerin niteliğine göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre; ulusal nitelikli işletmelerin ilişkisel pazarlama faaliyetlerine ait ortalama puanlarının, uluslararası nitelikli işletmelerin ortalamasından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. İnovasyon stratejileri bakımından ise ulusal nitelikli işletmelerin ortalama puanlarının, uluslararası nitelikli işletmelerin ortalamasından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmektedir. İşletmelerin çevre politikasına sahipliğine göre yapılan ANOVA sonuçlarına göre, ilişkisel pazarlama faaliyetleri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin, işletmelerin çevre politikasına sahipliğine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ve inovasyon stratejileri düzeylerinin, işletmelerin çevre politikasına sahipliğine göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirlik konusunda aldıkları eğitime göre yapılan ANOVA sonuçlarına göre, ilişkisel pazarlama faaliyetleri ve kurumsal sürdürülebilirlik düzeylerinin, işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda aldıkları eğitime göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ve inovasyon stratejileri düzeylerinin, işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda aldıkları eğitime göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan analizler sonucunda; ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının tamamının (rakip odaklılık, lider kullanıcılar ile iş birliği, müşteri odaklılık ve müşteri katılımı), çevresel sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Dolayısıyla

$H_{3a}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{3c}$  ve  $H_{3d}$  hipotezleri desteklenmiştir. Bununla birlikte, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinden yalnızca lider kullanıcılar ile iş birliği ve müşteri odaklılık boyutlarının sosyal sürdürülebilirliği; rakip odaklılık ve müşteri katılımı boyutlarının ekonomik sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlara göre  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{2d}$ , hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırmanın bağımsız ve aracı değişkeni arasındaki sonuçlar incelendiğinde ise keşifsel inovasyonu ilişkisel pazarlama faaliyet boyutlarının tamamının olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Müşteri katılımı, müşteri odaklılık ve rakip odaklılık boyutlarının ise artırimsal inovasyon üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte artırimsal inovasyon üzerinde lider kullanıcılarla iş birliği boyutunun, anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Analizden elde edilen neticelere göre  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{4c}$ ,  $H_{4d}$ ,  $H_{5a}$ ,  $H_{5c}$ ,  $H_{5d}$  hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırmada ele alınan her iki inovasyon stratejisinin (keşifsel inovasyon ve artırimsal inovasyon) çevresel sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşın, yalnızca keşifsel inovasyonun sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Artırimsal inovasyonun sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla  $H_{6a}$ ,  $H_{7a}$ ,  $H_{8a}$  ve  $H_{8b}$  hipotezleri desteklenmiş ve  $H_{6b}$  ve  $H_{7b}$  hipotezleri desteklenmemiştir.

Aracılık hipotezleri bakımından ise tüm ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin, sosyal sürdürülebilirliği keşifsel inovasyon vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkilediği başka bir deyimle, ilişkisel pazarlama faaliyetleri ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide keşifsel inovasyonun aracılık rolü olduğu saptanmıştır (ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutları-keşifsel inovasyon-sosyal sürdürülebilirlik). Benzer şekilde, tüm ilişkisel pazarlama faaliyetleri ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide keşifsel inovasyonun aracılık rolü bulunduğu gözlemlenmiştir (ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutları -keşifsel inovasyon -çevresel sürdürülebilirlik). İlişkisel pazarlama faaliyetleri (rakip odaklılık, lider kullanıcılar ile iş birliği ve müşteri odaklılık) ile ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide keşifsel inovasyonun aracılık rolü bulunduğu gözlemlenmiştir (rakip odaklılık, lider kullanıcılar ile iş birliği ve müşteri odaklılık-keşifsel inovasyon-ekonomik sürdürülebilirlik). Ancak Müşteri katılımı boyutu-ekonomik sürdürülebilirlik ilişkisinde keşifsel inovasyonun aracılık rolü olmadığı saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlara göre  $H_{9a}$ ,  $H_{9b}$ ,  $H_{9c}$ ,  $H_{9d}$ ,  $H_{10a}$ ,  $H_{10b}$ ,  $H_{10c}$ ,  $H_{11a}$ ,  $H_{11b}$ ,  $H_{11c}$  ve  $H_{11d}$  hipotezleri desteklenmiş ve  $H_{10d}$  hipotezi desteklenmemiştir.

Artırimsal inovasyon üzerinden gerçekleşen dolaylı etkilerin ise daha sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; tüm ilişkisel pazarlama faaliyetleri ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide artırimsal inovasyonun aracılık rolü bulunduğu gözlemlenmiştir (ilişkisel pazarlama

faaliyetleri boyutları, artırimsal inovasyon, çevresel sürdürülebilirlik). Buna karşın, ilişkisel pazarlama faaliyetleri ile sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide, artırimsal inovasyonun aracılık etkilerinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{14a}$ ,  $H_{14b}$ ,  $H_{14c}$  ve  $H_{14d}$  hipotezleri desteklenmiş ve  $H_{12a}$ ,  $H_{12b}$ ,  $H_{12c}$ ,  $H_{12d}$ ,  $H_{13a}$ ,  $H_{13b}$ ,  $H_{13d}$  ve  $H_{13d}$  hipotezleri desteklenmemiştir.

Bu araştırmadan elde edilen verilerin ilgili literatüre üç önemli katkısının olacağı düşünülmektedir:

- Birincisi araştırma kapsamında, geçerlilik ve güvenilirliği tatminkâr düzeyde bulunan ilişkisel pazarlama faaliyetlerini ölçebilecek bir ölçek geliştirilmiştir. 16 madde ve dört boyuttan meydana gelen bu ölçeğin, benzer konularda gerçekleştirilecek her türlü çalışmada kullanılabileceği öngörülmektedir. Pazarlama literatürüne bu türde bir ölçeğin kazandırılmış olması ilgili literatüre bu araştırmanın bir katkısı olarak değerlendirilebilir.
- İkincisi olarak bu araştırmada, kurumsal sürdürülebilirlik değişkenleri ve inovasyon stratejileri ile ilişkisel pazarlama faaliyetleri arasındaki ilişkiler, ampirik olarak Türkiye'nin önde gelen sektörlerinden biri olan mobilya sektöründe test edilmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi her ne kadar daha önceki araştırmalarda benzer ilişkiler test edilmiş ise de değişkenlerin alt boyutları itibarıyla bu araştırmada ele alınan ilişkilerin yazında daha önce test edilmediği görülmektedir. Örneğin; daha önceki araştırmalarda ilişkisel pazarlama faaliyetleri genellikle müşteri ilişkiler yönetimi olarak, inovasyon stratejileri ise ürün ve firma inovasyonu boyutları itibarıyla araştırmalara konu edilmiştir. Bu araştırmada ise ilişkisel pazarlama faaliyetleri rakip odaklılık, lider kullanıcılar ile iş birliği, müşteri odaklılık ve müşteri katılımı; inovasyon stratejileri, keşifsel inovasyon ve artırimsal inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik ise sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik alt boyutları ile ele alınmıştır. Dolayısıyla, bu araştırmanın ilişkisel pazarlama faaliyetleri, inovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkileri farklı alt boyutları itibarıyla araştırmaya konu etmiş olmasının pazarlama araştırmalarının genişletilmesine katkıda bulunduğu söylenebilir.
- Son olarak, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin, inovasyon stratejileri vasıtasıyla kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki dolaylı etkisi ya da ilişkisel pazarlama faaliyetleri- kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisinde inovasyon stratejilerinin aracılık rolü daha önceki araştırmalarda ele alınmamıştır. Bu araştırmada, ilişkisel pazarlama faaliyetleri- kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisinin inovasyon stratejileri üzerinden nasıl bir aracılık mekanizması ile gerçekleştiği ampirik verilerle kanıtlanmıştır. Bu nedenle bu araştırmanın ilişkisel pazarlama faaliyetlerinin, inovasyon stratejileri vasıtasıyla kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki dolaylı etkisini ortaya koyan ilk araştırma olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırma bulgularından yola çıkarak işletmeler ve uygulamacılar için bazı öneriler getirilebilir.

- Araştırma sonuçlarına göre; ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının tümünün (rakip odaklılık, lider kullanıcılar ile iş birliği, müşteri odaklılık ve müşteri katılımı), çevresel sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Bu doğrultuda işletme yöneticilerinin, müşterilerinin rakiplerinden satın aldıkları ürünleri takip ederek, rakiplerinin yeni ürün stratejileri hakkında bilgi edinerek, müşterilerini ürün geliştirme sürecinin çeşitli aşamalarına dahil ederek, çevresel sürdürülebilirlikleri üzerinde olumlu etkiler yaratabilirler.
- Bununla birlikte, ilişkisel pazarlama faaliyetlerinden yalnızca lider kullanıcılar ile iş birliği ile müşteri odaklılık boyutlarının sosyal sürdürülebilirliği; rakip odaklılık ile müşteri katılımı boyutlarının ise ekonomik sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda müşterileri ile iş birliği yapan, müşteri istek ve ihtiyacını iyi analiz eden, ürün geliştirme sürecinde müşteri taleplerini dikkate alan işletmelerin sosyal sürdürülebilirlikleri olumlu yönde etkilenecektir. Ayrıca ekonomik istikrarını sağlamak ve sürdürmek isteyen işletmelerin rakip işletmelerin ürün stratejilerini iyi araştırmaları, pazarda daha önce hiç denenmemiş ürünleri tasarlamaya öncelik vermeleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmeleri ekonomik sürdürülebilirliklerine katkı sağlayacaktır.
- Yine yapılan analiz sonuçlarına göre; ilişkisel pazarlama faaliyetleri boyutlarının tümünün keşifsel inovasyonu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Müşterilerinin hayatlarını kolaylaştıracak ürünlerin müşteri deneyiminden yola çıkarak yapılması, yeni ürün tasarımında müşterilerden gelen eleştirilere önem verilmesi, rakip işletmelerin ürün stratejileri hakkında bilgi sahibi olunması, tamamen yeni ürünlerin üretilmesinde lider kullanıcılar ile iş birliği içinde olunması, yeni müşterilere ulaşmak için var olan üründe köklü değişiklikler yapılması işletmelerin inovasyon stratejilerini geliştirmede önemli katkılar sağlayacaktır.
- İnovasyon işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin geliştirilmesi için bir önceliktir. araştırmada her iki inovasyon stratejisinin (keşifsel inovasyon ve artırimsal inovasyon) çevresel sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Bu durumda çevresel sürdürülebilirlik açısından başarılı olmak isteyen işletmelerin rakipleri tarafından kullanılmayan teknolojiler kullanması, mevcut teknolojileri ile yeni teknolojileri entegre edilmesi, çevresel zararı en aza indirecek yeni teknolojiler geliştirmesi faydalı olacaktır.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın bulguları ve sonuçları yalnızca bu araştırma ve örneklem için geçerlidir. Bu araştırmada ilişkisel pazarlama

faaliyetlerinin, inovasyon stratejileri ve kurumsal sürdürülebilirlik boyutları üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Araştırmanın bazı kısıtları ve gelecek araştırmalar için öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Bu araştırmanın bulguları mobilya sektöründe olup Bursa (İnegöl), Ankara ve Kayseri’de faaliyet gösteren firmalarda görev yapan 315 yönetici ile sınırlıdır. Bu açıdan araştırmadan elde edilen bulgularının diğer sektörlerle ilgili genellemelerde dikkatli kullanılması gerekmektedir. Daha sonra farklı iş kolları ve sektörlerle yönelik yapılacak araştırmalarda daha genelleştirici sonuçlara ulaşılabilir.
- Araştırmada kullanılan inovasyon stratejileri ölçeğinde artırımsal ve keşifsel olmak üzere iki boyut kullanılmıştır. Yapılacak araştırmalarda inovasyon stratejilerinin diğer türleri de araştırmaya dahil edilebilir.
- Bu araştırmada bağımsız, aracı ve sonuç değişkenine yönelik veriler, aynı kaynaktan (yöneticiler) öz-değerleme (self-report) yöntemiyle ve kesitsel (cross-sectional) olarak elde edilmiştir. Anket yönteminin kullanıldığı araştırmalarda, veriler kesitsel olarak ve aynı kaynaktan toplandığında ortak yöntem yanlılığı ve sosyal beğenilirlik etkisi gibi ölçüm hataları söz konusu olabildiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin 2018: 113). Bu nedenle araştırma değişkenlerine ait verilerin daha yapılacak araştırmalarda, farklı kaynaklardan toplanması ve araştırmaların boylamsal araştırma deseniyle kurgulanması daha geçerli bulgulara ulaşılmasına olanak sağlayacaktır.
- Bu araştırmada kurumsal sürdürülebilirliği ölçmek amacıyla Türkçe’ye uyarlanan üç boyutlu ve 20 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ancak yapılan DFA sonucunda söz konusu ölçeğin öngörülen faktöriyel yapısı veri ile doğrulanmamıştır. Bunun üzerine ölçeğin yapısını keşfetmek amacıyla KFA uygulanmış ve ölçeğin 10 maddeden oluştuğu ve üç faktörlü bir yapıda olduğu saptanmıştır. Ancak ölçeğin üçüncü boyutuna yalnızca iki maddenin yüklendiği tespit edilmiştir. Bundan sonraki araştırmalarda kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin yeni keşfedilen yapısının başka örneklerde doğrulanmasının uygun olacağı düşünülmektedir.
- Son olarak, pazarlama alanında önemli görülen değişkenlerin ilişkisel pazarlama ile olan ilişkisi bu araştırma için geliştirilmiş olan dört boyutlu ilişkisel pazarlama faaliyetleri ölçeği kullanılarak incelenebilir. Bu tür araştırmalara “İlişkisel pazarlama faaliyetleri ile işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları nasıl etkilenmektedir?”, “İlişkisel pazarlama faaliyetleri ile kurumsal itibar arasında nasıl bir ilişki vardır?” ve “İlişkisel pazarlama faaliyetleri kriz dönemimde firma performansını nasıl etkilemektedir?” gibi başlıklar örnek verilebilir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adams, Dennis ve Hamm, Mary (2010), **Demystify Math, Science, and Technology: Creativity, Innovation, And Problem-Solving**, 2th Ed., Rowman Littlefield Education Publishers, America.
- Aka vd. (2016), "Relation Marketing and Customer Satisfaction: A Conceptual Perspective", **International Journal**, 7(2), 185-190.
- Akhlagh, Esmail Malek vd. (2013) "Innovation Strategies, Performance Diversity and Development: An Empirical Analysis in Iran Construction and Housing Industry", **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, 6(2), 31-60.
- Akın, Özden ve Reyhanoglu, Metin (2014), "İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi)", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), 23-51.
- Aktepe, Cemalettin vd. (2009), **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İlişkili Konular**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aleksejeva, Antonija Marija (2015), **Relationship Marketing in Customer Service-Oriented Business Segment: Development of Trust As A Marketing Tool: Case Study of The Restaurant X**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Arcada University.
- Al-Hamed, Ghazy ve Amin, Shaker Turki (2014), "Theoretical Foundations of Relationship Marketing", **International Journal of Recent Technology and Engineering**, 3(5), 47-52.
- Alp, İhsan vd. (2015), "Entropi Tabanlı Maut Yöntemi İle Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Bir Vaka Çalışması". **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 11(2), 65-82.
- Alrubaiee, Laith ve Al-Nazer, Nahla (2010), "Investigate The Impact of Relationship Marketing Orientation On Customer Loyalty: The Customer's Perspective", **International Journal of Marketing Studies**, 2(1), 155-174.
- Amabile, Teresa M. vd. (1996), "Assessing The Work Environment For Creativity," **Academy of Management Journal**, 39(5), 1154-1184.
- Appiah-Adu, Kelly ve Singh, Sara (1998), "Customer Orientation and Performance: A Study of Smes", **Management Decision**, 36(6), 385-394.

- Ar, İlker Murat ve Baki, Birdoğan (2011), “Andecedents and Performance Impacts of Product Versus Process Innovation: Empirical Evidence From Smes Located in Turkish Science and Technology Parks”, **European Journal of Innovation Management**, 14(2), 172-206.
- Ar, İlker Murat (2012), “The Impact of Green Product Innovation On Firm Performance and Competitive Capability: The Moderating Role of Managerial Environmental Concern”, **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, 62, 854-864.
- Arantola, Heli (2002), “Consumer Bonding-A Conceptual Exploration”, **Journal of Relationship Marketing**, 1(2), 93-107.
- Aras, Güler ve Crowther, David (2009), “Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity”, **Journal of Business Ethics**, 87(1), 279.
- Arbuckle, James L. (2016), **IBM SPSS Amos 23 User’s Guide**, 2th Ed., IBM Software Group, Chicago. [http://amosdevelopment.com/download/User\\_Guide\\_23.pdf](http://amosdevelopment.com/download/User_Guide_23.pdf), (15.02.2018).
- Arlı, Erdal (2012), “Yat Limanı İşletmeciliğinde Algılanan Hizmet Kalitesi Faktörlerinin Tekrar Tercih Etme Niyeti, Tavsiye Etme Niyeti ve Genel Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkisi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 23(1), 19-32.
- Armstrong, Gary ve Kotler, Philip (2007), **Marketing: An Introduction, Global Edition**, 8th Ed., Upper Saddle River, New Jersey.
- Aslan, İlker (2018), **Girişimcilik ve İnovasyon Startejilerinin Kobilerin Sürdürülebilirliği ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslani, Alireza vd. (2015), “Commercialization Methods of A New Product/Service in Ict Industry: Case of A Science & Technology Park”, **Organizacija**, 48(2), 131-138.
- Asunakutlu, Tuncer (2002), Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (9), 1-13.
- Atılğan, Hakan vd. (2017), **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, 11.Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Atuahene-Gima, Kwaku (1996), “Market Orientation and Innovation”, **Journal of Business Research**, 35, 93-103.
- Atuahene-Gima, Kwaku ve Ko, Anthony, (2001), “An Empirical Investigation of The Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment On Product Innovation”, **Organization Science**, 12(1), 54-74.
- Alrubaiie, Laith ve Al-Nazar, Nahla (2010), “Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation On Customer Loyalty The Customer's Perspectiv”, **International Journal of Marketing Studies**, 2,(1), 155-174.

- Aylar, Faruk ve Evcı, Nagihan (2017), “Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(10), 389-412.
- Ayyıldız, Hasan ve Cengiz, Ekrem. (2006), “Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(1), 63-84.
- Ball, Dwayne (2004), “The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty”, **European Journal of Marketing**, 38(9), 1272-1293.
- Bansal, Pratima (2005), “Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development”, **Strategic Management Journal**, 26 (3), 197-218.
- Bardakçı, Hasan (2018), “Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyonun Önemi: Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi**, 2(3), 39-51.
- Barnes, James G. (1994), “Close To The Customer: But is It Really A Relationship” **Journal of Marketing Management**, 10(7), 561 – 570.
- Baron, Reuben M. ve Kenny, David A. (1986), “Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Consider- 206 Journal of Consumer Researchations,” **Journal of Personality And Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.
- Barrett, Paul (2007), “Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit”, **Personality and Individual Differences**, 42(5), 815-824.
- Battor, Moustafa ve Battor, Mohamed (2010), ”The Impact of Customer Relationship Management Capability on Innovation and Performance Advantages: Testing A Mediated Model”, **Journal of Marketing Management**, 26(9), 842-857.
- Baumgartner, Rupert J. ve Rauter, Romana (2017), “Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management To Develop A Sustainable Organization”. **Journal of Cleaner Production**, 140, 81-92.
- Baykal, Bilgehan (2007), **İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi -Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bearden, William vd, (2004), **Marketing - Principles and Perspectives**, 4th Ed., Mcgraw Hill Publishers, Carolona
- Bell, Simon J. vd. (2005), “Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in The Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, 33(2). 169-183.

- Benner, Mary J. ve Tushman, Michael L. (2003), "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", **Academy of Management Review**, 28(2), 238-256.
- Berry, Leonard L. (1995), "Relationship Marketing of Ever Growing Interest, Emerging Perspectives", **Journal of The Academy of Marketing Science**, 23(4), 236-244.
- Bhardwaj, Deepali (2007), "Relationship Marketing in Context To The IT Industry. VISION", **The Journal of Business Perspective**, 11(2), 57- 66.
- Boedeker, Milka. (1997), "Relationship Marketing and Regular Customer Cards: Daily Product Retailing in Finland", **Marketing Intelligence & Planning**, 15 (6), 249-257.
- Bosso, John vd. (2010), "Benchmarking in Academic Pharmacy Departments". **American Journal of Pharmaceutical Education**, 74(8), 1-7.
- Branco, Castelo ve Lima, Lucia (2006) "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", **Journal of Business Ethics**, 69(2), 111-132.
- Brondoni, Silvio M. (2012), "Innovation and Imitation: Corporate Strategies For Global Competition. Symphonya", **Emerging Issues in Management**, (1), 10-24.
- Browning, Tyson R (2003), "On Customer Value and Improvement in Product Development Processes", **Systems Engineering Journal**, 6(1), 49-61.
- Bruhn, Manfred (2002), **Relationship Marketing: The Management of Customer Relationships**, 1th Ed., Harlow Pearson Education, United Kingdom.
- Buijs, Jan (2003), "Modelling Product Innovation Processes, From Linear Logic To Circular Chaos" **Creativity & Innovation Management**, 12(2), 76-93.
- Buttle, Francis (1996), **Relationship Marketing: Theory and Practice**, 1th Ed., ISBN 1 85396 313 5, Paul Chapman Publishing, London.
- Büyükkökük, Arzum vd. (2010), "Çevresel Duyarlılık ve Yenilikçilik Üzerine Bir Araştırma" **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(3), 373-393.
- Cabigiosu, Anna vd. (2012), "Modularity, Interfaces Definition and The Integration of External Sources of Innovation in The Automotive Industry", **Research Policy**, 42(3) 662-675
- Calantone, Roger J. vd. (1996), "Additional Contact Information", **Marketing Science**, 15(4), 341-358.
- Calantone, Roger J. ve Stanko, Michael A. (2007), "Drivers of Outsourced Innovation: An Exploratory Study", **Journal of Product Innovation Management**, 24, 230-241.

- Camarero, Carmen (2007), “Relationship Orientation or Service Quality: What is The Trigger of Performance Financial and Insurance Services?”, **International Journal of Bank Marketing**, 25(6), 406-426.
- Can Polat (2012), **Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Carbonell, Pilar vd. (2009), “Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes”, **Journal of Product Innovation Management**, 26(5), 536-550.
- Cardona, Julien (2009), **Methods To Measure Customer Value For The New Product Development Process**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ingegneria Gestionale University.
- Caymaz, Ebru vd. (2014), “İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Örneği”, **Journal of Management, Marketing and Logistics**, 1(3), 208-217.
- Cengiz, Ekrem vd. (2005), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler”, Erciyes Üniversitesi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 24, 133 – 147.
- Cengiz, Ekrem ve Er, Bünyamin (2009), “Bankalarda İlişkisel Bağ Stratejilerinin Müşteri Sadakatine Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13 (2), 291-308.
- Cetiz, Fatih (2016), “Yeniliklerin Yayılması Teorisi Üzerine Bir Çalışma”, <https://fatihcetiz.files.wordpress.com/2018/07/yeniliklerin-yayc4b1lmasc4b1-teorisi.pdf> (18.06.2019).
- Chen, Yi-Ling ve Chiu, Hung-Chang (2009), “The Effects of Relational Bonds On Online Customer Satisfaction,”, **The Service Industries Journal**, 29(11), 1581-1595.
- Chimhundu, Ranga vd. (2010), “Impact of Manufacturer Brand Innovation On Retailer Brands”, **International Journal of Business Andmmanagement**, 5(9), 10-18.
- Christensen, Clayton M. ve Bower, Joseph L. (1996), “Customer Power, Strategic Investment and The Failure of Leading Firms”, **Strategic Management**, 17, 197–218
- Christofi, Andreas vd. (2012), “Corporate Sustainability: Historical Development and Reporting Practices”, **Management Research Review**, 35(2), 157-172.
- Christopher, Martin vd. (1991), “Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together”, **SWP**, 31(90), <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/621/?sequence=2> (02.06.2019).
- Claessens, Maximillian (2015), “2015 The New Product Development Process (Npd) – Obtain New Products”, **Marketing Insider**, <https://Marketing-Insider.Eu/New-Product-Development-Process/> (04.06.2019).

- Cravens, David V vd. (1999), **Strategic Marketing Management For The Pacific Region**, 1th Ed., Mcgraw-Hill Book, Australasian.
- Creswell, John W. (2012), **Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research**, 4th Ed., Pearson Education, Boston.
- Coşkun, Seval (2013), **Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cui, Anna S. ve Wu, Fang (2015), “Understanding Customer Knowledge in Innovation: Antecedents and Impact of Customer Involvement On New Product Performance” **Journal of The Academy of Marketing Science**, 44(4), 516–538.
- Çağlıyan, Vural vd. (2018), “Öğrencilerin Marka Farkındalığının, Marka İmajı ve Marka Güvenine Etkisi: Selçuk Üniversitesi, İİBF Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (40), 186-198.
- Çakıcı, Celil vd. (2016), “Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(2), 28-82.
- Çalıpınar, Hatice ve Baç, Uğur (2007), “KOBİ’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması”, **Ege Akademik Bakış**, 7 (2), 445-458.
- Çatı, Kahraman ve Koçoğlu, Cenk Murat (2008), “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Selcuk University Social Sciences Institute Journal**, 19, 167-187.
- Çetiner, Volkan (2012), **Müşteri Sadakati Oluşturmada Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkisi ve Önemi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalgıç-Turhan, Gönenç vd. (2018), “Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması”, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 9(1), 17-37.
- Damanpour, Fariborz vd. (2009), “Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations”, **Journal of Management Studies**, 46(4), 650-675.
- Day, George S ve Wensley, Robin (1988), “Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority”, **Journal of Marketing**, 52(2), 1-20.
- Day, George S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organization,” **Journal of Marketing**, 58 (4), 37-52.

- Day, George S. ve Nedungadi, Prakash (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage", **Journal of Marketing**, 58(2), 31-44.
- Dechurch, Leslie A vd. (2007), "Effects of Conflict Management Strategies On Perceptions of Intragroup Conflict", **Group Dynamics: Theory, Research and Practice**, 11(1), 56-68.
- Dell'Era, Claudio ve Verganti, Roberto (2007), "Strategies of Innovation and Imitation of Product Languages", **Journal of Product Innovation Management**, 24(6), 580-599.
- Demir, Özcan ve Sezgin, Eray Ekin (2016), "Kobilerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış", **İktisadi Yenilik Dergisi**, 4(1), 16-32.
- Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(2), 139-150.
- Deshpande, Rohit vd. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", **Journal of Marketing**, 57, 23-37.
- Desouza, Kevin C. vd. (2008), "Customer Driven Innovation: To Be A Marketplace Leader, Let Your Customers Drive", **Research Technology Management**, 51(3), 35-43.
- Devellis, Robert F. (2017), **Ölçek Geliştirme: Kuram ve Uygulamalar**, (Çev. Tarık Totan), 3. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Dinler-Sakaryalı, Arzu Meltem (2014), "İnovasyon ve Risk Sermayesi", **Journal of Entrepreneurship & Development**, 9(1), 184-210.
- Doğan, Murat (2013), **Doğrulayıcı Faktör Analizinde Örneklem Hacmi, Tahmin Yöntemleri ve Normalliğin Uyum Ölçütlerine Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi-Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dow, Douglas vd. (1999), "Exploding The Myth: Do All Quality Management Practices Contribute To Superior Quality Performance?", **Production and Operations Management**, 8(1), 1-27.
- Dowling, Grahame R. ve Mark Uncles (1997), "Do Customer Loyalty Programs Really Work", **Sloans Management Review June**, 38(4), 71-82.
- Doyle, Peter ve Susan Bridgewater (2011), **Innovation in Marketing**, 3th Ed., Routledge Publishers, London.
- Drucker, Peter F.,(1998), "The Discipline Of Innovation", **Harvard Business Review**, 1-9.
- Durgut, Metin (2007), "Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Bölgesel İnovasyon Sistemi Çerçevesi", Metin Durgut (Haz.), **Ortaklık Esaslı Üniversite Sanayi İşbirliği (ÜSİ) ve Kentsel Yenilik (İnovasyon) Siteinin Altyapısı: Kayseri Bilgi ve Araştırma Merkezi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Kayseri, 19-21.

- Durna, Ufuk (2002), **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Dwyer, Rober F. vd. (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships, Source”, **Journal of American Marketing Association**, 51(2), 11-27.
- Ecevit Satı, Zümrüt ve Işık, Özlem (2011), “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(2), 538-559.
- Elçi, Şirin (2007), **İnovasyon: Nedir, Ne Değildir**, Technopolis Group, Türkiye.
- Elçi, Şirin ve Karataylı, İhsan (2008), **İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin Elkitabı**, Technopolis Group, Türkiye.
- Eleren, Ali ve Kiliç, Burhan (2007), “Turizm Sektöründe SERVQUAL Analizi İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(1), 235-263.
- Elke, Hilke ve Bos Jacke (2009), “Corporate Sustainability and Innovation in Smes: Evidence of Themesand Activities in Practice”, **Businessstrategy And The Environment**, 19(7), 417-435.
- Ellis, Lynn C. ve Curtis, Carey C. (1995), “Measuring Customer Satisfaction”, **Research Technology Management**, 38(5), 45-48.
- Engin, Elif ve Eker-Akgöz, Burcu (2013), “Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 8(1), 85-94.
- Erciş, Aysel ve Can, Polat (2013), “Tedarik Zinciri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(2), 95-122.
- Ergün, Emre ve Büyüker İşler, Didar (2019), “İlişkisel Pazarlama Kapsamında Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Journal Of International Social Research**, 12(62), 1-13.
- Eser, Zeliha vd. (2011), **Pazarlama, Kavramlar, İlkeler ve Kararlar**, 2. Baskı, Siyasal Yayınları, Ankara.
- Evans, Joel R. ve Laskin, Rick L. (1994), “The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application”, **Industrial Marketing Management**, 23(5), 439-454.
- Fan, Xitao vd. (1999), “Effects of Sample Size, Estimimation Methods and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes. Structural Equation Modeling”, **A Multidisciplinary Journal**, 6(1), 56-83.
- Fang, Eric (2008), “Customer Participation and The Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed To Market”, **Journal of Marketing**, 72(4), 90-104.



- Fernandes Teresa ve Proença Joao F. (2005), "Relationships Andrelationship Marketing: An Interdiscip Ary Perspective", **Group Annual Conference**, 3-11.
- Filiz, Zeynep (2011), "Servqual Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi", **Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi**, 3(1), 38-48.
- Fossas-Olalla, Maria vd. (2010), "Co-Operation With Suppliers As A Source of Innovation. African Journal", **African Journal of Business Management**, 4(6), 3491-3499.
- Franke, Nikolas vd.(2006), "Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory", **Journal of Product Innovation Management**, 23, 301–315.
- Freeman, Chris (1995), "The 'National System of Innovation in Historical Perspective", **Cambridge Journal of Economics**, 19, 5-24.
- Freeman, Jon vd. (2015), "An Analytical Framework For Understanding Innovation", **Innovation Models: Enabling New Defence Solutions and Enhanced Benefits From Science and Technology**, 1rh Edition içinde (9-19), RAND Corporation Publishing, Cambridge. [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RR800/RR840/RAND\\_RR840.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR800/RR840/RAND_RR840.pdf) (03.02.2020).
- Füller, Johall vd. (2008), "Brand Community Members As A Source Of Innovation", **Journal of Product Innovation Management**, 25(6), 608-619.
- Garcia, Rosanna ve Calantone, Roger (2002), "A Critical Look At Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review", **The Journal of Product Innovation Management**, 19(2), 110-132.
- Gatignon, Hubert ve Xuereb, Jean-Marc (1997), "Strategic Orientation of The Firm New Product Performance", **Journal of Marketing Research**, 34 (1), 77-90.
- Giller, K.E vd. (2011), "Communicating Complexity: Integrated Assessment of Trade-Offs Concerning Soil Fertility Management Within African Farming Systems To Support Innovation and Development", **Agricultural Systems** ,104(2011), 191–203.
- Gore, Ghris ve Gore, Emma (1999), Knowledge Management: The Wa Forward," **Journal of Total Quality Management**, 10(4), 554–560
- Gounaris, Spiros vd. (2003), "Antecedents To Perceived Service Quality: An Exploratory Study in The Banking İndustry", **The International Journal of Bank Marketing**, 21(5), 168-190.
- Grönroos, Christian (1991), "The Marketing Strategy Continuum: Towards A Marketing Concept For The 1990s", **Management Decision**, 29(1), 7-13.
- \_\_\_\_\_ (1994), "From Marketing Mix To Relationship Marketing: Towards A Paradigm Shift in Marketing", **Management Decision**, 32(2), 4-20.

- \_\_\_\_\_ (1997), “Value-Driven Relational Marketing: From Products To Resources and Competencies”, **Journal of Marketing Management**, 13(1), 407-419,
- \_\_\_\_\_ (2004), “The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue and Value”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 19(2), 99-113.
- Guan, Jian Cheng vd. (2009), “Innovation Strategy and Performance During Economic Transition: Evidences in Beijing, China”, **Research Policy**, 38(5), 802-812.
- Gummesson, Evert (2002a), “Relationship Marketing in The New Economy”, **Journal of Relationship Marketing**, 1(1), 37-58.
- \_\_\_\_\_ (2002b), “Practical Value of Adequate Marketing Management Theory”, **European Journal of Marketing**, 36(3), 325-349.
- Gücenme Gençoğlu, Ümit ve Aytaç, Alp (2016), “Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları”, **Journal of Accounting & Finance**, (72), 51-66.
- Gülmez Mustafa ve Kitapçı Olgun (2003), “İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(2), 81-89.
- Güney, Hatice ve Karakadılar, İsmail Sarper (2015), “Starbucks Firmasının Deneyimsel Pazarlama Uygulamalarının İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 26(79), 132-155.
- Güngören, Muan (2013), “Mikro Rekabetçilikte Yeni Yaklaşımlar Hastanelerde Oluşan Etik İklimin Kalite ve Akreditasyon Açısından Değerlendirilmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(1), 221-241.
- Gürbüz, Sait ve Şahin, Faruk (2018), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri - Felsefe-Yöntem-Analiz**, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, Sait (2019a), **AMOS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- \_\_\_\_\_ (2019b), **Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizler**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürül, Binnur (2016), “Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı – Bir Örnek”, **Proceedings of International Conference of Eurasian Economies**, 2016, 879-888.
- Güven, Murat ve Çelik, Nermin (2012), “Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 3(6), 1-20.
- Gwinner, Kevin P. vd. (1998), “Relational Benefits in Services Industries: The Customer’s Perspective,” **Journal of The Academy of Marketing Science**, 26 (2), 101-114.

- Haahti, Antti (2003), "Theory of Relationship Cultivation: A Point of View To Design of Experience", **Journal of Business and Management**, 9(3), 303-321.
- Haiba, Marie El vd. (2016), "Idea Management: Idea Generation Stage With A Qualitative Focus", **Journal of Advanced Management Science**, 5(4), 271-280.
- Hair, Joseph F. vd. (2014), **Multivariate Data Analysis**, 7th Ed., Pearson, Harlow.
- Han, Jin K vd. (1998), "Market Orientation and Or Et Orientation and Organizational Ganizational Performance: Is Inno Formance: Is Innovation A Missing Link?", **Journal of Marketing**. 62, (4), 30-45.
- Haner, Udo-Ernst (2002), "Innovation Quality—A Conceptual Framework", **International Journal of Production Economics**, 80(1), 31-37.
- Hanif, Muzammi vd. (2010), "Factors Affecting Customer Satisfaction", **International Research Journal of Finance and Economics**, 60(1), 44-52.
- Hanna, Nessim vd. (1995), "New Product Development Practices in Consumer versus Business Products Organizations", **Journal of Product And Brand Management**, 4(1), 33-55.
- Hansen, Eric G. vd. (2009), "Sustainability Innovation Cube – A Framework To Evaluate Sustainability-Oriented Innovations", **International Journal of Innovation Management**, 13(4), 683–713.
- Hart, Stuart L. ve Milstein, Mark B. (2003), "Creating Sustainable Value", **Academy of Management Executive**, 17 (2), 56-69.
- Hayes, Andrew F. (2018), **Introduction To Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis**, 2th Ed., The Guilford Press, New York.
- Haykır-Hobikoğlu, Elif (2009), **Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- He, Zi-Lin ve Wong, Poh-Kam (2009), "Knowledge Interaction With Manufacturing Clients and Innovation of Knowledge-İntensive Business Services Firms, Innovation", **Management, Policy & Practice**, 11(3), 264-278
- Henard, David. H. ve Szymanski, David M. (2001), "Why Some New Products Are More Successful Than Others", **Journal of Marketing Research** 38 (3), 362–380.
- Henke, John ve Zang, Chun (2010), "Increasing Supplier-Driven Innovation", **MIT Sloan Management Review**, 51(2), 41-46 .
- Hennig-Thurau, Thorsten Vd (2002), "Understanding Relationship Marketing Outcomes" **Journal of Service Research**, 4(3), 230-247.

- Herstatt, Cornelius ve Von Hippel, Eric (1992), "From Experience: Developing New Product Concepts Via The Lead User Method – A Case Study in A 'Low-Tech' Field", **Journal of Product Innovation Management**, 9, 213–221.
- Hill, Charles William Leslie ve Rothaermel Frank T (2003), "The Performance of Incumbent Firms in The Face of Radical Technological Innovation", **Academy of Management Review** 28(2),257-274
- Hill, Sally Roa ve Perry, Chad (2002) "Thinking About Relationship Marketing: Where Are We Now?", **Journal of Business And Industrial Marketing**, 17(7), 598–614.
- Hinkin, Timothy R. (1995), "A Review of Scale Development Practices in The Study of Organizations", **Journal of Management**, 21(5), 967-988.
- Hinz, Oliver vd. (2011), "Seeding Strategies For Viral Marketing: An Empirical Comparison", **Journal of Marketing**, 75, 55–71.
- Hipp, Chtistiane vd. (2000), "The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence From Germany", **International Journal of Innovation Management**, 4 (2), 417-453
- Hipp, Christiane ve Grupp, Hariolf (2005), "Innovation in The Service Sector: The Demand For Service-Specific Innovation Measurement Concepts and Typologies", **Research Policy**, 34 (4), 517-535.
- Hollesen, Svend ve Opresnik, Marc Oliver, (2019), Marketing: A Relationship Perspective, 2th Ed., **World Scientific Publisers**, US.
- Hooper, Daire vd. (2008), "Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit", **Electronic Journal of Business Researc Methods**, 6(1), 53-60.
- Horbach, Jens (2008), "Determinants of Environmental İnovation—New Evidence From German Panel Data Sources", **Research Policy**, 37(1), 163-173.
- Hoşgör, Haydar (2019), "**Sağlık İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Stratejileri İle Hastaların Davranışsal Niyetleri Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi**", Yayınlanmamış Doktora, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Tıp Fakültesi- Sağlık Yönetimi.
- Hoyer, Wayne vd. (2010), "Consumer Cocreation in New Product Development.", **Journal of Service Research**, 13(3), 283–296.
- Hu, Litze ve Bentler, Peter M. (1999, "Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, Structural Equation Modeling", **A Multidisciplinary Journal**, 6(1), 1-55.
- Hunt, Shelby D. ve Derozier, Caroline (2004), "The Normative Imperatives of Business and Marketing Strategy: Grounding Strategy in Resourceadvantage Theory", **Journal of Business ve Industrial Marketing**, 19(1), 66-82.

- Ibraheem, Sulieman vd. (2016), "Customer Relationship Management and Innovation Capabilities of Kuwait Airways", **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, 5(4), 201-226.
- Işık, Nihat ve Kılınç, Efe Can (2012), "İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 7(1), 169- 198.
- İlhan, Mustafa ve Çetin, Bayram (2014), "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması", **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, 5(2), 26-42.
- İlter, Burcu vd. (2016), "İnovasyon Faaliyetlerinde Kullanıcının Yeri ve Çevrimiçi Kullanıcı İnovasyon Araçları", **Journal of Management & Economics**, 23(1), 35-56.
- İnal, Mehmet Emin ve Demirer, Ömer (2001), "İlişki Pazarlamasına Genel Bir Bakış", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 15(6), 26-30.
- İnce, Metin ve Uygurtürk, Hilal (2019), "Marka Kimliği, Marka Kişiliği, Marka İmajı ve Marka Konumlandırma Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerle Yönelik Bir İnceleme", **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(1), 224-240.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi (2013), **Pazarlama Yönetimi (Stratejik Yaklaşım)**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- İşcan, Ömer Faruk ve Sayın, Ufuk (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), 195-216.
- Jankowski, John E. (1998), "R&D: Foundation For Innovation", **Research Technology Management**, 41, 14–20.
- Jansen, Justin J. vd. (2006), "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators", **Management Science**, 52(11) 1661–1674.
- Jaworski, Bernard J. ve Kohli, Ajay K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, 57 (3), 53-70.
- Jeppesen, Lars Bo (2005), "User Toolkits For Innovation: Consumers Support Each Other", **Journal of Product Innovation Management**, 22 (4), 347-362.
- Jibreal, Sadık (2016), **İlişkisel Pazarlama Taktiklerinin İlişki Kalitesi ve Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi: Gana Mobil Telekomünikasyon Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Johnsen, Thomas (2009), "Supplier Involvement in New Product Development and Innovation: Taking Stock and Looking To The Future", **Journal of Purchasing and Supply Management** 15 (3), 187–197.

- Joo, Jaehun (2007), “An Empirical Study On The Relationship Between Customer Value and Repurchase Intention in Korean Internet Shopping Malls Jaehunjoo”, **Journal of Computer Information Systems**, 48(1), 53-62.
- Jüttner, Uta ve Wehrli, Hans Peter (1994), “Relationship Marketing From A Value System Perspective”, **International Journal of Service Industry Management**, 5(5), 54-73.
- Kaiser, Henry F. (1974), “An Index of Factorial Simplicity”, **Psychometrika**, 39(1),31-36.
- Takeeto, Najja Terry (2011), “**Relationship Marketing For Smes in Uganda**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tilburg University.
- Kalaycı, Şeref (2014), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 6. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalemci-Tüzün, İpek (2007), “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (2), 93-118.
- Kalyoncuoğlu, Selma ve Faiz, Emel (2016), “Hizmet Kalitesinin Kurumsal İmaja Etkisi: Kamu ve Özel Mevduat Bankaları Üzerinde Bir Araştırma”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 17(1), 67-103.
- Kanagal, Nagasimha Balakrishna (2015), “Innovation and Product Innovation in Marketing Strategy”, **Journal of Management and Marketing Research**, 18(2015), 1-25.
- Kaplan, Hüseyin (2010), **İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, Davut (2018), “Hizmet Sektöründe İlişkisel Pazarlamanın Önemi: Teorik Bir Araştırma”, **Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(1), 23-40.
- Karip, Emin (2003), **Çatışma Yönetimi**, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Kastan, Cengiz (2016), **İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamaya Yönelik İnovasyon Stratejileri ve Ürün İnovasyonu Modelleri: İstanbul Ayakkabı Endüstrisi’nde Bir Araştırma**,Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaymak, Ayşe (2016), **İlişkisel Pazarlama İle Müşteri Değeri Yaratma: Turizm Sektöründe Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keller, Kevin (1993), “Conceptualizing, Measuring, Managing, Customer-Based Brand Equity”, **Journal of Marketing**, 52(1), 1-22.

- Kelly, Sean (2000), “Analytical CRM: The Fusion of Data and Intelligence”, **Interactive Marketing**, 1(3), 262-267.
- Kemerlioğlu, Mustafa (2014), **Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesine İlişkin Araştırma: Şifa Tur Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, Kazım (2018), “İlişkişel Pazarlama”, Akçi Yavuz (Ed.), **Değerşen Pazarlama Anlayışı Yeni Pazarlama Yaklaşımları**, 1. Baskı içinde (257-290), Gazi Kitapevi, Ankara.
- Kıymalıoğlu, Aslıhan ve Öz, Yağmur (2018), “Müşteri Odaklılık İle Müşterilerin Bilgi ve Farkındalık Düzeyi Bazında Ülkelerin İnovasyon Yetenekleri ve İhracat Performansları Arasındaki İlişki”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 22, 187-204.
- Kim, Namwoom ve Atuahene-Gima, Kwaku (2010), “Using Exploratory and Exploitative Market Learning For New Product Development”, **Journal of Product Innovation Management**, 27(4), 519-536.
- Kleef, Ellen Van (2006), **“Consumer Research in The Early Stages of New Product Development: Issues and Applications in The Food Domain”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Wageningen University.
- Klemperer, Paul D (1995), “Competition When Customers Have Switching Costs: An Overview With Applications To Industrial Organizations, Microeconomics and International Trade”, **Review of Economi Studies**”, 62(4), 515–539.
- Klewitz, Johanna. ve Hansen, Eric G. (2013), “Sustainability-Oriented Innovation of Smes : A Systematic Review.”, **Journal of Cleaner Production**, 65, 57–75.
- Kline, Rex B. (2016), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 4th Ed., The Guilford Press, London.
- Kocmanova, Alena ve Docekalova, Marie (2011), “Environmental, Social and Economic Performance and Sustainability in Smes”, **Proceedings of The 10th International Conference**, 6, 242-250.
- Koç, Ümit (2007), **Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçoğlu, Cenk Murat ve Aksoy, Ramazan (2012), “Hizmet Kalitesinin Servperf Yöntemi İle Ölçülmesi: Otobüs İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Akademik Bakış Dergisi**, 29, 1-20.
- Kohli, Ajay K. ve Jaworski, Bernard J. (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications,” **Journal Of Marketing**., 54 (4), 1-18.

- Koller, Monika ve Salzberger, Thomas (2009), “Benchmarking in Service Marketing–A Longitudinal Analysis of The Customer”, **Benchmarking: An International Journal**, 16(3), 401-414.
- Kotler, Philip (2000), **Marketing Management: The Millennium Edition**, 10th Ed., Upper Saddle Ridge River, NJ: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_ (2003), **Marketing Management**, 11th Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River.
- \_\_\_\_\_ (2004), “İlişkisel Pazarlama”, Umut Hasdemir (Ed.), **A’dan Z’ye Pazarlama: Pazarlama İle İlgilenen Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram**, 1. Baskı içinde (53-60), Media Cat Yayınevi, İstanbul.
- Koziol, Leszek vd. (2014), “Relationship Marketing – A Tool For Supporting The Company’s Innovation Process”, **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, 148(2014), 324 – 329.
- Kristensson, Per vd. (2008), “Key Strategies For The Successful Involvement of Customers in The Co-Creation of New Technology-Based Services”, **International Journal of Service Industry Management**, 19(4), 474-491.
- Krokhina, Anastasiya (2017), **Relationship Marketing Developing Seller-Buyer Relationships, Case: Fitness Empire**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Lahti University
- Kumkale, İlknur ve Pancaroğlu, Mısra (2018), “İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamada Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkisi: Sigortacılık Alanında Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, 7 (4), 204-218 .
- Kuo, Ying Feng vd. (2009), “The Relationships Among Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction, And Post-Purchase Intention in Mobile Value-Added Services”, **Computers in Human Behavior**, 25(4), 887-896.
- Kurnaz, Niyazi ve Kestane, Ali (2016), “Kurumsal Sürdürülebilirliğin Ekonomik Açıdan İncelenmesi ve Yatırımcı Davranışları İlişkisi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (49), 278-302.
- Kuşat, Nurdan (2012), “Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(2), 227-242.
- Lagrosen, Stefan (2001), “Strengthening The Weakest Link Of TQM – From Customer Focus To Customer Understanding”, **The TQM-Magazine**, 13(5), 348-354.
- Lagrosen, Stefan (2005), “Customer Involvement in New Product Development: A Relationship Marketing Perspective”, **European Journal of Innovation Management**, 8(4), 424-436.



- Langerak, Fred vd. (2004), “The Impact of Market Orientation, Product Advantage and Launch Proficiency On New Product Performance and Organizational Performance”, **Journal of Product Innovation Management**, 21 (1), 79–94.
- Lawson, Benn vd. (2009), “ Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms”, **Journal of Product Innovation Management**, 26(2), 156-172.
- Ledwith, Ann ve O’Dwyer, Michele (2009), “Market Orientation, NPD Performance and Organizational Performance in Small Firms”, **Journal of Product Innovation Management**, 26(6), 652-661.
- Lee, Ki-Hoon And Saen, Reza Farzipoor (2012), “Measuring Corporate Sustainability Management: A Data Envelopment Analysis Approach”. **J. Production Economics**, 140(2012), 219–226.
- Lendel, Villiam ve Varmus, Michal (2011), “Creation and Implementation of The Innovation Strategy in The Enterprise”, **Economics and Management**, 16, 819-825.
- Li, Haiyang ve Atuahene-Gima, Kwaku (2001), “Product Innovation Strategy and Performance of New Product ventures in China”, **Academy of Management Journal**, 44(6), 1123–1134.
- Li, Yi vd. (2010), “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Influence of Business Strategies and Environment”, **Nankai Business Review International**, 1(3), 297-316.
- Lilien, Gray (2002), “Performance Assessment of The Lead User Idea-Generation Process For New Product Development”, **Management Science**, 48(8), 1042-1059.
- Liljander, Verinica ve Strandvik, Tore (1995), “The Nature of Customer Relationships in Services”, **Advances an Services Marketing And Management**, 4, 141-167.
- Lima, Mafalda ve Fernandes, Teresa (2015), “Relationship Bonds and Customer Loyalty: A Study Across Different Service Contexts”, **Conference Paper**, 326-339.
- Lin, Neng-Pai vd. (2003), “ Relational Bonds and Customer's Trust and Commitment - A Study On The Moderating Effects of Web Site Usage”, **The Service Industries Journal**, 23(3), 103-124,
- Lin, Ru-Jen vd. (2010), “Customer Relationship Management and Inovation Capability: An Empirical Stüdyo”, **Industrial Management & Data Systems**, 110(1), 111-133.
- Lin, Xiaohua ve Germain, Richard (2004), “Antecedents To Customer Involvement in Product Development: Comparing US and Chinese Firms”, **European Management Journal**, 22 (2), 244–255.

- Lindgreen, Adam (2001), "A Framework For Studying Relationship Marketing Dyads", **Qualitative Market Research: An International Journal**, 4(2), 75-88.
- Linnenluecke, Martina K. ve Griffiths, Andrew (2010), "Corporate Sustainability and Organizational Culture", **Journal of World Business**, 45(4), 357-366.
- Lopez-Perez, Victoria M. vd. (2009), "Corporate Social Responsibility and Innovation In European Companies: An Empirical Research", **Corporate Ownership and Control**, 7(1), 274-284.
- Lordache, Maria Csrmen ve Parpandel, Denisa (2009), "Relational Marketing-The Prerequisite To Implement Tourist Companies' Marketing Strategies", **Theoretical & Applied Economics**, 16(8), 57-70.
- Lukas, Bryan A ve Ferrell, O.C (2000), "The Effect Of Market Orientation On Product Innovation", **Journal Journal of The Academy Of Marketing Science**, 28(2), 239-247.
- Luo, Xueming ve Du, Shuili (2015), "Exploring The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Firm Innovation", **Marketing Letters**, 26, 703-714.
- Lusch, Robert F vd. (2007), "Competing Through Service: Insights From Service-Dominant Logic", **Journal of Retailing**, 83(1), 5-18.
- Lyengar, Rahhuram vd. (2011), "Opinion Leadership and Social Contagion in New Product Diffusion", **Marketing Science**, 30(2), 195-212.
- Lwu, Chus Garvese (2009), "What is Marketing?", [https://www.researchgate.net/publication/278241959\\_What\\_is\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/278241959_What_is_Marketing) (21.01.2019).
- MacKinnon, David vd. (2004), "Confidence Limits For The Indirect Effect: Distribution of The Product and Resampling Methods", **Multivariate Behavioral Research**, 39(1), 99-128.
- Mahr, Dominik vd. (2013), "The Value of Customer Cocreated Knowledge During The Innovation Process", **Product Development & Management Association**, 31(3), 599-615.
- Mattila, Anna S. (2001), "The Impact of Relationship Type On Customer Loyalty in A Context of Service Failures", **Journal of Service Research**, 4(2), 91-101.
- Matzler, Kurt ve Hinterhuber, Hans H. (1998), "How to Make Product Development Projects More Successful By Integrating Kano's Model of Customer Satisfaction into Quality Function Deployment", **Technovation**, 18(1), 25-38.
- Matzler, Kurt vd. (2008), "The Relationship Between Transformational Leadership, Product Innovation and Performance in Smes", **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, 21(2), 139-152.

- Mazikana, Anthony Tapiwa (2019), "The Effectiveness of Relationship Marketing Strategies in Driving A Competitive Advantage: A Case of Zimbabwean Banking Sector", **Coverlink Microinsurance Pvt Ltd**, [https://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract\\_Id=3487586](https://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract_Id=3487586) (01.03.2020).
- Mc Daniel, Bruce (2004), **Entrepreneurship and Innovation Entrepreneurship and Innovation An Economic Approach**, 1th Ed., Routledge Publishers, United States.
- Mcelroy, John (1995), "The Development Partner", **World Class Design To Manufacture**, 2(5), 5-10.
- Mısırdalı-Yangil, Funda (2015), "Kurumsal Sürdürülebilirlik Kapsamında Sürdürülebilirlik Raporlarına Yönelik İçerik Analizi: Türkiye'deki En Büyük 100 Sanayi İşletmesi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7(3), 356-376.
- Moorman, Christian ve Slotegraaf, Rebecca J. (1999), "The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development", **Journal of Marketing Research**, 36 (2), 239-257.
- Morgan, Robert ve Hunt, Shelby (1994), "The Commitmenttrust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, 58 (8), 20-38.
- Morris, Brunye vd. (1998), "Relationship Marketing in Practice - Myths and Realites", **Industrial Marketing Management**, 27(10), 359-371.
- Mueller, Verena vd. (2013), "Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation.", **Journal Of Management**, 39(6), 1606-1636.
- Muirhead, Brent (2007), "Integrating Creativity into Online University Classes," **Educational Technology & Society**, 10(1), 1- 13.
- Narver, John C. ve Slater, Stanley F. (1990), "The Effect of A Market Orientation On Business Profitability", **Journal of Marketing**, 54(4), 20-35.
- Ndubisu, Nelson Only (2007), "Relationship Marketing and Customer Loyalty", **Marketing Intelligence & Planning**, 25(1), 98-106.
- Neale, Michael R. ve Corkindale, David R. (1998), "Co-Developing Products: Involving Customers Earlier and More Deeply", **Long Range Planning**, 31(3), 418-425.
- Nemati, Ali Reza vd. (2010), "Impact of Innovation On Customer Satisfaction and Brand Loyalty, A Study of Mobile Phones Users in Pakistan", **European Journal of Social Sciences**, 16(2), 299-306.
- Ng, Pak Tee (2012), "The Quest For Innovation and Entrepreneurship in Singapore: Strategies and Challenges", **Globalisation Societies and Education**, 10(3), 337-349.

- Nidumolu, Ram vd. (2009), “Why Sustainability Is Now The Key Driver of Innovatio’, **Harvard Business Review**, 87(9), 56–64.
- Nishikawa, Hidehiko vd. (2013), “User-Generated Versus Designer-Generated Products: A Performance Assessment At Muji”, **International Journal of Research in Marketing**, 30(2), 160–167.
- Nwakanma, Hudson vd. (2007), “Relationship Marketing: An Important Tool Forsuccess In The Marketplace.”, **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, 5(2), 55-64.
- Nybakk, Erlend vd. (2011), “Climate For Innovation and Innovation Strategy As Drivers For Success in The Wood Industry: Moderation Effects of Firm Size, Industry Sector and Country of Operation”, **Silva Fennica**, 45(3), 415-430.
- O’Cass, Aron ve Ngo, Liem Viet (2011), “Winning Through Innovation and Marketing”Lessons From Australia and Vietnam”, **Industrial Marketing Management**, 40(2011), 1319-1329.
- O’Malley, Lisa (2014), “Relational Marketing: Development, Debates and Directions”, **Journal of Marketing Management**, 30(12), 1220-1238.
- Odabaşı, Yavuz (2000), **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)**. 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Okay, Hakan (2018), “Saldırgan İnovasyon Stratejisi”, **Dünya Gazetesi**, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/saldirgan-inovasyon-stratejisi/416473> (05.01.2020).
- Oke, Adegoke (2007), “Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies”, **International Journal of Operations & Production Management**, 27(6), 1-24.
- Olorunniwo, Festus vd. (2006), “Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioral Intentions in The Service Factory”, **Journal Of Services Marketing**, 20(1), 59–72.
- Olson, Erik ve Bakke, Geir (2001), “Implementing The Lead User Method in A High Technology Firm: A Longitudinal Study of Intentions Versus Actions”, **Journal of Product Innovation Management**, 18(6), 388-395.
- Onaran, Berrin vd. (2013), “Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bi Araştırma”, **Business And Economics Research Journal**, 4(2), 37-53.
- Once, Saime vd. (2015), “Corporate Sustainability Reporting and Situation in Turkey”, **Journal of Economics Finance and Accounting**, 2(2), 230-252.
- Öncü, Mehmet Akif vd. (2010), “Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, (45), 237-252.

- Örnek, Ali Şahin (2013), “ Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (30), 25-50.
- Örücü, Edip vd. (2011), “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 12(1), 58-73
- Örün, Özgür vd. (2015), “Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Profilleri ve Teknoloji Tutum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5(1), 65-76.
- Özdamar, Kazım (2015), **Paket Programlar İle İstatistiksel veri Analizi**, 10.Baskı, Nisan Kitapevi, Eskişehir
- Özdemir, Soner Mehmet (2007), “Öğretim Süreçlerinde Toplam Kalite İlkelerinin Uygulanmasının Öğrencilerin Tutumlarına ve Başarılarına Etkisi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 15(2), 521-536.
- Özer, Mehmet Akif (2012), “Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri”, **Karadeniz Araştırmaları**, (33), 147-180.
- Özgüner-Kılıç, Hicran ve Erdoğan, Zafer (2016), “Bir İlişkisel Pazarlama Aracı Olarak Bağlamsal Pazarlama: Formdakal Web Sitesi Örneği”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 5(3), 460-477.
- Özüpek, Nejat ve Diker, Ersin (2013), “İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Cep Telefonu Markalarına Yönelik İmaj Algısı: Nokia ve Samsung Örneği”, **Journal of New World Sciences Academy**, 8(1), 100-120.
- Pado, Güven (2016), “Açık İnovasyonda Yeni Ürün Geliştirme İçin Müşteri Entegrasyonu”, **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)**, 2(1), 75-85.
- Palmatier, Robert W. (2008), **Relationship Marketing**, Science Institute, United States of America, <http://www.mktgsensei.com/AMAE/Services/Relationship%20Marketing.pdf> (10.02.2019).
- Parasuraman, Atul vd. (1988), “Servqual: A Multiple-İtem Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, **Journal of Retailing**, 64(1), 12-24.
- Pedersen, Esben Rahbek vd. (2018), “Exploring The Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability and Organisational Values Within The Fashion Industry”, **Journal of Business Ethics**, 149, 267–284.
- Pekmezci, Turan vd. (2008), “İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (22), 1-16.

- Peltier, James Warren ve Westfall John (2000), "Dissecting The Hmo-Benefits Managers Relationship: What To Measure and Why", **Journal of Marketing Health Service**, 20(2), 4-13.
- Peng, Yow ve Wang, Leong Qing (2006), "Impact of Relationship Marketing Tactics (Rmts) On Switchers and Stayers in A Competitive Service Industry", **Journal of Marketing Management**, 22(1), 25-59.
- Peppers, Don ve Rogers, Martha (1993), **Building Relationships One Customer At A Time, The One To One Future Jornal**, 1th Ed., Crown Business Publishers, New York.
- Perçin, Selçuk (2006), "İmalat Firmalarının Yeni Ürün Geliştirme Performansını Etkileyen Faktörler: ISO 1000 Firmalarına Yönelik Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(1), 358-371.
- Peten, Burak (2019), **Yenilikçiğin Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Phillimore, John (2001), "Schumpeter, Schumacher and The Greening of Technology", **Technology Analysis and Strategic Management**, 13(1), 23-37.
- Piller, Frank vd. (2010), "A Typology of Customer Co-Creation in The Innovation Process, SSRN Electronic", **Technology and Innovation Management Group**, <https://sci-hub.se/10.2139/ssrn.1732127> (12.05.2019).
- Pojasek, Robert (2007), "A Framework For Business Sustainability", **Environmental Quality Management**, 17(2), 81-88.
- Popa, Loan Lala vd. (2010), "A Theoretical Approach of The Concept of Innovation", **Managerial Challenges of The Contemporary Society**, 7(1), 151-156.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, Venkatram (2004), "Co-Opting Customer Competence", **Harvard Business Review**, 78, 79-87.
- Putra, Wayan Jaman Adi ve Putri Dessy Pramita (2019), "The Mediating Role of Relationship Marketing Between Service Quality and Customer Loyalty", **Journal of Relationship Marketing**, 18(3), 233-245.
- Rahim, Afzalur M vd. (2002), "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries", **International Journal of Organizational Analysis**, 10(4), 302-326.
- Ramadani, Veland ve Gerguri Shqipe (2011a), "Theoretical Framework of Innovation: Competitiveness and Innovation Program in Macedonia", **European Journal of Social Sciences**, 23(2), 267-275.

- Ramadani, Veland ve Gerguri, Shqipe (2011b), “Innovations: Principles and Strategies”, **Journal of Strategic Change**, 20(3-4), 101-110.
- Ramamoorthy, Chitoor V. (2000), “A Study of The Service Industry Functions, Features and Control”, **IEICE Transactions on Communications**, 83(5), 885-902.
- Ravald, Annika ve Grönroos, Christian (1996), “The Value Concept and Relationship Marketing”, **European Journal of Marketing**, 30(2), 19–30.
- Reichheld, Fredericks F. ve Sasser, Esrl W. (1990), “Zero Defections: Quality Comes To Services”, **Harvard Business Review**, 68(9), 105-111
- Rigby, Darrell ve Zook, Chris (2002), “Open Market Innovation”, **Harvard Business Review**, 80(10), 80-90.
- Riggs, William ve Von Hippel, Eric (1993) “Incentives To Innovate and The Sources of Innovation: The Case of Scientific Instruments”, **MIT Sloan School of Management**, 23(4), 456-469. Cambridge.
- Rogers, Everett M. (1983), **Diffusion of Innovations**, 3th Ed., The Free Press A Division of Macmillan Publishing, New York.
- Rogers, Dale vd. (2004), “The Product Development and Commercialization Process”, **The International Journal of Logistics Management**, 15(1), 43-56.
- Sadıkoğlu, Esin ve Zehir Cemal (2010), “ Investigating The Effects of Innovation and Employee Performance On The Relationship Between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study Of Turkish Firms”, **International Journal of Production Economics**, 1(127), 13-16.
- Salzmann, Oliver vd. (2005), “The Business Case For Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options”, **European Management Journal**, 23(1), 27-36.
- Samsa, Çağlar ve Gelibolu, Levent (2015), “İlişkisel Pazarlamanın İlişki Kalitesi Üzerindeki Etkileri: Kars İli Cep Telefonu Kullanıcıları Üzerinde Bir Araştırma”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5(2), 285-299.
- Sarıkaya, Muammer vd. (2010), “İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 5(2), 31-50.
- Schmitt, Bernd (2010), “Experience Marketing: Concepts, frameworks and Consumer Insights”, **Foundations and Trends in Marketing**, 5(2), 55-112.
- Schreier, Martin ve Pruegl, Rainhard, (2008), “Extending Lead-User Theory: Antecedents and Consequences of Consumers Lead Userness”, **Journal of Product Innovation Management** 25 (4), 331–346.

- Searcy, Cory ve Elkhawas, Doaa (2012), "Corporate Sustainability Ratings: An Into How Corporations Use The Dow Jones Sustainability Index". **Journal of Cleaner Production**, 35, 79-92.
- Selvi, Murat Selim (2007), **İlişkisel Pazarlama Stratejiler ve Teknikler**, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Seth, Nitin vd. (2005), "Service Quality Models: A Rreview", **International Journal of Quality and Reliability Management**, 22(9), 913-949.
- Seval, Halil (2006), Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 15, 246-255.
- Sharma, Arun ve Sheth, Jagdish N. (1997), "Relationship Marketing: An Agenda For İnquiry", **Industrial Marketing Management**, 26(2), 87-89.
- Sharma, Manoj Kumar ve Jain, Shilpa (2013), "Leadership Management: Principles, Models and Theories", **Global Journal of Management and Business Studies**, 3(3), 309-318.
- Shepherd, Charles ve Ahmed, Pervaiz K. (2000), "From Product Innovation To Solutions Innovation: A New Paradigm For Competitive Advantage", **European Journal of Innovation Management**, 3(2), 100-106.
- Sherman, J.Daniel vd. (2000), "Differential Effects of The Primary Forms of Cross Functional İntegration On Product Development Cycle Time," **The Journal of Product Innovation Management**, 17(4), 257-267.
- Sheth, Jagdish N. ve Parvatiyar, Atul (1995a), "The Evolution of Relationship Marketing", **International Business Review**, 4(4), 397-418.
- Simon, Alexandra ve Yaya, Honore Petnji L. (2012), "Improving Innovation and Customer Satisfaction Through Systems Integration", **Industrial Management and Data Systems**, 112(7), 1026-1043.
- Slater, Stanley F. ve Narver, John C. (1994), "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?" **Journal of Marketing**, 58 (3), 46-55.
- Slater, Stanley F (2000), "The Positive Effect of A Market Orientation On Business Profitability: A Balanced Replication", **Journal Of Business Research**, 48, 69-73.
- Sofyalıoğlu, Çiğdem ve Sürücü, Ebru (2018), "Corporate Sustainability Performance Measurement: An Application On Home Appliance Firm". **Dokuz Eylul University Journal of Graduate School of Social Sciences**, 20(3), 462-484.
- Sondoh, Stephen vd. (2007), "The Effect of Brand Image On Overall Satisfaction and Loyalty Intention in The Context of Color Cosmetic". **Asian Academy Of Management Journal**, 12(1), 83-107.



- Soyaslan, Mehtap (2006), “**Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Türkiye’deki Oteller Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soylu, Ali ve Göl, Meltem Öztürk (2010), “Yönetim İnovasyonu”. **Sosyoekonomi Dergisi**, 11(1), 1-18.
- Srivastava, Rajendra K vd (2001), “The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage”, **Journal Of Management**, 27(20), 777-802.
- Subramaniam, Muhan ve Youndt, Mark A (2005), “The Influence of Intellectual Capital On The Types of Innovative Capabilities”, **Academy of Management Journal**, 48(3), 450-463.
- Szekely, Francisco ve Strebel, Heidi (2013), “Incremental, Radical and Game-Changing: Strategic Innovation For Sustainability”, **The International Journal and Business in Society**, 13(5), 467-481.
- Şahin, Sedat (2018), **Konaklama İşletmelerinde İlişkisel Pazarlama Uygulamaları İle Müşteri Şikayet Davranışı ve Tekrar Satın Alma Niyeti Arasındaki Bağlılığın Belirlenmesi: Turizm Akademisyenleri Tarafından Bir Değerlendirme**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- Şeker, Hasan ve Gençdoğan, Başaran (2014), **Psikolojide ve Eğitimde Ölçme Aracı Geliştirme**, 2. Basım, Nobel Yayıncılık, ISBN978-605-133-999-3, Ankara.
- Şeker, Mustafa (2018), **Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Promethee Yöntemiyle Ölçülmesi: Tüpraş Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şencan, Hüner (2005), **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlik ve Güvenirlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- Tabachnick, Barbara G. ve Fidell, Linda S. (2015), **Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı** (Çev. Ed. Mustafa Baloğlu), 6. Basım, Nobel Akademi, Nr. (1344), Ankara.
- Takala, Tuomo ve Pallab, Paul (2000), “Individual, Collective and Social Responsibility of The Firm”, **Business Ethics: A European Review**, 9(2), 109-118.
- Taşkın, Erdoğan (2009), **Pazarlama Esasları: Temel Pazarlama İlke ve Uygulamaları**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Taşlıyan, Mustafa (2007), “Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (1), 185-195.

- Tavassoli, Sam ve Karlsson, Charlie (2015), “Firms’ Innovation Strategies Analyzed and Explained”, **Cesis Electronic Working Paper Series**, 396, 1-80.
- Tekin, Mahmut ve Çiçek, Ercan (2005), “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, İstanbul Ticaret Üniversitesi (Haz.), **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı**, 63-68.
- Tekin, Vasfi Nadir (2006), **Pazarlama İlkeleri: Politikalar Stratejiler Taktikler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tekin, Zeliha vd. (2016), “Uluslararası Pazarlarda İnovasyon Stratejileri: Türkiye ve Dünyadan Beyaz Eşya Sektörü İnovasyon Örnekleri”, **Journal of International Social Research**, 9(46), 850-855.
- Terzioğlu, F Bahar (2008), **Değişen Pazarlama Anlayışı Açısından Müşteri Sadakati Yaratmada İlişkisel Pazarlama ve Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thompson, Bruce (2008), **Foundations of Behavioral Statistics: An Insight-Based Approach**, 1th Ed., Guilford Press, Newyork.
- Toraman, Cengiz vd. (2009), “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 10(1), 91-120.
- Torlak Ömer ve Barca, Mehmet (2009), “Stratejik Düşünme, Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi ve Jenerik Pazarlama Stratejileri”, Torlak ve Altunışık (Ed.), **Pazarlama Stratejileri Yönetmel Bir Yaklaşım**, 2. Baskı içinde (3-23), Beta Yayınları, İstanbul.
- Torlak, Ömer vd. (2014), “Marka Farkındalığı, Marka İmajı, Markadan Etkilenme ve Markaya Güvenin Marka Bağlılığı Üzerindeki Görece Etkilerinin İncelenmesi: Turkcell Örneği”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 9(1), 147-161.
- Toubia, Olivier (2006), “Idea Generation, Creativity Abd Incentives”, **Marketing Science**, 25(5), 411-425.
- Tsai, Kuen-Hung ve Wang, Jiann-Chyuan (2008), “External Technology Acquisition and Firm Performance: A Longitudinal Study”, **Journal of Business venturing**, 23(1), 91–112.
- Turan, Haldun (2017), “Pazarlama Yönetiminde Marka İmaj Algısı İle Müşteri Sadakat Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. **Journal Of International Social Research**, 10(48), 654-658.
- Tuzunkan, Demet (2017), “Relational Marketing and Customer Relations Management (CRM) Implementations On Automotive Sector The Case Of Turkey”, **International Journal of Applied Engineering Research**, 12(21), 11432-11440.

- Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=90392> (10.01.2019).
- Tzokas, Nicolas (2001), “Aligning Sales Management and Relationship Marketing in The Services Sector”, **The Service Industries Journal**, 21(1),195–210
- Ukrainski, Kadri ve Varblane, Urmas (2005), “Sources of Innovation in The Estonian Forest and Wood Cluster”, **University of Tartu Economics and Business Working Paper**, 36, 20-32.
- Uludağ, Gamze (2018), “Akıllı Telefon Pazarında Marka İmajının Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisinde Müşteri Memnuniyetinin Aracılık Rolü”, **Journal of Business Research-Turk**, 10(4), 575-599.
- Unruh, Gregory C (2000), “Understanding Carbon Lock-in”, **Energy Policy**, 28, 817–830.
- Ural, Tülin (2009), **Markalamada Yol Haritası**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- URL, “The Relationship Marketing”, (2016), <https://www.ukessays.com/essay/S/Tourism/The-Relationship-Marketing.Php>, (17.05.2019).
- Uzkurt, Cevahir (2010), **İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır**, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Ankara.
- Valle, Sandra ve Avella, Lucia (2003), “Cross-Functionality and Leadership of The New Product Development Teams”, **European Journal of Innovation Management**, 6(1), 32-47.
- Valmohammadi, Changiz (2017), “Customer Relationship Management: Innovation and Performance”, **International Journal of Innovation Science**, 9(4), 374-395.
- Van Der Bij, Hans vd. (2003), “An Empirical Investigation into The Antecedents of Knowledge Dissemination At The Strategic Business Unit Level”, **Journal of Product Innovation Management**, 20(2), 163-179.
- Van Der Payne, Gerben vd. (2003), “Success and Failure of Innovation: A Literature Review”. **International Journal of Innovation Management**, 7(03), 309-338.
- Verhoef, Peter C vd. (2002), “Strategic Reactions of National Brand Manufacturers Towards Private Labels: An Empirical Study in The Netherlands”, **European Journal of Marketing**, 36(11/12), 1309-1326
- Vijande, Santos ML. ve Gonzalez, Alvarez LI. (2007), “Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulance”, **Technovation Science**, 27(9), 514-532.
- Vilonova, Marc ve Dettoni, Pax (2013), “Framework, Concepts and Research Design”, **Sustainable Innovation Strategies: Exploring The Cases of Danone and Interfac**, 1rd Edition içinde (13-18), El Tinder Press, Barcelona.

- Von Hippel, Eric (1986), "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, **Management Science**, 32 (7), 791–800.
- \_\_\_\_\_ (1988), **The Sources Of Innovation**, 2th Ed., Oxford Universty Press, New York.
- \_\_\_\_\_ (2001), " User Toolkits For Innovation", **Journal of Product Innovation Management**, 18 (4), 247-257.
- Wagner, Marcus ve Schaltegger, Stefan (2003), "How Does Sustainability Performance Relate To Business Competitiveness?", **Greener Management International**, 5-16.
- Wagner, Marcus ve Llerena, Patric., (2011), "Eco-Innovation Through Integration Regulation and Cooperation: Comparative Insights From Case Studies in Three Manufacturing Sectors", **Industry & Innovation**, 8(18), 747-764.
- Wagner, Stephan M. (2012), "Tapping Supplier Innovation", **Journal of Supply Chain Management**, 48(2), 37–52.
- Wang, Chunlei vd. (2014), "Knowledge Networks, Collaboration Networks and Exploratory Innovation", **Academy of Management Journal**, 57(2), 484-514.
- Wang, Yonggui ve Lo, Hing-Po (2003), "Customer-Focused Performance and The Dynamic Model For Competence Building and Leveraging: A Resource-Based View", **Journal of Management Development**, 22(6), 483–526.
- Weber, Marcel (2011), **Customer Co-Creation in Innovations: A Protocol For Innovating With and Users**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Technische University.
- Wei, Yinghong Susan ve Wang, Qiong (2011), Making Sense of A Market Information System For Superior Performance: The Roles of Organizational Responsiveness and Innovation Strategy", **Industrial Marketing Management**, 40(2), 267- 277.
- Wu, Paul vd. (2011), "The Effect of Store Image and Service Quality On Brand Image and Purchase Intention For Private Label Brands", **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, 19(1), 30-39.
- Xu, Yurong vd. (2002), "Adopting Customer Relationship Management Technology", **Industrial Management & Data Systems**, 102(8), 442-452.
- Yang, Ching-Chow vd. (2011), "Using Integrated Quality Assessment For Hotel Service Quality", **Quality & Quantity**, 45(2), 349-364.
- Yaşlıoğlu, Murat M. (2017), "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 74-85.

- Yayla, Yeşim ve Yıldız, Aytaç (2010), “Lider Kullanıcı Metodunun Ürün Geliştirme Performansına Etkisi ve Uygulama”, **İ.T.Ü Dergisi D Serisi, Mühendislik**, 9(2), 3-12.
- Yıldız Çankaya, Sibel ve Sezen, Bülent (2015), “Ekolojik Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 11(24), 111-134.
- Yıldız, Emel ve Koçan, Mahmut (2018), “Ürün İnovasyonu ve Ürün Kalitesinin Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri: Akıllı Cep Telefonları Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”, **Global Journal of Economics and Business Studies**, 7(14), 68-79.
- Yıldız, Ozan (2015), **Marka İmajı Yaratma ve Marka Yerleştirme Stratejileri**, Uzmanlık Tezi, Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı.
- Yıldız, Sebahattin ve Yıldız, Eliş Sevda (2011), “Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Kars’ Taki Devlet ve Üniversite Hastaneleri’nde Bir Araştırma”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 6(2), 125-140.
- Yılmaz, Neşe (2018), **Yeni Tüketici: Perakendecilikte İnovasyon ve Tüketim Kültürü Çerçevesinde Online Tüketim Alışkanlıklarının İncelenmesi Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karatay Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Özer (2016), “Bankacılıkta İlişkisel Pazarlama Faaliyetlerinin, Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisinde İlişkisel Kalite Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **Business & Management Studies: An International Journal**, 4(2), 142-161.
- Ying, Murat (2012), **Sosyal Medya Platformları Üzerinden Pazarlama ve Bu Mecrayı Etkin Kullanan Sektörler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yu, Jieqiong (2004), **Building A Sustainable Business in Chinese Small and Medium-Sized Enterprises (SMES)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Imperial College London University.
- Yurdakul, Müberre ve Dalkılıç, Nilüfer (2006), “İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16, 255-265.
- Yükselen, Cemal (2007), **Pazarlama İlkeler-Yönetim Örnek Olaylar**, 6. Baskı. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yürük, Pınar ve Kayapınar, Özgür (2016), “İlişki Pazarlaması Bileşenleri İle İmaj ve Müşteri Sadakati Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, 100-110.



# **EKLER**

## Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu ölçme aracı Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Prof.Dr.Hasan AYYILDIZ danışmanlığında “İlişkisel Pazarlama Faaliyetlerinin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisinde İnovasyon Stratejilerinin Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma” konusunda yapılmakta olan doktora çalışması kapsamında kullanılmak ve şirketlerin ilişkisel pazarlama etkinliklerinin inovasyon stratejilerine olan etkisinde kurumsal sürdürülebilirliğin rolünün bilimsel olarak ortaya konulması amacıyla yapılmaktadır.

Soruların doğru veya yanlış bir cevabı yoktur. Lütfen tüm soruları içtenlikle yanıtlayınız. Anket formuna isim, soy isim, telefon numarası gibi kimliğinizi belirtecek bilgileri yazmayınız.

Saygılarımızla

### Tez Danışmanı

Öğr. Gör. Eda Dişli BAYRAKTAR Prof. Dr. Hasan AYYILDIZ

E posta: [edisli@gumushane.edu.tr](mailto:edisli@gumushane.edu.tr) Eposta: [ayyildiz@ktu.edu.tr](mailto:ayyildiz@ktu.edu.tr)

## KATILIMCI VE İŞLETMEYE AİT BİLGİLER

### 1. Firmanızdaki konumunuz?

Firma Sahibi  Genel Müdür  Pazarlama Müdürü  AR&GE Müdürü  Satış Müdürü  
 Üretim Müdürü  Diğer (Lütfen yazınız) .....

### 2. Yaşınız?

20-25  26-30  31-35  36-40  41-45  46-50  51 ve üzeri

### 3. Eğitim düzeyiniz?

İlköğretim  Lise  Yüksek Okul  Üniversite  Lisansüstü

### 4. Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

## İŞLETMEYE DAİR BİLGİLER

### 1. Firmanızda çalışan sayısı?

0-20  21-40  41-60  61-100  101-180  181 ve üzeri

### 2. Firmanız kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

0 – 4  5 – 24  25 – 49  50 – 74  75 – 99  100 ve üzeri

### 3. Firmanızın sermaye yapısı nasıldır?

Yüzde Yüz Yerli  Yüzde Yüz Yabancı  Karma

### 4. İşletmenizin yıllık net satış hâsılatı aşağıdakilerden hangisidir?

0-1 milyon TL  1-5 milyon TL  5-25 milyon TL

### 5. İşletmenizin niteliği aşağıdakilerden hangisidir?

Ulusal  Uluslararası (ithalat-ihracat faaliyeti)  Farklı ülkede yatırım (çokuluslu)

**6.İşletmenizin herhangi bir çevre politikası var mı?**

politikamız var  planlama aşamasında  planlama aşamasında değil  emin değiliz

**7.Sürdürülebilirlik konusunda aşağıdaki kurumların her hangi birinden eğitim aldınız mı?**

KOSGEB Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Danışmanlık şirketleri TÜBİTAK

Ticaret Odası Diğer.....

**8.İşletmenizde sürdürülebilirlik faaliyetlerini aşağıdaki departmanlardan hangisi yürütmektedir?**

İdari birim Pazarlama Muhasebe Ar-Ge ve teknoloji İnsan kaynakları Üretim

yürütülmemektedir

Anketin bu bölümünde, işletmenizin inovasyon faaliyetlerinin şirketler açısından değerlendirilmesine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz.

1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılıyorum, 4=Katılıyorum  
5=Tamamen Katılıyorum

No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Sürekli olarak yeni ürünler ve hizmetler icat ederiz.					
2	İnovasyon birimimiz tamamen yeni olan ürün ve hizmetleri ticarileştirir.					
3	Rakiplerimiz tarafından asla kullanılmayan keşifsel stratejileri / taktikleri sürekli deneriz.					
4	Yeni pazarlarda sık sık yeni fırsatlardan yararlanırsınız.					
5	Firmamız için pazara yepyeni ürün icat edip sunmak önemlidir.					
6	Yeni pazarlarda düzenli olarak yeni müşteriler arar ve onlara ulaşırsınız.					
7	Yeni ürün üretirken var olan üründe köklü değişiklik yaparsınız.					
8	Mevcut ürün ve hizmetlerimizin sunumunu düzenli olarak geliştirirsiniz.					
9	Ürün geliştirmek için mevcut teknolojik bilgimizi yeniden kullanırsınız.					
10	Ürün geliştirmek için halen kullanmakta olduğumuz teknoloji ile yeni teknolojinin birleşimi olan teknolojik sistemi tercih ederiz.					
11	Mevcut teknolojilerimizin hizmet verimliliğini artırmak için çok çalışırız ve bir çok yeni teknik uygularız.					
12	Mevcut ürün ve hizmetlere düzenli olarak küçük uyarlamalar yaparsınız.					
13	Ürün ve hizmetlerimizin işlevlerini ve çeşitliliğini arttırmak için sürekli olarak mevcut teknolojileri / teknikleri kullanırsınız.					
14	Mevcut pazarlarda ölçek ekonomimizi artırmak için çalışırız.					

Anketin bu bölümünde, işletmenizde ‘İlişkisel Pazarlamada İnovasyon’ faaliyetlerinin şirketler açısından değerlendirilmesine ilişkin ifadeler yer almaktadır

Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz.

1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılıyorum, 4=Katılıyorum5=Tamamen Katılıyorum



No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Rakiplerimizin ürün stratejileri ile ilgili güçlü yönlerini düzenli olarak tartışır ve stratejiler geliştiririz.					
2	Rakiplerin yeni ürünleri / hizmetleri hakkında edindiğimiz bilgiler ürün / hizmet tasarımıımızı etkiler.					
3	Müşterilerin rakiplerimizden satın aldığı ürünleri düzenli olarak takip ederiz.					
4	Rakiplerimizden farklı olarak mevcut pazarda başarılı olacak hiç denenmemiş ürünler tasarlarız					
5	Satış elemanlarımız rakiplerin ürünleri ile ilgili müşterilerle bilgi paylaşır.					
6	Müşterilerimiz, periyodik olarak yeni ürünlerle ilgili bizimle birlikte gözden geçirme çalışmalarına katılırlar.					
7	Müşterilerimiz yeni ürünlerin pazar değerlendirmeleri konusunda bizimle birlikte çalışırlar.					
8	Müşterilerin yeni ürünle ilgili fikirleri, ürün geliştirme sürecinin başlangıcından itibaren toplanır					
9	Yeni ürünlerin değerlendirilmesi ve ürünün test edilmesi aşamalarında müşteri katılımı sağlarız.					
10	Müşterilerimizin katılımı, genel ürün geliştirmenin önemli bir bölümünü oluşturmuştur.					
11	Müşterilerimizin mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapmalarına izin veririz.					
12	Müşterilerimizle ilgili eksiksiz ve güncel bilgilere sahibiz ve bunları ürün geliştirme faaliyetlerimizde kullanırız.					
13	Yeni ürünler geliştirirken müşterilerimizin özel bilgilerinden yararlanırız.					
14	Müşteri bilgilerini toplamak için kişisel görüşmeler, anketler, odak grupları gibi araştırma prosedürlerini kullanırız.					
15	Yeni ürünlerle ilgili gelecekteki eylemlerimizi planlamak için müşterileri bilgilerini (işlemler, memnuniyet) ayrıntılı olarak analiz ederiz.					
16	Müşterilerimiz hakkında topladığımız bilgileri aktif olarak ürün geliştirme ekibimize aktarırlar.					
17	Müşteri bilgileri yeni ürün veya hizmet tasarımlarımızı etkiler.					
18	Lider kullanıcılarımız zorlukların üstesinden gelmek için bizimle birlikte çalışır (stok yönetimi, teslimat gecikmesi ve lojistik yönetimi).					
19	Firmamız, potansiyel müşterilerden ziyade pazarda genel olarak ihtiyaçlarla ilgili fikir sunabilecek müşterileri ürün geliştirme sürecine dahil etmektedir.					
20	Firmamız, ürün geliştirme sürecine erken aşamalarından itibaren lider kullanıcıları dahil etmektedir.					
21	Firmamızda, ürün geliştirme sürecine dahil edilen müşteriler, geliştirilecek ürün ve kullanımı hakkında ilerlemiş bilgiye sahiptir.					
22	Firmamız, lider kullanıcıların yardımıyla ortaya çıkan ürün kavramını hedef pazarda daha fazla müşteriyle test etmektedir.					
23	Ürünlerimizin fonksiyonları ve deneyimlerini değerlendirebilen müşterileri bilmek isteriz.					
24	Lider kullanıcı yöntemini kullanma, müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamak için daha iyi veriler verir.					
25	Pazarımızdaki müşterilerin yeni eğilimlerini öğrenmek için lider kullanıcı yöntemini kullanırız.					
26	Yeni ürün tasarımlarımızda öncelikle müşterilerimizin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını ortaya çıkarırız.					
27	Müşterilerin yeni ürün ile ilgili şikâyet ve iade nedenleri anlaşılmasına çalışılır.					
28	Yeni ürün tasarımında müşterilerimizden gelen eleştirileri önemseriz.					
29	Yeni ürün tasarım evresinde müşterileri talepleri doğrultusunda hareket ederiz.					
30	Müşterilerimizin hayatlarını kolaylaştıracak yeni ürünleri müşteri deneyimlerinden yola çıkarak yaparız.					
31	Müşterilerin işletmemiz ile sürekli etkileşimde olacakları yeni inovasyon noktaları oluştururuz.					
32	Yeni ürün tasarımlarımızda müşterilerimize özelleştirilmiş teklifler sunarız..					
33	Yeni ürün tasarımlarımız müşteri şikâyetlerini ortadan kaldıracak şekilde yeniden tasarlanabilir veya iyileştirilebiliriz.					
34	Müşterilerimizin özel günleri (doğum günü, evlilik yıl dönümü) için yeni ürünler tasarlarız.					

Anketin bu bölümünde, işletmenizde son birkaç yılda ‘Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının’ şirketler açısından değerlendirilmesine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Aşağıdaki ifadeleri size uygun yerlere X işareti koyarak lütfen değerlendiriniz.

1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum5=Tamamen Katılıyorum

No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Son birkaç yılda Müşteri şikâyetleri ve/veya geri dönen ürün miktarı azalmıştır.					
2	Son birkaç yılda Müşterimizin gözünde imajımız artmıştır.					
3	Sosyal projelere (eğitim, kültür, spor) yapılan yatırımlar artmıştır.					
4	Son birkaç yılda Tüm Paydaşlar ile (örn. sivil toplum kuruluşları, çalışanlar, müşteriler) ilişkilerde anlamlı gelişmeler yaşanmıştır.					
5	Son birkaç yılda İnsan hak ve taleplerinin korunması konusundaki farkındalık artmıştır.					
6	Son birkaç yılda Çalışanlara verilen eğitim fırsatları artmıştır.					
7	Son birkaç yılda İletme içinde çalışanların kazaya uğramaları ve yaralanmalarını önleyici tedbirler artmıştır.					
8	Son birkaç yılda Tüm paydaşların (müşteriler, rakipler, tedarikçiler) refahında artış yaşanmıştır.					
9	Satın alınan malzemenin maliyeti azalmıştır.					
10	Son birkaç yılda Enerji tüketim maliyeti azalmıştır.					
11	Son birkaç yılda Atıklarla ilgili maliyetler azalmıştır.					
12	Son birkaç yılda Hisse başına kazanç artmıştır.					
13	Son birkaç yılda Yatırım getirisi artmıştır.					
14	Son birkaç yılda Satışlar artmıştır.					
15	Son birkaç yılda Karlılığımız artmıştır vardır.					
16	Son birkaç yılda İşletmenin çevresel konumunda olumlu gelişme yaşanmıştır.					
17	Son birkaç yılda Atık üretimi azalmıştır.					
18	Son birkaç yılda Sera gazı emisyonları azalmıştır.					
19	Son birkaç yılda Zararlı kimyasalların kullanımı azalmıştır.					
20	Son birkaç yılda Çevresel kazaların meydana gelme sıklığı azalmıştır.					

## Ek 2. Uzman Görüşü Formu

Sayın katılımcı bu aşamada sizlerden, her bir ölçek maddesinin ilgili olduğu ilişkiyel pazarlama faaliyetleri boyutlarını ölçümlemeye uygunluğuna (1'inci sütun) ve her ölçek maddesinde bulunan ifadelerin açıklık ve anlaşılabilirliğine (2'inci sütun) değerlendirmeniz istenmektedir. Değerlendirmenizi 1'den 5'e kadar puan vererek yapmanızı arz ederim. (1=Hiç Uygun Değil, Hiç Anlaşılır Değil, 5=Tamamen Uygun, Tamamen Anlaşılır).

Uygun olmayan ifadeler yerine önereceğiniz ifadeleri veya eklenmesi gerektiğini düşündüğünüz ifadeleri belirtmeniz çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır.

S.Nu.	İlişkiyel Pazarlama Faaliyeti	Madde	Özellik- Madde Uyumu	Açık- Anlaşılır
1	Rakip Odaklılık	Rakiplerimizin ürün stratejileri ile ilgili güçlü yönlerini düzenli olarak tartışır ve stratejiler geliştiririz.		
2	Rakip Odaklılık	Rakiplerin yeni ürünleri / hizmetleri hakkında edindiğimiz bilgiler ürün / hizmet tasarımıımızı etkiler.		
3	Rakip Odaklılık	Müşterilerin rakiplerimizden satın aldığı ürünleri düzenli olarak takip ederiz.		
4	Rakip Odaklılık	Rakiplerimizden farklı olarak mevcut pazarda başarılı olacak hiç denenmemiş ürünler tasarlarız		
5	Rakip Odaklılık	Satış elemanlarımız rakiplerin ürünleri ile ilgili müşterilerle bilgi paylaşır.		
6	Rakip Odaklılık	İşletmemizde müşterilerimizin yeni ürünleri hakkında bilgi veren periyodik raporlar yayınlanır.		
7	Rakip Odaklılık	Rakiplerimiz hakkında topladığımız bilgileri sık sık analiz ederiz.		
8	Müşteri Katılımı	Müşterilerimiz, periyodik olarak yeni ürünlerle ilgili bizimle birlikte gözden geçirme çalışmalarına katılırlar.		
9	Müşteri Katılımı	Müşterilerimiz yeni ürünlerin pazar değerlendirmeleri konusunda bizimle birlikte çalışırlar.		
10	Müşteri Katılımı	Müşterilerin yeni ürünle ilgili fikirleri, ürün geliştirme sürecinin başlangıcından itibaren toplanır.		
11	Müşteri Katılımı	Yeni ürünlerin değerlendirilmesi ve ürünün test edilmesi aşamalarında müşteri katılımı sağlarız.		
12	Müşteri Katılımı	Müşterilerimizin katılımı, genel ürün geliştirme sürecinin önemli bir bölümünü oluşturmuştur.		
13	Müşteri Katılımı	Müşterilerimizin mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapmalarına izin veririz.		
14	Müşteri Bilgi Süreci	Müşterilerimizle ilgili eksiksiz ve güncel bilgilere sahibiz ve bunları ürün geliştirme faaliyetlerimizde kullanırız.		
15	Müşteri Bilgi Süreci	Yeni ürünler geliştirirken müşterilerimizin özel bilgilerinden yararlanırız.		
16	Müşteri Bilgi Süreci	Müşteri bilgilerini toplamak için kişisel görüşmeler, anketler, odak grupları gibi araştırma prosedürlerini kullanırız.		
17	Müşteri Bilgi Süreci	Yeni ürünlerle ilgili gelecekteki eylemlerimizi planlamak için müşterileri bilgilerini (işlemler, memnuniyet) ayrıntılı olarak analiz ederiz.		
18	Müşteri Bilgi Süreci	Müşterilerimiz hakkında topladığımız bilgileri aktif olarak ürün geliştirme ekibimize aktarırlar.		
19	Müşteri Bilgi Süreci	Müşteri bilgileri yeni ürün veya hizmet tasarımlarımızı etkiler.		
20	Lider Kullanıcı İşbirliği	Lider kullanıcılarımız zorlukların üstesinden gelmek için bizimle birlikte çalışır (stok yönetimi, teslimat gecikmesi ve lojistik yönetimi).		
21	Lider Kullanıcı İşbirliği	Firmamız, potansiyel müşterilerden ziyade pazarda genel olarak ihtiyaçlarla ilgili fikir sunabilecek müşterileri ürün geliştirme sürecine dahil etmektedir.		
22	Lider Kullanıcı İşbirliği	Firmamız, ürün geliştirme sürecine erken aşamalarından itibaren lider kullanıcıları dahil etmektedir.		

Ek 2'nin Devamı

23	Lider Kullanıcı İşbirliği	Firmamızda, ürün geliştirme sürecine dahil edilen müşteriler, geliştirilecek ürün ve kullanımı hakkında ilerlemiş bilgiye sahiptir.		
24	Lider Kullanıcı İşbirliği	Firmamız, lider kullanıcıların yardımıyla ortaya çıkan ürün kavramını hedef pazarda daha fazla müşteriyle test etmektedir.		
25	Lider Kullanıcı İşbirliği	Ürünlerimizin fonksiyonları ve deneyimlerini değerlendirebilen müşterileri bilmek isteriz.		
26	Lider Kullanıcı İşbirliği	Lider kullanıcı yöntemini kullanma, müşterilerimizin ihtiyaçlarını anlamak için daha iyi veriler verir.		
27	Lider Kullanıcı İşbirliği	Pazarımızdaki müşterilerin yeni eğilimlerini öğrenmek için lider kullanıcı yöntemini kullanırız.		
28	Müşteri Değeri	Yeni ürün tasarımlarımızda öncelikle müşterilerimizin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını ortaya çıkarırız.		
29	Müşteri Değeri	Müşterilerin yeni ürün ile ilgili şikâyet ve iade nedenleri anlaşılmaya çalışılır.		
30	Müşteri Değeri	Müşterilerin işletmemiz ile sürekli etkileşimde olacakları yeni inovasyon noktaları oluştururuz.		
31	Müşteri Değeri	Yeni ürün tasarımlarımızda müşterilerimize özelleştirilmiş teklifler sunarız..		
32	Müşteri Değeri	Müşterilerimizin özel günleri (doğum günü, evlilik yıl dönümü) için yeni ürünler tasarlarız.		
33	Müşteri Değeri	Yeni ürün tasarımlarımızın temelinde müşteri vardır.		
34	Müşteri Deneyimi	Yeni ürün tasarımında müşterilerimizden gelen eleştirileri önemseriz.		
35	Müşteri Deneyimi	Yeni ürün tasarım evresinde müşterileri talepleri doğrultusunda hareket ederiz.		
36	Müşteri Deneyimi	Müşterilerimizin hayatlarını kolaylaştıracak yeni ürünleri müşteri deneyimlerinden yola çıkarak yaparız.		
37	Müşteri Deneyimi	Yeni ürün tasarımlarımız müşteri şikâyetlerini ortadan kaldıracak şekilde yeniden tasarlanabilir veya iyileştirilebiliriz.		
38	Müşteri Deneyimi	Yeni ürünleri genelde müşterilerimize yaptırırız.		
39	Müşteri Deneyimi	Yeni bir ürün tasarlamadan önce her zaman müşteri deneyimlerine başvururuz.		
40	Müşteri Deneyimi	Müşteri şikâyetleri yeni ürün tasarımımızı tamamen değiştirir.		

### Ek 3. İşletme Yöneticileri İle Yapılan Mülakatlar İçin Hazırlanan Sorular

S.Nu.	Soru
1	İlişkisel pazarlama kavramını ve kapsamını biliyor musunuz? Bu konu ile ilgili bilgilerinizi bizimle paylaşır mısınız?
2	İşletmenizde ilişkisel pazarlama altında yürütülen faaliyetleriniz nelerdir?
3	İlişkisel pazarlama faaliyetleriniz ürün geliştirme sürecinize nasıl etki eder?
4	İlişkisel pazarlama faaliyetleri kapsamında, yeni ürün geliştirme süreçlerinizde müşterileri değerli kılmak adına neler yaparsınız?
5	Yeni ürün tasarımlarınızda müşterilerinizin zevk ve alışkanlıklarını ve özel günlerini önemser misiniz?
6	İşletme sadık ve karlı müşterilerin fikirlerini yeniliğe döker mi?
7	Yeni ürün tasarımlarınızda müşteri taleplerini gözden geçirir misiniz?
8	Yeni ürün tasarımlarınızda müşteri deneyimlerinden faydalanır mısınız?
9	Pazara yeni ürün sunmadan önce, pazar testleri sayesinde müşterilerinizden elde ettiğimiz bilgileri ayrıntılı olarak değerlendirir misiniz?
10	Müşterinizin ihtiyaçlarını belirlemek için işletme içi görüşmeler yapar mısınız?
11	Müşteri memnuniyetini sağlamak için ürünlerinizde her türlü yeniliğe açık olduğunuzu düşünüyor musunuz?
12	İşletmeniz müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi edinmek için yeni teknolojik donanım ve yazılımlara sahip mi?
13	Müşteri geri dönüşlerine göre ürünleri piyasadan tamamen kaldırıp değişik (yeni) şekillerde tekrar piyasaya sunar mısınız?
14	Müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru anlamanın yenilik stratejilerinizde etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

## ÖZGEÇMİŞ

Eda DİŞLİ BAYRAKTAR, 2002 yılında Tomarza Yatılı İlköğretim Bölge Okulu'nu; 2005 yılında Kayseri Sümer Anadolu Lisesi'ni; 2011 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nü; 2014 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programını bitirdi. 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda doktora programına başladı. Halen Gümüşhane Üniversitesi - Köse İrfan Can Meslek Yüksekokulu'nda "öğretim görevlisi" olarak çalışmaktadır.

DİŞLİ BAYRAKTAR, evli ve bir kız çocuk annesi olup, İngilizce bilmektedir.