

## Pazarlamada Ortak Değer Yaratma Sürecine Kavramsal Bir Bakış

Oğuzhan KOCATÜRK \*

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

[zzoguz@gmail.com](mailto:zzoguz@gmail.com), ORCID ID: 0000-0001-5773-2796

Doç. Dr. Melih BAŞKOL

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

[mbaskol@bartin.edu.tr](mailto:mbaskol@bartin.edu.tr), ORCID ID: 0000-0002-5257-9160

### Öz

Bu çalışmanın amacı; hizmet kavramının altında özellikle kalite ölçülmesinde anahtar niteliğindeki değer kavramının zaman içerisinde boyut değiştirmesine dönük olarak literatüre sonradan giren ortak değer yaratma kavramının tüketiciler ve işletmeler için irdelenmesi ve ortak değer yaratma kavramının pazarlama disiplinindeki uygulamalarının kavramsal bir bakış açısıyla değerlendirmesidir. Çalışmada öncelikle değer kavramı üzerinde durularak, sonrasında ortak değer yaratma kavramı ve bu kavram Prahalad ve Ramaswamy'in geliştirdiği Dart Modeli ile detaylandırılmıştır. Sonuç kısmında işletmelerin ortak değer yaratma üzerinden sağlayacakları üstünlükler üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Değer, Ortak Değer, Dart Modeli, Tüketici Katılımı

## A Conceptual Overview of The Process of Value Co-Creation in Marketing

### Abstract

The aim of this study is to examine the concept of value co-creation for consumers and businesses, which entered the literature later in order to change the dimension of the concept of value, which is the key to measuring quality, and to evaluate the applications of the concept of value co-creation in the marketing discipline from a conceptual point of view. The study focuses primarily on the concept

of value, then the concept of value co-creation and this concept is elaborated with the Dart Model developed by Prahalad and Ramaswamy. In the conclusion section, the advantages that businesses will provide through value co-creation are emphasized.

**Key Words:** Value, Value Co-Creation, Dart Model, Consumer Participation

## GİRİŞ

Pazarlama kavramı başlangıçta Sanayi Devrimi sırasında geliştirilen, mal merkezli, üretime dayalı bir ekonomik değişim modeli üzerine kurulmuştur. Ancak zaman içerisinde pazarlama, perspektifini üretilmiş mallardan daha fazlasının değişimini kapsayacak şekilde genişletmeye başlamıştır (Vargo & Lusch, 2004a, s. 324).

Mal ve hizmetlerin sunulduğu alan olan piyasa bir yandan tüketicilerin toplamını temsil ederken; öte yandan bir firmanın tüketiciyle mal ve hizmet ticareti yaptığı değişim odağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel görüşe göre; firmaların ürünleri tasarlamada, üretim süreçlerini geliştirmede, pazarlama mesajlarını hazırlamada ve satış kanallarını belirlerken tüketicilerle çok az müdahale veya etkileşime girmeden veya hiç müdahale etmeden piyasayı kontrol etmede özerk hareket edebilecekleri yönündedir (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, s. 4). Ancak zaman içerisindeki yıkıcı rekabet ve artan düzeyde pazardan pay alma tutkusu bu klasik görüşün yetersiz kaldığını gösterecektir.

### 1. Değer Kavramı

Pazarlama kavramı asıl amacı müşteriye değer yaratmak, yaratılan bu değer karşılığında müşteriye iletilmesi ve hissettirilmesidir. Pazarlamanın amacı içerisinde yer alan değer kavramı pazarlama disiplininin olmazsa olmazları arasında yer almaktadır.

Yukarıda da belirtildiği üzere pazarlamanın çıkış noktası üretilen ürün veya hizmet ile tüketici üzerinde değeri yaratarak, tüketicinin tatminini sağlamaya çalışmaktır. Buradaki altın kavram olan “değer” ise; hedef kitle için kalite, hizmet ve fiyatın doğru birleşimini bir araya getirmeyi; fiyat ile ilişkili olarak müşteriye sunulan kalite ve yararları ifade etmektedir. Başka bir deyişle, müşterilerinin verdiklerinin karşılığında ne aldığının ifadesidir (Tosti & Herbst, 2009, s. 296). Daha açık bir ifade ile değer; kalite, servis ve maliyetin doğru şekilde birleşiminden oluşur (Kotler, 2007, s. 25).

Tüketiciler için değer kavramı daha subjektif bir anlam barındırmaktadır. Müşteri açısından algılanan değer, yalnızca tüketim sonrasında elde edilecek somut yararlarından oluşmamaktadır. Müşterilerin bir bölümü için duyulan hazlar sonucunda duygusal yararlarından da söz edilebilmektedir. Güven duyma, güvence ve ilişkinin düzeyi bu konuda üzerinde durulması gereken duygusal konuların başında yer almaktadır. Kısacası değer yaratmak; hizmet ile kalitenin bir birleşimi olabilmekte ve hizmet, kalite ve müşteri tatmininin bütün unsurlarını kapsamaktadır (Odabaşı, 2010, s. 49).

Tüketiciye değer yaratma kavramı, tüketicinin ödediği bedel karşılığında, beklediğinden fazlasını elde ettiğinde anlam ve durumdan ibarettir. Yani tüketici açısından değer yaratma, ek yararları, herhangi bir bedel ödetmeden tüketicilere sunmak olarak açıklanabilir. Tüketici için değer yaratma, tüketicinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ile ürün ve hizmeti elde ederken ne gibi ödünlerde bulunduğu arasındaki değiş tokuşu kapsamaktadır. Yaratılan değer, müşteri yönlü değilse, çok fazla bir anlam ifade etmezken; yaratılan değer, müşteri ile işletme arasında duygusal bir bağın kurulmasına olanak sağlayarak, tüketici açısından yeniden satın alma ile müşteri sadakatini yaratmayı ortaya çıkartabilmektedir (Tekin & Çiçek, 2005, s. 66-67).

Burada değer kavramının müşterinin zihnindeki bir algılama olarak da ifade edilebileceğinden bahsetmek gerekmektedir. Ayrıca özellikle hizmet kalitesi konusunun başlıklarından olan algılanan değer kavramından da söz etmek gerekli olmaktadır. Müşterinin algıladığı değer; alternatifi ile karşılaştırıldığında müşterinin nitelendirdiği ürüne ait her türlü fayda ve maliyetle ilgili sonuçtur. Tüketici bu sayede neyi satın alacağına karar vermektedir (Belliveau vd., 2002, s.87). Algılanan değer, başka bir ifadeyle müşterinin bir ürünün faydasını, toplam olarak değerlendirmesi olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda, tüketiciye değer sağlama, işletmenin verdikleri ile değil, tüketicileri aldıkları ya da diğer bir ifade ile tüketicinin ürün veya hizmeti kullanmaya başlamadan önceki düşünce dünyası ile ilintili olmaktadır. Tüketiciye değer sağlama düzeyinin artırılması için iki farklı seçenekten bahsedilebilmektedir. Bunlar; tüketiciye sunulan faydaların artırılması ya da tüketicilerin o mal veya hizmete erişmekteki katlandıkları maliyetlerin düşürülmesi olarak sıralanabilir (Altuntaş, 1999, s. 67).

Değer kavramının pazarlamada önemli bir parametre haline gelmesi ile pazarlama alanında yeni bakış açıları da ortaya çıkmıştır. Değer pazarlaması kavramı adı verilen yeni yaklaşıma göre Değer Pazarlaması; pazarlamada sunulan değeri ifade etmektedir. Bir başka deyişle ürünün veya hizmetin müşteriye sunmayı vadettiği memnuniyetin bir sonucu olarak ortaya çıkan Değer pazarlaması

anlayışında, müşteri sadece ürün veya hizmeti satın almakla kalmaz, aynı zamanda ürün ve hizmetle beraber gelen deneyim, prestij, mutluluk gibi öznel kavramları da satın almış olur (Çağlar, 2020, s. 12-13). Değer pazarlaması işe firmalar pazarlamada değer üzerine yoğunlaşarak piyasada etkin bir rol oynamaya gayret ederler. Rekabetin kaçınılmaz gerekliliği olan müşteriye yakınlık sayesinde onun istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve bu taleplere uygun şeyler üretmek diğer bir deyişle etkin şekilde müşteriye hitap etmek mümkün olmaktadır. Piyasa deyimini ile kullanılan “müşteriye hitap etme” kavramı aslında müşteri için değer yaratma kavramının en basit ifadesidir (Uzunoğlu, 2007, s. 12).

Ancak değer kavramına işletmeler için bakıldığında durum değişmektedir. İşletmeler için değer kavramına bakıldığında; pazarlamacı müşteriye sürekli elde tutmak ve onun parasını kazanmak, müşteri açısından değer ise; ödediği paraya karşılık göreceli olarak elde etmek istediği daha fazla faydayı sağlamış olmaktadır (Torlak & Altunışık, 2007, s. 25).

Tüketiciler rasyonel oldukları varsayımıyla tüketim sonrasında elde edecekleri faydanın ürün veya hizmete ulaşmak için katlandıkları maliyet ve sarfettikleri efordan daha yüksek olması halinde satın alma kararı vermektedirler. Bu sebeple değer kavramının önemi pazarlama açısından bir kez daha anlaşılmaktadır zira pazarlamanın temel motivasyonu değer üretimidir.

## 2. Ortak Değer Yaratma Süreci

Geleneksel pazarlama anlayışında değer yaratma sürecinde tüketiciler bu sürecin en dışında ve edilgen bir biçimde yer almaktaydılar. Firma belirlediği ilkeler üzerinden müşteri taleplerini karşılamak ve kârını maksimize etmek için üretim yaparken tüketiciler ise firma tarafından kısıtlı olarak belirlenmiş tüketici talepleri üzerine kendilerine sunulan mal ve hizmetlerin alıcısı olarak piyasada farklı rollere sahiptiler.

Günümüzde pazar koşulları ve iş yöntemleri, artan rekabetin etkisiyle önemli ölçüde değişmiş, ürünlerin yaşam süreleri kısalmıştır. “Ne üretirsem satırım” yaklaşımı, yerini önce “ürün odaklı”, daha sonra “tüketici odaklı” bir yaklaşıma bırakmıştır. Diğer bir ifade ile “üreticinin yönlendirdiği tüketici” (producers driven customer), yerini “tüketicinin yönlendirdiği üretici”ye (customer driven producers) bırakmıştır (Emiroğlu, 2018, s. 26). Tüketicilerin değer yaratmada rolünün olmadığı sistem değişmiştir.

Pazarlama düşüncesindeki gelişmeler, tüketicileri ve üreticileri ayrı ayrı gözlemleyen geleneksel bakış açısı yerine, müşterilerin mal ve hizmet üretimine katılımına dönüşmüştür. Buna göre; yenilikçi hizmetlerin geliştirilmesinde tüketicilerin işletmelerle yarattığı değer aktif bir işbirliği olduğu kesindir (Polat, 2021, s. 219). Müşterileri pasif değer alıcıları olarak değil, değer yaratmada aktif rol oynayan aktörler olarak tanımlayan Hizmet-Dominant veya hizmet yoğun (S-D) mantığı temelinde değer belirlenmesinde müşterilerin deneyimleri ve algıları ön plandadır (Vargo & Lusch, 2007, s. 2). Ortak değer yaratma sürecine aktif olarak katılan her bireyin ürettiği hizmetin etkilenmesi işletmelerin yeni yetkinlikler kazanmasına ve daha rekabetçi bir yapıya geçmesine yardımcı olur (Zhang vd., 2011, s. 122).

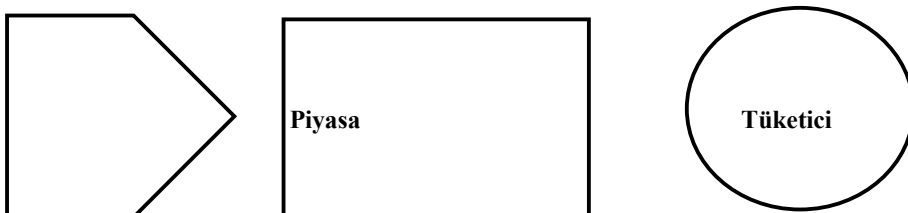
Geleneksel pazar kavramı gibi geleneksel pazarda değer yaratma süreci de şirket merkezlidir. Firmalar, alışverişi kolaylaştırmak için tüketicileri “anlamli bölümlere” ayırır. Tüketiciler ise bölümlendirilmiş alanlarda artık iş sisteminin her bölümünde nüfuzlarını kullanmaya çalışırlar. Yeni araçlarla donanmış ve mevcut seçeneklerden memnun olmayan tüketiciler, firmalarla etkileşime geçmek ve dolayısıyla değeri "birlikte yaratmak" ister. Değerin birlikte yaratılmasının odağı olarak tüketici-şirket etkileşiminin değışen doğası, değerin anlamını ve değer yaratma sürecini yeniden tanımlamaktadır (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, s. 6). Yeni nesil anlayışta değer yaratma ile ilgili tüm aktörlerin başta müşteriler ve firmalar olmak üzere değer yaratıcı olduğu kabul görmekte olup bu sürecin kapsamlı olduğu anlaşılmıştır (Grönross, 2011, s. 280). İşte burada ortak değer yaratımı süreci devreye girmektedir.

Geçmişten gelen klasik pazarlama anlayışından yeni pazarlama anlayışlarına hızlı bir geçişe şahitlik etmekteyiz. Örneğin satış elemanlarının klasik pazarlama anlayışında bir ürün veya hizmetin sunulmasında ve karşı tarafı tatmin etmesindeki rolü yadsınamaz bir gerçektir zira satış elemanının pazarlamadaki yeteneği, alıcıları sorarak ve dinleyerek alıcılardan veya müşterilerden bilgi edinme, daha sonra bu bilgiyi alıcılara ürünlerini açıklamak için kullanma ve ayrıca sunulan ürünlerle ilgili önemli bilgiler edinme yeteneğidir. Burada önemli olan kar elde etmek için en önemli husus; satış elemanının ürünün faydalarını müşterilere anlatabilmesidir. Bu geleneksel bakış açısı ile şirket satış elemanlarının kar getirmenin öncüsü olduğu fikrine uygundur. Satış elemanının en önemli misyonu; müşterilere hizmet etme faaliyeti ve iyi bir pazarlama performansı sağlamaktır ve satış elemanlarının müşterileri ürün veya hizmeti açıklama, ikna etme ve ikna etme yeteneği, satış performansının başarısının anahtarı olarak görülmektedir (Marlien vd., 2017, s. 144). Ancak bu örnekte görüldüğü

üzere salt çalışan grubunun katılımı üzerine kurulu pazarlama anlayışı bir yerde işletme için ihtiyaçlara cevap vermeyecek ve işletmenin piyasadaki konumunu riske atacaktır.

Yukarıdaki örnekte de görüldüğü gibi tüketiciye edilgen bir bakış açısı ile bakılan klasik pazarlama anlayışının dönüşümü ile pazarlama alanındaki başarı noktasında firma personelinin kabiliyetine olan ihtiyaç yerini müşteri katılımına bırakmıştır. Müşterilerin ve satış elemanlarının ürün ve yatırım bilgisini anlama sürecine aktif katılımı, müşterinin yeteneğine uygun olarak üstün ve benzersiz bir birlikte yaratım sağlayacaktır. Şirketleri, rakipleri ve aktif tüketicileri ürün ve hizmet üretmeye dahil eden pazarlama kavramlarına işbirlikçi pazarlama denir. İşbirliği, şirket için kendi mükemmelliğini yaratan benzersiz bir ortak yaratımı beraberinde getirmektedir (Marlien vd., 2017, s. 145). İşbirlikçi pazarlama olarak da adlandırılan bu ortak değer yaratma süreci pazarlamada yeni ufukların açılmasına zemin hazırlamıştır.

Firmalar, ekonomik değer elde etme odağı olarak etkileşim odağına yani değişime odaklanır. Değer değişimi ve çıkarımı, Şekil 1'de gösterildiği gibi, değer yaratma sürecinden ayrılan piyasa tarafından gerçekleştirilen temel işlevlerdir. Piyasanın bir yapıya sahip olması nedeniyle iletişim akışının da firmadan tüketiciye olması şartıdır. Değerin değış tokuş edildiği ve firmanın işlemlerden en fazla değeri çıkarabilmesi için tüketicinin ikna edilmesi gereken yerdir. Bilgili, bağlantılı, yetkilendirilmiş ve aktif tüketiciler, kendilerinin de geleneksel değışim noktasında değer elde edebileceklerini giderek daha fazla öğrenmektedir. Tüketiciler artık sektörün değer yaratma sürecini incelemeye, analize ve değerlendirmeye tabi tutmakta, tüketiciden tüketiciye iletişim ve diyalog, tüketicilere alternatif bir bilgi kaynağı ve bakış açısı sağlayarak tüketicilerin artık tamamen firmanın iletişimine bağlı olmamalarını sağlamaktadır. Tüketiciler, kendileri için nasıl değer yaratılması gerektiğine ilişkin kendi görüşlerine dayanarak ilişki kurmak istedikleri firmaları seçebilirler (Pralhad & Ramaswamy, 2004a, s. 7). Prahalad ve Ramaswamy ortak değer yaratma kavramını, müşterilerin geleneksel rolünden, üretici ve müşterinin ortak değer yaratma yeteneğine geçişi olarak tanımlamışlardır.



<b>Firma</b>	(Ürün veya	Firmanın arzı
(Değer Yaratıcı)	hizmetlerde değer değişimi)	hedef için talep

### Şekil 1: Geleneksel Bakış Açısıyla Değer Süreci

**Kaynak:** (Prahalad & Ramaswamy, Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, 2004, s.7

Ortak değer yaratma durumu, işletmelerin ve tüketicilerin ortaklığına dayanan bir değer yaratma biçimi olup; işletmelerin tüketiciler ile ortak yarattığı birebir iletişimi merkez alarak, müşteriler için değer yaratılmasını içerir (Çağlar, 2020, s. 2) .

Ortak değer yaratma yaklaşımı, tüketici değeri yaratımının marka ve tüketicilerin ortaklığına dayandırılması, değer merkezinde ise her bir tüketicinin sahip olduğu eşsiz deneyimlerin yer alması temeline dayanmakta olup; tedarikçinin üstün değer önermeleri ile birlikte, bir ürün veya hizmet tükendiğinde müşteri tarafından kararlaştırılan değer belirlenmesini içerir. (Emiroğlu, 2019, s. 531). Piyasa rekabet ortamının değişmesiyle birlikte değer yaratmanın çağrışımı, işletmelerin tek başına yaratmasından, müşterilerin ve işletmelerin birlikte yaratmasına dönüşmüştür (Vargo & Lusch, 2017, s. 47). Ortak değer yaratma davranışı, bir hizmet sisteminin tüketicileri arasında devam eden etkileşimlerin verimli koşullarını nasıl geliştireceğini bilerek değer yaratma süreçleri ve sonuçlarını anlama potansiyelidir (Polat & Sesliokuyucu, 2019, s. 3074).

Hizmeti karşılıklı olarak yarar sağlama temelinde ele alan Hizmet Baskın (H-B) mantık literatürüne göre hem hizmet sağlayıcılar hem de müşteriler değer yaratan ortak yaratıcılar olarak kabul edilmektedir (Vargo & Lusch, 2004a, s. 324). Öyle ki; hizmet ağırlıklı mantık, daha fazla hizmet değerinin işletmeler ve müşteriler tarafından ortaklaşa yaratıldığını öne sürmektedir (Vargo & Lusch, 2017, s. 48). Yaratılan bu etki ise aynı zamanda işletmelerin pazar rekabet gücünü artırmaya etkili bir şekilde yardımcı olmaktadır (Groth, 2005, s. 24). Bu sayede işletmeler pazardan daha fazla pay almaya ve kârlarını maksimize etmeye başlayacaklardır.

Ortak değer yaratma sürecinde en önemli hususlardan biri müşterilerden gelen talep ve beklentileri tespit ederek sürece onları da dahil etmektir. Müşterilerden gelen ses ve öneriler, terminal pazarından gelen dönüşüm talebini yansıtır ve işletmenin birlikte değer yaratmasına yardımcı olan önemli kaynaklar olup; müşterilerin sesi ve önerileri yalnızca işletmelerin ürün veya hizmetlerin rekabet

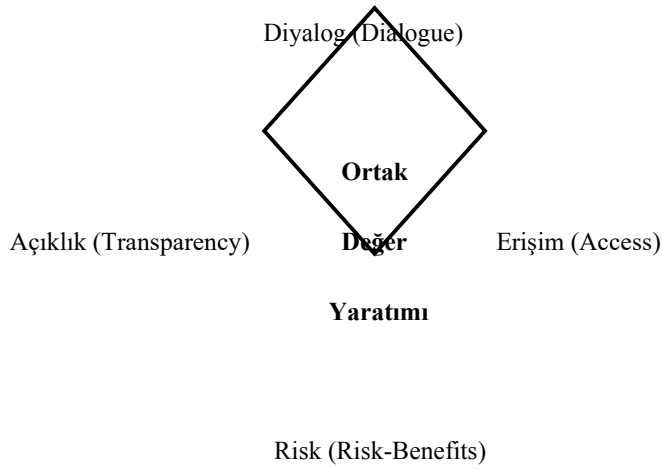
gücünü artırmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda tüketici refahını artırmaya yönelik değişen talepleri de yansıtır (Yang vd., 2021, s. 826).

Müşteri katılımı, hizmetin yalnızca onların ihtiyaçlarına göre sunulmasını (ortak üretim) sağlamak için değil aynı zamanda sürecin kalitesini ve faydalarını iyileştirmek için tüketicilerin gönüllü eylemlerini içerir. Hizmet sektöründe müşterilerin, hizmet işlemlerinin gerçekleştirilebilmesi için bilgi veya çaba biçiminde üretim kaynakları sağlamları gerekmektedir. Ürünlere yansıyan değer önerilerini sunan hizmet sağlayıcılar olarak kurumlar, fayda ve fedakarlıklar açısından müşterinin algılanan değerlerine uygun olmalıdır. Müşteri katılımı, kaynak entegrasyonu ve her iki tarafta ortak yaratım üzerinde sinerjik etkiler yaratabilecek yeterliliklerin uygulanması yoluyla ortak yaratım yaratmayı amaçlamaktadır. (Marlien vd., 2017, s. 146).

Bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre, onun tutum ve davranışsal kararlarını etkileyen çeşitli bilgiler sağlar. Bireyler; topluluk veya grupla daha fazla etkileşime girdikçe, bireyler giderek topluluğu kendisinin bir parçası olarak algılamaya başlayarak grup içindeki üyelerin başarılarına sempati duymaya ve başarılarını övme refleksi göstermeye başlarlar. Bu nedenle, müşterilerin etkileşim sonrasında daha derin bir deneyim yaşayacağı, bunun da müşterileri topluluğu kendilerinin bir parçası olarak görmeye, sosyal aktivitelere aktif olarak katılmaya ve ortak değer yaratmayı gerçekleştirmeye teşvik edeceğini görülmektedir (Yang vd., 2021, s. 828).

(Prahalad & Ramaswamy, 2004b) yapmış oldukları çalışmalarında pazarlamada hizmet yoğun mantıkla değer yaratma sürecini mal-egemen mantıktan farklı şekilde şekillendirerek değer, üretim ve dağıtım süreçlerinde değil, müşterilerle birlikte yaratılacağı üzerinde durmuşlardır. Bu araştırmacılar tarafından müşteriler ile işletmeleri bir araya getiren, markaların müşterileri ile nasıl ortak ilişki kurup, nasıl ortak değer yaratacağını göstermek ve müşteriler ile işletmelerin ortak değer yaratma sürecini yönetebilmesi üzere İngilizce olarak kavramların baş harflerinden oluşan Dart Modeli (Dialogue, Access, Risk, Transparency) adı verilen bir sistem oluşturulmuştur. Dart Modeli; diyalog, erişim, risk değerlendirmesi ve şeffaflık esaslarına dayanmaktadır. Dört boyutun değerlendirilmesi, firmaların stratejik değerler birlikte yaratılmasına yönelik kurumsal hazırlıklarını değerlendirmelerine olanak tanır ve firmaları, stratejik değerler birlikte yaratılmasına olanak sağlayan bir iklimi destekleyen yapı ve politikaların kullanımı üzerinde düşünmeye teşvik eder ve ayrıca DART boyutları, stratejik müşteriye davet eden ve destekleyen organizasyonel sistemlerin temel tanımlayıcıları olarak kavramsallaştırılır. (Albinsson vd., 2016, s. 44).





## Şekil 2: Dart Modeli

**Kaynak:** (Prahalad & Ramaswamy, Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, 2004, s.7

- **Diyalog**

Diyalog, müşteri ve işletmenin etkileşime girme, birbirlerine bağlı olmasını ifade eder. Başka bir ifadeyle diyalog, işletme ve müşterinin ortak üretmesi ve beraber öğrenmesi anlamlarına gelmektedir. İşletmeler sahip oldukları bilgiyi müşterileriyle paylaşarak ve müşteriden gelen bilgileri dinleyerek diyalog haline girerler (Çağlar, 2020).

Diyalog, etkileşimi, derin katılımı ve her iki tarafta da hareket etme yeteneğini ve istekliliğini ima eder. Eşit olmayan iki ortak arasında bir diyalog öngörmek zordur. Dolayısıyla aktif bir diyalog ve ortak bir çözümün geliştirilmesi için firma ve tüketicinin eşit ve ortak problem çözümler haline gelmesi gerekmektedir. Diyalog, hem tüketiciyi hem de firmayı ilgilendiren konulara odaklanmalı ve açıkça tanımlanmış katılım kurallarına sahip olmalıdır (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, s. 7). Örneğin alıcılar ve satıcılar internet üzerinde satış alanları olan ortak pazarlarda diyalog halinde bulunurlar ve beklentilerini direkt olarak iletişim içerisinde birbirlerine iletme imkânına sahiptirler.

- **Erişim**

Erişim, müşteriler ve işletmeler arasında gerçekleşen, paylaşılan bilgi ve süreçlerin tamamı olarak adlandırılabilir. Değeri birlikte yaratma sürecinde, piyasadaki aktörlerin değer yaratmalarına yardımcı olacak kendi bilgi ve/veya becerilere sahip olmalarını sağlayan erişimle

kolaylaştırılır ve tasarımdan deneyime kadar birlikte yaratma sürecinin tüm aşamalarında aktörlere bilgi sağlamak, etkili birlikte yaratmanın yolunu açacaktır (Polat, 2021, s. 221).

- **Risk**

Birlikte yaratma sürecindeki aktörlere maliyetler ve faydalar hakkında daha fazla bilgi sağlayan risk değerlendirmesi, birlikte değer yaratma sürecindeki riskler hakkında bilinçli kararlar alınmasını sağlar ve aktörlerin riskler hakkında detaylı bilgiye sahip olması, onların değer ortak yaratıcısı olma algısını artırarak bu risklerin yönetiminde daha fazla sorumluluk almalarına yol açacaktır (Albinsson, Perera, & Sautter, 2016, s. 45).

Risk faktörü; ortak değer yaratma durumunda hem işletmenin hem de müşterilerin karşılaşılabileceği olası bir menfi durumdan birlikte etkilenmeleri sebebiyle önem kazanmaktadır.

- **Şeffaflık**

Şeffaflık, işletmelerin sahip oldukları pazarlama işlemlerinde kullanılacak ve üretim sürecini ilgilendiren tüm bilgiyi tüketicilerle paylaşma olarak adlandırılmaktadır. Ortak yaratma olarak adlandırılan bu iş birliği içerisinde firmaların müşterinin kafasındaki soru işaretlerini gidermesi ve süreç hakkında şeffaf bir şekilde izahatta bulunması önem taşımaktadır.

Şeffaflık, aktörler arasındaki bilgi asimetrisini en aza indirir ve DART kuramının bu üç temel kavramın (diyalog, erişim ve risk değerlendirmesi) birlikte değer yaratılmasında aktif bir rol oynadığı göz önüne alındığında çok önemli olduğu anlaşılmaktadır (Pralhad & Ramaswamy, 2004b, s. 7). İşletmelerin etkileşimlerinde daha açık ve şeffaf olma eğilimi, müşterilerin hizmet kalitesini kabul etme istekliliğini de artırmaktadır (Polat, 2021, s. 221).

DART modeli, aktörlerin işbirliğine dayalı değer üretiminde dört temel unsurun önemini vurgulayarak, değer birlikte yaratılmasına yönelik tüketici tutum ve davranışlarının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynar. Model; müşteri sadakatini artırmak ve algılanan inovasyonun formüle edilmesini kolaylaştırmak için önemli bir stratejidir. İşletmeler müşterilerle etkileşim yoluyla derin bir ilişki kurdukça, müşterinin değer ortak yaratıcısı olması ve işletmelerin inovasyon stratejisinin oluşturulmasına katkıda bulunması beklenmektedir. Değer birlikte yaratılmasından oluşan inovasyon stratejisi, müşteri sadakatini artıracak ve günümüzün rekabetçi

dünyasında her iki tarafın da kısa ve uzun vadeli etkileşimlerde kazanç elde etmesini sağlayacaktır (Polat, 2021, s. 220).

Teknolojik ilerlemeler ve değişen yönetsel zihniyetler, değer yaratma amacıyla kaynakların entegre edilmesinin alışılmışın dışında ve yenilikçi yollarını kolaylaştırdıkça müşterilerin ve firmaların rolleri sürekli değişmektedir. Değişime ilişkin geleneksel görüşün yerini yeni etkileşim biçimleri ve biçimleri alıyor. Birlikte değer yaratmayı ön plana çıkaran iş ortamları ve ekosistemlerin mantığını anlamak, rekabetçi olmanın ve rekabeti sürdürmenin neredeyse ön koşuludur. Bu olguyu yakalamak için değerler birlikte yaratılması, hizmet pazarlaması ve işletme yönetimi kapsamında anahtar bir kavram haline gelmiştir (Saarijarvi vd., 2013, s. 6).

Hem işletmeler hem de müşteriler için özel ihtiyaç ve istekleri dikkate alan etkileşimli eylemlerin yarattığı değer müşteriyi satın almanın ötesinde ilişkisel bir ortağa ve birlikte yaratıcıya dönüştürmektedir (Saarijarvi vd., 2013, s. 6-7). İşletme içindeki ve dışındaki aktörlerin fikir, tasarım vb. pek çok açıdan katkılarından oluşan birlikte oluşturma süreci; işletmelerin, hizmetlerini özelleştirmede müşteri katılımını en üst düzeye çıkaran süreçlere odaklanmasını sağlamaktadır. Tüketici için ve onunla birlikte hizmet sağlayan cihazlardır. Ancak bu hizmetlerin verilebilmesi için müşterinin yine de cihazı kullanmayı, bakımını, onarımını ve kendine özgü ihtiyaçlarına, kullanım durumuna ve davranışlarına göre uyarlamayı öğrenmesi gerekir. Özetle, müşteri bir ürünü kullanırken pazarlama, tüketim, değer yaratma ve teslimat süreçlerini sürdürmektedir. Özetle, müşteri bir işlenen kaynak bir hedef olmaktan ziyade öncelikle bir işlenen kaynak yani ortak yapımcı haline gelir ve işlenen kaynaklar üzerinde hareket ederek tüm değer ve hizmet zincirine dahil olabilir (Vargo & Lusch, 2004b, s. 15).

## **SONUÇ**

Firmaların ana gayesi; gerek üretim alanında gerekse hizmet alanında olsun ürettikleri ürün veya hizmetin satılması ve müşterilerin beklentilerini karşılayarak iktisadi anlamda kârlılıklarını sağlam alanlar üzerine kurmak üzerine temellendirilmiştir. İşletmeler sürekliliklerini sağlamak için değer yaratmak durumundadırlar.

Hizmet yoğun pazarlarda daha karmaşık bir süreç olan değer kavramı geleneksel anlayıştan günümüz rekabet koşullarına uygun bir anlayışa doğru dönüşmüştür. Günümüz rekabetçi dünyasında köklü bir dönüşüm yaşanıp, piyasadaki tüm koşullar hızlı bir şekilde değişirken, bu değişimde en dikkat çekici unsur; tüketicilerin tutum ve davranışlarındaki değişikliklerde olmuştur. Tüketiciler önceleri arz-talep dengesinin yalnızca talep kısmında edilgen bir biçimde bulunurlarken; piyasadaki aktörler arasında etkileşimin artması, bilgiye erişimin kolaylaşması ve ağızdan ağıza iletişim kanallarının ve tecrübe aktarımının sanal mecralardan daha geniş kitlelere yayılması gibi sebeplerle arz kısmında da aktörler arasında rol paylaşımı yaşanmıştır. Tüketiciler artık daha talepkâr ve iktisadi anlamda daha rasyonel bireyler haline gelmiş ve bu durum ürün veya hizmet üreticilerinin üretim süreçlerine tüketicileri dahil etmelerini zorunlu kılmıştır. Öyle ki; tüketiciler artık üretim süreçlerinde de kendilerinin ifade edebilecekleri ve söz haklarının olduğu, üretim sürecinde dahi kendi izlerinin belli olduğu bir role bürünmek istemektedirler.

Artan rekabet koşullarında işletmeler piyasadaki paylarını koruyabilmek, müşteri tatminini sağlamak ve tatmin sonrasında müşteri sadakatini yakalayabilmek için mutlaka ortak değer yaratma sürecini etkin bir şekilde kullanmalıdırlar. Üretim sürecine tüketicilerin dahil edilmesi, tüketicilerin seslerinin dinlenmesi, hatta üretim esnasında ve satış sonrasında da tüketicilerle kurulum, satış sonrası hizmet gibi alanlarla ortaklığın devam ettirilmesi, firmaların kuruluşlarındaki ana iktisadi amaçları olan kâr maksimizasyonu hedefine ulaşılmasını ve konumlarını korumalarını sağlayacaktır. Tüketicilerin ve üreticilerin bu süreçlerdeki ortak rollerindeki etkinlikleri ise memnuniyet ve tatmin anlamında firmalar özelinde piyasa paylarını korumak ve artırmak anlamında önemli bir kazanım olacaktır. Artık üretim sürecine ve satış sonrasında tüketicileri sürece katmayan firmaların mevcudiyetlerini uzun süre sağlamaları günümüz koşullarında mümkün görülmemektedir. Bu sebeple firmalar sürekli olarak diyalog kanallarını açık tutarak müşterilerin talep ve beklentilerini dinlemeli, erişilebilir olmalı, risk ve faydaları değerlendirmeli ve sonunda şeffaf bir biçimde birlikte edindikleri tüm deneyim ve ticari sır olmayan nitelikteki bilgileri tüm paydaşlarıyla paylaşım ekosistemi oluşturmalıdır.

## KAYNAKLAR

Albinsson, P. A., Perera, Y. B., & Sautter, P. T. (2016). DART Scale Development: Diagnosing A Firm's Readiness For Strategic Value Co-Creation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1), 42-58.

- Altuntaş, M. H. (1999). Müşteri Tatmininden Müşteriye Değer Sağlama Analizine Doğru Yapılanma ve Bir Analiz Önerisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi S.B.E.
- Belliveau, P., Griffin, A., & Somermeyer, S. (2002). The PDMA Toolbook for New Product Development. New York: John& Wiley Sons.
- Çağlar, Y. (2020, 4). Süpermarket (Hizmet) Sektöründe Satış Personelinin Tavsiye Verme Davranışının Ortak Yaratma (Co- Creation) Etkisi. Ankara.
- Emiroğlu, A. (2018). İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Emiroğlu, A. (2019, Şubat). Hizmet Yoğun Sektörde Birlikte Değer Yaratımı ve Yönetimi. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi(78), 529-545.
- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: examining citizenship behaviors in internet service. Journal of Management, 31(1), 7-27.
- Grönross, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. Marketing Theory, 11(3), 279-301.
- Kotler, P. (2007). A'dan Z'ye Pazarlama. İstanbul: Mediacat.
- Marlien, R. A., Alimaskur, & Setiawan, M. (2017). Salesperson Capability on Co-Creation Value. Jurnal Dinamika Manajemen, 8(2), 143-151.
- Odabaşı, Y. (2010). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (8. b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Polat, İ. (2021). Value Co-Creation and Passenger Loyalty in the Context of the DART Model: The Mediating Role of Perceived Service Newness. Journal of Aviation, 5(2), 219-229.
- Polat, İ., & Sesliokuyucu, O. (2019). Havayolu Hizmet Sisteminde Ortak Değer Yaratmanın Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(4), 3073-3085.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, R. (2004). Co-creating unique value with customers. Strategy and Leadership, 32(3), 4-9.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Interactive Marketing, 18(3), 5-14.
- Saarijarvi, H., Kannan, P., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. European Business Review, 25(1), 6-19.
- Tekin, M., & Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım; Değer Temelli Pazarlama. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu (s. 63-68). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.

- Torlak, Ö., & Altunışık, R. (2007). Postmodern Dünyada Tüketimi Yeniden Anlamlandırarak Yeni Müşteri. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tosti, D., & Herbst, S. A. (2009). Organizational Performance and Customer Value. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 294-314.
- Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 11-29.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The Four Service Marketing Myths Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2007). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.
- Yang, B., Yu, H., & Yu, Y. (2021). Community experience promotes customer voice: co-creation value perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(6), 825-841.
- Zhang, X., Ye, C., Chen, R., & Wang, Z. (2011). Multi-focused strategy in value co-creation with customers: Examining cumulative development pattern with new capabilities. *International Journal of Production Economics*, 132(1), 122-130.