



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİ
KATILIMININ MÜŞTERİ TATMİNİNE ETKİSİ: BURSA KENT
SAKINLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Süleyman Burak ERDOĞAN

BURSA- 2020



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİ
KATILIMININ MÜŞTERİ TATMİNİNE ETKİSİ: BURSA KENT
SAKINLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

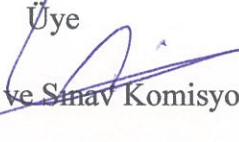
Süleyman Burak ERDOĞAN

Danışman:
Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR

BURSA- 2020

TEZ ONAY SAYFASI
T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda 701214002 numaralı Süleyman Burak ERDOĞAN'ın hazırladığı "Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşteri Katılımının Müşteri Tatminine Etkisi: Bursa Kent Sakinleri Üzerine Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgili tez savunma sınavı ...29.01.2020..... günü ..11.00..-12.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin**B.A.S.A.M.L.I.**... (başarılı / başarısız) olduğuna**O.Y.B.I.R.L.I.G.I.**..... (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye

(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Prof.Dr. Erkan ÖZDEMİR
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Doç.Dr. Z. Berna AYDIN
Bursa Uludağ Üniversitesi

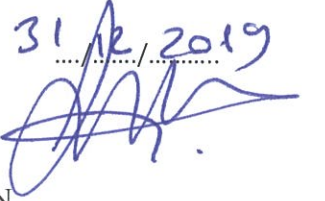
Üye

Dr.Öğr.Üyesi Gülnil AYDIN
Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşteri Katılımının Müşteri Tatminine Etkisi: Bursa Kent Sakinleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

31.12.2019
...../...../.....


Adı Soyadı: Süleyman Burak ERDOĞAN

Öğrenci No: 701214002

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Statüsü: Y.Lisans Doktora



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 31/12/2019

Tez Başlığı / Konusu “Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşteri Katılımının Müşteri Tatminine Etkisi: Bursa Kent Sakinleri Üzerine Bir Araştırma”

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak Sayfası, b) Giriş c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 89 sayfalık kısmına ilişkin, 31/12/2019 Tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7’dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı : Süleyman Burak ERDOĞAN

Öğrenci No : 701214002

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : İşletme Tezli Yüksek Lisans

Statüsü: Y.Lisans Doktora

Danışman

Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR

Tarih: 31.12.2019

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Süleyman Burak ERDOĞAN
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : İşletme
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : xii+93
Mezuniyet Tarihi :/...../2020
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR

YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİ KATILIMININ MÜŞTERİ TATMİNİNE ETKİSİ: BURSA KENT SAKINLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasının amacı, yeni hizmet geliştirme sürecine müşteri olarak vatandaşların katılımının onların tatminlerine etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda yeni hizmet geliştirmenin on aşamasına ilişkin boyutlardan hangilerinin tatmin üzerinde etkisi olduğu araştırılmıştır. Belediyelerin yeni hizmetleri için yaptığı çalışmalarda müşteri olarak vatandaşların katılımını sağlamaları, vatandaşların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlama, değişen talepleri daha doğru cevaplayabilme kabiliyetlerini arttıracaktır. Ancak zaman, maliyet gibi kısıtlı kaynaklar ve vatandaşların katılma arzusu bakımından yeni hizmet geliştirmenin tüm boyutlarına müşteri olarak vatandaş katılımının sağlanması mümkün olmayabilir. Araştırma sonuçları bu boyutlardan hangilerindeki katılımın tatmini doğrudan etkilediğini müşteri olarak vatandaş perspektifinden ortaya koyarak, belediyelere zaman, maliyet gibi kıt kaynakların doğru değerlendirilmesinde katkı sağlayıcı nitelikte olacaktır. Dört ana bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümü yeni hizmet geliştirme, ikinci bölümü ise birlikte değer yaratmaya ilişkin kavramsal çerçeve sunarken, üçüncü bölümde, yeni hizmet geliştirme aşamalarına ilişkin kavramsal açıklamalar ve hipotezler sunulmaktadır. Son bölümde araştırma modelindeki değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir. Araştırma modeli literatür araştırması sonucunda oluşturulmuş ve bu çerçevede toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (YEM) analiz edilmiştir. Araştırma verileri, IBM SPSS 23 ve SmartPLS 3.2.8 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre fikirleri izleme/tarama, hizmet tasarımı ve süreç/sistem tasarımı, işletme analizi, hizmet testi ve pilot çalışma, test pazarlaması, personel eğitimi ve çapraz fonksiyonlu takımların oluşturulması boyutlarındaki katılımın müşteri olarak vatandaşların tatminini etkilemediği ortaya konulurken, stratejik planlama, fikir yaratma ve ticarileştirme boyutlarındaki katılımın ise müşteri olarak vatandaşların tatminine anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yeni hizmet geliştirme, müşteri katılımı, müşteri tatmini, vatandaş, birlikte değer yaratma, belediyeler.

ABSTRACT

Name and Surname : Süleyman Burak ERDOĞAN
University : Bursa Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Production Management and Marketing
Degree Awarded : Master's Degree
Page Number : xii+93
Degree Date :/...../2020
Supervisor (s) : Professor Dr. Erkan ÖZDEMİR

THE EFFECT OF CUSTOMER INVOLVEMENT IN NEW SERVICE DEVELOPMENT PROCESS ON CUSTOMER SATISFACTION: A RESEARCH ON BURSA CITY RESIDENTS

The aim of this thesis is to reveal the effect of the citizens (as customers) involvement in new service development process have on their satisfaction. Studies have been made regarding which of the ten new service development stages' dimensions have effect on satisfaction. In case municipalities let citizens (as customers) participate in work for new services it will increase their ability to better understand the requests and needs of citizens and better respond to the changed requests. But it may not be possible to let citizens (as customers) participate on all stages of new service development due to lack of time, sources and reluctance of the citizens to participate. The result of this study will contribute, from the perspective of the citizens (as customers), to suggest which of these dimensions through citizens (as customers) involvement directly effects satisfaction and will thus contribute to utilize municipalities' scarce sources such as time and cost and ensure competitive edge. The work consists of four parts; the first part is about developing new services, the second puts forward conceptual framework for value co-creation and in the third part conceptual explanations and hypotheses related to new service development phases are presented. In the last part the relation between variables in the research model is examined. The research model is formed by literature research and the data collected within this framework has been analysed with Structural Equation Model (SEM). The research data has been annalysed using IBM SPSS 23 and SmartPLS 3.2.8 package programmes.

While the results of Structural Equation Model (SEM) analyse within the framework of this study shows customer involvement in idea screening, service/process system design, business analyse, pilot run, test marketing, personnel training and cross functional team formation dimensions haven't effect satisfaction; it has been found that customer involvement in strategic planning, idea generation and commercialization dimensions has significant effect on customer satisfaction.

Keywords: New service development, customer involvement, customer satisfaction, citizen, value co-creation, municipalities.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimi sürecimde büyük desteğini gördüğüm, sabrını ve rehberliğini hiçbir zaman esirgemeyen, öğrencisi olmanın yanında kendisini tanımanın da çok büyük bir değer olduğuna inandığım kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi ve hürmetlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca her zaman desteklerini gördüğüm sevgili annem Seher ve babam Şaban ERDOĞAN'a, tez sürecindeki anlayışından dolayı değerli eşim Handan ERDOĞAN'a ve neşe kaynağım oğlum Şaban Ensar ERDOĞAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca, bu süreçte yanımda olan sevgili Şule-Ahmet DİNÇ ile Perihan-Adem İZMİRLİ çiftlerine ve ablam Emine ERDOĞAN'a çok müteşekkir olduğumu da belirtmek isterim.

Süleyman Burak ERDOĞAN

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	İİ
YEMİN METNİ.....	İİİ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU.....	İV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
ÖNSÖZ.....	Vİİ
İÇİNDEKİLER.....	Vİİİ
TABLolar.....	Xİİ
ŞEKİLLER	Xİİİ
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ HİZMET GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. YENİ HİZMET GELİŞTİRME KAVRAMI VE ÖNEMİ	3
1.2. HİZMET YENİLİĞİ VE HİZMET YENİLİK TÜRLERİ	3
1.3. YENİ HİZMET GELİŞTİRME MOTİVASYONLARI	5
1.4. YENİ ÜRÜN VE YENİ HİZMET GELİŞTİRME ARASINDAKİ FAKLILIKLAR.....	6
1.5. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİ	8
1.6. YENİ HİZMET GELİŞTİRME MODELLERİ.....	8
1.6.1. Booz-Allen Yeni Hizmet Geliştirme Modeli	9
1.6.2. Stage-Gate (Kademe-Kapı) Sistemi Yeni Hizmet Geliştirme Modeli	9
1.6.3. Alam ve Perry'nin On Aşamalı Yeni Hizmet Geliştirme Modeli	11
1.6.4. Meiren ve Kim'in 5 Aşamalı Yeni Hizmet Geliştirme Modeli.....	13

1.7. YENİ HİZMET GELİŞTİRMEDEKİ BAŞARI VE BAŞARISIZLIK FAKTÖRLERİ	13
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

BİRLİKTE DEĞER YARATMA VE YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİ KATILIMI

2.1. BİRLİKTE DEĞER YARATMA KAVRAMI VE ÖNEMİ	15
2.2. BİRLİKTE DEĞER YARATMA SÜRECİNDE DART MODELİ	17
2.2.1. Diyalog	17
2.2.2. Erişim	17
2.2.3. Risk Değerlendirmesi	18
2.2.4. Şeffaflık	18
2.3. BİRLİKTE DEĞER YARATMANIN GERÇEKLEŞMESİ İÇİN MÜŞTERİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	19
2.4. BİRLİKTE DEĞER YARATMANIN GERÇEKLEŞMESİ İÇİN İŞLETMELERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	21
2.4.1. Diyaloga ve Erişime Açık ve Şeffaf Olma	22
2.4.2. Esneklik	22
2.4.3. Birlikte Değer Yaratma Yaklaşımına Sahip Olma	22
2.4.4. Uygun Deneyimleme Ortamı Sunma	23
2.5. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİLERİN KATILIMI	24
2.5.1. Müşteri Katılımı Kavramı	24
2.5.2. Yeni Hizmet Geliştirme Sürecinde Müşterilerin Rollerini	25
2.5.3. Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşteri Katılımının Faydaları	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜR ARAŞTIRMASI, ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

3.1. BELEDİYELERLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARLA İLİŞKİN LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	31
3.2. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİ KATILIMIYLA İLGİLİ LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	33

3.3. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ AŞAMALAR VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	34
3.3.1. Stratejik Planlama Aşaması	34
3.3.2 Fikir Yaratma ve Fikirleri İzleme/Tarama Aşamaları	37
3.3.3 İşletme Analizi Aşaması	39
3.3.4 Çapraz Fonksiyonlu Takımların Oluşturulması Aşaması	41
3.3.5 Hizmet Tasarımı ve Süreç/Sistem Tasarımı Aşaması	42
3.3.6 Personel Eğitimi Aşaması	45
3.3.7 Hizmet Testi, Pilot Çalışma ve Test Pazarlaması Aşamaları.....	47
3.3.8 Ticarileştirme Aşaması	48
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİ KATILIMININ MÜŞTERİ TATMİNİNE ETKİSİ: BURSA KENT SAKINLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	51
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	52
4.3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE ARAŞTIRMADA İZLENEN SÜREÇ	52
4.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	53
4.4.1. Araştırmanın Anakütlesi Ve Örneklemi	53
4.4.2. Veri Toplama Yöntemi	53
4.4.3. Araştırma Formunun Oluşturulması ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler	54
4.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ	57
4.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR	58
4.6.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri.....	58
4.6.2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	60
4.6.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Sonuçları	64
SONUÇ VE ÖNERİLER	70
KAYNAKÇA.....	74
EKLER	82
EK 1: Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	82

EK 2: Anket Formu	84
EK 3: Cevaplayıcıların Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri.....	87
EK 4 : Etik Kurul Onayı Belgesi	92
EK 5 : TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK ORTAMDA YAYIMLAMA İZİN FORMU	93

TABLolar

Tablo 1: Hizmet Yeniliği Sınıflandırmaları	4
Tablo 2: Değişim Derecesine Göre Yenilik Sınıflandırması.....	5
Tablo 3: Booz – Allen Modeli Aşamaları	9
Tablo 4: Yeni Hizmet Geliştirme Sürecinde Müşteriler Tarafından Yapılan Katkılar..	28
Tablo 5: Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşteri Katılımının Faydaları	29
Tablo 6: Stratejik Planlama Aşamasının Yeniliğe Etkileri	36
Tablo 7: Çalışmada Kullanılan İfadeler, İlgili Boyutları ve Ait İfadelerin Literatür Kaynakları	54
Tablo 8: Varyans ve Kovaryans Temelli Yapısal Eşitlik Modellemesi Arasındaki Farklılıklar	57
Tablo 9: Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler	58
Tablo 10: Ölçüm Modelinin Sonuçları	61
Tablo 11: Fornell – Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları.....	63
Tablo 12: HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları.....	64
Tablo 13: Araştırma Modelinin Katsayıları	67

ŞEKİLLER

Şekil 1: Kademe Kapı Sistemi Modeli	11
Şekil 2: Alam ve Perry'nin On Aşamalı Modeli	12
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	50
Şekil 4: Çalışmada İzlenen Araştırma Süreci Akış Şeması	52
Şekil 5: Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) Sonuçları	65

GİRİŞ

İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilir başarısı için önemli bir unsur olan yenilik günümüzde giderek daha fazla önem kazanmaktadır.¹ Uluslararası ticaretin, teknolojik gelişmelerin artması tüketiciler için daha fazla seçenek sunmakla beraber yeni ürün ve hizmet beklentilerini de arttırmıştır. Bu taleplerin karşılanabilmesi artan rekabet ortamında işletmeler için kritik öneme sahiptir. Öyle ki yenilik (inovasyon) son zamanlarda pazarlama alanında en çok üzerinde durulan konulardan olmuştur.

Günümüz koşullarında müşteri beklentileri gerek mevcut ürünler, gerekse de yeni ürünler için sadece işletme tarafından sunulan değere sahip olmanın ötesindedir. Müşteriler de yaratılan değerın ortağı konumuna gelmişlerdir. Birlikte değer yaratma işletmeler açısından hızla değişen müşteri taleplerinin zamanında ve daha kolay karşılanabilmesine imkan tanımaktadır.

Günümüzde işletmelerin başarılı olabilmesi, değişen koşullara ve müşteri ihtiyaçlarına yeni ürün ve hizmetlerle uyum sağlabilmesiyle mümkündür. Bu tez çalışmasının amacı belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecine birlikte değer yaratma için müşteri olarak vatandaşların katılımının hangi boyutlarının onların tatminine ne derece etkileri olduğunu ortaya koymaktır. Elde edilecek sonuçlarla yeni hizmet geliştirme sürecinin hangi aşamasına müşterilerin katılımı gerektiği öğrenilecektir. Bu sayede daha iyi ve geliştirilmiş hizmetler sunulabileceği gibi müşteri olarak vatandaşların da tatmin olması sağlanabilecektir. Bu tez çalışmasının sonuçlarıyla, hızla büyüyen hizmet sektöründe başarılı yeni hizmetler geliştirme ve bu süreçte müşteri katılımının faydalarından yararlanma yoluyla müşteri olarak vatandaş beklentilerinin karşılanabilmesine ve olası gelirlerin arttırılmasına yönelik katkı sağlanabilecektir.

Tez çalışması dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm yeni hizmet geliştirmeye ilişkin kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. Bu bölümde yeni hizmet geliştirmeye ilgili temel kavramlar ele alınmış ve ilgili literatür incelenerek yeni hizmet geliştirme modelleri değerlendirilmiştir.

¹ David H. Henard, David M. Szymanski, "Why Some New Products are More Successful than Others", *Journal of Marketing Research*, C. 38, S. 3 (2001), s. 362.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, birlikte değer yaratma konusuyla ilgili kavramsal çerçeve sunulmuştur. Birlikte değer yaratma konusuyla ilgili olarak DART modeli incelenmiş, ardından işletmelerin ve tüketicilerin birlikte değer yaratmak için sahip olması gereken özellikler belirtilmiştir. Ayrıca yeni hizmet geliştirme sürecinde müşteri katılımı konusu açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, literatür araştırmasının ardından Alam ve Perry (2002)² tarafından geliştirilen yeni hizmet geliştirme modelindeki aşamalar ilgili literatür çerçevesinde incelenmiş ve sonrasında araştırmanın hipotezleri ve araştırma modeli sunulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde yeni hizmet geliştirme sürecine katılımının müşteri olarak vatandaşların tatminine etkisi ortaya konmuştur. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (YEM) analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde IBM SPSS 23 ve SmartPLS 3.2.8 paket programları kullanılmıştır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre stratejik planlama, fikir yaratma ve ticarileştirme boyutlarındaki katılımın müşteri olarak vatandaşların tatminine anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulurken, fikirleri izleme/tarama, hizmet tasarımı ve süreç/sistem tasarımı, işletme analizi, hizmet testi ve pilot çalışma, test pazarlaması, personel eğitimi ve çapraz fonksiyonlu takımların oluşturulması boyutlarındaki katılımın ise müşteri olarak vatandaşların tatminini etkilemediği bulunmuştur. Tezin sonuç bölümünde ise araştırma bulgularıyla literatürde yer alan sonuçlar karşılaştırılarak araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur.

² Ian Alam, Chad Perry, "A Customer-Oriented New Service Development Process", *Journal of Services Marketing*, 2002, ss. 515-534.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ HİZMET GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. YENİ HİZMET GELİŞTİRME KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüzde pek çok işletme gelişen teknoloji, değişen müşteri talepleri gibi sebeplerle yeni durumlarla karşılaşmaktadır. Bu yeni durumlara uygun olarak geliştirilecek yeni ürün ve hizmetler müşteri tatmininin sağlanması ve işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi açısından kritik öneme sahiptir.³

Yeni hizmet geliştirme gerek mevcut müşteriler için değer yaratma ve geliştirmeden, gerekse de yeni müşteriler kazanma konusunda yeni hizmet hedefinin oluşturulmasından hizmetin lansmanına kadar farklı görevler gerektirmektedir.⁴

"Yeni" terimi farklı derecedeki değişiklikler için kullanılmaktadır. Yeni hizmet, daha önce mevcut olmayan sunumları içeren radikal yenilikler ile belli bir derece değişiklik gösteren mevcut hizmet yeniliklerini de içerebilmektedir.⁵

1.2. HİZMET YENİLİĞİ VE HİZMET YENİLİK TÜRLERİ

Hizmet yeniliği, yeni ve/veya iyileştirilmiş hizmet teklifleri, hizmet süreçleri ve hizmet iş modelleri aracılığıyla müşteriler, çalışanlar, iş sahipleri, ortakları ve topluluklar için değer yaratmaktadır.⁶ Yeni hizmet geliştirme süreci hizmetlerdeki bu iyileştirme ve yeniliklere yönelik sistematik bir oluşum çerçevesidir. Hizmet yeniliği değişim derecesi, değişim tipi gibi çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilir. Snyder ve arkadaşları (2016) tarafından literatürden yararlanılarak oluşturulan hizmet yeniliği sınıflandırması aşağıdaki tablo 1’de gösterilmektedir.⁷

³ Kwang-Jae Kim, Thomas Meiren, “New Service Development Process”, *Introduction to Service Engineering*, ed. Gavriel Salvendy, Waldemar Karwowski, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010, s. 253.

⁴ a.g.e., s. 255.

⁵ a.g.e., s. 255.

⁶ Amy L. Ostrom vd., “Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service”, *Journal of Service Research*, C. 13, S. 1 (2010), s. 5.

⁷ Hannah Snyder vd., “Identifying Categories of Service Innovation: A Review and Synthesis of the Literature”, *Journal of Business Research*, C. 69, S. 7 (2016), s. 2407.

Tablo 1: Hizmet Yeniliği Sınıflandırmaları

	Değişim derecesi	Değişim tipi	Yeni Olma	Yenilik Aracı
Temel Sınıflandırma	Radikal / Artımsal	Ürün / Süreç	Pazara Yeni / İşletmeye Yeni	Teknolojik / Organizasyonel
Açıklama	Hizmet yeniliği, yeni temel özelliklere veya mevcut temel özelliklerde iyileştirmelere dayanır.	Hizmet yeniliği, çıktı veya hizmet sunumu ile ilgili temel özelliklerde meydana gelen değişikliklere dayanır.	Hizmet yeniliği rakipler tarafından sunulamayan veya işletme için yeni olan hizmet yeniliğidir.	Hizmet yeniliği teknoloji veya yeni organizasyonel düzenlemeler yoluyla sağlanır.
Öncül Kaynak	Gallouj and Weinstein (1997)	Pearson (1997)	Mansury and Love (2008)	Van der Aa and Elfring (2002)

Kaynak: Hannah Snyder vd., “Identifying Categories of Service Innovation: A Review and Synthesis of the Literature”, *Journal of Business Research*, C. 69, S. 7 (2016), s. 2407.

Hizmet yeniliklerine ilişkin her ne kadar farklı sınıflandırma türleri olsa da en yaygın yeniliklerdeki değişim derecesine göre yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma, literatürde yaygın olarak kullanılan radikal ve artan yenilik arasındaki klasik ayrımı içermektedir.⁸ Bu sınıflandırmaya ilişkin örnek aşağıdaki tablo 2’de sunulmuştur.⁹

⁸ Snyder vd., a.g.m., s. 2404.

⁹ Faiz Gallouj, Olivier Weinstein, “Innovation in Services”, *Research Policy*, C. 26, S. 4–5 (1997), ss. 537–56.

Tablo 2 :Değişim Derecesine Göre Yenilik Sınıflandırması

Yenilik Türü	Açıklaması
Radikal Yenilik	Radikal yenilik terimi tamamen yeni bir ürünün yaratılmasını ifade etmektedir.
İyileştirme ile Yenilik	Sistemin yapısında herhangi bir değişiklik yapmadan, belirli özelliklerin geliştirilmesi ile elde edilen yeniliklerdir.
Artımsal Yenilik	Artımsal yenilik, yenileştirme veya özellik ekleme yoluyla yapılan yenilik olup, nihai özelliklerin iyileştirilmesi ya da belirli teknik özelliklerin eklenmesi veya değiştirilmesiyle meydana gelebilir.
Özel Yenilik	Özel yenilik, genel olarak, belirli bir müşterinin ortaya koyduğu belirli bir soruna yönelik çözümün etkileşimli (sosyal) inşası olarak tanımlanabilir. Müşterinin durumunu olumlu ve özgün bir şekilde değiştiren yeni çözümler ve yeni bilgiler oluşturmak için zaman içinde biriktirilen mevcut bilgi ve tecrübenin kullanılmasıyla oluşabilir.
Kombinasyonel Yenilik	Yerleşik bir bilgi stoğundan ve belirli bir teknolojik temelden türetilmiş veya tanımlanmış bir teknolojik çevrede var olan çeşitli nihai ve teknik özelliklerin yeni kombinasyonlarından üretilen yeniliklerdir.
Formalizasyon Yeniliği	Diğer türlerde yenilik teknik veya hizmet özelliklerinde veya yeterliliklerinde (ekleme, eleme, iyileştirme, donatma, ayrıştırma) niteliksel veya niceliksel farklılığa dayanırken formalizasyon modelinde yenilik, hizmet özelliklerini düzene sokmak ,daha az karmaşık hale getirmek gibi çeşitli hizmet özelliklerinin görünümüne ya da standartlaştırılmasına yönelik eylemlerle oluşmaktadır.

Kaynak: Faiz Gallouj, Olivier Weinstein, "Innovation in Services", Research Policy, C. 26, S. 4-5 (1997), ss. 537-56.

Yeni hizmet geliştirme süreci, farklı yenilik türlerinin farklı süreç ve yöntemlerle desteklenme ihtiyacından dolayı amaçlanan yenilik türü dikkate alınarak oluşturulmalıdır.¹⁰

1.3.YENİ HİZMET GELİŞTİRME MOTİVASYONLARI

İşletmelerin yeni hizmetler geliştirmesi için temel motivasyonu, müşterilerin yeni ihtiyaçlarını karşılamaktır. Çoğu zaman, geçmişte tatmin edici görülen hizmetler, müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikler nedeniyle artık yeterli değildir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler de yeni hizmetlerin geliştirilmesini gerektiren önemli nedenlerindendir. Küresel ticaret ile bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler hem yeni hizmet geliştirilmesi ihtiyacını arttırır hem de bu ihtiyaçlara uygun yeni hizmet geliştirilmesine katkı sağlayabilir.¹¹ Dolayısıyla işletmelerin en temel amacı olan müşteri ihtiyaçlarının karşılanarak varlıklarını devam ettirmeleri, bu gelişmelerle

¹⁰ Ida Gremyr vd., "Understanding New Service Development and Service Innovation Through Innovation Modes", *Journal of Business & Industrial Marketing*, C. 29, S. 2 (2014), s. 129.

¹¹ Kim, Meiren, a.g.e., s. 255.

birlikte değişen talepleri karşılayabilecekleri yeni hizmetler geliştirmelerine bağlıdır. Bu yüzden günümüzün dinamik pazar ortamındaki işletmeler için yeni hizmetler geliştirmek tercih olmaktan ziyade neredeyse bir zorunluluğa dönüşmektedir.

İşletmeleri yeni hizmet geliştirmeye iten diğer nedenler şunlardır:¹²

- **Gelir yaratma:** Hizmet yenilikleriyle yeni hizmet sunumları oluşturarak işletme gelirlerini arttırabilir.
- **Yeni fırsatların avantajından yararlanma:** Tespit edilen pazar boşluklarından yararlanabilmek için bu alanlardaki ihtiyaçları karşılayacak hizmet yeniliklerine ihtiyaç duyulabilir.
- **Atıl kapasiteyi değerlendirme:** Taleplerdeki değişiklikler dolayısıyla mevcut hizmetlerde kullanılmayan atıl işletme kapasitesi farklı bir hizmette değerlendirilebilir.
- **Sezonsal etkiler:** Bazı hizmetlere yönelik talepler sezona göre değişiklik arz edebilir. Bu tür değişimlerden kaynaklı pazar boşluklarından faydalanabilme adına yeni hizmetler yaratılır.
- **Riski azaltma:** İşletmelerin hizmet portföylerindeki hizmet çeşitliliğini arttırmaları için yeni hizmetler geliştirilerek pazara sunulur.

1.4. YENİ ÜRÜN VE YENİ HİZMET GELİŞTİRME ARASINDAKİ FAKLILIKLAR

Lovelock (1983) hizmetlerin sınıflandırılmasına yönelik çalışmasında “Pazarlama yönetiminde profesyonel becerilerin geliştirilmesi, pazarlama durumlarının geniş bir kesitine bakma, farklılıklarını ve ortaklıklarını anlama ve her durumda uygun pazarlama stratejilerini belirleme becerisi gerektirir” ifadesiyle farklı hizmet türlerinin sınıflandırılmasının pazarlama yönetimi açısından önemini vurgulamıştır.¹³ Bu açıdan daha radikal farklılıklar gösteren somut ürünlere göre hizmetlere yönelik yenilik çalışmalarının ayrıştığı hususları ortaya koymak ve ürün veya hizmete uygun olarak süreci tesis etmek ve yürütmek önemlidir.

¹² Laurie Young, *From Products to Services Insight and Experience from Companies Which Have Embraced the Service Economy*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2008, s. 146.; Aktaran: Erkan Özdemir, “Hizmet Tasarımı ve Yeni Hizmetler”, *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri*, ed. Remzi Altunışık, İstanbul, 2015, s. 143.

¹³ Christopher H. Lovelock, “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights”, *Journal of marketing*, C. 47, S. 3 (1983), s. 9.

Bo Edwarsson ve arkadaşlarına (1995) göre teknik araştırma personeli ürün geliştirmeye daha fazla katılırken, hizmet geliştirmeye üst yönetim daha fazla katkısı olmaktadır.¹⁴ John ve Story (1998) ürünlerden farklı olarak hemen hemen tüm hizmetlerin müşterilerle yakın etkileşim gerektirdiğini, bu nedenle yeni hizmet geliştirirken müşterilerle uygun etkileşim yapısının da geliştirilmesi gerektiğini vurguladıktan sonra yeni hizmet geliştirmenin yeni ürün geliştirmeden üç temel farkı olduğunu belirtmiştir. Bu farklılıklar şunlardır:¹⁵

- 1) **Soyutluk:** Hizmet ürünleri genellikle maddi olmayan niteliktedir. Bu farklılık aynı zamanda yeni hizmet geliştirme sürecindeki faaliyetlerin de yeni ürün geliştirme sürecindeki faaliyetlerden farklılık göstermesine neden olur. Örneğin yeni hizmetlerde konsept testi yeni ürünlere göre daha zor yapılır. Öte yandan hizmetlerde değişiklik yapmak ürünlere göre daha kolaydır ve bunu herhangi bir yönetim kararı olmaksızın çalışanlardan biri de yapabilir. Bu beraberinde müşterinin hizmet kalitesi algısının da değişmesi riskini taşır. Yeni hizmet geliştirmedeki diğer zorluk ise rakiplerin geliştirmeleri kolayca kopyalayabilmesi ve hizmet geliştirme için patent alınmadığından bu durumu önlemenin çok zor oluşudur.
- 2) **Heterojenlik:** Hizmetler genellikle personel-müşteri etkileşimiyle aynı anda üretilip tüketildiğinden, genellikle tam olarak aynı standartta sunulamamaktadırlar. Bu ise satın alma öncesi genellikle müşterinin tam bir değerlendirme yapmasını engeller. Hizmetlerin çok fazla değişiklik göstermesini engellemek için personelin eğitim ve pratiğinin sürekli değerlendirilmesi gerekir.
- 3) **Eşzamanlılık:** Hizmetler genellikle aynı anda üretilip tüketildiğinden stoklanamazlar. Bu yüzden hizmet işletmelerin kapasite planlamasını iyi yapması ve hızla değişebilen talepleri karşılayabilmesi çok önemlidir.

¹⁴ Bo Edvardsson, Lars Haglund, Jan Mattsson, "Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services", *International Journal of Service Industry Management*, C. 6, S. 2 (1995), s. 24.

¹⁵ Axel Johne, Chris Storey, "New service development: a review of the literature and annotated bibliography", *European journal of Marketing*, C. 32, S. 3/4 (1998), ss. 186–188.

1.5. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİ

İşletmeler, yenilikler için yaptıkları yatırımın karşılığını alma amacıyla olduklarından, yeni hizmet geliştirmenin organize edilmesi işletmeler için önemli bir konudur.¹⁶

Yeni hizmet geliştirme literatüründe işletmelerin resmi ve sistematik bir yeni hizmet geliştirme sürecine sahip olması üzerinde sıkça durulan konulardandır. Çalışmaların genelinde sistematik yapının yeni hizmet geliştirme sürecindeki başarıyı arttıracığı vurgulanmaktadır. Örneğin, Cooper (1988), başarılı yeni ürünlerin resmi ve sistematik bir yapıda geliştirilebileceğini belirtmiştir.¹⁷ Kim ve Meiren'e (2010) göre de yeni hizmet geliştirme için sistematik bir destek gereklidir. Bu nedenle, iyi organize edilmiş, adım adım bir sürecin yeni hizmet geliştirme yönlendirilmesinde yararlı olması beklenir.¹⁸ Öte yandan Edvardsson, Haglund ve Jan Mattsson (1995) yeni hizmetlerin geliştirilmesi gibi karmaşık süreçlerin tamamen planlanamayacağını belirtmektedirler. Buna göre yaratıcılık ve yenilik sadece planlama ve kontrole dayanamaz. Yeni hizmetlerin geliştirilmesinde bazı doğaçlama, karşı görüş ve iç rekabet unsurları da bulunmalıdır. Yeni hizmetlerin geliştirilmesi ve benimsenmesi hem planlı bir süreçle hem de doğaçlamayla meydana gelmelidir. Bir diğer ifadeyle başarılı yeni hizmetlerde bir yandan yaratıcılığın, diğer yandan da resmi planlama ve kontrolün bulunması dengelenmelidir.¹⁹

1.6. YENİ HİZMET GELİŞTİRME MODELLERİ

Literatür incelendiğinde yeni hizmet geliştirmeye ilişkin çalışmaların 1985 yılından sonra artış gösterdiği görülmektedir. Bu zamana kadar yapılan araştırmaların istisnalar haricinde temelini yeni ürün geliştirme çalışmalarından uyarlandığı görülmektedir. Yeni hizmet geliştirme çalışmalarının çoğunda Booz, Allen ve Hamilton'un 1982'deki çalışmasına atıf yapılmıştır. Cooper ve arkadaşları da (1994) yeni hizmet geliştirme modellerine ilişkin çalışmalarına da geniş çapta atıfta

¹⁶ Jeroen P.J. De Jong, Patrick A.M. Vermeulen, "Organizing Successful New Service Development: A Literature Review", *Management Decision*, C. 41, S. 9 (2003), s. 844.

¹⁷ Robert G. Cooper, "The New Product Process: A Decision Guide for Management", *Journal of Marketing Management*, C. 3, S. 3 (1988), ss. 238-55.

¹⁸ Kim, Meiren, a.g.m., s.256.

¹⁹ Edvardsson, Haglund, Mattsson, a.g.m., s. 34.

bulunmaktadır.²⁰ Çalışmanın devamında yeni hizmet geliştirme literatüründe sıkça başvurulan bu iki modelin ardından, yeni hizmet geliştirmeye yönelik Alam ve Perry tarafından geliştirilen modele ve mevcut yeni hizmet geliştirme modellerinin ortak noktalarından hareketle beş aşamanın belirlendiği Meiren ve Kim'in(2010) çalışmasına yer verilmiştir.

1.6.1. Booz-Allen Yeni Hizmet Geliştirme Modeli

1985 yılındaki çalışmasında yeni bir hizmet geliştirme modeli olarak, 1982 Booz-Allen modelinin en kapsamlı model olabileceğini belirten Bowers'a (1985) göre diğer modeller daha ayrıntılı bir açıklama sağlayabilse de Booz-Allen modeli, yaygın olarak bulunan tüm öğeleri içermektedir.²¹ 1982 yılında Booz, Allen ve Hamilton tarafından geliştirilen yeni ürün geliştirme modelinin aşamaları Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Booz – Allen Modeli Aşamaları²²

1) Yeni Ürün Stratejisi	: Yeni ürünün karşılaması gereken stratejik iş gereksinimlerinin belirlenmesi
2) Fikir Üretme	: Stratejik hedeflere ulaşmak için ürün fikirlerinin aranması
3) İzleme ve Değerlendirme	: İşletme amaçlarını yansıtan ölçütlere uymayan fikirlerin hızlı bir analizi
4) İş Analizi	: Fikrin iş açısından çekiciliğinin detaylı analizi
5) Geliştirme	: Fikrin pazar için gerçek bir ürüne dönüştürülmesi
6) Test	: Daha önceki ticari kararları doğrulamak için gerekli ticari deneylerin yapılması
7) Ticarileşme	: Ürünün ne zaman, nerede, kimler için ve nasıl pazara sürüleceği kararları

Kaynak: Booz ve diğ. (1982)

Kaynak: Booz, Allen, Hamilton, *New products management for the 1980s*, Booz Allen New York, 1982 Aktaran: Michael R. Bowers, "Developing New Services for Hospitals: A Suggested Model", *Journal of Health Care Marketing*, C. 7, S. 2 (1987), s. 36.

1.6.2. Stage-Gate (Kademe-Kapı) Sistemi Yeni Hizmet Geliştirme Modeli

Cooper 1988 yılında yaptığı çalışmada, 120 işletmede 203 yeni endüstriyel ürünün başarılı olanlarını başarısızlardan neyin ayırt ettiğini bulmaya yönelik Kleinschmidt ile birlikte (1986, 1987, 1987b, 1987c) yaptığı çalışmalardaki bulgulardan

²⁰ Rolandas Drejeris, Jurga Vesterte, "New Public Service Development: Identifying Elements of Process Model", *Journal of System and Management Sciences*, C. 5, S. 3 (2015), ss. 68.

²¹ Michael R. Bowers, *An Exploration Into New Service Development: Process, Structure and Organization*, (Doktora Tezi), Texas: Texas A & M University Department of Marketing, 1985, s.7.

²² Booz, Allen, Hamilton, *New products management for the 1980s*, Booz Allen New York, 1982 Aktaran: Michael R. Bowers, "Developing New Services for Hospitals: A Suggested Model", *Journal of health care marketing*, C. 7, S. 2 (1987), s. 36.

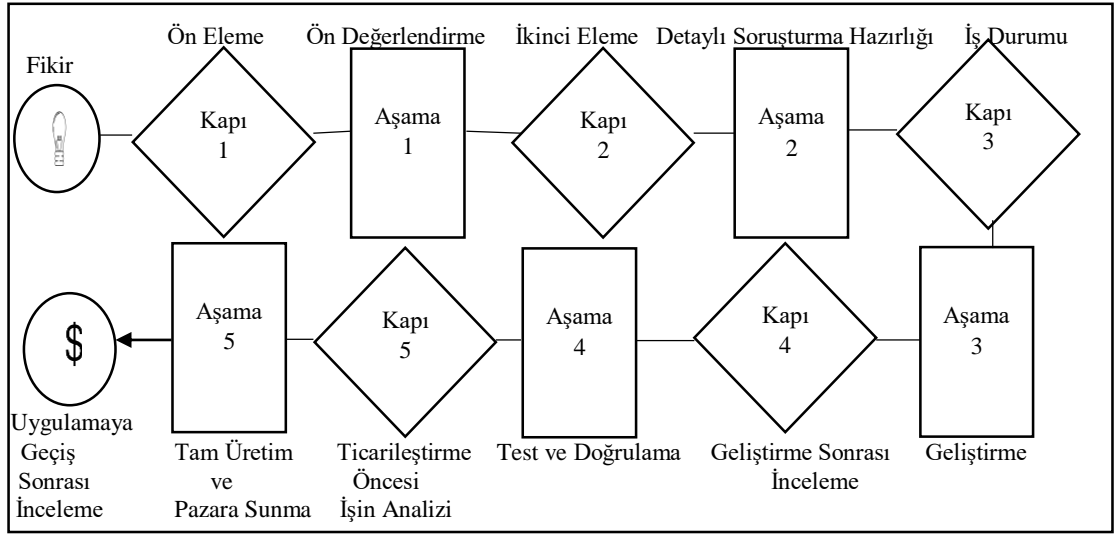
hareketle, yeni ürün geliştirme sürecinde uygulanmak üzere 5 temel hususu vurgulamıştır. Bu hususlar şunlardır:²³

- Yeni ürün projesine rehberlik edecek sistematik bir yeni ürün süreç şemasına ihtiyaç vardır.
- Yeni ürün geliştirme sürecinde her bir safhadan diğerine geçerken oluşturulacak “kapılar”, bir başka ifadeyle “kontrol noktaları”, önceki safhadaki gerekliliklerin yerine getirilip getirilmediğini ve kalitesini kontrol etmeyi sağlar.
- Süreci oluşturan aşamalardaki faaliyetlerin bir seri halinde birinin tamamlanıp diğerinin başlaması şeklinde yapılması yerine paralel olarak ilerlemesi hem zaman baskısını azaltacak, hem de teknik personel ve pazarlama personeli gibi farklı grup çalışanlarının aynı anda sahada olmasını sağlayarak kritik faaliyetlerin gözden kaçma riskini azaltacaktır.
- Yeni ürün başarısı için pazar oryantasyonu çok önemlidir. Dolayısıyla pazarlama faaliyetleri de (ön pazar değerlendirmesi, ürün tasarımı için pazar araştırması, konsept testi, rekabet analizi, kullanıcı testleri, test pazarı veya deneme satışı, pazara tanıtılması) süreçte mutlaka yer almalıdır.
- Tarama, değerlendirme gibi ön hazırlık/geliştirme öncesi faaliyetler sürecin başarılı veya başarısız olarak neticelenmesini önemli ölçüde etkilediğinden, ön hazırlık/geliştirme öncesi faaliyetler yeni ürün geliştirme sürecine sistematik olarak dahil edilmelidir.

Cooper bu neticelerden hareketle Stage-gate (Kademe-kapı) sistemini ortaya koymuştur. İşletmeye veya bölüme bağlı olarak dört ile yedi arası aşama ve kapıdan oluşan kademe-kapı sistemine tipik bir aşağıdaki örnek Şekil 1’de gösterilmektedir.²⁴

²³ Cooper, a.g.m., s. 250.

²⁴ Robert G. Cooper, “Stage-gate systems: A new tool for managing new products”, *Business Horizons*, C. 33, S. 3 (1990), s. 46.



Şekil 1: Kademe Kapı Sistemi Modeli

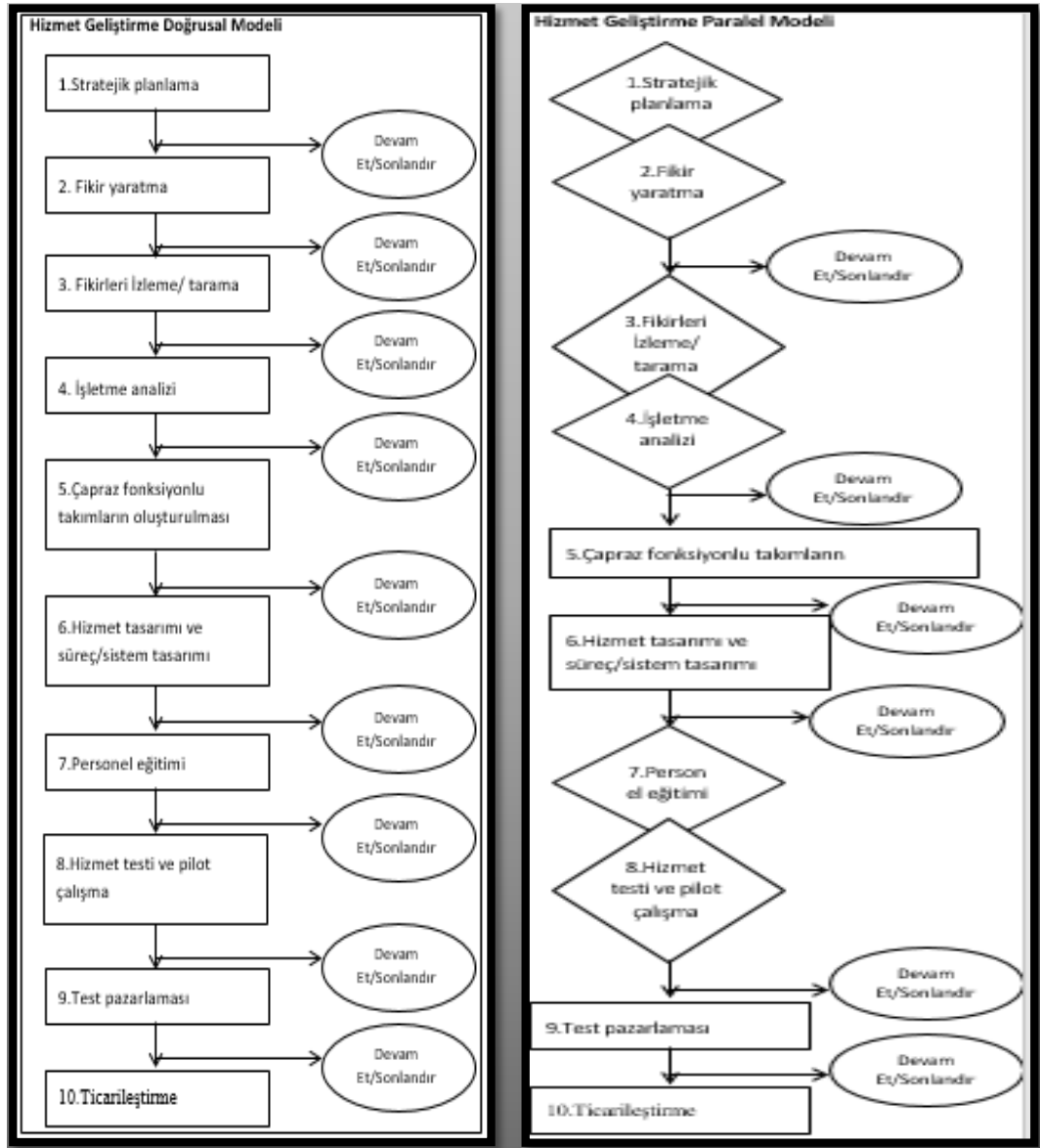
Kaynak Robert G. Cooper, “Stage-gate systems: A new tool for managing new products”, *Business Horizons*, C. 33, S. 3 (1990), s. 46.

Cooper’ın geliştirdiği bu modelde tüm yeni ürün süreci boyunca projelerde “Devam Etme/Sonlandırma/Bekletme(Go/Kill/Hold)” kararlarının alındığı noktalar olan proje değerlendirme noktalarına veya “kapılara” ihtiyaç duyulmaktadır. Kademe kademe sürecin bu geçiş kapılarında değerlendirilmesi hem sürecin başında zayıf projelerin ayıklanmasına hem de süreç faaliyetlerinin yürütülmesindeki kalitenin sağlanmasına hizmet eder.

1.6.3. Alam ve Perry’nin On Aşamalı Yeni Hizmet Geliştirme Modeli

2002 yılında Alam ve Perry tarafından yapılan çalışmada yeni hizmetlerin en önemli gelişim aşamasının fikir üretme aşaması olduğu ve bu noktaya daha fazla dikkat edilmesi gerektiği, bununla birlikte fikir taraması ve yeni hizmet geliştirme sürecinde çapraz işlevli bir ekibin oluşturulmasının yeni hizmet geliştirme sürecinin diğer önemli aşamaları olduğu vurgulanmıştır. Alam ve Perry’nin tarafından önerilen on aşamalı model Şekil 2’de gösterilmiştir.²⁵

²⁵ Ian Alam, Chad Perry, a.g.m., ss. 515-534.



Şekil 2: Alam ve Perry'nin On Aşamalı Modeli

Kaynak: Ian Alam, Chad Perry, A Customer-Oriented New Service Development Process, Journal of Services Marketing, 2002, s. 525

Alam ve Perry, yeni hizmet geliştirmenin ideal olarak yapılandırılmış bir sıralı süreç olarak yürütülmesi gerektiğini, ancak hızlı bir şekilde yeni bir hizmet geliştirmeye ihtiyaç duyulursa bazı aşamaların aynı anda gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Şekil 2'de işletmeler için genel olarak önerilen hizmet geliştirme doğrusal modeli ile işletme yapısı ve zaman unsurlarına göre tercih edilebilecek hizmet geliştirme paralel modeli birlikte gösterilmiştir.²⁶

²⁶ a.g.m., s. 525.

1.6.4. Meiren ve Kim'in 5 Aşamalı Yeni Hizmet Geliştirme Modeli

Meiren ve Kim (2010) mevcut yeni hizmet geliştirme modellerinin ortak noktalarından hareketle beş aşamalı bir model önermişlerdir. Bu modelde belirtilen aşamalar şu şekildedir:²⁷

- 1. Fırsat Belirleme:** İşletme, bu aşamada yeni hizmetler için fırsatları veya mevcut hizmetteki iyileştirmeleri tarar. Fırsat genellikle pazar ve teknoloji eğilimleri ile işletmenin stratejik hedefleri aracılığıyla keşfedilir.
- 2. Müşteriyi Anlama:** İşletme hedef müşterilerini tanımlar, açık ve gizli ihtiyaçlarını müşteri görüşmeleri, odak grup çalışmaları veya diğer yöntemlerle belirler.
- 3. Konsept Tasarımı:** Hizmet fırsatlarına ve müşteri ihtiyaçlarına göre hizmet konsepti oluşturulur. Oluşturulan hizmet konsepti, müşteri ihtiyaçları ile mevcut hizmetler arasındaki boşluğu kapatmalıdır. Hizmetin spesifik özelliklerine uygun ayrıntılı bir hizmet tanımı daha sonra geliştirilir.
- 4. Süreç Tasarımı:** Hizmetin üretildiği ve sunulduğu süreçlerin geliştirildiği aşamadır. Bu adımda, operasyonel görevlerin sıralanması ve etkileşimleri, her bir görev için girdi, çıktı ve hizmet personelinin sorumluluğu gibi hizmet süreci ile ilgili detaylar belirlenir.
- 5. Düzenleme ve Uygulama:** Yeni hizmet geliştirme sürecinde prototip kavramı yeni ürün geliştirmeden farklı olarak resmileştirilmemiştir. Tasarım değişiklikleri yeni ürün geliştirmedeki kadar pahalı değildir. Bu yüzden düzenleme ve uygulama net bir ayırım yapılmaksızın gerçekleştirilir.

1.7. YENİ HİZMET GELİŞTİRMEDEKİ BAŞARI VE BAŞARISIZLIK FAKTÖRLERİ

Yeni hizmet ve ürün performansı ile ilgili literatürün meta-analizini yapan Henard ve Szymanski (2001), buna göre yeni ürün/hizmet performansına en büyük etkiyi yapan unsurları belirlemişlerdir. Bu unsurlar şunlardır; ürün avantajı, pazar potansiyeli, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılanması, sürecin geliştirme öncesindeki işlerde yeterlilik, yeni ürün girişimine odaklı Ar-Ge ve insan kaynaklarının tahsis edilmiş olması, pazarlama faaliyetlerini yürütme yeterliliği, teknolojiyi kullanma yeterliliği,

²⁷ Kim, Meiren, a.g.m., s. 258-59.

lansman yeterliliği, pazara giriş sırası ve ürünün teknolojik gelişmişliği.(Burada ürünle, ürün ve hizmet birlikte kastedilmektedir). Ayrıca ürünlere kıyasla hizmetler için daha önemli olduğu belirtilerek işletmenin mevcut pazarlama becerileri ile yeni bir ürün girişimini başarılı bir şekilde yürütmek için gereken pazarlama becerileri arasındaki uyumunun, bir diğer ifadeyle pazarlama sinerjisinin hizmetler için önemi vurgulanmıştır.²⁸

De Jong ve Vermeulen(2003) ise yeni hizmet geliştirmeye ilişkin çalışmasında başarılı bir yeni hizmet geliştirme organizasyonu için iki aşama önermiştir. Bunlardan ilki süreçteki kilit faaliyetlere odaklanmak, diğeryse işletmede yenilikçi bir iklim yaratmaktır. Her iki aşamada insan ve yapı unsurlarıyla ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Buna göre kilit faaliyetlere odaklanma aşaması, sürece ön büro çalışanlarını, ürün şampiyonlarını dahil etme gibi süreç için kilit kişilere odaklanmakla ve sürece yeterli kaynak sağlama, test ve lansman faaliyetlerine ağırlık verme gibi optimize edilmiş yapısal düzenlemelerle ilgilidir. İkinci aşama olan işletmede sürekli yenilik ikliminin yaratılması aşaması ise, çalışanların konferans ve fuarlara katılması, işletmenin dışarıyla temasının sıklaştırılması, dış unsurlarla bilgi paylaşımının arttırılmaya çalışılması gibi sürecin her iki aşamasını da etkileyen insanlarla ilgili öğeler ve bilgi teknolojilerinin kullanımı, stratejik odaklanma gibi sürecin yapısına yönelik iyileştirmelerle ilgilidir.²⁹

²⁸ Henard, Szymanski, a.g.m., ss. 368–72.

²⁹ De Jong, Vermeulen, a.g.m., ss. 844–58.

İKİNCİ BÖLÜM

BİRLİKTE DEĞER YARATMA VE YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİ KATILIMI

2.1. BİRLİKTE DEĞER YARATMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

İnsanların refah içinde yaşaması için özellikle sağlık, eğitim, finans ve devlet hizmetleri gibi zorunlu hizmet sektörleri ile turizm ve eğlence gibi mutluluğu için gerekli hizmet sektörleri hizmetlerin önemini göstermektedir. Küresel ekonomide hizmetlerin bu önemi giderek artarken, müşteri ihtiyaçlarına gerçekten odaklanan hizmet yeniliğine duyulan ihtiyaç doğrultusunda araştırma ve uygulama öncelik kazanmıştır. Günümüzde işletmeler için değer yaratma baskın bir amaç haline gelmiş olup, değer yaratma süreci ürün ve işletme odaklı bir bakıştan, kişiselleştirilmiş tüketici deneyimlerine kaymaktadır. Bu doğrultuda değer yaratma için bilgilendirilen ve desteklenen tüketicilerin sürece dahil edilmesiyle işletme ve müşteriler ortak değer yaratabilmektedirler.³⁰

Hizmetlerde birlikte değer yaratma için temel çalışma olan hizmet baskın mantığını oluşturan Vargo ve Lusch'a(2004) göre pazarlama, somut çıktılarının merkezde olduğu ürün baskın bakış açısından, soyutluğun ve ilişkilerin merkezde olduğu hizmet baskın bakış açısına dönüşmüştür.³¹ Ekonomi ve pazarlama anlayışının çoğunun dayandığı modeller, 19. yüzyıl boyunca, çoğunlukla sanayi devrimi için temel olan somut çıktılarının üretiminde etkinliğe odaklanılan bir dönemde geliştirilmiştir. Ancak zamanla birlikte ürün odaklı, çıktı temelli bu eğilim bilgi ve beceri gibi maddi olmayan varlıklara kaymıştır. Ayrıca etkileşim ve ilişkilerde önem kazanmıştır. Bu değişiklikler yeni bir anlayış ihtiyacını doğurmuş olup, geliştirilen hizmet baskın mantıkla bunun karşılanabileceği belirtilmiştir.³² Hizmet baskın mantığı (Service-Dominant Logic), işletmelerin değer sağlamadığı, aksine değer önerileri ortaya koyduğu fikrine dayanır. Ürün veya hizmetlerin kullanımı ya da tüketilmesi yoluyla bireysel olarak değer yaratan

³⁰ Coimbatore K. Prahalad, Venkat Ramaswamy, "Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation", *Journal of Interactive Marketing*, C. 18, S. 3 (2004a), s. 5.

³¹ Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch, "Evolving to A New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, C. 68 (2004), s. 2.

³² Vargo, Lusch, a.g.m., ss. 14-15.

müşterilerdir. Bu yeni yaklaşım, müşterinin hizmet deneyimine katılımının değer yaratmak için vazgeçilmez olarak değerlendirildiğini vurgulamaktadır.³³ Buna göre işletme sadece değer teklifini sunmaktan sorumludur ve değer artık sadece işletme tarafından yaratılmamakta, işletme ve müşteri tarafından birlikte oluşturulmaktadır.³⁴ Birlikte değer yaratma kavramı her ne kadar hizmet baskın mantık (S-D Logic) üzerine yayınlarda tanımlanmamışsa da, değer yaratma kavramından hem hizmet sağlayıcı hem de müşteri eylemlerini içeren bir süreç olarak birlikte değer yaratma anlamında bahsedilmiştir. Bu değer anlayışı, hem hizmet sağlayıcı hem de müşterinin daima değer yaratan ortaklar olduğu sonucuna dayanmaktadır.³⁵ Birlikte değer yaratma kavramı olarak ilk defa Prahalad ve Ramaswamy (2004c)³⁶ tarafından tanımlanmıştır.³⁷ Prahalad ve Ramaswamy (2004c)'den aktaran Bharti, Agrawal ve Sharma'ya(2015) göre birlikte değer yaratma, işletme ve tüketicilerin bir arada değer yarattığı ortak bir girişim olarak tanımlanmaktadır.³⁸ Yeni hizmet geliştirme sürecinde birlikte değer yaratma, işletmeler ve müşteriler tarafından ortak ürün geliştirme uygulamasıdır. Birlikte değer yaratma müşterilerin yeni hizmet geliştirme sürecinde katılımcılar olarak aktif ve merkezi bir rol almalarını sağlar.³⁹ Bununla birlikte son zamanlarda hizmet ortamı önemli ölçüde değişmiştir. İdeal hizmet ortamında birlikte değer yaratmak için müşterilerin deneyimlerini sorunsuz bir şekilde aktarabilmesi ve hizmet tekliflerini basit ve kullanımı kolay olarak algılayabilmesi beklenir. Ancak hizmetlerin görünen aşamalarındaki bu sorunsuzluk halinin arkasında birçok insan, süreç ve teknolojinin entegrasyonu gereklidir.⁴⁰ Birlikte değer yaratmak için müşterilerin sürecin ortağı konumunda olmasından dolayı bu gerekliliklerin yerine getirilmesi sadece işletmeye ve

³³ Manuela Vega-Vazquez, María Ángeles Revilla-Camacho, Francisco J. Cossío-Silva, "The Value Co-creation Process as a Determinant of Customer Satisfaction", *Management Decision*, C. 51, S. 10 (2013), s. 1946.

³⁴ Jianxin Ge, Hongjia Xu, Massimiliano M. Pellegrini, "The Effect of Value Co-Creation on Social Enterprise Growth: Moderating Mechanism of Environment Dynamics", *Sustainability (Switzerland)*, C. 11, S. 1 (2019), s4.

³⁵ Christian Grönroos, Päivi Voima, "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, C. 41, S. 2 (2013), s. 136.

³⁶ Coimbatore K. Prahalad, Venkat Ramaswamy, "Co-creating Unique Value with Customers", *Strategy & Leadership*, C. 32, S. 3 (2004c).

³⁷ Kumkum Bharti, Rajat Agrawal, Vinay Sharma, "Literature Review and Proposed Conceptual Framework", *International Journal of Market Research*, C. 57, S. 4 (2015), s. 574.

³⁸ a.g.m., s. 575.

³⁹ Wayne D. Hoyer vd., "Consumer Cocreation in New Product Development", *Journal of Service Research*, C. 13, S. 3 (2010), s. 283.

⁴⁰ Lia Patrício, Raymond P. Fisk, "Creating new services", *Serving Customers: Global Services Marketing Perspective*, ed. Raymond P. Fisk, R. Bennett, L. C. Harris, Tilde University Press, 2013, ss. 186–188.

sahip olduğu özelliklere bağlı değildir. Sürece katılacak müşterilerin de göstermesi gereken eylem ve sahip olması gereken özellikler mevcuttur.

2.2.BİRLİKTE DEĞER YARATMA SÜRECİNDE DART MODELİ

Birlikte değer yaratma kavramını ilk defa tanımlayan Prahalad ve Ramaswamy, birlikte değer yaratmak için tüketici ile işletme etkileşimlerinin temel yapı taşları olarak belirlenen unsurlardan oluşan DART modelini oluşturmuşlardır. Modeldeki yapıtaşları diyalog (dialogue), erişim (access), risk değerlendirmesi (risk assessment) ve şeffaflık (transparency) olarak belirtilmiştir. Bu yapıtaşlarının ilk harflerinden dolayı model DART olarak adlandırılmaktadır.⁴¹

2.2.1. Diyalog

Diyalog her iki tarafta da etkileşim, içten katılım ve hareket etme eğilimi ve yeteneği anlamına gelir.⁴² Diyalog, basit bir dinlemeyle sınırlı kalmayıp tüketici deneyimlerinin duygusal, sosyal ve kültürel bağlamlarını tanıma üzerine inşa edilmektedir.⁴³

Etkili bir birlikte değer yaratma diyaloğunun hem tüketiciyi hem de işletmeyi ilgilendiren konulara odaklanması, diyaloğun gerçekleşebileceği, iki tarafın da eşit rol alabileceği bir ortam sunulması, düzenli ve üretken bir etkileşimde bulunabilmek için gerekli kuralların olması gerekir.⁴⁴

2.2.2. Erişim

Geleneksel bakış açısının aksine, müşterilerin değeri deneyimlemek için bir ürüne sahip olmasına gerek yoktur. Tüketicilerin amacı, ürüne sahip olmak zorunda kalmak değil, arzulanan deneyimlere erişmektir. Ayrıca mülkiyetsiz erişim tüketiciler tarafından da giderek daha çok arzu edildiğinden, bu tür bir erişim işletmeler için potansiyel pazarlara bakış açısını genişleterek çok karlı imkanlar sunabilir.⁴⁵

Erişim, bilgi ve işletme araçlarının erişilebilmesiyle başlamaktadır. Birlikte değer yaratmak isteyen işletmeler müşterilerinin işletme araçlarına ve bilgilerine erişimine

⁴¹ Prahalad, Ramaswamy, a.g.m., 2004a, s. 9.

⁴² a.g.m. s. 9.

⁴³ Coimbatore Krishna Prahalad, V. Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Press, 2004b, s 23.

⁴⁴ a.g.e., s 23.

⁴⁵ a.g.e., s 25.

imkan sağlamaktadırlar. Aynı zamanda “sahip olma” gereksinimi olmaksızın yaşam tarzlarına erişim imkanı da sağlayabilmektedirler. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri’nde yılda 5000 dolar karşılığında General Motors veya Ford’dan farklı günlerde farklı araçlar kiralanabilmektedir. Bir gün kompakt, başka bir gün SUV tarzı aracı tercih ederek yatırım, mülkiyet ve bakım sıkıntısı çekmeden çeşitli araç havuzuna erişim yoluyla birçok yaşam tarzına erişim sağlanabilir. Ayrıca erişim, şeffaflıkla birlikte tüketicinin bilinçli seçimler yapma yeteneğini de artırır.⁴⁶

2.2.3. Risk Değerlendirmesi

Müşterilerin görebileceği zararı ifade eden riskin geleneksel anlamda işletmeler tarafından yönetilebilmesi, yöneticiler tarafından daha olası görünmekteydi. Bu yüzden faydalara odaklanılarak müşterilerle kurulan iletişimde risk unsurları göz ardı edilmekteydi. Ancak birlikte değer yaratma anlayışıyla birlikte sürecin aktif yaratıcıları olan müşterilerin faydalarla birlikte riskler konusunda da sorumluluk alması, risk yönetimine de katkı vermesi konusu tartışılır olmuştur. Günümüz tüketicileri de riskleri daha fazla bilmek ve tartışmak istemektedir. Örneğin, genetiği değiştirilmiş gıdalar konusunda birçok bilim insanının ve mesleği bu alanda olmayan kişilerin ortaya koyduğu endişeler, bu alanda faaliyet gösteren işletmeler tarafından beklenmedik bir durum olmuştur.⁴⁷ Günümüzde işletmelerin olası risklerin değerlendirilmesi sürecine tüketicileri de dahil etmesi konusu tartışılrsa da tüketicilerin değer yaratmaya giderek daha fazla katılacağı açık olduğundan işletmelerin kendilerini riskler hakkında tam olarak bilgilendirmeleri konusunda ısrar edecekleri, ürün ve hizmetlerle ilgili kişisel ve toplumsal riski değerlendirmek için uygun metodolojiler sağlayacakları ifade edilebilir. Ayrıca ürün ve hizmetlerin kullanımına dahil olan riskler ve faydalarla ilgili aktif bir diyalog, müşteri ile işletme arasında yeni bir güven düzeyi yaratabilir.⁴⁸

2.2.4. Şeffaflık

Günümüzde ürünler, teknolojiler ve iş sistemleri hakkındaki bilgiler daha erişilebilir hale gelmiştir. Tüketiciler de risk değerlendirmesine daha fazla katılmak istediklerinden, şeffaflık beklentileri de artmıştır. Dolayısıyla işletmeler tarafından daha

⁴⁶ a.g.e., ss.25-31.

⁴⁷ a.g.e., s. 26.

⁴⁸ a.g.e., s. 30.

fazla şeffaflık seviyesinin oluşturulması beklenmektedir.⁴⁹ Bu taleplerin karşılanması amacının haricinde şeffaflık, ürün ve hizmet tüketicilerinin değerin ortak yaratıcısı olmaları için de gereklidir. Önemli iş süreçlerinin tüketiciler tarafından görülebilir hale getirilmesi işletmenin değer yaratma üzerindeki kontrolünü bırakmasını sağlayacaktır.⁵⁰ Bununla birlikte şeffaflık, tüketicilerle işbirliğine dayalı diyalogu da kolaylaştırır.⁵¹ Diyalog ve erişimle birlikte tüketicinin eylem ve kararlarında net bir risk ve fayda değerlendirmesi yapabilmesine öncülük eder.⁵²

Şeffaflık, risk değerlendirmesi, erişim ve diyalog yapı taşlarını birleştirmek, işletmelerin müşterilerini ortak çalışanlar olarak daha iyi ilişkilendirebilmelerini sağlar.⁵³

2.3. BİRLİKTE DEĞER YARATMANIN GERÇEKLEŞMESİ İÇİN MÜŞTERİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Birlikte değer yaratma sürecinde müşterilerden beklenen davranışlar müşteri katılımının gerçekleşmesidir. Bu açıdan başarılı bir müşteri katılımı için müşteri katılım davranışı ve müşteri vatandaşlığı davranışı önemlidir. Müşteri katılım davranışıyla birlikte değer yaratmanın gerçekleşmesi için müşterilerin gerçekleştirmesi gereken dört eylem kastedilmektedir. Bunlar; bilgi arama, bilgi paylaşımı, sorumlu davranış ve kişisel etkileşimdir. Gönüllü (ekstra rol) davranışı sağlayan müşteri vatandaşlığı davranışı ise işletmeye olağanüstü değer katmakla birlikte, değer yaratmak için zorunlu olmayan dört davranışı içermekte olup geribildirim, savunuculuk, yardım ve hoşgörü olarak ifade edilmektedir.⁵⁴ Bu kavramlar aşağıda ele alınmaktadır.

- **Bilgi Arama:** Müşteriler, birlikte değer yaratma sürecinde ne yapmaları gerektiği, nasıl yapmaları gerektiği gibi konularda bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bilgi, belirsizliği azaltır ve böylece müşterilerin birlikte değer oluşturma ortamlarını anlamalarını ve kontrol etmelerini sağlar. Ayrıca bilgi arama, müşterilerin değer

⁴⁹ a.g.e., s. 30.

⁵⁰ Coimbatore K. Prahalad, Venkat Ramaswamy, "The Co-creation Connection", *Strategy and business*, S. 27 (2002), s.60.

⁵¹ Prahalad, Ramaswamy, a.g.e., 2004b, s 31.

⁵² Prahalad, Ramaswamy, a.g.m., 2004a, s. 9.

⁵³ Prahalad, Ramaswamy, a.g.e., 2004b, s. 31.

⁵⁴ Youjae Yi, Taeshik Gong, "Customer Value Co-Creation Behavior: Scale Development and Validation", *Journal of Business Research*, C. 66, S. 9 (2013), ss. 1279–80.

yaratıcısı rollerini üstlenmelerini ve değer yaratma sürecine entegre olmalarını sağlar.⁵⁵

- **Bilgi paylaşımı:** Birlikte değer yaratmanın en önemli gerekliliklerinin temelinde müşterilerden edinilen bilgiler yatmaktadır. Örneğin doğru teşhis için hastanın doğru bilgi vermesi gerekir. Müşteriler doğru bilgi sağlayamazsa, ortak değer yaratma kalitesi de düşük olabilir. Bu nedenle bilgi paylaşımı, değer yaratmanın başarısının anahtarıdır.⁵⁶

- **Sorumlu Davranış:** Ennew and Binks'den (1999) aktaran Yi ve Gong'a(2013) göre sorumlu davranış, müşteriler görevlerini ve sorumluluklarını kısmi çalışan olarak tanıdıklarında ortaya çıkar.⁵⁷ Birlikte değer yaratma sürecine katılan müşterilerin sorumluluktan uzak davranması sürecin çok az bir değer yaratmayla neticelenmesine neden olabilir. Örneğin hazır bulunmaları gereken bir yere vaktinde gelmeyen müşteriler bu olumsuzluğa neden olabilirler.⁵⁸

- **Kişisel Etkileşim:** Ennew and Binks'den (1999) aktaran Yi ve Gong'a(2013) göre kişisel etkileşim, başarılı bir birlikte değer yaratma için müşteriler ve çalışanlar arasında olması gereken kişiler arası ilişkileri ifade eder.⁵⁹ Bu etkileşimin müşterilerin ve çalışanların birbirlerine karşılıklı saygı gösterdiği bir ortamda olması, birlikte değer yaratma sürecinin de başarılı olmasını sağlayabilir.

- **Geribildirim:** Hizmet sunum sürecinde işletme çalışanları tüketicilerin hizmete yönelik tepkilerini gözlemleyebilirler. İşletmeler de gelen tepki ve önerilerden birlikte yaratma sürecinde faydalanmak isterler. Özellikle olumsuz bir hizmet deneyimi yaşandığında müşteri geribildirimini önemlidir. Bu yüzden işletmelerin şikayet sürecini teşvik etmeleri ve kolaylaştırmaları, daha sonra olumsuz hizmet deneyimine sahip olan müşterilerin ortak değer yaratma sürecine katılmaya davet

⁵⁵ Scott W. Kelley, J. H. Donnelly Jr, S. J. Skinner, "Customer Participation in Service Production and Delivery", *Journal of Retailing*, C. 66, S. 3 (1990), s. 322.

⁵⁶ Yi, Gong, a.g.m., s. 1280.

⁵⁷ Ennew, Binks, "Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study." *Journal of business research*, C.46, S.2, ss. 121–32. ; Aktaran Yi, Gong, a.g.m. s. 1280.

⁵⁸ Yi, Gong, a.g.m., s. 1280.

⁵⁹ Ennew, Binks, "Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study.", ss. 121–32. ; Aktaran Yi, Gong, a.g.m. s. 1280.

edilmeleri gerekir. Bu sayede işletmeler mevcut müşterilerinden potansiyel gelir kaybını önleyebilecek değişiklikleri öğrenme şansını elde ederler.⁶⁰

- **Savunuculuk:** Bettencourt'dan (1997) aktaran Yi ve Gong'a (2013) göre değer yaratmanın bağlamında savunuculuk, işletmeye bağlılığı ve müşterilerin bireysel çıkarlarının ötesinde işletme çıkarları doğrultusunda işletmenin tanıtımını gösterir.⁶¹ Birlikte değer yaratma sürecinde işletmeler, sadakati yüksek müşterileri sayesinde diğer müşteri veya potansiyel müşterilerindeki pozitif algıdan yararlanarak faydalanabilirler. Müşteri vatandaşlığı davranışı olarak savunuculuk başarılı bir değer yaratma için önem arz etse de zorunlu değildir.⁶²

- **Yardım Etme:** Bu davranış diğer müşterilere yardım etmeyi amaçlayan müşteri davranışını ifade eder. Kendilerinin yaşadıkları deneyimlerdeki zorlukları diğerlerinin de yaşamaması için bir bakıma sosyal sorumluluk duygusuyla yapılan davranışlardır.⁶³

- **Tolerans:** Tolerans davranışı hizmete ilişkin aksaklıklara karşı müşterilerin hoşgörülü tutum sergileme davranışını ifade eder. Bu davranış şekli geri bildirim, savunuculuk, yardım etme gibi birlikte değer yaratma için zorunlu olmayan, ekstra rol görevi üstlenen müşteri vatandaşlık davranışlarından birisidir.

2.4. BİRLİKTE DEĞER YARATMANIN GERÇEKLEŞMESİ İÇİN İŞLETMELERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Günümüz rekabet ortamında müşteri ihtiyaçlarına gerekli cevapları verebilmek, müşterilerinin mutluluğuna olan katkısından faydalanmak için işletmeler giderek daha fazla birlikte değer yaratma çabası içinde olsalar da, bu çabalarının başarılı sonuçlar verebilmesi için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

⁶⁰ Ratna Hidayati, Santi Novani, "A Conceptual Complaint Model for Value Co-creation Process", *Procedia Manufacturing*, C. 4 (2015), s. 413.

⁶¹ Bettencourt LA., "Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery", *Journal of Retailing*, C. 73, S. 3 (1997), ss. 383–406. ; Aktaran Yi, Gong, a.g.m. s. 1280.

⁶² Yi, Gong, a.g.m., s. 1280.

⁶³ a.g.m., s. 1280.

2.4.1. Diyaloga ve Erişime Açık ve Şeffaf Olma

Prahalad ve Ramaswamy (2004b) tarafından oluşturulan DART modelinde birlikte değer yaratma için temel yapıtaşları belirtilmiştir. Hiç kuşkusuz birlikte değer yaratmak isteyen işletmeler için gerekli olan müşterilerle etkileşime girebilmenin ön şartı öncelikle diyaloga açık yapıda olmalarıdır. Bu doğrultuda işletmelerin müşterilerini diyaloga dahil etme ve onlara girilen etkileşim neticesinde değer yaratma ve öğrenme için destek ve fırsat sağlama özellikleri olmalıdır.⁶⁴

Tüketicilerin bu süreçte etkin rol alabilmesinin diğer gerekliliği işletmenin araç ve bilgi erişimine açık olmasıdır. Tüketicinin işletme için sağlıklı bir değerlendirme yapabilmesi, işletmeye ilişkin ihtiyaç duyduğu bilgilere ve işletme araçlarına erişimiyle mümkün olabilecektir. Ayrıca işletmenin erişime açıklıkla birlikte şeffaf bir yapıda olması, değer yaratma çabası içerisindeki müşterinin gerek daha net olarak işletme durumunu görerek sürece katılmasına gerekse de olası risk değerlendirmelerini yapabilmesine olanak sağlayacaktır.

2.4.2. Esneklik

Esneklik, değer yaratmak için gerekli temel özelliklerden biridir. Değer yaratma sürecinde farklı müşterilerden birçok farklı talep gelebilir. İşletmenin bu değişik talepleri karşılamak için farklı alternatifler sunabilme, talebe göre tasarım değişikliği gibi ihtiyaç duyulabilecek değişikliklere ayak uydurabilme esnekliğine sahip olması gerekir.⁶⁵

2.4.3. Birlikte Değer Yaratma Yaklaşımına Sahip Olma

İşletmelerin yeni sayılabilecek bir çaba olan birlikte değer yaratma için geleneksel yaklaşımlar yerine birlikte değer yaratma yaklaşımını benimsemiş olması beklenir. Bu yaklaşım, geleneksel yaklaşıma göre önemli farklılıklar gösterir. Geleneksel yaklaşımda etkileşimin amacı ekonomik değer elde etmektir. Bu ise, değer zincirinin sonunda sadece bir kez elde edilebilmektedir. Fakat birlikte değer yaratma yaklaşımında etkileşimin amacı, ekonomik değer çıkarımının yanı sıra birlikte yaratma deneyimleriyle

⁶⁴ Shikha Sharma, Jodie Conduit, Sally Rao Hill, “Organisational Capabilities for Customer Participation in Health Care Service Innovation”, *Australasian Marketing Journal*, C. 22, S. 3 (2014), s. 186.

⁶⁵ Xiang Zhang vd., “Multi-focused Strategy in Value Co-creation with Customers: Examining Cumulative Development Pattern with New Capabilities”, *International Journal of Production Economics*, C. 132, S. 1 (2011), s. 124.

yeni değerlerin de yaratılmasıdır. Bu yaklaşımda etkileşimler, sistemde herhangi bir yerde, herhangi bir zamanda ve art arda gerçekleşebilir. İşletme ve tüketici arasındaki etkileşim geleneksel yaklaşımda işletme tarafından başlatılırken, birlikte değer yaratma yaklaşımına göre etkileşim müşteri tarafından da başlatılmış olabilir. En önemli farklılıkta geleneksel yaklaşımda kalite anlayışı iç süreçlerin ve sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesine dayanırken, birlikte değer yaratma yaklaşımında müşteri-işletme etkileşimlerinin kalitesine ve birlikte değer yaratma deneyimlerine dayanmaktadır.⁶⁶ Ayrıca birlikte değer yaratma yaklaşımında, tercih boyutları müşteri düşünceleriyle arasında kopukluk oluşturacak şekilde sadece işletme açısından değerlendirilmez. Bunun yerine müşteri-işletme etkileşimi doğrultusunda değerlendirilir. Örneğin deneyim kanalının seçimi hem müşterilerin hem de işletmelerin ortak değer yaratma etkileşimini temelden şekillendirir. Müşteriler, birçok deneyim kanalı aracılığıyla işletmeyle etkileşim kurma özgürlüğü isterler. Bu nedenle, işletmelerin birden fazla kanaldaki ortak yaratma deneyimine odaklanması gerekir. Örneğin web sitesi tüketiciler ve işletmeler arasında doğrudan diyalog için çok önemli derecede zengin bir kanal sunuyor olsa da hisse senedi alım satımına ilişkin işlemlerini bu kanaldan gerçekleştiremeyen tüketiciler için geleneksel şubelerin ve çağrı merkezlerinin yüksek derecede eğitilmiş, bilgili hizmet temsilcileriyle donatılması gerekebilir.⁶⁷

2.4.4. Uygun Deneyimleme Ortamı Sunma

Farklı ilgi alanlarına, beceri seviyelerine, ihtiyaçlara ve arzulara sahip çok sayıda tüketiciyi barındırabilecek, tüketicilerin birlikte çeşitli değer yaratma deneyimlerini kolaylaştıracak, aktif diyaloga sahip olabileceği ve kişiselleştirilmiş deneyimleri birlikte inşa edebileceği bir deneyim ortamına ihtiyaç vardır. Birlikte değer oluşturma deneyimini kişiselleştirmek, kişiselleştirilmiş etkileşimleri ve deneyim sonuçlarını kolaylaştırmak anlamındadır. Bu ortam, gelişen teknolojiyle gelen fırsatlardan yararlanmaya açık olmalıdır. Süreç, çok karmaşık ve aktif olandan çok sade ve pasif olana kadar heterojen bir tüketici bölümünü içermelidir.⁶⁸

⁶⁶ Prahalad, Ramaswamy, a.g.e., 2004b, ss. 49-50.

⁶⁷ a.g.e., s. 41.

⁶⁸ a.g.e., ss. 51-54.

2.5. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİLERİN KATILIMI

Yeni hizmet geliştirme sürecinin başarısı için kullanıcı katılımı, insan kaynakları ve ekip çalışmasına odaklanmak en önemli etkenlerdendir.⁶⁹ Ancak yeni hizmetler için müşterilerin sürece dahil edilmesinde hizmetin doğası gereği bazı zorluklar vardır. Örneğin müşterilerin hizmetleri deneyimlemesiyle müşteri-işletme etkileşimi eş zamanlı gerçekleştiğinden, gerçek hizmet deneyiminden önce müşteriden sağlıklı geri bildirim alınamamaktadır. Günümüzde çoğu hizmetin teknoloji yoğun olması ve müşteriyle daha fazla ilişki ve etkileşim içermesinden dolayı, müşteri ihtiyaçlarını anlamada geleneksel pazar araştırmasından çok az faydalanılabilmektedir.⁷⁰ Müşterinin daima bir değer yaratıcısı olduğu temel görüşüne sahip hizmet baskın mantığında ise ilişkiyel değişimlerdeki aktif katılımcılar ve işbirlikçi ortaklar olarak müşteriler, tüm hizmet-değer zincirine katılarak işletmeyle birlikte değer yaratırlar.⁷¹ Nitekim Alam ve Perry de (2002) yaptıkları araştırmada müşteriler için daha iyi değere sahip üstün bir hizmet geliştirmek için müşteri katılımının gerekli olduğu konusunda fikir birliğine varıldığını belirtmişlerdir.⁷²

2.5.1. Müşteri Katılımı Kavramı

Müşteri katılımı bir hizmet sağlayıcının pazar hakkında bilgi edinmek ve örgütsel davranışı değiştirmek için mevcut (veya potansiyel) müşterilerle işbirliği yaptığı süreçler, işler ve etkileşimlerdir. Hizmet yeniliğine müşteri katılımı da, müşterilerin gizli ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek ve buna göre yeni hizmetler geliştirmek için bir hizmet sağlayıcının program ve / veya proje hizmet geliştirme düzeyinde mevcut (veya potansiyel) müşterileri ile işbirliği yaptığı süreçler, işler ve etkileşimlerdir.⁷³

⁶⁹ Ian Alam, “An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, C. 30, S. 3 (2002), ss. 250–61.

⁷⁰ Jonas Matthing, Bodil Sandén, Bo Edvardsson, a.g.m., s. 487.

⁷¹ Yi, Gong, a.g.m., s. 1279.

⁷² Alam, Perry, a.g.m., s. 5233.

⁷³ Jonas Matthing, Bodil Sandén, Bo Edvardsson, “New Service Development: Learning from and with Customers”, *International Journal of Service Industry management*, C. 15, S. 5 (2004), s. 487.

Müşterilerin yeni hizmet oluşturmada ortak yaratıcılar olarak bulunmaları, yeni hizmetlerin başarı oranını artırmak için başarılı bir strateji olarak önerilmektedir.⁷⁴ Yenilik oluşturma sırasında müşteriyle birlikte değer yaratılması, yeni bir teklifin geliştirilmesi sürecinde müşterinin aktif rol aldığı faaliyetleri içerir.⁷⁵

Müşterinin katılım derecesi “birlikte yaratma (co-creation)” ile “özelleştirme (customization)” kavramlarının birbirinden farklılaşmasını sağlar. Genel anlamda, müşteriler özelleştirme esnasında ortak yaratımdan daha az aktif bir rol oynamaktadırlar. Özelleştirmede, müşterinin rolü genellikle yenilik aşamasının sonu ile sınırlandırılır ve müşteri neredeyse tam bir prototipte, bir diğer ifadeyle yenilik sürecinin sonunda artımsal değişiklikler için önerilerde bulunur. Bu durumda, müşteri genellikle üretici tarafından sorulan sorulara cevap verme konusunda reaktif bir rol oynamaktadır. Buna karşılık birlikte değer yaratma, yenilik sürecinin başından itibaren müşterinin aktif bir işbirlikçi olarak katılımını ifade eder. Birlikte değer yaratma sürecinde, müşteri işletmenin gelecek ürünleri için yenilikçi fikirler önerebilir veya alternatif olarak, işletmenin mevcut ürün ve hizmet portföyünü yeniden düzenlemekle ilgili tüketim deneyimlerini paylaşabilir.⁷⁶

2.5.2. Yeni Hizmet Geliştirme Sürecinde Müşterilerin Roller

Değer yaratma amacıyla müşteri katılımı kapsamında yapılan çalışmalarda müşterilerin beş farklı rolde katılım gösterebileceği ifade edilmiştir. Bunlar: Kaynaklar(resources), ortak üreticiler(co-producers), alıcılar(buyers), kullanıcılar(users) ve ürünler(products) olarak belirtilmiştir.⁷⁷ İlk iki müşteri rolü örgütsel faaliyetin giriş tarafında yer alırken, diğer üç rol sistemin çıkış tarafında kümelenmektedir.⁷⁸

Bu rollerden yeni ürün/hizmet geliştirme yönünden daha önemli olanları kaynak olarak müşteri, ortak üretici olarak müşteri ve kullanıcı olarak müşteri rolleridir. İlki

⁷⁴ Carina Sjödin, Per Kristensson, “Customers’ Experiences of Co-creation During Service Innovation”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, C. 4, S. 2 (2012), s. 189.

⁷⁵ a.g.m., s. 191.

⁷⁶ Per Kristensson, Jonas Matthing, Niklas Johansson, “Key Strategies for the Successful Involvement of Customers in the Co-creation of New technology-based Services”, *International Journal of Service Industry Management*, C. 19, S. 4 (2008), s. 475.

⁷⁷ Anders Lundkvist, Ali Yakhlef, “Customer Involvement in New Service Development: A Conversational Approach”, *Managing Service Quality: An International Journal*, C. 14, S. 2/3 (2004), s. 250.

⁷⁸ Satish Nambisan, “Designing Virtual Customer Environments For New Product Development: Toward a Theory”, *Academy of Management Review*, C. 27, S. 3 (2002), s. 394.

yenilik kaynağı olarak müşteri ile ilgilidir. İkincisi, ürün tasarımı ve geliştirmesine müşterinin katılımı ile ilgiliyken, üçüncüsü müşterinin ürün testine ve ürün desteğine katılımı ile ilgilidir.⁷⁹

Bir kaynak olarak en iyi müşteri rolü bilgi ve/veya zenginlik sağlamak olmaktadır. Bu fikir genişletilerek, müşteri girdileri üretim faktörlerinden (sermaye, doğal kaynaklar, fikirler veya üretim faaliyetlerine maddi veya maddi olmayan katkılar) herhangi birini içerebilir.⁸⁰ Ancak pazarlama ve yeni ürün geliştirme literatürü açısından kaynak olarak müşteriler kapsamında daha çok vurgulanan müşterilerin yeni ürün fikirlerinin kaynağı olarak fikir üretme veya ürün kavramsallaştırmadaki rolüdür. Bazı araştırmacılar, müşterilerin yeni ürün fikirlerinin oluşturulmasında çok önemli bir rol oynaması gerektiğini savunurken, diğerleri ise müşterileri fikir üretmeye dahil etmenin sadece taklit olacağını ve yaratıcı olmayan ürünlere yol açacağını savunmuştur.⁸¹

Kuruluşlar, müşterileri yeni ürün fikirlerinin kaynağı olarak kullanmakta üç büyük güçle karşılaşmaktadır. İlk zorluk, müşteri yenilikçilerinin seçimi ve onlarla ilişkilerin kurulması ile ilgilidir. İşletmeler hem tüketici ürünleri hem de endüstriyel ürünler için uygun müşteri yenilikçilerini maliyet etkin bir şekilde zor bulmaktadır. Diğer zorluk, yeni ürün fikirlerine katkıda bulunacak müşterilerin istekliliğini teşvik etmek için uygun teşviklerin oluşturulmasıyla ilgilidir. Üçüncü zorluk ise, müşteri bilgisinin elde edilmesiyle ilgilidir. Bu anlamda müşterileri ve ihtiyaçlarını kendi doğal ortamlarında, yapay ortamlardan daha iyi anlamak çok daha etkilidir.⁸²

Müşteriler, ürün tasarım faaliyetlerinden ürün geliştirme faaliyetlerine kadar değiştiği yeni ürünlerin yaratıcısı olarak değerli bir rol oynamaktadır. Ürün ortakları olarak müşteriler, ürün mimari seçimlerinin onaylanması, ürün özelliklerinin tasarımı ve önceliklendirilmesi, ürün arayüzü gereksinimlerinin belirlenmesi ile geliştirme süreci öncelikleri ve ölçümlerinin oluşturulması dahil olmak üzere çeşitli ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunabilirler. Ancak müşteriyle ortak üretimden elde edilebilecek potansiyel faydalara rağmen, bu süreçte de önemli yönetim zorlukları mevcuttur. Örneğin müşteriler ortak oluşturucu rollerini bırakabilir ve böylece

⁷⁹ a.g.m., s. 394.

⁸⁰ Cynthia A. Lengnick-Hall, "Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm", *Academy of Management Review*, C. 21, S. 3 (1996), s. 798.

⁸¹ Nambisan, a.g.m., s. 394.

⁸² a.g.m., ss. 394-395.

geliştirme sürecini ciddi şekilde bozabilirler. Müşterinin rolünü etkin bir şekilde oynamak için müşterilerin daha yüksek düzeyde ürün / teknoloji bilgisine sahip olmaları gerekebilir. Bu durumda işletmeler teknoloji bilincini arttırmaya yatırım yapmak zorunda kalacaklardır.⁸³

Birincil alıcılar ve ürün/hizmet kullanıcıları olarak müşteriler, ürün testinde ve ürün desteğinde iki değerli sonuç yaratabilirler. Bu anlamda müşteriler, ürün ve prototip testlerinde son derece üretken rol oynayabilirler. Ürün testine müşterinin katılımı, işletmelerin geliştirme döngüsünün başlarında ürün kusurlarını tespit etmelerini ve maliyetli yeniden tasarlama ve yeniden işlemeyi en aza indirmeyi sağlayabilir. Ayrıca, ürün testine farklı bir dizi müşteri dahil ederek işletmeler, ürünün çeşitli kullanıcı bağlamlarında nasıl işleyeceği konusunda zengin bir anlayış kazanabilirler. Ürün kullanıcıları olarak müşteriler, diğer kullanıcılara ürün desteği sağlama konusunda benzersiz niteliklere sahiptir. Müşteriler sıklıkla, ürün kullanımının çeşitli yönleri hakkında önemli bilgiler edinir veya uzmanlık kazanırlar. Bu da benzer kullanıcılara destek sağlamada temel teşkil eder.⁸⁴

Kullanıcı olarak müşterilerin ürün testi ve ürün desteğinde de iki temel zorluk bulunmaktadır. Bu zorluklardan biri farklı müşteri gruplarının katılımını sağlamakla ilgilidir. Diğer zorluk ise müşteri katkılarının, bu müşterilerin girdilerini yapılandırmak ve yönlendirmek için tesisler veya mekanizmalar sağlamadaki yüksek maliyetlerdir.⁸⁵

Alam'a (2002) göre müşterilerin yeni hizmet geliştirme sürecinin tüm aşamalarına katılması mümkündür. Kullanıcı olarak müşterilerin sürece yapabileceği katkılar Tablo 4'te sunulmuştur.⁸⁶

⁸³ a.g.m., ss. 395-396.

⁸⁴ a.g.m., s. 396.

⁸⁵ a.g.m., s.396.

⁸⁶ Alam, a.g.m.(2002); Aktaran: Erkan Özdemir, "Hizmet Tasarımı ve Yeni Hizmetler", *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri*, ed. Remzi Altunışık, İstanbul, 2015, s. 164.

Tablo 4: Yeni Hizmet Geliştirme Sürecinde Müşteriler Tarafından Yapılan Katkılar

YENİ HİZMET GELİŞTİRME AŞAMALARI	KULLANICI OLARAK MÜŞTERİLER TARAFINDAN YAPILAN KATKILAR
Stratejik planlama	Yeni hizmet geliştirme için önerilen stratejik plana sınırlı geri bildirim sağlama
Fikir yaratma	İhtiyaçları, sorunları, çözümleri ifade etme, mevcut hizmeti eleştirme, pazardaki boşlukları tanımlama, bir istek listesi sunma, yeni hizmetin benimsenme kriterlerini ifade etme
Fikirleri İzleme/ tarama	Satış ve pazar büyüklüğüne ilişkin kaba bir tahmin önerisinde bulunma, arzulanan özellikleri, faydaları ve nitelikleri önerme, konseptte yönelik reaksiyonları ifade etme, konseptin tümü için beğenilen, tercih edilen ve satın alma niyetini ifade etme. Tüm bunlarla hizmet işletmesinin geliştirme sürecine devam edip etmeme kararına yardımcı olma
İşletme analizi	Rakip verileri ile konseptin karlılığını içeren finansal veriler üzerinde sınırlı geri bildirimde bulunma
Çapraz fonksiyonlu takımların oluşturulması	Seçilen takım üyeleri içinde üst yönetime katılma
Hizmet tasarımı ve süreç/sistem tasarımı	Birlikte blueprint geliştirme ve değerlendirme, hata noktalarını tanımlayarak geliştirme önerileri sunma, hizmet işletmesinin personeli tarafından deneme amaçlı sunulan hizmet sunumunu gözlemleme. Önerilen hizmet blueprint'ıyla kendi istek listelerini karşılaştırma.
Personel eğitimi	Deneme hizmet sunum sürecine katılma ve gözlem yapma ve öneriler sunma
Hizmet testi ve pilot çalışma	Simülasyonu yapılan hizmet sunum sürecine katılma, nihai geliştirmeler ve tasarım değişiklikleri önerme
Test pazarlaması	Pazarlama planının çeşitli yönleri üzerinde geri bildirimde bulunma ve yorum yapma, pazarlama karmasından tatmin durumu hakkında ayrıntılı değerlendirmede bulunma, arzulanan geliştirmeleri önerme
Ticarileştirme	Deneme amaçlı olarak hizmeti benimseme, arzulanan geliştirmelerle birlikte hizmetin tüm performansı hakkında geri bildirim sunma, eğer gerekli görürse diğer potansiyel kullanıcılara ağızdan ağıza reklam yapma

Kaynak: Ian Alam, "An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, C. 30, S. 3 (2002), ss. 250–61; Aktaran: Erkan Özdemir, "Hizmet Tasarımı ve Yeni Hizmetler", *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri*, ed. Remzi Altunışık, İstanbul, 2015, s. 164

Stratejik yönetim ve kalite yönetimi konusundaki çalışmalarda müşteriler için değer yaratma konusundaki beş rolün (kaynaklar, ortak üreticiler, alıcılar, kullanıcılar ve ürünler) ürün baskın görüşü benimsenerek büyük oranda maddi ürünlerin tasarımı ve geliştirilmesine odaklanmış araştırma akışında belirlendiğini vurgulayan Lusch ve Nambisan'a (2015) göre, hizmet baskın mantığı hizmet değişiminin doğasına ve ulaşılan kaynak entegrasyonunun türüne bağlı olarak üç geniş rolü tanımlamaktadır. Bunlar: fikirci, tasarımcı ve aracı rolleridir. İlk rol (fikirci) hizmet teklifinden yararlananların (bir diğer ifadeyle müşterilerin) ihtiyaçları ve benzersiz iş bağlamı hakkında bilgileri işletmeye getirme ve ardından mevcut pazar tekliflerini yeni

hizmetleri öngörmek için nasıl kullandıkları hakkında bilgi edinme yetenekleridir. Bu rol, bilgi dönüşümünü destekleme (örneğin gizli bilgiden açık bilgiye) ve bilgi çıktısının ekosistemdeki diğer aktörlerle paylaşılmasını sağlama ihtiyacını vurgulamaktadır. İkinci rol olan tasarımcı rol ise yeni hizmetlerin yapılandırılması (veya geliştirilmesi) için mevcut bilgi bileşenlerinin veya kaynakların karıştırılması ve eşleştirilmesi amacıyla hizmet teklifi yararlanıcılarının kapasitesini ifade etmektedir. Bu rol, diğer aktörlerin tekliflerini bu tür kaynak entegrasyonunu kolaylaştıracak şekilde sunma ve mevcut bilgi bileşenlerinin farklı yorumlarına izin vermeyi içerir. Aracı olarak adlandırılan üçüncü rol, yararlanıcıların birden fazla ekosistemde bilgi akışını sağlamalarını ve hizmet yeniliğinde aracı olma yeteneklerini yansıtır. Bu rolde, aktörler ekosistemler arasında kendileri ve başkaları için değer sağlayacak şekillerde açık olmayan bağlantılar kurmaya yardımcı olurlar. Bu rol, ekosistem sınırları içerisinde bilginin ihraç ve ithal edilmesinin yanı sıra, çeşitli kaynaklar arasındaki açık olmayan bağlantıları araştırma ve/veya keşfetme yeteneğini de artırma ihtiyacını vurgulamaktadır. Bu rollerin hepsinde, aktörler bilgi kaynaklarını bir veya daha fazla başka aktörden elde edilenlerle birleştirerek yeni hizmet geliştirme fırsatlarına neden olurlar.⁸⁷

2.5.3. Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşteri Katılımının Faydaları

Yeni hizmet geliştirme sürecine müşterileri de dahil etmenin temel motivasyonu sürekli artan başarılı yeni hizmet geliştirme ihtiyacıdır.⁸⁸ Bununla birlikte çeşitli çalışmalarda belirtilen yeni hizmet geliştirme sürecindeki müşteri katılımının sağladığı faydalar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşteri Katılımının Faydaları

Müşteri Katılımının Sağladığı Fayda	Yazar
Yeni hizmet geliştirme sürecine müşterileri dahil etmek yüksek kullanıcı değeri olan daha yenilikçi hizmetlerle sonuçlanabilir.	Peter R. Magnusson ⁸⁹
Yeni hizmet geliştirme sürecine katılan müşterilerin fikirleri, ihtiyaçları, istekleri ve beklentileri için bir öğrenme aracı olarak kullanılabilir.	
Uygulanabilirliği zor müşteri fikirleri yeni hizmetler için esinlenme kaynağı olarak kullanılabilir.	

⁸⁷ Robert F. Lusch, Satish Nambisan, “Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective”, *MIS quarterly*, C. 39, S. 1 (2015), ss. 168-169.

⁸⁸ Alam, a.g.m., (2002), s. 254.

⁸⁹ Peter R. Magnusson, “Benefits of Involving Users in Service Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, C. 6, S. 4 (2003), s. 237.

Tablo 5 (Devamı): Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşteri Katılımının Faydaları

Müşteri Katılımının Sağladığı Fayda	Yazar
Yeni hizmet geliştirmenin ön aşamalarındaki müşteri katılımı süreci daha az bulanık hale getirmeyi sağlar.	Ian Alam ⁹⁰
Yeni hizmetlere ilişkin teknik kalitenin ve yenilik hızının artmasını sağlar. Böylece ticari sonuçlara da pozitif etki edebilir.	Pilar Carbonell, Ana I. Rodríguez-Escudero, and Devashish Pujari ⁹¹
Müşteri katılımı ile genel olarak yeni hizmet geliştirme süreci teşvik edilebilir. Bu, çevrim süresinin azaltılmasını sağlayabilir.	Ian Alam ⁹²
Müşteri katılımı ile müşteriler yeni bir hizmetin kullanımı ve özellikleri hakkında kolayca eğitilebilirler.	
Yeni hizmet geliştirme sürecine müşterilerin katılımı, yenilikçiliğin hızla yayılmasına yardımcı olur. Bu, yeni bir hizmetin pazar tarafından kabul edilmesini hızlandırır.	
Müşteri katılımı, yeni bir hizmet sunmadan önce halkla ilişkileri geliştirmeyi sağlayabilir. Bu durum, genellikle yeni bir hizmet için hızlı destek oluşturmada yardımcı olur.	
Yeni hizmet geliştirme sürecine müşterilerin katılımı, üretici-müşteri ilişkilerinin uzun vadeli olmasını destekleyebilir.	

⁹⁰ Ian Alam, "Removing The Fuzziness From The Fuzzy Front-End of Service Innovations Through Customer Interactions", *Industrial Marketing Management*, C. 35, S. 4 (2006), s. 476.

⁹¹ Pilar Carbonell, Ana I. Rodríguez-Escudero, Devashish Pujari, "Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes", *Journal of Product Innovation Management*, C. 26, S. 5 (2009), s. 547.

⁹² Alam, a.g.m., (2002), s. 254.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİTERATÜR ARAŞTIRMASI, ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikle literatürde belediyelerle ilgili yapılan çalışma konularına değinilmiş, ikinci kısımda ise yeni hizmet geliştirme sürecine müşteri katılımına ilişkin yapılan araştırmalar ele alınmıştır. Yapılan literatür araştırmasında yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın müşterilerin tatminine etkisine ilişkin bazı çalışmalar olmasına rağmen, bu çalışmalarda yeni hizmet geliştirme sürecindeki her bir aşamaya katılımın etkisi yerine sürecin bütün olarak değerlendirildiği görülmüştür. Ayrıca belediyelerle ilgili yapılan çalışmalarda da yeni hizmet geliştirme sürecine vatandaşların katılımı konusunda araştırma ihtiyacı olduğu görülmüştür. İlgili literatür doğrultusunda araştırma konusu belirlenmiş ve yeni hizmet geliştirme aşamalarına ilişkin kavramsal açıklamaların ardından her bir aşama için oluşturulan hipotez belirtilmiştir. Son kısımda ise araştırma modeli sunulmuştur.

3.1. BELEDİYELERLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARLA İLİŞKİN LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Belediyelere yönelik yayımlanan ulusal makalelerde en fazla yoğunluğun belediye hizmetlerinden halkın duyduğu memnuniyet üzerine yapılan araştırmalarda olduğu görülmüştür. Bu kapsamda vatandaşların belediyelerin mevcut hizmetlerinden memnun olup olmadığı temelinde vatandaşlara uygulanan anketler analiz edilmiştir.^{93 94}
⁹⁵ Pazarlama alanıyla ilgili diğer çalışmalarda ise belediye hizmetlerindeki pazarlama yaklaşımlarına/uygulamalarına yönelik bazı araştırmaların da yapıldığı görülmektedir.⁹⁶

^{97 98}

⁹³ Fulya Akyıldız, “Belediye Hizmetleri Ve Vatandaş Memnuniyeti: Uşak Belediyesi Örneği”, *Journal of Yasar University*, C. 26, S. 7 (2012), ss. 4415–36.

⁹⁴ Mehmet İnce, Kübra Şahin, “Belediye Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyeti Ölçümü: Selçuklu Belediyesi Örneği”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 11, S. 21 (2011), ss. 1–22.

⁹⁵ İbrahim Sabuncu vd., “Belediye Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyet Araştırması : Yalova Örneği”, *Turkish Journal of Marketing*, C. 1, S. 3 (2016), ss. 164–77.

⁹⁶ Serpil Ünal Kestane, “Belediye İşletmelerinde İçsel Pazarlama Anlayışı ve İç Müşteri Memnuniyeti: İzdeniz A.Ş. Örneği”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 2, S. 5 (2015a), ss. 95–113.

⁹⁷ Evren Güçer, Azize Hassan, Elbeyi Pelit, “Destinasyon Pazarlamasında Belediye Web Sayfalarının Önemi: Türkiye’deki Büyükşehir Belediyelerinde Bir İnceleme”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 2, S. 4 (2013), ss. 47–62.

Belediyelerle ilgili ulusal makaleler incelendiğinde, son zamanlarda en fazla araştırma yapılan alanlardan birinin hayatımızdaki yeri hızla artan teknolojinin belediyelerdeki kullanım alanlarına ilişkin olduğu görülmektedir. Bu alandaki çalışmaların çoğunluğunu ise e-belediye uygulamalarına ilişkin araştırmalar oluşturmaktadır.^{99 100 101 102 103}

Belediyelerle ilgili yabancı makaleler incelendiğinde sel baskınları için ekosistem hizmetleri, evsel atık yönetimi, katı atık bertarafı ve yönetimi gibi çevre sağlığı alanında çalışmalara ilişkin makalelerin de çokça yayımlandığı görülmektedir.¹⁰⁴

105 106 107

Özetle, belediyelerle ilgili çalışmaların mevcut hizmetlere yönelik müşteri memnuniyeti, belediye hizmetlerine yönelik pazarlama yaklaşımları, belediyelerdeki teknolojik uygulamalar ve belediyelerin çevre sağlığına yönelik çalışma alanlarında yoğunlukla gerçekleştirildiği, belediyeler için yeni hizmet geliştirme aşamalarındaki müşteri katılımının tatmine ilişkin bağlantısına yönelik araştırma ihtiyacının gerek yurtiçi çalışmalarda gerekse de uluslararası literatürde henüz karşılanamadığı görülmektedir. Bu nedenle bu tez çalışmasının ortaya çıkış noktası da literatürdeki bu boşluk olmuştur.

⁹⁸ Serpil Ünal Kestane, “Belediye İşletmelerinde Müşteri Odaklı Pazarlama ve Müşteri Memnuniyeti Ölçümü: İzdeniz A.Ş. Örneği”, *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 3, S. 19 (2015b), ss. 89–105.

⁹⁹ Nilüfer Negiz, Yasemin Saraçbaşı, “Demokratik Yönetişim Sağlanmasında E-Belediye Ve Uygulamaları: Akdeniz Bölgesi Örneği”, *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management* /, C. 7, S. 1 (2006), ss. 42–52.

¹⁰⁰ Ali Şahin, “Türkiye’de E-Belediye Uygulamaları ve Konya Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 29 (2007), ss. 161–89.

¹⁰¹ Canan Çakır, “E-Belediye: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 1 (2015), ss. 1–15.

¹⁰² Mustafa Çoruh, “Kent Bilişim Sistemi ve e-Belediye”, *Akademik Bilişim*, S. 9 (2009), ss. 11–13.

¹⁰³ Gülsüm Gürler Hazman, “Afyonkarahisar Belediyesinde E-Belediye Uygulamaları ve Yerel Farkındalık”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 7, S. 2 (2005), ss. 65–84.

¹⁰⁴ M. K. Ghose, Anil Kumar Dikshit, S. K. Sharma, “A GIS Based Transportation Model for Solid Waste Disposal—A Case Study on Asansol Municipality”, *Waste Management*, C. 26, S. 11 (2006), ss. 1287–93.

¹⁰⁵ Heleen Bartelings, Thomas Sterner, “Household Waste Management in a Swedish Municipality: Determinants of Waste Disposal, Recycling and Composting”, *Environmental and Resource Economics*, C. 13, S. 4 (1999), ss. 473–91.

¹⁰⁶ Jitti Mongkolnchaiarunya, “Promoting A Community-Based Solid-Waste Management Initiative in Local Government: Yala Municipality, Thailand”, *Habitat International*, C. 29, S. 1 (2005), ss. 27–40.

¹⁰⁷ Stoyan Nedkov, Benjamin Burkhard, “Flood Regulating Ecosystem Services—Mapping Supply and Demand, in The Etropole Municipality”, *Ecological Indicators*, C. 21 (2012), ss. 67–79.

3.2. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİ KATILIMIYLA İLGİLİ LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Yeni hizmet geliştirme sürecinin başarısı için birlikte değer yaratma katkısı önemlidir. Edvardsson ve arkadaşları (2013) stratejik öneme sahip faktörleri test etmek için regresyon analizi kullanarak yaptıkları çalışmada yeni hizmet geliştirme performansını etkilemesi açısından hizmet geliştirme stratejisi, resmi geliştirme süreci, müşterilerle birlikte değer yaratma ve entegre geliştirme ekiplerini kullanma gibi temel stratejik faktörleri araştırdıkları çalışmaları sonucunda yeni hizmet performansını etkileyen en önemli unsurun müşterilerle birlikte değer yaratma olduğunu bulmuşlardır.¹⁰⁸ Matthing, Sanden, Edvardsson'a (2004) göre yeni hizmet geliştirme sürecine müşteri katılımı, profesyonel hizmet geliştiricilerin normal çalışma rutinlerine kıyasla yenilikçilik açısından daha büyük potansiyele sahiptir. Ayrıca bu sürece müşteriyi dahil etmek, müşterinin gizli ihtiyaçları hakkında bilgi edinme imkanı da sağlamaktadır.¹⁰⁹ Martin ve Horne'da (1995) yaptıkları araştırma sonucunda daha başarılı olan yeni hizmetlerin, fikir üretme, iş değerlendirmesi ve pazarlama planı hazırlarken müşteri hakkındaki bilgilerden daha fazla faydalandığını belirtmiş ve bununla birlikte yeni hizmet geliştirme sürecine doğrudan müşteri katılımının arttırılmasının başarı potansiyelini arttıracığı sonucuna ulaşmıştır.¹¹⁰ Dolayısıyla geliştirdikleri yeni hizmetlerle müşteri tatminini sağlamak isteyen işletmelerin, bu süreçte müşterileriyle birlikte değer yaratması bu amaca yönelik önemli bir unsur olacaktır.

Alam'a (2002) göre yeni hizmet geliştirme aşamalarının hepsinde müşteri katılımı sağlanabilir. Müşteriler yeni hizmet geliştirme sürecinin özellikle fikir yaratma ve fikir tarama aşamalarındaki çoğu faaliyetleri gerçekleştirebilirler. Bu aşamalar müşterinin katılımı için diğer aşamalardan daha önemlidir. Dolayısıyla hizmet işletmelerindeki yöneticiler bu aşamalara daha fazla dikkat etmelidirler. Bunu hizmet tasarımı, hizmet testi, test pazarlaması ve ticarileştirme aşamaları izlemektedir. Müşteri katılımının

¹⁰⁸ Bo Edvardsson vd., "Having a Strategy for New Service Development – Does It Really Matter?", *Journal of Service Management*, C. 24, S. 1 (2013), s. 34.

¹⁰⁹ Matthing, Sandén, Edvardsson, a.g.m., s. 490.

¹¹⁰ Claude R. Martin Jr, David A. Horne, "Level of Success Inputs for Service Innovations in the Same Firm", *International journal of service industry management*, C. 6, S. 4 (1995), ss. 51-53.

sağlanmasıyla müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun daha iyi ve farklılaştırılmış yeni bir hizmetin geliştirilmesi kolaylaşır.¹¹¹

Gallan ve arkadaşları (2013) sağlık hizmetleri karşılaşmaları konusunda yaptıkları çalışmada, müşterilerin duygusal durumunun rolünü ve değer yaratmaya katılımını incelemiş ve müşteri pozitifliğinin katılım davranışlarını, bunun da hizmetin kalitesi ve hizmetten tatmin olma algılarını arttırdığını bulmuşlardır.¹¹² Hsieh ve arkadaşları 2018 yılında yaptıkları araştırmada müşteri katılım davranışının müşterilerin algıladıkları hizmet performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu, bu algının da müşteri mutluluğunu arttırdığını bulmuşlardır.¹¹³ Vega-Vazquez, Revilla-Camacho ve Cossío-Silva (2013) ise araştırmalarının sonucunda müşterilerin hizmetlere yönelik birlikte değer yaratma davranışlarının hizmetten duyulan tatmin düzeylerini pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır.¹¹⁴

3.3. YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ AŞAMALAR VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu bölümde Alam ve Perry¹¹⁵ tarafından 2002 yılında geliştirilen yeni hizmet geliştirme modelindeki 10 aşamaya ilişkin kavramsal açıklamalar yapılarak her bir aşama için oluşturulan hipotezler belirtilmiş ve bölüm sonunda araştırma modeli sunulmuştur.

3.3.1. Stratejik Planlama Aşaması

İşletmeler için planlama faaliyetleri genellikle alternatiflerin karşılaştırılması, işletme ve yönetim kontrolü faaliyetleri için belirli bir yönün tayin edilmesi gibi tercih unsuru içeren eylemler için kullanılmaktadır. Bir planlama türü olarak stratejik planlama, genellikle üst yönetimin birincil sorumluluğa sahip olduğu, işletme faaliyetleri için öncelikleri belirleyen ve sistematik bir çerçeve oluşturan ve yöneticilere işletmenin genel yönünü belirlemede yardımcı olan bir faaliyettir. Stratejik planlama, işletmenin içinde bulunduğu veya içinde olmak istediği bir vizyon yaratmayı, işletmenin

¹¹¹ Alam, a.g.m., (2002), s. 259.

¹¹² Andrew S. Gallan vd., "Customer Positivity and Participation in Services: An Empirical Test in a Health Care Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, C. 41, S. 3 (2013), s. 352.

¹¹³ Yi-Ching Hsieh vd., "Does Raising Value Co-creation Increase All Customers' Happiness?", *Journal of Business Ethics*, C. 152, S. 4 (2018), s. 1061.

¹¹⁴ Vega-Vazquez, Revilla-Camacho, Cossío-Silva, "The Value Co-creation Process as a Determinant of Customer Satisfaction", s. 1951.

¹¹⁵ Alam, Perry, a.g.m., ss. 515-534.

hedeflerini belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmak için kaynak tahsisini ve diğer eylemleri belirlemeyi içerir. İşletmeyi uzun vadede ürün ve pazar pozisyonlarına ve rakipler karşısında istenen kârlılık seviyelerine yönlendirmek başarılı stratejik planlamanın sonucu olarak görülür.¹¹⁶

Ekonominin daha fazla küreselleşmesi ve rekabetin artması, işletmelerin geçmiş başarılarına dayalı olarak hayatta kalmasını giderek zorlaştıracak, sürekli olarak yenilikçi olmaları, yeni fikirler ve yeni ürünler yaratmak için çaba göstermelerini gerektirecektir. Bu durumda işletme yöneticileri, artan bir aciliyet duygusu ve “hızlı düzeltmeye” yönelik algıladıkları ihtiyaç nedeniyle genellikle işletmenin yenilik stratejisini belirlemeden fikir üretme faaliyetlerine geçebilmektedirler. Bunu yapmak, ilk önce istenen varış yerini belirlemeden demir almaya benzetilmiştir. Booz ve diğ. (1982) yeni bir ürün stratejisinin yeni ürünleri işletme hedeflerine bağlaması, yeni ürünler aramaya yardım etmesi ve genel tarama kriterleri sağlaması gerektiğini ifade etmektedir.¹¹⁷ Armstrong’dan (1982)¹¹⁸ aktaran Song ve arkadaşlarına (2011) göre ise spesifik, uzun vadeli hedefleri belirlemek ve alternatif stratejiler oluşturmak için açık bir prosedür gerektiren stratejik planlama, hem katı bir uygulama hem de sonuçları izlemek için bir sistem gerektirmektedir.¹¹⁹

Her ne kadar Batra ve arkadaşları (2018) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre stratejik planlamanın işletmelerde yenilik olasılığını arttırdığını, çünkü planlı bir yaklaşımın, çeşitli yenilik belirleyicilerinin çoklu seviyelerde bütünleşmesini sağladığını, stratejik planlama ve yeniliğin pozitif olarak ilişkili olduğunu açıkça ortaya koyduğunu belirtmiş olsa da,¹²⁰ stratejik planlamanın yenilik açısından olumsuz etkisi olduğunu savunan çalışmalarda mevcuttur. Tablo 6’da bu etkinin pozitif / negatif olduğuna ilişkin bazı çalışmalar belirtilmiştir.

¹¹⁶ George Scott, “Strategic Planning for High-Tech Product Development”, *Technology Analysis & Strategic Management*, C. 13, S. 3 (2001), s. 344.

¹¹⁷ David Kelly, Chris Storey, “New Service Development: Initiation Strategies”, *International Journal of Service Industry Management*, C. 11, S. 1 (2000), s. 45.

¹¹⁸ Booz, Allen, Hamilton, *New products management for the 1980s*.

¹¹⁹ Michael Song vd., “Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance?”, *Journal of Product Innovation Management*, C. 28, S. 4 (2011), s. 505.

¹²⁰ Safal Batra vd., “Does Strategic Planning Determine Innovation in Organizations? A Study of Indian SME Sector”, *Australian Journal of Management*, C. 43, S. 3 (2018), ss. 493–513.

Tablo 6: Stratejik Planlama Aşamasının Yeniliğe Etkileri¹²¹

Yazar	Bağlantı	Çalışma Türü	Stratejik Planlama ve Yeniliğe İlişkin Kilit Argüman
Taylor(1976)	Pozitif	Kavramsal	Planlama, yenilik için bir çerçeve olarak görülebilir. Planlama, yeni ürünler ve fikirler yoluyla ilerici adaptasyon ve kendini yenileme için bir teşvik işlevi görebilir. Yenilik, bir işletmede bir dizi planlı buluş olarak kurumsallaştırılabilir.
Bresser and Bishop (1983)	Negatif	Kavramsal	Aşırı ve resmileştirilmiş planlama süreçleri yeniliği kısıtlar.
Venkatraman and Ramanujam (1987)	Pozitif	Deneysel	Yeniliği geliştirme yeteneği, etkili planlama sistemlerinin istenen bir özelliğidir.
Sinha (1990)	Pozitif	Deneysel	Stratejik planlama, yeni ürünlerle ilgili önemli kararlar alınmasına yardımcı olur.
Simon (1993)	Pozitif	Kavramsal	Stratejik planlama, işletmenin dış ortama uyum sağlamasına yardımcı olacak yeni fikirler üretmesine yardımcı olur.
Mintzberg (1994)	Negatif	Kavramsal	Stratejik planlama, yaratıcılığı ve yeniliği kısıtlar, değişimi engeller ve kuruluş vizyonunu daraltır.
Brown and Eisenhardt (1998)	Ters-U	Deneysel: Vaka Tabanlı	Dengeli ve esnek planlama yeniliğin anahtarıdır. İşletmeler hiç plan yapmazlarsa, “sisteki yelkenli gemi” gibi olabilirler. Açık bir vizyon ve yön olmayabilir. Ancak, planlamanın önemini abartan işletmeler de zarar görebilmektedir.
Andersen (2004)	Pozitif	Deneysel	Stratejik planlama çeşitli örgütsel ekonomik ve yenilik çıktılarını kolaylaştırır.
Song et al. (2011)	Negatif	Deneysel	Stratejik planlama, yeni ürün projelerinin sayısı ile olumsuz yönde ilişkilidir. Planlama, işletmelerin normlardan sapmalarını önler. Yeni ürünler planlanmadan çok doğaçlama ve deneysel öğrenme gerektirir.

Kaynak: Safal Batra vd., “Does Strategic Planning Determine Innovation in Organizations? A Study of Indian SME Sector”, *Australian Journal of Management*, C. 43, S. 3 (2018), s. 495.

Yeni hizmet geliştirme sürecinin stratejik planlama aşamasında müşteriler önerilen stratejik plana sınırlı geri bildirim sağlayarak katkıda bulunabilirler.¹²² Ancak müşterilerin katılım motivasyonu yeni hizmet geliştirme sürecinin aşamasına göre değişebilir.¹²³ Dolayısıyla yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın tatmin üzerine etkisinin de aşamalara göre farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.

Belediyelerde yeni hizmet geliştirme sürecine katılım ve vatandaş tatmini ilişkisini ele alan çalışma olmamakla birlikte yukarıdaki literatür bilgisi ışığında önerilen ilk hipotez aşağıdaki gibidir:

¹²¹ a.g.m., s. 495.

¹²² Alam, a.g.m., (2002), s.258.

¹²³ Henna Konu, Raija Komppula, “Customer Involvement in a New Service Development Process: The Case of ‘Feelgood in Lapland’”, *Anatolia*, C. 27, S. 4 (2016), s. 429.

H1: Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin stratejik planlama aşamasına müşteri olarak vatandaşların katılımı, yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın sağladığı vatandaş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3.2 Fikir Yaratma ve Fikirleri İzleme/Tarama Aşamaları

Yeni bir ürünün başarısı genellikle yeni ürün geliştirme sürecinin ilk aşamaları olan yeni ürün fikirlerinin oluşturulması; fikirlerin ilk kez taranması; iş analizi aşamalarındaki karar verme yapısına bağlıdır.¹²⁴

Fikir yaratma, geliştirme sürecinin temel noktasıdır. Fikir olmadan yeni ürünler geliştirilemez.¹²⁵ Fikirler birçok şekilde üretilebilir. İşletmenin içinden veya dışından, biçimsel arama prosedürlerinden (örneğin pazarlama araştırması) veya biçimsel olmayan bir şekilde ortaya çıkabilirler.¹²⁶

Fikir tarama, başarılı yeni ürünlere yol açmayacak olan fikirlerin ortadan kaldırılması için yeni ürün fikirlerini değerlendirmeyi ve başarı için önemli bir şans olacak olan daha fazla gelişmeye açık fikri seçmeyi amaçlar. Bu nedenle, tarama aşaması genellikle devam etme / devam etmeme şeklindeki bir karara yol açar. Bu karar aşamasını geçen fikirler genellikle bir iş gerekçesine veya prototip haline dönüştürülür. Böylece ikinci bir değerlendirmeye dayanarak yeni bir ürün geliştirme projesi planlanır ve yürütülür.¹²⁷ Bir başka ifadeyle fikir tarama aşaması, hangi fikirlerin daha fazla araştırma zamanını, masrafını hak edeceğini kontrol etmekle ilgilidir. Genellikle tarama aşamasıyla ilişkili iki özellik bulunmaktadır. Bunlar:¹²⁸

(a) Üretilen fikirlerin karşılaştırılmasını sağlamak için önceden karşılaştırılmış değerlendirme kriterlerinin oluşturulması veya kullanılması (örneğin, kuruluşun hedefleri ve kaynakları ile uyumlu fikirler);

(b) Kullanılan kriterlere göre fikirlerin ağırlıklandırılması, sıralanması ve derecelendirilmesi.

¹²⁴ Charles L Alford, Joseph Barry Mason, "Generating New Product Ideas", *Journal of Advertising Research*, C. 15, S. 6 (1975), s. 27.

¹²⁵ Kelly, Storey, a.g.m., s.53.

¹²⁶ Donald W. Cowell, "New Service Development", *Journal of Marketing Management*, C. 3, S. 3 (1988), s. 300.

¹²⁷ Wafa Hammedi, Allard C.R. Van Riel, Zuzana Sasovova, "Antecedents and Consequences of Reflexivity in New Product Idea Screening", *Journal of Product Innovation Management*, C. 28, S. 5 (2011), s. 662.

¹²⁸ Cowell, a.g.m., s. 300.

Magnusson, Matthing ve Kristensson (2003) yaptıkları araştırma neticesinde kullanıcı katılımının üretilen fikirlerin kalitesini etkilediğini bulmuşlardır. Bununla birlikte çalışmada müşteri fikirlerinin ortalama olarak ticari hizmetlere dönüştürülmesinin daha zor olmasına rağmen kullanıcı katılımının uygun şekilde yönetilmesi (nasıl uygulandığı, yoğunluğu ve katılım şekli) halinde olumlu bir katkı yapacağı vurgulanmıştır. Nitekim bu araştırma sonucunda müşterilerin işletme yöneticilerinden daha orijinal öneriler ürettiğinden, müşteri fikirlerinin yenilikçi ve faydalı hizmetler için işletmelere önemli bir kaynak olabileceği ifade edilmiştir.¹²⁹

Sigala (2012), yeni hizmet geliştirme sürecine sosyal ağlar üzerinden müşteri katılımı konusunda www.mystarbucksidea.com sitesinde çevrimiçi müşterilerin katkılarını analiz etmiş ve araştırması sonucunda fikir verme sürecinin yalnızca sunulan fikirlerden ibaret olmadığını belirtmiştir. Buna göre daha zengin bilgileri ortaya çıkaran fikir önerilerinin yeni bir hizmet fikrinin nasıl üretilebileceği ve formüle edilebileceği; yeni bir hizmetin bir müşteri için ne anlama geldiği ve nasıl kullanılacağı; bu yeni hizmetin başkaları tarafından nasıl adapte edilip kullanılabileceği veya kullanılıp kullanılmayacağı; ve bu hizmet fikrinin diğer müşteriler tarafından nasıl daha fazla gözden geçirilip zenginleştirilebileceği tartışma konuları etrafında gelişen çevrimiçi müşteri (C2C) etkileşimleri ve diyaloglardan geldiğini belirtmiştir. Bu bağlamda çalışma sonucunda işletmelerin yenilik sürecine katılan müşteriler arasındaki etkileşimleri kullanmaları ve daha fazla teşvik etmeleri, desteklemeleri ve yönetmeleri önerilmiştir.¹³⁰

Alam'a (2006) göre müşteriler; ihtiyaçları, sorunları ve olası çözümleri tanımlamak; beyin fırtınası veya odak grup oturumları ile yeni bir hizmette istenen özellikleri, yararları ve tercihleri önermek; mevcut hizmetler tarafından çözülemeyen finansal sorunları belirlemek; mevcut hizmetlerin beğenilen ve beğenilmeyen hususları

¹²⁹ Peter R. Magnusson, Jonas Matthing, Per Kristensson, "Managing User Involvement in Service Innovation: Experiments With Innovating End Users", *Journal of Service Research*, C. 6, S. 2 (2003), ss. 118–21.

¹³⁰ Marianna Sigala, "Social Networks and Customer Involvement in New Service Development (NSD): The Case of www.mystarbucksidea.com", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C. 24, S. 7 (2012), ss. 966–90.

belirterek değerlendirmek; pazardaki boşlukları tanımlamak; yeni bir hizmet istek listesi sağlamak yoluyla fikir yaratma aşamasına katılabilirler.¹³¹

Fikir yaratma aşamasına benzer şekilde fikir tarama aşamasında da müşteriler çeşitli katkılar sağlayabilirler: Satış büyüklüğüyle ilgili kaba bir tahmin önerisinde bulunma; çeşitli yeni hizmet fikirlerinin pazar boyutunu önerme; tüm yeni hizmet konseptlerine ilişkin beğenme, tercih etme ve satın alma niyetlerini belirtme; müşterilerin ihtiyaçlarını nasıl karşılayabileceklerini analiz ederek konseptlere eleştirel olarak tepki verme; fikirleri rakiplerin teklifleriyle karşılaştırma; yeni bir hizmetin genel satılabilirliğini inceleme yeni hizmet fikirlerinin taranması aşamasında müşteriler tarafından yapılabilecek katkılardır.¹³²

Alam (2002) yeni hizmet geliştirme sürecinde fikir yaratma ve fikir tarama aşamalarındaki müşteri katılımının diğer aşamalardan daha önemli olduğunu belirtmiştir.¹³³ Konu ve Komppula da (2016) yeni hizmet geliştirme sürecinde müşterilerin fikir yaratma aşamasındaki katılım olasılığında daha fazla motive olabileceklerini ifade etmiştir.¹³⁴

Belediyelerde yeni hizmet geliştirme sürecine katılım ve vatandaş tatmini ilişkisini ele alan çalışma olmamakla birlikte yukarıdaki literatür bilgisi ışığında önerilen ikinci ve üçüncü hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₂: Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin fikir yaratma aşamasına müşteri olarak vatandaşların katılımı, yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın sağladığı vatandaş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H₃: Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin fikirleri izleme/tarama aşamasına müşteri olarak vatandaşların katılımı, yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın sağladığı vatandaş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3.3 İşletme Analizi Aşaması

İşletme analizi, önerilen fikrin sağlam bir iş teklifine çevrilmesiyle ilgilidir. Bu aşamada iş açısından fikrin çekiciliği ve muhtemel başarı veya başarısızlık ihtimali

¹³¹ Alam, a.g.m., (2006), s. 473.

¹³² Alam, a.g.m., (2006), s. 473.

¹³³ Alam, a.g.m., (2002), s.259.

¹³⁴ Konu, Komppula, a.g.m., s.430.

detaylı bir şekilde analiz edilir. İyi bir analizde, yeni hizmet fikrini uygulamak için gereken işgücü, gerekli ek fiziksel kaynaklar, muhtemel satış tahminleri, zaman içinde oluşacak maliyet ve kar, yeni hizmetin teklif edilen alana katkısı, yeniliklere karşı rakiplerin, mevcut ve potansiyel müşterilerin tepkisi gibi hususlar dikkate alınır.¹³⁵ Bu aşama regresyon analizi, işletme araştırma prosedürleri ve çeşitli çok değişkenli süreçler gibi teknikleri kullanarak talep tahminlerini, maliyet tahmin yapılarını ve pazar segmenti tanımlamasını içerebilmekte olduğundan ve doğru tahminler üretmenin her zaman mümkün olmamasından dolayı söz konusu belirsizlik ve şüphelere karşı analize genellikle makul bir karmaşıklık derecesi ve tolerans ile yaklaşılmaktadır.^{136 137} Bu aşama tipik olarak başlangıçtaki bazı teknik ve pazar araştırmaları ile yeni hizmet lansmanı için ilk etaptaki zamanlama ve maliyet tespitlerini de içermektedir.¹³⁸

Kitsios ve arkadaşları (2009) 99 otelin yöneticileriyle doğrudan iletişim yoluyla gerçekleştirilen görüşmelerde belirlenen ve yeni otel hizmetlerini yansıtan 165 proje (134'ü başarılı ve 31'i başarısız) üzerine yaptıkları çalışma kapsamında, otel sahipleri ve icra kurulu başkanlarıyla görüşmüşler ve yeni hizmet geliştirme başarısında etkili olan 126 değişken belirlemişlerdir. Bu değişkenler arasında en önemlileri olarak bulunan 6 değişkenden 2'si ise işletme analiziyle ilgilidir. Bunlar; Projelerin gayri resmi analizi (tahminler) ve gerçekçi iş analizidir. Araştırma sonucuna göre işletme analizi aşamasının yeni hizmet başarısında kritik öneme sahip olduğu ifade edilmiştir.¹³⁹

Müşteriler yeni hizmet geliştirme sürecinde işletme analizi aşamasına konseptin karlılığına ilişkin finansal veriler ile rakip veriler üzerinde sınırlı da olsa geri bildirimde bulunarak katılabilirler.¹⁴⁰

Belediyelerde yeni hizmet geliştirme sürecine katılım ve vatandaş tatmini ilişkisini ele alan çalışma olmamakla birlikte yukarıdaki literatür bilgisi ışığında önerilen dördüncü hipotez aşağıdaki gibidir:

¹³⁵ Cowell, a.g.m., s.302.

¹³⁶ Alford, Mason, a.g.m., s. 27.

¹³⁷ Cowell, a.g.m., s. 302.

¹³⁸ Cowell, a.g.m., s. 302.

¹³⁹ Fotis Kitsios vd., "Evaluation of New Service Development Strategies Using Multicriteria Analysis: Predicting The Success of Innovative Hospitality Services", *Operational Research*, C. 9, S. 1 (2009), ss. 17–33.

¹⁴⁰ Alam, a.g.m., (2002), s. 258.

H4: Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin işletme analizi aşamasına müşteri olarak vatandaşların katılımı, yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın sağladığı vatandaş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3.4 Çapraz Fonksiyonlu Takımların Oluşturulması Aşaması

Çapraz fonksiyonlu takım, ortak bir örgütsel hedefin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için, yüksek derecede karşılıklı bağımlılığa sahip farklı beceriler uygulayan bir grup insandır.¹⁴¹ Bu tür çapraz işlevli etkileşimler, bürokratik yaklaşımlardan daha merkezi olmayan katılımcı mekanizmalara kadar çeşitli şekillerde yapılandırılabilir ve koordine edilebilir.¹⁴² Denison, Hart ve Kahn (1996), çeşitli çalışmalardan derleyerek çapraz fonksiyonlu takımların geleneksel ekiplerden üç önemli farklılığı olduğunu belirlemiştir. Bunlardan ilki bu takımları oluşturan farklı birimlerdeki üyelerin takım organizasyonunun diğer birimlerine karşı rekabetçi bir sosyal kimliği ve yükümlülüğünün olmasıdır. İkincisi, bu takımlar genellikle çok fazla baskı ve çatışma yaşayan geçici görev ekipleridir. Bu nedenle istikrarlı ve etkili grup süreçlerinin erken sağlanması başarı için çok önemlidir. Üçüncüsü, çapraz fonksiyonlu takımlar tipik olarak geleneksel çalışma takımlarından farklı performans beklentileriyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle bu tür takımlardan çoğu zaman görevlendirildikleri faaliyetlerle ilgili işletme içinde döngü süresini azaltması, bilgi yaratması ve örgütsel öğrenmeyi yayması beklenir.¹⁴³

Çapraz fonksiyonlu takımların etkili bir şekilde uygulanması, yeni ürün başarısında oldukça önemlidir.¹⁴⁴ Çok işlevli bir yaklaşımın benimsenmesi, hemen tespit edilen gelişmeleri ele alma veya takım toplantısında planların geliştirilmesini sağlama fırsatı vermektedir. Bu, organizasyon içindeki çeşitli bölümleri ve fonksiyonları temsil eden ekip üyelerinin yetki ve sorumluluğu nedeniyle operasyonel ve diğer kaynakların

¹⁴¹ Sarah Holland, Kevin Gaston, Jorge Gomes, "Critical Success Factors for Cross-functional Teamwork in New Product Development", *International Journal of Management Reviews*, C. 2, S. 3 (2000), s. 233.

¹⁴² Eric M. Olson, Orville C. Walker, Robert W. Ruekert, "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing*, C. 59, S. 1 (1995), s. 48.

¹⁴³ Daniel R. Denison, Stuart L. Hart, Joel A. Kahn, "From Chimneys to Cross-functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model", *Academy of Management Journal*, C. 39, S. 4 (1996), ss. 1005-06.

¹⁴⁴ Holland, Gaston, Gomes, a.g.m., s. 231.

en iyi şekilde kullanılmasını sağlar.¹⁴⁵ Sethi, Smith ve Park'a (2001) göre müşterilerin görüşlerini en azından geliştirme sürecinin ilk aşamasında göz önünde bulunduran takımlar, fikir/kavram geliştirme ve tasarım aşamalarında kendileri için mevcut olan fikir çeşitliliğini artırabilirler.¹⁴⁶ Ayrıca müşteriler, yeni hizmet geliştirme sürecinde çapraz fonksiyonlu takımlar oluşturulurken üyelerin seçilmesinde üst yönetime katılarak katkı sağlayabilirler.¹⁴⁷

Belediyelerde yeni hizmet geliştirme sürecine katılım ve vatandaş tatmini ilişkisini ele alan çalışma olmamakla birlikte yukarıdaki literatür bilgisi ışığında önerilen beşinci hipotez aşağıdaki gibidir:

H₅: Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin çapraz fonksiyonlu takımların oluşturulması aşamasına müşteri olarak vatandaşların katılımı, yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın sağladığı vatandaş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3.5 Hizmet Tasarımı ve Süreç/Sistem Tasarımı Aşaması

Hizmet tasarımı, çalışanların ve müşterilerin deneyimini geliştirmek için işletme kaynaklarını (insanları, donanımları, süreçleri) planlama ve organize etme etkinliğidir.¹⁴⁸ Gummesson'dan (1991) aktaran Yu and Sangiorgi (2016), "hizmet tasarımı" ifadesiyle literatürde daha çok yeni hizmet geliştirme süreçlerinde yer alan hizmetlerin konseptinin, yapısının veya altyapısının oluşturulması faaliyetleri ile ilgili olarak atıfta bulunulduğunu aktarmıştır.¹⁴⁹

Hizmet tasarımı, insan merkezli, yansıtıcı bir öğrenme ve yeni hizmet sunumları yaratmaya yönelik yinelemeli bir yaklaşımı temsil etmektedir.¹⁵⁰ Hizmet tasarımının amacı, işletmeden memnun, sadık ve işletmeden iyi bahseden, aynı zamanda karlı olan müşterileri çekmek ve elde tutmaktır. Bu nedenle, hizmet sektörü, müşterilerin

¹⁴⁵ C. J. Bamber vd., "Cross-functional Team Working for Overall Equipment Effectiveness(OEE)", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, C. 9, S. 3 (2003), s. 223.

¹⁴⁶ Rajesh Sethi, Daniel C. Smith, C. Whan Park, "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research*, C. 38, S. 1 (2001), s. 76.

¹⁴⁷ Alam, a.g.m., (2002), s. 258.

¹⁴⁸ Sarah Gibbons, "Service design 101", *Nielsen Norman Group*, 2017, <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/>,(08.08.2019).

¹⁴⁹ Eun Yu, Daniela Sangiorgi, "Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development", *Journal of Service Research*, C. 21, S. 1 (2018), s. 40.

¹⁵⁰ Chris Storey, Christine Larbig, "Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvement Enables Service Design Success", *Journal of Service Research*, C. 21, S. 1 (2018), s. 101.

ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve hizmet işletmeleri için yüksek verimlilik elde edebilecek hizmet sistemini tasarlarken, sınırlı kaynakları en iyi şekilde tahsis etmeyi amaçlamaktadır.¹⁵¹

Hizmet tasarımının ana bileşenleri şunlardır:¹⁵²

- İnsan: Hizmeti oluşturan veya kullananlar ile hizmetten dolayı olarak etkilenebilecek kişileri içerir.
- Donanım: Hizmetin başarıyla gerçekleştirilmesi için gerekli fiziksel veya dijital unsurlardır. Vezne penceresi, konferans odası gibi fiziksel alanlar, bloglar, sosyal medya gibi hizmetin verildiği dijital ortam, , fiziksel ürünler, dijital dosyalar gibi nesnelere ve tamamlayıcı unsurlar donanıma örnek verilebilir.
- Süreç: Çalışan veya kullanıcı tarafından bir hizmet boyunca gerçekleştirilen iş akışları, prosedürler veya ritüeller süreç olarak isimlendirilebilir. Bir restoran işletmesi için bulaşıkların yıkanması veya yiyeceklerin depolanması sürece örnek olarak verilebilir.

Hizmetlerde ürün ve süreç iç içe geçmiştir. Yeni ürün ve yeni hizmet geliştirme arasındaki en büyük farklardan biri tasarımın konusudur. Yeni ürün geliştirme sürecindeki tasarım aşaması ürün özellikleriyle ilgiliyken, yeni hizmet geliştirmedeki tasarım aşaması sürece odaklanmaktadır.¹⁵³ Ramaswamy (1996)'den¹⁵⁴ aktaran Sheu, McHaney ve Babbar'a (2003) göre hizmet süreci tasarımı, hizmetin verildiği hizmet tesislerinin düzenlenmesi ve hizmet işlemlerinin yapılandırıldığı ve teslim edildiği süreçleri ifade etmektedir.¹⁵⁵

Yeni hizmet geliştirme literatüründe tasarım aşamasına ilişkin olarak en fazla vurgulanan hususlardan biri de hizmet blueprintidir. İlk defa Shostack (1982) tarafından tanımlanan hizmet blueprinti (hizmet taslağı), hizmet sunum sürecinin hizmet tasarımında nasıl anlaşıldığını ve analiz edildiğini şekillendirmede yararlanılan ve bir

¹⁵¹ Pao Tiao Chuang, "Combining Service Blueprint and FMEA for Service Design", *Service Industries Journal*, C. 27, S. 2 (2007), s. 92.

¹⁵² Gibbons, "Service design 101".

¹⁵³ Kim, Meiren, a.g.m., s. 259.

¹⁵⁴ Ramaswamy, "Design and Management of Service Processes", Addison Wesley, Reading, MA.

¹⁵⁵ Chwen Sheu, Roger Mchaney, Sunil Babbar, "Service Process Design Flexibility and Customer Waiting Time", *International Journal of Operations & Production Management*, C. 23, S. 8 (2003), s. 902.

hizmet sunumu sürecine dahil olan basamakları görsel olarak açıklayan akış şemasına dayanan bir yöntemdir. Bir taslakta, müşteri tarafından karşılaşılan işlem adımları, müşterinin habersiz olabileceği, ancak yine de hizmet sunumu için çok önemli olabileceği sahne arkası işlem aşamalarından görsel olarak ayrılır.¹⁵⁶ ¹⁵⁷ Bir hizmet taslağının (blueprint) temel faydası, sistemin genel ve kesin bir görünümünü sağlamasıdır. Bu nedenle, bir hizmet taslağı kişinin tüm sistemi anlamasına yardımcı olur. Ayrıca yeni hizmet geliştirme sürecine katılan çeşitli taraflar arasındaki iletişimi de kolaylaştırır. Bir diğer faydası ise hizmet sürecindeki olası arıza noktalarını belirlemeye yardımcı olmasıdır. Bu sayede süreci iyileştirmek için önleyici veya düzeltici bir faaliyetin gerçekleştirilmesini sağlar.¹⁵⁸

Trischler ve arkadaşları (2018) müşterilerin ortak tasarım yoluyla katılımının etkilerini keşfetmek amacıyla yaptıkları araştırmada, öncü müşteriler ile işbirliği yapan işletme çalışanlarından oluşturulan tasarım ekibinin sadece işletme çalışanlarından ve sadece öncü müşterilerden oluşan ekiplerden daha fazla yeni tasarım konseptleri oluşturduklarını bulmuşlardır. Bu durumun işletme çalışanları ve lider müşteriler arasındaki yakın işbirliği sayesinde bir dizi beceri, bilgi ve uzmanlığa maruz kalmanın yeni fikirler geliştirdiğini gösterdiğini belirtmişlerdir.¹⁵⁹ Bradwell ve Marr'da (2008) çalışmalarında ortak tasarımın kamu idarelerine kamu hizmetlerini daha verimli hale getirmek, kullanıcılarının ihtiyaçlarını anlayıp bunları daha iyi karşılamak ve bu kullanıcılar ile hizmet sağlayıcılar olarak aralarında bir karşılıklık duygusu oluşturmak gibi faydalar sağlayabileceğini ifade etmişlerdir.¹⁶⁰

Hizmet tasarımı sürecinde kullanıcı katılımı ve etkileşiminin, farklılaştırılmış ve benzersiz bir hizmet tasarlamak için önemli bir etken olduğunu belirten Alam'a (2002) göre yeni hizmet geliştirme sürecinde kullanıcılar tarafından her aşamada katılım

¹⁵⁶ Ragnhild Halvorsrud, Knut Kvale, Asbjørn Følstad, "Improving Service Quality Through Customer Journey Analysis", *Journal of Service Theory and Practice*, C. 26, S. 6 (2016), s. 843.

¹⁵⁷ Kim, Meiren, a.g.m., s. 259.

¹⁵⁸ a.g.m., s. 261.

¹⁵⁹ Jakob Trischler vd., "The Value of Codesign: The Effect of Customer Involvement in Service Design Teams", *Journal of Service Research*, C. 21, S. 1 (2018), ss. 75–100.

¹⁶⁰ Peter Bradwell, Sarah Marr, "Making The Most of Collaboration: An International Survey of Public Service Co-design", *DEMOS Report 23. (2008)*, DEMOS, in association with PriceWaterhouseCoopers (PWC) Public Sector Research Centre, London.

sağlanabilecek olsa da fikir üretme, hizmet testi ve pilot çalışması ile hizmet tasarımı aşamalarına katılımın, sürecin diğer aşamalarına katılıma kıyasla daha önemlidir.¹⁶¹

Belediyelerde yeni hizmet geliştirme sürecine katılım ve vatandaş tatmini ilişkisini ele alan çalışma olmamakla birlikte yukarıdaki literatür bilgisi ışığında önerilen altıncı hipotez aşağıdaki gibidir:

H₆: Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin hizmet tasarımı ve süreç/sistem tasarımı aşamasına müşteri olarak vatandaşların katılımı, yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın sağladığı vatandaş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3.6 Personel Eğitimi Aşaması

Personel eğitimi kavramındaki anlamıyla eğitim(training) kelimesi, tipik olarak eğitim(education) kelimesinden farklıdır. Eğitim tipik olarak bir sınıfta gerçekleşir. Dersler, yönlendirilmiş tartışma gibi biçimlendirilmiş yöntemlerin kullanılması yoluyla bilgi transferini içerir. Katılımcılar yeni ve ilgili bilgileri öğrenirler. Ancak karlılığı veya kaliteyi arttırmak için tasarlanan yeni beceri ve yeterliliklerin edinilmesi genellikle amaçlanan sonuçlar değildir. Bir diğer ifadeyle aslında yeni bir şey yapma yetenekleri genellikle bu tipik eğitim aracılığıyla edinilememektedir. Başka bir deyişle, bir beceri hakkında bilgi sahibi olmak, becerikli olmakla aynı şey değildir. Kişiler konu hakkında konuşmalarına izin verildiğinde, kendi deneyimleriyle ilişkilendirdiklerinde ve becerilerin kendileri için yararlılığını keşfettiklerinde daha verimli öğrenirler. Ancak bu tür öğrenme de çok zaman alıcıdır. Birçok işletme kolaylık ve maliyet bakımından düzenli olarak uzun vadeli kazançlardan fedakarlık etmektedir. Ders formatı kullanılarak daha fazla bilgi sağlanabilir. Birçok eğitim, sadece ilgili zaman taahhüdü nedeniyle ders tabanlıdır. Katılımcıların da öğrenme deneyimine daha aktif olarak katılmaları gerekir. Öte yandan, eğitim (training) genellikle kişisel katılım, bağlılık ve deneyimsel kazanımlar gerektirir. Eğitim, yaparak öğrenmeyi içerir. Yetkinlik, bilgiden çok daha fazlasıdır. Gerçek eğitim, yeterlilik seviyesi gözle görülür şekilde artırılana kadar ölçülebilir şekilde tanımlanabilecek beceriler geliştirildiğinde gerçekleşir. Eğitim

¹⁶¹ Alam, a.g.m., (2002), s. 257.

(training), çalışanlara verilen görevlerin yerine getirilmesinde yetkinlik kazandırmayı amaçlamaktadır.¹⁶²

Hizmet sektöründe personellerin eğitimi ayrı bir önem taşımaktadır. Hizmet çıktılarının değişkenliği, maddi ürünlere kıyasla hizmetler için marka oluşturmada sorun yaratabilir. Bu bağlamda hizmet sektöründeki değişkenliği azaltma girişimlerinde kullanılan yöntemlerden biri de personeli eğitmektir.¹⁶³ Hizmet karşılaşmalarındaki kişilerarası taleplere göre davranışlarını ayarlaması için çalışanlara eğitim verilmesi gerekir.¹⁶⁴ Ayrıca yeni ürünü etkili bir şekilde satmak için satış personellerinin ilaveten eğitimi de gerekebilir.¹⁶⁵ Yeni bir hizmet, çoğu zaman işletme personelinin hizmeti satmak ve sunmak için uygun şekilde eğitilmediğinden dolayı başarısız olabilir.¹⁶⁶ Ottenbacher ve Hokley (2005) konaklama alanında başarılı yeni hizmetler geliştirmek için personel yönetiminin önemine ilişkin yaptıkları çalışmalarında, çalışan eğitimi yüksek öncelikli olarak kabul etmenin, yeni projelerin tanıtımı için verilen eğitimin yanı sıra kişilerarası ve genel beceri eğitimi vermenin önemli olduğunu belirtmişlerdir.¹⁶⁷ 2012'deki çalışmalarında Melton ve Hartline, müşterilerle günlük etkileşimleri göz önüne alındığında hizmetlerdeki ön ofis çalışanlarının yeni hizmetlerin başlangıcından itibaren müşteri gereksinimleri doğrultusunda tasarlanmasına yardımcı olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda, içsel pazarlama ve eğitim sayesinde ön ofis çalışanlarını yeni hizmet hakkında bilgi sahibi hale getirmenin, coşkulu ve etkin bir şekilde tanıtmaya motive etmenin mümkün olabileceği belirtilmiştir.¹⁶⁸ Alam(2002) ise çalışmasında, personel eğitimi esnasındaki deneme hizmet sunum sürecine katılan

¹⁶² Aaron W. Hughey, Kenneth J Mussnug, "Designing Effective Employee Training Programmes", *Training for Quality*, C. 5, S. 2 (1997), s. 53.

¹⁶³ Michael Baker, Susan Hart, *The Marketing Book*, 5. b., Burlington MA: Butterworth-Heinemann, 2003. s. 591.

¹⁶⁴ Kimmy Wa Chan, Chi Kin Yim, Simon S.K. Lam, "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures", *Journal of Marketing*, C. 74, S. 3 (2010), s. 59.

¹⁶⁵ Baker, Hart, a.g.e., s. 322.

¹⁶⁶ Eberhard E. Scheuing, Eugene M. Johnson, "A Proposed Model for New Service Development", *Journal of Services Marketing*, C. 3, S. 2 (1989), s. 33.

¹⁶⁷ Michael Otterbacher, Michael Howley, "Impact of Employee Management on Hospitality Innovation Success.", *Hospitality Review*, C. 23, S. 1 (2005), s. 93.

¹⁶⁸ Horace L. Melton, Michael D. Hartline, "Employee Collaboration, Learning Orientation, and New Service Development Performance", *Journal of Service Research*, C. 16, S. 1 (2013), s. 78.

müşterilerin gözlem yaparak ve öneriler sunarak yeni hizmet geliştirme sürecinde aktif rol alabileceğini belirtmiştir.¹⁶⁹

Belediyelerde yeni hizmet geliştirme sürecine katılım ve vatandaş tatmini ilişkisini ele alan çalışma olmamakla birlikte yukarıdaki literatür bilgisi ışığında önerilen yedinci hipotez aşağıdaki gibidir:

H7: Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin personel eğitimi aşamasına müşteri olarak vatandaşların katılımı, yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın sağladığı vatandaş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3.7 Hizmet Testi, Pilot Çalışma ve Test Pazarlaması Aşamaları

Hizmet testi, potansiyel müşterilerin yeni hizmeti kabul etme durumunu belirlemek için kullanılırken, pilot çalışma ise yeni hizmetin sorunsuz bir şekilde çalışmasını sağlamak için gerçekleştirilir.¹⁷⁰ İşletmeler yeni hizmet geliştirme sürecinin hizmet testi ve pilot çalışma aşamasında hizmet taslağını (blueprint) test etme, tasarım değişikliği ve iyileştirmeleri uygulama, yeni hizmeti gerçek yaşam koşullarında kanıtlamak için test etme ve müşterilerin yeni hizmeti kabulünü belirleme faaliyetlerini gerçekleştirirler.¹⁷¹ Bu aşamadaki amaç, müşterilerin hizmet teklifine verdiği tepkilerin bir sonucu olarak yeni hizmet ve pazarlama karması için gerekli iyileştirmeleri yapmaktır.¹⁷²

Geliştirme döngüsünün sondan bir önceki aşaması olan test pazarlaması ise, yeni hizmetin satılabilirliğini incelemeyi ve pazarlama programını işletmenin yeni bir kolunda veya sınırlı sayıda müşteri ile test etmeyi içermektedir. Bu aşamada yeni ürünün cazibesi, pazara sürülmeyi içeren satış, reklam, satış promosyonu, dağıtıcı teşvikleri ve halkla ilişkiler gibi faaliyetlerin bir araya gelmesiyle test edilir. Ayrıca, bir hizmete pazar tepkisini daha iyi test etmek için üst yönetimin alternatif pazarlama karması seçeneklerini değerlendirmesine olanak tanır. Örneğin, fiyatın hizmet talebi üzerindeki etkisini değerlendirmek için farklı fiyatlarla yeni hizmet test edilebilir. Test

¹⁶⁹ Alam, a.g.m., (2002), s. 258.

¹⁷⁰ Scheuing, Johnson, a.g.m., s. 32.

¹⁷¹ Alam, a.g.m., (2002), s. 258.

¹⁷² Scheuing, Johnson, a.g.m., s. 32.

pazarlamasının tamamlanmasının ardından bir inceleme daha yapılır ve pazarlama teklifindeki son değişiklikler gerçekleştirilir.^{173 174}

Alam (2002), müşterilerin yeni hizmet geliştirme sürecinin hizmet testi ve pilot çalışma aşamasına simülasyonu yapılan yeni hizmetin sunum sürecine katılarak ve yeni hizmette yapılabilecek nihai iyileştirmeleri ve tasarım değişikliklerini önererek katkı sağlayabileceğini belirtmektedir. Test pazarlaması aşamasında ise müşteriler pazarlama planına ilişkin yorum yapma ve geri bildirimde bulunma, pazarlama karmasıyla ilgili memnuniyetleri hakkında ayrıntılı yorumlar yapma ve yeni hizmette arzu edilen iyileştirmeleri önerme faaliyetlerinde bulunabilirler.¹⁷⁵

Belediyelerde yeni hizmet geliştirme sürecine katılım ve vatandaş tatmini ilişkisini ele alan çalışma olmamakla birlikte yukarıdaki literatür bilgisi ışığında yeni hizmet geliştirme sürecinin hizmet testi ve pilot çalışma ile test pazarlaması aşamalarına ilişkin önerilen sekizinci ve dokuzuncu hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H₈: Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin hizmet testi ve pilot çalışma aşamasına müşteri olarak vatandaşların katılımı, yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın sağladığı vatandaş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H₉: Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin test pazarlaması aşamasına müşteri olarak vatandaşların katılımı, yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın sağladığı vatandaş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.3.8 Ticarileştirme Aşaması

Ticarileştirme aşaması ürünün ne zaman, nerede ve nasıl pazara sürüleceği kararlarının verildiği geliştirme sürecinin çok maliyetli son aşamasıdır. Ticarileştirme stratejisi, gerekli olan tüm reklam ve ticari promosyonları da içermektedir. Diğer taraftan satış ekibine de yeni ürünü etkili bir şekilde satması için bir eğitim vermek de gerekebilir. Nihai hedef segmentini belirleme, geliştirme sürecinin çeşitli kavram ve ürün test aşamaları ile daha önceden tanımlanmış olması gerektiğinden, pazarı göz önünde bulundurarak bir ürün geliştirmiş ve çeşitli test aşamalarını gerçekleştirmiş olan işletmeler için bu aşamanın önemli karar konularından olmaması gerekir. Bu noktada

¹⁷³ Baker, Hart, a.g.e., s. 321.

¹⁷⁴ Scheuing, Johnson, a.g.m., s. 33.

¹⁷⁵ Alam, a.g.m., (2002), s. 258.

ürünü olası erken benimseyenleri belirlemeye ve bu müşterilerle iletişim sağlamaya odaklanılmalıdır. İşletmelerin bu aşamada en fazla üzerinde durmaları gereken husus ise yeni ürünü pazara tanıtmak amacıyla, ürünün rakip ürünlere kıyasla sağladığı faydalarını ve müşteriler için kullanılabilirliğini pekiştiren güçlü bir mesajın geliştirilmesi olmalıdır.¹⁷⁶

Martin ve Horne (1995), yaptıkları araştırma sonucunda müşteri katılımının hizmet yeniliklerinin ticari başarı derecesini arttırdığını belirtmişlerdir.¹⁷⁷ Carbonell, Rodríguez-Escudero ve Pujari (2009) ise yaptıkları araştırma sonuçlarına dayanarak yeni hizmet geliştirme sürecindeki müşteri katılımının ticari sonuçlara (rekabet üstünlüğü ve satış performansı) doğrudan katkısından ziyade, katılımı artan teknik kalitenin ve yenilik hızının aracılık etkileriyle gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.¹⁷⁸ Alam (2002) yeni hizmet geliştirme sürecinin son aşaması olan ticarileştirme sürecinde müşterilerin hizmeti deneme amaçlı benimseme, hizmetin tüm performansı hakkında arzulan gelişmelerle birlikte geri bildirim sunma, diğer potansiyel müşterilere ağızdan ağıza reklam yapma eylemleriyle katılabileceğini ifade etmiştir.¹⁷⁹ Cheng, Chen ve Tai Tsou'da (2012) müşterinin lansman aşamasına katılımının hizmet yeniliklerinin başarısını artırdığını belirtmiştir.¹⁸⁰

Belediyelerde yeni hizmet geliştirme sürecine katılım ve vatandaş tatmini ilişkisini ele alan çalışma olmamakla birlikte yukarıdaki literatür bilgisi ışığında önerilen onuncu hipotez aşağıdaki gibidir:

H₁₀: Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin ticarileştirme aşamasına müşteri olarak vatandaşların katılımı, yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın sağladığı vatandaş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

¹⁷⁶ Baker, Hart, a.g.e., s. 322.

¹⁷⁷ Martin Jr, Horne, a.g.m., s. 51.

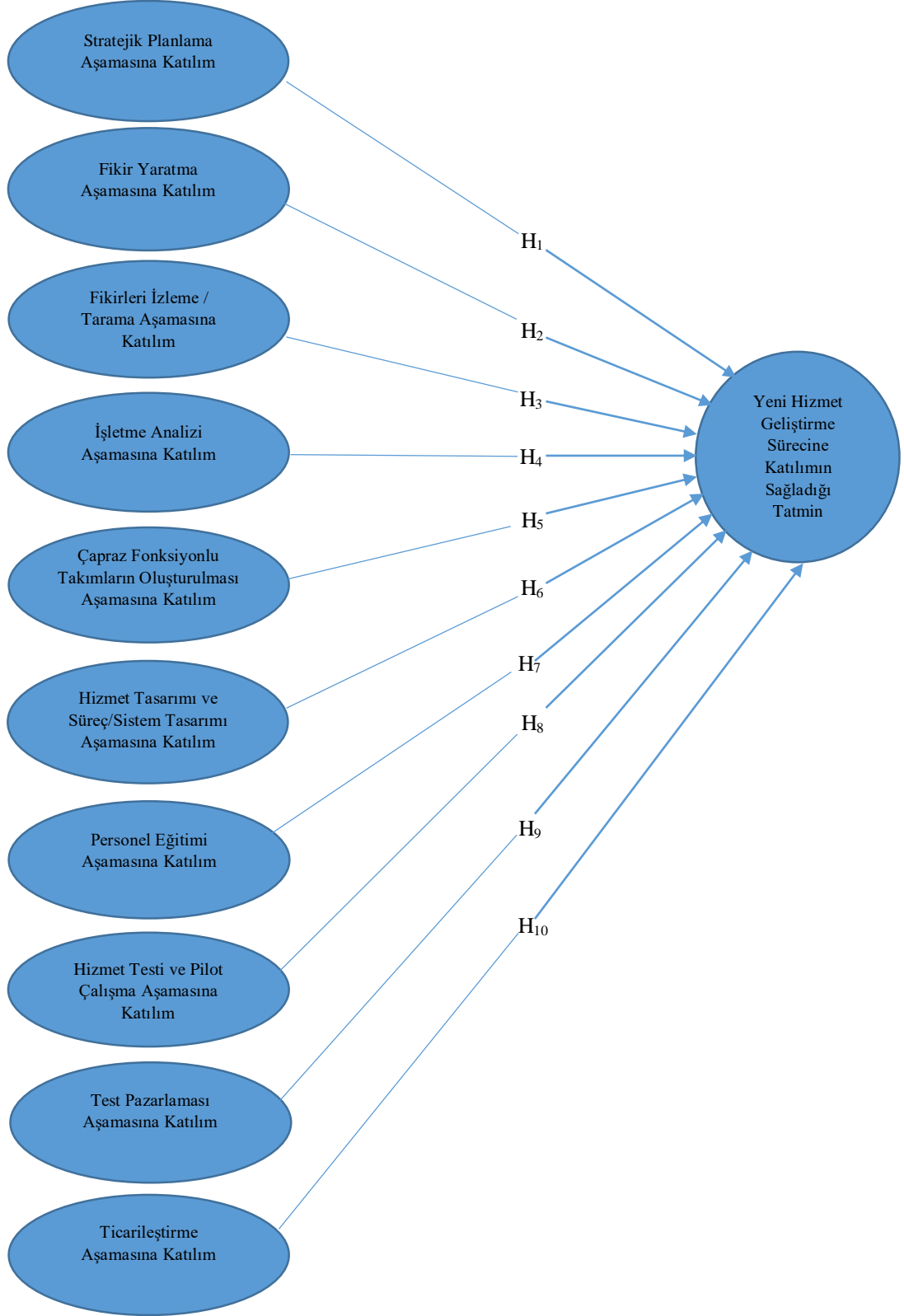
¹⁷⁸ Carbonell, Rodríguez-Escudero, Pujari, "Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes", ss. 536–50.

¹⁷⁹ Alam, a.g.m., (2002),s. 258.

¹⁸⁰ Colin C. Cheng, Ja Shen Chen, Hun Tai Tsou, "Market-creating Service Innovation: Verification and Its Associations with New Service Development and Customer Involvement", *Journal of Services Marketing*, C. 26, S. 6 (2012), s. 451.

3.4.ARAŞTIRMA MODELİ

Önceki bölümde belirtilen hipotezler doğrultusunda araştırma modeli Şekil 3'te görüldüğü gibi oluşturulmuştur.



Şekil 3: Araştırma Modeli

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE MÜŞTERİ KATILIMININ MÜŞTERİ TATMİNİNE ETKİSİ: BURSA KENT SAKINLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecindeki birlikte değer yaratma faaliyetlerine vatandaşların hangi aşamalarda katılmak istediklerini belirlemek ve bu aşamalardan hangilerindeki katılımın müşteri olarak vatandaş tatminini etkilediğini ortaya koymaktır.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde araştırmaya temel teşkil eden gerek yeni hizmet geliştirme, gerekse de birlikte değer yaratma konularındaki çalışmaların özellikle son yıllarda arttığı görülse de, her iki çalışma konusunda da henüz çok zengin bir literatürün oluşmadığı görülmektedir. Ayrıca yeni hizmet geliştirme sürecine yönelik çalışmalarda birlikte değer yaratma faaliyetlerinin ele alındığı çalışmalar güncel olsa da az sayıdadır. Özellikle ülkemizde yapılan çalışmalar her iki konu bakımından da çok sınırlıdır. Sınırlı olan bu iki konu belediyelerin yeni hizmet geliştirme süreci açısından ise hiç ele alınmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmayla ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Müşteriler için artan ürün ve hizmet seçeneklerinden ancak istek ve ihtiyaçlarını yüksek oranda karşılama başarısı gösterenlere karşı müşteri tatmini söz konusu olabileceğinden, işletmelerin yeni ürün ve hizmet geliştirme çalışmalarında, müşterileriyle beraber değer yaratma konusuna giderek daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

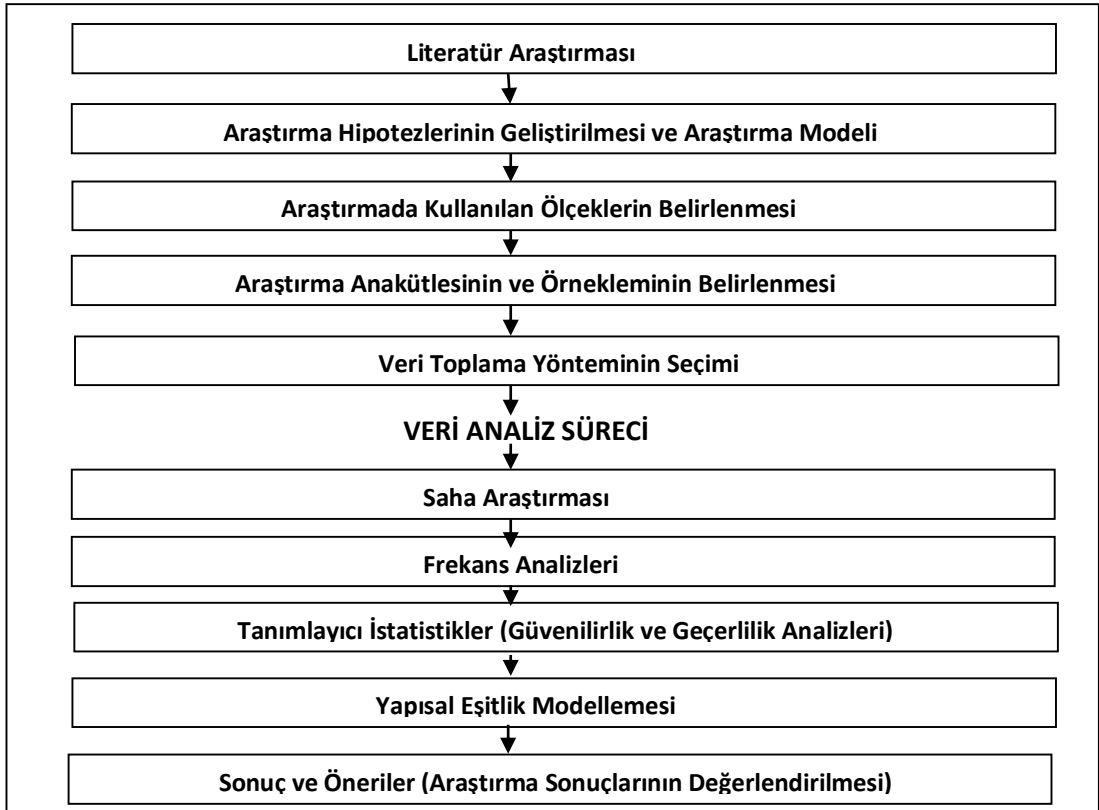
Araştırma sonuçları rekabet edebilmek için müşteri olarak vatandaş tatminini sağlamak isteyen belediyelere yeni hizmet geliştirme sürecinde değer yaratma çabalarına müşterilerin de katılma isteğini ve yeni hizmet geliştirme sürecinin özellikle hangi aşamalarındaki bu ortaklığın, onların katılıma ilişkin tatminini etkileyebileceğini göstermesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmadan elde edilecek sonuçları dikkate alacak belediyeler hem daha iyi yeni hizmetler geliştirebilecekler hem de müşterilerin sürece katılımından tatmin olmasını sağlayacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma Bursa ilinde yaşayan 387 kent sakini üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu ölçüt dışında olan kişiler araştırmaya dahil edilmemiştir.

4.3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE ARAŞTIRMADA İZLENEN SÜREÇ

Araştırma tasarımına ilişkin literatür incelendiğinde genel kabul gören üç ana sınıflandırma görülmektedir. Bunlar; “keşifsel araştırma”, “nedensel araştırma” ve “tanımlayıcı araştırma”dır.¹⁸¹ Bu çalışmada nedensel araştırma tasarımı kullanılmış olup literatür araştırması keşfedici araştırma kapsamındadır. Keşfedici araştırmanın tamamlanmasının ardından çalışmanın güvenilirlik ve geçerliliğine yönelik katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin yapılan frekans analizleri ise tanımlayıcı araştırma kapsamındadır. Araştırmada “nedensel araştırma” kapsamında Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi gerçekleştirilmiştir. Belirtilen bu araştırma tasarımı doğrultusunda bu çalışmada izlenen araştırma süreci akış şeması Şekil 4’te gösterilmektedir.



Şekil 4: Çalışmada İzlenen Araştırma Süreci Akış Şeması

¹⁸¹ A. C. Burns, R. F. Bush, F. D. Orel, *Pazarlama Araştırması*, ed. Fatma Demirci Orel, Ankara: Nobel Yayınları, 2015, s.46.

4.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada izlenen araştırma yöntemine ilişkin olarak anakütlenin belirlenmesi, araştırmanın uygulanacağı örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi, anket formunun oluşturulması, veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıdaki alt başlıklarda ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

4.4.1. Araştırmanın Anakütlesi Ve Örnekleme

Anakütle, araştırma için tespit edilen amaçlara yönelik belirlenen birimler grubunun bütünüdür. Örnekleme yapabilmek için öncelikle anakütlenin sınırlarını belirlemek gereklidir. Bu yüzden öncelikle anakütleye hangi birimlerin dahil olacağı belirlenmelidir.¹⁸² Bu tezdeki araştırma kısmı için seçilen anakütle Bursa ilinde ikamet eden kent sakinlerinden oluşmaktadır.

Örnekleme, anakütlenin küçük birim hali olup, anakütleyi temsil eder. Örnekleme birimi araştırma için temel yapı taşıdır.¹⁸³ Genellikle anakütleye ulaşmak çok zor olduğundan araştırmalarda örneklem kullanılmaktadır. Bu, araştırmanın hem daha az maliyetle hem de daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlar.¹⁸⁴ Araştırmanın örneklem büyüklüğü için Sekaran'ın¹⁸⁵ 2000 yılında istatistikî yöntemlere dayanarak ortaya koyduğu ve önerdiği en az 384 sayısı dikkate alınmıştır. Araştırmada, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan ve zaman ve bütçe darlığı dolayısıyla seçilecek kişilerden sadece ulaşılabilir olanların örnekleme dahil edilmesini içeren kolayda örnekleme yöntemi¹⁸⁶ kullanılmıştır.

4.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Anket formunda “Likert ölçek soruları” ve “kategorik sorular” olmak üzere iki bölüm bulunmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde Bursa ilindeki kent sakinlerinin yeni belediye hizmetlerinin geliştirilmesinde katılmak istedikleri aşamalara ve bu aşamalara bağlı olarak tatminlerini ölçmeye yönelik ölçek sorularına yer verilmiştir. Ölçek soruları 5’li likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak

¹⁸² Mahir Nakip, *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*, 3. b., Seçkin Yayıncılık, 2013, s.262.

¹⁸³ Burns, Bush, Orel, a.g.e.,s, 211.

¹⁸⁴ A. Ercan Gegez, *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2015, s.254.

¹⁸⁵ Uma Sekaran, Roger Bougie, *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*, 3. b., New York: John Wiley, 2000, s. 294.

¹⁸⁶ Gegez, a.g.e., s. 266.

değerlendirilmiştir. Literatürden yararlanılarak oluşturulan bu ölçekte toplam 45 ifade yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 2’de yer almaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları 20 Mayıs 2019 – 10 Temmuz 2019 tarihleri aralığında Bursa ilinde yaşayan kent sakinleri üzerinde uygulanmıştır. Veri toplama süreci sonunda 430 anket toplanmış olup, eksik ve/veya hatalı doldurulması sebebiyle çıkarılan anketlerin ardından toplam 387 anket analiz kısmında kullanılmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 23 ve SmartPLS 3.2.8 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

4.4.3. Araştırma Formunun Oluşturulması ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada Alam’ın 2002¹⁸⁷ yılında ve Van Ryzin¹⁸⁸’in 2004 yılında yaptığı çalışmalar uyarlanarak anket sorusu haline getirilmiştir. İlgili kaynaklardan uyarlanarak oluşturulan ölçek ifadeleri ve boyutları aşağıdaki Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Çalışmada Kullanılan İfadeler, İlgili Boyutları ve Ait İfadelerin Literatür Kaynakları

Boyut	Ölçek İfadeleri	Literatür Kaynağı
Stratejik planlama	1.Belediyemizin eğer olursa yeni hizmet geliştirme planlama çalışmalarına yardım etmek isterim. 2.Belediyemizin yeni hizmet geliştirme planlarına katkı sağlamak isterim. 3.Bu planlamalar için bilgi ve geri bildirim sunmak isterim.	Ian Alam; 2002: 258
Fikir yaratma	1.Belediyemiz yeni hizmet geliştirirken, yeni hizmet ihtiyaçlarına ilişkin bu süreçte fikir vermek isterim. 2.Belediyemiz yeni hizmet geliştirirken, bu süreçte sorunlarımızı çözecek yeni hizmetlere yönelik fikir sunmak isterim. 3.Bu süreçte, yeni hizmet geliştirme fikirleri oluşturacak şekilde mevcut hizmetlerin aksayan yönlerini eleştirmek isterim. 4.Bu süreçte, belediye hizmetleri konusundaki boşlukları/eksiklikleri belirtmek isterim. 5.Belediyemizin yeni hizmet geliştirme sürecinde, onlara yeni hizmetlere ilişkin bir istek listesi sunmak isterim.	

¹⁸⁷ Alam, a.g.m., (2002), ss. 250–61.

¹⁸⁸ G. Van Ryzin, “The Measurement of Overall Citizen Satisfaction”, *Public Performance and Management Review*, C. 27, S. 3 (2004), ss. 9–28.

Tablo 7 (Devamı): Çalışmada Kullanılan İfadeler, İlgili Boyutları ve Ait İfadelerin Literatür Kaynakları

Boyut	Ölçek İfadeleri	Literatür Kaynağı
Fikir yaratma	6.Bu süreçte, hangi koşullarda olursa yeni hizmetlerin vatandaşlar tarafından daha kolay benimseneceğine ilişkin fikirlerimi sunmak isterim.	Ian Alam; 2002: 258
Fikirleri İzleme/ tarama	1.Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmetlerin talep edilip edilmeyeceğine ilişkin tahminlerde bulunmak isterim. 2.Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmet taslaklarının vatandaşlar tarafından istenen ve önemsenen özelliklerini ve faydalarını önermek isterim. 3.Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmet taslak çalışmalarına ilişkin biz vatandaşların olası reaksiyonlarını belirtmek isterim. 4.Bu taslakların beğenilen ve tercih edilen yönlerini ifade etmek isterim. 5.Bu taslaklara göre, geliştirilen yeni hizmeti gelecekte satın alma ve/veya kullanma niyetimi belirtmek isterim. 6.Bu taslakları inceleyerek, bu yeni hizmetin geliştirme sürecinin devam edip etmeme kararına yardımcı olmak isterim.	
İşletme analizi	1.Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmet taslaklarının (konseptlerinin) karlılığına ilişkin finansal verilere göre geri bildirimde bulunmak isterim. 2.Bu taslakların verimliliğine ilişkin geri bildirimde bulunmak isterim. 3.Bu taslakların maliyet-fayda analizine ilişkin geri bildirimde bulunmak isterim. 4.Bu taslakların talebine ilişkin geri bildirimde bulunmak isterim.	
Çapraz fonksiyonlu takımların oluşturulması	1.Belediyemizin yeni hizmet geliştirme sürecinde oluşturulacak ekiplerde yer almak isterim. 2.Bu ekiplerde yer almak beni mutlu eder. 3.Bu ekiplerde yer alarak yeni geliştirilecek hizmetlere değer katabilirim.	
Hizmet tasarımı ve süreç/sistem tasarımı	1.Yeni hizmet ve süreçlerin uygulanma adımlarına ilişkin olası hataları belirtmek isterim. 2.Bu adımlardaki olası başarısızlık noktalarını belirtmek isterim. 3.Yeni hizmet ve süreçlerin deneme amaçlı uygulanma aşamalarını gözlemlemek isterim. 4.Önerilen yeni hizmet ve süreçleri kendi istek listemle karşılaştırarak hizmet tasarımına katkı sağlamak isterim.	
Personel eğitimi	1.Personelin eğitimi aşamasındaki deneme hizmet sunum sürecine katılmak isterim. 2.Bu deneme hizmet sunum sürecine gözlem yaparak katkı sunmak isterim.	

Tablo 7 (Devamı): Çalışmada Kullanılan İfadeler, İlgili Boyutları ve Ait İfadelerin Literatür Kaynakları

Boyut	Ölçek İfadeleri	Literatür Kaynağı
Personel eğitimi	3.Bu deneme hizmet sunum sürecine katılarak önerilerde bulunmak isterim.	Ian Alam; 2002: 258
Hizmet testi ve pilot çalışma	1.Hazırlanan yeni hizmetlerin belirli bir alandaki gerçek uygulamasına katılmak isterim. 2.Bu gerçek uygulamalara katılarak nihai hizmetin geliştirilmesine yönelik öneriler sunmak isterim. 3.Bu uygulamalara katılarak gerekli hizmet tasarım değişikliklerini önermek isterim.	
Test pazarlaması	1.Yeni hizmet için pazarlama planının hazırlanması aşamasına katılmak isterim. 2.Yeni hizmetin test pazarlamasına katılarak yorum yapmak ve geri bildirimde bulunmak isterim. 3.Yeni hizmetin test pazarlamasına katılarak uygulanacak pazarlama stratejilerine ilişkin değerlendirmeler de bulunmak isterim. 4.Yeni hizmetin test pazarlamasına katılarak olursa gerekli geliştirme önerilerinde bulunmak isterim.	
Ticarileştirme	1.Belediyemizin sunduğu yeni hizmet en nihayetinde vatandaşlara sunulduğunda deneme amaçlı olarak hizmeti kullanırım. 2.Denediğim hizmeti eğer gerekli görürsem, yeni hizmetin genel performansı hakkında belediye yönetimine geri bildirimde bulunurum. 3.Eğer gerekli görürsem, hizmet performansının geliştirilmesine yönelik önerilerimi belediye yönetimine sunmak isterim. 4.Denediğim bu yeni hizmetin pozitif yönleri hakkında diğer kent sakinleriyle konuşurum.	
Tatmin	1.Yeni hizmet geliştirme sürecine vatandaşlarını da dahil eden belediyeye işlerini iyi yapma konusunda güvenirim. 2.Bu sürece vatandaşlarını da dâhil eden belediyenin hizmetlerinin aklımdaki ideal hizmetlere yaklaştığını düşünürüm. 3.Bu şekilde hareket eden bir belediyenin iş yapma şeklinden memnun olurum. 4.Bu sürece vatandaşlarını da dâhil eden belediyenin benim ve ailemin ihtiyaçlarını karşılamak için genel olarak işini iyi yaptığını düşünürüm. 5.Bu sürece vatandaşlarını da katan belediyenin hizmetlerinin daha iyi olacağını düşünürüm.	

4.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Literatür araştırması neticesinde oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (YEM) analiz edilmiştir. Ayrıca katılımcıların özelliklerine ilişkin sonuçlar frekans analizleriyle ortaya konmuştur. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Araştırma verileri, IBM SPSS 23 ve SmartPLS 3.2.8 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu çalışmada, doğrulayıcı faktör analizi yapmak için kısmi en küçük kareler yol analizi olan (PLS-SEM) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS-SEM yaklaşımı, çoklu regresyon analizi ile temel bileşen analizinin sonuçlarını birleştiren ve genelleştiren bir yol analizi tekniğidir. YEM, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini tahmin etmeye ve görmeye yönelik bir yöntemdir. Aslında, kovaryans bazlı yol analizi (CB-SEM) ve kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) birbirine benzer özellikler taşımaktadır. Ancak, CB-SEM analizinde araştırma modeli üzerinde kovaryans temelli bir sınama gerçekleştirirken, PLS-SEM analizinde varyans temelli bir sınama gerçekleştirilmektedir. PLS-SEM yaklaşımı kullanılan analizlerde verilerin normal dağılım göstermesine gerek yoktur.¹⁸⁹ Varyans ve kovaryans temelli yaklaşımlar arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 8'de görülmektedir.¹⁹⁰

Tablo 8: Varyans ve Kovaryans Temelli Yapısal Eşitlik Modellemesi Arasındaki Farklılıklar

Ölçütler	PLS-SEM	CB-SEM
Amaç	Tahmin Odaklı	Parametre Odaklı
Dağılım Varsayımı	Parametrik Olmayan	Parametrik
Gereken Örneklem Büyüklüğü	Küçük (Minimum 30-100)	Büyük (Minimum 100-800)
Model Karmaşıklığı	Büyük Modeller	Büyük Modeller (50 ve üstü değişken)
Parametre Tahminleri	Potansiyel Önyargı	Kararlı (Varsayımların karşılanması durumunda)
Yapı Başına Göstergeler	İkili ya da Çok Sayıda	Minimum 3-4 tanımlama Şartlarını Karşılama

¹⁸⁹ Murat Polat, "Eğitim Bilimlerinde PLS-SEM Yaklaşımının Kullanılabilirliği Ve Bir Uygulama", *Social Sciences Studies Journal*, C. 4, S. 25 (2018), s. 5327.

¹⁹⁰ H. Olya, "Global Conference on Services Management", *Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Volterra, Italy, 2017. Aktaran: Polat,a.g.m., s. 5326.

Tablo 8 (Devamı): Varyans ve Kovaryans Temelli Yapısal Eşitlik Modellemesi Arasındaki Farklılıklar

Ölçütler	PLS-SEM	CB-SEM
Parametre Göstergeleri İçin İstatiksel Testler	Bootstrapping	Varsayımlar Karşılmalı
Ölçüm Modeli	Bıçimlendirici ve Yansıtıcı	Sadece Yansıtıcı
Uyum İyiliği Değerleri	Gerekmiyor	Fazla Sayıda
Kullanılan Yazılımlar	SmartPLS, PLS Graph vb.	LISREL, AMOS vb.

Kaynak: H. Olya, “Global Conference on Services Management”, *Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Volterra, Italy, 2017. Aktaran: Polat,a.g.m., s. 5326.

4.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN

SONUÇLAR

Araştırmada gerçekleştirilen analizler ve bu analizlerin sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

4.6.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara ilişkin demografik veriler aşağıdaki Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler

Cevaplayıcıların Özellikleri	Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	223	57,62
	Erkek	164	42,38
Yaş Aralığı	15-24	148	38,24
	25-34	94	24,29
	35-44	73	18,86
	45-54	52	13,44
	55-64	13	3,36
	64 ve üzeri	7	1,81
Medeni Durum	Bekar	204	52,71
	Evli	183	47,29
Eğitim Durumu	İlköğretim	69	17,83
	Lise	92	23,77
	Önlisans	24	6,2
	Lisans	184	47,55
	Yüksek Lisans	14	3,62
Doktora	4	1,03	

Tablo 9 (Devamı): Cevaplayıcılara İlişkin Özellikler

Cevaplayıcıların Özellikleri		Frekans	Yüzde
Meslek	Çalışmıyor	41	10,6
	Öğrenci	136	35,14
	Özel Sektör Çalışanı	141	36,43
	Kamu Çalışanı	18	4,65
	İşveren	20	5,17
	Emekli	23	5,94
	Diğer	8	2,07
Aylık Gelir	1000 TL ve altı	120	31,01
	1001 TL-2000 TL	56	14,47
	2001 TL-3000 TL	123	31,78
	3001 TL-4000 TL	44	11,37
	4001 TL-5000 TL	11	2,84
	5001 TL-6000 TL	11	2,84
	6001 TL-7000 TL	5	1,3
	7001 TL ve üzeri	17	4,39
Toplam		387	100

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin Tablo 9 incelendiğinde, cinsiyet dağılımının çok farklılık göstermediği görülmektedir. Katılımcıların %57,62'sini kadınlar, %42,38'ini erkekler oluşturmuştur. Yaş aralığı incelendiğinde ise %38,24 oranla 15-24 yaş aralığının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Medeni durum dağılımı da büyük farklılık göstermemektedir. Katılımcıların %52,71'si bekar, %47,29 evlidir. Eğitim durumu açısından çoğunlukta olan katılımcılar %47,55 oranla lisans mezunlarıdır. Meslek gruplarına göreyse katılımcıların %36,43'ü özel sektör çalışanıdır. Katılımcıların %31,78'i 2001 tl-3000 tl arasında aylık gelire sahiptir.

Eklerde sunulan EK 4'te anket formunda yer alan ölçek sorularına verilen yanıtların frekans dağılımları, ortalama, medyan ve standart sapma değerleri görülmektedir.

4.6.2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Geçerlilik ve güvenilirlik analizi için araştırmada yer alan boyutların birleşme geçerliliği (convergent validity), ayrışma geçerliliği (discriminant validity) ve iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability) analizleri yapılmıştır. Birleşik güvenilirlik (Composite Reliability/CR) ve güvenilirlik (Cronbach's Alfa) değerleri hesaplanmıştır. Ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri faktör yükleriyle açıklanmış ve birleşme analizinin geçerliliğinde kullanılmıştır. Ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle hangi ölçüde tutarlı olduğunu ölçmek için Cronbach's Alfa ve CR değerleri kullanılmış olup, gizil bir yapıyı temsil eden belirli maddeler arasındaki yaklaşmanın ölçüsünü görmek için AVE değeri kullanılmıştır.

Fornell ve Larcker'in 1981'de yaptıkları çalışmaya göre Cronbach's Alfa ve birleşik güvenilirlik değerlerinin 0,70'in, faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması ve açıklanan ortalama varyans değerinin de 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir.¹⁹¹ Bu araştırmada kullanılan ölçekte 45 ifade değerlendirilmiş olup, ölçeğin genel güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alfa katsayısı 0,973 bulunmuştur. Bu sonuç literatürde kabul edilen 0,70 değerinin üzerinde olduğundan ölçeğin genel güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmada gerçekleştirilen Smart PLS için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmemektedir. Ancak yine de çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin söylenebilmesi için basıklık-çarpıklık değerinin $\pm 1,96$ sınırları içerisinde olması gerekmektedir.¹⁹² Çalışmada kullanılan verilerin basıklık – çarpıklık değerlerine bakıldığında, elde edilen değerlerin $\pm 1,96$ sınırları içerisinde olduğu bulunmuştur. Verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri Ek 1'de görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 10'da modelde yer alan boyutların ölçüm modeli sonuçları görülmektedir.

¹⁹¹ C Fornell, David F Larcker, "SEM with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics", *Journal of Marketing Research*, 1981, ss. 382-388.

¹⁹² Ayşe Oğuzlar, *İstatistiksel Veri Analizi 1 SPSS ve MINITAB UYGULAMALI*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2007, s. 102.

Tablo 10: Ölçüm Modelinin Sonuçları

Ölçek Boyutları	İfadelerin Kısaltması	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha Değeri	Birleşik Güvenilirlik (CR) Değeri	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) Değeri
Fikir Tarama Aşamasına Katılım	FT1	0,767	0,882	0,911	0,629
	FT2	0,806			
	FT3	0,804			
	FT4	0,829			
	FT5	0,778			
	FT6	0,775			
Fikir Yaratma Aşamasına Katılım	FY1	0,828	0,886	0,913	0,637
	FY2	0,847			
	FY3	0,807			
	FY4	0,794			
	FY5	0,727			
	FY6	0,782			
Hizmet/Süreç Tasarımı Aşamasına Katılım	HT1	0,873	0,869	0,910	0,718
	HT2	0,866			
	HT3	0,853			
	HT4	0,796			
İşletme Analizi Aşamasına Katılım	IA1	0,864	0,900	0,930	0,769
	IA2	0,865			
	IA3	0,903			
	IA4	0,876			
Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	MT1	0,762	0,878	0,911	0,673
	MT2	0,852			
	MT3	0,849			
	MT4	0,858			
	MT5	0,775			
Pilot Çalışma Aşamasına Katılım	PC1	0,922	0,915	0,947	0,855
	PC2	0,948			
	PC3	0,905			
Personel Eğitimi Aşamasına Katılım	PE1	0,907	0,915	0,946	0,855
	PE2	0,940			
	PE3	0,926			
Stratejik Planlama Aşamasına Katılım	SP1	0,924	0,908	0,942	0,844
	SP2	0,938			
	SP3	0,893			
Ticarileştirme Aşamasına Katılım	T1	0,810	0,834	0,889	0,668
	T2	0,866			
	T3	0,833			
	T4	0,757			
Çapraz Fonksiyonlu Takımların Oluşturulması Aşamasına Katılım	TO1	0,905	0,934	0,958	0,884
	TO2	0,966			
	TO3	0,947			
Test Pazarlaması Aşamasına Katılım	TP1	0,872	0,910	0,937	0,788
	TP2	0,910			
	TP3	0,911			
	TP4	0,856			

Tablo 10 incelendiğinde, boyutlara ilişkin Cronbach's Alfa katsayılarının 0,882 ile 0,934 arasında; Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability/CR) katsayılarının 0,889 ile 0,958 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığını göstermektedir. Boyutların Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerlerinin 0,629 ile 0,884 arasında yer alması birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Ayrışma geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılan kriterler Fornell ve Larcker¹⁹³ ile Henseler ve arkadaşları¹⁹⁴ tarafından önerilmiştir. Ayrışma geçerliliği kavramsal olarak benzer olan iki yapının farklılıklarının derecesini ölçümünde kullanılmaktadır. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre araştırmada yer alan boyutların AVE değerlerinin karekökü, bu boyutlar arasındaki korelasyonlardan yüksek olmalıdır. Aşağıdaki Tablo 11'de Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre yapılan analiz sonuçları görülmektedir.

¹⁹³ Fornell, Larcker, a.g.m., ss. 382-388.

¹⁹⁴ Jörg Henseler, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, C. 43, S. 1 (2015), s. 116.

Tablo 11: Fornell – Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Fikirleri İzleme/ Tarama Aşamasına Katılım(1)	0,793										
Fikir Yaratma Aşamasına Katılım(2)	0,744	0,798									
Hizmet Tasarımı ve Süreç/Sistem Tasarımı Aşamasına Katılım(3)	0,740	0,671	0,847								
Personel Eğitimi Aşamasına Katılım(4)	0,609	0,426	0,655	0,925							
Hizmet Testi ve Pilot Çalışma Aşamasına Katılım(5)	0,633	0,526	0,685	0,730	0,925						
Stratejik Planlama Aşamasına Katılım(6)	0,625	0,641	0,621	0,535	0,584	0,919					
Test Pazarlaması Aşamasına Katılım(7)	0,569	0,445	0,644	0,644	0,708	0,570	0,888				
Ticarileştirme Aşamasına Katılım(8)	0,593	0,576	0,630	0,448	0,519	0,499	0,464	0,817			
Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin(9)	0,505	0,525	0,483	0,407	0,452	0,482	0,381	0,608	0,820		
Çapraz Fonksiyonlu Takımların Oluşturulması Aşamasına Katılım(10)	0,569	0,510	0,578	0,639	0,649	0,631	0,566	0,441	0,408	0,940	
İşletme Analizi Aşamasına Katılım(11)	0,640	0,484	0,604	0,517	0,516	0,588	0,608	0,512	0,387	0,523	0,877

Not: Tabloda çapraz hatta koyu gösterilen değerler AVE'nin karekök değerleridir.

Tablo 11 incelendiğinde ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Henseler ve arkadaşları tarafından önerilen HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriteri, araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Henseler ve arkadaşları yaptıkları çalışmada HTMT değerinin 0,85'in altında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak benzer içerikteki boyutların HTMT değeri 0,90'a kadar olabilir.¹⁹⁵ Aşağıdaki Tablo 12'de ayrışma geçerliliğine ilişkin HTMT değerleri görülmektedir.

¹⁹⁵ a.g.m.

Tablo 12: HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Fikirleri İzleme/ Tarama Aşamasına Katılım(1)											
Fikir Yaratma Aşamasına Katılım(2)	0,845										
Hizmet Tasarımı ve Süreç/Sistem Tasarımı Aşamasına Katılım(3)	0,846	0,769									
Personel Eğitimi Aşamasına Katılım(4)	0,679	0,476	0,735								
Hizmet Testi ve Pilot Çalışma Aşamasına Katılım(5)	0,706	0,585	0,767	0,797							
Stratejik Planlama Aşamasına Katılım(6)	0,698	0,704	0,697	0,587	0,641						
Test Pazarlaması Aşamasına Katılım(7)	0,633	0,497	0,725	0,705	0,776	0,627					
Ticarileştirme Aşamasına Katılım(8)	0,692	0,666	0,742	0,512	0,595	0,573	0,535				
Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin(9)	0,569	0,582	0,549	0,449	0,498	0,533	0,423	0,707			
Çapraz Fonksiyonlu Takımların Oluşturulması Aşamasına Katılım(10)	0,628	0,553	0,640	0,691	0,702	0,683	0,613	0,495	0,443		
İşletme Analizi Aşamasına Katılım(11)	0,716	0,539	0,681	0,567	0,568	0,646	0,671	0,590	0,431	0,569	

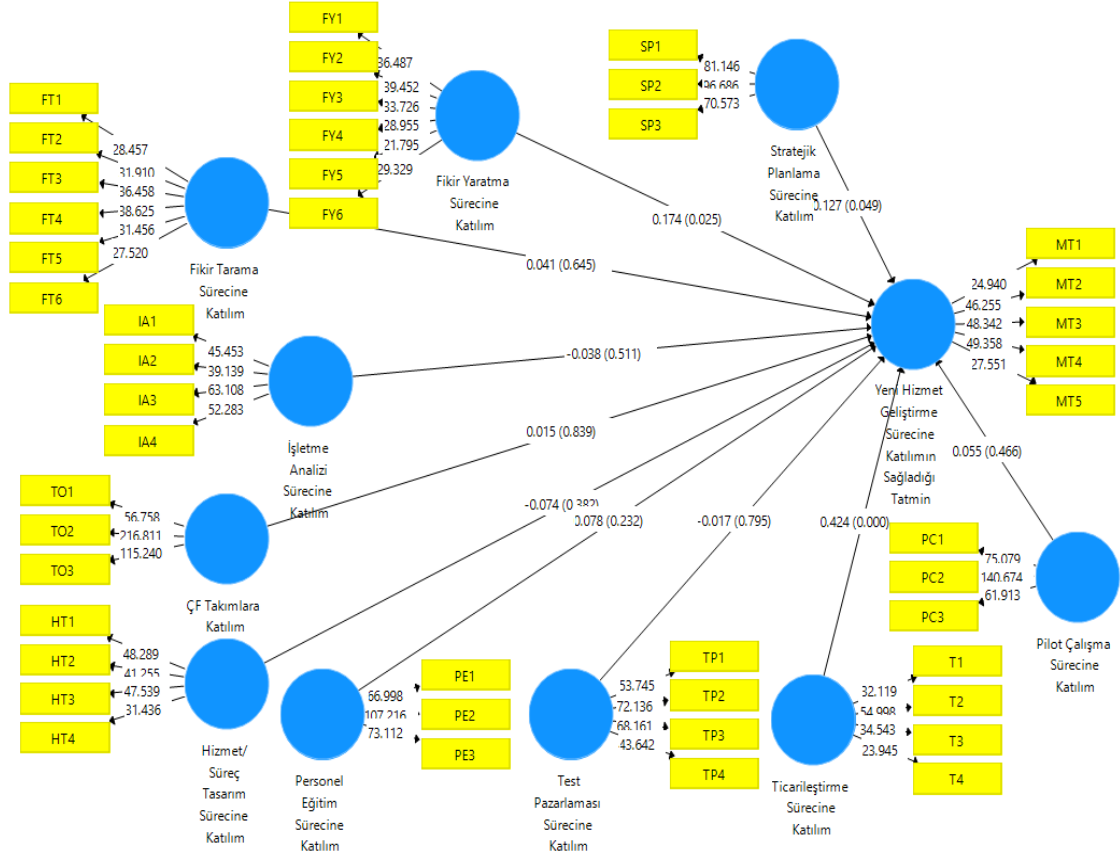
Tablo 12’de araştırma boyutları arasındaki tüm değerlerin HTMT kriterindeki eşik değerinin altında kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırma verileri her iki kritere göre de ayrışma geçerliliğini sağlamıştır. Sonuç olarak araştırma boyutları yapısal eşitlik analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

4.6.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Sonuçları

Güvenilirlik ve geçerlilik analizi gerçekleştirilen araştırma modelinde öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Modelde Fikir Tarama, Fikir Yaratma, Hizmet/Süreç Tasarımı, İşletme Analizi, Pilot Çalışma, Personel Eğitimi, Stratejik Planlama, Ticarileştirme, Çapraz Fonksiyonlu Takımların Oluşturulması, Test Pazarlaması boyutları Müşteri Tatmini etkileyen egzogen değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. Araştırma modelinin analizinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Modelin değerlendirilmesinde R^2 , β ve t değerleri (t değeri>1,96) gibi temel ölçümler ile tahmin gücü (Q^2) ve etki büyüklüğü (f^2) değerleri incelenmiştir. Yol katsayıları, doğrusallık, etki büyüklüğü (f^2) ve R^2 değerlerini hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücü (Q^2) değerini hesaplamak için ise Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının

anlamlılıklarını ölçmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t değerleri hesaplanmıştır.

Aşağıdaki Şekil 5’de önerilen modelin yapısal eşitlik modeli (PLS-SEM) analiz sonuçları görülmektedir.



Şekil 5: Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) Sonuçları

Tablo 13’de Yapısal Modele ilişkin sonuçlar detaylı olarak görülmektedir. Hair ve arkadaşları 2017’deki çalışmalarında, reflektif içsel modelin değerlendirilmesinde R^2 ’ye ek olarak Q^2 ve f^2 değerlerinin de incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır.¹⁹⁶ Blindfolding süreci temelinde, Q^2 verilen bir gösterge bloğuna ilişkin bir bölüm verilerini modele dahil etmeden modelin tahmini geçerliliğini değerlendirmektedir. Bu

¹⁹⁶ J.F. Hair vd., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, ed. Sage, 2. b., Thousand Oaks, CA, 2017.

değer daha sonra hesaplanan parametrelere dayanarak hesaba katılmayan kısmı tahmin etmektedir.¹⁹⁷

Tahmin yapılarının etki büyüklüğü f^2 değerlerine bakılarak değerlendirilebilmektedir. Etki büyüklüğü dışsal gizil değişkendeki açıklanamayan kısmının varyans oranına bağlı olarak R^2 'deki artışın hesaplanmasıdır. Cohen'in (1988) çalışmasında, f^2 değerleri 0.02, 0.15 ve 0.35 sırasıyla küçük, orta ve büyük etki boyutları olarak belirtilmiştir. 0,02 den 0,15 e kadar küçük; 0,15 den 0,35 e kadar orta; 0,35 ve üzeri yüksek etki oranı olarak tanımlanmıştır. Yapılan bu çalışmada yapıların etki büyüklükleri incelendiğinde ticarileştirme boyutunun müşteri tatmini üzerindeki etki düzeyi orta çıkmışken, araştırmanın diğer boyutlarında bu etki görülmemektedir.

Kestirimsel örneklemin tekrar kullanım tekniği olan Q^2 tahmini etkililik düzeyinin belirlenmesinde etkili bir kriterdir. Modelin kestirimsel uygunluğa sahip olması için $Q^2 > 0$ olması gerekmektedir.¹⁹⁸ Tablo 13 incelendiğinde tüm boyutların müşteri tatminine ilişkin Q^2 değerinin 0,269 olduğu görülmektedir. Bu değerler tahmini etkililik düzeylerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 13 incelendiğinde VIF (Variance Inflation Factor) değerlerinin eşik değer olan 5'in altında olduğu görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında doğrusallık probleminin olmadığı ifade edilebilir.

¹⁹⁷ Faizan Ali, Muslim Amin, Cihan Cobanoglu, "An Integrated Model of Service Experience, Emotions, Satisfaction, and Price Acceptance: An Empirical Analysis in the Chinese Hospitality Industry", *Journal of Hospitality Marketing and Management*, C. 25, S. 4 (2016), s. 463.

¹⁹⁸ David Xiaosong Peng, Fujun Lai, "Using Partial Least Squares in Operations Management Research: A Practical Guideline and Summary of Past Research", *Journal of Operations Management*, C. 30, S. 6 (2012), s. 473.

Tablo 13: Araştırma Modelinin Katsayıları

Hipotezler	Yollar	Standardize Beta Katsayısı	Standart Hata	T İstatistiği	P Değeri	R ²	f ²	Q ²	VIF	Sonuç
H ₁	Stratejik Pl. Aşamasına Katılım →Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	0,127	0,065	1,972	0,049	0,437	0,012	0,269	2,444	Desteklendi
H ₂	Fikir Yaratma Aşamasına Katılım →Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	0,174	0,077	2,240	0,025		0,018		2,914	Desteklendi
H ₃	Fikir İzleme/Tarama Aşamasına Katılım →Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	0,041	0,090	0,461	0,645		0,001		3,573	Desteklenmedi
H ₄	İşletme Analizi Aşamasına Katılım →Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	-0,038	0,057	0,657	0,511		0,001		2,192	Desteklenmedi
H ₅	Çapraz Fonk. Takımların Oluşt. Aşamasına Katılım →Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	0,015	0,076	0,203	0,839		0,000		2,270	Desteklenmedi
H ₆	Hizmet ve Süreç/Sistem Tasarımı Aşamasına Katılım →Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	-0,074	0,084	0,875	0,382		0,003		3,361	Desteklenmedi
H ₇	Personel Eğitimi Aşamasına Katılım →Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	0,078	0,065	1,196	0,232		0,004		2,765	Desteklenmedi

Tablo 13 (Devamı): Araştırma Modelinin Katsayıları

Hipotezler	Yollar	Standardize Beta Katsayısı	Standart Hata	T İstatistiği	P Değeri	R ²	f ²	Q ²	VIF	Sonuç
H ₈	Hizmet Testi ve Pilot Çalışma Aşamasına Katılım →Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	0,055	0,075	0,729	0,466	0,437	0,002	0,269	3,177	Desteklenmedi
H ₉	Test Pazarlaması Aşamasına Katılım →Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	-0,017	0,067	0,259	0,795		0,000		2,573	Desteklenmedi
H ₁₀	Ticarileştirme Aşamasına Katılım →Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Katılımın Sağladığı Tatmin	0,424	0,058	7,310	0,000		0,170		1,876	Desteklendi

Tablo 13 incelendiğinde fikir izleme/tarama (H₃), işletme analizi (H₄), çapraz fonksiyonlu takımların oluşturulması (H₅), hizmet ve süreç/sistem tasarımı (H₆), personel eğitimi (H₇), hizmet testi ve pilot çalışma (H₈) ile test pazarlaması (H₉) aşamalarına katılım boyutlarının müşteri olarak vatandaşların tatmini üzerindeki etkisine ilişkin anlamlılık değerleri incelendiğinde, ilgili hipotezlerin p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, ve H₉ hipotezleri desteklenmemiştir.

Stratejik planlama boyutunun müşteri olarak vatandaşların tatmini üzerindeki etkisine ilişkin anlamlılık değeri incelendiğinde p=0,049 (p<0,05) olduğu için hipotez anlamlı bulunmuştur ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise stratejik planlama faktörünün müşteri olarak vatandaş tatmini üzerinde 0,127'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Fikir yaratma boyutunun müşteri olarak vatandaşların tatmini üzerindeki etkisine ilişkin anlamlılık değeri incelendiğinde $p=0,025$ ($p<0,05$) olduğu için hipotez anlamlı bulunmuştur ve H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise fikir yaratma faktörünün müşteri olarak vatandaş tatmini üzerinde 0,174'lük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Ticarileştirme boyutunun müşteri olarak vatandaşların tatmini üzerindeki etkisine ilişkin anlamlılık değeri incelendiğinde $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğu için hipotez anlamlı bulunmuştur ve H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise ticarileştirme faktörünün müşteri olarak vatandaş tatmini üzerinde 0,424'lük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İçsel modelin analizinde temel kriter değer olarak Hair ve arkadaşları (2017) her bir dışsal gizil değişkenin açıklanan varyansını ifade eden R^2 değerinin analiz edilmesini önermektedir.¹⁹⁹ Modele ait elde edilen R^2 değerleri incelendiğinde araştırma boyutları müşteri olarak vatandaş tatmininin yaklaşık %44'ünü ($R^2 = 0,437$) açıklamaktadır.

¹⁹⁹ Hair vd., a.g.e.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Alam'ın yeni hizmet geliştirme sürecindeki aşamaların her birine müşterilerin de katılabileceğine²⁰⁰ dair çalışması temel alınarak araştırma modeli oluşturulmuş ve yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Araştırmada yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın müşteri olarak vatandaş tatminine etkisi, Alam ve Perry tarafından 2002 yılında geliştirilen ve 10 aşamadan oluşan yeni hizmet geliştirme modelinin²⁰¹ her bir boyutunda değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda yeni hizmet geliştirme aşamalarından stratejik planlama, fikir yaratma ve ticarileştirme aşamalarındaki müşteri katılımının, müşterilerin katılım tatminine anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde müşteri olarak vatandaşların birlikte değer yaratmak için katılımlarından dolayı tatminlerinin arttığı yeni hizmet geliştirme aşamalarının ortaya konulması, birlikte değer yaratmaya katılımın müşteri tatmini/mutluluğunu arttırdığına ilişkin Gallan ve arkadaşlarının 2013'teki²⁰², Hsieh ve arkadaşlarının 2018'deki²⁰³, Vega-Vazquez, Revilla-Camacho ve Cossío-Silva'nın 2013'teki²⁰⁴ araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Ayrıca tüm ölçek sorularında yeni hizmet geliştirme aşamalarına katılmak isteyen cevaplayıcıların katılmak istemeyenlerden daha çok olması. müşterilerin yeni hizmet geliştirmenin tüm aşamalarında katkısının olabileceğine ilişkin Alam'ın 2002'deki çalışmasını destekler niteliktedir. Alam bu çalışmasında yeni hizmet geliştirme sürecinde fikir tarama ve fikir yaratma aşamalarındaki müşteri katılımının diğer aşamalardan daha önemli olduğunu da belirtmektedir. Bu çalışmada da katılım tatminine ilişkin desteklenmiş olan üç aşamadan birinin fikir yaratma aşamasındaki katılımın olması ilgili çalışmayla benzerlik gösteren bir diğer sonuçtur. Ayrıca araştırma sonuçları yeni hizmet geliştirme sürecinde müşterilerin fikir yaratma aşamasındaki

²⁰⁰ Alam, a.g.m., (2002).

²⁰¹ Alam, Perry, a.g.m.

²⁰² Gallan vd.,a.g.m.

²⁰³ Hsieh vd., a.g.m.

²⁰⁴ Vega-Vazquez, Revilla-Camacho, Cossío-Silva, a.g.m.

katılım olasılığından daha fazla motive olabileceğini ifade eden Konu ve Komppula'nın bulgularını da destekler niteliktedir.²⁰⁵

Yeni hizmet geliştirme sürecine müşteri katılımının yeni hizmet başarısını arttırdığına ilişkin bazı çalışmalar ise her ne kadar birincil araştırma konusu olarak tatmini ele almamış olsalar da, yeni hizmetlerdeki başarı oranı arttıkça müşteri tatmininin de artması doğal bir sonuç olarak öngörülmektedir. Carbonell, Rodriguez-Escudero ve Pujari (2009) çalışmalarının sonucunda yeni hizmet geliştirme sürecindeki müşteri katılımının teknik kaliteyi ve yenilik hızını artırarak ticari sonuçlara pozitif katkısının olduğunu bulmuşlardır.²⁰⁶ Yaptıkları araştırma neticesinde kullanıcı katılımının üretilen fikirlerin kalitesini etkilediğini belirten Magnusson, Matthing ve Kristensson (2003), kullanıcıların profesyonellerden daha orijinal öneriler ürettiğinden, kullanıcı fikirlerinin yenilikçi ve faydalı hizmetler için işletmelere önemli bir kaynak olabileceği sonucuna varmışlardır.²⁰⁷ Cheng, Chen ve Tsou'da (2012) müşterilerin lansman aşamasına katılımının hizmet yeniliklerinin başarısını artırdığını belirtmiştir.²⁰⁸ Bu bağlamda müşteri olarak vatandaşların yeni hizmet geliştirme sürecine katılımının onların tatminleriyle pozitif ilişkisinin tespit edildiği aşamalara ilişkin araştırma sonuçları, yeni hizmet geliştirme sürecine müşteri katılımının yeni hizmet başarısını arttırdığına ilişkin yukarıdaki çalışmaları destekler niteliktedir.

Sonuçlara göre hem işletme yöneticilerine hem de şehirler arasında da artan rekabet unsuruyla pazar yönlü bir bakış açısına sahip olması beklenen belediye yöneticilerine²⁰⁹ kullanıcılarla yüz yüze görüşmeler, kullanıcı ziyareti ve toplantılar, kullanıcıların gözlem ve geri bildirimleri, telefon, faks ve e-posta ile kullanıcıların yeni hizmetler hakkında bilgilendirilmesi, davetli kullanıcı grupları ile geliştirme süreciyle ilgili çeşitli konularda görüşmelerde bulunmak için gerçekleştirilecek odak grup tartışmaları²¹⁰ gibi çeşitli yöntemlerle yeni hizmet geliştirme sürecinde müşteri katılımını sağlamaları önerilmektedir. Yeni hizmet geliştirme aşamalarından stratejik

²⁰⁵ Konu, Komppula, a.g.m., s. 430.

²⁰⁶ Carbonell, Rodríguez-Escudero, Pujari, "Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes", ss. 536–50.

²⁰⁷ Peter R. Magnusson, Jonas Matthing, Per Kristensson, a.g.m., ss. 118–21.

²⁰⁸ Colin C. Cheng, Ja Shen Chen, Hun Tai Tsou, "Market-creating Service Innovation: Verification and Its Associations with New Service Development and Customer Involvement", *Journal of Services Marketing*, C. 26, S. 6 (2012), s. 451.

²⁰⁹ Fahri Apaydın, *Şehir Pazarlaması*, Ankara: Nobel Yayınları, 2014, s.101.

²¹⁰ Alam, a.g.m., (2002), s. 256.

planlama, fikir yaratma ve ticarileştirme sürecindeki katılımın tatmini etkilediği tespit edildiğinden belediyelerin yeni hizmet geliştirmenin özellikle bu aşamalarında müşteri olarak vatandaşlarla birlikte değer yaratmaya çalışması önerilebilir. Diğer taraftan fikir tarama, hizmet ve süreç/sistem tasarımı, işletme analizi, hizmet testi ve pilot çalışma, test pazarlaması, personel eğitimi ve çapraz fonksiyonlu takımların oluşturulması boyutlarındaki katılımın müşteri tatminini etkilemediği tespit edilmiştir. Fakat, yeni hizmet geliştirme aşamalarından tatmine etkisi tespit edilemeyen boyutlara ilişkin sorularda dahi değer yaratmaya katılmak isteyen cevaplayıcı sayısı katılmak istemeyenlerden daha fazladır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarında bu boyutlardaki katılımın doğrudan tatmine etkisi olmadığı bulunmuş olmasına rağmen, vatandaşların isteği ve belediyenin amaçları doğrultusunda bu aşamalarda da birlikte değer yaratılabilir. Ancak zaman ve maliyet unsurları gibi kısıtlı kaynaklar dolayısıyla tüm boyutlara katılımın her zaman veya her belediye için mümkün olmayacağı düşünüldüğünde, bu durumda araştırmada elde edilen stratejik planlama, fikir yaratma ve ticarileştirme boyutlarındaki katılımın tatmini artırması sonucundan hareketle, kaynakların bu aşamalarda kullanılması önerilmektedir.

Araştırma sonucunda gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Literatürde her ne kadar yeni ürün geliştirme açısından fazlaca çalışma yapılmış olduğu görülse de yeni hizmet geliştirme sürecine ilişkin benzer oranda zenginlik olmadığı, özellikle birlikte değer yaratma ve yeni hizmet geliştirme konularının birlikte değerlendirildiği daha detaylı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Örneğin yeni hizmet geliştirme sürecindeki her bir aşama için birlikte değer yaratmanın nasıl gerçekleştirilebileceğine yönelik detaylı araştırmalar yapılabilir.
- Araştırmanın Bursa'da yaşayan vatandaşlar üzerinde yapılması, araştırma sonuçlarının genelleştirilmesini kısıtlamaktadır. Bu bağlamda gelecekte yapılacak araştırmaların daha geniş bir örnekleme yapılması önerilmektedir.
- Literatürde çok sayıda belediyenin mevcut hizmetleriyle ilgili olarak memnuniyet ölçümüne yönelik çalışmalar görülmesine rağmen sağlanacak

yeni hizmetler için geliştirme sürecinin vatandaşların bakış açısından nasıl olması gerektiğine ilişkin çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu bağlamda gelecekteki çalışmaların belediyeler için vatandaşların beklentisine uygun yeni hizmet geliştirme sürecinin özelliklerini/gerekliklerini tespit etmeye yönelik araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Bu çalışmanın tabi olduğu kısıtlamalar araştırmanın sadece Bursa ili sınırları içerisinde yaşayan vatandaşlar üzerinde uygulanması ve tesadüfi olmayan araştırma yönteminin kullanılmasıdır. Bu kısıtların temel nedeni maliyet ve çaba gereksiniminin oldukça yüksek olmasıdır. Bu iki kısıtlama araştırma sonuçlarının genelleştirilmesini de kısıtlamaktadır. Dolayısıyla gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı anakütle ve tesadüfi örnekleme yöntemleri ile sonuçları genelleştirilebilir araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AKYILDIZ Fulya, “Belediye Hizmetleri Ve Vatandaş Memnuniyeti: Uşak Belediyesi Örneği”, *Journal of Yasar University*, C. 26, S. 7 (2012), ss. 4415–36.
- ALAM Ian, “An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, C. 30, S. 3 (2002), ss. 250–61.
- ALAM Ian, “Removing The Fuzziness From The Fuzzy Front-End of Service Innovations Through Customer Interactions”, *Industrial Marketing Management*, C. 35, S. 4 (2006), ss. 468–80.
- ALAM Ian, Chad PERRY, "A Customer-Oriented New Service Development Process", *Journal of Services Marketing*, C. 16, S. 6 (2002), ss. 515-534.
- ALFORD Charles L, Joseph Barry MASON, “Generating New Product Ideas”, *Journal of Advertising Research*, C. 15, S. 6 (1975), ss. 27–32.
- ALI Faizan, Muslim AMIN, Cihan COBANOGU, “An Integrated Model of Service Experience, Emotions, Satisfaction, and Price Acceptance: An Empirical Analysis in the Chinese Hospitality Industry”, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, C. 25, S. 4 (2016), ss. 449–75.
- APAYDIN Fahri, *Şehir Pazarlaması*, Nobel Yayınları, Ankara, 2014.
- BAKER Michael, Susan HART, *The Marketing Book*, 5. b., Burlington MA: Butterworth-Heinemann, 2003.
- BAMBER C. J., P. CASTKA, J. M. SHARP, Y. MOTARA, “Cross-functional Team Working for Overall Equipment Effectiveness(OEE)”, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, C. 9, S. 3 (2003), ss. 223–38.
- BARTELINGS Heleen, Thomas STERNER, “Household Waste Management in a Swedish Municipality: Determinants of Waste Disposal, Recycling and Composting”, *Environmental and Resource Economics*, C. 13, S. 4 (1999), ss. 473–91.
- BATRA Safal, S. SHARMA, M. R. DIXIT, N. VOHRA, “Does Strategic Planning Determine Innovation in Organizations? A Study of Indian SME Sector”, *Australian Journal of Management*, C. 43, S. 3 (2018), ss. 493–513.
- BETTENCOURT LA., “Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery”, *Journal of Retailing*, C. 73, S. 3 (1997), ss. 383–406.
- BHARTI Kumkum, Rajat AGRAWAL, Vinay SHARMA, “Literature Review and Proposed Conceptual Framework”, *International Journal of Market Research*, C.

- 57, S. 4 (2015), ss. 571–604.
- BOOZ, ALLEN, HAMILTON, *New Products Management for the 1980s*, New York, 1982.
- BOWERS Michael R., *An Exploration Into New Service Development: Process, Structure and Organization*, (Doktora Tezi), Texas: Texas A & M University Department of Marketing, 1985.
- BOWERS Michael R., “Developing New Services for Hospitals: A Suggested Model”, *Journal of health care marketing*, C. 7, S. 2 (1987), ss. 35–44.
- BRADWELL Peter, Sarah MARR, “Making The Most of Collaboration: An International Survey of Public Service Co-design”, *DEMOS Report 23. (2008)*, DEMOS, in association with PriceWaterhouseCoopers (PWC) Public Sector Research Centre, London.
- BURNS A. C., R. F. BUSH, *Pazarlama Araştırması*, ed. Fatma Demirci Orel, Ankara: Nobel Yayınları, 2015.
- ÇAKIR Canan, “E-Belediye: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 1 (2015), ss. 1–15.
- CARBONELL Pilar, Ana I. RODRIGUEZ-ESCUADERO, Devashish PUJARI, “Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes”, *Journal of Product Innovation Management*, C. 26, S. 5 (2009), ss. 536–50.
- CHAN Kimmy Wa, Chi Kin YIM, Simon S.K. LAM, “Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures”, *Journal of Marketing*, C. 74, S. 3 (2010), ss. 48–64.
- CHENG Colin C., Ja Shen CHEN, Hun Tai TSOU, “Market-creating Service Innovation: Verification and Its Associations with New Service Development and Customer Involvement”, *Journal of Services Marketing*, C. 26, S. 6 (2012), ss. 444–57.
- CHUANG Pao Tiao, “Combining Service Blueprint and FMEA for Service Design”, *Service Industries Journal*, C. 27, S. 2 (2007), ss. 91–104.
- COOPER Robert G., “Stage-gate systems: A new tool for managing new products”, *Business Horizons*, C. 33, S. 3 (1990), ss. 44–54.
- COOPER Robert G., “The New Product Process: A Decision Guide for Management”, *Journal of Marketing Management*, C. 3, S. 3 (1988), ss. 238–55.
- COWELL Donald W., “New Service Development”, *Journal of Marketing Management*, C. 3, S. 3 (1988), ss. 296–312.
- ÇORUH Mustafa, “Kent Bilişim Sistemi ve e-Belediye”, *Akademik Bilişim*, S. 9 (2009), ss. 11–13.
- DE JONG Jeroen P.J., Patrick A.M. VERMEULEN, “Organizing Successful New Service Development: A Literature Review”, *Management Decision*, C. 41, S. 9

(2003), ss. 844–58.

- DENISON Daniel R., Stuart L. HART, Joel A. KAHN, “From Chimneys to Cross-functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model”, *Academy of Management Journal*, C. 39, S. 4 (1996), ss. 1005–23.
- DREJERIS Rolandas, Jurga VESTERTE, “New Public Service Development: Identifying Elements of Process Model”, *Journal of System and Management Sciences*, C. 5, S. 3 (2015), ss. 65–83.
- EDVARDSSON Bo, T. MEIREN, A. SCHAFER, L. WITELL, “Having a Strategy for New Service Development – Does It Really Matter?”, *Journal of Service Management*, C. 24, S. 1 (2013), ss. 25–44.
- EDVARDSSON Bo, Lars HAGLUND, Jan MATTSSON, “Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services”, *International Journal of Service Industry Management*, C. 6, S. 2 (1995), ss. 24–35.
- FORNELL C, David F LARCKER, “SEM with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics”, *Journal of Marketing Research*, 1981.
- GALLAN Andrew S, C. B. JARVIS, S. W. BROWN, M. J. BITNER, “Customer Positivity and Participation in Services: An Empirical Test in a Health Care Context”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, C. 41, S. 3 (2013), ss. 338–56.
- GALLOUJ Faïz, Olivier WEINSTEIN, “Innovation in Services”, *Research Policy*, C. 26, S. 4–5 (1997), ss. 537–56.
- GE Jianxin, Hongjia XU, Massimiliano M. PELLEGRINI, “The Effect of Value Co-Creation on Social Enterprise Growth: Moderating Mechanism of Environment Dynamics”, *Sustainability (Switzerland)*, C. 11, S. 1 (2019), ss. 1–20.
- GEGEZ A. Ercan, *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2015.
- GHOSE M. K., ANIL KUMAR DIKSHIT, S. K. SHARMA, “A GIS Based Transportation Model for Solid Waste Disposal—A Case Study on Asansol Municipality”, *Waste management*, C. 26, S. 11 (2006), ss. 1287–93.
- GIBBONS Sarah, “Service design 101”, *Nielsen Norman Group*, 2017, <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/>, Erişim Tarihi: 08.08.2019.
- GREMYR Ida, L. WITELL, N. LOFBERG, B. EDVARDSSON, A. FUNDIN, “Understanding New Service Development and Service Innovation Through Innovation Modes”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, C. 29, S. 2 (2014), ss. 123–31.
- GRÖNROOS Christian, Päivi VOIMA, “Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, C. 41, S. 2 (2013), ss. 133–50.
- GUCER Evren, Azize HASSAN, Elbeyi PELIT, “Destinasyon Pazarlamasında Belediye Web Sayfalarının Önemi: Türkiye’deki Büyükşehir Belediyelerinde Bir İnceleme”,

- Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 2, S. 4 (2013), ss. 47–62.
- GÜRLER HAZMAN Gülsüm, “Afyonkarahisar Belediyesinde E-Belediye Uygulamaları ve Yerel Farkındalık”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 7, S. 2 (2005), ss. 65–84.
- HAIR J.F., G. T. M. HULT, C. RINGLE, M. SARSTEDT, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, ed. Sage, 2. b., Thousand Oaks, CA, 2017.
- HALVORSRUD Ragnhild, Knut KVALE, Asbjørn FØLSTAD, “Improving Service Quality Through Customer Journey Analysis”, *Journal of Service Theory and Practice*, C. 26, S. 6 (2016), ss. 840–67.
- HAMMEDI Wafa, Allard C.R. VAN RIEL, Zuzana SASOVOVA, “Antecedents and Consequences of Reflexivity in New Product Idea Screening”, *Journal of Product Innovation Management*, C. 28, S. 5 (2011), ss. 662–79.
- HENARD David H., David M. SZYMANSKI, “Why Some New Products are More Successful than Others”, *Journal of Marketing Research*, C. 38, S. 3 (2001), ss. 362–75.
- HENSELER Jörg, Christian M. RINGLE, Marko SARSTEDT, “A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, C. 43, S. 1 (2015), ss. 115–35.
- HIDAYATI Ratna, Santi NOVANI, “A Conceptual Complaint Model for Value Co-creation Process”, *Procedia Manufacturing*, C. 4 (2015), ss. 412–18.
- HOLLAND Sarah, Kevin GASTON, Jorge GOMES, “Critical Success Factors for Cross-functional Teamwork in New Product Development”, *International Journal of Management Reviews*, C. 2, S. 3 (2000), ss. 231–59.
- HOYER Wayne D., R. CHANDY, M. DOROTIC, M. KRAFFT, S. S. SINGH, “Consumer Cocreation in New Product Development”, *Journal of Service Research*, C. 13, S. 3 (2010), ss. 283–96.
- HSIEH Yi-Ching, H. C. CHIU, Y. C. TANG, W. Y. LIN, “Does Raising Value Co-creation Increase All Customers’ Happiness?”, *Journal of Business Ethics*, C. 152, S. 4 (2018), ss. 1053–67.
- HUGHEY Aaron W., Kenneth J MUSSNUG, “Designing Effective Employee Training Programmes”, *Training for Quality*, C. 5, S. 2 (1997), ss. 52–57.
- İNCE Mehmet, Kübra ŞAHİN, “Belediye Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyeti Ölçümü: Selçuklu Belediyesi Örneği”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 11, S. 21 (2011), ss. 1–22.
- JOHNE Axel, Chris STOREY, “New Service Development: A review of the Literature and Annotated Bibliography”, *European journal of Marketing*, C. 32, S. 3/4 (1998), ss. 184–251.
- KELLEY Scott W., J. H. DONNELLY JR, S. J. SKINNER, “Customer Participation in Service Production and Delivery”, *Journal of Retailing*, C. 66, S. 3 (1990), ss. 315–35.

- KELLY David, Chris STOREY, “New Service Development: Initiation Strategies”, *International Journal of Service Industry Management*, C. 11, S. 1 (2000), ss. 45–63.
- KIM Kwang-Jae, Thomas MEIREN, “New Service Development Process”, *Introduction to Service Engineering*, ed. Gavriel Salvendy, Waldemar Karwowski, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010, ss. 253–67.
- KITSIOS Fotis, M. DOUMPOS, E. GRIGOROUDIS, C. ZOPOUNIDIS, “Evaluation of New Service Development Strategies Using Multicriteria Analysis: Predicting The Success of Innovative Hospitality Services”, *Operational Research*, C. 9, S. 1 (2009), ss. 17–33.
- KONU Henna, Raija KOMPPULA, “Customer Involvement in a New Service Development Process: The Case of ‘Feelgood in Lapland’”, *Anatolia*, C. 27, S. 4 (2016), ss. 421–32.
- KRISTENSSON Per, Jonas MATTHING, Niklas JOHANSSON, “Key Strategies for the Successful Involvement of Customers in the Co-creation of New Technology-based Services”, *International Journal of Service Industry Management*, C. 19, S. 4 (2008), ss. 474–91.
- LEGNICK-HALL Cynthia A., “Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm”, *Academy of Management Review*, C. 21, S. 3 (1996), ss. 791–824.
- LOVELOCK Christopher H., “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights”, *Journal of marketing*, C. 47, S. 3 (1983), ss. 9–20.
- LUNDKVIST Anders, Ali YAKHLEF, “Customer Involvement in New Service Development: A Conversational Approach”, *Managing Service Quality: An International Journal*, C. 14, S. 2/3 (2004), ss. 249–57.
- LUSCH Robert F., Satish NAMBISAN, “Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective”, *MIS quarterly*, C. 39, S. 1 (2015), ss. 155–75.
- MAGNUSSON Peter R., “Benefits of Involving Users in Service Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, C. 6, S. 4 (2003), ss. 228–38.
- MAGNUSSON Peter R., Jonas MATTHING, Per KRISTENSSON, “Managing User Involvement in Service Innovation: Experiments With Innovating End Users”, *Journal of Service Research*, C. 6, S. 2 (2003), ss. 111–24.
- MARTIN JR Claude R., David A. HORNE, “Level of Success Inputs for Service Innovations in the Same Firm”, *International Journal of Service Industry Management*, C. 6, S. 4 (1995), ss. 40–56.
- MATTHING Jonas, Bodil SANDÉN, Bo EDVARDSSON, “New Service Development: Learning from and with Customers”, *International Journal of service industry management*, C. 15, S. 5 (2004), ss. 479–98.
- MELTON Horace L., Michael D. HARTLINE, “Employee Collaboration, Learning Orientation, and New Service Development Performance”, *Journal of Service Research*, C. 16, S. 1 (2013), ss. 67–81.

- MONGKOLNCHAIARUNYA Jitti, “Promoting A Community-Based Solid-Waste Management Initiative in Local Government: Yala Municipality, Thailand”, *Habitat International*, C. 29, S. 1 (2005), ss. 27–40.
- NAKİP Mahir, *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*, 3. b., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- NAMBISAN Satish, “Designing Virtual Customer Environments For New Product Development: Toward a Theory”, *Academy of Management Review*, C. 27, S. 3 (2002), ss. 392–413.
- NEDKOV Stoyan, Benjamin BURKHARD, “Flood Regulating Ecosystem Services— Mapping Supply and Demand, in The Etropole Municipality”, *Ecological Indicators*, C. 21 (2012), ss. 67–79.
- NEGİZ Nilüfer, Yasemin SARAÇBAŞI, “Demokratik Yönetişim Sağlanmasında E-Belediye Ve Uygulamaları: Akdeniz Bölgesi Örneği”, *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management /*, C. 7, S. 1 (2006), ss. 42–52.
- OĞUZLAR Ayşe, *İstatistiksel Veri Analizi 1: SPSS ve MINITAB Uygulamalı*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2007.
- OLSON Eric M., Orville C. WALKER, Robert W. RUEKERT, “Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness”, *Journal of Marketing*, C. 59, S. 1 (1995), ss. 48–62.
- OLYA H., “Global Conference on Services Management”, *Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Volterra, Italy, 2017.
- OSTROM Amy L., M. J. BITNER, S. W. BROWN, K. A. BURKHARD, M. GOUL, V. SMITH-DANIELS, H. DEMİRKAN, E. RABINOVICH, “Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service”, *Journal of Service Research*, C. 13, S. 1 (2010), ss. 4–36.
- OTTERIBACHER Michael, Michael HOWLEY, “Impact of Employee Management on Hospitality Innovation Success”, *Hospitality Review*, C. 23, S. 1 (2005), ss. 83–93.
- ÖZDEMİR Erkan, “Hizmet Tasarımı ve Yeni Hizmetler”, *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri*, ed. Remzi ALTUNIŞIK, 1. b., İstanbul, 2015, ss. 139–178.
- PATRÍCIO Lia, Raymond P. FISK, “Creating New Services”, *Serving Customers: Global Services Marketing Perspective*, ed. Raymond P. Fisk, R. Bennett, L. C. Harris, Tilde University Press, 2013, ss. 185–207.
- PENG David Xiaosong, Fujun LAI, “Using Partial Least Squares in Operations Management Research: A Practical Guideline and Summary of Past Research”, *Journal of Operations Management*, C. 30, S. 6 (2012), ss. 467–80.
- POLAT Murat, “Eğitim Bilimlerinde PLS-SEM Yaklaşımının Kullanılabilirliği Ve Bir Uygulama”, *Social Sciences Studies Journal*, C. 4, S. 25 (2018), ss. 5325–37.
- PRAHALAD Coimbatore K., Venkat RAMASWAMY, “The Co-creation Connection”, *Strategy and business*, S. 27 (2002), ss. 50–61.

- PRAHALAD Coimbatore K., Venkat RAMASWAMY, “Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation”, *Journal of Interactive Marketing*, C. 18, S. 3 (2004a), ss. 5–14.
- PRAHALAD Coimbatore K., Venkat RAMASWAMY, “*The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*”, Harvard Business Press, (2004b).
- PRAHALAD Coimbatore K., Venkat RAMASWAMY, “Co-creating Unique Value with Customers”, *Strategy & Leadership*, C. 32, S. 3 (2004c), ss. 4–9.
- RYZIN G. VAN, “The Measurement of Overall Citizen Satisfaction”, *Public Performance and Management Review*, C. 27, S. 3 (2004), ss. 9–28.
- SABUNCU İbrahim, A. YILDIZ, M. ÖZTÜRK, K. ÖZKAN, A. ATALAY, G. KARA, “Belediye Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyet Araştırması: Yalova Örneği”, *Turkish Journal of Marketing*, C. 1, S. 3 (2016), ss. 164–77.
- ŞAHİN Ali, “Türkiye’de E-Belediye Uygulamaları ve Konya Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 29 (2007), ss. 161–89.
- SCHEUING Eberhard E., Eugene M. JOHNSON, “A Proposed Model for New Service Development”, *Journal of Services Marketing*, C. 3, S. 2 (1989), ss. 25–34.
- SCOTT George, “Strategic Planning for High-Tech Product Development”, *Technology Analysis & Strategic Management*, C. 13, S. 3 (2001), ss. 343–64.
- SEKARAN Uma, Roger BOUGIE, *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*, 3. b., New York: John Wiley, 2000.
- SETHI Rajesh, Daniel C. SMITH, C. WHAN PARK, “Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products”, *Journal of Marketing Research*, C. 38, S. 1 (2001), ss. 73–85.
- SHARMA Shikha, Jodie CONDUIT, Sally RAO HILL, “Organisational Capabilities for Customer Participation in Health Care Service Innovation”, *Australasian Marketing Journal*, C. 22, S. 3 (2014), ss. 179–88.
- SHEU Chwen, Roger MCHANEY, Sunil BABBAR, “Service Process Design Flexibility and Customer Waiting Time”, *International Journal of Operations & Production Management*, C. 23, S. 8 (2003), ss. 901–17.
- SIGALA Marianna, “Social Networks and Customer Involvement in New Service Development (NSD): The Case of www.mystarbucksidea.com”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C. 24, S. 7 (2012), ss. 966–90.
- SJÖDIN Carina, Per KRISTENSSON, “Customers’ Experiences of Co-creation During Service Innovation”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, C. 4, S. 2 (2012), ss. 189–204.
- SNYDER Hannah, L. WITELL, A. GUSTAFSSON, P. FOMBELLE, P. KRISTENSSON, “Identifying Categories of Service Innovation: A Review and Synthesis of the Literature”, *Journal of Business Research*, C. 69, S. 7 (2016), ss. 2401–8.

- SONG Michael, Subin IM, Hans van der BĪJ, Lisa Z. SONG, “Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance?”, *Journal of Product Innovation Management*, C. 28, S. 4 (2011), ss. 503–20.
- STOREY Chris, Christine LARBIG, “Absorbing Customer Knowledge : How Customer Involvement Enables Service Design Success”, *Journal of Service Research*, C. 21, S. 1 (2018), ss. 101–18.
- TRISCHLER Jakob, Simon J. PERVAN, Stephen J. KELLY, Don R. SCOTT, “The Value of Codesign: The Effect of Customer Involvement in Service Design Teams”, *Journal of Service Research*, C. 21, S. 1 (2018), ss. 75–100.
- ÜNAL KESTANE Serpil, “Belediye İşletmelerinde İçsel Pazarlama Anlayışı ve İç Müşteri Memnuniyeti: İzdeniz A.Ş. Örneği”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 2, S. 5 (2015a), ss. 95–113.
- ÜNAL KESTANE Serpil, “Belediye İşletmelerinde Müşteri Odaklı Pazarlama ve Müşteri Memnuniyeti Ölçümü: İzdeniz A.Ş. Örneği”, *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 3, S. 19 (2015b), ss. 89–105.
- VARGO Stephen L., Robert F. LUSCH, “Evolving to A New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, C. 68 (2004), ss. 1–17.
- VEGA-VAZQUEZ Manuela, María Ángeles REVILLA-CAMACHO, Francisco J. COSSÍO-SILVA, “The Value Co-creation Process as a Determinant of Customer Satisfaction”, *Management Decision*, C. 51, S. 10 (2013), ss. 1945–53.
- YI Youjae, Taeshik GONG, “Customer Value Co-Creation Behavior: Scale Development and Validation”, *Journal of Business Research*, C. 66, S. 9 (2013), ss. 1279–84.
- YOUNG Laurie, *From Products to Services Insight and Experience from Companies Which Have Embraced the Service Economy*, John Wiley & Sons Ltd, 2008.
- YU Eun, Daniela SANGIORGI, “Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development”, *Journal of Service Research*, C. 21, S. 1 (2018), ss. 40–58.
- ZHANG Xiang, Chen YE, Rongqiu CHEN, Zhaohua WANG, “Multi-focused Strategy in Value Co-creation with Customers: Examining Cumulative Development Pattern with New Capabilities”, *International Journal of Production Economics*, C. 132, S. 1 (2011), ss. 122–30.

EKLER

EK 1: Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

İfadelerin Kısaltması	Çarpıklık (Skewness) Değerleri	Çarpıklık Değerinin Standart Hatası	Basıklık (Kurtosis) Değerleri	Basıklık Değerinin Standart Hatası
SP1	-,502	,124	-,354	,247
SP2	-,648	,124	-,098	,247
SP3	-,483	,124	-,128	,247
FY1	-,825	,124	,489	,247
FY2	-,977	,124	,910	,247
FY3	-,984	,124	1,013	,247
FY4	-1,089	,124	1,414	,247
FY5	-,636	,124	,101	,247
FY6	-,700	,124	,200	,247
FT1	-,542	,124	-,247	,247
FT2	-,635	,124	,101	,247
FT3	-,760	,124	,342	,247
FT4	-,967	,124	1,064	,247
FT5	-,790	,124	,223	,247
FT6	-,593	,124	-,098	,247
IA1	-,103	,124	-,696	,247
IA2	-,538	,124	-,301	,247
IA3	-,258	,124	-,626	,247
IA4	-,440	,124	-,413	,247
TO1	-,254	,124	-,738	,247
TO2	-,311	,124	-,615	,247
TO3	-,484	,124	-,478	,247
HT1	-,922	,124	,727	,247
HT2	-1,008	,124	,775	,247
HT3	-,849	,124	,108	,247
HT4	-,469	,124	-,415	,247
PE1	-,253	,124	-,861	,247
PE2	-,282	,124	-,777	,247
PE3	-,289	,124	-,648	,247
PC1	-,345	,124	-,628	,247
PC2	-,415	,124	-,486	,247
PC3	-,421	,124	-,494	,247

EK 1 (Devamı): Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

İfadelerin Kısaltması	Çarpıklık (Skewness) Değerleri	Çarpıklık Değerinin Standart Hatası	Basıklık (Kurtosis) Değerleri	Basıklık Değerinin Standart Hatası
TP1	-,093	,124	-,670	,247
TP2	-,224	,124	-,696	,247
TP3	-,198	,124	-,658	,247
TP4	-,299	,124	-,613	,247
T1	-,972	,124	1,176	,247
T2	-,982	,124	,800	,247
T3	-,882	,124	,582	,247
T4	-,817	,124	,198	,247
MT1	-,805	,124	,324	,247
MT2	-,902	,124	,522	,247
MT3	-1,164	,124	1,639	,247
MT4	-1,054	,124	1,061	,247
MT5	-1,298	,124	2,135	,247

Veri Sayısı: 387, Kayıp Veri Sayısı: 0

EK 2: Anket Formu

BELEDİYELERİN YENİ HİZMET GELİŞTİRME SÜRECİNE VATANDAŞLARIN DÂHİL EDİLEREK BİRLİKTE DEĞER YARATMANIN VATANDAŞ TATMİNİNE ETKİSİ

ANKET FORMU

Bu çalışmada, vatandaş olarak belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecine katılımın tatmin üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla siz katılımcılara belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecinin aşağıdaki aşamalarının hangilerine ne derece katılacağınıza ilişkin sorular sorulmaktadır. İsim adres gibi özel bilgilerinizin istenmediği bu çalışma sonuçları sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Yaklaşık 5 dakika süren bu çalışmaya katılımınızı rica eder, şimdiden çok teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi:
Süleyman Burak ERDOĞAN

Doç. Dr. Erkan ÖZDEMİR
Bursa Uludağ Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
eozdemir@uludag.edu.tr

	Belediyelerin yeni hizmet geliştirme sürecine katılma davranışlarınıza ilişkin aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	İFADELER					
SP1	Belediyemizin eğer olursa yeni hizmet geliştirme planlama çalışmalarına yardım etmek isterim.					
SP2	Belediyemizin yeni hizmet geliştirme planlarına katkı sağlamak isterim.					
SP3	Bu planlamalar için bilgi ve geri bildirim sunmak isterim.					
FY1	Belediyemiz yeni hizmet geliştirirken, yeni hizmet ihtiyaçlarına ilişkin bu süreçte fikir vermek isterim.					
FY2	Belediyemiz yeni hizmet geliştirirken, bu süreçte sorunlarımızı çözecek yeni hizmetlere yönelik fikir sunmak isterim.					
FY3	Bu süreçte, yeni hizmet geliştirme fikirleri oluşturacak şekilde mevcut hizmetlerin aksayan yönlerini eleştirmek isterim.					
FY4	Bu süreçte, belediye hizmetleri konusundaki boşlukları/eksiklikleri belirtmek isterim.					
FY5	Belediyemizin yeni hizmet geliştirme sürecinde, onlara yeni hizmetlere ilişkin bir istek listesi sunmak isterim.					
FY6	Bu süreçte, hangi koşullarda olursa yeni hizmetlerin vatandaşlar tarafından daha kolay benimseneceğine ilişkin fikirlerimi sunmak isterim.					
FT1	Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmetlerin talep edilip edilmeyeceğine ilişkin tahminlerde bulunmak isterim.					
FT2	Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmet taslaklarının vatandaşlar tarafından istenen ve önemsenen özelliklerini ve faydalarını önermek isterim.					
FT3	Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmet taslak çalışmalarına ilişkin biz vatandaşların olası reaksiyonlarını belirtmek isterim.					
FT4	Bu taslakların beğenilen ve tercih edilen yönlerini ifade etmek isterim.					
FT5	Bu taslaklara göre, geliştirilen yeni hizmeti gelecekte satın alma ve/veya kullanma niyetimi belirtmek isterim.					
FT6	Bu taslakları inceleyerek, bu yeni hizmetin geliştirme sürecinin devam edip etmeme kararına yardımcı olmak isterim.					
İA1	Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmet taslaklarının (konseptlerinin) karlılığına ilişkin finansal verilere göre geri bildirimde bulunmak isterim.					
İA2	Bu taslakların verimliliğine ilişkin geri bildirimde bulunmak isterim.					
İA3	Bu taslakların maliyet-fayda analizine ilişkin geri bildirimde bulunmak isterim.					

	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İA4	Bu taslakların talebine ilişkin geri bildirimde bulunmak isterim.					
TO1	Belediyemizin yeni hizmet geliştirme sürecinde oluşturulacak ekiplerde yer almak isterim.					
TO2	Bu ekiplerde yer almak beni mutlu eder.					
TO3	Bu ekiplerde yer alarak yeni geliştirilecek hizmetlere değer katabilirim.					
HT1	Yeni hizmet ve süreçlerin uygulanma adımlarına ilişkin olası hataları belirtmek isterim.					
HT2	Bu adımlardaki olası başarısızlık noktalarını belirtmek isterim.					
HT3	Yeni hizmet ve süreçlerin deneme amaçlı uygulanma aşamalarını gözlemlemek isterim.					
HT4	Önerilen yeni hizmet ve süreçleri kendi istek listemle karşılaştırarak hizmet tasarımına katkı sağlamak isterim.					
PE1	Personelin eğitimi aşamasındaki deneme hizmet sunum sürecine katılmak isterim.					
PE2	Bu deneme hizmet sunum sürecine gözlem yaparak katkı sunmak isterim.					
PE3	Bu deneme hizmet sunum sürecine katılarak önerilerde bulunmak isterim.					
PÇ1	Hazırlanan yeni hizmetlerin belirli bir alandaki gerçek uygulamasına katılmak isterim.					
PÇ2	Bu gerçek uygulamalara katılarak nihai hizmetin geliştirilmesine yönelik öneriler sunmak isterim.					
PÇ3	Bu uygulamalara katılarak gerekli hizmet tasarım değişikliklerini önermek isterim.					
TP1	Yeni hizmet için pazarlama planının hazırlanması aşamasına katılmak isterim.					
TP2	Yeni hizmetin test pazarlamasına katılarak yorum yapmak ve geri bildirimde bulunmak isterim.					
TP3	Yeni hizmetin test pazarlamasına katılarak uygulanacak pazarlama stratejilerine ilişkin değerlendirmeler de bulunmak isterim.					
TP4	Yeni hizmetin test pazarlamasına katılarak olursa gerekli geliştirme önerilerinde bulunmak isterim.					
T1	Belediyemizin sunduğu yeni hizmet en nihayetinde vatandaşlara sunulduğunda deneme amaçlı olarak hizmeti kullanırım.					
T2	Denediğim hizmeti eğer gerekli görürsem, yeni hizmetin genel performansı hakkında belediye yönetimine geri bildirimde bulunurum.					
T3	Eğer gerekli görürsem, hizmet performansının geliştirilmesine yönelik önerilerimi belediye yönetimine sunmak isterim.					
T4	Denediğim bu yeni hizmetin pozitif yönleri hakkında diğer kent sakinleriyle konuşurum.					
MT1	Yeni hizmet geliştirme sürecine vatandaşlarımı da dahil eden belediyeye işlerini iyi yapma konusunda güvenirim.					
MT2	Bu sürece vatandaşlarımı da dâhil eden belediyenin hizmetlerinin aklımdaki ideal hizmetlere yaklaştığını düşünürüm.					
MT3	Bu şekilde hareket eden bir belediyenin iş yapma şeklinden memnun olurum.					
MT4	Bu sürece vatandaşlarımı da dâhil eden belediyenin benim ve ailemin ihtiyaçlarını karşılamak için genel olarak işini iyi yaptığını düşünürüm.					
MT5	Bu sürece vatandaşlarımı da katan belediyenin hizmetlerinin daha iyi olacağını düşünürüm.					

- 1. Cinsiyetiz:** () Kadın () Erkek
- 2. Medeni Durumunuz:** () Bekâr () Evli
- 3. Yaşınız:** ()15- 24 ()25-34 ()35- 44 ()45 -54 ()55-64 ()65-74
()75 ve üzeri
- 4. Eğitim Düzeyiniz:** () İlköğretim () Lise () Ön Lisans
() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
- 5. Aylık Geliriniz:** () 1000 TL ve altı () 1001 TL-2000 TL () 2001 TL-3000 TL
() 3001 TL-4000 TL () 4001 TL-5000 TL () 5001 TL-6000 TL () 6001 TL-
7000 TL () 7001 TL ve üzeri
- 6. Mesleğiniz:** () Çalışmıyor () Öğrenci () Özel Sektör Çalışanı () Kamu
Çalışanı () İşveren
() Emekli () Diğer: ...

KATILIMINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 3: Cevaplayıcıların Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği												Ortalama	Medyan	Standart Sapma
		Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum						
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%					
Belediyemizin eğer olursa yeni hizmet geliştirme planlama çalışmalarına yardım etmek isterim.	SP1	15	3,9	57	14,7	95	24,5	163	42,1	57	14,7	3,49	4,00	1,037		
Belediyemizin yeni hizmet geliştirme planlarına katkı sağlamak isterim.	SP2	12	3,1	53	13,7	82	21,2	188	48,6	52	13,4	3,56	4,00	,989		
Bu planlamalar için bilgi ve geri bildirim sunmak isterim.	SP3	7	1,8	47	12,1	107	27,6	177	45,7	49	12,7	3,55	4,00	,924		
Belediyemiz yeni hizmet geliştirirken, yeni hizmet ihtiyaçlarına ilişkin bu süreçte fikir vermek isterim.	FY1	7	1,8	40	10,3	69	17,8	214	55,3	57	14,7	3,71	4,00	,905		
Belediyemiz yeni hizmet geliştirirken, bu süreçte sorunlarımızı çözecek yeni hizmetlere yönelik fikir sunmak isterim.	FY2	7	1,8	37	9,6	55	14,2	229	59,2	59	15,2	3,76	4,00	,887		
Bu süreçte, yeni hizmet geliştirme fikirleri oluşturacak şekilde mevcut hizmetlerin aksayan yönlerini eleştirmek isterim.	FY3	7	1,8	26	6,7	54	14,0	200	51,7	100	25,8	3,93	4,00	,909		
Bu süreçte, belediye hizmetleri konusundaki boşlukları/eksiklikleri belirtmek isterim.	FY4	5	1,3	27	7,0	38	9,8	218	56,3	99	25,6	3,98	4,00	,867		
Belediyemizin yeni hizmet geliştirme sürecinde, onlara yeni hizmetlere ilişkin bir istek listesi sunmak isterim.	FY5	12	3,1	41	10,6	97	25,1	179	46,3	58	15,0	3,59	4,00	,970		
Bu süreçte, hangi koşullarda olursa yeni hizmetlerin vatandaşlar tarafından daha kolay benimseneceğine ilişkin fikirlerimi sunmak isterim.	FY6	12	3,1	41	10,6	90	23,3	188	48,6	56	14,5	3,61	4,00	,963		

EK 3 (Devamı): Cevaplayıcıların Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği												Ortalama	Medyan	Standart Sapma
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum						
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%					
Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmetlerin talep edilip edilmeyeceğine ilişkin tahminlerde bulunmak isterim.	FT1	9	2,3	57	14,7	91	23,5	183	47,3	47	12,1	3,52	4,00	,964		
		4	1,0	45	11,6	73	18,9	205	53,0	60	15,5	3,71	4,00	,908		
Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmet tasarımlarının vatandaşlar tarafından istenen ve önemsenen özelliklerini ve faydalarını önermek isterim.	FT2	9	2,3	43	11,1	70	18,1	205	53,0	60	15,5	3,68	4,00	,949		
		11	2,8	32	8,3	66	17,1	223	57,6	55	14,3	3,72	4,00	,913		
Bu tasarımların beğenilen ve tercih edilen yönlerini ifade etmek isterim.	FT4	12	3,1	48	12,4	77	19,9	206	53,2	44	11,4	3,57	4,00	,953		
		15	3,9	53	13,7	103	26,6	178	46,0	38	9,8	3,44	4,00	,976		
Bu tasarımlara göre, geliştirilen yeni hizmeti gelecekte satın alma ve/veya kullanma niyetimi belirtmek isterim.	FT5	25	6,5	92	23,8	121	31,3	116	30,0	33	8,5	3,10	3,00	1,063		
		20	5,2	58	15,0	100	25,8	167	43,2	42	10,9	3,40	4,00	1,034		
Belediyemizin hazırlamakta olduğu yeni hizmet tasarımlarının (konseptlerinin) karlılığına ilişkin finansal verilere göre geri bildirimde bulunmak isterim.	İA1	27	7,0	79	20,4	118	30,5	131	33,9	32	8,3	3,16	3,00	1,063		
		20	5,2	58	15,0	100	25,8	167	43,2	42	10,9	3,40	4,00	1,034		
Bu tasarımların maliyet-fayda analizine ilişkin geri bildirimde bulunmak isterim.	İA3	27	7,0	79	20,4	118	30,5	131	33,9	32	8,3	3,16	3,00	1,063		
		20	5,2	58	15,0	100	25,8	167	43,2	42	10,9	3,40	4,00	1,034		

EK 3 (Devamı): Cevaplayıcıların Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği												Ortalama	Medyan	Standart Sapma
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum						
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%					
Bu tasarımların talebine ilişkin geri bildirimde bulunmak isterim	İA4	18	4,7	65	16,8	107	27,6	159	41,1	38	9,8	1,020	4,00	1,020		
Belediyemizin yeni hizmet geliştirme sürecinde oluşturulacak ekiplerde yer almak isterim.	TO1	23	5,9	74	19,1	106	27,4	125	32,3	59	15,2	1,124	3,00	1,124		
Bu ekiplerde yer almak beni mutlu eder.	TO2	20	5,2	63	16,3	112	28,9	127	32,8	65	16,8	1,102	3,00	1,102		
Bu ekiplerde yer alarak yeni geliştirilecek hizmetlere değer katabilirim.	TO3	24	6,2	57	14,7	96	24,8	149	38,5	61	15,8	1,109	4,00	1,109		
Yeni hizmet ve süreçlerin uygulanma adımlarına ilişkin olası hataları belirtmek isterim.	HT1	10	2,6	38	9,8	71	18,3	220	56,8	48	12,4	,908	4,00	,908		
Bu adımlardaki olası başarısızlık noktalarını belirtmek isterim.	HT2	13	3,4	40	10,3	62	16,0	226	58,4	46	11,9	,936	4,00	,936		
Yeni hizmet ve süreçlerin deneme amaçlı uygulanma aşamalarını gözlemlemek isterim.	HT3	17	4,4	52	13,4	56	14,5	207	53,5	55	14,2	1,030	4,00	1,030		
Önerilen yeni hizmet ve süreçleri kendi istek listemle karşılaştırarak hizmet tasarımıma katkı sağlamak isterim.	HT4	15	3,9	66	17,1	99	25,6	168	43,4	39	10,1	1,008	4,00	1,008		
Personelin eğitimi aşamasındaki deneme hizmet sunum sürecine katılmak isterim.	PE1	19	4,9	89	23,0	86	22,2	142	36,7	51	13,2	1,110	3,00	1,110		

EK 3 (Devamı): Cevaplayıcıların Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği												Ortalama	Medyan	Standart Sapma
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum						
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%					
Bu deneme hizmet sunum sürecine gözlem yaparak katkı sunmak isterim.	PE2	17	4,4	88	22,7	92	23,8	151	39,0	39	10,1	3,28	3,00	1,060		
Bu deneme hizmet sunum sürecine katılarak önerilerde bulunmak isterim.	PE3	16	4,1	76	19,6	105	27,1	144	37,2	46	11,9	3,33	3,00	1,050		
Hazırlanan yeni hizmetlerin belirli bir alandaki gerçek uygulamasına katılmak isterim.	PÇ1	13	3,4	73	18,9	97	25,1	154	39,8	50	12,9	3,40	4,00	1,039		
Bu gerçek uygulamalara katılarak nihai hizmetin geliştirilmesine yönelik öneriler sunmak isterim.	PÇ2	14	3,6	69	17,8	101	26,1	163	42,1	40	10,3	3,38	4,00	1,009		
Bu uygulamalara katılarak gerekli hizmet tasarım değişikliklerimi önermek isterim.	PÇ3	16	4,1	67	17,3	99	25,6	159	41,1	46	11,9	3,39	4,00	1,036		
Yeni hizmet için pazarlama planının hazırlanması aşamasına katılmak isterim.	TP1	16	4,1	85	22,0	125	32,3	119	30,7	42	10,9	3,22	3,00	1,039		
Yeni hizmetin test pazarlamasına katılarak yorum yapmak ve geri bildirimde bulunmak isterim.	TP2	15	3,9	85	22,0	109	28,2	142	36,7	36	9,3	3,26	3,00	1,025		
Yeni hizmetin test pazarlamasına katılarak uygulanacak pazarlama stratejilerine ilişkin değerlendirmeler de bulunmak isterim.	TP3	16	4,1	83	21,4	116	30,0	135	34,9	37	9,6	3,24	3,00	1,027		
Yeni hizmetin test pazarlamasına katılarak olursa gerekli geliştirme önerilerinde bulunmak isterim.	TP4	13	3,4	80	20,7	110	28,4	153	39,5	31	8,0	3,28	3,00	,990		

EK 3 (Devamı): Cevaplayıcıların Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği												Ortalama	Medyan	Standart Sapma
		Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum						
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%					
Belediyemizin sunduğu yeni hizmet en mihayetinde vatandaşlara sunulduğunda deneme amaçlı olarak hizmeti kullanurum.	T1	8	2,1	26	6,7	64	16,5	217	56,1	72	18,6	3,82	4,00	,882		
Denediğim hizmeti eğer gerekli görürsem, yeni hizmetin genel performansı hakkında belediye yönetimine geri bildirimde bulunurum.	T2	12	3,1	36	9,3	59	15,2	216	55,8	64	16,5	3,73	4,00	,949		
Eğer gerekli görürsem, hizmet performansının geliştirilmesine yönelik önerilerimi belediye yönetimine sunmak isterim.	T3	14	3,6	37	9,6	79	20,4	207	53,5	50	12,9	3,63	4,00	,950		
Denediğim bu yeni hizmetin pozitif yönleri hakkında diğer kent sakinleriyle konuşurum.	T4	18	4,7	44	11,4	73	18,9	196	50,6	56	14,5	3,59	4,00	1,020		
Yeni hizmet geliştirme sürecine vatandaşlarımı da dâhil eden belediyeye işlerimi iyi yapma konusunda güvenirim.	MT1	15	3,9	39	10,1	79	20,4	193	49,9	61	15,8	3,64	4,00	,992		
Bu süreçte vatandaşlarımı da dâhil eden belediyenin hizmetlerinin aklımdaki ideal hizmetlere yaklaştığını düşünürüm.	MT2	18	4,7	35	9,0	75	19,4	200	51,7	59	15,2	3,64	4,00	,999		
Bu şekilde hareket eden bir belediyenin iş yapma seklinden memnun olurum.	MT3	11	2,8	22	5,7	49	12,7	215	55,6	90	23,3	3,91	4,00	,914		
Bu süreçte vatandaşlarımı da dâhil eden belediyenin benim ve ailemin ihtiyaçlarını karşılamak için genel olarak işimi iyi yaptığını düşünürüm.	MT4	16	4,1	26	6,7	63	16,3	207	53,5	75	19,4	3,77	4,00	,974		
Bu süreçte vatandaşlarımı da katan belediyenin hizmetlerinin daha iyi olacağını düşünürüm.	MT5	12	3,1	18	4,7	41	10,6	217	56,1	99	25,6	3,96	4,00	,910		

EK 4 : Etik Kurul Onayı Belgesi



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)
TOPLANTI TUTANAGI

OTURUM TARİHİ
31 Mayıs 2019

OTURUM SAYISI
2019-04


KARAR NO 48 : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Süleyman Burak ERDOĞAN'ın "Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşterilerin Katılımı ve Birlikte Değer Yaratma Çabasının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kent Sakinleri Üzerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak anket sorularının değerlendirilmesine geçildi.

Yapılan görüşmeler sonunda; Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Süleyman Burak ERDOĞAN'ın "Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşterilerin Katılımı ve Birlikte Değer Yaratma Çabasının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kent Sakinleri Üzerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak anket sorularının, fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.



Prof. Dr. Ferihta YILMAZ
Kurul Başkanı


Prof. Dr. Abamüslim AKDEMİR
Üye


Prof. Dr. Doğan ŞENYÜZ
Üye


Prof. Dr. Ayşe OĞUZLAR
Üye


Prof. Dr. Abdurrahman KURT
Üye


Prof. Gülşay ÖĞÜŞ
Üye


Prof. Dr. Alev SİNAR UĞURLU
Üye

EK 5 : TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK ORTAMDA YAYIMLAMA İZİN FORMU

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK ORTAMDA YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Süleyman Burak ERDOĞAN
Tez Adı	Yeni Hizmet Geliştirme Sürecine Müşteri Katılımının Müşteri Tatmine Etkisi: Bursa Kent Sakinleri Üzerine Bir Araştırma
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof.Dr.Erkan ÖZDEMİR
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih: 03/02/2020
İmza: 