

## Hizmet Sektöründe Müşteri Katılımına Yönelik Kavramsal Bir Değerlendirme<sup>1</sup>

Gizem Eda Gülöz<sup>2</sup>

Aypar Uslu<sup>3</sup>

### Özet

Güncel pazarlama anlayışında, tüketici profilinde ve sektörel uygulamalarda yaşanan büyük değişim; şirketleri müşteri odaklı olmaktan daha fazlasını gerektiren yeni bir yapıya büründürmüştür. Bu kapsamda müşterileri, işletme stratejilerinin bir parçası haline getirmek, onlara katılımları yoluyla sunulan hizmet ve değer yaratıcısı rolünü yüklemek rekabet avantajının temel öncülü olmuştur. Özellikle hizmet sektöründe, müşteri katılımını teşvik etmek, müşterilerle iş birliği yapmak, yaşanan deneyimi ve sürecin sonuçlarını etkilemektedir. Müşteri katılımı, uzun yıllardır akademik araştırmalara konu olmakla birlikte kavramla ilgili pek çok farklı tanım ve değerlendirme mevcuttur. Ancak, pazarlama literatüründe bu kavram, Vargo ve Lusch'ın öncüsü olduğu mal baskın yaklaşımdan hizmet baskın yaklaşıma geçişle temellenmiştir. Bu çalışma ile müşteri katılımı kavramının pazarlama literatüründeki yeri, tarihsel geçmişi, kavramın gelişimine ışık tutan teoriler çerçevesinde ele alınarak ortaya koyulmuştur. Müşteri katılımının ilişkili olduğu alanlar, kavrama yakın anlamlı ya da eş anlamlı olarak kullanılan diğer kavramlar ile müşteri katılımının sonuçları bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilerek araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlamak amaçlanmıştır.

- 1 Bu kitap bölümü Müşteri Katılımının Müşteri Sadakati Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Memnuniyetin Aracı Rolü: Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Ve Müşteriler Üzerine Bir Araştırma isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.
- 2 Arş.Gör., Marmara Üniversitesi, geda@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9804-6730
- 3 Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, auslu@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6994-9367

## Giriş

Güncel pazarlama anlayışında, tüketici profilinde ve sektörel uygulamalarda yaşanan büyük değişim; şirketleri müşteri odaklı olmaktan daha fazlasını gerektiren yeni bir yapıya büründürmüştür. Bu kapsamda müşterileri, işletme stratejilerinin bir parçası haline getirmek, onlara katılımları yoluyla sunulan hizmet ve değer yaratıcısı rolünü yüklemek rekabet avantajının temel öncülü olmuştur. Özellikle hizmet sektöründe, müşteri katılımını teşvik etmek, müşterilerle iş birliği yapmak, yaşanan deneyimi ve sürecin sonuçlarını etkilemektedir. Müşteri katılımı, uzun yıllardır akademik araştırmalara konu olmakla birlikte kavramla ilgili pek çok farklı tanım ve değerlendirme mevcuttur. Ancak, pazarlama literatüründe bu kavram, Vargo ve Lusch'ın öncüsü olduğu mal baskın yaklaşımdan hizmet baskın yaklaşıma geçişle temellenmiştir. Bu yaklaşımın temel önerisi ise müşterileri, hizmet sürecinin pasif değer alıcıları değil, değer ortak yaratıcısı ve proaktif birer çözüm ortağı olarak görmeyi içermektedir (Vargo ve Lusch 2004, 2006).

Müşteri katılımı, geçmişte sıklıkla endüstriyel bakış açısı odağında firma üretimi, müşteri üretimi, birlikte üretim gibi somut yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bu bağlamda, müşteri katılımının üretkenlik, etkililik, firma performansı gibi çıktıları olumlu etkilediği doğrulanmıştır. Değişen pazarlama anlayışı ile birlikte müşteri katılımı çalışmalarının odağının firma ve üretimden, müşteri ve değer yaratımına, araştırma türünün ise kavramsal ve nitel araştırmalardan deneysel ve nicel araştırmalara evrildiği görülmüştür. Son yıllarda müşteri katılımının sadakat ve memnuniyet üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar pazarlama literatüründe önem kazanmış, en son araştırmaların kapsamı yeni ürün geliştirme ve hizmet sürecindeki başarısızlıkların telafisinde müşteri katılımının rolü gibi farklı konulara kadar genişlemiştir.

Bu çalışma ile müşteri katılımı kavramının pazarlama literatüründeki yeri, tarihsel geçmişi, kavramın gelişimine ışık tutan teoriler çerçevesinde ele alınarak ortaya koyulmuştur. Müşteri katılımının ilişkili olduğu alanlar, kavrama yakın anlamlı ya da eş anlamlı olarak kullanılan diğer kavramlar ile müşteri katılımının sonuçları bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilerek araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışma iki ana başlık altında kaleme alınmıştır. İlk olarak müşteri katılımı kavramının tarihsel geçmişi ortak üretim perspektifinden itibaren sonrasında ise kavramın pazarlama literatüründeki güncel kullanım alanları hizmet sektöründe hem müşteriler hem çalışanlar açısından incelenmiştir.

## 1. Müşteri Katılımı Kavramının Ortaya Çıkışı

### 1.1. Ortak Üretim

Müşteri katılımı kavramını ele alırken tarihte ve ilgili literatürde müşteri katılımına gelinene dek geçilen evreleri anlamak ve kavramlar arasında doğru nedensellik ilişkilerini kurabilmek adına ortak üretim olgusunu anlamak önemlidir. Ortak üretim kavramı, sosyal bilimlerde 1970'lerden itibaren teorik olarak tartışılmaya başlanmıştır. Pratikte ise ortak üretim uygulamalarının tarihte üretim faaliyetlerinin başlamasıyla birlikte ortaya çıktığı görülmektedir (Ostrom, 1996). İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren insanlar doğanın zorlayıcı koşullarında yaşamını devam ettirmek için üretmek ve bunu yaparken de başka insanlarla iş birliği yapmak zorunda kalmıştır. O dönemlerde insanlık, “tüketim için üretim” yaparak var olma ve yaşamını sürdürme içgüdüleriyle; küçük topluluklar halinde avcılık ve toplayıcılık faaliyetlerinde bulunarak ortak üretim uygulamalarının zorunlu ilk örneklerini sergilemişlerdir. Daha sonra tarım toplumlarına geçildiğinde insanların yine bir arada ve uyum içinde ekim, dikim, hasat işlemlerini gerçekleştirdikleri bilinmektedir. Bu toplumdaki üretim anlayışı da kişilerarası iş birliğine dayalı ortak üretim faaliyetlerini örneklendirmektedir (Arıca, 2017). Günümüzdeki ortak üretim anlayışına en yakın ortak üretim uygulamaları, sanayi devrimi ile birlikte başlamış olup buna yol açan temel etmenler; sanayi devrimiyle ortaya çıkan işçi grupları ve kitlesel üretim anlayışının benimsenmesidir. Sanayi toplumlarında üretimin temeli standartlaşmaya dayandığından kitlesel üretim ve kitlesel dağıtım, merkezileşmeye dayalı bir ekonomik model gerektirir ve üretim bandındaki herkesin görevi bellidir (Tonta ve Küçük, 2005). Yine bu dönemde, üretim faaliyetinde bulunan işletmelerin tek başlarına yoğun talebi karşılamaları birtakım zorluklar doğurduğundan üretim stratejilerinde iş birliği yoluna gidilmiştir. İş birliği ile üretim yaparken işletmelerin üretim ortakları; yerel yönetimler, çalışanlar, tedarikçiler ve araçlar gibi paydaşlardan oluşmaktadır (Foster, 2007).

Tüm bunlar değerlendirildiğinde, ortak üretimin insanlık tarihiyle birlikte başlayan ve süregelen bir uygulama olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İlkel ortak üretim uygulamalarında iş birliği daha çok hayatta kalma içgüdüleriyle zaruri katılım olarak gerçekleşmiştir. Sonrasında ise işletmeler ve paydaşları arasında daha sistematik bir anlayışla gerçekleşen ortak üretim faaliyetleri görülmektedir. Uygarlık seviyesindeki ilerlemelere paralel olarak ortak üretimdeki yapısal değişiklikler günümüzde gelişerek devam etmekte, bilgi ve teknolojinin ışığında yeni dinamiklere bürünmektedir.

Geçmişteki ortak üretim uygulamalarında temelde iki belirleyici olmuştur: İnsanlığın ihtiyaçlarını karşılayarak var oluşunu sürdürme gayesi ve işletmelerin ürettiklerini satma isteği. Ancak günümüze gelindiğinde ortak üretim anlayışı; tüketicinin sürecin odak noktasına geçtiği, birlikte üret, birlikte yarat (cocreation) mantığı doğrultusunda, değer, deneyim, kalite, karlılık gibi pek çok soyut ve somut çıktının geliştirilmesi hedeflenerek, şirketler için başlı başına önemli bir konsept haline gelmiştir. Bilgi ve yeteneklerin eş zamanlı üretim ve tüketimiyle karakterize olan hizmet sektörü için oldukça hayati bir kavram olan ortak üretim, bu kapsamda rekabet avantajı sağlamak ve sektörde farklılaşmak adına gelişim göstermekte ve ilgili literatürde çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004).

Ortak üretime yönelik yapılan en eski tanımlamalardan birinde, ortak üretim “yurttaş katılımı” olarak ele alınarak ihtiyaçların tatmini sürecinde etkinlik ve verimliliği arttırmak adına kişilerin üretime dâhil olması olarak ifade edilmiştir (Whitaker, 1980). Parks ve diğerleri (1981) ortak üretimden, işletmelerin ve etkileşim halinde buldukları paydaşlarının üretim sürecine sağladığı girdiler aracılığıyla üretim çıktılarına etki etmesi olarak bahsetmektedir. Bendapudi ve Leone (2003) ortak üretimi; işletme, çalışan ve müşterilerin üretim sürecinde etkileşim içinde olduğu bir üretim şekli olarak açıklamış ve ortak üretimden müşteri katılımına uzanan süreçle ilgili önemli teorik dayanaklar sağlamıştır. Etgar (2008) ortak üretimi müşterilerin üretim kaynaklarına sunduğu her türlü katkı olarak tanımlamıştır. Buna ek olarak, ortak üretime kişiselleştirme ile doğrudan bağlantılı bir perspektiften bakmış ve ortak üretimi işletmeler için bir pazarlama stratejisi ve rakiplerinden farklılaşma yolu olarak görmüştür. Boyle ve Harris (2009), ortak üretimi ekonomiyi büyütme sürecinin merkezine koyar. Ürünleri ve hizmetleri kullanan insanları gizli bir kaynak olarak görür ve üretim sürecinde bu kaynağı göz ardı etmenin verimliliği düşüreceğini savunur. Hoyer vd. (2010) ortak üretim kavramından, yeni ürün geliştirme sürecinde firma ve müşterilerin işbirlikçi aktiviteleri olarak bahseder. Ortak üretim ile ilgili bu tanımlamalar genel bir çerçevede değerlendirilecek olursa, araştırmacıların uzlaştığı noktaların işletme ve verimlilik üzerinde yoğunlaştığı görülür.

Ortak üretim, üreticiler ile işletmenin etkileşim içinde bulunduğu tüm paydaşları ve müşterileri arasındaki her türlü iş birliği biçimini kapsamaktadır. Geçmişte bu iş birliği daha çok zorunlu bir oluşum şeklinde gerçekleşmişse de devamında, gönüllü bir katılım ile etkileşim ve ilişki çerçevesinde ele alınan günümüz pazarlama uygulamalarının temelini oluşturan bir kavram haline geldiği görülür. İşletmeler ve somut kaynaklar üzerine kurulu üretim anlayışının yerini teknoloji, bilgi, yetenek ve sürdürülebilir ilişkiler gibi

soyut unsurlar üzerine kurulu bir anlayışa bırakması ile birlikte ortak üretim kavramının da kapsamı değişmiştir (Vargo ve Lusch, 2004). Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının ön plana çıkmaya başlamasıyla birlikte, ortak üretim kavramı kelime anlamı olarak da bir çıktı elde etmek üzerine kurulu somut bir durumu ifade ettiğinden, eski anlayışın bir simgesi haline gelmiştir (Lusch ve Vargo, 2006). Oysa ortak üretim artık işletmelerin üretim ve pazarlama stratejilerine müşteri odaklı yeni bir yaklaşım getiren bir iş stratejisi olmuştur. Bu iş stratejisi ise gerek pazarlama literatüründe gerekse sektör uygulamalarındaki yansımaları ile farklı birçok kavramla yeni anlamlara bürünmüştür.

## 1.2. Müşterilerle Üretim

Günümüzde baskın olan pazarlama anlayışında, üretimde etkinlik ve verimliliği arttırmak adına tüketicilerin üreticilerden ayrı düşünölemeyeceği ve müşterilerin üretim sürecinin pasif bir ögesi olarak kabul edilemeyeceği fikri uzun yıllardır gelişim göstermektedir (Vargo ve Lusch, 2004). Müşterilerin üretim sürecindeki pasif konumundan sıyrılıp edindiği aktif konum; üretim, dağıtım ve tüketim süreçlerinde tarafların üstlendikleri rollerin de farklılaşmasını sağlamıştır. Müşterilerin, geleneksel müşteri anlayışından farklı bir noktaya gelmesi ve değişen rolleri araştırmacılar tarafından çeşitli çerçevelerde değerlendirilmiş olup ortak üretim anlayışından müşteri katılımına uzanan geniş literatürde önemli bir yer tutmaktadır.

Tablo 1. Müşterilerle Üretim Kavramının Tanımları

Araştırmacılar	Bulgular
(Lovelock ve Young, 1979)	Firmalar üretkenliği arttırmak için müşterilerden faydalanmalıdır.
(Parks vd., 1981)	İşletmeler, çıkarlarını maksimize ederken “tüketici-üretici”lerden faydalanır.
(Mills ve Moberg, 1982)	Müşterilerin üretime dahil olması, bilgi veya fiziksel efor şeklinde üretime katkı sağlamalarına bağlıdır.
(Mills vd., 1983)	Müşterilerle üretim, işletme girdilerinin karlı çıktılara dönüşme sürecinde müşterilerin rol oynamasıdır.
(Fitzimmons, 1985)	Müşteri emeği, hizmet sağlayıcı emeğinin ikamesi olabilir ve bu yolla verimlilik sağlanabilir.
(Bowen, 1990)	Müşteriler üretime katkı sağlama isteklerine göre sınıflandırılabilir ve bu verimliliği artırır.
(Bowers vd., 1990)	Müşteriye çalışan, çalışana müşteri muamelesi yapılması ve müşterilerle üretim genel sistem verimliliğini arttıracaktır.
(Firat vd., 1995)	Üretim sistemlerine entegre edilmiş müşterilerin üretici olarak kavramsallaştırılması gerekir.
(Lengnick-Hall, 1996)	Müşteriler, üretimi ve rekabet avantajını; kaynak, ortak üretici, alıcı, kullanıcı gibi üstlendiği farklı rollerle etkileyebilir.
(Lundkvist ve Yakhlef, 2004)	Müşterilerle üretim, müşterilerin işletmelere ihtiyacı olan bilgi desteğini sağlaması sürecidir.
(Arnould, 2008)	Müşterilerle üretim, müşterilerin süreçlere katkı sağlayan ögeler olarak değerlendirilmesidir.
(Etgar, 2008)	Müşterilerle üretim, müşterilerin üretimin aşamalarına katkı sağlamak üzere gösterdiği performanstır.
(Reay ve Seddighi, 2012)	Müşterilerle üretim, hizmet geliştirilmesi sürecinde müşterilerin yeteneklerinden faydalanılmasıdır.

Bir kısım araştırmacılar müşterilerin ortak üretici rolünü kısmi çalışan kavramıyla ilişkilendirerek açıklamışlardır. (Bateson, 1985; Mills ve Morris, 1986; Etgar, 2008). Bunun yanı sıra bazı araştırmacılar müşterilerin ortak üretici rolünü katılım ile ilişkilendirerek bölümün esas odak noktası olan müşteri katılımı kavramının teorik dayanağına katkı sağlamıştır (Silpakit ve Fisk, 1985; Song ve Adams, 1993). Bir diğer bakış açısına göre, ortak üretici rolündeki müşteriler işletmelerin işbirlikçileri olarak ele alınmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004; Yang, 2016). Payne vd., (2008) ile Saarijarvi vd., (2013) müşterilerin ortak üreticilik rolünü, müşterilerin üretime çeşitli kaynaklar sunarak katılmaları olarak ifade etmektedir. Müşterilerin ortak üreticilik rolü, işbirlikçi, kısmi çalışan, katılımcı gibi çeşitli sıfatlarla; günümüze yaklaştıkça

ise müşterilerle üretim olarak daha net kavramlarla ilgili literatürde yerini almıştır. Müşterilerin ortak üreticilik rolü üzerine yapılan araştırmalardan hareketle müşterilerle üretim kavramına yönelik yapılan farklı tanımlar özet halde Tablo 1’de aktarılmıştır.

Müşteriyi ortak üretici olarak ele alan çalışmalardan hareketle, müşteri ve işletmeler arasındaki ilişkiyi açıklayan müşterilerle üretim kavramına yönelik kesin bir tanım ve yaklaşımın olmadığı görülmektedir. Tüm kavramsal açıklamalarda müşterinin üretim veya tüketim süreçlerine katılımı söz konusu iken en çok işletmenin girdileri, çıktıları ve süreçleri üzerine vurgu yapılmaktadır. Buradan hareketle müşterilerle üretim, işletmelerin ve müşterilerin üretim süreci boyunca üretime katkı sağlamaları ve sağladıkları katkı ile işletmenin performans çıktılarını maksimize etmenin bir yolu olarak açıklanabilir. Pazarlama uygulamalarında müşterinin etkinliği arttıkça ve ilgili kavram akademik olarak ele alındıkça zaman içerisinde müşterilerle üretimden müşteri katılımı kavramına doğru bir geçiş olduğu görülecektir.

### 1.3. Müşterilerle Üretim Stratejisinin Gelişimi

Üretim süreçleri pazarın değişen yapısından etkilenmektedir. Üretim süreci, müşterilerin kim olduğunun belirlenmesiyle başlar ve müşterilerin isteklerine uygun üretimlerin yapılmasıyla devam eder. İşletmelerin üretim süreçlerinde yaşanan değişimin temelinde ise müşteriler, araçlar, üreticiler ve pazardaki diğer paydaşlar ile olan ilişkiler, etkileşim ve iş birliği yatmaktadır (Parasuraman ve Grewal, 2000). İşletme ve müşteriler arasındaki iş birliği ve etkileşim odağında şekillenen yeni pazar yapısında müşteriler, üretim süreçlerine katkı sunan birer kaynak ve işletmeler açısından tüm süreçlerin ayrılmaz bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Ballantyne ve Varey, 2008).

Müşterilerle üretimin temelleri üretici ve tüketicilerin birlikte, üretim sürecinin bileşenleri olarak düşünülmesiyle atılmıştır. Literatürde yeni bir iş stratejisi olarak git gide yer etmeye başlasa da müşterilerle üretimin uygulamadaki geçmişi eskiye dayanmaktadır. Özellikle hizmet sektörünün doğası gereği, üretim ve tüketim süreçlerinin ayrılmazlığı hizmetlerin üretimi sürecinde müşterinin rolünü kaçınılmaz kılmaktadır. Hizmet sektöründe pek çok uygulamada müşterilerin üretim sürecinde yer aldığına ilişkin çeşitli örnekler bulunmaktadır (Geva ve Goldman, 1989).

Mills ve Moberg’e (1982) göre, müşteriler hizmet alırken söz konusu firma ya da çalışanlara çeşitli bilgiler sunmakla yükümlüdür ve bu durum onları üretimin bir parçası haline getirir. Benzer şekilde, sağlık hizmetlerinde hastanın doktora ön bilgiler sunması (Wikström, 1996), evinde yangın çıkan birinin itfaiyeye yangın ihbarı yapması ve adres bilgilerini paylaşması müşterilerin

üretim sürecinde bilgi sağlayarak yer aldığı durumları örneklendirmektedir. Müşterilerin 1930'lu yılların ardından süpermarketlerde yiyecek ve içeceklerini seçme, taşıma ve teslim aşamalarında yer alması (Bendapudi ve Leone, 2003), 1970'lerden itibaren görülen açık büfe restoranlarda müşterilerin kendi yiyeceklerini seçme ve taşıma aşamalarına dâhil olmaları, otel rezervasyonları, havayolu bilet satın alma ve gişe işlemlerinin çevrimiçi yapılabilmesi gibi pek çok uygulama da müşterilerin üretim süreçlerinde aktif yer almasının ilk örnekleri olarak literatürde yer almaktadır (Bowers vd., 1990; Kelley vd., 1990; Bendapudi ve Leone, 2003). Buna ek olarak, mobilya üreticisi devi IKEA ile hayatlarımıza giren “kendin yap” stratejisi çerçevesinde de müşteriler demonte ürünlerin kurulumlarını gerçekleştirirken sürece zaman ve emek desteği sağlayarak ortak üretici rolünü üstlenmişlerdir (Payne vd., 2008).

Buradan hareketle, müşterilerin aktif veya pasif olarak üretim aşamalarında yer aldığı uygulamaların geçmişten günümüze süregeldiği görülmektedir. Gündelik hayat akışında birçok olayla bağdaştırılabilen müşterilerle üretim uygulamaları farklı dinamiklerle şekillenebilmektedir. Bu dinamikler akademik araştırmalarda da çok yönlü olarak ele alınmıştır.

Parks vd. (1981), müşterilerin ortak üretimde yer alma süreçlerini işletme perspektifinden değerlendirmiştir. Ortak üretim sürecinin gerçekleşmesini teknolojik, ekonomik, kurumsal etkenlerin sonucu olarak görmüş ve müşterilerle üretimi verimlilik açısından teşvik etmiştir. Üretim sürecine dahil olan tüketiciler için “tüketici-üretici” (consumer-producer) ifadesini kullanmıştır. Etgar (2008), tüketim kültüründe yaşanan değişimi odağına alarak müşterilerin ortak üretime katılım motivasyonlarının artmasının, müşterilerle üretimi teşvik edici bir unsur olduğunu söylemiştir. Salvado vd. (2011), müşterilerle üretimi teknolojik gelişmeler odağında ele almıştır. Araştırmacılar, müşterilerin kendi deneyimlerini oluşturma isteklerinin bilgi iletişim teknolojileri ışığında arttığını ve bunun müşteri merkezli bir yeni yapıda müşteriye ortak üretici rolü yüklediğini söylemiştir. Voorberg vd., (2015), müşterilerle üretimi tüketici perspektifinden ele almış, değer yaratma süreci ile karşılaştırmalı olarak açıklamış ve farklarını ortaya koymuştur.

Müşterilerle üretim stratejisi makro ve mikro düzeydeki birçok gelişmeyle birlikte ele alınmıştır. Buna karşın, müşterinin üretime dahil olma davranışı incelenirken çoğu akademik araştırmanın odak noktasında bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler yatmaktadır. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, geleneksel mecralardan dijital mecralara geçiş, üretim ve tüketim kalıplarında köklü değişikliklere yol açmıştır. Üretici, tüketici, ürün ve dağıtım kanallarına ayrı ayrı etki eden bu gelişmeler pazardaki rolleri de değiştirmiş



hem uygulamada hem de akademik yazında yeni kavramların türemesine yol açmıştır. Müşteriler ve işletmeler arasındaki etkileşim artmış ve müşterilerin süreçlere katkı sağlaması her açıdan mümkün ve uygun hale gelmiştir (Parks vd., 1981; Salvado vd., 2011). İşletmelerin iş süreçleri şeffaf ve müşteri merkezli bir yapıya bürünürken, müşteriler geleneksel tüketen rollerinden sıyrılıp üreten rollere bürünmüştür (Payne vd., 2008). Genişleyen ve gelişen teknolojik araçların işletme süreçlerini dönüştürmesi, müşterilerin yer ve zaman sınırlaması olmaksızın çevrimiçi ve çevrimdışı kanallarla işletmeyle etkileşim içinde olabilmesi, müşterilerle üretimin sınırlarını genişletmiştir (Flores vd., 2015).

Müşterilerle üretimin zeminini hazırlayan söz konusu teknolojik gelişmeler, üretimin işletmelerin direktifinde gerçekleşen ve müşterileri pasif bir unsur olarak gören bakış açısının geçerliliğini yitirmesinde rol oynamıştır (Li ve Petrick, 2008). Geleneksel pazarlama anlayışından post modern anlayışa geçişin önemli bir ürünü olan ve temeli işbirliğine dayanan müşterilerle üretim kavramı ilgili literatürde, ilişkisel pazarlama, işbirliği ve katılım odaklı bir çerçeve üzerinden ele alınmıştır (Lusch ve Vargo, 2006). Müşterilerin ortak üreticilik rolünü ele alan ve literatürde konunun temellerini atan öncü çalışmalarda müşterilerle üretim bir strateji olarak değerlendirilmiştir.

Müşterilerle üretim konusunda yapılan eski araştırmalardan birinde “değerin ortak üretimi” esas alınarak müşteri ve üretici arasındaki ilişki açıklanmış ve müşteriler üretimin bir faktörü olarak ele alınmıştır (Ramirez, 1999). Whitaker’in (1980) yerel halkın siyasi kararların alınmasına katılımını inceleyerek yürüttüğü araştırma, “yurttaş katılımı” olarak müşterilerin ortak üretici rolünden bahsetmiş ve kavramı hizmet sektöründe kullanan ilk çalışmalardan olmuştur. Araştırmacı, ortak üretici olarak yurttaşların politika üretimine katılımının, kararların alınması sürecinde uyarıcı ve denetleyici nitelik taşıdığını ve hizmetlerin demokratikleşmesi adına hayati önem arz ettiğini belirtmiştir. Bir başka çalışmada Parks vd. (1981), müşterilerle üretim faaliyetlerini yerel yönetimler açısından ele almıştır. Mills vd. (1983) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, müşterilerin ortak üretici olarak üretime dahil olmasının işletmelere rekabet avantajı sağladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, müşterilerin ve çalışanların ortak üretim sürecinin birer bileşeni olarak katılıma teşvik açısından birlikte motive edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Mills ve Morris’in (1986) konuyu bir adım ileri götürerek müşterileri çalışan olarak nitelendirdiği çalışmada, müşterilerin üretime katılımının risk paylaşımı sağladığı öne sürülmüştür. Wikström (1996), müşterilerle üretimi sektörler bazında incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, müşterilerin üretim sürecine dahil olmasının karşılıklı etkileşimi arttırdığı ve işletmelerin bu sayede sundukları değeri geliştirdiğini göstermektedir.

Müşterilerle üretimi ele alan çalışmalara bakıldığında müşterilerin üretime katılımı genel olarak ilişki ve işbirliği teorileri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Buradan hareketle müşteri katılımı kavramını açıklarken en önemli teorik kaynaklardan biri olan Hizmet baskın mantık (Vargo ve Lusch 2004, 2006) yaklaşımını daha detaylı incelemek faydalı olacaktır.

Bendapudi ve Leone (2003), hizmet baskın mantığının müşteri katılımını bir rekabet avantajı unsuru olarak açıklamaya yardımcı olduğunu savunur. Ürün egemen anlayıştan hizmet egemen anlayışa geçiş sürecini açıklayan Vargo ve Lusch (2004) ise, müşterilerle üretim fikrini ve müşterilerin üretim sürecindeki rolünü farklı bir perspektifle yorumlamıştır. Buna göre, pazarlama somut çıktı ve alım satım işlemlerinin esas olduğu ürün baskın bakış açısından, soyutluk, süreçlerin değiş tokuşu ve ilişkilerin esas olduğu hizmet baskın bakış açısına doğru geçmektedir. Buradaki yaklaşımın odağı müşterilerin ürün ya da hizmet satın almadıkları fikrine dayanır. Müşteriler, değer yaratarak hizmet sağlayan öneriler satın alırlar ve ürün ve hizmetler arasındaki geleneksel sınır artık geçerliliğini yitirmiştir. Dolayısıyla hizmet baskın yaklaşım, geleneksel kavramsallaştırmalarla sınırlandırılmış yani hizmetlere yalnızca soyut mallar olarak yaklaşan, malları geliştirmek adına sunulan değer arttırıcı hizmetleri esas alan, ya da hizmet endüstrisini yalnızca sağlık, eğitim ve hükümet gibi sınıflardan ibaret düşünen bir yaklaşım değildir. Bunun yerine hizmetler başka oluşumların faydası adına özelleşmiş yetkinliklerin (bilgi ve yetenekler) eylemler, süreçler ve performanslar aracılığıyla uygulanması olarak tanımlanarak ele alınmıştır. Bu da işletmelerin üretim ve pazarlama anlayışlarında insan unsurunun önemini arttırmakta ve müşterilere farklı roller yüklemektedir. Hizmet baskın anlayış temelinde, ömür boyu ürün merkezli iş modellerinin mümkün olmadığını savunmaktadır (Arnould, 2008).

Bu yeni anlayış, müşterileri pasif değer alıcıları yerine proaktif çözüm ortakları olarak görmeyi ve şirketlere müşterilerle birlikte değer yaratma sürecini kolaylaştırıcı bir rol yüklemeyi önermektedir (Payne vd., 2008). Buradan hareketle, müşteri katılımı da müşterilerle birlikte değer ortaya çıkarma aracı olarak literatürde yerini almaya başlamıştır. Hizmet baskın anlayış uluslararası pazarlama topluluklarınca ilişki ve işbirliği temelli bir felsefe olarak açıklanmaktadır (Lusch ve Vargo, 2006). Hizmet baskın yaklaşımda ürünlerin değişimi ve işlenen kaynaklardan ziyade işlemsel kaynaklar, süreçler, karşılıklı etkileşim, kaynak entegrasyonu, işbirliği, ortak üretim ve ortak değer yaratımı tüm işletme faaliyetlerinin odağında yer almaktadır (FitzPatrick vd. 2013).

Hizmet baskın yaklaşıma dair en önemli unsur bunun pazarlama alanına yansımaları ve hem literatürde hem uygulamada yeni bir devir açma niteliği taşımasıdır. Ürün merkezli yaklaşım üretilen malların kalitesi, üretim ve tüketim süreçlerinin ayrılması, standardizasyon ve dayanıklılığa vurgu yapıyordu (Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1995). Bu yüzden pek çok hizmet pazarlamacısı dahi başlangıçta hizmetleri ürün olarak sunma çabası ile meşgul oldular. Pazarlamadaki değiş tokuş işleminde hizmet baskın yaklaşım ise buna zıt bir çerçevededir. Temel amaç sunulan önerileri kişiselleştirmek, müşteriye daima ortak üretici olarak görmek ve müşteri ihtiyaçları ile uyum sağlamak adına müşterinin sürece dahil olma düzeyini olabildiğince arttırmaktır. Hizmet merkezli bakış açısı işlemsel kaynakları üst seviye, temel yetkinlikler olarak görür ve rekabetçi üstünlüğü elde etmede kilit rol oynadığını savunur. Ayrıca kaynakların müşterilere istenen faydayı sağlayabilmek adına iyileştirip geliştirilebileceğini vurgular. Desteklediği görüş, Srivastava vd., (1999) tarafından da önerildiği gibi, pazarlamanın ürün geliştirme yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinin tamamının müşteri ve piyasa odaklı olup olmadığından emin olmak adına önemli bir rol oynadığıdır. Bunu yaparken de firmalar ağ ilişkilerini (Day, 1994) iş birliği içinde ve rekabet avantajını koruyarak yönetmeyi öğrenmek durumundadır (Vargo ve Lusch, 2008).

Pazarlamanın piyasaya sunulan mallardan ibaret olduğu düşüncesini çürüten, değer yaratma sürecinde müşteriyle iş birliği yapmayı esas alan ve tüketicilerin üretim süreçlerinin tümüne aktif katılımını öngören hizmet baskın anlayışta müşterilerle üretimin sektörel ve akademik anlamda yaygın kabul gören iki unsuru vardır. Bunlardan biri ortak üretim (coproduction) diğeri de ortak yaratımdır (cocreation) (Lusch ve Vargo, 2006; Ballantyne ve Varey, 2008). Teoride bu iki kavram arasındaki farklar belirlenmeye çalışılsa da halen genel bir kabule ulaşılmadığını ve çoğu çalışmada iç içe geçmiş şekilde ele alındığını söylemek yanlış olmayacaktır (Lusch ve Vargo, 2006; Ertimur ve Venkatesh, 2010).

Bir kısım araştırmacılar ortak üretim ve ortak yaratım kavramlarının teoride birbirinin yerine kullanılmayacağını ve farklı süreçler olduğunu savunurken (Vargo ve Lusch, 2004; Ballantyne ve Varey, 2006; Ertimur, 2008; Ertimur ve Venkatesh, 2010) araştırmacıların önemli bir kısmı da bu iki kavramı birbirinden ayrı düşünmemekte ve birbiriyle eş anlamlı veya birbirinin tamamlayıcısı olarak ele almaktadır (Payne vd., 2008; Urban, 2014; Voorberg, Bekkers, ve Tümmers, 2015; Tseng ve Chiang, 2016). Voorberg vd. (2015) tarafından ortak üretim ve ortak yaratım kavramının literatürde nasıl kullanıldığına yönelik yürütülen araştırmada 1987-2013 yılları arasında yayımlanan kitaplar ve 122 adet makale incelenmiştir.

Araştırmanın sonuçları, incelenen çalışmaların %87'sinde söz konusu iki kavramın birbiri yerine ya da eş anlamlı kullanıldığını göstermektedir. Öte yandan, ortak yaratım kavramı hizmet sektöründeki araştırmalarda değer kavramı ile birlikte sıklıkla ele alınmaktadır. Bunun sebebi hizmet baskın mantığının müşteriye değerini aktif yaratıcısı olarak görmesidir.

## 2. Pazarlama Literatüründe Müşteri Katılımı

### 2.1. Müşteri Katılımı

Müşteri katılımı, çok uzun yıllardır özellikle hizmet pazarlaması ve yönetim araştırmalarının ilgi alanı hale gelmiştir (Mustak vd., 2013). Buna ek olarak müşteri katılımı; markaların ortak yaratım faaliyetleri (Bagozzi ve Dholakia, 2006), ürün tasarımı ve kişiselleştirmeleri (Dahlender ve Magnusson, 2008), yeni ürün ve hizmet geliştirme süreçleri (Tether ve Tajar, 2008) gibi konularda da önemli bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, müşteri katılımı çeşitli alanlarda giderek daha fazla çalışıldığı için kavramın içeriği ve kapsamı genişlemiş ve pek çok farklı tanım kullanılmaya başlanmıştır (Youngdahl vd., 2003; Prahalad ve Ramaswamy, 2004; Lusch vd., 2007). Bu durum literatürdeki kavramsal boşluğu da beraberinde getirmiştir. Pek çok araştırmacı yazınlarında, müşteri katılımının ürün yaratma sürecine mi yoksa değer yaratma sürecine mi ilişkin olduğunu belirtmeksizin birlikte yaratma anlamına gelen “cocreation” ifadesini kullanmıştır. Müşteri katılımının bu kavramların her biriyle ayrı ayrı ilişkili şekilde ele alındığı çalışmalar olmakla birlikte, kavramları açıkça işleyen ve kesin sınırlarla ayıran çalışma sayısı çok azdır. Öte yandan, mevcut literatürde müşteri katılımı üretkenlik ve verimlilik anlamında firma performansı (Hsieh vd., 2004), müşteri memnuniyeti (Yen, 2005; Dong vd., 2015), müşteri sadakati (Auh vd., 2007) ve müşteri ilişkileri (Chan vd., 2010) gibi kavramlarla çalışılmış olup bulguların kavramlar arasındaki ilişkilere dair açık sonuçlar ortaya koymadığı görülmüştür.

Müşteri katılımı, ilk olarak 1970-1980'lerde, tamamen firma perspektifinden ve çoğunlukla hizmet sektöründe üretim sistemleri üzerindeki etkisine odaklanılarak çalışılmaya başlanmıştır (Mustak vd., 2013). Levitt (1972) katılımı, “hizmet faaliyetlerinin üretim odağına müşterilerin fiziksel müdahalesi” olarak kavramsallaştırmış ve bunun üretim verimliliğini olumsuz etkileyebileceğini söylemiştir.

Lovelock ve Young (1979), müşterilerin üretime katkı sunabileceği fikrini ortaya atan ilk çalışmalardan bir diğeridir. Makalede, ekonomistlerin üretkenliği arttırmak için ortaya koyduğu üç bileşenden; (1) işgücünün kalitesini artırmak, (2) daha verimli sermaye ekipmanına yatırım yapmak ve (3) daha önce emek gücü ile yürütülen işleri otomatikleştirmekten bahsedilir.

Hizmet endüstrilerinde verimliliği artırmanın bunlardan başka dördüncü bir bileşeni olduğu ve bunun da müşterilerin hizmet üreticileriyle etkileşim yollarını değiştirmekten geçtiği ifade edilir. Buna ek olarak çalışmada, müşterilerin davranışlarını ve etkileşim yollarını değiştirirken verimlilik ve üretime katkı sağlamak adına “müşterileri üretime daha çok dahil etmek” önerisi sunulmuş ve katılım kavramı böylece dile getirilmiştir.

Fitzimmons’a göre (1985), müşteriler hizmet sektörü için yeterince iyi yararlanılamayan birer kaynaktır. Hizmetler, müşterileri üretim sürecine daha çok dahil edecek şekilde dizayn edilerek çalışan konsepti yeniden şekillendirilebilir ve üretim verimliliği artırılabilir. Çalışmada müşteri katılımı stratejileri olarak, müşteri emeğini doğrudan çalışan emeği yerine ikame etmek (self servis hizmetleri), randevu, rezervasyon sistemi ve insan emeği yerine teknoloji kullanımı ile müşteriyi süreçlere dahil etmek verilmiştir. Önerilen son stratejinin müşterilerin teknoloji kullanımı yönünde eğitilmesi gerekliliğini doğuracağı ve bunun da karşımıza yeni bir çalışma alanı olarak çıkacağı belirtilmiştir.

Mills vd., (1986), müşteri katılımında müşteriyi kısmi zamanlı çalışan olarak değerlendiren araştırmacılardandır. Çalışmasında, kısmi zamanlı çalışan olarak değerlendirilecek müşterilerin rolünü belirlemek ve hizmet çıktılarını iyileştirmek adına hizmet sağlayıcılara da çeşitli roller düştüğünü belirtmiştir. Müşterilerin bilgi, tutum, becerileri ve gerekli katılım seviyesi ile istenilen üretim süreçleri eşleştiğinde; müşteriler firma için oldukça yararlı ve üretken katılımcılara dönüştürülebilecektir.

Kelley vd., (1990), müşteri katılımında müşteriyi kısmi çalışan olarak değerlendiren bir diğer araştırmacıdır. Müşterilerin hizmet sürecine katkı sağlaması gerektiğini savunur ve bu katkıyı “bilgi sağlamak veya bir efor sarf etmek” olarak tanımlar. Hizmet sürecinde müşterinin firmaya kaynak sağlamasını en çok müşteri lehine sonuçlanan bir durum olarak görür. Araştırmacılara göre müşteri katılımının ve müşterilerin hizmet sürecine dahil edilmesinin algılanan hizmet kalitesi ve pek çok pazarlama çıktısı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Müşteri katılımını, ürün farklılaştırmasının bir yolu olarak gören Song vd., (1993), katılımı “alıcı tarafından harcanan zaman ve enerji” olarak ifade etmiştir. Wheelwright ve Sasser (1989)’ın yaklaşımından hareketle araştırmacılar, söz konusu çalışmada fiyat azaltma, ürün iyileştirme ve özelleştirme olarak belirtilen ürün farklılaştırma stratejilerinin kapsamını genişleterek müşteri katılımını da ürün farklılaştırmanın temel bir yolu olarak değerlendirmişlerdir. Çalışmada, ürünlerin dört temelde farklılaşabileceğine vurgu yapılmıştır: (1) alıcıya ne sağladığı (capacity), (2) belirtilen işlevi ne

kadar iyi veya kötü yerine getirdiği (quality), (3) alıcının ne kadar ödediği ve (4) alıcı tarafından harcanan zaman ve enerji (katılım).

Müşteri katılımının memnuniyet ve satın alma niyeti ile ilişkisi olup olmadığını sorgulayan ilk çalışmalardan olan Cermak vd., (1994), bu ilişkiyi incelerken hizmet türünü ve müşterinin firmayla olan etkileşim süresinin uzunluğunu da dikkate almıştır. Bu kapsamda katılımı birlikte yakın bir kavram olarak karşımıza çıkan ilgilenim (involvement) de ele alınmış ve iki kavramın farklarından bahsedilmiştir.

Harris vd. (1995) çalışmasında, müşteri katılımını “müşterilerin söz konusu hizmetin oluşumu ve teslimini şekillendiren aktiviteleri” olarak tanımlamıştır. Perakendecilik sektörü üzerinde yürüttüğü araştırmasında müşteri katılımını sözlü etkileşime dayandırmıştır. Katılımı, sözlü katılıma yönelik ele alan çok sınırlı literatürden hareketle bulgularını yorumlamış, özellikle mağaza formatındaki perakendeciler için sözlü katılım ile fiziksel katılımın birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini ve karlılığı arttırmanın temel yollarından birinin müşterilerin fiziksel katılımını teşvikten geçtiğini vurgulamıştır.

Bitner vd., (1997) hizmet sektöründe kalite ve üretkenliği arttırmak adına müşterinin rolünü ele almıştır. Hizmet türlerini müşterinin katılım seviyesine göre düşük, orta ve yüksek katılım gerektiren hizmetler olarak sınıflamıştır. Müşterinin hizmet sürecinde üstlendiği katılım rollerini (1) üretim kaynağı olarak müşteri, (2) kalite, memnuniyet ve değere katkı sağlayıcı olarak müşteri ve (3) hizmet kuruluşuna rakip olarak müşteri olmak üzere üç grupta belirtmiş ancak bu sınıflandırmanın keskin çizgilerle ayrılmak durumunda olmadığını ve müşterinin ortak üretim davranışında tüm bu katılım rollerini bir arada da üstlenebileceğini vurgulamıştır.

Müşteri katılımı ile hizmet kalitesi, memnuniyet ve elde tutma arasındaki ilişkiyi inceleyen Ennew vd., (1999), katılım davranışını hem müşteriye özgü hem de hizmet sağlayıcıya özgü olabilecek şekilde ayrı ayrı ele almıştır. Katılımcı davranış göstermenin hem sosyo demografik ve kişilik özelliklerinden hem de firmanın yönettiği atmosferden etkilenebileceğini söylemiştir. Bunun, ilişkisel pazarlama perspektifine dayanan bir bakış açısı olduğu görülmektedir. Müşteriden veya hizmet sağlayıcıdan bağımsız olarak katılım davranışının (1) bilgi paylaşımı, (2) sorumlu davranış ve (3) kişisel etkileşimi barındırdığı ve her katılım davranışının bu üç unsur etrafında şekillendiğine vurgu yapılmıştır.

Müşteri katılımı Hsieh vd., (2004) tarafından müşterilerin; hizmetin sağlanması ve sunulması sürecine zaman, çaba, bilgi sağlama ve ortak

üretim boyutlarıyla katkı sağlaması olarak ele alınmıştır. Çalışmanın amacı müşteri katılımı ile hizmet sağlayıcıların algılanan iş yükü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu kapsamda müşteri katılımına çalışan tarafından bakan ilk çalışmalardan sayılmaktadır. Emek yoğun bir sektör olan hizmet sektöründe, hizmet sağlayıcıların algılanan iş yükünü arttırmak iş stresi (Glaser vd., 1999) ve duygusal tükenme (Deery vd., 2002; Jackson vd., 1986) yaratabileceği gibi örgütsel bağlılık üzerinde de olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Sager, 1994; Singh vd., 1994; Varca, 1999). Dolayısıyla müşteri katılımı ile hizmet sağlayıcıların algılanan iş yükü arasındaki ilişkiyi incelemek, firmaların bundan doğrudan etkileneceği varsayımı ile kritik hale gelmiştir. Bu çalışma, müşteri katılımının hem çalışan hem müşteri perspektifinden ele alınması gerekliliğini vurgulaması açısından önem arz etmektedir.

Literatürde müşteri katılımı ile ilgili başlangıç niteliğindeki çalışmalara bakıldığında özellikle 1980'li dönemi kapsayan çalışmaların satıcı perspektifinden ele alındığı ve çoğunlukla hizmet sektöründeki firmaların üretim sistemleri ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Süreç içerisinde müşteri katılımı ile ilgili çalışmalar üret-sat bakış açısından sınırlı hizmet baskın mantığının da etkisiyle müşteri ile birlikte değer yaratma ve ilişkisel pazarlama perspektiflerinden ele alınmaya başlanmış olup çalışan açısından etkilerinin de gösterilmesiyle yönetim ve insan kaynakları kapsamında da değerlendirilebilecek çok yönlü bir alan haline gelmiştir.

## 2.2. Müşterilerin Üretime Katılım Türleri

Müşterilerin hizmet sürecinde üretime katılım türleri farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde müşterilerin sürece sundukları girdiler açısından üç kategori sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Mustak vd., 2013). Bunlar; müşterinin iş gücüyle görevler alarak (kısmi çalışan) katılım sağlaması (Lovelock ve Young, 1979; Ford ve Dickson, 2012), bilgi ve tecrübelerini sunarak katılım sağlaması (Bettencourt, 1997; Chan vd., 2010) ve davranışsal olarak (Bitner vd., 1997) katılım sağlamasıdır. Burada ise katılım türleri, davranışsal ile bilgi ve tecrübe ile katılım tek başlıkta birleştirilmek üzere toplamda iki başlık halinde açıklanmıştır.

### 2.2.1. Kısmi çalışan perspektifi

Müşterinin iş gücü sağlayarak veya hizmetin üretimi ve sunumu ile ilgili çeşitli görevleri yerine getirerek katılım davranışı göstermesi konuyla ilgili literatürün erken dönem çalışmalarına dayanır. Burada esas olan fiziksel katılımdır. Müşteri katılımı araştırmalarının ilk yıllarında araştırmacılar, müşterilerin hizmetlere sağladığı efor ve fiziksel mevcudiyetini ana katılım

biçimi olarak kabul etmişlerdir (Lovelock ve Young, 1979). Kısmi çalışan perspektifi olarak da bilinen, müşterilerin sürece fiziksel katkı sunduğu bu katılım biçimi pek çok çalışmada ele alınmıştır. Araştırmacılar, müşterilerin kısmi zamanlı çalışan olarak algılandığında hizmet sürecine katkısının iyileştirilebileceğini öne sürmüştür (Mills ve Morris, 1986). Lovelock ve Young'a (1979) göre firmalar üretkenliği arttırmak için müşterilerden faydalanmalıdır. Müşterilerin hizmet sürecinde verimlilik sağlamada neden önemli bir rol oynadığını araştırmacılar şöyle açıklar: İlk olarak, hizmet endüstrileri doğası gereği tüketiciyi üretim sürecine dahil eder. Bir saç tıraşı berberin koltuğuna oturmayı, otelde kalmak bir otel rezervasyonu ve odaya şahsen giriş yapmayı, bir mektubu postalamak adres yazıp damgalama yapmayı gerektirir. İkincisi, hizmet endüstrileri yine doğası gereği emek yoğun olup hizmet; satın alınan genel ürünün bir parçasıdır. Bu yüzden tüketiciler işin bir kısmını bazen kendileri yapabilir, daha önce hizmet çalışanı tarafından yapılanların tümünü veya bir kısmını değiştirebilir ve böylece sürece dahil olurlar. Son olarak bir hizmet endüstrisinin ürünü zamana bağlı olma eğilimindedir, stoklanamaz. Bu yüzden yöneticiler kapasite kullanımına büyük önem vermektedir ve müşterilerden kısmi birer çalışan gibi katkı beklemek süreci optimize etmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca, müşteri katılımı yalnızca verimliliği arttırmakla kalmayıp müşteri açısından da daha iyi algılanacak bir hizmet süreciyle sonlanacaktır. Örneğin, self servis büfeler yalnızca işçilik maliyetinden tasarruf etmez aynı zamanda müşterilerin istedikleri miktarda ve gecikmeden istedikleri yiyecekleri seçmelerine imkan tanır.

Mills ve Moberg (1982), müşterilerin hizmet kalitesini yükseltmek için sorumlulukları olduğunu ve firmaların müşteriye "kısmi bir çalışan" olarak görmesi gerektiğini söyler. Araştırmacılara göre; bir banka kredisine başvurduğunda müşterinin detaylı finansal geçmişini paylaşması gerekir, muhasebe firmalarında vergi işlemleri için müşteriler birtakım bilgiler sağlamakla yükümlüdür, kuaför müşterileri istedikleri saç kesim tarzı hakkında detayları ilgili kişiyle paylaşmalıdır veya restoran müşterileri işletmenin konseptine göre gerek kendileri pişirerek gerekse self servis yaparak süreçte aktif rol oynayabilmektedir. Müşteriler kendilerini hizmet organizasyonunun bir üyesi olarak görmese de yönetim perspektifinden böyle müşteriler organizasyonun kısmi çalışanı olarak algılanmaktadır. Kısmi çalışanlar hizmet sürecinin tamamlanması adına hizmet organizasyonlarındaki geçici katılımcılardır.

Kelley vd., (1990) müşterileri hizmet sürecinin geçici katılımcıları olarak görür ve kısmi çalışan yaklaşımını hizmet kalitesi ile ilişkilendirerek ele alır. Hizmet kalitesi çalışmalarında kaliteyi arttırmak adına hep çalışan perspektifinden bakıldığını savunan araştırmacılar hizmetlerin doğası gereği ikili etkileşim barındırdığını ve hizmet kalitesi konseptinin müşteriye de



uyarlanması gerektiğini söyler. Buradan hareketle, Grönroos'un (1983) hizmet kalitesinin iki boyutu olarak tanımladığı tekniksel ve fonksiyonel kaliteye kısmi çalışanın rolünü düşünerek iki boyut daha eklerler. Bunlar, müşteri tekniksel kalitesi ve müşteri fonksiyonel kalitesidir.

### 2.2.2. Davranışsal perspektif

Müşteri katılımı çalışmalarında, müşterinin süreçlere bilgi ve tecrübelerini aktararak katılım sağlanması sıklıkla ele alınan bir yaklaşım haline gelmiştir. Bu anlayışın gelişmesinde değişen pazarlama anlayışında müşterinin en önemli güç haline gelmesi ve özellikle hizmet sektöründe karar mekanizmalarına bilişsel düzeyde katkı sağlaması etkili olmuştur. Davranışsal girdi olarak ele alabileceğimiz bu katkılar, müşterilerin ihtiyaçlarıyla ilgili olarak hizmet sağlayıcılarla bilgi paylaşımını ve arzuladıkları hizmetlere yönelik istek veya önerilerde bulunmalarını içerir (Bowers vd., 1990; Chan vd., 2010). Karmaşık ve profesyonel hizmet sektörlerinde bu tip müşteri girdileri, müşterilerin daha derin ve örtülü bilgileri dahi paylaşabileceği ve karar verme sürecinde aktif rol aldıkları çeşitli hallerde karşımıza çıkabilir. Bu bakış açısı ile inşa ettiği çalışmasında Chan vd., (2010) müşteri katılımını; müşterilerin bilgi sağlama ve bilgi paylaşma, önerilerde bulunma ve karar verme sürecine dahil olma derecesini ölçen davranışsal bir konsept olarak ele almıştır. Müşteri katılımı ile ilgili araştırmaların geçmişten bugüne geçirdiği değişim konunun kapsamını; müşterileri üretimsel kaygılarla kısmi zamanlı birer çalışan olarak gören firma merkezli yaklaşımdan, müşterilerin neden ve hangi koşullar altında katılım motivasyonu sağladığı gibi konuları ele alan müşteri merkezli yaklaşıma taşımıştır. Bu sebeple müşteri katılımını davranışsal boyutta ele alan çalışmalar ve müşteri katılımının memnuniyet, sadakat gibi pazarlama çıktıları üzerindeki etkilerini deneysel yöntemle sorgulayan araştırmalar önceki kavramsal çalışmalardan daha önemli hale gelmiştir.

Bettencourt vd., (2002), özellikle bilgi bazlı hizmet çözümleri sunan B2B sektörlerinde müşterilerin sürece katılımının çok önemli olduğunu hatta bu tip firmaların müşterilerin bilgi paylaşımını olmadan varlıklarını sürdürmeyeceğini vurgulamıştır.

Katılım biçimleri olarak müşterinin davranışsal katılım yaklaşımı ile incelenebilecek diğer bir müşteri girdisi türü de bilgi paylaşımının yanı sıra doğrudan müşteri davranışları ile ilgilidir. Bu kapsamda müşterilerin hizmet sürecinde rolü olabilecek diğer müşterilere ve hizmet sağlayıcılara yönelik sergilediği davranışlar ele alınır. Örneğin, bekleme salonlarında müşterilerin sabır ve nezaket içerisinde beklemesi (Hui ve Bateson, 1991) hizmet sürecinin olumlu sonuçlanmasına etki sağladığı için hizmet sağlayıcıya yönelik işbirlikçi bir katılım

olarak değerlendirilebilir (Hyde ve Davies, 2004). Bu yaklaşıma göre hizmet süreci aynı zamanda müşterilerin kendi aralarında birbirlerine nasıl davrandıklarına göre de iyi veya kötü yönde etkilenebilir. Buna örnek olarak, müşterilerin bir kilo verme programında birbirlerini teşvik etmesi (Bitner vd., 1997) veya marka topluluklarında benzer ilgi ve beklentilerle bir araya gelen müşterilerin birbirlerine destek sağlaması (Bagozzi ve Dholakia, 2006) verilebilir. Tablo 2 müşteri katılımı sürecinde müşterilerin katılım türlerini ve sundukları girdileri ilgili araştırmalarla birlikte özetlemektedir (Mustak vd., 2016).

*Tablo 2. Müşterilerin Üretime Katılım Türleri*

<i>Müşterinin Üretime Katılım Türü</i>	<i>Müşteri Girdisinin Türü</i>	<i>Özellikler</i>	<i>Örnek Araştırma</i>
<b>Kısmi Çalışan Perspektifi</b>	Fiziksel Performans ve İşgücü  Self Servis ve Çeşitli Görevler	- Hizmet üretim sürecinde müşterinin fiziksel varlığı - Müşteri tarafından sağlanan iş gücü  - Müşterinin hizmet sağlayıcı tarafından yönetilen görevleri olması - Müşterinin self servis teknolojilerini kullanması (otomatik vezne makineleri, self servis benzin istasyonları, market k asaları)	<i>Chase, 1978; Lovelock ve Young 1979</i>  <i>Dabholkar, 1996; Hsieh vd., 2004; Ford ve Dickson, 2012</i>
<b>Bilgi ve Deneyimler</b>	Bilgi Paylaşımı  Deneyim ve Karar Alma Süreci	- Müşteriler ihtiyaçlarına yönelik iletişimde bulunur. - Müşteriler bu ihtiyaçlar doğrultusunda bilgi sağlar.  - Müşteriler önerilerde bulunur ve karar alma sürecinde yer alır.	<i>Bowers vd., 1990; Chan vd., 2010</i>  <i>Bettencourt vd., 2002</i>
<b>Müşteri Davranışları</b>	Hizmet Süresince Nazik Davranma  Hizmet Sağlayıcıya veya Diğer Müşterilere Yardımsever ve İşbirlikçi Davranış	- Farklı hizmet ortamlarında müşteriler nezaket içerisinde davranır.  - Müşteriler hizmet sağlayıcıya işbirlikçi tutum sergiler.	<i>Hui ve Bateson, 1991</i>  <i>Pestoff, 2009; Hyde ve Davies, 2004</i>

*Kaynak: Mustak, M., Jaakkola, E., Halinen, A., & Kaartemo, V. (2016). Customer participation management. Journal of Service Management.*

### 2.3. Müşteri Katılımı Davranışı

Müşterilerin üretime katılım davranışının arkasında farklı pek çok unsur ve motivasyon yatmaktadır. Bu nedenle müşterilerin katılım davranışı farklı form ve düzeylerde gerçekleşebilmektedir (Chan vd., 2010). Müşterilerin bir kısmı katılım davranışı göstermekte daha gönüllü olabilirken bazı müşteriler ise bu konuda isteksiz bir tutum sergileyebilmektedir. Müşteriye katılım davranışı konusunda seçim özgürlüğü tanınması veya katılım davranışının firma tarafından teşvik edilmesinin hem değer yaratımı hem de performans çıktıları üzerinde olumlu etkileri olduğu bilinen bulgular arasındadır (Flores ve Vasquez-Parraga, 2015). Pek çok araştırma müşterilerin katılım kararının ardında yatan teşvik edici unsurları ele almaktadır. Lundkvist ve Yakhlef (2004), yeni ürün geliştirme sürecine dahil olan müşterilerin motivasyonlarının hem sosyal hem faydacı perspektiften ele alınabileceğini öne sürmüş ve bu konunun araştırılması gerektiğini vurgulamıştır.

Wikström (1996), müşterilerin katılım davranışının arkasında faydacı düşüncenin yattığını savunmaktadır. Yazara göre, müşteri ve firma arasındaki etkileşimin temel teşvik unsuru, ortak üretimin sonucunda her iki tarafın da edineceği olumlu çıktılar ve bilgi değiş tokuşudur. Katılım sürecinde müşteri motivasyonlarının incelenmesi gerektiğine dikkat çeken Lundkvist ve Yakhlef (2004), firma ve müşteri arasındaki ilişkide gelişen ortak güven unsurunun katılımı önemli olduğunu belirtmiştir. Etgar (2008), müşteri katılımının firma ve müşteri arasındaki etkileşimden doğduğunu ancak bunun olması için de müşterinin birtakım yetkinliklere sahip olması gerektiğini söylemektedir. Bu kapsamda müşterinin eğitim durumu, kapasite ve donanım yeterliliği katılım davranışı göstermesinde yönlendiricidir. Ertimur ve Venkatesh (2010), müşterileri katılım sürecine teşvik eden unsurları “fırsatçı müşteri davranışı” olarak değerlendirmiştir. Bu fırsatçı davranışları daha çok durumsal faktörler olarak ele almış ve müşterilerin katılım motivasyonlarını faydacı beklentilere dayandırmıştır.

Jacob ve Rettinger (2011), müşterileri üretime katılım davranışına yönlendiren teşvikleri müşterinin yetenekleri, müşterinin süreçteki rolünün açık olması ve müşterinin katılıma gönüllülüğü olarak belirtmiştir. Müşteri katılımında etkili olan unsurları müşteri perspektifinden ele alan bir diğer araştırmaya göre ise, müşterinin ortak üretim sürecine yönelik bilgi ve farkındalığı, riskten kaçınma isteği ve kişisel yetenekleri katılım kararı vermesinde etkilidir (Voorberg vd., 2015).

Müşterilerin üretime katılım davranışı göstermesinde kişisel özellikler, yetkinlik ve yeterlilikler gibi pek çok soyut ve somut bileşen rol oynamaktadır. Literatürde araştırmacılar çoğunlukla müşterilerin ve firmaların bu katılım

sürecinden karşılıklı olarak bekledikleri faydacı çıktılara odaklanmıştır. Ancak zaman içerisinde tüketim alışkanlıklarının değişmesi, değer yaratma, etkileşim gibi kavramların önem kazanması ile birlikte tarafları işbirliğine iten soyut ve sosyal unsurlar öne çıkmaya başlamıştır. Müşteriler katılım sürecine bilgi ve yetenekleri doğrultusunda da katkı sağlayabilmektedir. Ortak üretim sürecinde tüketen konumdan üreten konuma geçen müşteriye yeni sorumluluklar yüklenmektedir. Değişen rolleri sebebiyle müşterilerin katılım sürecindeki davranışları da farklılaşabilmektedir. Önceki çalışmalardan yola çıkarak Yi ve Gong (2013), müşteri ortak değer yaratma davranışını, müşteri katılım davranışı ve müşteri vatandaşlık davranışı olarak iki grupta incelemiştir. Buna göre, müşteri katılım davranışı ortak değer yaratma sürecinin zaruri bir gerekliliği olarak müşteriye süreç içerisinde kendiliğinden yüklenen rollerdir. Müşteri vatandaşlık davranışı ise, ortak değer yaratma sürecinin zaruri bir gerekliliği olmamakla birlikte varlığı firmaya oldukça fazla değer katan ve müşteri gönüllülüğüne dayanan ekstra roller içermektedir.

Ennew ve Binks (1999), katılım davranışını üç aşamada ele almaktadır. Bunlar; bilgi paylaşımı, sorumlu davranma ve bireysel etkileşimdir. Araştırmacılara göre her katılım süreci taraflar arasındaki bilgi paylaşımı ile başlar. Bu bilgi paylaşımının ise hizmetin gerçekleşmesi için önkoşul olarak gereken bilgiler ve gerekliliği zorunlu olmamakla birlikte hizmet sunumunun kalitesini arttıran bilgiler olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Sorumlu davranma, katılım sürecinde yer alan tüm tarafların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri ile ilgilidir. Özellikle müşterilerin hizmet sağlayıcı tarafından onlara aktarılan rolleri doğru bilmeleri ve uygulamaları işbirlikçi davranışın bir gerekliliği olarak süreci iyileştirecektir (Bettencourt, 1996). Bireysel etkileşim ise, hizmet esnasında gerçekleşmektedir ve güven, güvenilirlik, destek, işbirliği, esneklik ile bağlılık gibi ögeler içermektedir. Etkileşimi hizmet sürecinin odağına yerleştiren ilişkisel pazarlama perspektifinde katılım sürecinin bu ögeleri barındırması en önemli konulardan biri olarak görülmektedir.

#### **2.4. Müşteri Katılımının Boyutları**

Bölümün bu kısmında müşteri katılımının boyutlarından bahsedilecektir. Mevcut literatürdeki araştırmalar esas alınarak müşteri katılımı ile birlikte çalışılan boyutları (1) müşteriye dayalı unsurlar, (2) hizmet sağlayıcıya dayalı unsurlar, (3) sunulan hizmete dayalı unsurlar ve (4) etkileşime dayalı unsurlar olarak dört grupta incelemek mümkündür.

Müşteriye yönelik boyutların çoğu yaş, cinsiyet, eğitim, istihdam durumu ve coğrafya gibi demografik unsurları içermektedir (Parrado vd., 2013; Etkar,

2008; Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Örneğin, düzenli iş sahibi ve yüksek eğitilmiş müşterilerin muhtemelen daha iyi kaynak planlama becerilerine sahip olmasından kaynaklı olarak, katılım davranışı sergilemeye daha eğilimli oldukları görülmüştür (Parrado vd., 2013). Bununla birlikte, müşterilerin demografik özellikleri ile katılım davranışı arasındaki ilişki buldukları kültürel ortama göre de değişiklik gösterebilmektedir. Parrado vd., (2013) tarafından yapılan araştırmada, üretime katılma eğilimleri ülkeler bazında da incelenmiş ve Birleşik Krallık ile Danimarka örneği üzerinden parlamenter monarşik sistemle yaşayan halkın katılım eğiliminin, devlet hakimiyetinin daha hissedilir olduğu Danimarka halkına kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Chan vd., (2010) tarafından finansal hizmet sektörleri incelenerek Hong Kong ve ABD üzerine yürütülen bir diğer araştırmada müşteri katılımının kültürel yönelimlerle nasıl değiştiğine bakılmıştır. Hofstede'in Kültür Boyutları Teorisi'ne dayanarak toplumlardaki bireysellik ve toplumsallık ile güç mesafesi anlayışının müşteri katılımı eğilimine ve müşteri katılımından algılanan değere farklı etkileri olduğu saptanmıştır. Öte yandan müşterilerin psikolojik özellikleri çalışılan bir diğer önemli konu olmuştur. Pek çok güvenilirliği yüksek ölçek ile yapılan çalışma, müşterilerin özdeş teşvikler sunulduğunda dahi farklı seviyede katılım eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşmıştır (Bateson, 1985). Ayrıca, müşterinin genel mutluluk düzeyi ve kendine duyduğu güven gibi bazı olumlu duygusal koşullar müşterileri katılma daha yatkın hale getirebilmektedir (Gallan vd., 2013). Önemli deneysel bulgular, gerekli bilgilendirme ve kapasite koşullarının sağlandığı durumlarda da katılım düzeyinin olumlu etkilendiğini göstermiştir (Auh vd., 2007). Bu bakımdan yeterli bilgi ve donanımın sağlanması servis sağlayıcılar tarafından yönlendirilecek bir boyut olarak da düşünülebilir.

Bazı çalışmalar müşteri katılımı ile birlikte çalışılan ve hizmet sağlayıcılar tarafından yönetilen boyutları ele almıştır. Hizmet sağlayıcı kuruluşun müşteri yönelimi (customer orientation), müşteri katılımını arttıran bir faktör olarak kabul edilmiştir (Cassia ve Magno, 2009) ve hizmet sağlayıcılar ile müşteriler arasındaki şeffaf, işbirlikçi, çift yönlü bir iletişimin müşterileri motive edip katılım davranışını güçlendireceği öne sürülmüştür (Wang vd., 2013). Bununla birlikte örgüt içerisinde çalışanlarını destekleyen bir yapısı bulunan hizmet sağlayıcıların müşteri katılımı uygulamalarından daha iyi sonuçlar aldığı, müşterilerini çalışanları ile birlikte katılım yönünde cesaretlendirdikleri ve verimli çıktılar elde ettikleri görülmüştür (Hyde ve Davies, 2004; Pestoff, 2009).

Müşteri katılımı ile ilgili çalışmaların bir diğer kısmı sunulan hizmetlerin doğasına odaklanmaktadır. Bu çalışmalar genellikle, hizmetin türüne göre ne kadar müşteri katılımının mümkün olduğuna yönelik bulgular

barındırmaktadır. Örneğin Bitner vd., (1997), değişen hizmet sektörlerine ve müşterilerin farklı katılım seviyelerine göre bir sınıflandırma yapmıştır. Bazı durumlarda gereken tek şey müşterinin fiziksel varlığıdır ve firma gerekeni yerine getirir (düşük katılım düzeyi). Tablo 3'te bir hizmet deneyimine gereken müşteri katılım düzeyi değişen hizmet sektörlerine göre sınıflandırılmıştır. Öte yandan sağlık, eğitim gibi profesyonel hizmetler doğası gereği yüksek düzeyde bir müşteri katılımı gerektirir (Bettencourt vd., 2002). Müşteri katılımı eğiliminde müşterilerin çeşitli fayda beklentilerinin de etkili olduğu saptanmıştır. Bu faydalar; maddi ödüller, düşük maliyetler veya azalan riskler olabilir ve müşteriler bu teşviklerle katılım sürecine katkı sağlamak isteyebilir (Wang vd., 2013). Örneğin Ikea mobilyaları ile hayatımıza giren evde monteleme kavramı, aynı işin servis sağlayıcı tarafından yerine getirilmesini daha maliyetli kıldığı için müşteriler tarafından tercih edilebilmektedir. Yukarıda bahsedildiği üzere, gerektirdikleri katılım düzeyine göre sınıflandırılan farklı hizmet türleri Tablo 3'te örnekleriyle birlikte gösterilmektedir.

*Tablo 3. Müşteri Katılımı Düzeylerine Göre Farklı Hizmet Türleri*

<b>Düşük Seviye Katılım:</b> <i>Hizmet sunumu sırasında müşteri varlığı</i>	<b>Orta Seviye Katılım:</b> <i>Hizmet oluşturmak için müşteri girdileri gerekli</i>	<b>Yüksek Seviye Katılım:</b> <i>Müşteri hizmet ürününün ortak yaratıcısı</i>
Ürünler standardize edilmiştir	Standart hizmet müşteri katkısıyla özgün hale gelir	Aktif müşteri katılımı özelleşen hizmeti yönlendirir
Hizmet, herhangi bir satın alma işleminden bağımsız verilir	Hizmetin sağlanması müşterinin satın alma işlemini gerektirir	Hizmet, müşterinin satın almasıyla beraber aktif katılımı olmaksızın sunulamaz
Ödeme, gerekli tek müşteri girdisi olabilir	Bilgi, materyal gibi müşteri girdileri hizmetin çıktısını etkilese de firma hizmeti sağlar	Müşteri girdileri hizmet çıktısının ortak yaratıcısı konumundadır ve zorunludur
<b>Örnekler</b>		
Hava yolu ulaşımı, fast-food restoranı	Saç kesimi, fiziksel ortamda yapılan sınav, tam hizmet restoran	Evlilik danışmanlığı, kişisel spor koçluğu, kilo kaybetme programları
Haşare ilaçlama servisi, Kuru Temizleme	Bordro hizmetleri, bağımsız yük nakliyeciliği	Yönetim danışmanlığı

*Kaynak: Hubbert (1996)'ten ve Mustak vd., (2016)'dan adapte edilmiştir.*

Müşteri katılımı ile ilgili araştırmalar aynı zamanda konunun etkileşime yönelik boyutlarını da ortaya koymaktadır. Müşteri ve firmaların bir araya gelebileceği etkileşim platformlarının özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ışığında artması, erişilebilirliğin kolaylaşması etkileşim düzeyi kavramını müşteri katılımı açısından önemli bir konu haline getirmiştir. Bu gelişmeler etkileşimi doğuracak her ortamda, karşılıklı olma, hız, esneklik ve erişilebilirlik anlamında özellik self servis teknolojilerini oldukça iyileştirmiştir (Etgar, 2008; Eastlick vd., 2012). Buna ek olarak, müşteri ve servis sağlayıcı arasındaki ilişki de müşteri katılımını etkilemektedir. Pek çok ampirik çalışma göstermiştir ki müşterileriyle doğru zamanda ve etkili bir şekilde iletişim kuran (Auh vd., 2007) ve iyi bir ilişki inşa eden firmalar daha yüksek düzeyde müşteri girdisi elde ederler (Howcroft vd., 2003; Eisingerich ve Bell, 2006). Son olarak, servis sağlayıcı firmanın ekseninde gelişen müşteriler arası etkileşimler de müşteri katılımı eğilimini doğrudan olumlu olarak etkileyebilir (Bitner vd., 1997; Prahalad ve Ramaswamy, 2004; Etgar, 2008). Örneğin, sağlıklı yaşam uygulamaları kapsamında spor hizmeti sunan bir organizasyonda deneyimli müşteriler diğer müşterilere faydalı bilgiler sağlayabilir ve böylece birbirlerini motive ederek sürece daha etkin bir katılım gösterebilirler (Bitner vd., 1997).

Müşteri katılımı kavramı ile birlikte çalışılan ve yukarıda detaylarıyla bahsedildiği üzere dört grupta incelenen unsurlar Tablo 4'te özet halde sunulmuştur.

Tablo 4. Müşteri Katılımının Boyutları

Kategori	Tür	Temel Bulgular	Örnek Araştırma
Müşteriye Yönelik Unsurlar	<i>Demografik Özellikler</i>	Müşterinin yaşı, cinsiyeti, isihdam durumu ve bulunduğu coğrafya katılım düzeyini şekillendirir	Parrado vd., 2013; Prahalad vd., 2004; Etgar, 2008
	<i>Psikolojik Özellikler</i>	Özdeş faydalar olması durumunda dahi müşterilerin psikolojik özelliklerine göre katılım eğilimleri farklılık gösterebilir	Gallan vd., 2013; Dabholkar, 1996; Bateson, 1985
	<i>Gerekli Bilgi ve Kapasite Donanımı</i>	Müşterilerin hizmetle ilgili bilgi ve yetkinlik derecesi katılım isteklerini artırabilir	Eastlick vd., 2012; Wang vd., 2013; Auh vd., 2007; Bettencourt vd., 2002
Servis Sağlayıcıya Yönelik Unsurlar	<i>Müşteri Odaklılık</i>	Firmanın müşteri odaklı davranması müşterilerin etkin katılımı ile sonuçlanır	Wang vd., 2013
	<i>Örgütsel Kültür</i>	Destekleyici bir örgüt kültürü olan firmalar katılım sağlamak açısından müşterilere daha cazip gelir	Pestoff, 2009; Hyde ve Davies, 2004; Youngdahl vd., 2003
Sunulan Hizmete Yönelik Unsurlar	<i>Hizmetin Doğası</i>	Hizmetin doğası müşterinin katılım gerekliliği duyma düzeyini etkiler	Zeithaml vd., 1995; Wang vd., 2013
	<i>Beklenen Faydalar</i>	Müşteriler katılıma, dönüşünde elde etme beklentisinde olduğu çeşitli teşvikler ile daha gönüllü hale gelebilir	Bitner vd., 1997; Lovelock ve Young, 1979
Etkileşime Yönelik Unsurlar	<i>Etkileşim Ortamlarının Uygunluğu</i>	Teknolojik gelişmeler müşterilere daha fazla etkileşim mecrası sunar ve böylece katılım düzeylerini artırır	Yen, Hsu ve Huang, 2011; Etgar, 2008; Sawhney, Balasubramanian ve Krishnan, 2003
	<i>Hizmet sağlayıcı ve müşteri ilişkisi</i>	Hizmet sağlayıcı firma ile müşteriler arasındaki iyi ilişkiler yüksek katılım doğurur	Etgar, 2008; Eisingerich ve Bell, 2006; Ennew ve Binks, 1999
	<i>Müşteriler arası etkileşim</i>	Müşteriler arası etkileşim katılıma teşvik sağlayabilir	Etgar, 2008; Prahalad ve Ramaswamy, 2004; Bitner vd., 1997

*Kaynak: Mustak, M., Jaakkola, E., Halinen, A., & Kaartemo, V. (2016). Customer participation management. Journal of Service Management*



## 2.5. Müşteri Katılımının Sonuçları

Müşteri katılımının nihai amacı, katılımdan doğan pozitif çıktıları maksimize etmektir. Öte yandan müşteri katılımının çalışan perspektifinden yaratabileceği iş stresi ve yetersizlik hissi gibi sonuçlar düşünüldüğünde negatif etkiler barındırması da mümkündür. Doğru bir yönetim perspektifi ile müşteri katılımı stratejilerinin örgüt kültürü ve müşteri ihtiyaçlarına uygun tasarlanması şüphesiz ki hem firma hem müşteriler açısından verimlilikle sonuçlanacaktır.

Mevcut literatürdeki çalışmaların birçoğu müşteri katılımının olumlu sonuçları üzerinde durmaktadır. Erken dönem çalışmalarında araştırmacılar çoğunlukla hizmet sağlayıcı açısından bakarak, artan verimlilik ve üretkenlik ile azalan üretim maliyetlerine odaklanmışlardır. Bu kapsamda müşteri katılımı, hem uygulamaları hem de doğurduğu sonuçlar itibari ile firma perspektifinden ele alınmış olup zaman içerisinde hizmet sağlayıcılar açısından pek çok yeni fayda tespit edilmiştir. Bunlar; artan müşteri memnuniyeti (Dong vd., 2015; Bettencourt vd., 2002; Bitner vd., 1997), algılanan hizmet kalitesinin ve değerinin yükselmesi (Dong vd., 2014; Bowers vd., 1990), sadakat (Auh vd., 2007; Binks ve Ennew, 1997) ve güçlü müşteri-hizmet sağlayıcı ilişkileridir (Chan vd., 2010).

Bunlara ek olarak, katılım davranışı gösteren müşterilerin yeniden satın alma eğiliminin yüksek olduğu ve fiyat artışlarına daha az duyarlı hale geldikleri tespit edilmiştir (Hsiesh ve Yen, 2004; Bowers vd., 1990). Tüm bu olumlu sonuçlar hizmet sağlayan firmaya rakipleri karşısında yüksek bir rekabet avantajı yaratır (Bettencourt vd., 2002; Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Müşteri katılımının düşük üretim maliyetiyle sonuçlandığını söyleyen erken dönem çalışmalarına göre müşterilerin, bu maliyet tasarrufunun bir parçası olmaktan duydukları mutluluktan söz edilmiş ve bunu kendi satın alma maliyetlerini de düşüren bir unsur olarak algıladıkları belirtilmiştir. Ayrıca müşteriler sürece katılımları neticesinde istek ve ihtiyaçları ile uyuşan üstün hizmet çıktıları elde ederler (Bettencourt vd., 2002; Kelley vd., 1990; Bitner vd., 1997). Marzocchi ve Zammit (2006)'e göre müşteri katılımı müşterilere, hizmet sağlanması sürecinde daha fazla yetki ve kontrol kullanmalarına olanak tanıyarak bunun sonucunda hizmet sağlayıcı firma ile daha güçlü ilişkiler kurma fırsatı sunar (Ennew, 1996).

Pozitif sonuçlara kıyasla müşteri katılımı ile ilgili olası negatif sonuçların literatürde daha az ele alındığı görülmüştür. Ele alınan negatif sonuçlar ise çoğunlukla hizmet sağlayıcı açısından incelenmiştir. Foodness vd., (1993)'e göre müşteriler hizmetlerin üretimine katılım sağlarsa sürecin sonunda mutlaka hizmeti kendileri üretebilecek yetenek ve donanıma sahip

olacaklardır ve bu da onları hizmet sağlayıcının rakibi haline getirebilecektir. Buna ek olarak Hsieh ve Yen'in (2004) ampirik çalışmalarında vurguladıkları üzere müşteri katılımı müşteriler ve çalışanlar arasında rol çatışmasına sebep olabilir ve bu da çalışanların iş stresini arttırabilir (Fodness vd., 1993).

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Müşterilerin pazarlama dinamiklerini temelden değiştirdiği günümüzde pazar yerleri, firmalar kadar tüketicilerin de değer yaratma ve elde etme uğruna rekabet ettikleri birer mecra haline dönüşmüştür. Müşteri katılımı, uzun yıllardır pazarlama literatüründe özellikle hizmet sektöründe sıkça çalışılan önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri katılımı aslında, mal baskın yaklaşımdan hizmet baskın yaklaşıma geçilmesiyle yaşanan dönüşümün temel yansımalarından biridir (Vargo ve Lusch, 2004). Bu yeni yaklaşım, müşterileri pasif değer alıcıları yerine proaktif ortak yaratıcılar olarak görür ve şirketleri de bu değer yaratma sürecinin kolaylaştırıcıları rolünü üstlenmeye çağırır (Payne vd., 2008). Önceki araştırmalar hizmet sürecinde müşteri katılımının, müşterilere daha yüksek kalite algısı yarattığı ve söz konusu hizmet üzerinde daha fazla kontrol hissettirdiğini doğrulamıştır (Dabholkar 1990; Xie vd., 2008). Chan vd., (2010) bunu araştırmalarında ekonomik değer olarak ele alıp ek olarak ilişkiyel değere de yer vermişlerdir. Yani müşteri katılımı; özelleştirilmiş hizmet, daha iyi kalite ve daha fazla kontrol imkanı sunarak ekonomik değer; müşteri ve çalışanlar arasındaki ilişkiyel bağları güçlendirerek ise ilişkiyel değer yaratmaktadır. Özellikle hizmet pazarlaması literatürü; müşteri memnuniyetinin, müşterilerin hizmet sürecinde algıladıkları değerlerin bir sonucu olduğunu söylemektedir (Hallowell, 1996). Müşteri katılımı çalışmaları ise, konunun erken dönem araştırmalarından itibaren katılımın memnuniyeti arttırdığına işaret etmektedir (Kelley vd., 1990; Li ve Xu, 2008). Hizmet sağlanması sürecinde müşteri katılımı, algılanan hizmet kalitesi, ekonomik veya ilişkiyel gibi dışsal değerlere ek olarak müşterilere eğlence ve içsel bir değer de sunabilmektedir (Bitner vd., 1997; Dabholkar 1990). Bu bölümde müşteri katılımına yönelik kavramsal bir değerlendirme ortaya koyulmuş olup kavramın pazarlama teorisindeki yeri açıklanmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak bu konunun iyi anlaşılması uygulayıcılar firmalar için de önem arz etmektedir.

Müşteri katılımı, müşteri ve hizmet sağlayıcı ilişkisine müşteriye yüklediği ortak değer yaratıcı rolü ile yeni bir dinamik kazandırmıştır. Bu sebeple, firmaların müşteri katılımı sürecini avantaja dönüştürmek ve olası dezavantajlarını aşabilmek için uygulanabilecek stratejileri bilmesi önemlidir. Müşteri katılımı sürecinden maksimum verimi elde etmek için müşterilerin

katılımcı davranışının teşvik edilmesi gereklidir. Firmalar, müşterileri katılım sürecine motive ederken ekonomik ve somut faydaların ötesinde düşünmelidir. Müşterileri başarılı bir şekilde katılıma dahil etmek isteyen yöneticiler deneyimsel ve hedonik değerler yaratma fırsatlarını araştırmalı ve müşterilerin hizmet sürecine katılımlarının bir sonucu olarak memnuniyetine katkıda bulunan çeşitli motivasyon faktörleri belirlemelidir. Buna ek olarak müşterilerin bir şirket kültürü olarak ortak yaratıcılar olarak görülmesi hem müşterilere hem çalışanlara karşılıklı yeni roller yüklemektedir. Bu sebeple çalışanların günlük uygulamaları, planlamaları hatta yeni işe alımlar müşteriye bu sürecin odağına alarak yeniden planlanmalıdır.

## Kaynakça

- Arica, R. (2017). *Seyahat acentalarında müşterilerin üretime katılım davranışının algılanan hizmet çıktıklarına etkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Arnould, E. J. (2008). Service-dominant logic and resource theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 21-24.
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of retailing*, 83(3), 359-370.
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 45-61.
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2008). The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 11-14.
- Bateson, J. E. (1985). Self-service consumer: An exploratory study. *Journal of Retailing*, 61, 49-76.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14-28.
- Bettencourt, L. (1996). Customers as Good Citizens: An empirical investigation of customer citizenship performance. *Paper presented at 5th Annual Frontiers in ServicesMarketing Conference*.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R. & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193-205
- Bowen, J. (1990). Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18, 43-49.
- Bowers, M. R., Martin, C. L., & Luker, A. (1990). Trading places: Employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 4(2), 55-69.
- Boyle, D., & Harris, M. (2009). The challenge of co-production. *London: New Economics Foundation*, 56, 18.
- Cassia, F., & Magno, F. (2009). Public services co-production: exploring the role of citizen orientation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(3), 334-343.
- Cermak, D. S., File, K. M., & Prince, R. A. (1994). Customer participation in service specification and delivery. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(2), 90-97.

- Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48-64.
- Dabholkar, P. A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 29-51.
- Dahlander, L., & Magnusson, M. (2008). How do firms make use of open source communities?. *Long Range Planning*, 41(6), 629-649
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.
- Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. (2015). Effect of customer participation on service outcomes: The moderating role of participation readiness. *Journal of Service Research*, 18(2), 160-176.
- Eastlick, M. A., Ratto, C., Lotz, S. L., & Mishra, A. (2012). Exploring antecedents of attitude toward co-producing a retail checkout service utilizing a self-service technology. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22(4), 337-364.
- Eisingerich, A. B., & Bell, S. J. (2006). Relationship marketing in the financial services industry: The importance of customer education, participation and problem management for customer loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 10, 86-97.
- Ennew, C. T. (1996). Good and bad customers: the benefits of participating in the banking relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 14(2), 5-13.
- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study. *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132.
- Ertimur, B., & Venkatesh, A. (2010). Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. *Australasian Marketing Journal*, 18(4), 256-263.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 97-108.
- Firat, A. F., Dholakia, N., & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing*, 29(1), 40-56.
- Fitzsimmons, J. A. (1985). Consumer participation and productivity in service operations. *Interfaces*, 15(3), 60-67.
- FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L., & Davey, H. (2013). Value-creating assets in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, 36, 86-98.

- Flores, J. & Vasquez-Parraga, A. Z. (2015). The impact of choice on co-produced customer value creation and satisfaction. *Journal of Consumer Marketing*, 32(1), 15-25.
- Fodness, D., Pitegoff, B. E., & Truly Sautter, E. (1993). From customer to competitor: consumer cooption in the service sector. *Journal of Services Marketing*, 7(3), 18-25.
- Ford, R. C., & Dickson, D. R. (2012). Enhancing customer self-efficacy in co-producing service experiences. *Business Horizons*, 55(2), 179-188.
- Foster, S. (2007). *Managing Quality*. Pearson.
- Gallan, A. S., Jarvis, C. B., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (2013). Customer positivity and participation in services: an empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 338-356.
- Geva, A., & Goldman, A. (1989). Changes in the perception of a service during its consumption: A case of organised tours. *European Journal of Marketing*, 23(12), 44-52.
- Glaser, D. N., Tatum, B. C., Nebeker, D. M., Sorenson, R. C., & Aiello, J. R. (1999). Workload and social support: Effects on performance and stress. *Human Performance*, 12(2), 155-176.
- Bernhardt, K. L., Shostack, G. L., & Grönroos, C. (1983). Comments on Christian Grönroos' Strategic management and marketing in the service sector. (No Title).
- Harris, K., Baron, S., & Ratcliffe, J. (1995). Customers as oral participants in a service setting. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 64-76.
- Howcroft, B., Hewer, P., & Durkin, M. (2003). Banker-customer interactions in financial services. *Journal of Marketing Management*, 19(9-10), 1001-1020.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296.
- Hsieh, A. T., Yen, C. H., & Chin, K. C. (2004). Participative customers as partial employees and service provider workload. *International journal of Service Industry Management*, 15(2), 187-199.
- Hubbert, A. R. (1995). *Customer co-creation of service outcomes: effects of locus of causality attributions*. Arizona State University.
- Hui, M. K., & Bateson, J. E. (1991). Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174-184.
- Hyde, P., & Davies, H. T. (2004). Service design, culture and performance: Collusion and co-production in health care. *Human Relations*, 57(11), 1407-1426.

- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630.
- Jacob, F., & Rettinger, B. (2011, June). The role of customer co-production in value creation. In *Proceedings of the Naples Forum on Service, Capri, Italy*.
- Kelley, S. W., Donnelly Jr, J. H., & Skinner, S. J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21(3), 791-824.
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. *Harvard business review*, 50(5), 41-52.
- Li, X., & Petrick, J. F. (2008). Tourism marketing in an era of paradigm shift. *Journal of Travel Research*, 46(3), 235-244.
- Lovelock, C. H., & Young, R. F. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168-178.
- Lundkvist, A., & Yakhlef, A. (2004). Customer involvement in new service development: a conversational approach. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 249-257.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Marzocchi, G. L., & Zammit, A. (2006). Self-scanning technologies in retail: determinants of adoption. *The Service Industries Journal*, 26(6), 651-669.
- Mills, P. K. & Moberg, D. J. (1982). Perspectives on the technology of service operations. *Academy of Management Review*, 2(4), 467-478.
- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as "partial" employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of Management Review*, 11(4), 726-735.
- Mills, P. K., Chase, R. B., Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review*, 8(2), 301-310.
- Mustak, M., Holmlund-Rytkönen, M., Jaakkola, E., & Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: a systematic review and research implications. *Managing Service Quality. An International Journal*, 23(4), 341-359.
- Mustak, M., Jaakkola, E., Halinen, A., & Kaartemo, V. (2016). Customer participation management: Developing a comprehensive framework and a research agenda. *Journal of Service Management*, 27(3), 250-275.

- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World Development*, 24(6), 1073-1087.
- Parasuraman, A. ve Grewal, D. (2000). Serving customers and consumers effectively in the twenty-first century: A conceptual framework and overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 9-16.
- Parks, R. B., Baker, P. C., Kiser, L., Oakerson, R., Ostrom, E., Ostrom, V., ... & Wilson, R. (1981). Consumers as coproducers of public services: Some economic and institutional considerations. *Policy Studies Journal*, 9(7), 1001-1011.
- Parrado, S., Van Ryzin, G. G., Bovaird, T. & Löffler, E. (2013). Correlates of co-production: Evidence from a five-nation survey of citizens. *International Public Management Journal*, 16(1), 85-112.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96.
- Pestoff, V. (2009). Towards a paradigm of democratic participation: Citizen participation and co-production of personal social services in Sweden. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 197-224.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Reay, P., & Seddighi, H. R. (2012). An empirical evaluation of management and operational capabilities for innovation via co-creation. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), 259-275.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K. & Kuusela, H. (2003). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6-19.
- Sager, J. K. (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 74-84.
- Salvado, J. O. M. G., Ferreira, A. M. A. P., & Costa, C. M. M. (2011). Co-creation: The travel agencies' new frontier. *Tourism & Management Studies*, 1, 229-244.
- Sawhney, M., Balasubramanian, S. & Krishnan, V. V. (2003). Creating growth with services. *MIT Sloan Management Review*, 34-44.
- Silpakit, P. & Fisk, R. P. (1985). Participating the service encounter: a theoretical framework. In *Services marketing in a changing environment*. American Marketing Association, 117-121.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.



- Song, J. H., & Adams, C. R. (1993). Differentiation through customer involvement in production or delivery. *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), 4-12.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl), 168-179.
- Tether, B. S., & Tajar, A. (2008). Beyond industry–university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base. *Research Policy*, 37(6-7), 1079-1095.
- Tonta, Y., & Küçük, M. E. (2005). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde temel dinamikler. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(4), 449-464.
- Urban, W. (2014). Service Design for Coproduced Service Excellence. *Social Sciences*, 86(4), 25-32.
- Varca, P. E. (1999). Work stress and customer service delivery. *Journal of Services Marketing*, 13(3), 229-241.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *The Service-Dominant Logic of Marketing*, 68, 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. E. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Wang, Y., Wu, J., & Yang, Z. (2013). Customer participation and project performance: The mediating role of knowledge sharing in the Chinese telecommunication service industry. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20(4), 227-244.
- Wheelwright, S. C., & Sasser, W. E. (1989). The new product development map. *Harvard Business Review*, 67(3), 112-25.
- Whitaker, G. P. (1980). Coproduction: Citizen participation in service delivery. *Public Administration Review*, 40(3), 240-246.
- Wikström, S. (1996). The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*, 30(4), 6-19.
- Yang, F. X. (2016). Tourist co-created destination image. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(4), 425-439.
- Yen, H. R. (2005). An attribute-based model of quality satisfaction for internet self-service technology. *The Service Industries Journal*, 25(5), 641-659.
- Yen, H. R., Hsu, S. H. Y., & Huang, C. Y. (2011). Good soldiers on the Web: Understanding the drivers of participation in online communities of consumption. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(4), 89-120.

- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284.
- Youngdahl, W. E., Kellogg, D. L., Nie, W., & Bowen, D. E. (2003). Revisiting customer participation in service encounters: does culture matter?. *Journal of Operations Management*, 21(1), 109-120.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.