T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TASARIM SÜRECİNDE BİRLİKTE DEĞER YARATMA VE GEMİ İNŞA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Kemal ERDİNÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2012

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TASARIM SÜRECİNDE BİRLİKTE DEĞER YARATMA VE GEMİ İNŞA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Kemal ERDİNÇ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. Ramazan KAYNAK

GEBZE
2012

YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan Kemal ERDİNÇ'in tez çalışması ...İŞLETME... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr.Ramazan KAYNAK

ÜYE : Doç.Dr.Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Yavuz KEÇELİ

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Tasarım Sürecinde Birlikte Değer Yaratma ve Gemi İnşa Sektöründe Bir Uygulama.

YAZAR ADI : Kemal ERDİNÇ

Birlikte değer yaratma yaklaşımı; bilinen kalite ve yeniden yapılanma süreçlerinin ötesinde daha geniş bir topluluğu içine alarak paydaşların tamamının tecrübelerine dayanarak sürdürülebilir büyüme, verimlilik ve karlılığı sürekli ateşleyen yeni bir düşünce şekli ve uygulama biçimidir.

Bu çalışmada 2000'li yıllardan sonra literatüre giren *birlikte değer yaratma* (co-creation) kavramının işletmeler için giderek daha önem kazanacağı öngörüsü ile Türkiye'de Gemi İnşa sektöründe uygulama imkânı olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda birlikte değer yaratma kavramının ne olduğu, gelişim süreci, bu kavramın gelişimine katkı sağlayan görüşler incelenmiş, müteakiben konuya ilişkin yapılmış çalışmalardan da yola çıkarak alan çalışması için ihtiyaç duyulan ölçekler belirlenmiş, yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 17.0 programında analiz edilmiştir.

Çalışma neticesinde uyumluluk, yeni ürün geliştirme, birlikte değer yaratma faktörlerinin firma performansına olumlu etkisi olduğu özellikle uyumluluk ve yeni ürün geliştirmenin performansa etkisinin oldukça yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: Value Co-Creation In Design Process And An Application In Shipbuilding Industry.

AUTHOR **:** Kemal ERDİNÇ

Beyond the known quality and restructring processes, co-creation approach based on experiences of wider stakeholder communities is a new way of thinking and appliance, to launch sustainable growth and efficiency and profitability.

In this study, the concept of co-creation entering the literature after the 2000s is investigated upon whether there is the possibility of applying the shipbuilding industry in Turkey with the foresight of increasing importance for businesses. In this context, it is analysed what the concept of co-creation, progress process and opinions contributing to the development of this concept is. Subsequently, inspired from studies conducted on this topic, scales required fort his survey were analyzed by SPSS 17.0 software.

As a result, it is seen that adaptibility, new product development and co-creation have positive impact on company performance and especially effect of adaptibility and new product development scales are extremely high.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince samimi bir yaklaşımla, zaman mefhumu gözetmeksizin tecrübe ve desteklerini esirgemeyen sayın hocam Doç Dr. Ramazan KAYNAK'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca sabır ve özveri ile sevgi ve desteklerini eksik etmeyen sevgili eşim Başak ERDİNÇ ve çocuklarım Zeynep, Ömer ve Duru'ya sevgi ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ONAY SAYFASI	İİİ
ÖZET	İV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	Vİ
İÇİNDEKİLER	Vİİ
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	İX
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLOLAR DİZİNİ	Xİ
1. GİRİŞ	1
2. BİRLİKTE DEĞER YARATMA	3
2.1.Birlikte Değer Yaratma Kavramının Gelişim Süreci	3
2.2.Birlikte Değer Yaratma Kavramı Üzerine Yaklaşımlar	7
2.2.1.Ouchi'nin Z Teorisi	7
2.2.2.Vargo ve Lusch'ın Yaklaşımı	9
2.2.3.Prahalad ve Ramaswamy'nın Yaklaşımı	11
2.2.4.Ramaswamy ve Gouillart'ın Yaklaşımı	13
2.3.Birlikte Değer Yaratma Süreci	16
2.3.1.İşletmenin Sürece Hazırlanması	17
2.3.1.1.Şeffaflık	17
2.3.1.2.Bilgiye Erişim	17
2.3.1.3.İletişim	17
2.3.1.4.Uyumluluk	18
2.3.2.İlgili Paydaşların Belirlenmesi	18
2.3.3.Yöntemin Belirlenmesi	19
2.3.3.1.Birlikte Çalışma	19
2.3.3.2.İyileştirme - Düzetici Tekliflerde Bulunmak	21
2.3.3.3.Ortak Tasarım	22
2.3.3.4.Öneri Sunmak	23
2.4.BDY Kavramının Firma İçerisinde Etkileyebileceği Alanlar	24
2.5.Birlikte Değer Yaratma Uygulamaları	26

2.5.1.Nike Uygulaması 30
2.5.2.Goldcorp Uygulaması 32
2.5.3.Bankacılık Alanında Bir Uygulama 32
3. YÖNTEM, ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER 34
3.1.Araştırmanın Konusu ve Amacı 34
3.2.Araştırma Yöntemi 35
3.3.Veri Toplama ve Katılımcı Profili 35
3.4.Araştırma Modeli ve Hipotezleri 38
4. ANALİZLER VE BULGULAR 40
4.1.Faktör Analizi 40
4.2.Güvenilirlik Analizi 42
4.3.Korelasyon Analizi 42
4.4.Regresyon Analizi 46
4.5.Hipotezlerin Kabul Durumu 48
5. TARTIŞMA 49
6. SONUÇ 50
6.1.İşletmeler İçin Öneriler 51
6.2.Araştırmacılara Öneriler 52

KAYNAKÇA 53
ÖZGEÇMİŞ 58
EK 1 ANKET 59

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BDY: Birlikte Değer Yaratma

B : Beta

ά : Alfa

ρ : Anlamlılık

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. BDY Platformlarının İçeriğini Oluşturan Faktörler	13
Şekil 2.2. Birlikte Değer Yaratama Süreci	14
Şekil 2.3. Eski ve Yeni Stratejilerin Karşılaştırılması	15
Şekil 2.4. Birlikte Değer Yaratma Süreci	16
Şekil 2.5. Birlikte Değer Yaratama Yöntemleri	20
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	39
Şekil 4.1. Veri Serpilme Diyagramları (Scatter Plot)	44

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Açık Kaynak Yazılımlarının Büyüme Hızı	29
Tablo 3.1. Ankete Katılanların Çalıştığı Pozisyonlar	36
Tablo 3.2. Ankete Katılanların Yaşları	37
Tablo 3.3. Ankete Katılanların Eğitim Durumu	37
Tablo 3.4. Ankete Katılanların Çalışma Süreleri	38
Tablo 3.5. Araştırmanın Hipotezleri	39
Tablo 4.1. KMO ve Barlett Testi	40
Tablo 4.2. Faktör Yükleri Matrisi	41
Tablo 4.3. Güvenilirlik Analizi	42
Tablo 4.4. Ortalama Değer Hesaplama Komut Dizini	43
Tablo 4.5. Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikî Veriler	43
Tablo 4.6. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar	45
Tablo 4.7. Modelin Açıklama Gücü	46
Tablo 4.8. “Uyumluluk”, “Yeni Ürün Geliştirme”, “İletişim”, “Şeffaflık” ve “Paydaşların Tas. Sür. Katılımı”nın firma “Performans”ı üzerine etkisi	47
Tablo 4.9. Hipotezlerin Kabul Durumu	48

1. GİRİŞ

Sürekli artan rekabet koşulları işletmeleri daha verimli, daha karlı olmaya zorlamaktadır. İşletmeler bu yarışta bir adım öne geçebilmek için hitap ettikleri pazarda farklılık yaratmaya ya da pazar içerisindeki farklı renklerin ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmanın yollarını aramaktadırlar.

Gelişen teknoloji pazarların farklılıklarını ortaya koyabilmek için yeni imkânlar sunmaktadır. Bu imkânlardan en önemlisi karşılıklı etkileşim imkânı sağlayan interaktif iletişim aracı olan internettir. ABD'de Pentagon'un girişimiyle 1969 yılında doğan internet üniversiteler ve diğer bilim çevreleri tarafından hızla benimsenerek süratle yayılmaya başlamıştır (Ramonet, 2000). Kullanıma başlandığı ilk yıllarda interaktif olmayan internet, Web 2.0[1] kavramı ile daha önce kullanıcıların internet siteleri ile sadece izleyici olarak kurduğu ilişkiyi değiştirerek onları katılımcı haline getirmiştir. Kullanımı kolay yüksek performanslı bilgisayarlar arttıkça internet herkesin programlayabildiği tek bir bilgisayar haline gelmektedir. Böylece bu yeni medya ortamı bir milyar insanı birbirine bağlarken, otel kapılarından arabalara kadar (Tapscott ve Williams, 2007) sayısız nesneyi de bu ağa dâhil etmektedir.

Bu imkânların getirdiği yeni rekabet fırsatları sayesinde işletmeler *birlikte değer yaratma* (co-creation), birlikte yeni ürün geliştirme, süreç yenileme, müşterilere yeni hizmetler sunma ve benzeri faaliyetlerini tek başına yürütmemekte, ürün ve süreç geliştirme ya da iyileştirme faaliyetlerine diğer paydaşlarını yani müşterilerini, bayileri, distribütörleri, tedarikçileri vb. de katmaktadırlar.

Bu çalışmada 2000'li yıllardan sonra literatüre giren *birlikte değer yaratma* (co-creation) kavramın işletmeler için giderek daha önem kazanacağı

[1] Web 2.0 terimi, ikinci nesil internet hizmetlerini - toplumsal iletişim sitelerini, wikileri, iletişim araçlarını, yani internet kullanıcılarının ortaklaşa ve paylaşarak yarattığı sistemi tanımlar (Vural & Bat, 2010).

öngörüsü ile Türkiye'de Gemi İnşa sektöründe uygulama imkânı olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışmayı tanıtıcı giriş bölümüdür.

İkinci bölümde birlikte değer yaratma kavramının ne olduğu, gelişim süreci, bu kavramın gelişimine katkı sağlayan görüşler incelenmiş, müteakiben konuya ilişkin yapılmış çalışmalardan da yola çıkarak alan çalışması için ihtiyaç duyulan ölçekler belirlenmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırma metodu açıklanmış, karar problemi oluşturularak elde edilen veriler incelenmiştir.

Dördüncü bölümde elde edilen sonuçlar irdelenerek, çalışma sonucunda elde edilenler açıklanmış, beşinci bölümde müteakip çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

2. BİRLİKTE DEĞER YARATMA

2.1 Birlikte Değer Yaratma Kavramının Gelişim Süreci

Değer kavramının tanımına ilişkin tezler oldukça eskidir. Kullanılan değerler ve değişilebilen değerlere ilişkin ayrımın Aristoteles'e uzanan (Vargo, Maglio ve Archpru, 2008) geçmişi bulunmaktadır. Kullanılan değerler insanların ihtiyaçlarını birincil olarak gideren kantitatif değerleri ifade ederken, daha karmaşık bir yapısı olan kalitatif değerler değişilebilen değerleri ifade eder. Zekâ, kalite, bilgi, beceri gibi değerler bu gruba girer. Bugün işletmelerin değer yaratma kavramının altında yatan temel dinamikler ikinci gruba girenlerden oluşmaktadır. İkinci gruba giren değerlere paydaşlar tarafından katkı sağlanabilmesi için katılımcıların nitelikli olması gerekmektedir. Bilgiye erişimin giderek kolaylaştığı günümüzde ürünlerin içerisinde en yüksek katma değeri niteliksel değerler oluşturmaktadır. İletişim teknolojilerinin imkânları da kullanılarak tüm paydaşların dâhil olduğu kolektif bir üretim modeline (Payne, Storbacka ve Frow, 2008) olan ihtiyaç giderek artmaktadır.

Klasik pazarlama bilimi malların dağıtımı, değişimi ve üretim süreci gibi ekonominin temel yapıtaşları ile ilgilenmiştir (Marshall 1927; Shaw 1912; Smith 1904; Aktaran:Vargo ve Lusch, 2004).

1950'lere gelindiğinde ise bu bilim müşterilerin özellikleri üzerine odaklanan pazarlama yönetimine yöneldi. Kotler (Aktaran: Vargo ve Lusch, 2004) pazarlamayı müşteri taleplerini karşılamak için optimizasyon yapan kâr amaçlı karar mekanizmalar olarak tanımladı.

1980'ler de ise pazarlama; kalite yönetimi, piyasa yönelimi, tedarik, değer zinciri yönetimi, kaynak yönetimi ve şebekeler gibi ayrı alanlar olarak öne çıktı. Bu süreçlerin tamamı firma içerisinde tanımlanmıştı. Amaç en düşük maliyetle ortaya çıkarılacak nihai ürünün müşteriye kabul ettirilmesiydi.

İkinci dünya savaşı sonrası Japon firmalarının kullandığı yüksek verimliliğe sahip uygulamaların Amerikan firmalarına aktarılabilmesi için Ouchi (1987) tarafından Z Teorisi tanımlanan süreç geliştirildi. Bu teorinin çalışanların işletme içerisindeki süreçlere etkin katılımının sağlanması yönüyle birlikte değer yaratma kavramının temellerini attığını söyleyebiliriz.

1990'lı yıllara gelindiğinde firma dışındaki paydaşları da süreçlerin içine katacak şekilde yaklaşımlarda genişleme yaşandı. Örneğin; bankalar yerine para çekme işlemi müşteriler tarafından ATM'lerden yapılmaya başlandı, süpermarketlerde müşteriler arabalarla dolaşarak kendi ihtiyaçlarını arabalara kendileri toplamaya başladılar (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b) vb. Bunu sadece bir genişleme olarak ifade etmek de yeterli değil. Zihinsel bir değişimin başlangıcı olduğunu ifade etmek gerekmektedir.

Yine 1990'larda Prahalad ve Gary Hamel (1990) tarafından "Core Competence" (Etkin Kabiliyetler) adıyla etkili bir teori yayınlandı. "Core Competence" firmalara kendilerine özel kapasite ve bilgi ile rekabet imkânı sağladı.

Birlikte değer yaratma sürecine ilişkin yukarıdaki ifadeler uygulamanın daha çok maddi ürünler için geçerli olduğu izlenimini uyandırsa da Vargo ve Lusch (2004) hizmet sektöründe daha yaygın olarak kullanılabileceğini ifade etmektedir.

2000'li yıllardan bugüne ise tüm paydaşların katılımı ile maddi mallardan çok yetenek, bilgi gibi elle tutulamayan değerlerin ön plana çıktığı yeni bir yaklaşım kabul edilmeye başlandı.

Prahalad ve Ramaswamy (2000) Harvard Business Review'da yayınlanan makalelerinde "Müşteri Yeteneklerinin Ortak Optimizasyonu" konseptini bizlerle tanıştırdılar (Prahalad ve Ramaswamy, 2000). Tezlerini daha sonra içerisinde Napster ve Netflix müşterilerinin artık sadece firmalar tarafından sunulanlar üzerinde evet-hayır kararı vermekle yetinmediklerini gösterdikleri örnekler bulunan, The Future of Competition adlı Harvard Business School

Press tarafından yayınlanan kitapları ile geliştirdiler. Değer yaratma süreci müşteriler ve diğer paydaşlar tarafından giderek daha fazla işgal edilmeye başladı. Aralarında ki tartışma firma içindekinden daha fazlaydı. Onlara göre birlikte değer yaratma, birlikte ürün tasarımı yapma eğilimi olarak açıklanamazdı. Müşterilerin mal ve hizmet satın almaları kendileri için yaptıkları satın almalardan farklı olarak bir tecrübe kazanma süreci olarak açıklanmalıydı. Yazarlar müşterilerin firma ile etkileşim içerisinde kalarak tecrübeleri ölçeğinde seçim özgürlüklerini ellerinde tutma arayışında (Co-creation - Wikipedia, 2012) olduklarını savunuyorlardı. Müşteriler seçimlerini kendi değer yargılarını yansıtabilecekleri bir şekilde ifade etmek ve kendi tercihleri olan dil ve stilde firma ile etkileşim içinde çalışmak, alış veriş yapmak istiyorlardı.

2004 yılında Venkat Ramaswamy ve C.K.Prahalad (2004) müşteriler veya müşteri toplulukları tarafından meydana getirilmiş bazı lider organizasyonları ifade etmek için "*birlikte değer yaratma* (co-creation)" terimini türettiler. *Birlikte değer yaratma* teriminin ingilizce karşılığı olan "Co-creation" internette 272 milyondan fazla sonuç veren bir kelime olarak bugün işletme sözlüğünde yerini almıştır.

Birlikte değer yaratma ile ilk tanışmanın yaşandığı sosyal yazılım teşebbüsleri, işletme ilişkilerinin gelişmek için nasıl değişebileceğinin, büyük ve küçük şirketlerin nasıl işbirliği yapabileceğinin görüleceği bir alan olarak algılandı. Kullanıcıların kaynak kodlara tam erişiminin olduğu ve değişme/düzeltme yetkisinin sınırsız olduğu bir alan olan açık kaynak kodlu yazılım geliştirme sürecinin kalbi (Tanev et al., 2010) olarak gelişti. Fakat Prahalad ve Ramaswamy çalışmalarını müşterilerin mal ve hizmetlerin ortak tasarımını yaptıkları sınırlı alanın dışında kalan diğer alanları da kapsayacak şekilde genişletmeye çalıştılar.

Geleneksel pazarlama yeni ürün geliştirme sürecinde müşterileri malları pasif olarak satın alan kullanıcılar olarak tanımlamış, yeni ürün geliştirme sürecini firma içi olarak (O'Hern, 2008) tanımlamıştır. Bu geleneksel bakış açısı artık yerini paydaşların birlikte değer yaratma sürecine aktif olarak

katılmaları yönünde evrilmektedir. Bu yeni strateji firmalara paydaşlara daha fazla aktif rol verdikleri taktirde büyüme ve karlılıkta avantaj (Prahalad ve Powell, 2004) sağlamaktadır.

Bugünün müşterileri bilgili, internet ile sürekli bağlantılı, belirli konularla ilgili sosyal ağlarda gruplara dâhil, sosyal medyayı kullanarak süratli iletişim kurabilen, sahip olduğu fikirleri belirli araçlar kullanarak işleyerek üretim süreçlerine dâhil edebilen (Ramaswamy, 2008) kişilerinde aralarında bulunduğu bir topluluk. Bu özelliklerin işletmeler tarafından kullanılması, rekabet ortamına yansıtılması değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu imkânları kullanmayan işletmelerin kullananlara kıyasla pazarda rekabet imkânını kaybedeceği açıktır.

Birlikte değer yaratma hiyerarşik bir model içerisinde çalışan şirketlerden farklı olarak *peer production*[2] (Tapscott ve Williams, 2007) ile paydaşların mümkün olduğu kadar eş seviyeli girdi yapabilme imkânına sahip olmasının; motivasyonu arttırdığı, katılımcıları sonuç odaklı çalışmaya yönlendirdiği bir kavram olarak gelişmektedir.

Bu kavramı firma içi değerlerin birlikte sürekli geliştirildiği, yeni fikirlerin cesaretle uygulandığı, geri besleme süreci ile yeni fikirlerin sürekli değerlendirildiği bir işletme veya pazarlama stratejisi şekli olarak tanımlayabiliriz. İletişim platformlarının firmalar ve paydaşlar için bir forum işlevi gördüğü, hizmet ve mekanizmaların işleyişine ilişkin birbirlerinin kaynak ve kapasitelerinin karşılıklı etkileşim içerisinde değer yaratmak üzere paylaşıldığı, birleştirildiği ve yenilendiği yeni bir formattır. Geçmişteki geleneksel aktif firma – pasif müşteri pazarlama yapısından bu yönü ile ayrılmaktadır.

Günümüzde firmalar, rekabetin de yoğunlaşmasıyla birlikte yeni ürün geliştirme, süreç yenileme, müşterilere yeni hizmetler sunma ve benzeri faaliyetlerini tek başına yürütmemekte, ürün ve süreç geliştirme ya da

[2] Tam Türkçe karşılığı bulunmadığından İngilizce olarak kullanılmıştır. Eş seviyede üretim anlamındadır, firma içerisinde hiyerarşiden ziyade yatay bir yapı olduğu ifade edilmeye çalışılmaktadır.

iyileştirme faaliyetlerine paydaşlarını yani çalışanları, müşterileri, bayileri, distribütörleri, tedarikçileri vb. (Ramaswamy, 2009) katmaktadırlar. İşletmeler tarafından paydaşların tamamının faaliyetlere ilişkin süreçlere dâhil edildiği bu yöntem *birlikte değer yaratma*[3] olarak tanımlanmaktadır.

2.2 Birlikte Değer Yaratma Kavramı Üzerine Yaklaşımlar

2.2.1 Ouchi'nin Z Teorisi

İkinci dünya savaşı sonrası Buick firması yetkilileri Buick araçlarını ithal ederek Japonya'ya satan Toyota bayiinin, araçları göndermeden önce bazı parçalarını söküp yeniden monte ettiğini gördüler. Toyota bayii Amerikan işçiliğini beğenmiyordu (Ouchi, 1987). Zaten ziyaretin nedeni de Amerikalıların Japon firmalarının yönetim kabiliyetlerindeki başarıyı anlamaya çalışmalarıydı. Amerikalılar tarafından fark edilen ve kendi şirketlerine uyarlanmak istenilen bu yöntem William Ouchi tarafından "Teori Z" olarak tanımlandı. Verimlilikle ilgili birçok değişiklik Batı işletme anlayışı içerisine dâhil edilmeye çalışıldı.

Bu çalışmada incelenen *birlikte değer yaratma* kavramının nüvelerini bu yaklaşımda bulmak mümkündür. Japon firmalarının yarattığı farkın temelinde işçiler dâhil tüm çalışanların işten çıkarılma endişesi olmaksızın fikirlerini her türlü süreçte söyleme ve uygulamaya koyma şansı bulabilmeleri yatmaktadır. Çalışanların birbirlerine güven duymaları, çalıştıkları firmalara karşı saygı duyma kültürüne sahip olmaları, sık sık iş değiştirilmemesi, karar verme süreçlerinde herkesin fikirlerinin karşılıklı olarak anlaşılması, verilen kararları herkesin sahiplenmesi, gençlerin kararlarının uygulama imkânı bulabilmesi (hatalı olsalar da aldıkları ders iyi yönetici olmalarını sağlıyordu) gibi uygulamalar işletmenin çalışanları ile *birlikte değer yarattıkları* bir süreç yaşamalarını sağlıyordu. Japon mucizesi olarak tanımlanan bu süreçte ortaya çıkan özellikler aynı zamanda yüksek kârlar elde edebilen verimli işletmelerin özellikleriydi. Karar süreçlerinin uzun sürmesi, görev tanımlarının

[3] Co-creation

net olmaması gibi olumsuz yönleri olmakla birlikte elde edilen sonuç muazzamdı.

Belirtilen özellikler aslında işletme içerisinde ortak aklın, kolektivizmin süreçlere dâhil edilebilmesi olarak da özetlenebilir. Eleştirel olarak kolektivizmin bireysel yaratıcılık üzerinde menfi etkilerinin olacağı söylenebilir. Ancak asıl etkisi ortak sorumluluk duygusunun, aidiyet duygusunun ortaya çıkması olarak görülmektedir. Bu yaklaşım işletmenin süreçlerini iyileştirmek için kâğıda dökmek zorunda kalacağı birçok kuralın istekli, ortak amaç için emek harcayan çalışanlar tarafından kendiliğinden uygulanmasını sağlamaktadır. Ouchi'nın çalışmasında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) işletmelerinde genellikle olmayan personel bölümünün Japon işletmelerinde en kıdemli yönetici tarafından idare edildiği görülmüştür.

Bu teori özellikle sendikalar ve çalışanların haklarını savunan diğer kuruluşların iş tanımı sınırlarının çok net yapılmasına neden olmasını eleştirmektedir. Örneğin bir basketbol takımında her oyuncuya ait tanımlanmış bir görev olmalıdır, ancak atış yapan kişi hiç ribaunt yapmazsa takım için zararlı olur (Ouchi, 1987). Buradan yola çıkarak işletmeler de bir takım ruhu söz konusu olacaksa herkesin her konuda söz hakkı olmalıdır tezi savunulmaktadır. Bu sayede tüm paydaşların katılımı motivasyonu ve bağlılığı artacaktır. Bu yaklaşım birlikte değer yaratma süreci ile çalışanların süreçlere dâhil edilmesi yönüyle uyum sağlamaktadır.

Z teorisinin Scanlon Planı olarak adlandırdığı karın şirketin gelişimine katkı sağlayanlara dağıtılması uygulaması birlikte değer yaratma sürecinde katılımcıların bir süre sonra fikir üretme motivasyonlarının azalması veya karmaşık süreçler için gereken çaba ve zamanı ayırmak istememeleri gibi olumsuzlukların giderilmesi için maddi motivasyon unsuru olarak kullanılmıştır denilebilir.

2.2.2 Vargo ve Lusch'ın Yaklaşımı

Vargo ve Lusch (2004) *hizmet odaklı yaklaşımın*[4] (Service Dominant Logic) işletmeler tarafından benimsenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. 1990'lı yıllara gelindiğinde McCarthy'nin (Aktaran:Vargo & Lusch, 2004) 4P[5] modeli artık tek başına yeterli değildi. Gelinen noktada maddi mallardan çok yetenek, bilgi (Lusch ve Vargo 2006) gibi elle tutulamayan özellikler ön plana çıkmaktaydı. Bu yeni süreçte malların servis hizmetleri ile birlikte değerlendirildiği (Vargo ve Lusch, 2004) daha kapsamlı bir pazarlama yaklaşımı ön plana çıkmaktadır.

Vargo ve Lusch (2004) geçmişte hizmet odaklı yaklaşımın;

- Emtia dışında sınırlı bir alana sahip olduğu,
- Emtianın değerini arttıran bir enstrüman olduğu,
- Sağlık, yönetim ve eğitim gibi alanlarda geçerli olduğu düşüncesinin hakim olduğunu,
- Mal ve servis hizmeti ile ilgili süreçlerin bütün safhalarını içine almadığını ifade etmektedirler.

Son 50 yıl içerisinde kaynakların sadece maddeden ibaret olmadığı, yetenek, bilgi gibi insanların dinamik soyut özelliklerinin de yönetilmesi gereken kaynaklar olduğu (Vargo ve Lusch, 2004) görülmüştür. Hatta bu kaynaklar elle tutulabilen kaynaklardan daha önemlidir. Çünkü insanoğlunun sahip olduğu bu soyut özellikler, doğadan aracısız olarak elde edilebilen kaynakların hangileri olduğunu, nasıl kullanılabileceğini, başka ürünler haline nasıl getirilebileceğini belirleyebildiğinden diğer kaynaklara nazaran üstünlük taşımaktadır.

---

[4] Service Dominant Logic (SD Logic)
[5] 4P ingilizce Price, Promotion, Product, Place (Fiyat, Reklam, Ürün, Yer) kelimelerinin baş harflerinin kısaltmasıdır.

Birlikte değer yaratma süreci içerisinde paydaşlara ait elle tutulamayan bu kaynakların optimizasyonu sağlanmaktadır. Vargo ve Lusch'a (2004,2008) göre servis merkezli bakış açısı;

1. Rekabet avantajı sağlayabilecek temel bilgi ve kabiliyetler için gereken önemli yeteneklerin tanımlanması ve geliştirilmesi,
2. Tespit edilen yeteneklerle elde edilebilecek farklı avantajların belirlenmesi,
3. Müşterilerin geliştirme süreçlerine katılımı ile belirli alanlarda rekabet için gereken değerlerin yaratılması,
4. Pazarda yapılan ölçümlerle firma içerisindeki değişimlere müşterilerin etkilerine ilişin geri beslemesinin yapılması,

olarak dört başlık altında toplanabilir.

Bu yaklaşımda diğer paydaşların girdisi olsa da sürecin müşteri merkezli olarak yürütülmesi gerektiğini (Vargo & Lusch, 2004) düşünmektedirler. Daha sonra alanın genişletilerek paydaşlar, süreçler ve kaynakların (Vargo et al., 2008) karşılıklı etkileşimde bulunabilecekleri şekilde hizmet odaklı sistemde değer yaratmak için merkeze oturtulması gerektiğini ifade etmektedirler. Vargo diğer çalışmalarında da (Merz, He ve Vargo, 2009) firmanın marka değerinin oluşturulması veya marka değerinin arttırılması için hizmet odaklı birlikte değer yaratma yaklaşımının katkısının büyük olduğunu ayrıca ifade etmektedir.

Değer kavramını "*değişim için değer yaratma"* ve "*kullanım için değer yaratma"* (Vargo et al., 2008) olarak iki kısma ayırmaktadırlar. Emtia odaklı sistemde değer firma tarafından üretilerek, dağıtıma tabi tutulur. Bu sistemde üretici ve müşteri kesin çizgilerle birbirinden ayrılmıştır. Hizmet odaklı sistemde ise üretici ve müşteri ayrı değildir. Değer yaratma sürecini ortak yürütürler. Kaynaklara ulaşımda karşılıklı olarak yetkilidirler.

Bu yaklaşımda kaynaklar da ikiye ayrılmıştır. Bir üretim sürecine hammadde olarak dâhil olabilen kaynaklar[6] ve bilgi, yetenek vb. kaynaklar[7].

[6] Operand Resources
[7] Operant Resources

Üzerinde durulan ve eski ekonomide çok fazla yeri olmayan elle tutulamayan kaynakların bilgi, yetenek vb. kaynaklar olduğu savunulmaktadır.

Nihai olarak değer yaratma sürecine firma, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar ve şebeke içerisinde yer alan diğer paydaşların (Vargo et al., 2008) dâhil olması ile gereken ilerleme ve rekabet şartlarının yerine getirilebilmesinin mümkün olduğunu belirtmektedirler.

2.2.3 Prahalad ve Ramaswamy'nın Yaklaşımı

Pharalad ve Ramaswamy'e (2004) göre piyasanın devletlerin kontrolünden çıkması, pazarların birleşmesi, yeni düzenleme yöntemleri, teknoloji ve endüstrilerin birleşmesi, her an her yerde birbiri ile bağlı olabilme iş yaşamını bütün yönleri ile değiştirmiştir ve hala değiştirmeye devam etmektedir. Bugünün müşterileri bilgili, birbirlerine bilgilerini aktarabilen, aktif ve küreseldir. Şirketler ise değer zincirlerini daha önce olmadığı kadar parçalara ayırabilmektedir. Örneğin işletme ve yönetim süreçleri fiziksel olan ya da olmayan bölümlere ayrılabilmektedir.

Geleneksel sistemlerde firmalar üretecekleri ürün ve hizmetlere kendileri karar verdiklerinde, müşterilerin değerlerine zımnen karar vermiş olurlar. Bu sistemde müşterilerin değer yaratmada herhangi bir rolü olmamaktadır. Son yirmi yıl boyunca firmalar yaptıkları bazı işleri müşterilerine paylaştırabilmenin yollarını bulmuşlardır. Bununla birlikte değer yaratma yaklaşımının müşteri odaklı tutum sergilemekten oldukça farklı bir kavram olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir.

Prahalad ve Ramaswamy'ye (2004) göre, ürün tasarımına katılma trendine bağlı olarak firma değer yaratma merkezinden *birlikte değer yaratma* merkezine kayıyoruz. Yüksek kalitedeki karşılıklı etkileşimlerin, müşterilerin tecrübelerini kişisel olarak *birlikte değer yaratmak* üzere kullanabilmelerine imkân sağlaması firmanın rekabet imkânını arttıran kaynaklara ulaşabilmesinin anahtarı olmaktadır. Böylece ürünler kişisel tecrübelerle tasarlanmış olmaktadır.

Pharalad ve Ramaswamy'e (2004) göre *birlikte değer yaratma* basamakları şunlardan oluşmaktadır;

1. Projenin hedeflerinin açıkça belirlenmesi,
2. Süreçle ilgilenecek doğru müşterilerin tespit edilmesi (bugünün müşterileri yarının müşterilerinden farklı olabilir),
3. Ürün ya da hizmetin içeriğinin gerçekten ne olması gerektiğini anlamak için müşterilerle çalışmak,
4. Sistemlerin tasarıma iştirak eden müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dizayn edilmesi,
5. Değerlerin nasıl paylaşılacağına karar verilmesi,
6. Paydaşlar tarafından değişime karşı gösterilecek direncin aşılması (bu basamak sürecin kontrol edilmesi için kritiktir).

Birlikte değer yaratma sürecinin limitleri, dezavantajları ise şu şekilde ifade edilmektedir;

1. Pazar, endüstri, şirketler, sistemler ve insanlar çabuk değişmezler. Bu nedenle dünyada birlikte değer yaratma kavramına daha sıcak bakılması için biraz zamana ihtiyaç vardır.
2. Birlikte çalışmak yarışmaktan daha zordur.
3. Bu yeni konsept yöneticilerin birçok alışkanlığına meydan okumaktadır. Dışarıdan müşterilerin düşündüklerine göre şirketin düşünce sistemini yönlendirmek kolay değildir.
4. Şirketin sahip olduğu kurallara meydan okunmaktadır.

Pharalad ve Ramaswamy (2004a) birlikte değer yaratma süreçlerinin işletilebilmesi için kurulması gereken karşılıklı etkileşim platformlarının içeriğini şekil 2.1'de görülen DART[8] kısaltması ile ifade etmişlerdir. Bu platformların içerisinde bulunduğu birlikte değer yaratma hedefi pazarda bir forum görevi görmektir.

[8] Dialogue, Access, Risk Assessment, Transparency (Diyalog, Erişim, Risk Değerlendirmesi, Şeffaflık)

Şekil 2.1- Birlikte Değer Yaratma Platformlarının İçeriğini Oluşturan Faktörler (Prahalad ve Ramaswamy, 2004a)

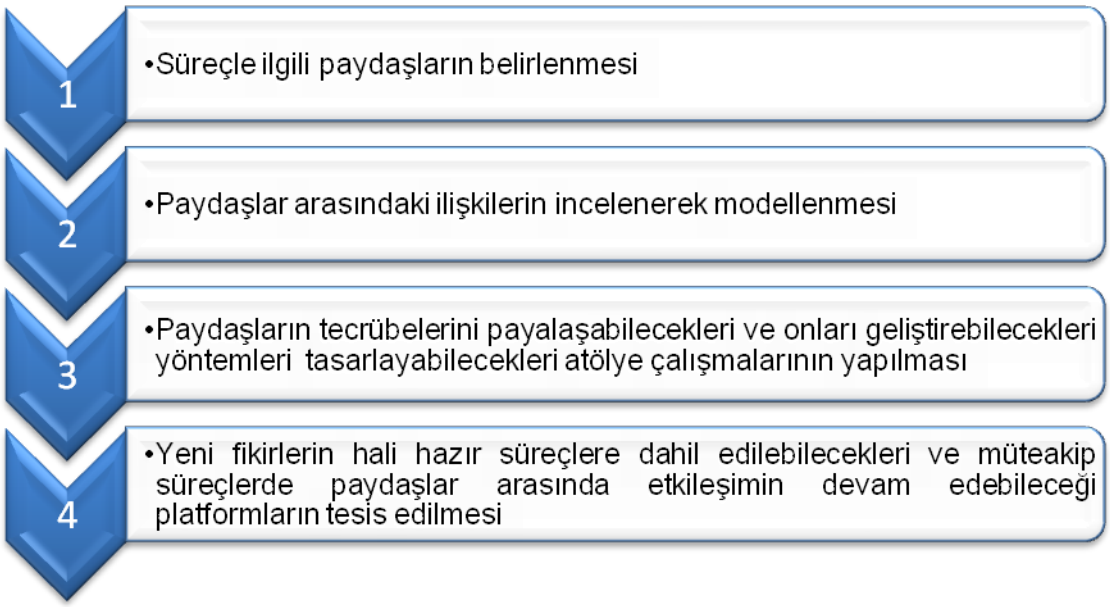
Sonuç olarak Pharalad ve Ramaswamy (2004b) *birlikte değer yaratmanın* iç ve dış stratejilerin bir kombinasyonu olduğunu ve faydalarının yanında kullanılması zor olan bir süreç olduğunu ifade etmektedirler.

2.2.4 Ramaswamy ve Gouillart'ın Yaklaşımı

Ramaswamy ve Gouillart birçok işletmenin müşterileri ile etkileşime geçebildikleri platformlara sahip olduğunu fark etmişlerdir. Buradan yola çıkarak başarının, insanların yaşadıkları gerçek tecrübelerden yola çıkarak değer yaratabilmek için karşılıklı etkileşim metotlarının geliştirilmesi ve genişletilmesinde (Ramaswamy, 2011) yattığını ifade etmektedirler.

Müşterilerin katılımının sağlanması daha yaygın olmakla birlikte özellikle diğer paydaşlar, ürün ve süreçlere ilişkin yeniliklerin kendilerine dayatılmasından hoşlanmamaktadırlar (Gouillart, 2010). Buradan yola çıkarak Venkat Ramaswamy ve Francis Gouillart (2010) birlikte değer yaratma sürecinin sadece müşterileri dikkate almaması gerektiği, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve hissedarlara kadar uzanan bir topluluğun ilişkilerinden ortaya çıkan bir sonuç olması gerektiğini ifade etmektedirler. Yeni teknolojilerle donanmış bu paydaşlar basit süreçlerle yeni ürünler/hizmetler üreten firma değer zincirinden veya firmanın içinde bulunduğu eko-

sistemdeki rolünden farklı olarak; mücadele etmek, her değeri ortaya çıkarmak için organizasyonun yeni süreçlere zorlanmasını talep etmektedirler (Ramaswamy ve Gouillart, 2010). Bu yeni süreç şekil 2.2'deki gibi işletilerek yeni değerlerin yaratılması sağlanabilmektedir.



Şekil 2.2 - Birlikte Değer Yaratama Süreci (Gouillart, 2010)

Burada özellikle dikkat edilmesi gereken husus paydaşların istekli olarak katılımının sağlanması olacaktır. Bunun için paydaşların motivasyonunu arttıran düzenlemeler yapılması gerekmektedir (örneğin fikir yeni bir firma çalışanına ait ise onun için bir ilerleme fırsatı olarak ilgili alanda görevlendirilmesi, maddi katkı veya kâr payı gibi).

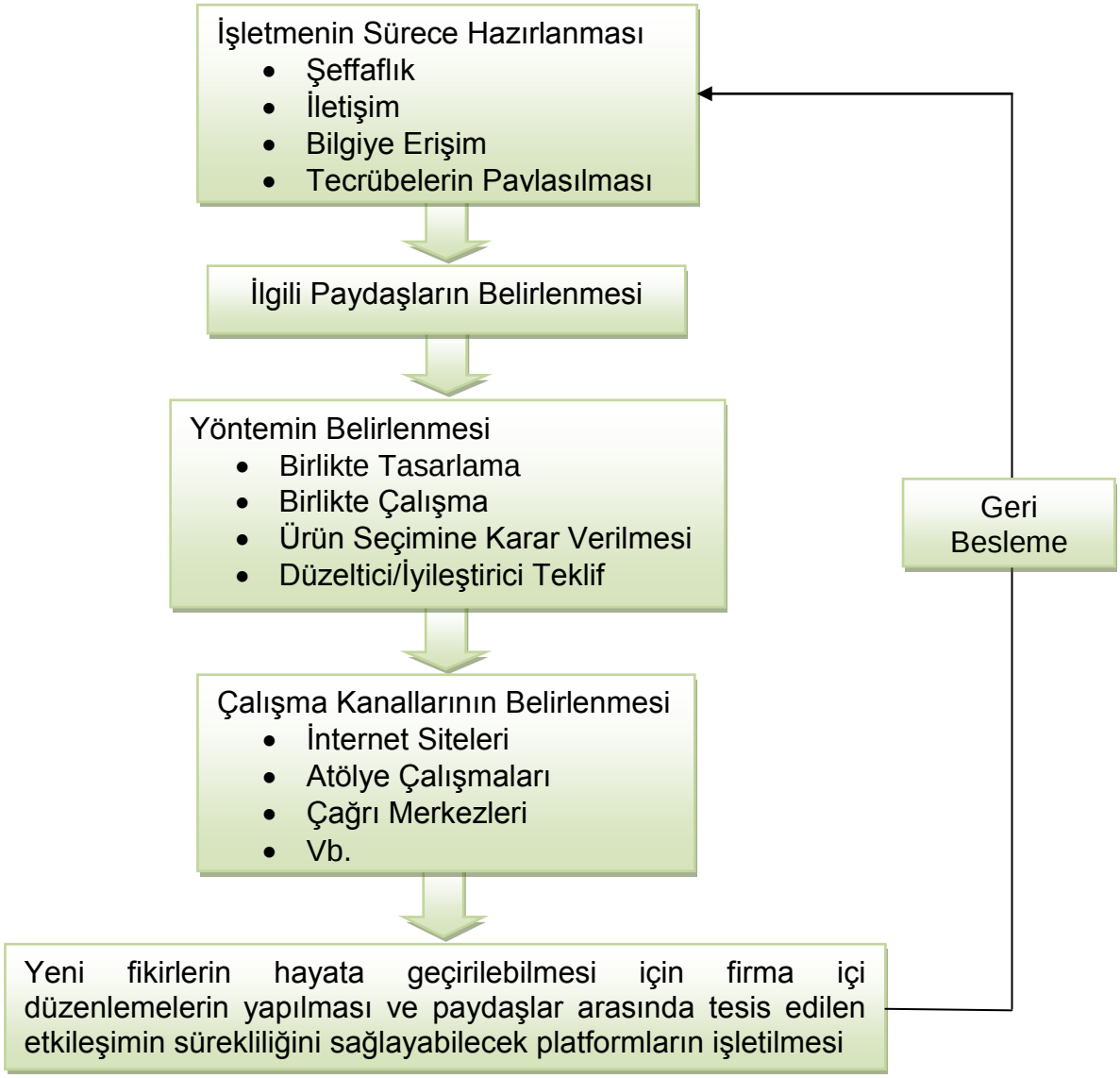
Sonuç olarak Ramaswamy ve Gouillart'a göre eski ve yeni stratejiler arasındaki fark aşağıdaki tabloda (Gouillart, 2010) ifade edildiği gibi özetlenmektedir.

Şekil 2.3 - Eski ve Yeni Stratejilerin Karşılaştırılması (Gouillart, 2010)

Birlikte değer yaratma kavramının hızlı gelişimini izleyen, Ramaswamy ve çalışma arkadaşı Francis Gouillart; "Birlikte değer yaratma tecrübesini edinen binlerce yöneticinin, işletmelerin sadece firmalar ve müşterileri üzerine inşa edilmiş bir yapısı olmadığını, aynı zamanda tedarikçiler, ortaklar, çalışanlar ve diğer paydaşları da kapsayan tüm paydaşların yeni tecrübeleri ile sürekli geliştirme süreci içerisinde bulunduklarını düşündüklerini" (Ramaswamy ve Gouillart, 2010) ifade etmektedirler. Bu sürecin başarılı netice vermesi sağlayacak en önemli unsurun paydaşların yaşanmış tecrübelerinden yola çıkılarak yapılan katkılar (Ramaswamy, 2011) olduğunu ifade etmektedirler.

2.3 Birlikte Değer Yaratma Süreci

Birlikte değer yaratma süreci firma içerisindeki üretim süreçleri ve diğer aktivitelerin yerine geçen bir yaklaşım değildir. Paydaşların tecrübelerinin, zekâsının ve diğer kabiliyetlerinin olabildiğince geniş bir havuzda toplanarak elde edilecek sinerjinin ürüne yansıtılması sürecidir. Bu süreç işletmenin var olan uygulamalarının dışında tamamen farklı alana yönelik bir çalışma içerisine girilmesini gerektirebileceği gibi var olan alanların iyileştirilmesini de sağlayabilir. Asıl maksat pazarın genişletilmesi olarak ifade edilebilir. Ancak bazı durumlarda bu yeterli bir tanım olmayacaktır. Şekil 2.4'te örnek bir *birlikte değer yaratma* süreci görülmektedir.



Şekil 2.4 - Birlikte Değer Yaratma Süreci

2.3.1 İşletmenin Sürece Hazırlanması

2.3.1.1 Şeffaflık

Sürecin başlangıcında işletmenin bu uygulama için zihinsel ve fiziksel olarak hazırlanması gerekmektedir. Aşağıda madde 2.5.2'de anlatılan altın arama şirketi olan Goldcorp örneğinde olduğu gibi bilgilerinin çok gizli olduğu işletmeler için bile neyin gizli kalması neyin kalmaması gerektiği yeniden değerlendirilmelidir. Teknolojinin süratle yenilendiği çağımızda iki yıl içerisinde hiçbir anlamı olmayacak gizlilik prensiplerine sıkı sıkıya bağlı kalmanın neleri kaybettireceğini iyi analiz etmek gerekmektedir.

2.3.1.2 Bilgiye Erişim

Paydaşların işletmeye ilişkin bilgilere erişiminin sağlanması için gerekli platformların hazırlanması gerekmektedir. Bu platformlar madde 2.5.1'de anlatılan Nike+ örneğinde olduğu gibi, bir internet sitesi üzerinden işletme tarafından kullanılan tasarım araçlarının kullanılabilmesi veya firmaya ait geçmişte elde edilen verilere ulaşılabilmesi gibi uygulamalar olabilir. Bu sayede paydaşlar işletme içerisinde bulunan bir çalışanın sahip olduğu enstrümanlarla katkı sağlayabilme imkânına sahip olabilecektir.

2.3.1.3 İletişim

Paydaşların fikirlerini, tasarımlarını, tecrübelerini iletebilecekleri iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. Bu kanallar Nike+ örneğinde Apple ile birlikte sağlanan platform gibi olabileceği gibi, müşterilere yönelik veya madde 3.6.3'deki Bankacılık Alanında Bir Uygulama başlığı altında açıklandığı gibi işletme çalışanlarına yönelik bir atölye çalışması şeklinde de olabilir. Burada önemli olan husus bu kanalların tesis edilmesi ile birlikte fikir ve görüşlerin uygulamaya geçirilebileceğine paydaşların inanmasının sağlanması ve çabalarının devamlılığını sağlayacak motivasyon unsurlarının unutulmamasıdır.

İnsanların sosyal ağlarda bazı uygulamalara karşılıksız katılım göstermeye eğilimli oldukları özellikle Linux gibi yazılımla ilgili alanlarda görülmektedir. Ancak sadece bu alanda değil otomobil tasarımı vb. alanlarda da insanlar emek harcayarak katılım sağlamaktadırlar.

Rolland, Patterson ve Ward (2010) çalışmalarında firma içi süreçlerin başlangıcında daha fazla olan marjinal firma katkısının, ilerleyen safhalarda giderek azaldığı müşterilerin katkısının ise arttığını ifade etmektedirler.

2.3.1.4 Uyumluluk

Günümüzün iletişim altyapısı özellikle web 2.0 uygulamasının 2004 yılında hayatımıza girmesinden sonra karşılıklı iletişimi mümkün kılan süratli bir yapıya kavuşmuştur. Bu altyapı sayesinde sadece izleyici olan kullanıcılar artık interaktif olarak katılım sağlayabilmektedir. Müteakiben internet kullanımının mobilize olması ile artık ürün ve hizmetlere ilişkin fikir ve görüşlerin daha süratli geri beslemelerinin alınabilmesi imkânı doğmuştur (Zwass, 2010). Bu imkânın sürekli değişim ve iyileştirme maksatları ile kullanılması sağlanmalıdır.

2.3.2 İlgili Paydaşların Belirlenmesi

Birlikte değer yaratma sürecinin uygulanabileceği altyapının hazırlanmasını müteakip konuya katkı sağlayabilecek paydaşların belirlenmesi (12manage, 2011) gerekmektedir. Bu paydaşlar müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, ilgili kamu ku rumları, üniversiteler, araştırma şirketleri vb. konu ve şirketle ilgili olarak değişebilecektir. Çalışmamızla ilgili olarak gemi inşa sektöründe paydaşların aşağıdakilerden oluşabileceği değerlendirilmektedir;

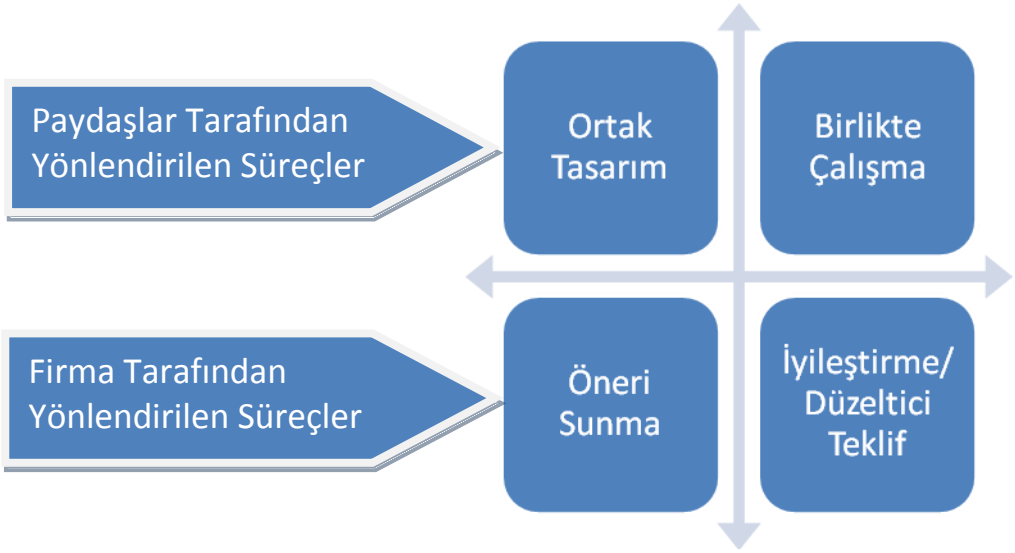
- İşçi-Eleman
- Ustabaşı
- Mühendis
- Müdür
- Gn.Müdür/Yrd.
- Firma Sahibi
- Loyd Kuruluşları

2.3.3 Yöntemin Belirlenmesi

Birlikte değer yaratma uygulamasının icrası sırasında kısıtların tespit edilmesi ve kaynakların değerlendirilmesi (Dobrzykowski, 2009) sonrasında paydaşlarla hangi yöntemin kullanılacağının belirlenmesi gerekmektedir. Bu yöntemler işletmenin sürece hazırlanması safhasında dikkate alınması gereken dört kavram (Şeffaflık, Bilgiye Erişim, İletişim, Tecrübelerin Paylaşılması) dikkate alınarak, hangi alanlarda daha fazla katılım sağlanmasına izin verilebileceği göz ününde bulundurularak belirlenebilir. Alt maddelerde uygulama için belirlenebilecek dört yöntem açıklanmıştır.

2.3.3.1 Birlikte Çalışma

Birlikte çalışma kavramı paydaşların kolektif olarak yeni bir ürünün asıl bileşenlerini geliştirme, düzeltme ve temelini oluşturma gücüne sahip oldukları bir yöntem olarak tanımlanabilir. Bu yöntemde paydaşlar firmanın çalışma alanını bile değiştirebilecek tekliflerde bulunabilirler. Aşağıda şekil 2.5'te görüldüğü gibi birlikte değer yaratma yöntemleri içerisinde *birlikte çalışma*, paydaşların kendi fikirleri ile katkıda bulunma noktasında en fazla güce sahip oldukları (O'Hern ve Rindfleisch 2008) yöntemdir.



Şekil 2.5 - Birlikte Değer Yaratama Yöntemleri (O'Hern ve Rindfleisch 2008)

Birlikte çalışma paydaşlara yeni ürün geliştirme faaliyetlerine yüksek oranda katkı sağlamaları için en fazla serbestlik sağlayan ve süreklilik gerektiren bir yöntemdir.

Yüksek seviyeli bir ilişkinin meydana gelmesi ve farklı bilgi alanlarına giriş imkânı sağlanmasının yanında bu yöntemin yenilikçi ve başarılı ürün geliştirme sürecinde oldukça anlamlı bir role sahip olduğu görülmektedir. Açık kaynak kodlarına dayalı Firefox web browser hizmeti Microsoft'un baskın olduğu pazarda başarı ile rekabet edebilmiştir. Bu örnek *birlikte çalışma* uygulamasının yenilikçi ürün geliştirilmesinde ne kadar başarılı olabileceğine ilişkin önemli bir örnektir.

Ancak bütün alanlarda *birlikte çalışma* imkânı aynı derecede uygun olmayacaktır. Yazılım geliştirme, tasarım gibi alanlarda zamandan bağımsız olarak yapılan çalışmaların aynı amaca hizmet edebilmesi mümkünken dayanıklı tüketim mallarına ilişkin tasarım için gerekli altyapıya herkesin sahip olmasının mümkün olmaması gibi nedenler, bazı durumlarda katılımcıların firma içerisinden olmasını gerektirebilecektir. Sürecin kısıtlarından biri de sürekliliğinin sağlanması ile ilgilidir. Gönüllü katılımın sürekliliği, kazanılmış tecrübelerin korunması önemli problem sahaları olarak ifade edilebilir.

Yukarıda belirtilen hususlar değerlendirildiğinde birlikte çalışma yönteminin ağırlıklı olarak merkezi bir yapılanmayı tercih eden, bireyler tarafından büyük yatırımların yapıldığı firmalarda uygulanması özellikle zorluk arz eder. Bu firmalar kontrollü olma ve açıklık politikası izleme arasında denge kurmakta problem yaşabilirler. Ancak bu durumdaki firmalar için bile çeşitli motivasyonlarla paydaşları bir atölye çalışması için toplayarak uygulamalar yapılabilir. Shah (2006, Aktaran: O'Hern ve Rindfleisch, 2008) firmaların birlikte çalışma sürecine girmeleri ile birlikte ilk karşılaşılan kısıtların; firma içerisindeki tasarımla ilgili bireylerin yeni ürün geliştirme süreçlerindeki özgürlüklerini değiştirmeme ve paylaşmama yönünde direnç göstermesi, paydaşların katkıda bulunmak için isteksiz olması ve hatalarının artışının getirdiği risk olduğunu ifade etmektedir.

2.3.3.2 İyileştirme - Düzetici Tekliflerde Bulunmak / Deneyerek Tecrübeleri İletmek

Ürünlerin tasarımında paydaşların (özellikle müşterilerin) taleplerine istinaden değişiklik yapılması sürecini *iyileştirme* olarak tanımlıyoruz. Bu *iyileştirme*lerden bazıları bir sonraki ürün tasarımına dâhil edilebileceği gibi piyasaya sürülen ürünlerde de değişiklik yapılabilir.

İyileştirme yöntemi göreceli olarak birlikte çalışma yöntemine yakın sayılabilecek ölçüde paydaşlara yeni ürün tasarımı süreçlerine bağımsız olarak katkı sağlayabilme imkânı sağlar. Ancak genellikle firmalar paydaşların katkılarının değerlendirilmesine ilişkin tasarruflarını saklı tutarlar. Bu seçiminde her durum için ayrı ayrı değerlendirilmesi, mümkün olduğunca paydaşlara bırakılmasının olumlu sonuçlar doğurabileceğinin her zaman değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Örneğin paydaşlar tarafından yapılan tekliflerin internet üzerinden beğenilme oranlarına göre firma tarafından hangi değişiklik teklifinin uygulanması gerektiğine karar verilebilir. Kullanıcıların değişikliklerine ilişkin birçok örnek (meraklıları tarafından tasarlanan ilk ev yapımı rüzgâr sörfleri gibi) *iyileştirme*nin izlerini taşır. Bugün

iyileştirme en çok kullanıcı modifikasyonları aktif olarak desteklenen bilgisayar oyunları endüstrisinde görülmektedir. *İyileştirme* uygulamalarına destek veren firmalar paydaşları, ürünlerini değiştirmek için aktif olarak cesaretlendirmekte, *iyileştirme* yapmak isteyenlerin tasarımlarını paylaşabilecekleri forumlar kurmakta ve dizaynlarını basit modifikasyonları paydaşların yapılabileceği şekilde özellikle basit yapmaktadırlar (O'Hern ve Rindfleisch, 2008).

Sonuç olarak *iyileştirme*; firmanın kendi kurumsal yeni ürün geliştirme yapısı içerisinde kalarak, paydaşların geliştirilmiş ürünler üzerinde iyileştirme yapması ve hangi ürünün piyasaya sürüleceğine karar vermesine kayda değer ölçüde izin vermektedir. Birlikte çalışma ile kıyaslandığında paydaşların katkısına daha az açık olan *iyileştirme* firma tarafından yönlendirilen bir yaklaşımdır.

2.3.3.3 Ortak Tasarım

Ortak tasarım sürecini, diğer yöntemlerden daha büyük bir paydaş grubunun içerik ve dizayn seçimine yardımcı olması, göreceli olarak küçük bir paydaş grubunun yeni ürünlerin içerik ve dizaynını gerçekleştirmesi olarak tanımlayabiliriz. *Ortak tasarım* uygulamasında paydaşların büyük oranda katkı ve seçim konusunda özerk olduğunu söyleyebiliriz. *Ortak tasarım* süreci paydaşların yeni tasarımlarını yapıp orijinal içeriklerini verilerin paylaşılabildiği bir platform (şirketin web sayfası, atölye çalışması vb.) vasıtası ile işletmeye iletmesi ile başlar (O'Hern ve Rindfleisch, 2008). Bu fikirler yine paydaşlar tarafından değerlendirilerek hangi ürünün üretileceğine karar verilebilir. İşletme tarafından sürecin işletilmesi ile ilgili kurallar belirlenmekle beraber paydaşlar iyileştirme sürecinden daha fazla özerktir.

Örnek olarak İtalyan motosiklet üreticisi Ducati "Rüyalarının Ducatisini Tasarla" yarışmasında Ducati kullanmaktan hoşlanan insanlara yenilikçi, sanatsal ve teknik fikirlerini sunma fırsatı vermiştir. Bu uygulama ile öneri sunmak yöntemini kullanmış (Nambisan ve Baron, 2009), sektöründe rakiplerinden farklılaşarak rekabet imkânı elde etmiştir.

Birlikte değer yaratma süreci *ortak tasarım* yöntemi kullanılarak uygulandığında işletme için en önemli avantaj, paydaşların katılımı sonucu tasarım maliyetlerinin düşmesi ile sağlanır. Tasarım sürecinin devamında risk faktörünün azaltılmasına dönük olarak paydaşların prototipler hakkında fikir yürütmelerinin önemli katkıları sayesinde daha kısa sürede daha az riskle ürün piyasaya sürülebilecektir.

Ortak tasarım yönteminde yaşanabilecek en önemli problem tasarım sürecinin çekirdeğini oluşturacak kadronun sürekliliğini sağlamak olacaktır. Firma dışı paydaşların en basit hali ile bir ağ ortamında varlıklarını ortaya koyabilmenin verdiği zevk sonucu yaptıkları katılımın, uzun süreli olmama ihtimali yüksektir. Diğer taraftan firma içi paydaşların da mesleki kariyer, maddi imkân gibi motivasyonlara süreklilik açısından faydası olacağı açıktır. Yaşanabilecek diğer önemli problem ise tasarımların kopyalanması olacaktır. Rakip firmalar tarafından geçmiş tecrübeler için harcanan kaynaklardan tasarruf ederek rekabet avantajı elde edebilecektir (O'Hern ve Rindfleisch, 2008). Bunun önüne geçmek için ise paydaşlarla kuvvetli bağların oluşturulmasının faydası olacaktır.

2.3.3.4 Öneri Sunmak

Öneri sunmak yöntemini paydaşların işletme ile tasarıma ilişkin fikirlerini beyan etme olarak tanımlayabiliriz. Paydaşların anket vb. yöntemlerden farklı olarak işletmenin web ortamı gibi platformlarını kullanarak paydaşların tasarımın ayrıntılarına ilişkin fikirlerini alabilme imkânına sahip olmasıdır. Önemli olan konuyla ilgili paydaşların katılımının sağlanabilmesi için ikna olmasıdır.

Bu yöntemde tasarıma ilişkin işletme tarafından yönlendirilen paydaşlar konuyla ilgili ve tasarım için gerekli araçları kullanabilme kapasitesine sahip olmakla birlikte işletme tarafından yönlendirilmektedir. Bu nedenle daha az özerkliğe sahiptirler. Benzer gibi görünmekle birlikte ortak tasarım yönteminden bu yönü ile ayrılmaktadır.

Öneri sunma paydaşların yeni ürün süreçlerine ilişkin fikirler, çözümler sunması veya prototiplere katkıda bulunması ile başlar. Bu girdilere bağlı olarak bir firma gelecekte hangi konsepti geliştireceğine, test edeceğine ve sonuçta da piyasaya süreceğine karar verir. Önceki üç birlikte değer yaratma yöntemi ile karşılaştırıldığında öneri sunma paydaşlara en az yetki veren yöntemdir. Firmanın paydaşların katkılarının hangi yöntemle yapılacağını dikte etmesi ve aynı zamanda hangi girdilerin seçileceğine ilişkin tam yetkiyi elinde bulundurması yönleriyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Öneri sunma yaklaşımı içerisinde paydaşlar birlikte çalışma, iyileştirme ve ortak tasarımla karşılaştırıldığında firma ve diğer paydaşlarla daha az bağlantılı hissedebilirler ve bu nedenle firmanın devam eden süreçlerinde aktif olarak birlikte çalışmak için temel motivasyon eksikliği olabilir (O'Hern ve Rindfleisch, 2008). Bu nedenle firmalar için paydaşların katkılarının hakkının verilmesi önemlidir (mali ödüller, motive edici övgüler, tanınmış müşteri olarak davranılması, terfi vb).

2.4 Birlikte Değer Yaratma Kavramının Firma İçerisinde Etkileyebileceği Alanlar

Birlikte değer yaratma kavramının firma tarafından kullanılması strateji belirlenmesi sırasında firmaya esneklik kazandırabilecektir. Porter (1980) tarafından jenerik olarak belirlenen

- Maliyet Liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma

stratejilerinden herhangi biri birlikte değer yaratma kavramını içselleştirebilen firmalar tarafından daha esnek kullanılabilecektir. Paydaşların katılımı ile değer yaratma süreçleri sonunda maliyetlerin düşürülmesi, ürün farklılığına gidilebilmesi veya belirli alanlarda uzmanlaşmak mümkündür. Özellikle üçüncü model olan odaklanma stratejisi için belirli gruplara ilişkin özelliklerin belirlenmesinde birlikte değer yaratma kavramı önemli avantaj sağlayacaktır.

Bu gruplar istenildiği takdirde bireylere kadar indirgenerek şahsa özel tasarımların yapılması mümkün olabilecektir.

Birlikte değer yaratma yaklaşımının firma stratejisi dışında etkilediği alanlar (Co-creation - Wikipedia, 2012);

- Organizasyon Kültürü,
- Organizasyonun Eğitimi,
- Organizasyon Dinamikleri,
- Kaynaklar ve Kabiliyetler,
- Müşteri Değerleri ve
- Marka Toplulukları

olarak ifade edilebilir. Bu alanlarda yapılacak katkılar işletmenin verimliliğini ve pazar payını arttırarak rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmesine imkan sağlar.

Douglas Mcgregor insan karakterine ilişkin “X Teorisi” ve “Y Teorisi” çalışmalarında (Ouchi, 1987); kendini psikolojik olarak bağımsız hisseden, gelişme imkânı olan, kişisel olarak amaçlara sahip bireylerin çalışma isteğinin en yüksek düzeyde olacağını ileri sürmektedir. Buna karşı yakın kontrolün bu isteği olumsuz etkilediğini belirtmektedir. İşletme içerisinde karar verme süreçlerine paydaşların iştirak edebilmesi için yöneticilerin kontrol mekanizması ile bireylerin istekli çalışması için ihtiyaç duyduğu bağımsızlık arasında denge sağlanmalıdır (Ouchi, 1987). Paydaşlar kendi iradeleri ile katıldıkları birlikte değer yaratma süreçlerinde;

- Pazar Araştırması Yapma
- Odak Grubu Oluşturma
- Araştırma
- İstatistikî Modelleme
- Trendleri Belirleme
- Müşteri Tercihlerini Tespit
- Rakiplerin Göreceli Olarak Durumlarını Tespit Edebilme

gibi işletme açısından yüksek maliyetlere yol açabilecek alanlarda katkı sağlayabilecektir.

Bugün küreselleşme, kuralsızlaşma, ucuz işçilik, endüstri ve teknolojilerin birçok noktada kesişmesi farklılaşan taleplerin yönetilmesini zorlaştırmıştır (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b). Firmaların yüksek verimlilik ve yenilenme ile çalışmaları zorunludur. Müşteriler eğer aralarında önemli bir fark yoksa doğal olarak ihtiyacını giderebilecek en ucuz ürünü almayı tercih etmektedir. Bu durum firmaları sürekli yenilik yaparken fiyatları düşürmenin de yollarını aramaya itmektedir.

Birlikte değer yaratma sürecinin işletmenin sorumluluğunu azaltmayacağını da (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b) özellikle ifade etmek gerekir. Paydaşların katkıları ne olursa olsun, özerklikleri ne kadar fazla olursa olsun risk sadece işletmeye aittir.

2.5 Birlikte Değer Yaratma Uygulamaları

2000'li yılların başında, danışmanlar ve firmalar birlikte değer yaratma yaklaşımını müşterilerin ürün tasarladıkları bir araç olarak kullandılar. 2000'li yılların ortalarına doğru, birlikte değer yaratma Converse gibi şirketlerin çok sayıda sadık müşterisini ürünleri ile ilgili kendi reklamlarını yapmaya ikna edebildiği, sosyal medya ve pazarlama tekniklerini peşinden sürükleyen bir konsept haline geldi. 2007 yılında ki MacWorld konferansında HP şirketinin efsanevi dizayn ve değişim gurusu Sam Lucente, yakın gelecekte tasarımcıların işlerini yalnız kendi deha ve sihirleri ile yapmamasını dilediğini ifade etti. Artık mal ve hizmet tasarımına odaklanmak yerine birlikte değer yaratma sürecine odaklandıklarını söyledi. The Future of Competition kitabının 2004 yılında yayınlanmasından sonra birlikte değer yaratma ve ortak yönetim alanında Prahalad-Ramaswamy'ın araştırmalarının ilkeleri işletme faaliyetlerine ilişkin birçok alanda firmalar tarafından kabul gördü. Harley Davidson (kendi motorlarına sahip müşterilerle birlikte tasarımı yapıp, birlikte tecrübe etmektedir), otomobil satıcısı Scion (araba satış sürecine ve satılan arabaların müşteriye özel tasarlanmasına ilişkin alanlarda ortak değer

yaratmaya çalışmaktadır) gibi firmalar tecrübelerini sunan müşterilerin peşinden koşmaya başladılar. Birlikte değer yaratma Cisco ve Goldrop gibi yöneticilerinin firma içinde yapılan işlerin değişmesi ve yeniden tasarlanması için araştırmacı, akademisyen, müşteri gibi dış kaynaklara ihtiyaç duyan firmalarda beklenenden daha fazla rol oynadı. Starbuck ve Dell Computer firmalarında satış, servis gibi müşteri ile ilgili fonksiyonlara ilişkin alanlarda *birlikte değer yaratma* sürecini uygulayarak başarılı sonuçlar elde etti. Paydaşların *birlikte değer yarat*arak meydana getirdiği bu yeniliklerin sonuçları olan ürün ve hizmetler olarak dünya trendlerine etki edebilecek güce ulaştı.

İletişim altyapısının sağladığı katkılar sonrası *kullanıcı yenilikleri* terimi MIT Sloan School of Management Yenilik ve Girişimcilik Grubu Başkanı Eric Von Hippel (2005) tarafından literatüre dâhil edildi. Konuyu birçok endüstri ve yeni mal ve hizmet fikri üreten önde gelen kullanıcı ile tartıştı, sonuç olarak mal ve hizmetleri uç şartlarda kullananların firmaya yeni öneriler sunmakta önemli katkıları olduğu görüldü. Von Hippel müşteri odaklı yenilik hareketi işi ile tanındıktan sonra Apache ve Linux gibi ürün ve hizmet üreten topluluklar hakkında yazılar yazmak için harekete geçti. Artık insanların ne istediğini bilen işletmeler yerlerini müşterilerin istediklerini yerine getirebilen firmalara terk etmeye başlamıştı. Bunda müşterilerin ve diğer paydaşların eğitim düzeyinin artmasının da önemli etkisi bulunmaktadır. Artık klasik eğitim sisteminin yanında açık kaynaklardan kendilerini yetiştirebilen (özellikle gençler) insanlar bilgi birikimi gerektiren konular dâhil olmak üzere tasarım sürecinden başlayarak katılım sergileyebilmeye başlamıştı.

Birlikte değer yaratma Avrupa ve Asya'da Linux (açık yazılım) ve Procter&Gamble's Connect&Develop (şirket dışındaki insanlarla kurduğu uluslararası ortak çalışma platformu ile araştırma verimliliği), innocentive (ilaç sektöründe araştırıma) gibi şirketler tarafından başarı ile uygulanması sonucunda uluslararası bir kavram haline geldi (Ramaswamy ve Gouillart, 2010). Bunlar gibi Nike, Nokia, IBM ve Credit Agricole gibi firmalarda *birlikte değer yaratma* süreçlerinin kendilerine uygun çok farklı safhalarını kullanmışlardır. Bahsedilen bu firmalar tarafından hayata geçirilen

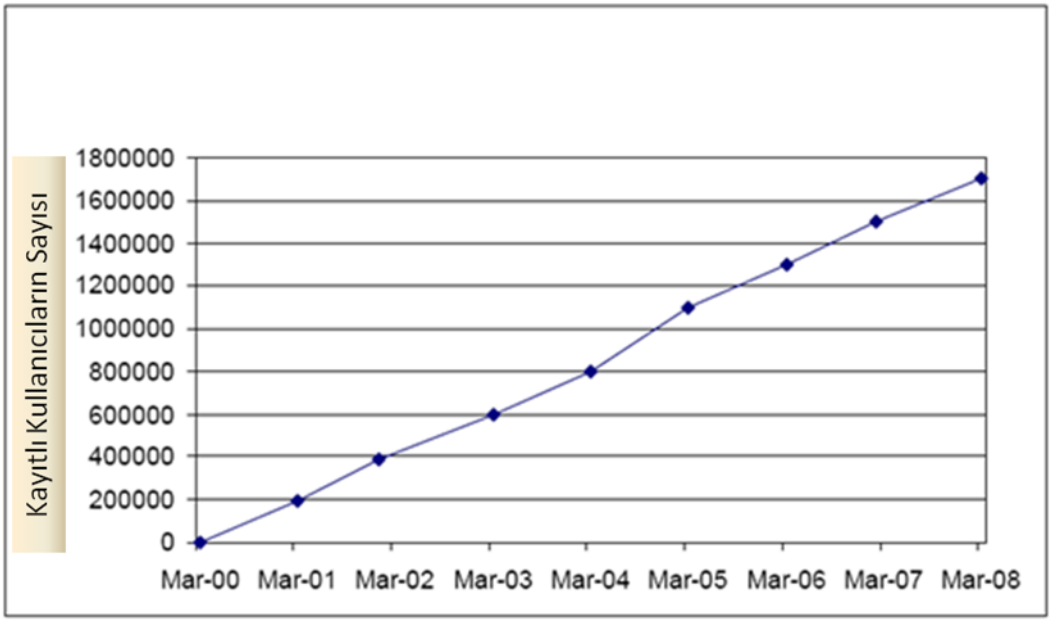
uygulamaları standart bir süreç tanımlaması içerisinde değerlendirmek mümkün değildir.

İletişim teknolojisinin çeşitlenmesi ve internet sitelerinden yapılan tüketim farklı bir tasarım ve birlikte çalışma altyapısı sağlamıştır. Walkman fenomeninin devamı olan iPod hem yapısı hem de bireylerin kendilerine özgü müzik kütüphaneleri oluşturabilmelerine imkân sağlaması ile bu yeni altyapının sonuçlarından biridir. Ancak bu başarı örneklerine rağmen bazı girişimciler paydaşların katkıları ile yapılan büyük teknolojik değişikliklerin üretim sürecinin sürekli büyük değişiklikler gerektirmesine neden olmasını tenkit etmektedirler. Aslında bu tenkitler pazarda yeni rekabet yöntemine uyum sağlayamamanın bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir.

Teknolojinin kişiselleşmesi cep telefonu sektöründe de önemli bir pazarlama aracı haline gelmiştir. Örneğin iPhone gibi birçok cep telefonu teknolojisi başka bir medya teknolojisi ile konuşabilecek şekilde dizayn edilmektedir. Bu sayede üreticilerle müşteriler arasındaki sınırların kalkmasına da imkân sağlayarak bireylerin içeriği kendilerine göre belirleyebildikleri yeni medya çevresine adapte olabilmesinin yollarını aramaktadırlar.

Apache, Linux, Firefox'u da içine alan en başarılı bilgisayar uygulamaları açık kaynak kodlu olarak gönüllü programcılar tarafından geliştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi bu sektör giderek büyümekte büyük yatırımlarla geliştirilen uygulamalara rakip olarak pazarda ayakta kalabilmektedir.

Tablo 2.1 – Açık Kaynak Yazılımlarının Büyüme Hızı (O'Hern ve Rindfleisch, 2008).



General Electric Plastics, kişiye özel tasarımlar yapabilmek için müşterilerin kendi kütüphanelerine girebilmeleri ve araçlarını kullanabilmeleri için risk almış (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b), geliştirme sürecinde kazandığı zaman ve maliyet sonrasında bu yaklaşımı daha yaygın kullanmanın yollarını aramaya başlamıştır.

John Dere firması, çiftçilere kendi tecrübelerini birbirleri ve firma arasında aktarabilecekleri bir diyalog platformu kurmuş (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b), bu yolla eğitim seviyesinin görece düşük olabileceği bu sektörde bile *birlikte değer yaratma*nın katkısı ile dikkate değer pazar payı artışı sağlayabilmiştir.

Dünyanın en büyük ikinci global reklam ajansı ağı olan BBDO Wordwide'ın uluslararası başkanı Chris Thomas 17-20 Mayıs 2011 tarihinde İstanbul'da gerçekleşen BBDO Dünya Konferansında (Öğüt, 2011):

"*Her marka, sosyal medya dünyasındaki yerini çok iyi kavramalı. Çok değil, sadece 10 yıl öncesine kadar markalar verdikleri mesajı kontrol*

edebiliyorlardı. Bugün ise, tüketicilerin katılabilecekleri, parçası olacakları, paylaşacakları içerikler yaratmak zorundalar. Markalar yaratıcılıklarını kullanarak dijital dünyada kendileri hakkında konuşulmasını sağlayabilirler. BBDO ve Proximity olarak bu alanda SocialWork adını verdiğimiz model sayesinde çok deneyim elde ettik. Yaklaşımımızı, sosyal ortamların normlarına ve insanların birbirlerinden ve markalardan beklentilerine uygun tarzda şekillendiriyoruz. Markalar günümüzde son derece şeffaf ve demokratik bir dünyada yaşadıklarının bilincinde olmalıdırlar. Müşteri hizmetlerinde yapacakları en ufak bir hata ya da üründe küçük bir kusur birkaç saat içinde global bir meseleye dönüşebilir. Wikileaks'ın sebep olduğu etkiye, Toyota hakkında konuşulanlara bakmak etkiyi görmek için yeterli."
ifadelerini kullanmıştır. Bu ifadeler birlikte değer yaratma kavramını süreçlerine dâhil eden işletmelerin günümüzün inovasyon ihtiyacını karşılayabilme şansının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu kavrama uzak olan işletmeler için ise rekabet şartları giderek zorlaşmaktadır.

Aşağıda üç uygulamaya ilişkin süreçlerde yaşananlar daha ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

2.5.1 Nike Uygulaması

Ayakkabı üreticisi Nike firmasına ait aşağıda açıklanan uygulama *birlikte değer yaratma* yaklaşımının gelişen olaylar çerçevesinde başlangıçta tasarlanmadan uygulamaya koyulduğu bir örnektir.

2006 dünya kupası sırasında Nike firması katılımcıların futbolla ilgili kabiliyetleri ile ilgili videoları yükleyebileceği "Joga.com" adlı bir site kurdu. Videolar oylanarak her hafta kazanan açıklandı. Uygulamaya bir milyondan fazla katılımcının ilgi göstermesi, Brezilyalı futbolcu Ronaldinho ile ilgili videonun 32 milyon kez indirilmesi firma tarafından bu uygulamanın farklı amaçlar için de kullanılabileceği düşüncesinin ortaya çıkmasına neden oldu (Ramaswamy, 2008). Nike site üzerinden katılımcılara kendi ayakkabılarını tasarlayabilmelerini ve bu yeni tasarımların oylanabilmesi imkânını sağladı.

Buraya kadar olan süreçte *birlikte değer yaratma* yaklaşımının minimum seviyede kullanıldığını görmekteyiz.

Süreç işletmeyi yeni uygulamalara sürüklemekteydi. Mayıs 2006'da Nike ve Apple "Nike+" platformunu kullanıma açtı. "The DART Model[9]" olarak adlandırılan yöntemde;

- Koşucular ve Nike firması
- Koşucular ve Apple dinleyicileri
- Koşucuların kendi aralarında
- Koşucular ve koşu uzmanları

arasında bir ağ kuruldu. Bu ağ sayesinde koşucuların kendilerini motive edebilmeleri, geliştirme çalışmalarını yönetebilmeleri, en iyi koşu güzergâhları hakkında bilgi almaları sağlanırken sakatlanmalarını engelleyebilecek, daha rahat, görsel olarak daha ilgi çekici ürünlerin tasarımlarında kullanılabilecek bilgi toplayabilme imkânı doğdu. Buna ilave olarak Nike koşucuların seri üretimine başlayacağı ayakkabıları test edip dizayn edebilmelerine, perakendecilerin kendi çalışanlarını eğitebilmelerine imkan sağlayan yazılımları site üzerinden ulaşılabilir hale getirdi. Bu uygulama ile gelişmelere istinaden *birlikte değer yaratma*nın daha kapsamlı olarak kullanılmaya başlandığını görmekteyiz.

Yukarıda belirtilen uygulamalar neticesinde Nike firması 3.6 milyon $ olan Amerika koşu ayakkabıları pazarındaki payını 2006 yılında %15'e, 2007 yılında %47'ye ve 2009 yılında %61'e çıkardı. Nike+ adını verdiği bu program ikinci yılına geldiğinde koşucular 160 milyon km yolu Nike+ uygulamasını kullanarak kat etmişlerdi ve sadece iki yıl daha geçtikten sonra bu mesafe 1.5 milyon katılımcı ile 420 milyon km'ye çıktı (Ramaswamy ve Gouillart, 2010). Nike sadece ayakkabı pazarındaki büyümesini arttırmayıp aynı zamanda reklam ve tasarım için de daha az para harcayarak risklerini ve maliyetlerini düşürdü.

[9] Dialodue (Diyalog), Access (Erişim), Risk-Return (Riski Azaltma), Transparency (Şeffaflık) ingilizce kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmektedir.

Yaşanan bu gelişmeler sonrasında şirket yöneticisi Stefan Olander "Geçmişte müşteri tecrübeleri sürecin son safhasını oluşturuyordu, şimdi ise başlangıç noktası" (Ramaswamy, 2008) ifadesini kullanarak işletme içerisindeki değişimi özetlemiştir. Bu değişim firmayı hızlı ve sürekli bir öğrenme sürecinin içerisine sokmuştur. Bu hıza ayak uydurarak kendini dönüştürebilmesi firmanın performansının artmasını sağlamıştır.

2.5.2 Goldcorp Uygulaması

Birlikte değer yaratma süreci birçok farklı alanda farklı isimlerle de yakın geçmişte uygulanmıştır. 1999 yılında Linux'un hikâyesini dinleyen mali olarak çıkmaza girmiş Goldcorp Inc. CEO'su McEwen altın aramak için elindeki bütün jeolojik ve diğer verileri açık kaynak olarak paylaşarak 55.000 hektarlık arazide altın bulunmasına yardım eden katılımcılara 575.000 dolar ödül vermeyi taahhüt etti. Şirket içerisinde büyük reaksiyona sebep olan bu açılım 100 milyon dolar değerindeki şirketin 9 milyar dolarlık bir dev haline gelmesine neden oldu (Tapscott ve Williams, 2007).

Elde edilen bu netice bu derece kapalı ve gizli çalışma yürütülen çok farklı sektörlerde bile birlikte değer yaratma süreci sayesinde inanılmaz değişimler yaşanabileceğini göstermektedir.

2.5.3 Bankacılık Alanında Bir Uygulama

Birlikte değer yaratma sürecinin müşteriler dışındaki paydaşları da içine alarak uygulandığı bir örnek uygulama da Gouillart (2010) tarafından aktarılmaktadır.

Büyük bir Avrupa bankası Hollanda'nın ING bankası tarafından piyasaya sürülen yeni bir hayat sigortası ile rekabet etme problemi ile karşılaştı. Çözüm klasik olarak ele alındığında "Minimum maliyetle müşteri talepleri nasıl karşılanır?" sorusuna cevap aranması gerekirken firma hem müşterilerin hem de diğer paydaşları içine alan *birlikte değer yaratma* süreci

içerisinde bu problemini çözmeye karar verdi. Firma tarafından sadece müşterileri dikkate alarak geliştirilebilecek bir çözümün birçok fırsatın kaçırılmasına neden olabileceği öngörüldü.

Firma; sigorta ürün yöneticileri, şube müdürleri, kıdemli şube uzmanları, kıdemsiz şube uzmanları, bilişim uzmanları, bankanın sigorta uzmanları, risk hesaplama uzmanları olmak üzere yedi grup paydaşla birlikte bir atölye çalışması yapmaya karar verdi. Yapılan çalışma sonunda kıdemsiz şube uzmanlarının teklifi karar olarak kabul edildi. Bu elemanlar çoğunlukla şubelerin gişelerinde görevli 25-35 yaşlarındaki personelden oluşmaktaydı. Çoğu banka içerisinde uzun süre görev yapmayacağını düşünüyordu. Bu yeni uygulamayı şartlarını değiştirebilecekleri bir kariyer fırsatı olarak değerlendirerek yüksek bir motivasyonla sürece katkı sağladılar.

Yeni ürün aynen kıdemsiz çalışanlar gibi yaşları itibarı ile ürün tercihinde fazla tecrübesi olamayan kişileri hedef olarak seçiyordu. Bu insanlar sermayelerini kaybetmek istemiyorlardı ancak bunu nasıl yapacaklarını da bilmiyorlardı. Çözüm olarak akşamları ve hafta sonları kıdemsiz çalışanlar ve potansiyel müşterilere şube içerisindeki uzmanların yeni ürünlerle ilgili bilgi verecekleri çalışma toplantıları yapmaya karar verildi. Bu sürecinde sonunda kıdemsiz çalışanlar bankadan yeni ürünlerin satışı ile ilgili birbirlerine danışabilecekleri dâhili bir ağ kurulmasını istediler. Daha sonra web üzerinde benzer bir platform müşteriler içinde oluşturuldu. Onlar da kendi aralarında paralarını nasıl koruyacaklarını tartışma imkânı buluyorlardı. Tabii bu sürece kıdemsiz çalışanlarda katılıyorlardı. Sonuç çok başarılı idi. Firma yeni üründen kar etmenin yanında firma içi eğitim ve yeni ürün geliştirme giderlerinde inanılmaz tasarruf elde etti. Genç çalışanlara firma içerisinde verilen değer arttı. Onlar için yeni bir kariyer güzergâhı meydana gelmiş oldu.

3. YÖNTEM, ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

3.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Pazarda rekabetin giderek artması işletmeleri daha rekabetçi olmaya zorlamaktadır. Bu durum firmaları en küçük fırsatları gelire dönüştürecek yöntemler bulmanın yollarını aramaya yönlendirmektedir. Geçmişte basit değişikliklerle pazarda yer alabilmek mümkün olsa da rekabetin daha fazla olduğu günümüzde paydaşların kişisel farklılıklarının değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Sanal ortamda firmaların paydaşlara daha kolay ulaşabilmesi, cevaplarının alınabilmesi, müşteriler ve diğer paydaşların bilgiye daha kolay ulaşabilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşmasından dolayı eğitimli insan sayısının artması işletmelerin tasarım süreçlerinde fark yaratabilmeleri için daha önce sahip olunmayan imkânlar sağlamaktadır (Schad, 1997).

Bu nedenle işletmeler için geliştirilecek yeni ürünlerde paydaşların katkısının sağlanması ile sinerji yaratılarak tasarım maliyetleri düşürülürken, alışılmış sınırların dışına çıkılabilmesi de mümkün olabilmektedir. Süreçlerin sonunda işletme daha önce hiç denenmemiş bir yöntemle üretim yapmak veya yeni bir sektöre girmek gibi firma için yeni fırsatlarla karşılaşabilecektir. *Birlikte değer yaratma* olarak tanımladığımız bu uygulamanın güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya koyulması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında birlikte değer yaratma yaklaşımının gemi inşa sektöründe tasarım surecinde kullanılıp kullanılamayacağının, kullanılabilecek alanların hangileri olabileceğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

3.2 Araştırma Yöntemi

Bu araştırma kapsamında İstanbul Bölgesinde Gemi İnşa sektöründe faaliyet gösteren tersaneler, dizayn ofisleri, loyd kuruluşları çalışanları arasında oransız küme örneklem modeliyle anket uygulaması yapılmıştır.

Çalışma modeli olarak araştırma ve kullanılan teknikler itibariyle de tarama (survey) yöntemi seçilmiştir. Toplanan verilerin SPSS 17.0 analiz programı kullanılarak;

- Frekans, yüzde ve aritmetik ortalama gibi genel eğilim ve dağılım ölçüleri incelenerek tanımlayıcı ve betimleyici (descriptive) özellikleri belirlenmiş,

- Değişkenlerin yüklendiği faktörler faktör analizi ile tespit edilmiş,

- Faktörlerin güvenilirlikleri ölçülmüş,

- Faktörlerin birbirleri ile ilişkisi korelasyon analizi ile belirlenmiş ve

- Bağımlı değişken üzerinde etkisi gözlenecek değişken sayısı birden fazla olduğundan çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tasarım surecinde birlikte değer yaratma uygulamasının Gemi İnşa Sektörü için güçlü ve zayıf yönleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırma analiz teknikleri açısından nicel/kantitatif (quantitative) bir çalışmadır. Yapılan literatür taraması sonucunda kabul görmüş ölçekler çerçevesinde hazırlanan anketler sektörde çalışanlara uygulanmıştır.

3.3 Veri Toplama ve Katılımcı Profili

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bolümde ankete tabi tutulan paydaşların firmalarının birlikte değer yaratma kavramını uyguladıkları

alanlar tespit edilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde gemi inşa sektöründe birlikte değer yaratma kavramının güçlü ve zayıf yönleri ölçülmeye çalışılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise katılımcının özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anketler yüz yüze görüşme yapılarak ve "google docs" üzerinden e-posta ile link gönderilerek yapılmıştır.

Anketi cevaplayanlara beşli likert skalası (1-5) üzerinde değişkenlerden her birini yansıtan cümleye ne ölçüde katıldıkları sorulmaktadır. Cevaplar "1=Kesinlikle Katıl-mı-yorum", "2= Katıl-mı-yorum", "3=Ortalama/Nötr", "4=Katılıyorum", "5=Kesinlikle Katılıyorum" olarak tespit edilmiştir.

Anket Türkiye'de ağırlıklı olarak İstanbul olmak Türkiye gemi inşa sektöründe çalışanlar arasında yapılmıştır. Örneklemin ana kütleyi yansıtabilmesi için mümkün olduğunca her birimden farklı pozisyondaki çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ankete katılan 122 katılımcıya ait form analiz edilmiştir.

Tablo 3.1 - Ankete Katılanların Çalıştığı Pozisyonlar

Ankete Katılanların Çalıştığı Pozisyonlar		
	Frekans	Yüzde
Firma Sahibi	4	3,3
Gn.Müdür	10	8,2
Müdür	23	18,9
Mühendis	72	59,0
Ustabaşı	3	2,5
İşçi-Eleman	10	8,2
Toplam	122	100,0

Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara ilişkin dağılım tablo 3.1'de belirtilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların % 59'u tasarım bölümünde çalışan mühendislerden oluşmakla birlikte firma içerisindeki diğer paydaşların

da katılımı sağlanmaya çalışılmıştır. Anket neticesinin sağlıklı olabilmesi için işçi ve ustabaşı konumunda çalışan vasıflı personel anket uygulamasına dâhil edilmiştir.

Tablo 3.2 - Ankete Katılanların Yaşları

Yaş		
	Frekans	Yüzde
18-25	7	5,7
26-35	89	73,0
36-45	24	19,7
56 yaş ve üstü	2	1,6
Toplam	122	100,0

Sektörün yaş dağılımı 26-35 arasında yoğunlaşmaktadır. Risk alma potansiyeli yüksek, yeniliklere açık çalışanların çoğunlukta olması birlikte değer yaratma kavramının uygulanabilmesi için uygun bir çalışma ortamı meydana getirmektedir.

Tablo 3.3 - Ankete Katılanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu		
	Frekans	Yüzde
Lise	4	3,3
Yüksekokul	15	12,3
Lisans	65	53,3
Yüksek Lisans / Doktora	38	31,1
Toplam	122	100,0

Katılımcıların eğitim düzeyi lise seviyesinden başlayarak artmakta, lisans mezunları ankete katılanlar arasında çoğunluğu oluşturmaktadır. Birlikte değer yaratma kavramının uygulanması için paydaşların eğitimli olması önemlidir. Eğitimli katılımcılar bilgi birikimi gerektiren konularda katkı sağlama imkânına sahip olmaları açısından önem arz etmektedir.

Tablo 3.4 - Ankete Katılanların Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi		
	Frekans	Yüzde
1 Yıldan az	12	9,8
1-3 Yıl	32	26,2
4-6 Yıl	21	17,2
7-10 Yıl	33	27,0
11-15 Yıl	18	14,8
15 Yıldan fazla	6	4,9
Toplam	122	100,0

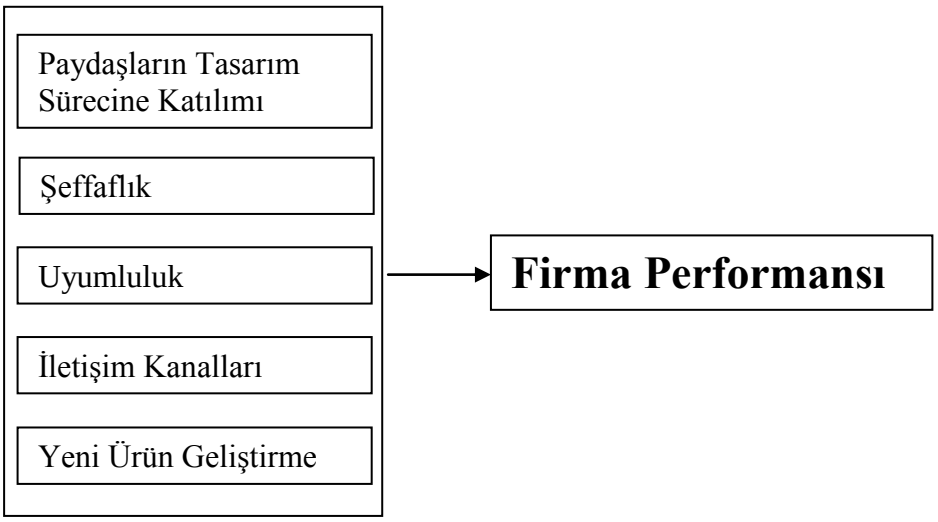
Ankete katılanların %63,9'u 3 yıldan fazla bulundukları firmada çalışmaktadır. Çalışanların tecrübelerinin *birlikte değer yaratma* uygulamalarına ilişkin değerlendirme yapabilmek için yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir.

3.4 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Çalışma kapsamında;

- Prahalad ve Ramaswamy (2004a) tarafından birlikte değer yaratma platformlarının içeriğini oluşturan faktörler olarak belirlenen *şeffaflık* ve *iletişim kanalları* ölçekleri,
- Vargo, Maglio ve Archpru (2008)'nun çalışmasında hizmet odaklı yaklaşımın temelini oluşturduğunu ifade ettiği bilgi, yetenek vb. kaynakların (operant resources) iyi yönetilebilmesi için ihtiyaç duyulduğu belirtilen *uyumluluk* ölçeği,
- O'Hern ve Rindfleisch (2008)'in çalışmasında süreç olarak incelediği *yeni ürün geliştirme* ölçeği ve son olarak,
- Yapılan literatür çalışmasında yukarıda ki ölçeklerden farklı olarak tespit edilen *paydaşların tasarım sürecine katılımı* ölçeklerinin *firma performansı* üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu kapsamda oluşturulan model şekil 3.1'de görüldüğü gibidir.



Şekil 3.1 - Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı gemi inşa sektöründe tasarım sürecinde birlikte değer yaratmanın uygulanabilir olup olmadığını tespit etmek, sektörün özelliklerinin birlikte değer yaratma sürecinin uygulanabilmesine uygun olup olmadığını araştırmak ve son olarak birlikte değer yaratmanın uygulanması durumunda firmaya etkisinin nasıl olacağını tespit etmeye çalışmaktır. Araştırma kapsamında geliştirilen 5 hipotez aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 3.5 – Araştırmanın Hipotezleri

H1:	*Paydaşların tasarım sürecine katılımı* firma performansını arttırır.
H2:	Paydaşlar arasında *şeffaflığın* arttırılması firma performansını arttırır.
H3:	Paydaşlar arasında *uyumluluğun* sağlanması firma performansını arttırır.
H4:	Paydaşlar arasında *iletişimin* kanallarının açık olması firma performansını arttırır.
H5:	*Yeni ürün geliştirmesi* süreçlerine girilmesi firma performansını arttırır.

4. ANALİZLER VE BULGULAR

Anket uygulaması neticesinde elde edilen verilerin SPSS 17.0 programı ile analiz edilmesi neticesinde elde edilen faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine ilişkin istatistiki sonuçlar ve değerlendirmeler alt maddelerde belirtilmiştir.

4.1 Faktör Analizi

Faktör analizi yapmadan önce elimizdeki soru grubunun faktör analizine uyguna olup olmadığını incelemek için KMO ve Barlet testi sonuçları incelenmiştir. Elimizdeki soru grubunun faktör analizine uygun olabilmesi için "Barlet P < 0,05" olduğu durumda "KMO > 0,50" olmalıdır (Köseoğlu, 2007). KMO değeri 0,50'nin altında olduğu takdirde anket sayısının yetersiz olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.1- KMO ve Barlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçeği		0,824
Bartlett Testi	p	0,000

KMO ve Barlett testi sonuçlarına göre (KMO=0,824, p<0,05) soru grubunun faktör analizine uygun olduğu ve anket sayısının yeterli olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi değişkenler altı faktör üzerine yüklenmiştir. Varimax rotasyon yöntemi ile yedi iterasyon sonucunda faktör yükleri tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin dağılımının daha anlaşılır olarak tabloda görülebilmesi için 0,50'nin üzerinde yüklenen faktörler tabloya yansıtılmıştır.

Tablo 4.2'de de görülebileceği gibi her bir değişkenin ilgili faktöre pozitif ve yüksek bir korelasyonla yüklendiği görülmektedir. Netice itibarıyla "Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı" değişkeni altına 6 soru, "Şeffaflık" değişkeni altına 3 soru, "Yeni Ürün Geliştirme" değişkeni altına 5 soru, "Uyumluluk" değişkeni altına 4 soru ve "Performans" değişkeni altına 5 soru yüklenmiştir.

Tablo 4.2 – Faktör Yükleri Matrisi

Faktör Yükleri Matrisi						
	Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı	Performans	Uyumluluk	Yeni Ürün Geliştirme	Şefaflık	İletişim Kanalları
PTSK1	,607					
PTSK 2	,739					
PTSK 3	,709					
PTSK 4	,714					
PTSK 5	,762					
PTSK 6	,674					
ŞEFFAFLIK1					,816	
ŞEFFAFLIK2					,879	
ŞEFFAFLIK3					,787	
YÜG1				,852		
YÜG2				,547		
YÜG3				,588		
YÜG4				,635		
YÜG5				,660		
UYUM1			,547			
UYUM2			,616			
UYUM3			,616			
UYUM4			,769			
İLETİŞİM1						,739
İLETİŞİM2						,671
İLETİŞİM3						,589
PERF1		,782				
PERF2		,743				
PERF3		,516				
PERF4		,769				
PERF5		,658				

Değişkenlerin yüklendiği altı faktör toplam varyansın % 65,829'unu açıklamaktadır.

4.2 Güvenilirlik Analizi

Tespit edilen 6 faktör güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, faktörlerin altında toplanan sorulardan Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısını 0,60'ın altına düşürenler çıkarılmıştır. Sonuç olarak değişkenlerin güvenilirlik katsayıları tablo 4.3'de görüldüğü gibi 0,619 olan "İletişim" değişkeni hariç 0,80'in üzerinde yüksek bir seviyede tespit edilmiştir.

Tablo 4.3 - Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi		
Değişken Adı	**Cronbach's Alfa Katsayısı**	**Soru Sayısı**
İletişim	0,619	3
Yeni Ürün Geliştirme	0,831	5
Uyumluluk	0,792	4
Şeffaflık	0,809	3
Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı	0,820	6
Performans	0,876	5

4.3 Korelasyon Analizi

Tespit edilen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek üzere korelasyon analizine başlamadan önce, tespit edilen değişkenlerin altında toplanan sorulara verilen cevapların ortalama değerleri SPSS 17.0 programında yazılan aşağıdaki komut dizini ile hesaplanmıştır.

Tablo 4.4– Ortalama Değer Hesaplama Komut Dizini

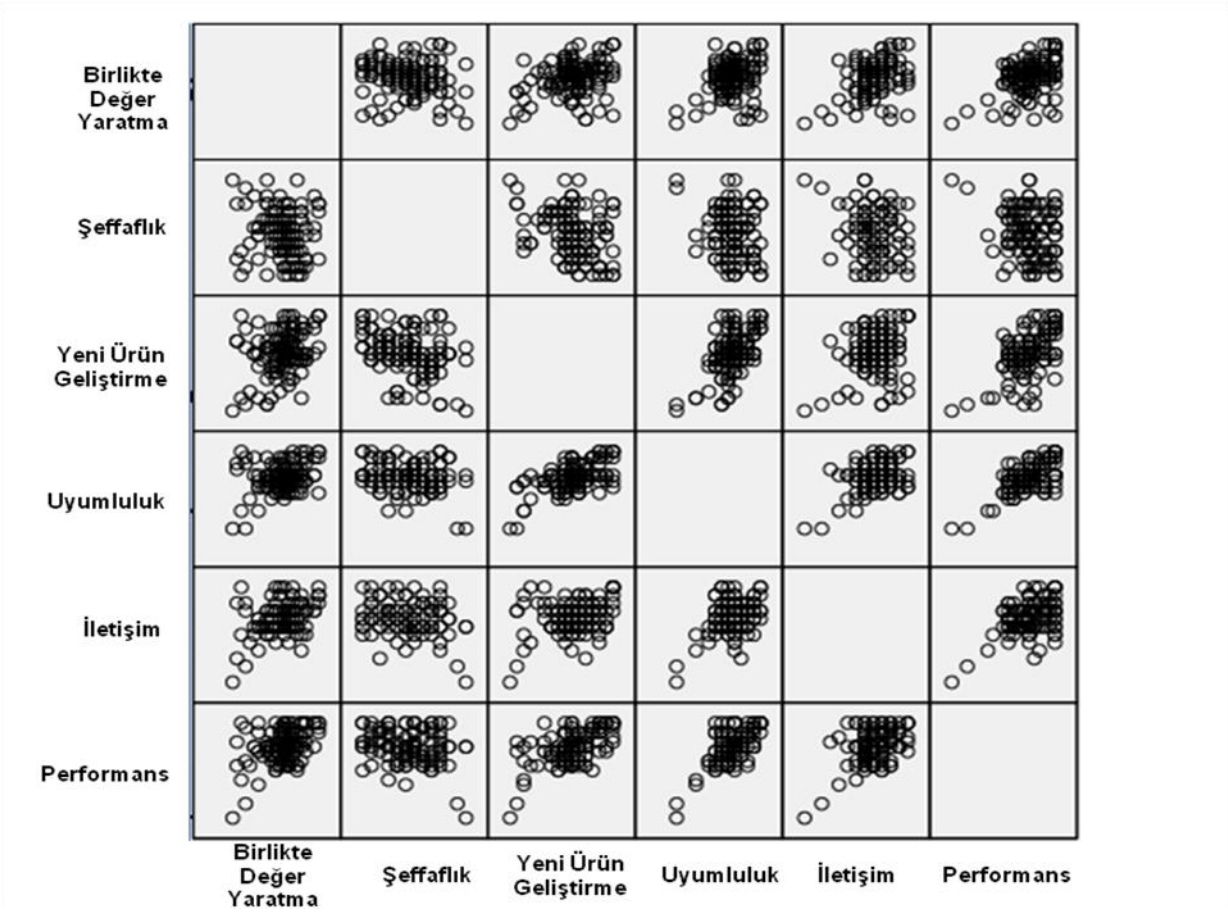
```
COMPUTE paykat=mean (A1,A3,A4,A5,A6,A7).
EXECUTE.
COMPUTE seffaf=mean (B1,B2,B3).
EXECUTE.
COMPUTE yenıurun=mean (C1,C2,C3,C5,C8).
EXECUTE.
COMPUTE uyum=mean (D1,D2,D3,D4).
EXECUTE.
COMPUTE iletis=mean (E1,E2,F3).
EXECUTE.
COMPUTE perform=mean (M1,M2,M3,M4,M5).
EXECUTE.
```

Yapılan hesaplama neticesinde tespit edilen değerler tablo 4.5'de belirtilmiştir.

Tablo 4.5 – Değişkenlere İlişkin Temel İstatistikî Veriler

	Ortalama	**Standart Sapma**
Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı	3,6093	0,71059
Şeffaflık	2,7623	0,98518
Yeni Ürün Geliştirme	3,8328	0,67020
Uyumluluk	3,9160	0,59144
İletişim	3,6940	0,67296
Performans	4,0000	0,69758

Korelasyon analizi yapmadan önce değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkinin uç değerler (outliers) nedeniyle meydana gelip gelmediği incelenmiştir. Uç değerlerin olmadığı SPPS 17.0 programından faktörlere ilişkin verilerin çoklu dağılımına ilişkin yapılan analiz neticesinde elde edilen şekil 4.1'deki matriste görülmektedir.



Şekil 4.1 - Veri Serpilme Diyagramları (Scatter Plot)

Değişkenlere ilişkin ortalama değerlerin elde edilmesini müteakip bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre $p<0,01$ düzeyinde hem değişkenlerin kendi aralarında, hem de değişkenlerle "performans" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 4.6'da görülebileceği gibi en yüksek ilişki firma içi "Uyumluluk" değişkeni ile "performans" (r=0,659, p<0,01) arasındadır. "Uyumluluk" değişkeninden sonra en yüksek anlamlı ilişki "Yeni Ürün Geliştirme" değişkeni ile "Performans" değişkeni (r=0,584, p<0,01) arasındadır. "Uyumluluk" ve "Yeni Ürün Geliştirme" nin firma performansı arasında olumlu yönde yüksek seviyede pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülürken "Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı" (r=0,423, p<0,01), "İletişim" (r=0,453, p<0,01) değişkenlerinin firma performansı ile ilişkisinin daha az seviyede olduğu görülmektedir. "Şeffaflık" değişkeninin ise "Performans" ile ilişkinin en düşük seviyede (r=-0,230, p<0,05) ve negatif yönlü olduğu görülmektedir.

Faktörler arasındaki ilişkiler dikkate alındığında "Yeni Ürün Geliştirme" ve "Uyumluluk" değişkenleri arasında (r=0,584, p<0,01) yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.6 - Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar					
	Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı	Şeffaflık	Yeni Ürün Geliştirme	Uyumluluk	İletişim
Şeffaflık	-0,138**				
Yeni Ürün Geliştirme	0,311*	-0,333*			
Uyumluluk	0,305*	-0,233*	0,584*		
İletişim	0,381*	-0,212**	0,275*	0,431*	
Performans	0,423*	-0,23**	0,584*	0,659*	0,453*

*p<0,01
**p<0,05

4.4 Regresyon Analizi

Bağımlı değişkenimiz olan “Performans” ile bağımsız değişkenlerimiz arasındaki neden sonuç ilişkisini ortaya koymak ve bu sayede geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bağımlı değişkenimizi etkileyen birden fazla bağımsız değişken olduğu için çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 4.6’da görülebilen korelasyon analizi sonuçlarına göre “Şeffaflık” değişkeninin “Performans” değişkeni üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle regresyon analizi “Uyumluluk”, “Yeni Ürün Geliştirme”, “Uyumluluk” ve “Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı” değişkenleri arasında yapılmıştır. “İletişim” değişkeninin çıkarıldığı durumda modelimizin açıklama gücünün %52,9’dan %53,3’e yükseldiği tablo 4.7’de görülmektedir.

Tablo 4.7- Modelin Açıklama Gücü

Modelin Açıklama Gücü

Model	R	R^2	Uyarlanmış R^2	Yaklaşık Standart Hata
1	0,741	0,549	0,529	0,479
2	0,741	0,549	0,533	0,476

1.Model Bağımsız Değişkenler: “Uyumluluk”, “Yeni Ürün Geliştirme”, “Uyumluluk”, “Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı”, "İletişim", "Şeffaflık

2.Model Bağımsız Değişkenler: “Uyumluluk”, “Yeni Ürün Geliştirme”, “ Uyumluluk”, “Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı”, "İletişim"

Bağımlı Değişken: "Performans"

Tablo 4.8 incelendiğinde “Şeffaflık” değişkeninin çıkarılmadığı birinci modelde “Şeffaflık” değişkenin etkisinin (β=0,004, $p>0,05$) ihmal edilebilir seviyede ve istatistikî olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. “Performans” bağımlı değişkeni üzerindeki olumsuz etkisi ANOVA tablosundaki F değerinin

düşmesinden de anlaşılmaktadır. Bu nedenlerle analiz tablo 4.8'deki ikinci model üzerinden yapılmıştır.

Model incelendiğinde firma performansına "Uyumluluk", "Yeni Ürün Geliştirme", "İletişim" ve "Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı"nın etkilerinin istatistikî olarak anlamlı (F=35,582, p<0,01) olduğu ve modelin açıklama gücünün yeterli olduğu (R^2=0,533) tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre "Uyumluluk" (β=0,390, p<0,01), "Yeni Ürün Geliştirme" (β=0,264, p<0,01), "Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı" (β=0,165, p<0,05), "İletişim" (β=0,149, p<0,05) değişkenlerinin firma performansı üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8- "Uyumluluk", "Yeni Ürün Geliştirme", "İletişim", "Şeffaflık" ve "Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı"nın firma "Performans"ı üzerine etkisi

Katsayılar					ANOVA	
Model	**Bağımsız Değişkenler**	**Beta**	**t**	**Anlamlılık (p)**	**F**	**Anlamlılık (p)**
1	(Sabit)		-0,060	0,952	28,223	0,000
	Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı	0,165	2,381	0,019		
	Şeffaflık	0,004	0,054	0,957		
	Yeni Ürün Geliştirme	0,265	3,296	0,001		
	Uyumluluk	0,390	4,761	0,000		
	İletişim	0,149	2,055	0,042		
2	(Sabit)		-0,035	0,972	35,582	0,000
	Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı	0,165	2,391	0,018		
	Yeni Ürün Geliştirme	0,264	3,400	0,001		
	Uyumluluk	0,390	4,781	0,000		
	İletişim	0,149	2,072	0,041		

4.5 Hipotezlerin Kabul Durumu

Araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezlerin kabul ve ret durumları tablo 4.9'da belirtilmiştir.

Tablo 4.9 – Hipotezlerin Kabul Durumu

HİPOTEZLER	KABUL/RET
H1: *Paydaşların tasarım sürecine katılımı* firma performansını arttırır.	**Kabul**
H2: Paydaşlar arasında *şeffaflığın* arttırılması firma performansını arttırır.	**Ret**
H3: Paydaşlar arasında *uyumluluğun* sağlanması firma performansını arttırır.	**Kabul**
H4: Paydaşlar arasında *iletişimin* kanallarının açık olması firma performansını arttırır.	**Kabul**
H5: *Yeni ürün geliştirmesi* süreçlerine girilmesi firma performansını arttırır.	**Kabul**

5. TARTIŞMA

Birlikte değer yaratma yaklaşımının bilinen kalite, yeniden yapılanma süreçlerinin ötesinde, daha geniş bir topluluğun tecrübesine dayanarak sürdürülebilir büyüme, verimlilik ve karlılığı sürekli ateşleyen yeni bir düşünce şekli ve uygulama biçimi (Ramaswamy ve Gouillart, 2010) olarak gelecekte daha fazla kabul edileceği öngörülmektedir. Hem sektörler bazında hem de coğrafi olarak rekabetin az olduğu ya da hiç olmadığı alanların giderek azalması firmaları değer yaratma yarışı içerisine itecektir. Giderek artan şiddette bu yarışın devam edeceği düşünüldüğünde birlikte değer yaratma yaklaşımının hangi emtia ve hizmet sektörlerinde uygulanabileceği incelenmelidir.

Vargo ve Lusch (2004)'ın yaklaşımından yola çıkarak üretilen ürünlerden ziyade üzerindeki bilgi birikimi ile elde edilen değerin daha kıymetli olacağı düşüncesi ile tüm sektörlerin hizmet sektörü içerisinde değerlendirilmesi gerektiği öngörülerinin yapıldığı da göz önüne alındığında; firmaların süreçlerinin hangi bölümlerinde bu yaklaşımı kullanabileceklerini, kalıpların dışına çıkılarak ortaya koyulabilecek yeni fikirleri daha hızlı ve kabul edilebilir risklerle hayata geçirebilmek için firma yapılanmasının nasıl olması gerektiğinin incelemesi faydalı olacaktır.

6. SONUÇ

2000'li yıllardan günümüze firmalar verimliliklerini ve pazar paylarını arttırmak için *birlikte değer yaratma* yaklaşımını giderek daha yaygın bir şekilde kullanmaktadırlar. "Tasarım Sürecinde Birlikte Değer Yaratma ve Gemi İnşa Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı çalışma ile gemi inşa sektöründe *birlikte değer yaratma* kavramının güçlü ve zayıf yönleri araştırılarak bu alana ilişkin durum tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda yapılan literatür çalışması sonucunda "Şeffaflık", "Uyumluluk", "Yeni Ürün Geliştirme", "İletişim" ve "Paydaşların Tasarım Sürecine Katılımı" değişkenlerinin gemi inşa sektöründe hizmet veren firmaların performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren tersaneler, dizayn şirketleri ve loyd kuruluşlarında çalışan 122 kişiye anket yapılmıştır. Alan uygulaması sonucunda toplanan veriler SPSS 17.0 programında analiz edilmiştir. Faktör, güvenilirlik, korelasyon analizleri yapılmış, önerilen model regresyon analizi ile çözümlenerek belirlenen hipotezlerin kabul ve ret durumları tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara istinaden şeffaflığın birlikte değer yaratma süreçleri kapsamında firma performansına etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna karşılık uyumluluk, yeni ürün geliştirme, paydaşların tasarım sürecine katılımı ve iletişim faktörlerinin firma performansına etkisinin olumlu yönde olduğu görülmüştür. Özellikle uyumluluk ve yeni ürün geliştirmenin performansa etkisi en fazla olan faktörler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar anket katılanlarla yapılan görüşmelerde değerlendirilmiştir. Özellikle firmaya ait bilgilerin paylaşılmasının rekabet şartlarını olumsuz etkileyeceği yönünde bir eğilim olduğu gözlenmiştir. Sektördeki değişim hızı eskiye oranla daha hızlı olsa da bilişim teknolojileri kadar hızlı bir değişimden bahsetmek söz konusu olmadığından firmalar şeffaflık açısından daha tutucu davranmaktadırlar. Bunun yanında kişiye özel tasarımın önemli bir yer tuttuğu gemi inşa sektöründe paydaşlarla uyumluluğun ve yeni ürün geliştirmenin firma içi ve dışı paydaşları olumlu etkilediği, netice olarak da performansa katkısının yüksek olduğu vurgulanmıştır.

6.1 İşletmeler İçin Öneriler

Birlikte Değer yaratma yapısının geldiği son aşamayı müşteri ile bire bir pazarlama (Prahalad ve Ramaswamy, 2004b) olarak tanımlayabiliriz. Birim fiyatı daha küçük olan ürünlerin pazarlanması için bile rahatlıkla sarf edilebilen bu kavram gemi inşa sektörünün doğasında bulunmaktadır. Bu nedenle birlikte değer yaratma kavramının işletmeler tarafından bu alana uygulanmasının olumlu sonuçları olacağı değerlendirilmektedir. *Birlikte değer yaratma* yaklaşımı organizasyonu idare edebilmek için bireylerin daha fazla bilgi ve tecrübe kazanabilmesine ve aynı zamanda firmanın risklerini ve maliyetlerinin azaltmasına yol açacak bir strateji geliştirme mekanizması vazifesi görecektir. Bu nedenle tutucu bir yaklaşımla faydası olmayacağı değerlendirilen şeffaflığın firmalar tarafından yeniden değerlendirilmesinde fayda bulunmaktadır.

Birlikte değer yaratma uygulaması işletme içerisinde meydana getireceği sürekli değişim süreci ile hem işletme içine doğru hem de işletme dışına doğru iki yönlü etkileşimlere sebep olmaktadır. Bu iki yönlü etkileşim firma içindeki ve dışındaki paydaşların birlikte değer yaratabilecekleri platformların olmasını gerektirmektedir. “Birlikte değer yaratma içeren tasarım” düşüncesi, öncelikle insan kaynakları alanındaki *ortak mühendislik* (co-engineering) yaklaşımı olmak üzere, tedarikçi yönetimi, pazarlama, satışlar ve müşteri hizmetleri süreçleri ile birlikte etkileşime girilebilmesini gerektirmektedir. *Birlikte değer yaratma* gücünün ortaya çıkması için öncelikle karşılıklı diyalog kurulabilecek yeni iletişim platformlarının organizasyon içi ve dışı etkileşimleri daha güçlü hale getirebilecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde gemi inşa sektöründe paydaşların süreçlere dâhil edilerek uyum içerisinde çalışabilmelerinin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle uyumluluk ile birlikte yeni ürün geliştirmenin performansa olan etkisi ve bu iki faktörün birbirleri ile de ilişkili olması, sürekli yenilenmenin ve bu süreçlerde tüm paydaşların aktif katılımının sağlanmasının performans üzerinde önemli bir çarpan etkisi yaratacağını

göstermektedir. Bu sonuç yeni ürün geliştirme süreçlerine paydaşların katılımını sağlayarak risklerini minimize etmeyi de öngören bir model olarak değerlendirilebilir.

6.2 Araştırmacılara Öneriler

Gelecekteki çalışmaların elde edilecek yeni tecrübelere istinaden farklı bağımlı ve bağımsız değişkenlerle yapılması, firmaların çalışmalara dahil edilerek müşterilerin yaklaşımlarının da değerlendirilebileceği daha geniş bir örneklemin kullanılması faydalı olacaktır.

Süreç müşterilerin satın alma potansiyelinin tamamının değerlendirilmesine yönelik olarak gruplara ve hatta bireylere özel üretim yapılmasını öngördüğünden odak gruplarının belirlenmesi, bu grupların içerisinde süreçlere aktif katılım sağlayabilecek müşteri veya ilgili diğer paydaşların belirlenmesi önem arz etmektedir. Bunun içinde başta sosyal medya olmak üzere sanal ortamda firma varlığının etkin bir şekilde olması gerekmektedir. Müteakip araştırmalarda sektör bazında sanal ortamda yapılabilecek uygulamaların neler olabileceği de ayrıca incelenebilir.

KAYNAKÇA

"Co-Creation", http://www.12manage.com/methods_prahalad_co-creation.html, (25/09/2011).

"Co-creation", http://en.wikipedia.org/wiki/Co-creation, (03/01/2012).

Dobrzykowski, D.D., (2009), Value co-creation and resource based perspectives for strategic sourcing. Startegic Outsourcing: An International Journal, pp.106-127.

Gouillart, F., (2010), Building the Co-Creative Enterprise, Harvard Business Review.

Kotler, P., (1967), Marketing Management Analysis, Planning, and Control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Köseoğlu, K., (2007), SPSS Manual, Yeditepe Üniversitesi Yayını, İstanbul.

Marshall, A., (1927), Principles of Economics, (1890). Reprint, London: Macmillan.

O'Hern, M., Rindfleisch, A., (2008), Wiscons Innovation Customer Co - creation : A Typology and Research Agenda, Wisconsin School of Business.

McCarthy, E.J., (1960), Basic Marketing, A Managerial Approach Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Merz, A.M., He, Y. and Vargo S.L., (2009), "The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective.", Journal of the Academic Market Science, pp.328-344.

Nambisan, S. and Baron, R. A., (2009), “Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities”, vol.518, pp.388-406.

Ouchi, W., (1987), Teori Z, Editör:Y. Güneri, İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Payne, A. F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value, pp.83-96.

Porter, M. E., (1980), Competitive Strategy, New York: The Free Press.

Prahalad, C.K. and Gary Hamel, (1990), “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, vol.68.

Prahalad, C.K., Powell S., (2004), “The concept of co-creation.”, Strategic Direction, vol.20(11), pp.25-27.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V., (2000), Co-opting Customer Competence. Harvard Business Review, pp.79-87.

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V., The Future Of Competition, USA: Harvard Business School Publishing, (2004).

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V., (2004a), “Co-creating unique value with customers”, vol. 32(3), pp.4-9.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V., (2004b), “Co-creation experiences: The next practice in value creation”, Journal of Interactive Marketing.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V., “The Future of Competition”, “http://www.12manage.com/methods_prahalad_co-creation.html”, (03/01/2012)

Ramaswamy, V., (2008), “Co-creating value through customers’ experiences: the Nike case”, Strategy & Leadership, vol.36(5), pp.9-14.

Ramaswamy, V., (2011), “Industrial Marketing Management It’s about human experiences and beyond, to co-creation”, Industrial Marketing Management, vol.40(2), pp.195-196.

Ramaswamy, V., (2009), “Leading the transformation to co-creation of value.”, Strategy & Leadership, vol.37(2), pp.32-37.

Ramaswamy, V. and Gouillart, F., (2010), The Power Of Co-Creation, Free Press, pp.4-6.

Ramonet, I., (2000), Medyanın Zorbalığı, İstanbul: Om Yayınevi, s.8.

Rolland, E., Patterson, R. A. and Ward, K. F. (2010), “Boundary Decision, Embededness and the Co-Creation of Value”, Canadian Journal Of Administrative Sciences Revue Canadienne Des Sciences De L’Administration, vol.80, pp.78-80.

Schad, T. F., (1997), “Co-creation design process puts the best minds to work”, Computer - Aided Engineering, vol.p.82.

Shah, S., (2006), “Motivation Governance and the Viability of Hybrid Forms in Open Source Software”, Management Science, vol.52, pp.1000-1014.

Shaw, A., (1912), “Some Problems in Market Distribution”, Quarterly Journal of Economics, vol.12, pp.703–765.

Smith, A., (1904), “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”, (1776) Reprint, London: Printed for W. Strahan and T. Cadell.

Tanev, S., Durchev, P., Milyakov, H., Ruskov, P., Allen, S. and Bailetti, T. (2010), “Value Co-creation in Open Source Firms and Beyond”, Open Source Innovation (Beyond Software) Workshop, Strasbourg, pp.1-26.

Tapscott, D., and Williams, A. D., (2007), Vikinomi, İstanbul:MediaCat, ss.32-33.

Vargo, S. L., and Lusch, R. F., (2004), “Evolving to a New Dominant Logic”, Journal of Marketing, vol.68, pp.1-17.

Vargo, S. L., and Lusch, R. F., (2006), “The Service-Dominant Mindset 1.”, IBM’s Service Science Management and Engineering Conference: Education for the 21st Century, pp.1-4.

Vargo, S. L., and Lusch, R. F., (2008), “Service-dominant logic: continuing the evolution”, Academy of Marketing Science, vol.36, pp.1-10.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., and Archpru, M., (2008), “On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective”, McKinsey Quarterly, pp.145- 152.

Von Hippel, E., (2005), Democratizing Innovation, Cambridge: MIT Press.

Vural, Z.B. ve Bat, M., (2010), “Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya”, Journal Of Yaşar University, vol.20(5), pp.3348-3382.

Öğüt, G., (2011), Reklam Alemi, Radikal, http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalDetayV3&ArticleID=1050839&CategoryID=80, (28/05/2011).

Zwass, V., (2010), “Co - Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective”, International Journal of Electronic Commerce, vol.15(1), pp.11-48.

ÖZGEÇMİŞ

Kemal ERDİNÇ, 1976 yılında Samsun'da doğmuştur. İlk öğrenimini Boyabat/Sinop'ta Atatürk İlkokulu'nda, orta öğrenimini aynı ilçenin Mehmet Akif Ersoy Lisesinde, lise öğrenimini ise Deniz Lisesi'nde tamamladıktan sonra 1998 yılında Deniz Harp Okulu Elektronik İletişim Mühendisliği bölümünü bitirmiştir. 1998 yılından itibaren Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın çeşitli görev yerlerinde çalışmaktadır.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan "Tasarım Sürecinde Birlikte Değer Yaratma ve Gemi İnşa Sektöründe Bir Uygulama" konulu tez çalışması ile ilgilidir. Çok değerli katkılarınız için şimdiden teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Ramazan KAYNAK
GYTE İşletme Fakültesi
Çayırova Kampusu No.101 (PK.141) 41400 Gebze- Kocaeli-Türkiye
Fax:0(262) 654 32 24, Tel: 0(262) 605 1427
e-posta: kaynak@gyte.edu.tr

Kemal ERDİNÇ
0506 541 68 12

BİRLİKTE DEĞER YARATMA: Günümüzde firmalar, rekabetin de yoğunlaşmasıyla birlikte yeni ürün geliştirme, süreç yenileme, müşterilere yeni hizmetler sunma ve benzeri faaliyetlerini tek başına yürütmemekte, ürün ve süreç geliştirme ya da iyileştirme faaliyetlerine diğer paydaşlarını yani müşterilerini, bayileri, distribütörleri ve tedarikçileri de katmaktadırlar. Lütfen aşağıdaki soruları cevaplarken bu hususu göz önünde bulundurunuz ve tüm soruları eksiksiz bir şekilde işaretleyiniz.

Firmamızdaki tasarım süreçlerine… a) Aktif olarak katılıyorum b) Pasif olarak katılıyorum c) Hiç katılmıyorum

Firmamız, aşağıdaki bölümlerden hangilerini tasarım sürecine dâhil etmektedir (Birden fazla işaretleyebilirsiniz).

a) Dizayn b) Üretim - imalat c) Satın alma d) Kalite Kontrol
e) Muhasebe-Finans f) İnsan Kaynakları g) Pazarlama

Firmamız, aşağıdaki paydaşlardan hangilerini tasarım sürecine dâhil etmektedir (Birden fazla işaretleyebilirsiniz).

a) Müşteriler b) Kullanıcılar (kaptan, baş çarkçı vb.) c) Tedarikçiler (ürün satıcıları) d) Taşeron firmalar
e) Klas kuruluşları (Loyd) f) Mühendis odaları g) Pazarlama h) Aracı firmalar

(1=Kesinlikle katıl-mı-yorum), (2= Katıl-mı-yorum), (3=Orta/Nötr), (4= Katılıyorum), (5= Kesinlikle katılıyorum)

PAYDAŞLARIN TASARIM SÜRECİNE KATILIMI

Gemi inşa sektöründe her seviyedeki paydaşların birlikte değer yaratabilecekleri alanlar vardır	1	2	3	4	5
Birlikte değer yaratma sürecine katılım sağlanmasını firma olarak teşvik ediyoruz	1	2	3	4	5
Birlikte değer yaratma kavramı işletme stratejisi içerisinde yer almaktadır	1	2	3	4	5
Çalışanlar, müşteriler ve paydaşların ihtiyaç, istek, öncelik ve motivasyonlarının neler olduğunu biliyoruz	1	2	3	4	5
Her seviyedeki çalışanlar, müşteriler ve paydaşların ihtiyaçları, istek ve öncelikleri birlikte değer oluşturmada bizleri motive etmektedir	1	2	3	4	5
Çalışanlar, müşteriler ve paydaşların gelecekte birlikte değer yaratma faaliyetlerine aktif katılımını istiyoruz	1	2	3	4	5

ŞEFFAFLIK- BİLGİYE ERİŞİM

Müşterilerin birlikte değer yaratma kapsamında sahip olacakları bilgiler ticari gizliliğe zarar verir	1	2	3	4	5
Çalışanların birlikte değer yaratma kapsamında sahip olacakları bilgiler ticari gizliliğe zarar verir	1	2	3	4	5
Tedarikçilerin birlikte değer yaratma kapsamında sahip olacakları bilgiler ticari gizliliğe zarar verir	1	2	3	4	5

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME

Birlikte değer yaratma yeni ürün geliştirme süreçlerinde maliyetleri düşürür	1	2	3	4	5
Birlikte değer yaratma süreciyle ortaya çıkacak entelektüel sermaye firmamıza artı değer katar	1	2	3	4	5
Birlikte değer yaratma, firmanın özgün ürünler üreterek pazar payının artmasını sağlar	1	2	3	4	5
Birlikte değer yaratma sürecinin kullanılması rakiplerimize karşı avantaj elde etmemizi sağlar	1	2	3	4	5
Birlikte değer yaratma sürecinin kullanılması üretilen ürünlerin benzersiz olmasını sağlar	1	2	3	4	5

UYUMLULUK-ADAPTABİLİTY

Çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar, birlikte değer yaratma sürecine,					
>… içerik ve tasarımın belirlenmesi sırasında katkı sağlayabilirler	1	2	3	4	5
>… piyasadaki ürünlerin iyileştirilebilmesi için fikir bazında katkı sağlayabilirler	1	2	3	4	5
>… yeni ürün alternatiflerinden hangisinin üretilmesine karar verilmesi sırasında katkı sağlayabilirler	1	2	3	4	5
>… tasarıma ilişkin ihtiyaçları ve fikirleri söyleyerek katkı sağlayabilirler	1	2	3	4	5

İLETİŞİM KANALLARI

Firma içerisinde birlikte değer yaratma sürecine katılım sağlayabileceğim iletişim kanalları açıktır	1	2	3	4	5
Firma içerisinde birlikte değer yaratmaya katılıma yönelik iletişim kanalları bulunmamaktadır	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçlarını anlama becerimiz, stratejik rekabet avantajımızdır	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle katıl-mı-yorum), (2= Katıl-mı-yorum), (3=Orta/Nötr), (4= Katılıyorum), (5= Kesinlikle katılıyorum)

FİRMA PERFORMANSI

Birlikte değer yaratma süreci sayesinde,					
Firmamızın hizmet ve ürün kalitesi artacaktır	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirme yeteneği artacaktır	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın firmaya bağlılığı artacaktır	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın iş tatmini artacaktır	1	2	3	4	5
Firmamızın genel performansı artacaktır	1	2	3	4	5

KİŞİSEL BİLGİLER

Yaşınız: a)18-25; b)26-35; c)36-45; d)46-55; e) 56 yaş ve üstü

Cinsiyetiniz: a) Kadın; b)Erkek

Eğitim Durumunu: a)İlk veya Orta Okul b)Lise c)Yüksekokul d)Lisans e)Yüksek lisans/Doktora

Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? a)1 Yıldan az b)1-3 Yıl c)4-6 Yıl d)7-10 Yıl e)11-15 Yıl f)15 Yıldan fazla

Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz? a) Üretim b) Satın alma, c) Kalite Kontrol, d) Dizayn e) Muhasebe-Finans f) Satış-Pazarlama g) İnsan Kaynakları

İşletmedeki Pozisyonunuz: a) İşçi-Eleman b) Ustabaşı c) Mühendis d) Müdür e) Gn.Müdür/Yrd. f) Firma Sahibi

TEŞEKKÜRLERİMİZİ SUNARIZ