

**Konaklama İşletmelerinde Birlikte Yaratma:
Eurostars Otelleri Örnek Olay İncelemesi**

Yeter Bozkurt

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2022

Konaklama İşletmelerinde Birlikte Yaratma: Eurostars Otelleri Örnek Olay İncelemesi

Yeter Bozkurt

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Erkan SEZGİN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz, 2022

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Yeter Bozkurt'un "**Konaklama işletmelerinde birlikte yaratma: Eurostars otelleri örnek olay incelemesi**" başlıklı tezi 30/06/2022 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Erkan SEZGİN

.....

Üye : Doç. Dr. Gürel ÇETİN

.....

Üye : Dr. Engin BAYRAKTAROĞLU

.....

Prof. Dr. Saime ÖNCE
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Konaklama İşletmelerinde Birlikte Yaratma: Eurostars Otelleri Örnek Olay İncelemesi

Yeter Bozkurt

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2022

Danışman: Prof. Dr. Erkan SEZGİN

Günümüzde iletişimin daha kolay hale gelmesi insan hayatının her aşamasında olduğu gibi üretim süreçlerine de yansımıştır. Üreticinin tüketici ile olan iletişimin artması, tüketiciyi üretimin farklı aşamalarına dahil edilmesine sebep olmuştur. Tüketicinin üretimin farklı aşamalarına dahil edilmesi birlikte yaratma (co-creation) olarak adlandırılmıştır. Birlikte yaratma ilk olarak üretimin son aşamasında (self-servis) kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonra teknolojiye katkıları ile üretim öncesinde ve üretim sırasında kullanılmaya devam edilmiştir. Otomotiv, giyim, yiyecek- içecek gibi birçok farklı sektörde kullanılmaya başlanan birlikte yaratma, turistlerin kendi seyahatlerini planlamada söz sahibi olması ile turizm sektöründe de etkisini göstermiştir. Konaklama işletmelerinde misafire sunulan mal ve hizmetler için söz hakkı verilen turistlerin, konaklama alanında yapmak istedikleri yenilikleri belirlemek amacıyla Eurostars otellerinin Hotel Ideas Tester web sitesi incelenmiştir. Zincir konaklama işletmelerinden olan Eurostars Otelleri, oteldeki yeniliklerde misafirlerin fikrini sormak için Hotel Ideas Tester adında bir platform oluşturmuştur. Hotel Ideas Tester platformunda fikirler kendi içlerinde yıllara, kategorilere ve meydan okumalara göre ayrılmıştır. Hotel Ideas Tester platformunda toplamda 4316 fikir bulunmaktadır.

Çalışmada Hotel Ideas Tester platformu konaklama işletmelerinde birlikte yaratma için örnek olay seçilmiş ve burada yazılan fikirler içerik analizi yöntemi ile ele alınmıştır. Analiz sonucu her meydan okuma (challenge, iddialaşma) ve her sene kategoriler için farklı bulgular bulunmuştur. Ancak genel olarak bulgular göz önüne alındığında konaklamayı kişileştirme, sadakat programlarının oluşturulması, hoş geldiniz sepeti ve ikramların sunulması, otelde farklı animasyonların ve rekreasyon sunulması, çocukların konaklamalarını kolaylaştıracak mobilyaların kullanılması, yerel halk ve bölge hakkında daha fazla bilgi verilmesi ön plana çıkmaktadır.

Anahtar kelimeler: Birlikte yaratma, Eurostars Otelleri, Hotel tester ideas

ABSTRACT

Co-creation in Accommodation Establishment: A Case Study of Eurostars Hotels

Yeter Bozkurt

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2022

Advisor: Erkan SEZGİN, Professor

Nowadays, the fact that communication has become easier has been reflected in the production processes as well as in every stage of human life. The increase in the communication of the producer with the consumer has caused the consumer to be included in different stages of production. The inclusion of the consumer in different stages of production is called co-creation. Co-creation was first used in the last stage of production (self-service). Afterwards, it continued to be used before and during production with its contribution to the developments in technology. Co-creation, which has started to be used in many different sectors such as automotive, clothing, food and beverage, has also shown its effect in the tourism sector as tourists have a say in planning their own travels. The Hotel Ideas Tester website of Eurostars hotels was examined in order to determine the innovations that the tourists, who are given the right to speak for the goods and services offered to the guests in the accommodation establishments, want to make in the field of accommodation. Eurostars Hotels, one of the chain accommodation businesses, has created a platform called Hotel Ideas Tester to ask guests' opinion on innovations in the hotel. Ideas on the Hotel Ideas Tester platform are divided into years, categories and challenges. There are 4316 ideas in total on the Hotel Ideas Tester platform.

In the study, a case study was selected for co-creation in Hotel Tester Ideas platform accommodation businesses and the ideas written here were discussed with content analysis method. As a result of the analysis, different findings were found for each challenge and for the categories each year. However, when the findings are considered in

general, it is important to personalize the accommodation, to create loyalty programs, to offer welcome baskets and treats, to offer different animations and recreation at the hotel, to use furniture that will facilitate the accommodation of children, to provide more information about the local people and the region.

Keywords: Co-creation, Eurostars Hotels, Hotel tester ideas

...../...../2022

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Yeter Bozkurt

ÖNSÖZ

Araştırmam boyunca konunun belirlenmesinden sonuna kadar sürekli fikirlerini sunup bu fikirler ile bana daha iyi yollar gösteren değerli Hocam, Danışmanım Prof. Dr. Erkan SEZGİN'e sonsuz teşekkür ederim.

Beni hayatımın her aşamasında destekleyen ve aldığım her kararda arkamda olan Annem Hüsne BOZKURT ve Babam Cuma BOZKURT'a teşekkür. Son olarak bana bütün hayatım boyunca ama özellikle yüksek lisans döneminde hep destek olan Ablam Cemile BULUT'a teşekkür ederim.

Yeter Bozkurt

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	i
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ	ii
ABSTRACT	iii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
GÖRSELLER DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR	2
2.1. Birlikte Yaratma	2
2.1.1. Tanım	2
2.1.2. Birlikte yaratmanın tarihçesi	11
2.1.3. Geleneksel üretim ve birlikte üretim karşılaştırılması	12
2.1.4. Birlikte yaratma çeşitleri	18
2.1.5. Birlikte yaratmanın faydaları	24
2.1.6. Birlikte yaratmanın olumsuz yönleri	31
2.1.7. Birlikte yaratmanın ilkeleri	32
2.1.8. Birlikte yaratmaya katılma motivasyonları	35
2.2. Birlikte Yaratma ve Turizm	37
2.2.1. Turizmde birlikte yaratmanın tanımı	38
2.2.2. Turizme faydaları	39
3. YÖNTEM	45
3.1. Eurostars Otelleri	50
4. BULGULAR	52
4.1. 2017 Yılı Bulguları	52
4.1.1. 2017 Yılı meydan okuma bulguları	52
4.1.2. 2017 Yılı kategori bulguları	58
4.2. 2018 Yılı bulguları	61
4.2.1. 2018 Yılı meydan okuma bulguları	61
4.2.2. 2018 Yılı kategori bulguları	68
4.3. 2019 Yılı bulguları	70
4.3.1. 2019 Yılı meydan okuma bulguları	70
4.3.2. 2019 Yılı kategori bulguları	78

4.4. 2020 Yılı bulguları.....	81
4.4.1. 2020 Yılı meydan okuma bulguları	81
4.4.2. 2020 Yılı kategorileri bulguları.....	90
4.5. 2021 Yılı bulguları.....	91
4.5.1. 2021 Yılı meydan okuma bulguları	91
4.5.2. 2021 Yılı Kategorileri Bulguları	95
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	95
KAYNAKÇA	109

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2. 1. Geleneksel üretim ve birlikte üretim arasındaki fark	13
Tablo 2. 2. Tüketici rollerine göre birlikte yaratma çeşitleri	19
Tablo 2. 3. Birlikte yaratmanın sağladığı yararlar	24
Tablo 3. 1. Eurostars Otel listesi	50
Tablo 4. 1. Oteldeki Aktiviteler	53
Tablo 4. 2. Kahvaltı Büfesi	53
Tablo 4. 3. Check-out	54
Tablo 4. 4. Otel ile İletişim	55
Tablo 4. 5. Oda Servisi	55
Tablo 4. 6. Sağlık ve Zindelik	56
Tablo 4. 7. Oteldeki detaylar	57
Tablo 4. 8. Varıştan Önce Hizmet Kiralama	58
Tablo 4. 9. 2017 yılı kategori bulguları	59
Tablo 4. 10. Freixenet ve Eurostars Otelleri ile Noel'i Şık Bir Şekilde Kutlayın	61
Tablo 4. 11. Bize Sadakate Nasıl Ulaşacağımızı Söyleyin	63
Tablo 4. 12. Gözlüklerim Hazır, Tatilde de!	64
Tablo 4. 13. Seyahat Ettiğiniz Nasıl Destinasyonu Daha İyi Tanımanız İçin Otel Size Yardımcı Olabilir?	65
Tablo 4. 14: <i>Otelin hangi temadan ne ilham almasını istersiniz? Ne hayal ediyorsunuz?</i>	65
Tablo 4. 15. Seyahatten önce hangi Aktiviteleri Rezerv Edebilmek İstersiniz?	66
Tablo 4. 16. Otelimizin web sitesinde hangi bilgilerin yararlı ve gerekli olduğunu düşünüyorsunuz?	67
Tablo 4. 17. İnsanların birikmesi, yaz güneşte bitmek bilmeyen yürüyüşler ve kuyruklar, sıcağı sizi rahatsız ediyor mu? yaz kaçamakların nasıl istiyorsunuz?	67
Tablo 4. 18. 2018 yılı kategori bulguları	68
Tablo 4. 19. Bir otelin arkasındaki temaların ve kavramların nasıl daha iyi iletilebileceğini bize anlatın	71
Tablo 4. 20. Bize İdeal Akıllı Odanızın Nasıl Olacağını Söyleyin	72
Tablo 4. 21. Otele varış ve otelden ayrılış zamanını iyileştirmek için aklınıza gelen fikirleri bize söyleyin	72
Tablo 4. 22. Aile gezilerinizi bir maceraya dönüştürün. Aile tatillerinizi başarılı kılmak için en iyi fikirlerinizi paylaşın	73
Tablo 4. 23. Sosyal ağlar, otellerimizi tanımak için en iyi vitrindir. Sosyal ağlarımızda ne tür içerikler bulmak istersiniz?	74
Tablo 4. 24. Yalnız seyahat etmek, yeni deneyimler yaşamanıza ve kendinizi iyi tanımanıza olanak tanır. Yalnız seyahatlerinizi canlandırmak için otelinizde ne gibi öneriler bulmak istersiniz?	75
Tablo 4. 25. Mini barı yeniden icat edelim! Bize otel odanızdaki ideal mini barın nasıl olacağını söyleyin	76
Tablo 4. 26. Mükemmel bir grup tatili için Eurostars otellerinde hangi unsurları gerekli buluyorsunuz?	77
Tablo 4. 27. Daha özel deneyimler yaşamak için otele hangi Premium hizmetleri dahil edersiniz? Fikirlerini paylaş!	78

Tablo 4. 28. 2019 Yılı Kategori Bulguları.....	79
Tablo 4. 29. Otelde yeni kahvaltı seçenekleri.....	82
Tablo 4. 30. Kendinizi evinizde hissettirmek için otellerimize hangi unsurları veya hizmetleri dahil etmek istersiniz?.....	83
Tablo 4. 31. Misafirlerimizi tekrar seyahat etmeye nasıl teşvik edersiniz?.....	84
Tablo 4. 32. COVID sonrası dönemde misafirlerimizin refahını nasıl iyileştirebiliriz?	85
Tablo 4. 33. Bir otelden telekomünikasyon yapmayı nasıl hayal ediyorsunuz?.....	86
Tablo 4. 34. Yerel müşteriler için otel deneyimleri.....	87
Tablo 4. 35. Yeniden açılmada teknoloji müttefikimiz	87
Tablo 4. 36. Bir otelde yaşamak için neye ihtiyacımız var?.....	88
Tablo 4. 37. Otellerimiz bu olağandışı Noel'in aynı derecede büyülü olmasını nasıl sağlayabilir?	89
Tablo 4. 38. Kendinizi Evinizde hissetmek İçin Otelimize Hangi Unsurları Veya Hizmetleri Dahil Etmek İstersiniz ?	90
Tablo 4. 39. Sizce otellerin iç tasarımı nasıl gelişecek?	92
Tablo 4. 40. Tatil sonrası sendromu hafifletmek için otelden hangi deneyimler veya hizmetler sunulabilir?.....	93
Tablo 4. 41. Diğer misafirlerimizin bakımına ve iyileştirilmesine nasıl yardımcı olabiliriz?	94

GÖRSELLER DİZİNİ

Görsel 3. 1. Hotel Tester Ideas web sitesinin genel görünümü (orijinal dil)	46
Görsel 3. 2. Hotel Tester Ideas web sitesinin genel görünümü (Türkçe çevirisi).....	46
Görsel 3. 3. Fikirlerin durumlarına göre sınıflandırılması.....	47
Görsel 3. 4. Otel zincirinin meydan okumaları.....	47
Görsel 3. 5. Bulunduğu ülkelere göre idealar	48
Görsel 3. 6. Kategoriler göre idealar	48
Görsel 3. 7. ‘Etikete göre’ ve ‘ek’ bölümleri altında fikirlerin sınıflandırılması	48

1. GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi ile çok hızlı değişime uğrayan tüketici davranışları, işletmeler için takip edilmesi zor bir hale gelmektedir. Tüketiciler daha özel, daha değerli ve daha kişisel ürün ve hizmetler üretilmesini istemektedirler. İşletmeler tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için yeni yollar arayışına girmiştir. Tüketici isteklerinde meydana gelen hızlı değişimleri daha yakından takip edebilmek için işletmeler, zamanla tüketicilere söz hakkı vermeye başlamışlardır (Wikström, 1996a). Başlarda tüketicilere sadece tüketim aşamasında verilirken, daha sonra üretim aşamasında ve üretim sona erdiğinde tüketici dinlenmiştir. Birlikte yaratma olarak adlandırılan bu üretim süreci giderek farklı sektörlerde kullanılmaya başlanmıştır.

Turizm sektöründe birlikte yaratma, konaklama, seyahat, eğlence, yiyecek-içecek gibi farklı alanlarda görülmektedir. Özellikle standart haline gelen konaklama işletmeleri farklılaşma sağlanmak, rekabet avantajı oluşturulmak için birlikte yaratmayı benimsemeye başlamışlardır. Çalışmada konaklama işletmelerinde birlikte yaratma konusu ele alınmıştır. Yapılan çalışmada zincir otellerden biri olan ve birçok ülkede faaliyet gösteren Eurostars otellerinin, turistlerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için birlikte yaratma stratejisini kullandıkları bir web sitesi incelenmiştir. Eurostars otel zincirleri kurmuş oldukları Hotel Ideas Tester web sitesi aracılığıyla misafirlerinden yapacakları yenilikler için fikir almakta ve misafirlerinin tercihlerini öğrenmektedirler.

Çalışmada Hotel Tester Ideas platformu örnek olay incelemesi olarak ele alınmış ve Hotel Ideas Tester web sitesinde yazılan fikirlerden yola çıkarak konaklama işletmelerine yapabilecekleri yenilikler konusunda fikirler sunulmuştur. Hotel Ideas Tester web sitesinde misafirlere 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 seneleri boyunca oteldeki yenilikler için ya her seneye özel meydan okumalarla (challenge, idealesma) ya da avantajlar, boş zaman ve sağlık, iç tasarım, inovasyon, yeme-içme kategorileri altında fikirleri sunulmuştur. Konaklama işletmelerinde birlikte yaratma stratejisini ele alan daha önceki çalışmalarda misafirlerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla değil, daha çok konaklama işletmelerinde birlikte yaratmanın misafirde bıraktığı etki göz önüne alınmıştır.

Çalışmada ilk olarak birlikte yaratma ile ilgili yazın taraması yapılmış, daha sonra turizm alanında gerçekleştirilmiş çalışmalar incelenmiştir. Hem birlikte yaratma hem de turizmde birlikte yaratma için yapılan taramadan sonra örnek olay incelemesi ile web

sitesinden ikincil veriler toplanmıştır. Misafirlerin web sitesinde yapmış oldukları yorumlar içerik analizine tabi tutulmuş ve misafirlerin otelde olmasını bekledikleri yenilikler belirlenmiştir. Analizler kapsamında elde edilen sonuçlar bulgular başlığı altında sunulmuştur. Sonuç bölümünde ise bu bulgular değerlendirilerek uygulamacılara tavsiyelerde bulunulmuştur.

2. LİTERATÜR

2.1. Birlikte Yaratma

Bu bölümde ilk olarak, zamanla daha çok kullanılmaya başlanan birlikte yaratma stratejisinin tanımı yapılmıştır. Tanımının yapılmasının ardından birlikte yaratmanın tarihçesi verilmiş, geleneksel üretim ve birlikte yaratma karşılaştırılmıştır. Yapılan bu üç aşamalardan sonra birlikte yaratmanın türleri, olumlu-olumsuz tarafları, ilkeleri ve son olarak tüketicinin birlikte yaratmaya katılma sebepleri incelenmiştir. İlk olarak birlikte yaratmanın ne olduğu ile ilgili fikir sahibi olmak için bu terimin tanımları ele alınmıştır.

2.1.1. Tanım

Birlikte yaratmayı ele alan ilk çalışmalardan birinde (Firat vd., 1995) birlikte yaratma süreci, tüketici ihtiyaçları, tüketici egemenliği, davranışsal tutarlılık, müşteri odaklılık, değer, ürün imajı, alıcı-satıcı ayrımı, birey-organizasyon ayrımı, ürün-süreç ayrımı ve tüketim-üretim bölümü kavramlarının yeniden ele alınmasını savunan post modern tüketim olarak tanımlamaktadır. Firat vd. 'ne (1995) göre post modern dönemde tüketici, sahip oldukları rollerinden kurtulmak ve bir üretici haline gelmek istemektedir. Bitmiş ürünlerle karşılaşmak istemeyen bu tüketiciler, üretim süreçlerinin bir parçası haline gelmek istemekte ve bu üretim alanlarında ortamlar oluşturup, bu tür ortamların içinde olma deneyimini yaşamaya olan ilgisi artmaktadır. Birlikte yaratma sürecinde tüketici, ürün için bir hedef olmaktan çıkıp, bir deneyim üreticisi olmaktadır.

Bilgiyi teknolojik aletler aracılığı ile sunan, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasına sonucu tüketici ile birlikte yaratımın en yüksek seviyeye çıktığını savunan görüşe göre (Wikström, 1996a), bu strateji işletmelerin çalışma ve işletim süreçlerinde değişikliklere sebep olmuştur. Teknolojideki gelişmeler çalışma şekillerini değiştirmekle kalmayıp, aynı zamanda pasif bir alıcı olarak tanımlanan tüketiciyi aktif katılımcı haline getirmektedir. Üretici- tüketici ilişkisine yeni bir bakış getiren birlikte yaratma, tüketicinin üretime, dağıtıma aktif olarak katılıp tüketim dahil olması olarak tanımlanmaktadır. Birlikte yaratma sürecinde tüketici ve üretici arasında iş birliği

sağlanmaktadır. (Wikström, 1996a; Kambil vd., 1999; Thomke ve Hippel, 2002; Kristensson vd., 2008; Kirah, 2009; Ertimur ve Venkatesh, 2010; O'Hern ve Rindfleisch, 2010; Saarijärvi, 2012; Ind ve Coates, 2013; Zhang, 2017). 'Kendi kendine yap (Do-it-yourself)' anlayışı ile gelişen tüketici ile yaratım sürecinde, kendi bilgi ve becerileri dahilinde tüketiciler, kişisel dokunuşlarla üretimde söz sahibi olabilmektedir. Üretime ortak olan tüketici, üretimde değer yaratmayı sağlamaktadır. Tüketicinin aktif hale geldiği bu süreçte, değer yaratmasının yanı sıra üreticiyle birlikte karşılıklı öğrenmeyi gerçekleştirmektedir (Wikström, 1996a).

Tasarlanmış ürünlerin üretildiği endüstriyel üretimden farklı olarak birlikte yaratmada, tüketiciler, üreticilerin yarattığı değer yok ederken, tüketiciler kendilerine göre yeni değerler yaratılmaktadır. Birlikte yaratma sürecinde işletmeler, tüketicilerle yeni ürün ve hizmetleri ortak oluşturmakla kalmayıp, onları icat etmektedirler. Birlikte üretim şekli endüstri çağında alınan değerlere bir alternatif sunduğu belirtilmektedir (Ramirez, 1999).

Giderek artan rekabet içerisinde olan işletmelerin, büyümek ve hatta ayakta kalmak için yeni ürünler üretmesi veya mevcut ürünlerini geliştirmesi gerekmektedir. Üreticilerin yeni ürün üretme veya mevcut ürünü geliştirmesi esnasında daha önce hiçbir işletme tarafından kullanılmayan bilgileri, yetenekleri ve kaynakları elde etmesi işletmeye avantaj sağlayacaktır. İşlemeye avantaj sağlayabilmesi için tüketicinin partner olarak üretime katılması gerekmektedir. Diğer taraftan, tüketicilerin üretime katılması, işletmelerin büyümesini ve ayakta kalmasını sağlamaktadır (Campbell ve Cooper, 1999).

Birlikte yaratma sürecinde ürünleri ve hizmetleri kendilerine göre ayarlayan tüketicilerin, daha önce yapmadıkları şeyleri yapabildikleri görülmektedir. Kendi arzu ve isteklerine göre ayarlayan tüketicilerin üretime katılması açısından bakıldığında birlikte yaratmanın iki işlevi yerine getirdiği savunulmaktadır. Birlikte yaratmanın işlevlerinden ilki, tüketicilerin işletmeleri anlamalarını sağlamak ve işletmelerin hatalarını düzeltmelerine yardımcı olmak. İkincisi işlevi ise üreticinin, tüketiciyi tüketimden daha fazla değer elde etmesi için desteklediği belirtilmektedir (Wikström, 1996b). Tüketici bu süreçte ortak bir yapımcı rolüne bürünmektedir (Wikström, 1996a). Ortak yapımcı rollünün yanı sıra tedarik zincirinin herhangi bir aşamasına katılan tüketici, işletme çalışanı olarak benimsenmektedir (Kambil vd., 1999).

Geleneksel tiyatronun üretime benzediğini savunan görüşe göre (Pralhad ve Ramaswamy, 2000), geleneksel bir tiyatrodaki olduğu gibi seyirciler (tüketiciler), biletler (mal ve hizmetler) için para ödedikten sonra pasif bir şekilde oyunu izlemektedirler. Ancak deneysel tiyatro (birlikte yaratma) ile bu roller değişmiş, herkesi oyunun (üretimin) içine alan 1960'lardaki ve 1970'lerdeki tiyatrolara (üretim şekline) dönüşmüştür. Deneysel tiyatrolar gibi birlikte yaratma sürecinde tüketiciler, değer yaratmak ve rekabet avantajı sağlamak için aktif rol oynadığı bir hale gelmiştir. Firmaların değer yarattığı ve tüketicilerin bu değeri kullandığı geleneksel durumların ele alındığı Lakerink 'in (2013) çalışmasına göre ise, tüketicilerin ve üreticilerin iş birliği yaptığı bir duruma doğru geçiş yapılması olan bu süreç, taleplerin karşılanması için benzersiz değerlerin yaratılması amaçlanmaktadır.

Günümüz tüketicilerini ele alan (Pralhad ve Ramaswamy, 2004a; Pralhad ve Ramaswamy, 2004b) araştırmalar da tüketicilerin daha önce kimsenin sahip olmadığı sayıda ürüne sahip olmasına karşın bu ürünlerden geçmişe nazaran daha az memnun oldukları belirtilmektedir. Memnuniyeti sağlamak isteyen işletmeler, ürün çeşitliliğini artırmak amacıyla yatırım yapmalarına karşın çok az farklılaşma sağlayabilmektedirler. Bilgi düzeyi artan ve birbirine entegre olmuş tüketicilerin çoğalması, üreticiyi, ürün oluşturmada ve geliştirmede tüketiciden yararlanmaya itmektedir. Ürün oluşturma ve geliştirmede tüketiciden yararlanılması, tüketicinin üretime dahil olması ve böylece birlikte yaratma olgusu ortaya çıkmaktadır. Tüketicilerin üretime dahil edilmesi durumunda üreticiler, işletme merkezli üretimden vazgeçip tüketicilerin kendi ihtiyaç ve istekler doğrultusunda üretime katıldığı anlayışı benimsemektedirler (Pralhad ve Ramaswamy, 2004a). Birlikte yaratma anlayışı sayesinde ticari olmayan bir şeyin ticari hale gelmesiyle metalaşan ve anlamını yitiren ürünler fayda sağlamak ve farklılaşmaya yardımcı olmaktadır (Pralhad ve Ramaswamy, 2004b).

Birlikte yaratma, tüketicilerin değer oluşturmalarını sağlamaktadır. Birlikte yaratma sürecinde tüketicilerin tekliflerinin kullanılması, tüketici için bir anlam oluştururken, tüketicinin teklifleri uygulanıncaya kadar bir önemi bulunmamaktadır. İşletme, birlikte yaratmada tüketici ile değiş-tokuş yapmaktadır. Tüketicinin aldıkları teklifler karşılığında onlara ürün ve hizmet sunmaktadırlar. Tüketicinin üretime katılması ile firmaların sunduğu homojen tekliflerden ziyade, tüketicinin kendi istekleri doğrultusunda üretilen heterojen mal ve hizmetler üretilmektedir (Vargo ve Lusch, 2014). Tüketici, üretimin her

aşamasında bulunduğu için hedeften ziyade bir yardımcı üretici haline gelmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında ise birlikte yaratma, tüketicilere hizmet etmekte ve finansal performansı iyileştirme konusunda yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler birlikte yaratma sürecinde bir öğrenme süreci olarak görmektedirler (Vargo ve Lusch, 2004).

Tüketici üretime katıldığında değer birincil kaynağı olmaktadır. Tüketici bu süreçte ortak olarak nitelendirilmemektedir. Değer yaratan tüketiciler, birlikte yaratma sürecinde bir çalışan gibi olmaktadır. Tüketiciler, üretim aşamasında ürüne değer yükleyen üreticiden bağımsız hareket etmektedir. Üretime katılan tüketici, bu eylemi için somut bir ödül almazken, bir de ürünü kişiselleştirmesi sonucu daha fazla para yatırmaya gönüllü hale gelmektedir. Sürece kendi isteği ile katılan kişiler, çalışan tüketici olarak adlandırılmaktadırlar (Cova ve Dalli, 2009). Birlikte yaratma stratejisi sonucunda değer oluştuğunu belirten diğer bir çalışmaya göre, birlikte yaratma süreci tüketicilere maddi, deneysel ve sosyal değerler sağlamaktadır. Maddi değerde tüketici deneyim sonrası parasal ya da kullanılabilir ödülleri alınması, deneyim değerlerinde ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmesi ile olumlu deneyimlerin yaşanması ve son olarak sosyal deneyimlerde ise yaşam kalitesini artıracak sürdürülebilir deneyimlerin yaşanması olarak tanımlanmaktadır (Sanders ve Simons, 2009).

Firma değerini artıranı sağlayan birlikte yaratma, tüketicileri, tedarikçileri ve bir bütün olarak toplumla olan ilişkilerin değerini içermektedir. İkisinin bir bütün olarak ele alınması sebebiyle birlikte yaratma stratejisi, işletme ve diğer üretime katılan paydaşların çıkarlarına uyumlu ürün ve hizmetler sunmaktadır (Abela ve Murphy, 2008).

Tüketicilerin pazardaki rollerinin değişmesine sebep olan birlikte yaratma, tüketicilere mal ve hizmetler pazarlayan anlayış yerine, tüketicilerle birlikte mal ve hizmetleri pazarlayan anlayış olarak tanımlanmaktadır. Birlikte üretilen ürünleri daha sonra satın alan tüketici, ortaya çıkan ürünlerin değerini belirleyen hakem olarak görülmektedir. Birlikte yaratmanın odak noktası etkileşimli süreci oluşturmak ve bu süreci incelemektir. Birlikte yaratmada işletmenin amacı, hedef tüketicileri ile tedarikçileri arasında yeni fikirlerin ve bilgilerin paylaşılmasını sağlayarak pazarlamada yenilikler oluşturmaktadır (Aitken vd., 2006).

Birlikte yaratmanın tüketicilerin üretimdeki rolüne göre ele alındığında (Dong vd., 2007) ise, kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve memnuniyet seviyelerini artırmak için tüketiciler, pasif kitle olmaktan çıkıp aktif bir şekilde üretim sürecine dahil olması olarak tanımlanmaktadır. Kendi istek ve ihtiyaçlarına göre üretim yapılmasını tercih eden tüketiciler, işletmelerin kendilerine sunduğu sınırlı seçenekler arasında tercih yapmak zorunda kalmak istememektedirler (Von Hippel, 2007). Başka bir tüketici rolünü ele alan çalışmaya göre (Grönross ve Voima, 2013) ise birlikte yaratma, tüketicinin üretim sürecinin farklı noktaları olan tasarım ve geliştirme alanlarına katılması olarak tanımlanmaktadır. Birlikte yaratma sürecinde aktif hale gelen tüketici sınırı geçerek, hizmet sağlayıcısı haline gelmektedir.

Üretici ve tüketicinin üretimde artık zıt tarafta olmadığını birlikte yaratma stratejisinde yeni iş fırsatların geliştirilmesi için iki tarafta birbirleri ile etkileşime girmektedir. Birlikte yaratma anlayışında iş birliğiyle hem maddi hem de sembolik yeni değerler üretilmektedir. Pazar teklifinin gerçekleşmesi ve talep edilen faydaların üretilmesi bu teorinin kurucu unsurları olarak görülmektedir (Galvagno ve Dalli, 2014). Haro vd.'nin (2014) görüşüne göre ise birlikte yaratma tüketicinin, işletmelerle yeni ürün, hizmet veya süreç tasarlamak ve geliştirmek için aktif bir şekilde katıldığı faaliyetler olarak adlandırılmaktadır. Tüketici birlikte yaratma sürecinde yalnızca üreticiye fayda sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda deneyimlediği yeni ürün ve hizmetler hakkında diğer tüketicilere bilgi vermektedir (Cova vd., 2011).

Birlikte yaratmanın pazarlamada meydana getirdiği değişiklikleri ele alan araştırmaya göre (Payne vd., 2008), daha önce hâkim olan 'yap-sat-hizmet ver' anlayışının yerine 'dinle-özelleştir ve birlikte oluştur' anlayışının hâkim olduğu belirtilmektedir. Birlikte yaratmanın hâkim olduğu pazarlama anlayışında, tüketici ve üretici birbirlerini etkilemektedir. Müşteri deneyime bağlı öğrenme sürecine girerken, üretici tüketici hakkında daha fazla bilgi edinmektedir.

Tüketiciyle birlikte yapılan üretimde, karşılıklı hizmet üretilmesi, kaynak paylaşımı, çözümün üretilmesi ve değer oluşturulması vurgulanmaktadır. Birlikte yaratma stratejisi, bir eylemi değil bir süreci kapsamaktadır. Sürecin sonucunda değer oluşup oluşmadığı kullanıcının fikirleri doğrultusunda şekillenmektedir. Tüketici

tarafından belirlenen değer, birlikte yaratım bağı olarak işletmenin markalaşmasına sağlamaktadır (Ballantyne ve Aitken, 2007).

Henry Ford'un öncülüğünü yaptığı kitle şeklinde üretime ve tüketime dayanan Fordist üretiminden farklı olan birlikte yaratma, fordizmin ilkelerine göre karakterize edilen katı üretim-tüketim ikilemine meydan okuyan ve tüketicilere yeni düzende önemli özgürlüklere izin verildiği bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Birlikte üretim tarzında kontrol hala üreticinin elinde bulunurken, tüketiciye üretimde daha çok söz hakkı verilmektedir. Birlikte yaratma sürecinde üretici ve tüketici arasında antlaşmalı bir evlilik yapılmaktadır. Üretici ve tüketicinin evliliklerinde, tüketicinin ürün ve hizmetten elde ettiği tatmin düzeyi artmakta ve kendini gerçekleştirmek için üreticiyi kullanmaktadır. Üretici ise bu evlilikte, aktif pazar hakkında bilgi edinmekte ve tüketicinin isteklerini gerçekleştirmektedir (Bonsu ve Darmody, 2008).

İhtiyacın tüketicinin belirlediği ve çözümünü üreticinin sunduğu geleneksel üretim, maliyetli hatalar, gereğinden fazla üretim maliyeti, az kullanışlı ürünler gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Birlikte yaratma, üretimde ortaya çıkacak olan maliyetli hataların azalmasını, daha kullanışlı ürünlerin ortaya çıkmasını ve yeni ürün geliştirme sırasında daha az maliyetle, daha fazla fikir elde edilmesini sağlayan üretici ile tüketici arasındaki etkileşimsel üretim strateji olarak tanımlanmaktadır. Birlikte yaratma süreci boyunca hem üretici hem de tüketici özel yatırım seviyesini artırmaktadırlar (Fang vd., 2008).

Ürünlerin ve hizmetlerin kişisel ihtiyaçlara göre üretilmesini sağlayan birlikte yaratma, üretimde yeni yolların bulunmasına olanak tanımaktadır. Birlikte yaratma sürecinde işletmenin birincil amacı tüketici bulmak değil, bunun yerine tüketicinin memnuniyetini oluşturmaktadır. Tüketici ise tatmin olmak istemektedir. Birlikte yaratmada memnuniyeti göze önünde bulundurulan tüketicilerin kullanıcı, alıcı ve ödeyen rollerinden herhangi biri değişmektedir (Michel vd., 2008).

Günümüz tüketicileri daha bilgili, daha talepkâr, daha az pasif ve daha çok etkileşimli olmalarından dolayı üretim içinde yer almak istemektedirler. Tüketicilerin üretim içinde bulunması ve üretilecek ürünleri kendi istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirmesi birlikte yaratmaya sebep olmaktadır (Ramaswamy ve Gouillart, 2008; Füller vd., 2009). Tüketici ile üreten birlikte yaratma anlayışı bir inovasyon stratejisi

olarak betimlenmektedir (Ramaswamy ve Gouillart, 2008). Birlikte yaratma süreci tüketicilerin güçlendirilmesi ve etkileşim sağlayan teknolojilerin yükselmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla tüketicilerin, firmanın değer yaratma stratejileri ve sürecinde kaynak olarak kabul edilmesine yol açmaktadır (Agrawat ve Rahman, 2015). Günümüz tüketicilerini ele alan bir başka araştırmaya göre (Pera ve Viglia, 2015), her zamankinden daha yaratıcı, yetenekli, tutkulu, bağımsız, kendi kendini yöneten yetkilendirilmiş tüketiciler, geleneksel markaların doğrudan kontrolü altında görülmeyen yeni bir ekosistem yaratmaktadırlar. Birlikte yaratma olarak adlandırılan bu sistemde, tüketiciler tasarlamakta, üretmekte, pazarlamakta ve kendilerine ait yeni markalar yaratmaktadırlar.

Ağızdan-ağıza (aa- wom) veya tüketiciden-tüketicie (c2c) pazarlama anlayışından olan birlikte yaratmada tüketiciler, sadece ürünler ve hizmetler hakkında fikir alışverişi yapmakla kalmayıp aynı zamanda üretici ile müzakere etmekte ve ürünleri ve hizmetleri planlamaktadır (Lusch ve Vargo, 2009).

Birlikte yaratmayı ele alan bir başka çalışmaya göre (Allen vd., 2009) birlikte yaratma stratejisi, tüketicilerin kişileştirilmiş ürün, hizmet ve deneyimlerin tasarımında nasıl aktif katılımcılar olarak görüldüğünü tanımlayan, gelişmekte olan bir inovasyon, pazarlama ve iş paradigması olarak tanımlanmaktadır. Genellikle bu katılım, tüketicilerin bilgi, deneyim ve becerilerini, kişisel tercihlerini ve ihtiyaçlarını yansıtan mevcut, değiştirilmiş veya yeni bir pazar anlayışı olarak betimlenmektedir.

Birlikte yaratmada üretici ve tüketici arasındaki ilişkiyi ele alan görüşe göre (Vargo ve Lusch, 2010) ise, bu ilişkiyi değer yaratan bir ilişki veya karmaşık değer yaratan ilişkiler ağı olarak tanımlanmaktadır. Birlikte yaratma yaklaşımında, tüm aktörler hem tedarikçi hem de faydalanan haline gelmekte, üretici ve tüketici ayrımı ortadan kalkmaktadır.

Ürünler, hizmetler ve deneyimlerin işletmeler ve paydaşları tarafından ortaklaşa geliştirdiği ve yepyeni bir değer dünyasının kapılarının açıldığı süreç olan birlikte yaratmada, ‘inşa et ve onlar gelecektir’ görüşünden vazgeçilip ‘onlarla inşa et ve onlar zaten oradadır’ anlayışı benimsenmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılın geleneksel mal ve hizmet görüşünün çok ötesine geçen birlikte yaratma, talebin aynaya bakan arzı olarak düşünülmektedir. Karşılıklı deneyimlerin birlikte genişletildiği bu süreç hem platformdaki katılım deneyimlerinin hem de ortaya çıkan üretken ve anlamlı insan

deneyimlerinin bir işlevi olarak tanımlanmaktadır (Ramaswamy, 2009a). Birlikte yaratma sadece kazan-kazan durumu değil, aynı zamanda sürekli iyileştirmeyi ve öğrenmeyi kapsayan bir süreçtir. Sürekli iyileştirme ve öğrenmeyi amaçlamasından dolayı, birlikte yaratma hem bir amaç hem de bir araç olarak görülmektedir (Ramaswamy, 2009b).

İşletmelerin yenilikler yaparken sadece işletme içi fikirleri değil aynı zamanda işletme dışı fikirleri dikkate aldığı açık inovasyon türlerinden biri olan birlikte yaratma, tüketicilerin bir yenilik için ortak olması ya da bağımsız olarak yenilikler yapması olarak tanımlanmaktadır. Tüketiciler birlikte yaratma sürecinde dış inovasyon ortağı ve bilgi kaynağı konumuna gelmektedir (Vaisnore ve Petraite, 2011).

Birlikte yaratma, üretici veya tüketici taraflarından biri ya da ikisi için ortaya çıkan değere katkıda bulunmayı amaçlayan, doğrudan etkileşimlere dahil olmayı sağlayan iş birliği faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Grönross, 2012). Üretici ve tüketicinin iş birliği, fiziksel kaynaklar, çalışanlarla iletişim, odak müşteri ve diğer müşteriler olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır (Grönross, 2012; Grönross ve Voima, 2013). Birlikte yaratma sürecinde her iki taraf için olumlu sonuçlanabileceği gibi olumsuz olarak sonuçlanabilmektedir (Grönross, 2011; Grönross ve Voima, 2013).

Birlikte yaratmayı markalaşma açısından ele alan görüşe göre (Vargo vd., 2008; Akaka vd., 2013), tüketici bilgi ve becerilerini kullanarak hem üreticinin hem de kendi yaşam şartlarına bağlı olarak, bu bilgi ve beceriler ışığında yeni bir ürün ve hizmet üretimine katılmasıyla markalaşmayı sağlamaktadır. Markalaşmayı ele alan bir diğer çalışmaya göre ise ortak yaratma sürecinde tedarikçiler, bireylerin, bir grubun veya marka topluluğunun parçası olarak yeniden üretilen kaynaklara katkıda bulunarak bir markanın anlamını ve güçlenmesini sağlamaktadır (Pongsakornrungruip ve Schroeder, 2011). Roser vd.' ne (2013) ise markalaşmada birlikte yaratma, değer yaratma ve marka yönetimi ile ilgili olarak daha geniş ve uzun vadeli bir iş felsefesi olarak tanımlanmaktadır.

Üreticilerin ve tüketicilerin birlikte anlam ürettiği birlikte yaratma süreci, tüketiciyi sömüren bir kavram olmaktan çıkması için iş birliği merceğinin ötesine geçmesi ve paydaşları karşılıklı olarak yararlı bir şekilde meşgul etmesi gerekmektedir. Birlikte yaratma anlayışı tüketicilerin beceri ve yaratıcılıklarını üretim için birlikte seçerek değer

yaratmanın alternatif bir yolu yerine, herkes için anlam yaratan bir katılım ve demokratikleşme gücü olarak görmektedir (Ind ve Coates, 2013).

Birlikte yaratma, sadece tüketici ile etkileşime girilen bir süreç değil, aynı zamanda tüketicilerin sosyalleşmesini ve onlara fayda sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ind vd., 2013). Birlikte yaratmada, tüketici kitlesel kişileştirme yapmamakta, kendisine ve diğer tüketicilere fayda sağlayacak ürün ve hizmetler için fikir sunmaktadırlar. Birlikte yaratma stratejinin ortaya çıkmasında, 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanan ve kullanımı giderek artan dijital iletişim araçları, üreticilerin tüketiciye yakın olmak istemeleri ve pazarlamada maddi olmayan varlıkların önem kazanması etkili olmaktadır (Age, 2013).

Tüketicilerin üretime aktif katılımı, karşılıklı yarar sağlama, değer yaratan kaynakları entegre etme, etkileşime girmeyi isteme ve potansiyel iş birliği biçimi içermektedir. Birlikte yaratma sürecinde hem üretici hem de tüketici aynı derecede önemli olarak görülmektedir (Skaržauskaitė, 2013).

Üreticiler, tüketicilerle birlikte yaratırken sadece onların kişisel istek ve ihtiyaçlarını kaynak olarak kullanmamaktadır. Birlikte yaratma süreci aynı zamanda, tüketicilerin kültürel öğelerinden etkilenmektedir. Bundan dolayı üretici, tüketici ile üretirken, onların geleneklerinden, göreneklerinden ve kültürel normlarında etkilenmektedirler (Akaka vd., 2013).

Birlikte yaratmanın iki eğilime dayandığı görülmektedir. Birlikte yaratmanın dayandırıldığı eğilimlerden birincisi, işletmelerin daha verimli mal ve hizmetler üretmesi, ikincisi ise tüketicilerin bu mal ve hizmetlere değer katması olarak tanımlanmaktadır (Voorberg vd., 2015).

Sözcüklerin anlamlarından yola çıkıldığında birlikte yaratma, birlikte var olacak bir şey oluşturmak veya yaratmak olarak betimlenmektedir. Birlikte yaratmada, tüketicinin tedarik zincirine dahil edildiği ortak üretime dayanmaktadır (De Koning vd., 2016). İşletmeler, birlikte üretirken tüketicileri istediği ölçüde üretime katkıda bulunmasını sağlamaktır. Birlikte yaratma sürecinde işletme istenilen ürün ve hizmeti gerçekleştirmekle sorumlu olmasına rağmen, bu istenileni yerine getirmemeyi tercih edebilmektedir (Jaakkola ve Alexander, 2014).

Tüketicilerin, değer yaratmak için kaynakları birleştirdiği ve uyguladığı süreci ifade etmesi kaynak entegrasyonu, birlikte yaratım sürecinde sosyal ve ekonomik aktörlerin değer yaratmak için çeşitli kaynakların entegre edilmesi vurgulanmaktadır. Dolayısıyla tüketici, bir işletmenin teklifini ihtiyaç duydukları bir çözümün önemli bir parçası olarak gördüğü için birlikte yaratımın bir parçası olmak istemektedir (Lusch ve Nambisan, 2015). Üretimin bir parçası olan tüketicinin psikolojik, bilişsel ve duygusal olarak tüketim deneyime dahil edilmesi birlikte yaratım olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin ortak üretim, katılım ve kişileştirme olmak üzere üç farklı unsuru bulunmaktadır (Minkrewicz vd., 2014).

Birlikte yaratma, işletmelerin fikir oluşturma, ürün geliştirme ve pazarlama sonrası faaliyetlerinin tüketici ile iş birliği yapıldığı süreci kapsamaktadır (Hoyer vd., 2010). Üretici ile iş birliği yapan tüketiciler, ortak ilgi alanlarına sahip, sosyalleşmek ve katılımdan dolayı ödüllendirilmek için birlikte yaratım sürecine katılmaktadırlar (Fernandes ve Remelhe, 2016).

2.1.2. Birlikte yaratmanın tarihçesi

İşletmeler birlikte yaratmayı kullanımında aşamalı olarak kendini göstermektedir. Birlikte yaratma stratejisini kullanım geçmişte farklı zamanlarda, farklı şekillerde görülmektedir. İlk zamanlarda sadece tüketimin son aşamasında kullanılan bu strateji, zamanla tüketim sırasında ve tüketim sonrasında kullanılmaya başlanmıştır. Birlikte yaratmayı ele alan yazarlar farklı zamanlarda birlikte yaratma stratejinin kullanıldığını belirtmektedirler.

Birlikte yaratmanın tarihçesini ele alan çalışmalardan ilki olabilecek araştırmaya göre (Prahalad ve Ramaswamy, 2002), işletmelerin sınırlarını aştığı 1990'lı yıllarda verimlilik arayan yöneticiler, tedarikçi ağlarından ve diğer etkileşimlerinden değer yaratmanın yollarını bulmaya çalışmışlardır. İnternetin 1995'ten sonra kurumsal verimlilik arayışını daha canlandırmış ve yöneticiler, tüketicileri üretime dahil ederek verimliliği sağlamayı amaçlamışlardır.

Kleemann vd.' ne (2008) göre ise, tüketicinin çalışan gibi üretimde yer alması, tüketicinin kendi yaptığı self servis ile 1950'li yıllarda başlamış ve giderek yaygınlaşmıştır. Self servis daha sonra 1970'li yıllarda İKEA markasının montajlamada ve fast-food zincirlerinde kullanılmıştır. İnternetin 1990'lı yıllarda kullanılmaya

başlanmasıyla birlikte, üretici ve tüketici arasındaki iş birliği artmaya başlanmıştır. Günümüzde ise birlikte yaratma birçok sektörde kullanılmaktadır.

Cova ve Cova (2009) ise, birlikte yaratımın 1990'lı yıllarda bireyci tüketiciler tarafından kullanılmış olduğunu ve 2000'li yılların ortalarında ise hazcı tüketiciler için kullanılmaya başlandığını belirtmişlerdir. Her iki tüketicinin ortak özelliği tüketiciye verilen yetkinin artırılmış olmasıdır. Grönroos ve Ravald (2009) göre, birlikte yaratma ilk olarak 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanmış ve 2000'li yıllarda daha çok ilgi görmüştür. Birlikte yaratma sürecinde değer yaratma ve tüketici değerleri yönetimi pazarlama literatürüne girmiştir. Gummesson vd. (2010) birlikte yaratmanın, bazı araştırmacılar tarafından 1970'li yıllarda tartışılmaya başlandığını belirtmişlerdir. Onlara göre üretimde insan kaynakları yönetimi, kalite yönetimi, operasyon yönetimi gibi başlıkların öne plana çıkmasıyla önem kazanmaya başlayan birlikte yaratma stratejisi, ABD'de tartışılmaya başlamış olmasına rağmen Avrupa ülkelerinde (İsveç, Finlandiya, İngiltere, Fransa) daha çok ele alınmıştır. 1980'li hem işletmeden tüketiciye hem de işletmeden işletmeye (B2B) pazarlama anlayışı kullanılmaya başlanmıştır. İnternetin geliştiği 1990'lı yıllardan sonra üretici ve tüketici arasındaki iletişim daha çok artmış ve tüketiciler daha belirgin şekilde üretimde yer almaya başlamışlardır. Ind ve Coates' e (2013) göre, yeni kullanılmaya başlayan birlikte oluşturma fikri ilk defa bir İskandinav yaklaşımı 'Katılımcı tasarım (participatory design)' olarak 1970'li yıllarda alan yazını girmiştir. Katılımcı tasarım yaklaşımda tüketiciler, tasarım fikrinin yaratılması, mekanların oluşturulması, ürünlerin yaratılması için kullanılmıştır. De Koning vd. (2016) ise, birlikte yaratmayı ilk kullanan marka olan IKEA'nın 1970'li yıllarda maliyeti en aza indirmek için uyguladığı belirtmişlerdir. Daha sonra 1990'lı yıllarda John Czepiel, daha fazla tüketici memnuniyeti sağlamak için birlikte yaratma stratejisini kullanmıştır.

2.1.3. Geleneksel üretim ve birlikte üretim karşılaştırılması

Yeni bir strateji olarak birçok sektörde kullanılmaya başlayan birlikte yaratımın, geleneksel üretim ile arasında farklar bulunmaktadır. Birlikte yaratmada ürün ve hizmetler tüketicilerin katılımıyla gerçekleştirilirken, geleneksel üretimde tamamlanmış mal ve hizmetlerin tüketicilere sunulmaktadır. Her iki üretim boyunca sadece tüketicilerin rolleri değişmiyor, tüketiciye ek olarak üretime dahil olan bütün aktörlerin rolü değişmektedir. Dolayısıyla iki üretim şeklinin birbirlerine benzeyen

yönleri bulunsa da birçok açıdan birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Tablo’ da bu iki üretim arasındaki farklar ele alınmaktadır.

Tablo 2. 1. Geleneksel üretim ve birlikte üretim arasındaki fark

Geleneksel üretim	Birlikte üretim
Bir şeyler üretmektedir (ürün ve hizmet).	Tüketicilere kendi değer yaratma sürecinde yardımcı olmaktadır (hizmet).
Ürünlere dayanır.	Deneyimlere dayanır.
Ürünün özellikler/nitelikleri önemlidir.	Tüketicisiyle birlikte üretilen sunumlar önemlidir.
Yaratılan değerler sıralı, tek yönlü ve sonradan eklenir.	Değer eş zamanlı, etkileşimli ve birlikte yaratılır.
Amaç, kar maksimizasyonudur.	Amaç, finansal geri bildirim ve öğrenmektir.
Üretim sonunda değer oluşur.	Üretim sonunda değer önerisi oluşur.
Tedarik zinciri üretimde hakimdir.	Değer ağı üretimde hakimdir.
Promosyonlar ile cezbedilir.	Diyalog iletişimi ile cezbedilir
Fiyat (ürün satma) önemlidir.	Değer görme önemlidir.
Pazara üretim yapılır.	Pazarla birlikte üretim yapılır.
İnovasyonlar ürün yenilikleri ile gerçekleşmektedir.	İnovasyonlar hizmete yönelmekle gerçekleşmektedir.
Tüketici - üretici ilişkisi işlem bazlıdır.	İlişki etkileşimli ve işlemler kümesi ile oluşur.
Tüketici var olan ürün ve hizmet çeşitleri arasında tercih yapar.	Tüketici istediği ürün ve hizmetleri birlikte üretir.
Tüketici pasif, etkileşim üretici tarafından başlatılır.	Tüketici aktif, etkileşim hem üretici hem de tüketici tarafından başlatılır.
İşletme için müşteriden değer çıkarıldığı tek bir değişim noktası vardır.	Tüketicinin ve şirketin birlikte değer yaratabileceği birden fazla değişim noktası vardır.
Tüketici fayda ve nadirlik işlevine değer verir.	Tüketici fayda ve nadirliğin kaynağıdır.
Ortaya çıkan değerler nesnelidir.	Ortaya çıkan değerler öznel olarak oluşturulmuştur.
İşlemden gerçek değer tedarikçi içindir.	Değerler hem tedarikçi hem de tüketici içindir.
Tüketici üretim faktörü değildir.	Tüketici üretim faktörüdür.
Maddi varlık elde edilmektedir.	Maddi olmayan varlıklar elde edilmektedir.
Statik işlenen kaynakların tüketilmektedir.	Dinamik işlemsel kaynakların yaratılması ve kullanımına odaklanmaya geçilmektedir
Asimetrik bilgi oluşur.	Simetrik bilgi oluşur.
Propagandaya dayanır.	İletişime dayanır.

Ürün ve hizmet üretimi bir çıktı olarak görülmektedir.	Ürün ve hizmet üretimi bir süreç olarak görülmektedir.
Tüketici hedeftir.	Tüketici kaynak olur.

[Tablo 2.1. (Devam) Geleneksel üretim ve birlikte üretim arasındaki fark]

Verimlilik önceliklidir.	Verimlilik yoluyla verimlilik elde edilmektedir.
Ekonomik büyüme, fazla maddi kaynak ve mallardan elde edilir.	Ekonomik büyüme, özel bilgi ve becerilerin uygulanması ve değişimi yoluyla elde edilir.
Üretim süreçlerinin ve işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerin kaliteyi belirlemektedir.	Tüketici ve işletme etkileşimi ve birlikte yaratma deneyimleri kaliteyi belirlemektedir.
Üç sektörlü ekonomik model geçerlidir.	Üç sektörlü ekonomik model geçerliliğini kaybetmiştir.

Kaynak: Ramirez, 1999; Prahalad ve Ramaswamy, 2002; Prahalad ve Ramaswamy 2004a; Prahalad ve Ramaswamy 2004b, Vargo ve Lusch, 2004: 7; Lusch ve Vargo, 2006; Lusch vd., 2006; Vargo ve Lusch 2008: 5; Vargo vd., 2008

Birlikte üretimde bahsedilen hizmet, hizmetlerden farklı olarak ele alınmaktadır. Burada bahsedilen hizmet anlayışı ‘birileri için bir şey yapmak’ anlamına gelmektedir. Birlikte üretimdeki hizmet, mal ve hizmet sunumunda kullanılan bir araç olarak nitelenmektedir (Vargo ve Lusch, 2004; Lusch ve Vargo, 2006).

Üretimin sonucu işletmeler tüketiciye ürün ve hizmet sunarken, birlikte yaratmada tüketiciler sürece dahil olarak ürün ve hizmeti üreticiyle birlikte ortaya çıkarmaktadır. Birlikte yaratma sürecinde tüketici deneyimler elde etmektedir. Elde ettiği deneyimlerden dolayı iki üretim arasında tüketici farklı çıktılar elde etmektedir (Vargo ve Lusch, 2004; Lusch ve Vargo, 2006).

Tüketiciler geleneksel üretimde ürün ve hizmeti satın alırken ürünün özelliklerine ve hizmetin kapsamını göz önünde bulunmaktadır. Birlikte yaratımda ise tüketici dahil olduğu üretim sürecinde ortaya konulan ürünün veya hizmetin ne kadar kendi isteği doğrultusunda üretildiği ile ilgilenmektedir (Prahalad ve Ramaswamy 2004a).

Geleneksel üretimde değer oluşturulurken üretimden başlamaktadır. Geleneksel üretim sürecinde üreticinin ürüne ve hizmete verdiği değer ile tüketicinin verdiği değer birbirlerinden bağımsız oluşmaktadır. Geleneksel üretimde ürünün satılması ana amaç olduğu için tüketicinin ürüne ve hizmete verdiği asıl değer olarak görülmektedir. Birlikte yaratımda ise üretici ve tüketici üretimin başından sonuna kadar birlikte olduğu için değer

birlikte ve etkileşimli bir şekilde oluşturulmaktadır (Ramirez, 1999; Prahalad ve Ramaswamy, 2002; Prahalad ve Ramaswamy 2004a; Lusch vd., 2006; Lusch ve Vargo, 2006a).

Tedarik zinciri olarak adlandırılan üreticiler, dağıtıcılar, toptancılar gibi tüketiciye kadar her birim üretim sürecine katıldığı geleneksel üretime tüketiciler eklenerek birlikte üretimin oluşmasını sağlamıştır. Böylelikle üretimde değer yaratan değer ağı üretime söz hakkı olmaktadır (Ramirez, 1999; Vargo ve Lusch, 2004; Lusch ve Vargo, 2006; Lusch vd., 2008).

Ürün ve hizmetin satın alınmasında etkili olan fiyat tüketiciyi kendine çekmesini sağlarken promosyonlarda ürünün satın alınmasında etkili bir etken olmuştur. Tüketiciler geleneksel üretimde ürün ve hizmetten sağladığı ekonomik kararı göz önünde bulundurmaktadırlar. Diğer yandan birlikte yaratımda üreticiler ekonomik faydadan ziyade ürün satın almada etkili olan bireysel faydaları ön plana çıkarmaktadır. Birlikte yaratımda iletişimin önemi artmaktadır (Lusch ve Vargo, 2006; Lusch vd., 2008).

Üretici, geleneksel üretimde hedef tüketicisinin tercihlerini göz önüne alarak üretimi gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla yenilikler tüketicinin istekleri doğrultusunda ürünü geliştirecek şekilde yapılmaktadır. Birlikte üretim yapıldığında ise tüketici üretimin başında istek ve ihtiyaçlarını belirterek oluşturulacak ürünün bu doğrultuda yapılmasını sağlamaktadır. Birlikte üretim sürecinde ise inovasyonlar tüketicinin üretime katılmasının farklı yollarını sağlayacak hizmetlerin sunulması ile yapılmaktadır (Lusch ve Vargo, 2006).

Geleneksel üretimde üretici ve tüketici arasında ürün ve hizmet alıp satımına dayalı ilişki bulunmaktadır. İşlemsel olan bu ilişkide iki tarafında birbirine olan bağımlılığı yüksek olmaktadır. Birlikte yaratmada, üretim yapıldığı için aralarındaki bağ ilişkisel olarak gelişmektedir. Birlikte yaratma sürecinde üreticiler hem tüketiciler ile hem de çevre iletişim haline geçmektedir. Birlikte yaratmada taraflar çıkar ilişkisi içinde bulunmaktadır (Prahalad ve Ramaswamy 2004a: 8; Lusch vd., 2006; Lusch vd., 2008).

Üretimin sona erdikten sonra tüketicinin tüketime başladığı geleneksel üretimde tüketici üretilen ürünler arasında tercih yaparken, birlikte yaratmada tüketiciler istedikleri ürünleri üretmektedirler (Ramirez, 1999; Prahalad ve Ramaswamy, 2002; Prahalad ve Ramaswamy 2004a)

Geleneksel üretimde tüketici üretimin hiçbir aşamasında yer almadığı için pasif halde bulunmakta ve üretici ürünü piyasaya sürdükten sonra etkileşim başlamaktadır. Birlikte yaratımda ise üretici ya da tüketici üretimin başlamasını sağlayabilmekte ve bu süreçte birlikte hareket etmektedirler (Prahalad ve Ramaswamy 2004a).

Satın alma, geleneksel üretimde değer değişimin yapıldığı tek nokta olarak kabul edilmektedir. Üretici tarafından birleştirilip sunulan ürünler ve bu ürün için ödenen para üretimin tek değer değişim noktasını oluşturmaktadır. Üretime katılan tüketici ise üretilen ürünün birleşenlerine kendisi karar vermektedir. Dolayısıyla değer değişim noktaları sadece satın alma sürecinde değil bütün üretim boyunca oluşmaktadır (Prahalad ve Ramaswamy, 2002; Lusch ve Vargo, 2006).

Ürünlerin ve hizmetlerin tüketiciye sunulmasının ardından tüketicinin üründen ve hizmetten sağladığı fayda veya tüketici için eşsizliği tüketim sırasında verilmektedir. Üretime dahil olan tüketici, ürüne faydalı olacağını düşündüğü özellikler eklemektedir. Tüketicinin ürüne eklemiş olduğu bu özellikler sonucu, üretilen bu ürün ve hizmetler tüketici için eşsiz hale gelmektedir (Ramirez, 1999).

Ürünün ve hizmetin bir kuruluştan çıkması ve homojen ürünlerin ortaya çıkmasından dolayı oluşan değer nesnel olmaktadır. Üretime katılan tüketicinin özel ürünler üretmesi ve heterojen ürünler çıkmasından dolayı bu üretim biçiminde değer özel olmaktadır (Prahalad ve Ramaswamy 2004b).

Geleneksel üretimde işletmenin asıl amacı yaptığı ürün ve hizmeti satmak olduğundan kârı artırmak için daha fazla mal ve hizmet satmak zorunda kalmaktadır. Birlikte yaratma anlayışında ise bu işletmenin ürettikleri hizmet sağlama amacıyla yapılmaktadır. Tüketici bu süreçte somut bir üründen ziyade bir hizmet akışı satın almaktadır (Lusch vd., 2006; Lusch ve Vargo, 2006).

Birlikte yaratma, üreticinin ve tüketicinin bir ürün veya hizmet ile ilgili aynı bilgilere sahip olması olarak adlandırılan, simetrik bilgiye odaklanmaktadır. Geleneksel üretimde ise asimetrik bilgi olarak bilinen her iki tarafın ürün ve hizmet hakkında farklı bilgilere sahip olduğu bilgi türü hâkim olmaktadır (Lusch vd., 2006).

Her iki üretim şeklini birbirinden ayıran bir diğer özellik ise tüketicilere ulaşma şekillerindeki farklılıkların göz önüne alınması ile oluşmaktadır. Geleneksel üretimde

tüketicilere ulaşmak için kullanılan reklamlar, reklam verenin görüşleri ile yansıttığı için propaganda olarak görülmektedir. Dolayısıyla yapılan reklamlarda görüşler tek üretici tarafından oluşmaktadır. Birlikte üretimde ise tanıtım tüketici ile diyalog şeklinde yürütülmektedir (Lusch vd., 2006).

Değerin üretilirken işletmeler tarafından oluşturulması geleneksel üretimin bir parçası olarak görülürken, birlikte üretimde ise, bu değer tüketiciyle birlikte yaratılmakta ve kullanım değeri yine tüketici tarafından belirlenmektedir (Vargo ve Lusch, 2004; Lusch vd., 2006).

Geleneksel yaklaşımda somut çerçevesinde ele alınan ürünler ve hizmetler satın alınırken, birlikte üretimde ise somut olmayan deneyimler satın alınmaktadır. Birlikte yaratma ile oluşturulmuş bu deneyimler tüketiciler için unutulmaz hale gelmektedir (Lusch vd., 2006).

Geleneksel üretimde hâkim olan statik işlenen kaynaklar genellikle somut ve yararlı olabilmesi için belli işlemlerden geçmesi gerekmektedir. Öbür taraftan dinamik edimsel kaynaklar, büyük oranda soyut ve bir etki üretmektedir. Birlikte üretime katılan tüm tüketiciler dinamik edimsel kaynaklar olarak görülmektedir (Lusch vd., 2006).

Birlikte yaratmada, kâr maksimizasyonu amaç olarak görülmemektedir. İşletmeler birlikte yaratırken tüketicilere daha iyi hizmet vermeye ve işletme için nakit akışları elde etmeye çalışırken finansal sonuçlar elde etmektedir. Dolayısıyla finansal başarı sadece bir amaç değil, aynı zamanda değer önermelerinin yerine getirilmesiyle ilgili önemli bir pazar geribildirim biçimi olarak görülmektedir (Lusch vd., 2006; Lusch ve Vargo, 2006).

Geleneksel üretimde üretici ve tüketici maksimum üretim verimliliğini sağlamak için genellikle birbirlerinden ayrılmaktadır. Ancak birlikte yaratmada tüketici üretimin her aşamasının içinde bulunmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004). Tüketimi gerçekleştiren tüketici, üretici bir hedef halindeyken birlikte yaratım sürecinde üretime katılması ile kaynak olmuştur (Vargo ve Lusch, 2008).

İşletmeler geleneksel üretimde verimliliği ön planda tutarken birlikte yaratma sürecinde tüketicilerin verimliliğinin sağlayarak bu verimlilik üzerinden işletmenin verimliliğini artırmaktır (Vargo ve Lusch: 2004).

Geleneksel üretimde ekonomik büyüme, maddi kaynak ve mal fazlalığı olarak görülürken, birlikte yaratmada ise bu durum tüketicinin bilgi ve becerilerinden elde edilmiş mal ve hizmetlerin gelecekteki kullanımları ile elde edilmektedir (Vargo ve Lusch, 2004).

Kalite, geleneksel üretimde işletmenin üretim sürecini ve bu sürecin sunduğu ürün ve hizmetlere dayanmaktadır. Birlikte üretimde ise kalite üretici ve tüketici arasındaki etkileşimin kalitesine ve tüketicinin birlikte üretim deneyiminin kalitesine bağlı olmaktadır. Yani bu süreçte taraflar birbiri ile ne kadar iletişim halinde ve birbirlerini ne kadar iyi anlayabiliyorsa kalite o kadar yüksek olmaktadır.

Geleneksel üretimde bulunan birincil, ikincil ve üçüncül ekonomik sektörler modelleri birlikte yaratmada sektörlerin birbirlerini desteklediği için ayırımın artık geçerli olmadığı görüşünü görülmektedir. Mal ve hizmetler artık birbirlerinin tamamlayıcısı olmaktadır (Ramirez, 1999).

2.1.4. Birlikte yaratma çeşitleri

Tüketicilerin farklı amaçlarla birlikte yaratmaya katılması, bu stratejinin farklı türlerini ortaya çıkarmaktadır. Birlikte yaratma türleri sadece tüketiciyi ele alınarak oluşturulmamakta aynı zamanda bu sürecin amacına göre, kiminle yapıldığına göre, katılan tüketicinin özelliklerine göre, bu sürece katılım amacına göre, sürece katılma aşamasına göre, etkileşim türüne göre, bu süreci başlatan tarafa göre farklı türlere ayrılmaktadır. Tüm türler ele alınarak bu bölüm oluşturulmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak tüketicinin üretimde aldığı roller göz önüne alınarak birlikte yaratma türlere ayrılmıştır. Tüketici sadece üretim sırasında değil, üretim öncesinde ve sonrasında da yer almaktadır. aldığı bu roller ile var olan ürünlerin geliştirilmesini ya da yeni ürünlerin oluşmasını sağlamaktadırlar.

Tablo 2. 2. Tüketici rollerine göre birlikte yaratma çeşitleri

Birlikte yaratma türü	Tanımı
Ortak tasarım (Co-design)	Tüketicilerin kendi tasarımlarıyla üretime katılması olarak tanımlanır (Adidas markasının ayakkabı tasarımı).
Ortak yapım (Co-production)	Tüketicilerin, işletmelerin sunduğu tekliflerin bir kısmını veya tamamını kabul edip üretime katılması olarak tanımlanmaktadır (IKEA'nın tüketicilere montajı kendilerinin yapmasını sağlaması, Threadless'ta, tasarımlar için kullanıcılar, reklam, katalog çekimi ve yeni müşteriler kazanarak tasarımın tanıtım sorumluluğunu paylaşırlar).
Ortak tanıtım (Co-promotion) (Co-launch)	Tüketicilerin ürün, marka veya diğer varlıkların tanıtımında üreticiyle iş birliği yapması olarak tanımlanmaktadır (BMW genel merkezini ziyaret ve BMW ile özel turlar)
Ortak fiyatlandırma (Co-pricing)	Tüketicilerin ürün ve hizmet fiyatlandırmada işletmelerle birlikte karar vermesi olarak tanımlanmaktadır (Radiohead grubunu albümlerini 'pay what you want' stratejisi ile satılması).
Birlikte dağıtım (Co-distribution)	Tüketicilerin son tüketim için ürün ve hizmetleri dağıtmak için iş birliği yapması olarak tanımlanmaktadır (self-servis, IKEA tüketicilerin ürünleri adrese kendilerinin götürmesi)
Birlikte tüketim (Co-consumption)	Tüketicileri kendi tüketim deneyimlerini belirlemek ve geliştirmek için kullanım deneyimleri sırasında ve sonrasında deneyimini işletme ve diğer bireyler ile paylaşmasını içermektedir (wet seal clothing online kullanıcıları)
Ortak bakım (Co-maintenance)	Tüketicilerin bakım hizmetlerinde üretici ile iş birliği yapması olarak tanımlanmaktadır (Tesco'nun arızalı veya atılmış arabaları bildirme hattı).
Ortak dış kaynak kullanımı (Co-outsourcing)	Dış kaynaklı çözümlerde tüketici, üretici ve rakiplerin iş birliği yapması olarak tanımlanmaktadır (Elance web sitesinde farklı ihtiyaçlar doğrultusunda ortak üretim için kişi ve kuruluşların aranması)
Birlikte imha etme (Co-disposal)	İmha etme görevinde tüketicilerle birlikte çalışmayı içermektedir (Columbia Sportswear markasının geri dönüşüm kutularını kullanması).
Birlikte deneyimleme (Co-experience)	Aktörlerin kaynaklarını zamanla ve birden fazla karşılaşmasından sonra etkileşime geçmeleri ve ayrı ayrı olan bu bireysel etkileşimlerde meydana gelenlerden farklı sonuçlarla ortak bir deneyim yaratmalarını içermektedir (Tesco'ya bağlı Baby Club, Toddler Club).
Birlikte anlam oluşturma (Co-meaning)	Birden fazla karşılaşma yoluyla yeni anlamlar ve bilgilerin tüketiciyle birlikte oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (online oyunlar).
Birlikte değerlendirme (Co-valuation)	Üretici tarafından üretilen ürünlerin tüketici tarafından değerlendirilip oylanmasını kapsamaktadır (Threadless t-shirtlerinin değerlendirilmesi)
Ortak fikir (Co-ideation)	Yeni ürün geliştirmek için tüketicilerin platformlar aracılığıyla fikir göndermesi olarak tanımlanmaktadır (LEGO markasının yeni ürün geliştirmek amacıyla tüketicilerin fikirlerinden yararlanması)
Birlikte test etmek (Co-test)	Oluşturulan ürün ve hizmetlerin pazarlanmadan önce geliştirilmesini desteklemek ve ürün veya hizmetin pazarlanma bilirliliğini test etmek için kullanılmaktadır (bilişim şirketi olan IBM'in tüketicilerle ürünleri test etmesi ve sonuçları First-of-a-Kind programında paylaşması).

Kaynakça: Nambisan, 2002; Frow vd., 2011; Russo-Spena ve Mele, 2012; Agrawat ve Rahman, 2013; Frow vd., 2015; Oertzen vd., 2018

Tüketicinin üretime girdiği aşamalara bağlı olarak birlikte yaratma sekiz gruba ayrılmaktadır (Lawer, 2006).

1. *Ürün sonlandırma (Product Finishing):* Bu değer oluşturma modelinde, tüketicilere bir ürün tasarımında tanımlanmış bir dizi özelliği kendi kişisel

zevklerine göre tamamlanmasını izin vererek değer yaratma sürecinde aktif rol almasını sağlamaktır.

2. *Yeni Ürün tasarımı ve Geliştirme (Ana Kullanıcı) [New Product Design and Development (Lead User)]*: Belli sayıda uzman tüketiciler, bilgilerini paylaşmak ve yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine katkıda bulunmak için işletmeye destek olması olarak tanımlanmaktadır.
3. *Mevcut Ürün Uyarlama (Müşteri Geri Bildirimi) [Existing Product Adaptation (Customer Feedback)]*: Bu modelde mevcut ürünlerin geliştirilmesi amacıyla tüketicilerin ürünle alakalı geri bildirimlerini dikkate alarak üretime dahil etmesi olarak açıklanmaktadır.
4. *Toplu Özelleştirme (Mass Customisation)*: Bir ürünün tüketici tercihleri göz önüne alarak belirlenmiş bir dizi seçeneklerle tüketicinin bu seçenekler arasında seçimler yaparak ürünü kendi tercihlerine göre üretilmesine sağlamaktır.
5. *Açık Topluluk İdesi ve Ürün tasarımı ve Geliştirme (Open Community Ideation and Product Design and Development)*: Model, sosyal inovasyon ağları içinde yeni ürün, süreç ve hizmetlerin tasarımı ve geliştirilmesi için tüm üyelerin aktif katılımını kapsamaktadır.
6. *Yeni hizmet tasarımı (New Service Design)*: Yeni ürün tasarımı anımsatmaktadır. Fakat hizmetler stoklanamadığı için bu süreçte mevcut olan hizmetler üzerinden yenilik yapılmaktadır. Hizmet tasarımı süreci, hizmet kalitesi ve maliyetlerine göre tüketicilerin ihtiyaçlarını, isteklerini karşılamak amaçlaya geliştirilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır.
7. *Gerçek zamanlı pazarlama ve hizmet adaptasyonu (Real-Time Marketing & Service Adaptation)*: Tüketicilerin ihtiyaçlarını doğru anda, doğru yerde ve doğru şekilde karşılamak için hizmet adaptasyonu ve isteğe bağlı özelleştirilmesidir. Gerçek zamanlı pazarlama ve hizmet adaptasyonu modelinde, tüketiciler ile hizmet sağlayıcılar arasında daha doğrudan bir etki sağlamaya çalışarak, tüketicinin hizmet uyarlama sürecinde ve dolayısıyla gerçek zamanı bir değer birlikte oluşturma sürecinde daha etkin bir rol oynamasına olanak sağlamaktır.

8. *Kişileştirilmiş deneyim değeri ve bilginin birlikte oluşturulması (Personalised Experience Value and Knowledge Co-Creation)*: Değer ortak oluşturma sürecinin kişileştirilmiş deneyimi, tüketicileri ve işletmeleri bir ürünü veya hizmeti uyarlamasının artıları ve eksileri hakkında devam eden bir diyaloga dahil etmek amacıyla tüketiciyi etkileşime ile ilgili bir kavramdır.

Birlikte yaratma yapılan kişilere göre değerlendirildiğinde ikiye ayrılmaktadır (Cova ve Salle, 2008: 274; Bettiga ve Ciccuilo, 2019).

1. *Tüketici ile birlikte oluşturmak*: Tüketici için çözüm sunmak için birlikte yaratılmaktadır.
2. *Tedarik zinciri içinde oluşturulan birlikte oluşturmaktır*: Tedarik ağı için çözüm sunulmaktadır. Yeni ürün geliştirme süreci boyunca ve özellikle erken aşamalarda bu yaklaşım uygulanmaktadır.

Bettiga ve Ciccuilo (2019) tedarikçiyle birlikte yaratılan yaklaşımında, tüketicilerin üretimin yalnızca bir aşamasına dahil edildiğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde tüketici odaklı yaklaşımda, tedarikçiler ve firma sadece bir aşamada üretime dahil edilmektedir. Araştırmacılar her iki yaklaşıma ek olarak firma odaklı yaklaşımın olduğunu öne sürmüşlerdir. Firma odaklı yaklaşımda ise, tedarikçilerin ve tüketicilerin üretimin tek bir aşamasına dâhil ettiklerini belirtmişlerdir.

Katılan tüketicilere göre birlikte yaratma dörde ayrılmaktadır (http-1):

1. *Uzmanlar*: Birlikte yaratmak için uzmanlık gerektiren alanlarda var olmaktadır. Katılımda bulunanlar belirli katılım kriterlerini karşılması ve aktif bir seçim sürecinde bulunması gerekmektedir.
2. *Kalabalık*: Herkesin katılabileceği bu formda, katılımcılar birbirlerinin fikirlerini değerlendirmekte ve yanıt verebilmektedir.
3. *Partiler koalisyonu*: Fikir ve yatırımları paylaşmak için üretici ve tüketiciden oluşan bir koalisyon ekip oluşturmaktır. Her iki tarafta bu birleşmede belirli bir varlık veya beceri sunmaktadır.
4. *Ruh eşleri topluluğu*: Benzer ilgi alanları ve hedeflere sahip tüketicilerin oluşturduğu gruplar olarak adlandırılmaktadır.

Birlikte yaratıma katılım amaçlarına tüketiciler göre dörde ayrılmaktadır (Füller, 2010)

1. *Ödül Odaklı Katılımcı (Reward-Oriented Participant)*: Ödül odaklı katılımcıların motive edilmesini sağlayan asıl sebep ödül kazanma fikri olmuştur. Ödül kazanma fikri sebebiyle bu katılımcılar oldukça motivedirler.
2. *İçten İlgilenen Katılımcı (Intrinsically Interested Participant)*: Herhangi bir inovasyon ile ilgilenen katılımcıların oluşturduğu gruplardır. İçten ilgilenen gruplar, bütün yeniliklere çabuk uyum sağlayan ve yeniliğin her aşamasında yer almak isteyen katılımcılardan oluşmaktadır.
3. *Merak Odaklı Katılımcı (Curiosity-Driven Participant)*: İnovasyon ile pek fazla ilgilenmeyen, fakat merak ettiği için katılım gösteren kişilerden oluşmaktadır.
4. *İhtiyaç Odaklı Katılımcı (Need-Driven Participant)*: İhtiyaç odaklı katılımcılar mevcut ürünlerden memnun olmadıkları için üretime dahil olurlar.

Katılım amacına göre birlikte oluşturma dörde ayrılmaktadır (O'Hern ve Rindfleisch, 2010).

1. *İş birliği(collaborating)*: Tüketicilerin yeni bir ürünün temel bileşenleri ve yapısını geliştirmesi ve iyileştirmesi için üretime dahil olması olarak tanımlanmaktadır. Yazılım geliştirme, tıbbi araştırma ve dijital grafik tasarımı bu birlikte yaratım türünü çokça kullanmaktadır.
2. *Tamircilik (tinkering)*: Tamircilik sürecinde, tüketiciler mevcut bir üründe değişiklik yapmakta ve bu değişiklik daha sonra üretilen ürünler içinde geçerli olmaktadır. En çok bilgisayar üretiminde bu birlikte yaratma türünden yararlanılmaktadır.
3. *Ortak tasarım (co-design)*: Ortak tasarımda, küçük bir tüketici grubu işletmeye yeni ürün aşamasında içerik ve tasarımlar konusunda yardımcı olmasıdır.
4. *Teslim etme (submitting)*: Teslim etme sürecinde birlikte oluşturma, tüketiciler yeni ürün teklifleri için işletmeye doğrudan ilettikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İşletme teslim etme sürecini, odak gruplar, memnuniyet anketi ve izleme çalışmaları ile gerçekleştirilmektedir

Birlikte oluşturma etkileşim değerlendirildiğinde ikiye ayrılmaktadır (Grönross ve Voima, 2013).

1. *Doğrudan etkileşim:* Tüketicilerin ve işletmelerin kaynaklarının aktif bir şekilde devam eden koordineli, diyaloga dayalı bir süreç aracılığıyla etkileşimde bulunduğu bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Doğrudan etkileşim süreci tüketicinin kullanımıyla eş zamanlı olarak ortaya çıkmaktadır.
2. *Dolaylı etkileşim:* Tüketicinin bir işletme tarafından sağlanan bir ürün gibi işletmenin süreçlerinin çıktıları olan kaynakları kullandığı veya tükettiği ve dolayısıyla bu kaynakla etkileşime girdiği durumlardan bahsetmektedir

Birlikte yaratma katılımın şekline göre ikiye ayrılmaktadır (Zwass, 2010).

1. *Özerk birlikte yaratma:* Bireyler veya tüketici toplulukları, işletmeler tarafından sağlanan ve ekonomik olarak fayda sağlayan ve kuruluştan bağımsız olarak yürütülen gönüllü faaliyetleri pazarlanabilir değer üretmektir.
2. *Sponsorlu birlikte yaratma:* İşletmelerin isteği ile bireyler tarafından yürütülen faaliyetlerini içermektedir.

Birlikte yaratma farklı kriterler doğrultusunda farklı türlerle ortaya çıkmaktadır. Kriterlerden ilki, birlikte yaratma gerçekleşme zamanı olarak belirlenmiştir. Birlikte yaratma yaratmanın gerçekleştiği zaman üretimin kriterinde tüketicinin üretim aşamalarının başında, ortasında, sonunda veya kullanım aşamalarından hangisinde gerçekleştirildiği göz önüne alınmaktadır. İkinci olarak belirlenen kriter, birlikte yaratılan ürün veya hizmetin son kullanıcı için doğrudan avantaj veya değişiklik miktarının ne seviye olduğu olmuştur. Son olarak ise iki taraf arasındaki iş birliği düzeyi birlikte yaratma türlerini belirleyen diğer kriter olmuştur. Dolayısıyla beş birlikte yaratma türü ortaya çıkmıştır. Bunlar (De Koning vd., 2016)

1. Kişisel teklifler (Personal offering)
2. Eş zamanlı self servis (Real-time self service)
3. Kitlesele özelleştirme (Mass-customization)
4. Ortak tasarım (Co-design)

5. Topluluk tasarımı (Community design)

Yapılma amacına göre dört tür birlikte yaratma bulunmaktadır (France vd., 2018).

Bunlar:

1. *Geliştirme*: üreticiler için yeni fikirlerin ve kaynakların üretilmesine gönüllü müşteri katılımını olarak betimlenmektedir.
2. *Geri bildirim*: Ürün ve hizmetle ilgili istenen ve istenmeyen deneyimlerin değerlendirilip bildirmesi olarak tanımlanmaktadır.
3. *Savunuculuk*: Ürün ve hizmetleri başkalarına tavsiye etmeye yönelik gönüllü müşteri davranışını içermektedir.
4. *Yardım*: Diğer tüketicilere ürün ve hizmet deneyimlerini geliştirmek için gönüllü müşteri katılımını olarak tanımlanmaktadır

2.1.5. Birlikte yaratmanın faydaları

Birlikte yaratma sürecinde farklı avantajlar elde etmeye başlayan işletmeler, bu süreci daha çok üretim aşamalarına entegre etmeye başlamışlardır. Elde edilen avantajların birçok işletme tarafından fark edilmesi, bu üretim tarzının kullanılmasına, yeni avantajların elde edilmesi ve bu stratejiyi kullanıma hazır olan işletmelerin sayısını artırmaktadır. Aşağıdaki tabloda, birlikte üretimi alan çalışmaların sonuçlarından yola çıkarak birlikte yaratmanın faydalarına yer verilmektedir.

Tablo 2. 3. Birlikte yaratmanın sağladığı yararlar

Faydalar	Kaynakça
İşletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.	Thomke ve Hippel, 2002; Tijmes, 2010; Lof, 2013; Lakerink, 2013; Kennedy ve Guzman, 2016; Beliatskaya, 2017; Mariyudi ve Matriadi, 2018; Zaborek ve Mazun, 2019
Tüketicilerin ürün ve hizmetlerden aldığı memnuniyet artmaktadır.	Bowers vd., 1990; Dong vd., 2008; Rajah vd., 2008; Chan vd., 2010; Horbel vd., 2010; Zomerdijk ve Voss 2010; Fuchs ve Schreier, 2011; Köhler, 2011; Randall vd., 2011; Yi vd., 2011; Roggeveen vd., 2012; Vega-Vazquez vd., 2013; Voorberg vd., 2014; Solem, 2016; Lopez vd., 2017; Frempong vd., 2018; Mariyudi ve Matriadi, 2018; Güzel, 2020

[Tablo 2.3. (Devam) *Birlikte yaratmanın sağladığı yararlar*]

Ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmaktadır.	Bowers vd., 1990; Edvardsson vd., 2005; Rajah vd., 2008; Feng vd., 2010; Zomerdijk ve Voss 2010; Van Limburg, 2011; Lof, 2013; Solem, 2016; Mariyudi ve Matriadi, 2018
Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı sağlamaktadır. Tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması daha iyi ürün ve hizmetlerin üretilmesini sağlamaktadır.	Edvardsson vd., 2005; Beelaerts von Blokland ve Santema, 2006; Kristensson vd., 2008; Feng vd., 2010; Fuchs ve Schreier, 2011; Köhler, 2011; Ramaswamy, 2009; Ind ve Coates: 2013; Lakerink, 2013; Zaborek ve Mazun, 2019
Tüketici ile birlikte geliştirdiği için ürün geliştirme aşamasında ortaya çıkan deneme yanılma süresini azaltmaktadır. Dolayısıyla üretim süresini azalmasını sağlamaktadır.	Hirsehneim, 1983; Beelaerts van Blokland ve Santema, 2006; Thomke ve Hippel, 2002; Lakerink, 2013
İşletmelerin üretim aşamasında ortaya çıkan riskleri azaltmaktadır.	Beelaerts Von Blokland ve Santema, 2006; Tarev vd., 2010; Fuchs ve Schreier, 2011; Köhler, 2011; Ramaswamy, 2009; Ind ve Coates: 2013;
Daha az maliyetle ürün ve hizmetler üretilmektedir.	Thomke ve Hippel, 2002; Beelaerts von Blokland ve Santema, 2006; Hoyer vd., 2010; Tarev vd., 2010; Fuchs ve Schreier, 2011; Köhler, 2011; Ramaswamy, 2009; Lakerink, 2013; Zaborek ve Mazun, 2019
Benzersiz farklılaşma kaynakları elde edilmektedir.	Song ve Adams, 1993; Edvardsson vd., 2005; Ramaswamy, 2009; Kennedy ve Guzman, 2016; Beliatskaya, 2017
Verimlilik sağlanmaktadır.	Lusch vd., 2006; Ramaswamy, 2009a
Firmalar için sürdürülebilir büyüme imkânı oluşturmaktadır.	Lusch vd., 2006; Ramaswamy, 2009
Tüketiciler, işletmeleri kendilerine yakın görmeye başlamaktadır.	Nambisan ve Baron, 2007; Ind vd., 2013
İşletmeye olan sadakati artırmaktadır.	Bowers vd., 1990; Edvardsson vd., 2005; Rajah vd., 2008; Op Den Kamp, 2009; Zomerdijk ve Voss 2010; Köhler, 2011; Kennedy ve Guzman, 2016
Tüketicilerin, işletmelere olan güveni artmaktadır.	Tarev vd., 2010; Köhler, 2011; Randall vd., 2011; Kaur Sahi vd., 2017
Tüketiciler, işletmeyi yabancı olarak görmekten vazgeçip, işletmede çalışıyormuş gibi davranmaya başlamaktadır.	Nambisan ve Baron, 2007; Ind vd., 2013

[Tablo 2.3. (Devam) Birlikte yaratmanın sağladığı yararlar]

Faydalar	Kaynakça
İşletme hakkında bilgisi artan tüketici işletmeye karşı olumlu duygular hissetmeye başlamaktadır.	Nambisan ve Baron, 2007; Ind vd., 2013; Frempong vd., 2018
Yeni ürün, hizmet, fırsat ve iş avantajları sağlamaktadır.	Song ve Adams, 1993; Tijmes, 2010; Ramaswamy, 2009
Ürün ve hizmetlerin etkinliğini (tüketici ihtiyaçlarına daha yakın) artırmaktadır.	Op Den Kamp, 2009; Hoyer vd., 2010; Köhler, 2011
Üretkenliği artırmaktadır.	Hirsehneim, 1983; Köhler, 2011; Ramaswamy, 2009; Beliatskaya, 2017
İşletmeleri, tüketici yanlısı haline getirmektedir.	Lusch vd., 2006b
Markalaşmanın oluşmasını ve marka imajının değişmesini sağlamaktadır.	Ballantyne ve Aitken, 2007; Lof, 2013; Kennedy ve Guzman, 2016
Tüketicilerle uzun vadeli ilişkiler kurulmaktadır.	Kaur Sahi vd., 2017; Zaborek ve Mazun, 2019
Tüketicinin işletmeyi savunma oranı artmaktadır.	Frempong vd., 2018
İşletmeye, ürüne ve hizmetlere karşı tüketicinin olumlu tutumu artmaktadır.	Nambisan ve Baron, 2007; Lof, 2013; Ind vd., 2013; Van Dijk vd., 2014
<i>İşletmenin samimiyeti artmaktadır.</i>	Van Dijk vd., 2014
Üretime otantik değerler katmaktadır.	Van Dijk vd., 2014
İşletme getirileri artmaktadır.	Edvardsson vd., 2005; Ramaswamy, 2009; Tu vd., 2018
Tüketiciyle etkileşim fırsatı vermektedir.	Edvardsson vd., 2005; Hoyer vd., 2010; Ramaswamy, 2009; Randall vd., 2011
Pazar payını artırmakta ve yeni pazarlara girişi kolaylaştırmaktadır.	Tijmes, 2010; Kennedy ve Guzman, 2016
Tüketim değerlerini iyileştirmektedir.	Bowers vd., 1990; Rajah vd., 2008; Zomerdijk ve Voss 2010; Kennedy ve Guzman, 2016
Ürüne olan toleransı artırmaktadır.	Güzel, 2020
Yeniden satın alma niyetini olumlu etkilemektedir.	Dong vd., 2008; Randall vd., 2011; Roggeveen vd., 2012; Xu vd., 2014; Guo vd., 2016; Hazee, 2017; Lopez vd., 2017; Güzel, 2020
Üretici ve tüketici arasında koordinasyon ve ilişkileri artmaktadır.	Kristensson vd., 2008; Ramaswamy, 2009; Lakerink, 2013
Karşılıklı öğrenmeye yol açmaktadır.	Ramaswamy, 2009; Lakerink, 2013
Ürün ve işletme hakkındaki şüpheleri azaltmaktadır	Lof, 2013

Tüketicilerin üretime katılmasını ele alan ilk denemelerden biri Windows 2000 tarafından gerçekleştirilmiştir. Tüketiciler tarafından denenmesini istenen Windows 2000 beta versiyonu 650 binden fazla kişi tarafından test edilmesi istenmiştir. Yapılan işlem için para bile ödemeye razı olan tüketiciler eksik buldukları veya değişmesini istedikleri özellikleri geri bildirmiştir. Ar-ge çalışmalarını tüketici ile gerçekleştiren işletme, 500 milyon dolardan fazla kar etmekle kalmayıp aynı zamanda fazla çaba ve zaman harcamak zorunda kalmamıştır (Prahalad ve Ramaswamy, 2000). Diğer bir teknoloji firması olan Dell, tüketici şikayetlerinin artması ve onların isteklerini daha iyi anlamak için 2007 yılında Dell Ideastorm web sitesini kurmuştur. Siteye tüketiciler şikayetlerini, önerilerini ve yeni ürünler için fikirlerini yazmaktadırlar. Şimdiye kadar siteye 160.000 fikir yazılmış ve bu yazılanlardan 500 hayata geçirilmiştir (http-2).

Avrupa genelinde farklı sektörlerde 554 üst düzey yönetici ile anket yapılmıştır. Ankete katılan yöneticilerin %57'si birlikte oluşturmanın inovasyon sağladığını, %52'si, ortak yaratmanın işletmelerinde ürün ve hizmet geliştirmesini sağladığını ve bununda maliyetini azalttığını belirtmektedirler. Katılımcıların %61'i birlikte yaratmanın daha başarılı yeni ürünler ve hizmetler üretmelerini sağladığını söylemektedir. Çalışmada yöneticilerin %61'i birlikte yaratmanın yeni ticari fırsatlar yarattığını öne sürmektedirler (http-3).

Birlikte yaratmayı ele alan başka bir araştırma, farklı endüstrilerdeki 139 Çinli imalat firması üzerinden yapılmıştır. Bu çalışmada, tüketici ile birlikte yaratma ve üretici ile birlikte yaratma olarak iki taraf için ele alınmıştır. Tüketici katılımının sonucuna bakıldığında, tüketici katılımının ürün kalitesi, teslimat güvenilirliği, süreç esnekliği ve tüketici hizmetleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulunmuştur. Tedarikçi katılımının ise maliyetin düşmesine yol açtığı bulunmuştur (Feng vd., 2010).

Fransız posta servisi La Poste, internet nedeniyle yaptıkları iş hızla düştüğünden, paket teslimatı ve bankacılık işlerini genişletmeye karar vermişlerdir. Dolayısıyla sürece başlamak için daha etkili olabilmesi için veznedarları, tüketicileri ve yerel yönetimleri bu sürece dahil etmişlerdir. Veznedarların katılmasının amacı, onlara kendi çalışma programlarında söz hakkı vermek, yerel yönetimin katılmasının amacı ise, her bir ofisin hangi saatlerde açık olacağına ve alanının nasıl yapılandırılacağına ortaklaşa karar vermek olarak belirtilmiştir. Tüm paydaşlar ile birlikte yeniden tasarlanan postaneler,

müşteri bekleme süresini %50 oranında azaltmıştır. Düşüşte olan müşteri memnuniyeti yükselişe geçmiştir. Sürecin içinde bulunan postanelerdeki veznedarlar ve yöneticiler arasında iş tatmini artmış ve son olarak hem paket teslimatı hem de bankacılık işleri, önemli bir büyüme göstermiştir (Ramaswamy ve Gouillart, 2010).

2011 yılında yapılan bir araştırmada, Amerika'daki bir üniversitede öğrencilerin üretime katılması sonucu öğrencilerin satın alma davranışları ölçülmüştür. Araştırma, üç bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde İKEA kutularını monte yapma, ikinci bölümde origami ile kurbağa veya turna kuşu yapma ve son olarak ikişer gruplar oluşturularak Lego setleri ile helikopter, kuş, köpek, ördek oluşturma görevi verilmiştir. Birbirinden farklı olan üç bölümde üretime katılan ve katılmayan öğrencilerin ortaya çıkan ürünler için ödemelerindeki değişikliklere bakılmıştır. İlk bölümde sadece ürünü sonlandıran öğrencilerden üretime katılanlar ve katılmayanların bu ürün için ödemeye razı oldukları fiyat %63 oranında fark görülmüştür. Katılan öğrenciler sonlandırdıkları ürün için daha fazla ödemeye razı oldukları görülmüştür. İkinci araştırmaya bakıldığında ise, origami ile öğrencinin bütün üretime aşamalarına katılmaları sağlanmıştır. Böylelikle origami sanatı ile üretimin bütün aşamasına katılan öğrenciler, katılmayanlara göre beş kat daha fazla ödemeye razı oldukları görülmüştür. Son olarak ikişer kişi ile oluşturulan gruplar, ayrı ayrı LEGO setlerini tamamlamaları istenmiştir. Öğrenciler, kendi oluşturdukları setlere, partnerlerinin oluşturduğundan iki kat daha fazla ödeme yapacaklarını belirtmişlerdir (Norton, 2011).

İşletmeye tanıdıkça tüketicilerin onlara olan tutumu değişeceği düşüncesi ışığında, Nisan 2011'de, Danone, The Times, National Lottery Commission, SONY Music, Prudential ve Tata Global Beverages markalarını kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Bu altı marka tüketicilerinden oluşan Brand Together topluluğunu kurulmuştur. Daha sonra araştırmaya katılma isteğinde olan 236 katılımcıya anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Anket sonuçlarına göre tüketiciler birlikte üretim sürecine katılmadan önce işletme hakkında olumlu veya çok olumlu hisler barındırdığını söyleyen %62 iken, katılımcı olduktan sonra bu sayı %84'e yükseldiği görülmüştür. Araştırmada yakınlık konusu da ele alınmakta ve katılımdan önce bu oran %27 iken, katılımdan sonra bu oran %69'a yükselmiştir (Ind vd., 2013).

Bir fastfood işletmesi olan McDonald's, 2011 yılında Almanya'da 'Mein Burger' kampanyası başlatarak tüketicilerin kendi burgerlerini üretme fırsatı vermiştir. Mein Burger kampanyada 1,5 milyondan fazla tüketicinin tercihi ile en iyi beş burger seçilmiş ve üretime alınmıştır. Kampanyadan elde edilen gelir, diğer tüm kampanyalardan elde edilen geliri aşmıştır. Başka bir gıda işletmesi olan Lay's, Hollanda'da 2010 yılında McDonald's gibi tüketicilerden yeni tatlar oluşturmasını istemiştir. Bu da işletmenin yeni tatlar elde edilmesini sağlamıştır. Dünyanın en çok bilinen diğer bir markası olan Starbucks, 2008 yılında benzer bir kampanya başlatmıştır. Tüketiciler 'my Starbucks idea' adı altında bir platform oluşturup, bu platform tüketiciler tarafından oluşturulan kahveler elde etmişlerdir. My Starbucks kampanya ile işletme, tüketici deneyimlerini iyileştirerek, tüketicilerin inovasyon fikirlerini göz önüne almıştır (Lakerink, 2013).

Dünyanın en iyi saat markalarından bir olan Swarovski, dünyanın her yerindeki tüketicilerin katılabileceği bir saat tasarım yarışması organize etmiştir. Yarışmaya 1500'den fazla kişi katılmış ve 2000'den fazla farklı saat tasarımı elde edilmiştir. Tüketici tarafından tasarlanan saatleri, 6000'den fazla tüketici değerlendirmiş ve en iyi tasarımlar en büyük saat fuarı olan 'Baseworld' fuarında sunulmuştur. Tasarlanan saatler tüketicinin tercihleri hakkında üreticiye fikir vermekle kalmayıp aynı zamanda saat trendleri üzerine bir kitap için temel oluşturmuştur (Füller, 2010).

Dünyanın en büyük yenilikçi şirketi olan Procter & Gamble Company (P&G), Connect+Develop (C+D) diye adlandırılan, açık yeniliği teşvik etmek ve çalışanların üretkenliğini artırmak için yeni bir web sitesini oluşturmuştur. P&G bu strateji ile dünya farklı yerlerindeki ortaklarıyla 2.000'den fazla başarılı inovasyonun oluşmasını sağlamıştır. P&G markasının 2012 yılında, inovasyona 2 milyar dolardan fazla yatırım yapmasının sonucu olarak yılın en başarılı 10 gıda dışı ürününden yedisini piyasaya sürmüş ve 2013 New Product Pacesetters listesinin en çok kazananı olmuştur. Ayrıca, P&G markasının pazardaki yeni ürünlerinin 2000 yılında %15 civarı işletmenin dışında gelen fikirlere ait olduğu görülürken günümüzde bu oran %35'ten fazla görülmektedir. Bu süreçte P&G markasının Ar-Ge verimliliği yaklaşık yüzde 60 artmış, inovasyon maliyeti düşmüş ve inovasyon başarı oranları %100'ün üzerine çıkmıştır. Birlikte yaratma sürecinde Ar-Ge yatırımı 2000 yılında %4,8'den 2006'da yüzde 3,4'e düşmüştür. 2004-2006 döneminde, bazı P&G işletmeleri, şirket dışından gelen 100'den fazla yeni ürün

piyasaya sürmüştür. Aynı zamanda 2000 yılında hisse fiyatlarını ikiye katlanmıştır (Ozkan, 2015).

Birlikte yaratmanın rekabet avantajına odaklanan bir araştırmada, 221 Mısırlı imalat firmasından veriler toplanmıştır. Bu çalışmaya göre ise araştırmaya katılan işletmeler, birlikte yaratmanın işletmeye rekabet avantajı sağladığını belirtmektedirler. Aynı zamanda işletmenin büyüklüğüne göre rekabet avantajının %33 oranında değiştiği bulunmuştur (Mostafa, 2016).

Bir sigorta şirketinin tüketici katılımı yoluyla sadakat üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada, birlikte yaratmanın kısa vadede sadakati ve memnuniyeti olumlu etkilediği ortaya konmuştur. Fakat Norveç'te 954 tüketici katılımıyla yapılan bu araştırma, kısa vadede olumlu sonuçlar yaratmasına rağmen, uzun vadede marka memnuniyeti veya sadakati ile sonuçlanmayacağı görülmüştür (Solem, 2016).

Otomotiv sektörü, yaklaşık yirmi yıldır hem ürün yelpazesinde hem de tüketiciler ve paydaşlarla olan etkileşiminde yenilik yaratmak için birlikte yaratma potansiyelinden yararlanıyor. Sektörün başarılı sicili, otomotiv firmalarının beşte dördünden fazlasının (yüzde 83), tüm endüstriler için yüzde 57'ye kıyasla, birlikte oluşturmanın inovasyon yaklaşımlarını dönüştürdüğü konusunda hemfikir olduğunu gösteren anketimizin bulgularına yansıyor (<http-3>). İtalyan otomobil markası Fiat, Punto modeli için web sitesi aracılığıyla tüketicilerden fikir istemişlerdir. Fikir bildiren 3000 fazla tüketici kendi istedikleri özellikleri sıralamışlardır. Fiat bu sayede, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda daha ucuza ve birbirinden farklı tasarımları test etmiş ve tüketicinin tercihlerine en yakın tasarımı piyasaya sürmüşlerdir (Kambil vd., 1999). Birlikte yaratmanın öncülerinden biri olan BMW Grup, 20 yıldır tüketicilerini yenilik yapmaya teşvik etmektedir. İşletme 2001 yılında, tüketicilerin ve diğer paydaşların fikirlerini işletmeye sunmalarını sağlayan çevrimiçi bir platform olan Sanal İnovasyon Ajansı kurulmuştur. İşletme bu ajans altında 2010 yılında, BMW Group Co-creation Lab tanıtmıştır. Bu laboratuvarında “Tomorrow’s Urban Mobility Services (Yarının Kentsel Mobilite Hizmetleri)” fikir yarışması düzenlenmiştir. İnternet kullanıcılarının geleceğin şehirlerinde ve kentsel alanlarında mobiliteyi geliştirmek için önerilerini sunduğu 500 katılımcı laboratuvara katılarak 300 farklı ürün fikri ortaya çıktı. Ortaya çıkan fikirler hakkında 5.000'den fazla yorum yapılmış ve 8.600 fikir değerlendirilmiştir.

Yarışmayı üç fikir kazanmıştır (http-4; Dewalska Opitek, 2020). BMW'nin Ortak Yaratım Laboratuvarı 2016 itibariyle, 5.000'den fazla düzenli katılımcı tarafından kullanılmış ve her yarışma ortalama 1.300 yeni fikir elde edilmiştir. Ortak yaratım laboratuvarı strateji yenilik ve rekabet sağlamanın yanında işletmeye 300 yeni ürün fikride sunmuştur (http-4).

Dünyada en çok bilinen bir diğer marka olan Lego, 2004 yılında kurduğu Lego Ideas platformu kurmuştur. Kurduğu platformunda marka, tüketicilerinden ürün tasarımı fikirleri istemiş ve en çok oy alan tasarımların yapılabilişliğini incelemiştir. Şimdiye kadar platforma 1 milyondan fazla kişi öneride bulunda ve tüketiciler en popüler fikirlere oy vermiştir. Kazanan bir tasarıma katkıda bulunma karşılığında, yaratıcı, son ürün için nihai onay verebilme, tüm ambalaj ve pazarlamada kendini tanıtabilme ve hatta ürün satışlarının bir yüzdesini kazanabilme imkânı sunmuştur. Yenilikçi bu yaklaşım, Lego tüketicileri arasında çok popüler olmuş 23 özel Lego Ideas setinin pazara sürülmesine yardımcı olmuştur. Aynı zamanda birlikte yaratma markanın büyük zorluklardan kurtararak geliri artırmasına yardımcı olmuştur. Lego markasının müşterilerin birlikte yaratmasını benimsemesi, dünya çapında yeni tüketici topluluklarının oluşmasını sağlamıştır. Lego Ideas platformu ayrıca medyada çokça yer alarak reklamını yapmış ve müşteri sadakatini güçlendirmiştir (http-4).

Gana'da telekomünikasyon endüstrisi üzerinde yapılan 240 katılımcı dahil olduğu çalışmada, birlikte yaratmanın yenilik performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu ve birlikte yaratım ile tüketici tarafından algılanan değer olumlu sonuçlandığı bulunmuştur (Otchere vd., 2019).

Polonya'daki 395 imalat ve hizmet KOBİ işletmelerini ele alan çalışmada bu stratejinin kısa süreli ve gelip geçici olmadığını, uzun süreli bir iş birliği olduğu ortaya konmuştur. Aynı zamanda birlikte yaratım rekabet avantajı sağlamış, yatırım maliyetlerini azaltmıştır (Zaborek ve Mazur, 2019).

2.1.6. Birlikte yaratmanın olumsuz yönleri

Birlikte yaratma sonucunun iyi taraflara olduğu gibi göz önüne alınması gereken olumsuz tarafları bulunmaktadır. Birlikte yaratım sürecince tüketiciler her zaman tam olarak istedikleri ürün ve hizmetleri elde edememektedirler. Tüketiciler bu süreç boyunca ve sürecin sonunda farklı sorunlar ile yüz yüze gelmektedirler. Tüketicilerin yanı sıra

üreticilerde bu süreç sonunda mutlu olmayan taraf olabilmektedir. Üretici birlikte üretim sonucunda istedikleri fırsatları elde edememesinin yanı sıra bu süreç sonucunda zarara uğramaktadırlar.

Tüketici açısından birlikte yaratmanın olumsuz sonuçları ele alındığında, birlikte yaratım sürecinde tüm tüketicilerin istek ve ihtiyaçların üretilmesi mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla her tüketici tatmin edilememektedir. Aynı zamanda tüketicilerin geleneksel üretimden vazgeçip birlikte üretim sürecine alışıması zaman almakta ve bu da tüketicilerde işletmeye güvensizlik oluşmaktadır (Thomke ve Hippel, 2002; Chepurna ve Josep, 2018). Ortaya çıkan güvensizlikten dolayı daha yaşlı tüketiciler birlikte üretim sürecinde daha endişeli ve daha isteksiz katılmaktadırlar. Aynı zamanda tüketiciler, birlikte yaratma sonucu çıkan ürüne şüphe ile yaklaşmaktadır (Chepurna ve Josep, 2018). Aynı zamanda birlikte yaratım sürecinde tüketiciler, sunulan ürünler arasında istek ve ihtiyaçlarına en az uyan ürün ve hizmetleri tercih etme olasılığı bulunmaktadır (Hoyer vd., 2010; Heidenreich vd., 2015).

2.1.7. Birlikte yaratmanın ilkeleri

Tüketicilerin aktif bir şekilde dahil olduğu birlikte yaratım süreci piyasaya yeni, eşsiz, kişileştirilmiş ürünlerin çıkmasını sağlamaktadır. Üreticinin farklılaşma, masrafları azaltma, tanıtım gibi dezavantajlarının ortadan kalkmasını sağlayan bu süreçte, daha verimli çıktılar alınabilmesi için üreticinin göz önünde bulundurması gereken ilkeler bulunmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, bu stratejinin daha az sorunsuz olabilmesi için bazı ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir. İlkeler araştırmacılara göre değişiklik göstermektedir. Birlikte yaratmanın farklı ilkeleri aşağıda görülmektedir.

İlkeleri ele alan araştırmacılardan olan Vargo ve Lusch (2004), bu sürecin sekiz ilkesi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar:

1. Özel beceriler ve bilginin uygulanması temel değişim birimidir.
2. Dolaylı değişim, temel değişim birimini maskeler.
3. Mallar, hizmet sunumu için dağıtım mekanizmalarıdır.
4. Bilgi, rekabet avantajının temel kaynağıdır.
5. Tüm ekonomiler hizmet ekonomileridir.

6. Müşteri her zaman değerın ortak yaratıcısıdır.
7. İşletme değeri sağlamaz, yalnızca değeri önerileri verebilir.
8. Hizmet merkezli bir yaklaşım müşteri odaklı ve ilişkiseldir.

Vargo ve Lusch (2008), Vargo vd. (2008) ve Löbler (2011) daha sonra iki prensip daha ekleyerek birlikte yaratmayı on prensibe dayandırmaktadırlar.

9. Tüm sosyal ve ekonomik aktörler kaynak bütünleştiricilerdir.
10. Değer, yararlanıcı tarafından her zaman benzersiz ve kişisel olarak belirlenir.

Fonteer Web sitesinde (<https-1>) ele alınan makalede ise ilkeler beşe ayrılmaktadır:

1. Katılımı teşvik etme: Tüketicilerin mücadele katılmaları için tetiklemesi gerekmektedir.
2. En iyisini seçme: Üreticiler sorunlarıyla başa çıkmak için en iyi fikirlere ve bu konuda en iyi olan kişilere üretimde yer vermesi gerekmektedir.
3. Yaratıcı zihinleri birbirine bağlama: Yaratıcı insanların birlikte çalışmasını ve en iyi fikri bulmasını sağlanması gerekmektedir.
4. Sonuçları paylaşma: Birlikte yaratmanın nasıl yapıldığı kadar bu sürecin ulaştığı sonuçta önemlidir. En iyi fikirleri sunmuş kişilere maddi ve manevi ödüller verilmesi gerekmektedir.
5. Geliştirmeye devam ettirme: Tüketicilerin ortaya koyduğu fikirler bir kaba taslak olarak görülmektedir. Üreticiler sunulan taslaklara şekil vermesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Süreç, üretici için uzun vadeli hale gelebilmektedir.

Ramaswamy ve Gouillart (2010) birlikte yaratmanın dört farklı ilkesi olduğunu savunmaktadırlar. Bunlar:

1. Paydaşlar (tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler vd.), onlar için de değeri üretmedikçe, tüketicilerin birlikte yaratılmasına gönülden katılmazlar: Katılan herkes psikolojik (daha yüksek iş tatmini, takdir duyguları, daha yüksek öz saygı) veya ekonomik (daha yüksek kazançlar, becerilerin kazanılması, ilerleme

fırsatları) kazanması bu kişilerin üretime katılmasını sağlamaktadır. İşletmeler bu sürecin sonucunda daha çok ekonomik değer elde etmektedir.

2. Değeri birlikte yaratmanın en iyi yolu, tüm paydaşların deneyimlerine odaklanmaktır: Sadece üreticiye ekonomik fayda üretmeye odaklanmak yerine tüketici, çalışanlar, tedarikçiler ve diğer paydaşlar içinde ödüllendirici deneyimlere odaklanması gerekmektedir.
3. Paydaşlar birbirleriyle doğrudan etkileşim kurabilmelidir: Üreticilerin sorunlarını çözmesi veya tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde gidermesi için iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Tüketiciler hem üretici ile hem de diğer tüketiciler ile etkileşim halinde bulunmaktadır.
4. Şirketler, paydaşların etkileşimde bulunmalarına ve deneyimlerini paylaşmalarına olanak tanıyan platformlar sağlamalıdır: İnternet ve diğer bilgi teknolojileri, paydaşlar arasında iş birliğini çok daha kolay ve ucuz hale getirmektedir. Fakat üretici için bir platformun olmayışı tüketicilerin düşüncelerini farklı noktalardan elde etmektedir. Diyaloğu sekteye uğrattığı için bir platforma sahip olmak kaynakların tek elden gelmesini sağlamakta ve paydaşlar arasındaki iletişimi daha iyi hale getirmektedir.

Greer vd. (2016) birlikte yaratma sürecinin üç prensibi olduğu belirtmektedir. Bu prensipler:

1. Bireylerin deneyimleri, değer önermelerini kavramanın merkezinde yer alır: Tüketicilerin mal ve hizmet önermelerinin deneyimlenmesi için ürün ve hizmet tekliflerinin tüketiciye sunulmamakta, bunun yerine mal ve hizmetler birbirlerine bağlanmaktadır.
2. Süreçlerin yerine etkileşimler önemli hale gelir: Deneyimler artık bireylere değer katan sonuçlar üretmeye odaklanmaktadır.
3. Müşteriyi dahil edilmeli ve meşgul edilmelidir: Birlikte yaratım için tüketiciye dönük personel ve diğer paydaşlar üretime eklenmektedir. Ortak yaratıcı bir strateji geliştirme süreci aracılığıyla şirketler, müşterilerle bağlantı kuran stratejik temalar ve farklılaştırılmış değer önerileri üretebilir.

Rao (https-5) birlikte yaratmanın yedi ilkesi olduğunu belirtmektedir. Bunlar:

1. Birlikte yapma: Tüm paydaşların üretime katılması sağlanmalıdır.
2. Son kullanıcılar dahil etme: Bilgi elde etme, ilham alma, geliştirme, üretim yapma, pazarlama, değerlendirme için son kullanıcılara birlikte pazar araştırması ve sokak araştırması yapmak ve katılımcıları ödüllendirmek gerekmektedir.
3. Devam etme: Son kullanıcıları kuruluş, yeni şeyler bulma, biçimlendirme, geliştirme, takip etme aşamalarına gözlem ve görüşme yöntemleri ile dahil edilmesi olarak belirtilmektedir.
4. Üretken kişileri seçme: Rekabetçi ortak yaratıcıları üretime dahil edilmesi, yetkilendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.
5. Şeffaf olma: İçerik, süreç bilgileri, roller hakkında açık olmak gerekmektedir.
6. Destekleme: Çok disiplinli bir danışma kurulu kurulması gerekmektedir. Danışma kurul düzenli iletişim kurarak, yaratıcılık, kapasite, zaman, maliyet, şüphe engellerinin ortadan kalmasını sağlamaktadır.
7. Değer odaklı olma: Tüketici için, işletme için, toplum için ve çevre için değer yaratılması gerekmektedir.

2.1.8. Birlikte yaratmaya katılma motivasyonları

Birlikte yaratım tüketicilere farklı avantajlar sağlamaktadır. Sağladığı avantajlar, tüketicinin daha çok üretime dahil olmasını sebep olmaktadır. Tüketicinin üretime dahil olmasını sebep olan motivasyonlar kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Tüketicilerin, geleneksel üretimden, birlikte üretme dahil olmasını ele alan araştırmalar göz önüne alınarak farklı motivasyonlar bulunmuştur.

Füller (2006) göre, tüketicileri birlikte yaratma sürece iten sebepler arasında, merak, mevcut ürünler ile ilgili memnuniyetsizlik, yeniliğe olan ilgi, bilgi edinmek, kendi fikirlerini göstermek ve parasal ödüller yer almaktadır.

Nambisan ve Baron (2009) göre ise, tüketici, diğer tüketicilerin faydasını gözetken özgecil faydanın yanı sıra bu katılımdan kişisel fayda sağlamak amacını gözeterek bu süre dahil olmaktadır. Aynı zamanda tüketici, firmanın tanınırlığının vermiş olduğu güven ile bu sürece katılma konusunda istekli olmaktadır.

Banks ve Rotts, (2010), birlikte yaratmanın katılım motivasyonu içsel motivasyonlar ve dışsal motivasyonlar olarak iki ayrılmaktadır. İçsel motivasyonlar, ürün kalitesi, ürünü kendi başına oluşturma, kültürel etkenler olarak sıralanmaktadır. Dışsal motivasyonlar ise, ekonomik faktörler ve maliyetlerin azaltılması olarak belirtilmektedir. Birlikte yaratma süreci içsel ve dışsal faktörlere bağlayan başka bir araştırmaya göre (Palma vd., 2019), içsel faktörler üyelik, uzmanlık, ifade-deneyim ve tanıma olarak dört etmenden oluşmaktadır. Belli bir gruba üyelik tüketicinin uzun süreli ilişkiler aramaya itmekte ve işletmelerle birlikte sosyal faaliyetlere katılmasını sağlamaktadır. İçsel motivasyonların ikincisi olan uzmanlık, becerilerine göre personelin göreve yerleştirilmesini belirtmektedir. Tüketicinin alanının uzmanları ile iletişime geçmesi birlikte yaratıma katılımı arttırmaktadır. İfade ve deneyim içsel faktörün üçüncü unsurunu oluşturmaktadır. Tüketicilerin yeni deneyimleri tatmak istemeleri katılımı artıracaktır düşünülmektedir. Tüketiciler tarafından tanınma katılımın artırmaktadır. Dışsal birlikte yaratmaya katılma motivasyonu ise ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki topluluk unsurunu içermektedir. Benzer ilgi ve değerlere sahip tüketicilerin işletmenin sorunlarını çözmek için bir araya gelmesi motiveyi artırmaktadır. Maddi ödül ikinci unsur olarak ele alınmaktadır. Tüketicinin işletme için fayda sağlaması sonucu elde edeceği maddi değerler katılımın oluşmasını sağlamaktadır.

Yapılan diğer bir araştırma (Ramaswamy, 2011), tüketicilerin birlikte oluşturmaya katılma nedenlerinden birinin teknolojideki gelişmeler olarak belirtilmektedir. Bu gelişmelerle tüketiciler birbirleri ile iletişim kurulmaya başlamışlar ve üretilen ürün ve hizmetler hakkında fikirlerini belirtmesi bu sürece itmektedir. Teknolojideki gelişmeler tüketicilerin katılımını destekleyen asıl sebep olmasının yanı sıra, tüketici istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak amacıyla bu sürece katılmak istemektedirler. Tüketici memnuniyet (kişisel bütünleştirme), keyif alma (hedonik), toplumla bağlanma (sosyal bütünleşme) ve ürünle ilgili yeni şeyler öğrenme gibi konularda değerlendirme yaparak amacıyla üretime katılmaktadırlar (Dvorak, 2013).

Motivasyonu ele alan başka bir araştırmaya göre (Kennedy ve Guzman, 2016), tüketicilerin marka kimliği oluşturmak için birlikte üretmeye katılmasını etkileyen beş farklı faktör bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki olan sosyal etkenler akran baskısı, popülerlik, trend ve sosyal statüden oluşturmaktadır. Sosyal gruplardaki tüketicilerin uyguladığı akran baskısı, pazarında aktif bir sese sahip olmanın popülerliği,

markanın ne kadar moda algıladığı ve marka ile iletişimin popüler olup olmadığı tüketicinin katılımını etkilemektedir. Keyif faktörü ise ikinci faktörü oluşturmaktadır. Keyif faktörünü eğlence ve heyecan oluşturmaktadır. Marka ile etkileşim kurmanın eğlenceli ve heyecan verici olup olmadığı tüketicinin katılımını etkilemektedir. Üçüncü faktörü ise markanın kimliği oluşturmaktadır. Bu faktör benzer değerleri ve sosyal sorumluluğu içermektedir. Tüketiciler, marka değerleri ile kendi değerleri arasında benzerliğine ve markanın sosyal sorumluluk düzeyinden etkilenmektedir. Katılımı etkileyen dördüncü faktör ise iletişim çekiciliği faktörünü oluşturmaktadır. Bu faktörde çekicilik ve reklam yer almaktadır. Markanın çekiciliği, reklam ve iletişim çalışmaları katılımı etkilemektedir. Bir markaya yönelik tutum ve bir reklama yönelik tutum markayı tercih edilmesini sağlamaktadır. Sonuncu faktör olan marka bağlılığı, marka sadakatini ve marka tanınmışlığını içermektedir. Bu iki etken marka ve birlikte yaratmaya katılımı etkileyen etkenler arasında yer almaktadır.

Birlikte yaratma sürecini ele alan diğer bir araştırma (Quita ve Nugrono, 2019), tüketiciler özellikle teknolojinin gelişmesi sonucu bu sürece katılmayı istemektedirler. Teknolojideki gelişmelerin yanı sıra kullanışlılığının rahat olması, tüketicilerin yanıt alıp-verme imkanının olması ve sosyal ilişkilerin güçlendiren uygulamaları olması katılımı artıran etmenler arasında yer almaktadır.

Diğer bir araştırmaya göre (Zare vd., 2019), tüketicilerin birlikte yaratmaya katılımını esas olarak sağlayan iki etmen bulunmaktadır. Kişisel faktörler ve ürünle ilgili faktörler katılımı sağlayan önemli faktörler olarak belirlenmiştir. Ürün tipolojisi, ürün bilgisi ve önceki birlikte yaratma deneyimi gibi ürün hakkındaki bilgiler ürünle ilgili faktörleri kapsamaktadır. Kişisel faktörleri ise kişisel motivasyonlar ve parasal motivasyonlar oluşturmaktadır. Kişisel motivasyonlarda ün, statü ve yetki gibi faydalar yer alırken, parasal faktörlerde maddi teşvik, finansal ödül, promosyonlar ve kuponlar yer almaktadır.

2.2.Birlikte Yaratma ve Turizm

Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de tüketici profili değişikliğe uğramıştır. Turizm tüketicisi olan turistler, yaptıkları seyahatlerin kendi isteklerine göre olmasını istemektedirler. Turistler seyahatleri sırasında kendi istek ve ihtiyaçlarını belirtebilmek için birlikte yaratmaya sürecine üretici ile katılmak istemektedirler. Birlikte yaratma ve turizm ile ilgili bu bölümde, turizm bağlamında birlikte yaratmanın tanımı

yapılmış ve daha sonra birlikte yaratmanın turizme faydalarını ele alan çalışmalar incelenmiştir.

2.2.1.Turizmde birlikte yaratmanın tanımı

Zamanla değişen turist profillerine ayak uydurmaya çalışan turizm işletmeleri yapacakları yeniliklerde turistlere söz hakkı vermeye başlamışlardır. Birlikte yaratma olarak tanımlanan bu strateji ile turizm üreticileri, turistlerin istek ve ihtiyaçları direkt onların ağzından duyma imkanına sahip olmuşlardır. Turist katılımı ile özelleştirilmiş ürün ve hizmetlerin üretilmesini, turist ve tedarikçi arasındaki ilişkiyi iyileştirmesini ve iki taraf arasındaki ilişkiyi geliştirmesini sağlayan birlikte yaratma süreci, turiste nihai ürün sunmamakta, bunun yerine turistin bu ürünleri aynı anda bitirilmesine olanak tanımaktadır (Li ve Petrick, 2008). Birlikte yaratma sürecinde sadece turistlerin bulunduğu fiziksel ortamlarda değil aynı zamanda sanal ortamlarda değer oluşturmaktadır (Beliatskaya, 2017).

Turist deneyimlerinin, turizm ana etmeni olduğu göz önüne alınırsa, birlikte yaratma bu deneyimlerin üretilmesinde turiste söz hakkı verilmesi yoluyla turistik ürün geliştirilmesi ve pazarlamasının yapılmasını sağlamaktadır (Shaw vd., 2011). Birlikte yaratım süreci ne üretici ne de mal odaklı olarak görülmektedir. Turizm üreticisi, turistleri ne kadar ön planda tutarsa deneyim değeri o kadar artırmaktadır (Salvado vd., 2011). Birlikte yaratma sürecinde turistler, destinasyondaki kendi deneyimlerinin kahramanları haline gelmekte ve ürün ve hizmetler turistlerin temel arzularıyla daha iyi üretilmektedir (Blazquez- Resino vd., 2013).

Turizm üreticileri teknolojideki gelişmeler sayesinde turistlerin seyahat öncesinde, sırasında ve sonrasında turistler ile etkileşime girmesine olanak sağlamak ve sektördeki değişimlere ayak uydurmak için birlikte yaratma stratejisini kullanmaya başlamışlardır (Neuhofe ve Buhalis, 2012; Neuhofe, 2016).

Sardex ('Sardinian Exchange Network' Sardinyalı değişim programı) grup haline getirilen otel ve turizm işletmelerinde elde edilen verilere göre, birlikte yaratmanın en temel faktörleri diyalog, güven ve karşılıklı değer üretmek olarak belirlemiştir (Cannas vd., 2019). İş birliği ve güven yoluyla her iki taraf için değerli, yeni ve iyileştirilmiş hizmetler ortak olarak üretmektir. Ortak üretimin yapıldığı süreçte turistler, ürün ve hizmetlere değer katmakla ilgilenirken, işletmeler turistlerden gelen geri bildirimlere,

ürün ve hizmetleri geliştirmelerine ve özelleştirilmiş hizmetler neticesinde fiyat artışına odaklanmaktadırlar (Mathis, 2013).

Birlikte yaratmaya turistler açısından bakıldığında ise geleneksel turizm işleyişinde bulunmak istemeyen turistler, bu süreci katılmakta ve yeni deneyimler edinmektedir. Sonuç olarak kişileştirilmiş turist taleplerini karşılamak için rekabet halinde bulunan turizm işletmeleri için önemli bir avantaj olarak görülmektedir (Berrada, 2017). Aynı zamanda turistler birlikte yaratma sürecinde, piyasadaki diğer turistler için gelecekte avantajlar oluşturmakta, sunulan yeni hizmetleri tüketmesini olanak tanımakta, yeni ve farklı deneyimlerine sağlamaktadır (Lončarić vd., 2019). Turistlerin deneyimleri sonucu ortaya yeni ürünler ve hizmetler çıkmaktadır (Trinanda ve Sari, 2019). Birlikte yaratmada turist seyahat planına aktif olarak katılmakta, turistin bu katılımı turizm birlikte yaratmasının öncülü olarak görülmektedir. Turistler bu süreçte, üretici ile daha uzun süreli ilişki içine girmektedir (Bhardwaj ve Kumar Sharma, 2021).

2.2.2. Turizme faydaları

Farklı sektörlerde kullanılan birlikte yaratma, zamanla turizm sektöründe kendini göstermeye başlamıştır. Turistler, bu strateji sayesinde seyahatlerini kişiselleştirmekte ve kendisine sunulan ürün ve hizmetlerin daha önce ya da o anda seçtikleri özelliklere göre oluşturulmasını istemektedirler. Turistlerin seçimleri ile oluşturulan plan, turistlerin seyahatten daha çok verim almasını sağlamaktadır.

Birlikte yaratmanın turizmde memnuniyetini ele alan yapılan araştırmaların sonuçlarına göre bu strateji ile turist memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur (Buhalis, 1998; Blazquez- Resino vd., 2015; Mathis vd., 2016; Prebensen ve Xie, 2017; Bell ve Baybak, 2018). Ayrıca araştırmaların sonucunda, birlikte yaratma stratejinin hizmeti sunan işleme olan sadakati artırdığı görülmektedir (Buhalis, 1998; Blazquez vd., 2015; Mathis vd., 2016; Lee vd., 2017). Birlikte yaratma sürecinde turistler, daha fazla fayda, özel muamele ve katılım ödülü olarak indirimler elde etmektedir. Üretici ise, maliyetli pazar araştırmaları yapmadan turistlerin istek, ihtiyaç ve harcama alışkanlıkları hakkındaki bilgileri kolayca ulaşmaktadır (Buhalis, 1998). Turistler birlikte yaratım sürecinde ne kadar etkili ise sürece olan güvenleri o kadar yükselmektedir (Blazquez Resino vd., 2015). Turistin destinasyon planlaması politikalarına söz hakkı verilmesi ve destinasyonun geliştirmeye katılması turiste, benzersiz, tek ve dikkate değer deneyimler sunmaktadır (Andrades ve Dimanche, 2014). Turistlerin, deneyim tüketmeye

başlamasıyla birlikte yaratma stratejisi giderek daha popüler hale gelmektedir. Turistler birlikte yaratmada bir taraftan ihtiyaçlarını karşılarken, diğer taraftan ev sahibine uymayan deneyimleri oluşma riskini en aza indirmektedir. İş birliği ile üretilen ürün ve hizmetler sürdürülebilir bir üretim sağlamaktadır (Guimonta ve Lapointeb, 2015). Birlikte yaratma, turizm sağlayıcılarına yatırımda yeni bilgiler, daha yüksek gelir ve karlılık, markalaşmaya olanak sağlamaktadır (Lee vd., 2017). Birlikte yaratma, turizmde kaliteli ürün ve hizmet oluşturmasını sağlamasından dolayı maliyetleri artırmaktadır (Ma vd., 2017).

Birlikte yaratma, yenilik ve değişim isteyen turizm paydaşlarının radikal değişimler yapabilmesini sağlamaktadır. Birlikte yaratma ile gerçekleştirilen değişimler rakipler tarafından kopyalanması zor olan yenilikler oluşturmaktadır (Volo, 2005).

Birlikte yaratma sürecini uygulanan fiyata göre otel türleri açısından ele alan araştırmaya göre (Victorino vd., 2006) birlikte yaratma, ucuz otellerde diğer otel türlerine göre daha büyük etkisi olduğu görülmektedir. Seyahat amacına göre bakıldığında ise tatil amacıyla seyahat edenlerin birlikte yaratmayı daha çok tercih ettiği görülmektedir. Aynı zamanda turistler en çok çocuk bakımı, evcil hayvan barındırma ve oda içi mutfak konularında oteldeki yeniliklere katılacaklarını belirtmektedirler.

Turistler ziyaret ettikleri destinasyonda kendi deneyimlerini kendileri yarattıkları için birlikte yaratma, otantik turizm deneyimlerin yaşanmasını sağlamaktadır. Birlikte yaratma yaklaşımı aynı zamanda hem ziyaret eden için hem de ziyaret edilene değer katmakta ve destinasyonun benzersiz ve özgün olmasını yol açmaktadır (Binkhorst ve Den Dekker, 2009).

Turizmde birlikte oluşturmaya katılan turistler, ziyaret ettikleri bölgelerde marka oluşturmaktadır (Oliveira ve Panyik, 2015). Corwell otellerinde gerçekleştirilen araştırma bu sonucu doğrulamakta ve birlikte yaratmanın markalaşma sağladığı ve rekabet avantajı oluşturduğu belirtilmektedir (Hjalager ve Konu, 2011).

Genç Avusturyalı turistler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ise, birlikte yaratma memnuniyeti ve sadakati artırmanın yanı sıra turistler, yapacakları seyahati kendileri düzenledikleri için ödemeye razı oldukları ücrette artmaktadır. Bireysel ihtiyaçlarına daha çok uyan bu stratejiye dahil olan turistlerin, yeniden satın alma ve aldıkları hizmetleri tavsiye etme niyetinin arttığı bu araştırmada bulunan başka bir sonuç

olarak göze çarpmaktadır. Aynı zamanda bu stratejiyi kullanmak turizm sağlayıcıların üzerindeki iş yükünü azalttığı görülmektedir (Grissmann vd., 2012).

Yapılan bir araştırmaya göre (Mathis, 2013), turistlerin kendilerine sunulan hizmetler hakkındaki bilgisi ile ürünlere değer verme ve ürünü satın alma arasındaki doğru orantılı olarak bulunmuştur. Yani hizmetin üretim sürecine dahil olmak, o hizmete verilen değeri artırmakta ve satın alma niyeti üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Birlikte yaratım sürecinde, turist kişisel ve benzersiz deneyimler yaşamakta ve üretici ile sürekli bir etkileşim içine girmektedir. Birlikte yaratma süreci sadece turist için değil, turizm hizmet sağlayıcısı içinde faydaları bulunmaktadır. Turizm hizmet sağlayıcıları birlikte yaratmada kar ve satışlarda artış yaşamakta, daha iyi ürün ve hizmetler üretmekte ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Turistlerden gelen geri bildirimler ile turistlerin sorunlarının çözülmesi ve kalıcı değişikliklerin yapılmasına olanak tanımaktadırlar.

Norveç'te tatmin olma duygusu üzerinde ele alınan araştırmaya göre (Prebensen vd., 2016), turistler birlikte yaratma sürecinde elde ettiği değerler memnuniyeti olumlu etkilemektedir. Turistlerden birlikte yaratıma ilgi duyanlar birlikte yaratım sürecinde algıladıkları memnuniyetin daha yüksek olduğu bulunmaktadır. Daha iyi bir birlikte yaratım süreci için hem zihinsel hem de fiziksel katılımı gerektirmekte olduğu sonucuna varılmıştır.

İtalya'da oteldeki hizmetler baz alınarak 385 turist üzerinde yapılan bir araştırmaya göre (Buonincontri vd., 2017), turistlerin üretime dahil edilmesi oteldeki deneyimlerini olumlu etkilediği görülmektedir. Turistler bu sürece katılmanın memnuniyetlerini artırdığını, harcama isteğini olumlu etkilediğini ve mutluluk seviyeleri üzerinde güçlü etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.

Portekiz'in Albufeira kentindeki Zoomarine olarak adlandırılan bir deniz yaşamı tema parkında yapılan bir çalışmaya göre (Campos vd., 2016), bu alanlarda birlikte yaratma ziyaretçide unutulmaz deneyimlerin yaratıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı bölgede yapılan başka bir araştırmaya göre ise (Campos vd., 2017), bu strateji ziyaretçilerin daha çok dikkatini çekmekte ve bu destinasyonların hatırlanmasını sağlamaktadır.

Yerel halk ve turist arasındaki birlikte yaratma sürecini ele alan çalışmaya göre (Lin vd., 2017), her iki tarafında bu süreçten memnun olduğu ve yerel halkın birlikte

yaratma sürecinde turistlerle etkileşime girmeye istekli olduğu görülmektedir. Birlikte yaratma sürecinde maliyetlerin artışı belirtilmektedir.

Norveç'te kış turizmi konseptine sahip otelde yapılan araştırmada (Prebensen ve Xie, 2017), turistlerin verdiği cevaplarda birlikte yaratmanın memnuniyeti artırdığı bir kez daha belirtilmektedir. Birlikte yaratma stratejisi aynı zamanda da kaliteyi artırdığı sonucuna varılmaktadır.

Turizmde birlikte yaratma, konukların deneyimlerini, maliyetlerini, sosyal değerlerini olumlu etkilemektedirler. Birlikte yaratma stratejisinde turistler, kendi tercihleri doğrultusunda ürün ve hizmetler üretirken öğrenme sağlamakta, kişileştirilmiş ürün ve hizmetlerin oluşturmalarına olanak veren üretici ile etkileşime girmektedir. Girdikleri birlikte yaratım sürecinde söz sahibi olan turistler, bundan keyif almakta ve benzer isteklere sahip yeni insanlarla tanışma fırsatı elde etmektedirler. Birlikte yaratma ile üretim sorumluluğunu üstene alan turistler, hedonik faydalar elde etmektedirler (Zhang, 2017).

İstanbul'da kültür turu satın alan turistler üzerinde yapılan araştırmaya göre (Arıcı ve Kozak, 2018), turistler hizmet çıktısından doğrudan ve dolaylı olarak olumlu etkilenmektedir. Birlikte yaratmada turistlerin algıladıkları hizmet kalitesini pozitif etkilediği, turist istek ve ihtiyaçlarını karşıladığı, turistin tatminini artırdığını göstermektedir.

Napoli'de hizmet sunan Vascitour tüketicilerine 'uyku, yemek ve seyahat' başlıkları altında turistlerin kendi deneyimlerini yaratmasına olanak tanımaktadır. Turistin kaldığı süre boyunca 'uyku' başlığının altında turistin kalmak istediği yerel evlerden birini kendisi seçmekte, 'yemek' başlığında geleneksel yemekler sunan altı işletmeden birini seçmeleri istenmekte ve 'seyahat' başlığında ise şehrin merkezinde uzakta, kırsal alanlardan oluşan ve farklı aktiviteler sunan dört destinasyondan gitmek istedikleri yeri seçmeleri ve oraları seyahat etmelerini sağlamaktadırlar. Vascitour 'un sunduğu bu seçenekler ile turistlerin istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Birlikte yaratma sürecinde tüketici benzersiz, kişileştirilmiş deneyimler elde ederken yerel halkı ve gelenek- göreneklerin dahil olması, yerel kültürün önemli hale gelmesini sağlamaktadır (Canestrino vd., 2018).

Hindistan’da online bir seyahat acentasının kullanıcılarına ve yaklaşık yarısı 15-29 yaş aralığında olan turistler üzerinde yapılan araştırmaya göre, turistlerin bir profesyonelle kendi istekleri doğrultusunda seyahatlerini birlikte planlaması memnuniyeti ve tatmini artırmaktadır. Birlikte yaratmadan keyif alan turistler tekrar bu işletmeden yeni hizmetler satın almak istediği görülmektedir (Bhardwaj ve Sharma, 2021). Hindistan’daki lüks otellerde yapılan başka bir araştırmaya göre ise (Kamboj ve Gupta, 2020), birlikte yaratma ile turist memnuniyetinin artmasının yanı sıra bu sürecin ekosistemleri desteklediği, yerel halkın kültürünü geliştirdiği ve yeni ürün ve hizmetlerin daha kolay benimsenmesine yardımcı olduğu görülmektedir. İşletmeler hem finansal hem de finansal olmayan faydalar sağlayan birlikte yaratma uzun vadeli rekabet avantajı ve sürdürülebilir gelişme sağladığı görülmektedir (Arıca, 2019).

Birlikte yaratmayı ele alan Hindistan’daki araştırma (Rahter vd., 2019), daha önce bahsedilen özgünlük yaratma, bağlılık oluşturma, sadakat duygusunun gelişmesi sağlamakla beraber turistlerin güven duygularını olumlu etkilemektedir. Çalışmada aynı zamanda birlikte yaratmanın yeniden ziyaret etme olumsuz etkilediği görülmektedir. Endonezya’da birlikte yaratma ve tekrar ziyaret niyeti üzerine yapılan bir araştırmaya bakıldığında, ikisi arasındaki ilişkinin olumlu olduğu görülmektedir. Turist birlikte yaratma sürecine dahil olduğunda kendini sorumlu hissetmektedir. Dolayısı turist kendinden sonra meydana gelen değişimleri merak ettiğinden dolayı destinasyonu tekrar ziyaret etmek istemektedirler (Trinanda ve Sari, 2020).

Antalya’da özel turlara katılan turistler ele alınarak yapılan araştırmaya göre (Arıca ve Çorbacı, 2020), birlikte yaratma, sunulan hizmetlerin farklılaşmasının ve memnuniyetin artmasının yanı sıra turistlerin dahil olduğu hizmetlerde savunuculuğunu, hizmetlere olan hoşgörüyü, hizmetle ilgili geri bildirimleri ve hizmetin geliştirilmesi ve arızaların düzeltilmesi için yardım etme niyetlerini artırdığı görülmektedir. Birlikte yaratma stratejisi turist davranışları olan deneyim kalitesini artmasını, pazarlama fırsatları kazanmasını ve benzer ilgi alanlarına sahip turistlerin bir araya gelmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda araştırmada birlikte yaratmaya dahil olan turistlerin eğitim ve gelir seviyesinin yüksek olduğu belirtilmektedir.

Almanya’da Melt! Festivalinde elde edilen bilgilere göre festivallerde birlikte yaratmak gelir etkisini artırmaktadır (Koehler ve Schneider, 2014). Endonezya’da, Japon

Kültürü Festivali üzerinde yapılan birlikte oluşturma ile festivaller arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre festivallerin birlikte oluşturulması, memnuniyetin artmasını sağladığı görülmektedir. Dolayısıyla birlikte yaratma memnuniyeti ne kadar artırırsa, ziyaretçilerin bu festivale olan bağlılığının o kadar artacağı belirtilmektedir (Larasati ve Balqiah, 2020). Çin'in Macao bölgesinde yapılan Uluslararası Geçit Festivaline katılan ziyaretçiler üzerinde yapılan araştırmada yukarıdaki araştırmayı desteklemekle birlikte, turistin üretime katılması, destinasyonun kimliği ve destinasyona olan bağlılığı artırdığı görülmektedir (Zhang vd., 2019). Çin'de kültürel bir festivalde yapılan araştırmada genç turistler, birlikte yaratımın memnuniyetlerini artırdığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda bu turistler festivalde elde ettikleri olumlu deneyimleri yayma rolünü üstendiklerini ve başkalarına tavsiye edeceklerini dile getirmişlerdir (Chen vd., 2020).

Tüketicilerinin kendi yemeklerini kendileri pişirme, pişirme tekniklerini, yemeğin içine girecek malzemeleri, baharatları, yemeğin yanında getirilecek alternatif yiyecekleri belirleme imkânı sunan bir Çin restoranında, 421 kişiden toplanan anketlerle yapılan araştırmaya göre birlikte yaratma deneyimi tüketici memnuniyetini, marka bağlılığını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda birlikte yaratma stratejisinin satın alma, yönlendirme, etkileme ve geri bildirim şeklinde tüketicilerin marka başarısına yaptığı doğrudan ve dolaylı katkıları önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Günümüz tüketicileri hizmet yerine kendilerine zevk sosyal ve ekonomik fayda sağlayacak deneyimler yaşamak istemektedirler. Bu yüzden marka değeri oluşturmak isteyen yöneticiler, artan rekabet karşı birlikte yaratma strateji ile farklılaşma gösterebilecekleri elde edilmiştir. (Hussain vd., 2020).

Çevre dostu otellerde 309 kişiden, kuşaklar göz önüne alınarak elde edilen verilere göre (Moise vd., 2020), birlikte oluşturma güveni, sadakati ve memnuniyeti artırmayı desteklemektedir. Tüm kuşaklar, Baby Boomer, X, Y, Z, birlikte yaratmanın güveni ve değeri artırdığını belirtmektedir. Öte yandan birlikte yaratmanın sadakat üzerindeki etkisi BB ve X kuşağı için önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca memnuniyet ile birlikte yaratma arasındaki ilişki BB, Y ve Z kuşakları için daha önemli olduğu belirtilmektedir.

Talepleri doğrultusunda hazırlanmış bir seyahat, turistlere olumlu değer yaratmaktadır. Turist bu süreçte kendi seyahatinin her ayrıntısına karar vermektedir.

Turistin bu aktif katılımı, turizm üreticisi ile daha uzun süre etkileşime girme eğilimini artırmaktadır (Bhardwaj ve Sharma, 2021).

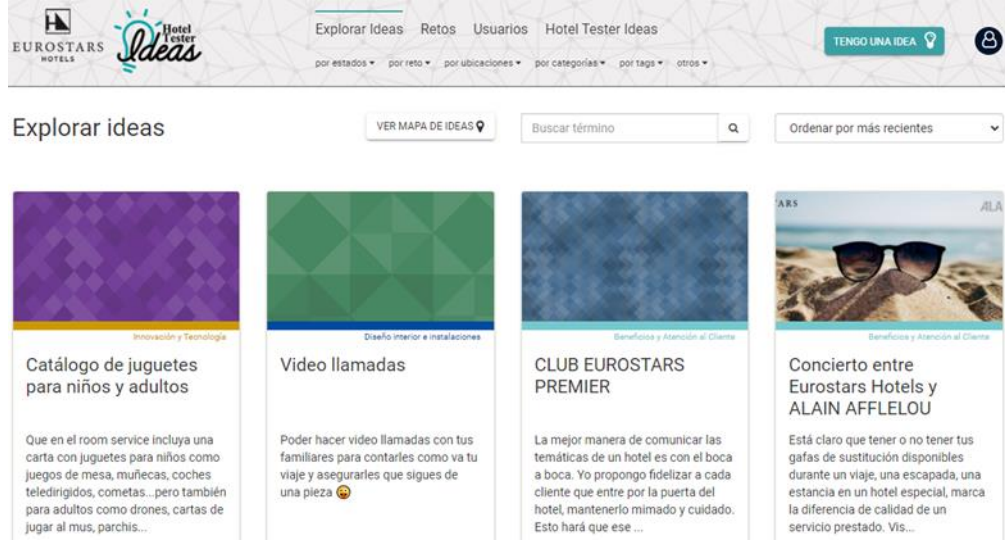
Pandemi döneminde yapılan araştırmaya göre (Buhalis ve Park, 2021), Pandemi sürecinde turistlerin davranışlarında meydana gelen davranışların etkisiyle birlikte yaratmaya daha fazla katıldıkları bulunmuştur.

3.YÖNTEM

Çalışmada ilk olarak, konaklama alanında birlikte yaratma stratejisini benimseyen Eurostars Otel zincirinin geliştirmiş olduğu, Hotel Tester Ideas web sitesi misafirlerine otelde yapılacak yenilikler için söz hakkı vermektedir. Konaklama işletmelerinde, birlikte yaratma stratejisini kullanan Hotel Ideas Tester sitesi örnek olay olarak seçilmiştir.

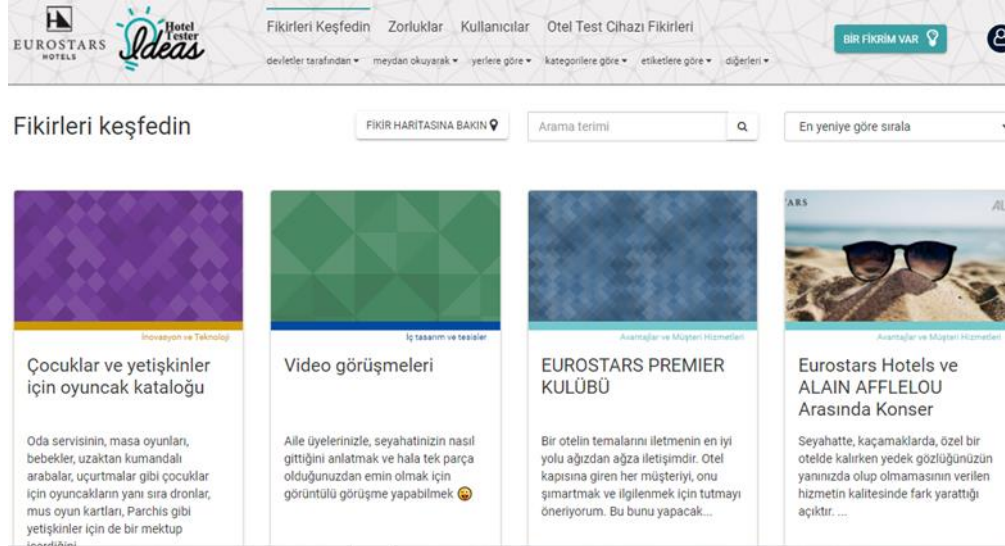
Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay incelemesi, sadece bir örnekten yola çıkarak tümevarım yoluyla araştırılması ve incelenmesi olarak tanımlanmaktadır. Örnek olay incelemesi ele alınan konunun özel bir örnek üzerinden incelenmesidir. Araştırmada ele alınan konunun merkezindeki örnek olay gerçek ya da senaryoya dayalı hayali bir varlık veya vaka olabilmektedir. Örnek olay incelemesi kullanılan veri toplama yöntemlerinin çeşitliliği bakımından en kapsamlı olan yöntemdir. Örnek olay incelemesi yatay ve dikey yönde örnek olay incelemeleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Yatay örnek olay incelemesinde hedef kitlenin toplamına bakılırken, dikey yönde örnek olay incelemesinde ise hedef kitle içinde bir tanesinin seçilerek bakılmasıdır (Kozak, 2018: 90). Araştırmada konaklama işletmeleri arasında Eurostars otellerinin oluşturduğu Hotel Ideas Tester seçildiği için dikey yönlü örnek olay incelemesi seçilmiştir. Araştırma evreni Hotel Ideas Tester web sitesinde fikir belirten Andora, Arjantin, Brezilya, Şili, Kolombiya, Kosta Rika, Danimarka, Dominik Cumhuriyeti, Ekvator, Fransa, Almanya, İtalya, Meksika, Hollanda, Panama, Portekiz, İspanya, Sudan, Amerika Birleşik Devletleri ve Venezuela ülkelerini kapsamaktadır. Ancak 20 ülkeden yazılan 4316 fikirden, 4215 tanesi İspanya'dan olduğu belirtildiği ve kalan diğer ülkelerde yeteri kadar veri elde edilemeyeceği için fikirler ülkelerden bağımsız olarak incelenmiştir.

Görsel 3. 1. Hotel Tester Ideas web sitesinin genel görünümü (orijinal dil)



Kaynakça: <https://www.hoteltesterideas.com/ideas>

Görsel 3. 2. Hotel Tester Ideas web sitesinin genel görünümü (Türkçe çevirisi)



Kaynakça: <https://www.hoteltesterideas.com/ideas> (Türkçe çevirisi)

‘Por estados’ bölümü, sunulan fikrin şu anki durumuna göre sıralanmıştır. Bu sıralama, alınan, incelenen, iyileştirilmesi gereken, seçilen, planlanan, uygulanan ve arşivlenen fikirler olarak ele alınmıştır. Fakat bu kategorilerden sadece alınan fikirlerde turist yorumları bulunmaktadır. Bu fikirlerde kategori ve meydan okuma sekmelerinde ele alındığı için tekrar incelenmemiştir.

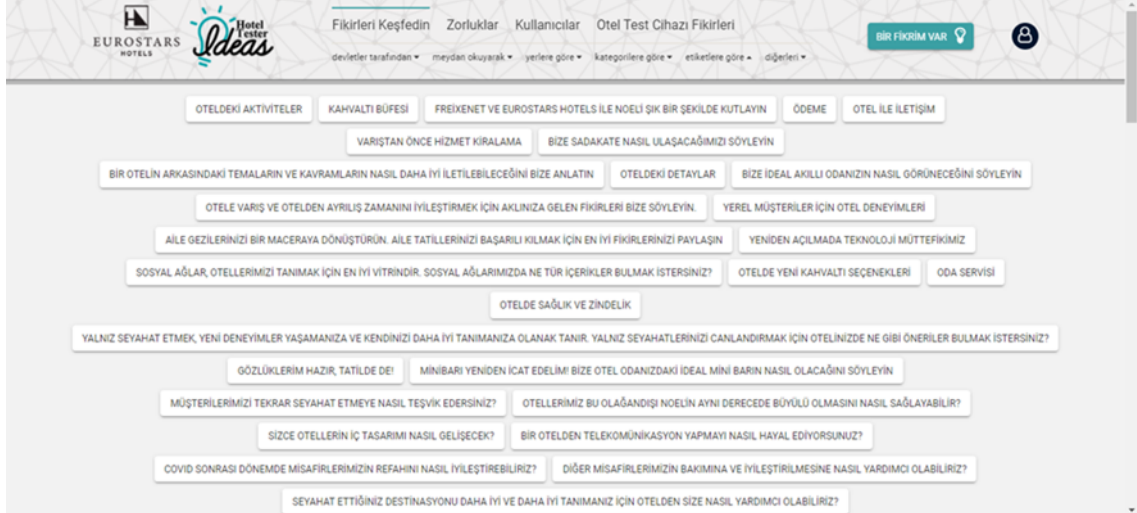
Görsel 3. 3. Fikirlerin durumlarına göre sınıflandırılması



Kaynakça: <https://www.hoteltesterideas.com/ideas#>

Kategorilere ek olarak her sene farklı başlıklar ile otel tarafından misafirlere meydan okunmaktadır. Her sene farklı başlıklar altında yapılan meydan okumalar aşağıdaki resimde belirtildiği gibi karışık olarak verilmiştir. Bu meydan okumalar senelere ayrılmış ve öyle incelenmiştir. Hem kategoriler hem de meydan okumalar için yazılan fikirler arasında farklı puanlama sistemi ile değerlendiren işletme, 2017 senesi hariç her sene en az bir kazanan fikir seçmişlerdir. Kazanan fikirlerin sahiplerine maddi ödül verilmesinin yanı sıra, bu fikirler aynı zamanda Eurostars Otel zincirinin herhangi bir otelinde hayata geçirilmektedir.

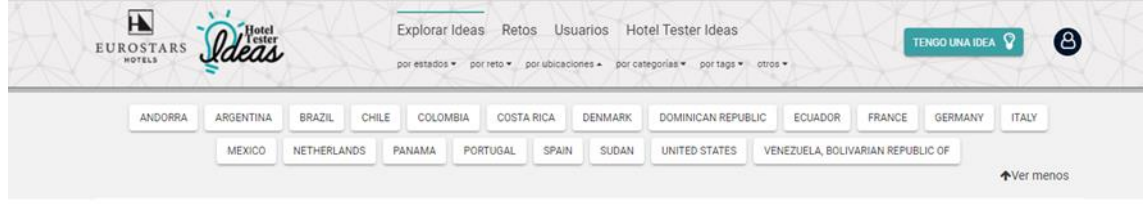
Görsel 3. 4. Otel zincirinin meydan okumaları



Kaynakça: <https://www.hoteltesterideas.com/ideas#>

Web sitesinde fikirler bulunduğu ülkelere bağlı olarak Andora, Arjantin, Brezilya, Şili, Kolombiya, Kosta Rika, Danimarka, Dominik Cumhuriyeti, Ekvator, Fransa, Almanya, İtalya, Meksika, Hollanda, Panama, Portekiz, İspanya, Sudan, Amerika Birleşik Devletleri ve Venezuela ayrılmıştır.

Görsel 3. 5. Bulunduğu ülkelere göre idealar



Kaynakça: <https://www.hoteltesterideas.com/ideas#>

Misafirler platformda, avantajlar, boş zaman ve sağlıklı yaşam, iç tasarım, inovasyon ve yeme-içme kategorilerine göre yenilikler için fikirlerini belirtiyorlar.

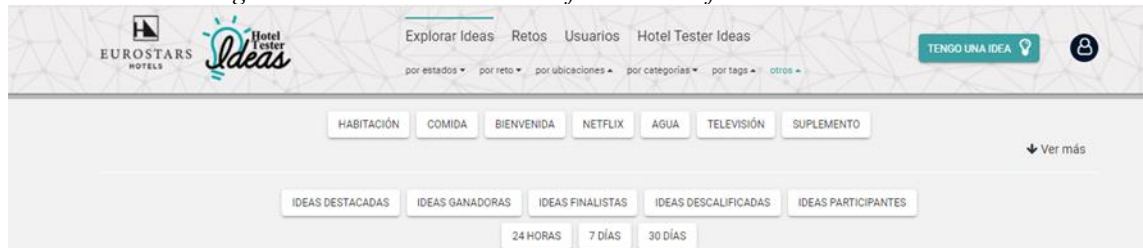
Görsel 3. 6. Kategoriler göre idealar



Kaynakça: <https://www.hoteltesterideas.com/ideas#>

Son olarak etiketler ve diğerleri bölümü ele alınmıştır. Etiketler misafirlerin etiketleri ile oluşturulmuş bölüm olmuştur. Etiketler bölümünde öne çıkan etiketler, yatak odası, yemek, Netflix, hoş geldin, içecekler, televizyon ve eklerden oluşmaktadır. Etiketli fikirler, meydan okuma ve kategoriler aşamalarında ele alınmıştır. Diğerleri bölümünde ise, işletmelerin fikirleri işleme süreci ele alınmıştır. Öne çıkan fikirler, kazanan fikirler, finalist fikirler, diskalifiye fikirler, katılan fikirler, 24 saat, 7 gün ve 30 gün içinde yazılan fikirler ele alınmıştır. Öne çıkan fikirler haricinde, değerlendirilen diğer bölümlerde hiçbir fikir bulunmamaktadır. Zamana göre olan fikirler ise yine meydan okuma ve kategorilerde ele alınmıştır.

Görsel 3. 7. 'Etikete göre' ve 'ek' bölümleri altında fikirlerin sınıflandırılması



Kaynakça: <https://www.hoteltesterideas.com/ideas#>

Çalışmada, Eurostars tarafından oluşturulmuş Hotel Ideas Tester web sitesindeki turistlerin görüşleri ele alınarak ikincil veriler kullanılmıştır. İkincil veriler, araştırmacının kendisinin elde ettiği veriler değil, konu ile alakalı kurum ve kuruluşların elde ettiği veriler olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2018: 100). Turistlerin, Hotel Ideas Tester web sitesinde yazdıkları fikirler veri olarak kullanılmıştır. Hotel Ideas Tester web sitesinde yazılan fikirlerin geneli İspanyolca olduğu görülmüştür. İspanyolca yazılan

fikirler sırayla İngilizceye ve Türkçeye çevrilmiştir. Her iki dile çevrildikten sonra fikirler karşılaştırılmış ve çevirilerin uyumluluğuna bakılmıştır. Uyumlu olan fikirler ortak bir başlık altında not edilmiş ve benzer fikirlere görüldüğünde yanlarına rakamla ne kadar tekrar edildiği belirtilmiştir. Uyumsuz olan fikirler farklı çeviri siteleri ve sözlük siteleri yardımı ile çevrilmiş ve tekrar karşılaştırılma yapılmıştır. Yazılan fikirlerde en az tekrar eden fikir sayısı belirtilirken yazılan fikir sayısı dikkate alınmıştır. Yazılan fikir sayısı az ise en düşük rakam olan ikiye kadar inilmiştir. Yazılan fikir sayısı çok olduğunda bu rakam en çok tekrar eden fikir sayısı göz önüne alınarak belirlenmiştir.

Eurostars otel zincirleri, birlikte yaratma stratejisi ile pazar talepleri ve turistlerin ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgi edinmek ve web sitesinde sunulan fikirlerden, mümkün olduğunca uygulayarak bu ihtiyaçlara cevap vermek amaçlanmıştır (Http-6). Şimdiye kadar web sitesine 4316 fikir yazılmıştır. Fikirler 2017, 2018, 2019, 2020 ve 2021 yıllarını kapsamaktadır. Web sitesi en son 9 Kasım 2021 tarihinde ziyaret edilmiştir. Fikirler yıllara ve kategorilere göre ayrılmıştır. Böylelikle yıllara göre turist isteklerinde meydana gelen değişimleri daha net görülmesini olanak tanımak istenmiştir.

Son olarak, ikincil veriler olarak elde edilen fikirler içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. İçerik analizi yazılı metinlerin, söylemlerin veya görsellerin içeriğine bakılarak daha çok üzerinde durulan kavramların, olayların, düşüncelerin belirlenip bir sonuca varılması olarak tanımlanmıştır (Kozak, 2018: 125). Dolayısıyla misafirlerin sunmuş olduğu fikirler analiz edilip, bulgular bölümünde belirtilmiştir.

Çalışmanın yöntemleri ile, konaklama alanında ilk defa bu kadar geniş çaplı olarak birlikte yaratma stratejisini kullanan Eurostars Otel zincirlerinin oluşturmuş olduğu, Hotel Tester Ideas web sitesi üzerinde misafirlerin yazmış olduğu fikirler farklı kriterlere göre ayrılmıştır. Farklı kriterlere göre ayrılan bu fikirler, turistlerin isteklerinin daha iyi anlaşılması için analiz edilmiştir. Bu doğrultuda çalışma şu şekilde yapılmıştır:

1. Birlikte yaratma ile ilgili alan yazı incelenmiştir.
2. Hotel Tester Ideas web sitesi bütün başlıklar belirlenmiştir.
3. Yazılan fikirler herhangi bir ayrıma tabi tutulmadan ve karışık bir şekilde verildiği için bu fikirler yıllara göre ayrılmıştır.
4. Yıllara göre ayrılan fikirler, meydan okuma ve kategorilere göre sınıflandırılarak ve web sitesinin dili ve yorumların hepsi İspanyolca olduğu için bu fikirler çeviri ve sözlük siteleri yardımı ile Türkçe' ye ve karşılaştırma yapmak amacıyla İngilizce' ye çevrilmiştir.
5. Çevrilen fikirlerin içerikleri analiz edilmiştir.
6. Analiz edilen fikirler, bahsedilen isteklere göre not edilmiştir. Bu aşamada birbiri ile alakalı fikirler ortak başlık altında ele alınmıştır.
7. Bulgular için hazırlanan fikirlerde en az tekrar eden sayısı, meydan okumaya veya kategoriye gelen fikir sayısı dikkate alınarak belirlenmiştir. Eğer meydan okumaya ve kategoriye gelen fikir sayısı az ise en az tekrar eden rakam olan iki

kullanılmıştır. Fakat yazılan fikir sayısı fazla ise o meydan okumaya veya kategoriye gelen toplam fikir sayısı göz önüne alınarak belirlenmiştir.

8. Ortak başlık altında toplanan fikirler, bulgular kısmında sunulmuştur.

3.1.Eurostars Otelleri

Eurostars otelleri, Hotusa Grup'a çatı altında ortaya çıkmış otel zinciridir. Otel zincirine ait ilk otel Barselona, İspanya'da kurulmuştur. Eurostars otelleri dünya çapında 16 ülkede 230 oteli bulunmaktadır (Http-7).

Eurostars oteller, Avrupa'ya ve Avrupa'da seyahat edenlere konaklama sağlamak amacıyla kuruldu. Daha sonra Güney Amerika kıtasında Meksika ve Arjantin ilk otellerini açtı. Nisan 2007'de Eurostars Hotels, New York'taki Dylan Otel'i satın aldı. Grup 2008 Temmuz ayında Venedik'te bulunan Residenza Cannaregio otelinin azınlık hissesini satın aldı. Eurostars otelleri, 2009 Ocak ayında Madrid'deki Torre Sacyr Vallehermoso binasını satın alarak 31 katlı bir otel açtı. Aralık 2010'da bu otel zinciri, doğrudan yönetilen 100. otelini Santiago de Compostela'nın San Lázaro bölgesinde açtı. Eurostars otelleri 2011 yılının Nisan ayında, Berlin'de 5 yıldızlı bir otel inşa etti. Daha sonra 2016 Ekim ayında, Kolombiya ilk otelleri hizmete girdi. Son olarak 2019 yılı Ekim ayında, Miami'deki Langford Otel'i satın aldı ve bir Eurostars Otel'e dönüştürdü. (Http-8).

Tablo 3. 1. Eurostars Otel listesi

Ülke Adı (Otel Sayısı)	Sunduğu hizmet niteliğine göre	Konaklama ihtiyacına göre
Amerika Birleşik Devletleri (3)	4 yıldızlı (3)	Şehir otelleri
Almanya (4)	4 yıldızlı (3) Lüks otel (1)	Şehir otelleri
Andorra (3)	5 yıldızlı (1) 4 yıldızlı (2)	Şehir otelleri
Arjantin (4)	2 yıldızlı 3 yıldızlı 4 yıldızlı 5 yıldızlı	Şehir otelleri
Belçika (2)	4 yıldızlı 5 yıldızlı	Şehir otelleri
Bulgaristan (1)	4 yıldızlı	Şehir oteli
Çek Cumhuriyeti (3)	3 yıldızlı 4 yıldızlı 5 yıldızlı	Şehir otelleri
Fransa (3)	3 yıldızlı (3)	Şehir otelleri
İtalya (10)	3 yıldızlı (1) 4 yıldızlı (9)	Şehir otelleri (8) Kıyı otelleri (2)
İspanya (145)	3 yıldızlı (25) 4 yıldızlı (105) 5 yıldızlı (15)	Şehir otelleri (123) Kıyı otelleri (10) Spa otelleri (4)

Tablo 3. 2. Eurostars Otel listesi (devamı)		
		Resort otel (3) Golf otelleri (3) Kongre otelleri (2)
Kolombiya (2)	4 yıldızlı (2)	Şehir otelleri
Macaristan (4)	4 yıldızlı (3)	Şehir otelleri
Macaristan devamı	5 yıldızlı (1)	
Meksika (6)	4 yıldızlı (2) 5 yıldızlı (4)	Şehir otelleri
Peru (1)	4 yıldızlı	Şehir otelleri
Portekiz (20)	3 yıldızlı (3) 4 yıldızlı (13) 5 yıldızlı (4)	Şehir otelleri (15) Kıyı otelleri (5)

Kaynakça: Http-7

Eurostars Otelleri, her zaman yeniliği ve gelişime önem vermiştir. Otel zinciri gelişim sağlamak amacıyla misafirlerini bu sürece dahil etmiştir. Eurostars otelleri, 2015 yılında Hotel Tester 10 programını başlatmıştır. Otel, bu program sayesinde misafirlerini otel zincirinin dönüşümünde ve sürekli iyileştirme sürecinde aktif katılımcılara dönüştürmek istemektedir. Hotel Tester 10 programında, Eurostars Otellerinde bir gece kalmış ve bir gizli misafir olmayı kabul etmiş misafirlerinden otelde sunulan hizmet ve ürünlerden eksik veya kusurlu bulduklarını bir form üzerinden belirtmeleri ve bulunan problemler için çözüm sunmaları istenmiştir. Doldurulan formlardan problemlere en iyi çözümü sunan fikirler bir yıl bu otel zincirinin herhangi bir otelinde ücretsiz olarak konaklamak ödül olarak verilmektedir. Hotel Tester 10 programının başladığı tarihten bu yana, 8.000'den fazla misafir katılmıştır (http-9).

Eurostars Otel zincirleri, 2015 yılında misafirleri ile otelde sunulan ürün ve hizmetleri birlikte değerlendirdikten sonra, 2016 yılında misafirleri ile birlikte oluşturacağı bir oda tasarımı yarışması başlatmıştır. 'Eurostars Hotels Lab' olarak adlandırılan bu yarışma bir tasarım yarışmasıdır. Yarışmada tüketicilerden, şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayan bir oda için mobilya tasarımlarını istemektedir. Kazanan proje bir Eurostars otelinin odasında hayata geçirileceği ve maddi ödül olarak 8,000 € nakit ödül verileceği belirtilmiştir. Yarışmaya İspanya, İtalya, Çin, Endonezya, Tayland, İsrail, Kolombiya, Arjantin, Uruguay, Peru, Şili, Dominik Cumhuriyeti, Guatemala, Yunanistan, Almanya, İsviçre, Polonya ve Romanya gibi farklı ülkelerden toplam 135 proje sunulmuştur (http-10). Otel odalarında yapılan ilk inovasyon ve tasarım yarışmasını Çin, Şanghay katılan Play & Display projesi kazanmıştır (http-11).

Yenilikler için misafirleri ile iş birliği yapan otel, 2017 yılında misafirin otelde olmasını istedikleri ürün ve hizmetleri belirtebileceği bir platform oluşturmuşlardır. Hotels Tester Ideas platformu sayesinde misafirler, yiyecek-içecek, boş zaman, avantajlar, inovasyon ve iç tasarım ile ilgili fikirlerini sunmaktadırlar. Sunulan bu fikirler yıl sonunda değerlendirilmekte ve en çok beğenilen fikir maddi ödül almakta ve fikir bir otelde kullanılmaya başlanmaktadır. Platform 2017 yılından bu yana 4316 fikir almıştır.

İnavasyona ve gelişime önem veren otel zinciri son olarak Mart 2019'da Barselona'daki bir otel lobisinde müşterileri karşılayan ve ihtiyaçlarını karşılayan bir garson robot kullanmaya başladı (<http-12>).

4.BULGULAR

Eurostars Otel zinciri tarafından oluşturmuş oldukları Hotel Tester Ideas web sitesinde misafirlerinin ve turistlerin oteldeki değişimlere katılması istenmiştir. Bu web sitesi, 2017 yılından itibaren misafirlerin görüşlerini almaktadır. Web sitede misafirler avantajlar, boş zaman, sağlık ve aktiviteler, iç tasarım, inovasyonlar ve yeme-içme kategorilerinde fikirlerini belirtmektedirler. Bu kategorilerin yanı sıra otel zinciri, her sene misafirlerine farklı başlıklar ile meydan okuyarak, geliştirmek istedikleri hizmetler hakkında misafirlerine danışmaktadırlar. Bu bölümde yıllara ve meydan okumalara göre bulgular yazılmıştır. Bu bulgular ilk olarak yıl içinde yapılan meydan okumalarına, daha sonra ise aynı yıldaki kategorilere yer verilmiştir. İlk olarak en eski verilerin olduğu 2017 bulguları ile işlenecektir.

4.1. 2017 Yılı Bulguları

2017 yılının bulgularında ilk olarak bu sene içindeki meydan okumaların bulgularına yer verilmiştir. Daha sonra ise kategorilerden elde edilen bulgular sunulmuştur.

4.1.1. 2017 Yılı meydan okuma bulguları

Eurostars Otel zincirinin 2017 yılında 'Oteldeki Aktiviteler', 'Kahvaltı Büfesi', 'Check-out', 'Otel ile İletişim', 'Oda Servisi', 'Otelde Sağlık ve Zindelik' ve 'Oteldeki Detaylar' olmak üzere yedi başlık altında misafirlerine meydan okumuştur. Misafirler bu başlıklar altında belirtilen konu hakkında istedikleri hizmetleri yazmışlardır.

Tablo 4. 1. Oteldeki Aktiviteler

Veri	Alt Veri	Kod 1
Oteldeki Aktiviteler (22)	Otelde farklı aktiviteler	6
	Tadım etkinlikleri	3
	Kurslar	
	Otelde sinema	2

Turistlerin en çok tekrar ettiği farklı aktivitelerin otelde gerçekleştirilmesi kapsamında, gece-gündüz, kültürel-sportif veya katılan profiline göre aktivitelerin oluşturulması örnek olarak verilmiştir. Bunun haricinde, misafirler kaldıkları süre boyunca yerel veya uluslararası mutfaklardan oluşan tadım etkinliklerinin düzenlenmesini istemektedirler. Misafirler otelde kısa zamanda gerçekleştirilecek kursların hem kendileri için hem de otel için faydalı olacağını bildirmişlerdir. Otelde sinema seanslarının düzenlenmesi, oteldeki aktiviteler için istenen diğer etkinlik olmuştur.

Tablo 4. 2. Kahvaltı Büfesi

Veri	Alt Veri	Kod 2
Kahvaltı Büfesi (153)	Özelleştirilmiş kahvaltılar	13
	Kahvaltıda gösteriler	10
	Temalı kahvaltılar	
	Çeşitli kahveler yapmayı sağlayacak kahve makinaları	7
	Kahvaltıya yetişemeyenler için atıştırma malzemeleri	6
	Dünya mutfaklarından ürünler	5
	Kahvaltı saatlerinin değiştirilmesi	
	Doğal meyve suları	4
	Yerel yiyeceklerin bulunması	
	Sağlıklı kahvaltılar	
	Tatlı çeşitleri	
	Çocuklar için mutfak ekipmanları	3
	Masada günlük basın	
	Kalan ürünlerin sosyal sorumluluk projelerinde kullanılması	
	Smoothie çeşitleri	

Tablo 4. 3. Kahvaltı Büfesi (devamı)

	Salata çeşitleri	2
	Misafirin kendi pişireceği alanlar	
	Doluluk bildirgesi	
	Sandviç çeşitleri	
	Süt çeşitleri	
	Kahvaltıda promosyonlar yapılması	
	Termal ekipmanın	

Misafirler kahvaltı büfesinde en çok kendi tercihlerine göre ürünlerin olması tercih etmişlerdir. Misafirler daha sonra kahvaltı süresi boyunca izleyebilecekleri gösterilerin sunulmasını istemişlerdir. Bu gösteriler çocuklar için eğlenceli Showlar, kültürel Showların veya müzikal etkinliklerden oluşmasını istemişlerdir. Tarihi bir dönem, bir ülkenin kültürü gibi farklı temalar eşliğinde kahvaltı yapılması misafirlerin kahvaltıda görmek istedikleri etkinlikler olmuştur. Misafirler kahvaltılarının erken saatlerde olduğunu belirterek, bu saatlerin misafirlere göre kişiselleştirilmesini istemişlerdir. Yerel kültür ve ürünlerin kahvaltı esnasında gösterilmesi misafirler için diğer önemli bir önemli olmuştur. Bunların haricinde misafirler daha kişisel isteklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4. 4. Check-out

Veri	Alt veri	Kod 3
Check-out (33)	Veda paketi	9
	Hatıra fotoğrafları	4
	Geç check-out imkânı	3
	İndirimler	
	Misafirin iz bırakabileceği alanların varlığı	
	Transfer hizmeti	2
	Misafire bir sonraki seyahati için destinasyon önerilerinin verilmesi	

Check-out için oluşturulan bu meydan okumada, turistler otelden ayrılırken kendilerine yiyecek-içeceklerden oluşan veya hatıralık eşyalardan oluşan paketlerin olmasını istemektedirler. Misafirler bunun yanı sıra yaptığı bu seyahatten hatıralar olabilecek fotoğrafların ya da otelde kendi adlarına iz bırakacak yerlerin olmasını

belirtmişlerdir. Seyahatlerini daha uygun fiyata getirecek fırsatların sunulması diğer istedikleri şeyler olmuştur.

Tablo 4. 5. Otel ile İletişim

Veri	Alt Veri	Kod 4
Otel ile İletişim (34)	İletişim için otelin kendi uygulamasının	6
	WhatsApp uygulamasının kullanılmasını	
	E-posta	4
	SMS iletişimi	
	Web üzerinden iletişim	3

Misafirler otelin bir uygulamasının olmasının, istek, ihtiyaç, otel hakkında bilgi ve otelin hizmetleri hakkında bilgiler için daha kolay iletişim olanağı sağlayacağını belirtmişlerdir. Otelin kendi uygulaması haricinde, günümüzün popüler iletişim uygulaması olan WhatsApp diğer çok belirtilen araç olmuştur. Bunların yanı sıra genel iletişim araçları olan E-posta ve SMS öne çıkmıştır. Son olarak ise misafirler. Otelin web sitesi üzerinde kendilerine ayrılan bir bölümde personel ile iletişime geçmeyi istemişlerdir.

Tablo 4. 6. Oda Servisi

Veri	Alt Veri	Kod 5
Oda Servisi (23)	Dijital dizi-film platform üyeliği	3
	Çocuklar için oyuncakların odada bulunması	
	Yastık menüsü	2
	Pijama kataloğunun olması	

Bu meydan okumada misafirler odada bulunduğu süre boyunca zaman geçirmek için odalarında dizi-film platform üyeliği istemişlerdir. Çocuklu misafirler ise çocukların oda da oynayabilmeleri için odada oyuncakların olmasını istemişlerdir.

Bunların haricinde daha rahat uyku çekebilmek için yastık menüsü ve pijama takımı kataloğu olmasını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 7. Sağlık ve Zindelik

Veri	Alt Veri	Kod 6	
Otelde Sağlık ve Zindelik (152)	Sağlıklı menülerin	26	
	Otelde sportif etkinliklerinin yapılması	12	
	Farklı rotaların (bisiklet, koşu, yürüyüş vb.) sunulması	9	
	Meditatif aktiviteler	7	
	Mevsime uygun meyve sepetlerinin ikram edilmesi	6	
	Bisiklet kiralama imkânı	5	
	Farklı masaj hizmetlerinin sunulması	4	
	Spor malzemelerinin kiralanması	3	
	Farklı terapiler		
	Kişisel bakım ürünler		
	Sağlıklı beslenmeye teşvik edecek aktiviteler		
	Kişisel diyet önerilerinin sunulması		
	Evcil hayvan bakım hizmetlerinin		
	Hijyen		
	Sportif aktivitelere teşvik edilmesi		
	Engelliler için hizmetlerin sunulması		2
	Kısa uykular için özel alanların otel içinde bulunması		
	Detoks içeceklerinin menüsünün sunulması		

Otelde sağlık ve zindelik meydan okuması başlığı altında misafirler, menülerde mevsimlerine göre ürünlerin ve sağlıklı yiyecek-içeceklerin yer almasını istemişlerdir. Buna ek olarak yazılan görüşlerde misafirler, spora teşvik edilmesini sağlayacak, sportif etkinliklerin, aktivitelerin, rotaların sunulmasını ve spor malzemelerinin kiralanmasını belirtmişlerdir. Yoga, meditasyon gibi zihin boşaltan etkinliklerin yapılmasını istemişlerdir. Sağlıklı yaşam için beslenmenin de önemli olduğunu belirtenlere göre kişisel beslenme önerilerinin, mevsimlik ürünlerin bulunmasını istenmiştir. Rahatlamının sağlık için önemli olduğunu belirten kişiler, sakinleştirici terapilerin ve masajların otelde sunulmasını belirtmişlerdir. Engelli misafirlere göre sportif aktivitelerin sunulması onların kalışlarını iyileştireceğini ve evcil hayvanları ile seyahat eden evcil dostlarının bakımının yapılmasını istemişlerdir.

Tablo 4. 8. Oteldeki detaylar

Veri	Alt Veri	Kod 7
Oteldeki Detaylar (126)	Misafire hoş geldin sepetlerini	15
	Yerelin kültürü ve gastronomisi hakkında bilgi	7
	Odalarında kahve ve çay makinelerinin	
	Odada ücretsiz su	6
	Kişileştirilmiş deneyimlerinin	5
	İyi bir Wi-Fi	
	Odada koku	
	Şarj aletlerinin bulunması	4
	İndirim ve promosyonların sunulması	
	Terliklerin bulunmasını	3
	Ücretsiz spa hizmeti	
	Hatıra fotoğraflarının çekilmesi	
	Taze meyve ikramı	
	Oda seçiminin	2
	Yerel ürünlerin	
	Yerel müzik	
	Ücretsiz bisiklet hizmetinin sunulması	
	Odada taze çiçekler	2

Misafirlerin detay olarak, hoş geldin sepetlerinin sunulmasının istendiğini belirtmişlerdir. Bu sepetler yerel bölgelerdeki ürünlerden, ünlü markaların içeceklerinde, çikolata çeşitlerinden ya da otelde sunulan atıştırmalıklardan oluşabileceği belirtilmiştir. Otelde yerel ürünlerin ve hizmetlerin sunulması önemli detay olarak görülmektedir. Bunların haricinde misafirler oteldeki detaylar ele alındığında daha özel hizmetlerin ve ürünlerinin sunulması istenmiştir. Misafirler uygun fiyata yapacakları seyahatin otelde sunulacak detaylar olmasını belirtmiştir.

Tablo 4. 9. Varıştan Önce Hizmet Kiralama

Veri	Alt Veri	Kod 8
Varıştan Önce Hizmet Kiralama (119)	Bölgedeki aktivitelere biletleri	18
	Turlara rezervasyon	12
	Oteldeki hizmetler için yer ayırtma	10
	Bölge hakkında bilgilerin verildiği seanslara rezervasyon	9
	Ulaşım hizmetlerinin sağlanması	5
	Otoparkta yer ayrılma	
	Hijyen ürünleri gelmeden önce belirlenmesi	
	Bebek bakıcılığı hizmeti	4
	Bisiklet türleri için rezervasyon	3
	Araç kiralama	
	Odaya varmadan oda servisi	
	Rezervasyon sırasında oda seçimi	
	Odadaki bütün ürünlerin seçimi	
	Kahvaltıda yemek istedikleri ürünleri belirlenmesi	
	Bebek bakım ürünlerinin seçilmesi	
	Kuaför ve berber hizmetinin seçilmesi	
	Yastık menüsünün bulunması	2
	Ödeme zamanının misafir tarafından belirlenmesi	
	Rotalara rezervasyon yapılması	
	Misafirlerin özel günlerinde yapılmasını istedikleri etkinliklerin varıştan önce rezerve edilmesini	

Misafirler varıştan önce seyahatleri daha verimli hale gelmesi için bölgedeki aktivitelere, turlara, ulaşım hizmetleri gibi seyahatlerini kolaylaştıracak hizmetlerin kiralmasını belirtmişlerdir. Bunlar haricinde otelde kalacakları süre boyunca ihtiyaç duyacakları ürün ve hizmetleri belirtmişlerdir.

4.1.2. 2017 Yılı kategori bulguları

2017 senesinin avantajlar, boş zaman, sağlıklı yaşam ve aktiviteler, iç tasarım, inovasyon ve teknoloji, yeme içme ile ilgili bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. 10. 2017 yılı kategori bulguları

Veri	Alt Veri	Kod 9
Avantajlar	Sadakat programlarının oluşturulması	5
	Ulaşımı kolaylaştıran hizmetlerin	
	Doğa dostu otel olması	4
	Hayvan dostu olma	
	Misafir tanıma anketi yapılması	3
	İndirimler	
	Oda seçme imkânı	
	Sosyal sorumluluk projelerinde yer alma	
	Hızlı check in-out hizmeti	
	Vale hizmeti	
	Geç check in-out olanağı	2
	Kitaplık bulundurma	
	Yastık menüsüne sahip olma	
	Daha önce konaklayan misafirler hakkında bilgilerin bulunması	
Boş zaman, sağlıklı yaşam ve aktiviteler	Farklı etkinliklerin yapılması	10
	Farklı aktivitelerin sunulması	6
	Misafirlerin istekleri doğrultusunda hizmetlerin şekillenmesi	5
	Misafirlerin ilgi alanlarına göre rota önerileri	
	Otelde gösterilerin sunulması	3
	Eğitici atölyelerin sağlanması	
	Turların düzenlenmesi	
	Terapilerin sağlanması	2
	Güzellik salonuna sahip olma	
Ücretsiz spa ve masajların		

[Tablo 4.9: (Devam) 2017 yılı kategori bulguları]

İç tasarım	Farklı amaçlar için kullanılan odalar oluşturulmasını	6
	Misafirlerin kendi istekler doğrultusunda oluşturulmuş otel odaları	3
	Çocuklar uygun mobilyaları	
	Odaların belli bir temaya göre tasarlanması	2
	Odanın tavanda yıldız simülatörü	
	Özel günler için dekorasyonlar	
	Odada boy aynası	
	Odada misafirin seçtiği kokuların olması	
İnovasyon ve teknoloji	Akıllı televizyon	6
	Dijital dizi-film platform üyeliği	3
	Otel içinde kullanılacak akıllı bilezikler	
	Otelin kendi uygulaması	
	Odalarda projektörler	
	Odada şarj, adaptörler	
	Aydınlatma sistemlerinin varlığı	2
	Otelin sosyal ağlarını daha etkin kullanılması	
Yeme-içme	İkramlar	13
	Gastronomik etkinlikler	7
	Açık büfeden paket yapabilme	4
	Sağlıklı ürünler	3
	Yerel ürünler	
	Doğal meyve suları	
	Gastronomik turlar	2
	Gastronomik atölyeler	
	Kahvaltıda farklı tatlı çeşitleri	
	Besinler hakkında bilgi	
	Öğünlerin uygun fiyatlı olması	
	Geri dönüşümü destekleyen projeler sunulması	
	Otelde yenilen her öğün için ücretsiz bir hizmet sunumu yapılması	

Avantajlar kategorisi ele alındığında misafirler seyahatlerinin daha uygun hale getirecek hizmetler istemişlerdir. Aynı zamanda daha doğaya ve diğer canlılara karşı sorumluluk sahibi işletmeler olmasının avantaj sağlayacağını belirtmişlerdir. Boş zaman ve sağlık kategorisi için birçok misafir, otelde yapılan etkinlik, aktivite ve hizmetlerin çeşitlendirilmesinin otel içinde geçirilen zamanın daha faydalı olduğunu belirtmişlerdir. İç tasarım kategorisinde misafirler genel olarak daha kişileştirilmiş odalar tercih ettikleri görülmektedir. Misafirler inovasyon ve teknoloji kategorilerinde genellikle odalarında zaman geçirirken yararlanabileceği teknolojilerin olmasını istemişlerdir. İkramların öne çıktığı yeme içme kategorisinde farklı ürünlerin sunulmasının yanı sıra gastronomi ile ilgili etkinlik ve aktivitelerin oluşturulması belirtilmiştir.

4.2. 2018 Yılı bulguları

2018 bulgularında ilk olarak meydan okumalardan elde edilen bulgulara, daha sonra ise kategorilerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.2.1. 2018 Yılı meydan okuma bulguları

2018 senesi içinde Eurostars Hotel Tester web üzerinde sekiz meydan okuma gerçekleştirilmiştir. ‘Freixenet ve Eurostars Oteller ile Noel’i Şık Bir Şekilde Kutlayın’, ‘Bize Sadakate Nasıl Ulaşacağımızı Söyleyin’, ‘Gözlüklerim Hazır, Tatilde de!’, ‘Seyahat Ettiğiniz Destinasyonu Daha İyi Tanımanız İçin Otel Size Nasıl Yardımcı Olabilir?’, ‘Otelin Hangi Temadan İlham Almasını İstersiniz? Ne Hayal Ediyorsunuz?’, ‘Seyahatten Önce Hangi Aktiviteleri Rezerve Edebilmek İstersiniz?’, ‘Otelimizin Web Sitesinde Hangi Bilgilerin Yararlı ve Gerekli Olduğunu Düşünüyorsunuz?’ ve son olarak ‘İnsanların Birikmesi, Güneşte Bitmek Bilmeyen Yürüyüşler ve Kuyruklar, Yaz Sıcaklığı Sizi Rahatsız Ediyor Mu? Yaz Kaçamaklarının Nasıl Daha Keyifli Olması Sağlanabilir?’ konuları ile meydan okumalar gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4. 11. *Freixenet ve Eurostars Otelleri ile Noel’i Şık Bir Şekilde Kutlayın*

Veri	Alt Veri	Kod 10
Freixenet ve Eurostars Otelleri ile Noel’i Şık Bir Şekilde Kutlayın (109)	İkramlar	39
	Otelin ve odaların Noel’e uygun dekorasyonlar olması	24
	Noel etkinliklerin yapılması	21
	Akşam yemeklerinin Noel temalı olması	20
	Misafirlere hediyeler verilmesi	18
	Promosyonlar	4

[Tablo 4. 10. Freixenet	(devamı) Eurostars Otelleri ile Noel'i Şık Bir Şekilde	kutlayın
	Noel'de gelenekselleşmiş sinema seansları	3
	Noel temalı turların düzenlenmesi	
	Çocuklar için eğlencelerin düzenlenmesi	
	Noel ruhuna uygun sosyal sorumluluk projelerinin yapılması	2

Misafirler, Noel'de Freixenet içeceklerinin ve Noel'e özel geleneksel atıştırmalıkların ikram edilmesini istemektedirler. Noel gecesinde misafirler, kendilerini evlerinde gibi hissetmek istedikleri için bu gece özel dekorasyonların yapılmasını, öğünlerin hazırlanmasını, oyunların oynanmasını, hediyeleşmelerin yapılmasını, sinema seanslarının düzenlenmesinin iyi olacağını belirtmişlerdir. Bu meydan okuma başlığında kazanan bir fikir olmuştur:

“Freixenet Grubu, Cava mükemmelliğinin, aile geleneğinin, değerlerin ve tutkunun, özünün bir parçası olduğu Penedés şarap bölgesine yakından bağlıdır. Bunu, otellerinin eşsiz ortamında Eurostars Oteli kültürüyle uyumlu hale getirmek, Noel gibi sevimli bir zaman için oldukça baştan çıkarıcıdır. Teklifim cüretkâr ve aynı zamanda hak ettiği kadar zarif ve güzel bir meydan okuma. Bunun için müşteriye, eşi ve çocukları ile birlikte Noel Arifesi/ Noel veya Yılbaşı Gecesi / Yılbaşını kutlamak için aşağıdakilerle birlikte bir konaklama teklif ediyorum:

- Eurostars Oteller Zinciri'nin bir simgesi olan Eurostart Hotel Grand Marina otelinde seyahat ve konaklama.
- Her iki firmanın kültürü ve mükemmelliğinden bahsedilerek özel olarak dekore edilmiş odalar.
- Freixenet firmasının Can Sala Şaraphanesi ve tarihi üzüm bağlarına rehberli ziyaret. Ve Bonet Ailesi'nden bir temsilci ile görüşme.
- Yemek ve şarap deneyimi ve şarap turizmi faaliyetleri.
- Amancio López-Seijas veya temsilcisi ile aile toplantısı.
- Grand Marina'da bu amaç için hazırlanmış benzersiz bir mekânda, kırmızı halı, özel dekorasyon ve yerel ürünlerden oluşan bir menünün yanında Freixenet serisi ile eşleştirilmiş, Grand Marina'nın şefinin sanatıyla harika Noel Arifesi veya Yılbaşı Yemeği ve mükemmel Javier de las Muelas kokteylleri,

- Hepsi için Büyük Parti, müzikal performans, hediyelik eşyalar ve herkes için hediyeler, özel olarak 'Momento Freixenet' ile Eurostars Hortels'in 'tekil ve kültürel' özelliklerini birleştiriyor.”

Tablo 4. 12. *Bize Sadakate Nasıl Ulaşacağımızı Söyleyin*

Veri	Alt Veri	Kod 11
Bize Sadakate Nasıl Ulaşacağımızı Söyleyin (198)	Sadakat programları	68
	İndirimlerin	19
	Promosyonların	16
	İkramlar	10
	Hoş geldiniz sepet	9
	Ücretsiz otopark imkânı	7
Bize Sadakate Nasıl Ulaşacağımızı Söyleyin (198)	Odada çay-kahve makineleri	6
	Kişileştirilebilen konaklama	
	Bölge hakkında bilgilerin verilmesi	5
	Kişileştirilmiş check in-out işlemleri	
	Ulaşımı kolaylaştıran hizmetler sunulması	4
	Uygun fiyat	
	Hediyelerin verilmesi	
	Misafire sürprizlerin yapılması ve	3
	Çocuklu aileler için mobilyaların odada bulunması	
	Yastık menüsünün oluşturulması	
	Hijyen kurallarına uygun	
	Şehirdeki aktivitelere randevu sağlama	
	Son olarak oteldeki etkinliklerin artırılması	

Misafirler bu otel zincirlerinin birinde tekrar konaklamalar gerçekleştirdiklerinde indirimler, promosyonlar, misafire özel ve ücretsiz hizmetler almak için bu programın geliştirilmesini belirtmişlerdir. Bununla birlikte misafirler seyahatlerini maddi açıdan hafifletmek için daha indirimlerin, promosyonların, ücretsiz veya uygun fiyatlı hizmet ve ürünlerin sunulmasını istemişlerdir. Daha kişileştirilmiş ürünler ve hizmetler isteyen misafirleri sadakatlerinin böyle oluşacağını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 13. *Gözlüklerim Hazır, Tatilde de!*

Veri	Alt veri	Kod 12
Gözlüklerim Hazır, Tatilde de!	Gözlükçü hizmeti	39
	Gözlük temizleme kiti	37
	Lens sıvısı	34
	Misafirlere ücretsiz olarak veya kiralamayla verilen güneş gözlükler	29
	Otelin her alanında gözlükleri güvende tutmak için bulundurulmuş askılar	6
	Banyolarda büyüteç aynalar	4
	Görme engelliler için özel tasarımlar	3
	Yüzme gözlükleri	
	Sanal gerçeklik gözlükler,	2
	Gözlük sigortası	

Misafirlere her türlü gözlüğü bulabilecekleri bir optik hizmet sağlayıcısının ya otelde bulunmasını ya da sipariş ile otele gelmesini istemişlerdir. Gözlük ve lens temizleme kitlerinin misafirlere ücretsiz sunulması diğer en tekrar eden fikirler olmuştur. Gözlüklerin güvenliğini sağlayacak hizmetler bu meydan okumada dile getirilen fikirler olmuştur. Bu meydan okumanın bir fikri kazanmıştır:

“Günümüzde oteller, bir otelin geleneksel hizmetlerinin çok ötesine geçen hizmetler sunuyor, mevcut muazzam tekliften sıyrılmalarını sağlayan farklılaştırıcı hizmetler sunmak için günlük olarak kendilerini yeniden icat etmek zorundalar. Starsvision Hotel Afflelou, temalı bir otelden çok daha fazlası olan yeni ve yenilikçi bir konsepttir, duyar dışı bir deneyim, konaklamayı anlamının yeni bir yolu, görme duyusunun kahramanının nerede olduğunu bilmenin ve keşfetmenin farklı, eğlenceli ve şaşırtıcı bir yoldur. Otel, farklı optik testler, göz rengi ve etkileri, görme türleri (gece, 3D, düz, balkon ve siyah vb.) ile oyunların, hayvanların, ırkların veya kültürlerin nasıl gördüğünü deneyimlediği farklı alanlar sunmaktadır. Farklı gözlük türleri, fikir gözlüklerinizin sanal montaj odası, özel gözlükler, gözlüklerin kişiselleştirilmesi ve çok daha fazlasını satın alabileceğiniz heyecan verici görme dünyasında büyümlü bir yolculuk. Ayrıca odanızda 3D sinema izleyebileceğiniz veya şimdiki kadar tattığımız en inanılmaz optik kahvaltının tadını çıkarabileceğiniz unutulmaz bir deneyim.”

Tablo 4. 14. *Seyahat Ettiğiniz Nasıl Destinasyonu Daha İyi Tanımanız İçin Otel Size Yardımcı Olabilir?*

Veri	Alt Veri	Kod 13
Seyahat Ettiğiniz Nasıl Destinasyonu Daha İyi Tanımanız İçin Otel Size Yardımcı Olabilir? (72)	Misafirlere rotalar sunulması	13
	Bölgeye turların düzenlenmesini	11
	Yerel ürünlerinin otelde kullanılmasını	10
	Videolu tanıtım	8
	İletişim ve haberleşme uygulamaları ile bölge hakkında bilgilerin verilmesini	7
	Bölgenin haritasının misafirler ile paylaşılmasını	6
	Otelin kendi uygulaması yoluyla hem otelin hem de bölgenin tanıtımını yapmasını	5
	Bölgedeki etkinlikler hakkında bilgilerin verilmesini	
	Turistik yerler hakkında bilgi verilmesini	
Yerel ulaşım bilgilerinin haritalarının ya mobil olarak ya da kâğıt üzerinde verilmesini	4	

Misafirler, kendi ilgi alanları doğrultusunda yürüyüş, koşu, bisiklet rotalarının sunulmasını istemişlerdir. Misafirler bölgeye düzenlenecek turların bölgeyi tanımayı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak bölgenin haritasının, turistik yerler hakkında bilgi verilmesi, bölgedeki etkinlikler hakkında bilgi verilmesi ve videolu tanıtımların tanımaya yardımcı olacağını düşünmüşlerdir. Yerel gastronominin otelde sunulması değinilen diğer bir konu olmuştur.

Tablo 4. 15: *Otelin hangi temadan ne ilham almasını istersiniz? Ne hayal ediyorsunuz?*

Veri	Alt Veri	Kod 14
Otelin Hangi Temadan Ne İlham Almasını İstersiniz? Hayal Ediyorsunuz? (47)	Edebiyattan	7
	Tarihten	
	Filmlerden	6
	Güzel sanatlardan	4
	Doğadan	
	Spor dallarından	2

Edebiyattan ilham almasını isteyen misafirler, odalarında dünyaca ünlü yazarların kitaplarının tema olarak işlenmesini istenmişlerdir. Tarih temasında ise, odaların veya otelin tarihin bir dönemden ilham almasının ilginç olacağı belirtilmişlerdir. Misafirler daha sonra temanın en çok bilinen filmlere göre dekore edilmesini istemektedirler. Bunların haricinde otelin resim, şiir, müzik gibi güzel sanatlar veya orman, okyanus gibi doğaya benzemesinin iyi olacağını belirtmişlerdir. Son olarak ise olimpik sporların otel içinde kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 4. 16. *Seyahatten önce hangi Aktiviteleri Rezerv Edebilmek İstersiniz?*

Veri	Alt Veri	Kod 15
Seyahatten Önce Hangi Edebilmek İstersiniz? (113)	Turistik yerlerin giriş biletlerinin rezervasyonu	34
	Turların rezerve edilmesi	23
	Bölgede yapılan etkinliklerin biletler	20
	Ulaşım hizmetlerinin biletleri veya kartları	10
	Oteldeki hizmetler için rezervasyon yapma	6
	Oteldeki etkinliklerde yer ayırtma	5
	Segway ya da bisiklet türlerini ayırtabilme	
	Kuaför ve berberler için rezervasyon yapma	3
	Bakıcı hizmetinin sağlama	2
	Evcil hayvan kreşleri	
	Havuz malzemeleri rezerve edilmesi	

Misafirler bölgede geçirdikleri zaman boyunca, sıra beklemekle zaman geçirmek istemedikleri için bölgedeki turistik yerlerin biletlerinin, bölgedeki etkinlikleri için rezervasyon, ulaşımı sağlayacak biletler veya kartlar, ulaşım araçlarının kiralanabilmesi otel tarafından rezerve edilmesini kendileri açısından avantaj sağlayacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda misafirler kaldıkları otele varmadan o otelde sunulan hizmet ve etkinliklerin rezerv edilmesini istemişlerdir. Misafirler tarafından rezerv edilmesini istedikleri diğer bir konu ise hem çocukları için hem de evcil hayvanları için bakım hizmetleri olmuştur.

Tablo 4. 17. Otelimizin web sitesinde hangi bilgilerin yararlı ve gerekli olduğunu düşünüyorsunuz?

Veri	Alt Veri	Kod 16
Otelimizin Web Sitesinde Hangi Bilgilerin Yararlı Ve Gerekli Olduğunu Düşünüyorsunuz? (23)	Otel hakkında bilgilerin web sitesinde yer alması	6
	Turistik yerlerin bilgisi	4
	Misafirlerin fikirlerine yer verme	3
	İkişer fikirle rotalar hakkında bilgilerin olması	
	Sanal ziyaret yapabilme imkânı	
	Bölgenin haritasının bulunması	2
	Promosyonlar hakkında bilgilerin verilmesi	
Misafirlerin ihtiyaçlarını web üzerinden yazacakları bölümlerin olması		

Misafirler oteldeki hizmetlerin, odaların, ortak alanların detaylı fotoğraflarını ve personel hakkındaki bilgilerin web sitelerinde verilmesini yararlı ve gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte web sitesinde bölge hakkında her türlü bilgilerin verilmesini istemişlerdir. Yazılan görüşlere göre misafirler kendi görüşlerini veya daha önce bu konaklama işletmesinde kalan misafirlerin görüşlerini web sitesinde yer alması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda misafirler bir iletişim aracı olarak web sitesinin kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Misafirler web sistemi üzerinde sanal ziyaret edebilme olanağını sahip olmak istemektedirler.

Tablo 4. 18. İnsanların birikmesi, yaz güneşte bitmek bilmeyen yürüyüşler ve kuyruklar, sıcağı sizi rahatsız ediyor mu? yaz kaçamakların nasıl istiyorsunuz?

Veri	Alt Veri	Kod 17
İnsanların Birikmesi, Yaz Güneşte Bitmek Bilmeyen Yürüyüşler Ve Kuyruklar, Sıcağı Sizi Rahatsız Ediyor Mu? Yaz Kaçamakların Nasıl İstiyorsunuz? (86)	Havuzda etkinliklerin yapılması	9
	Soğuk içecek ikramının sunulması	8
	Plaj setinin verilmesi	5
	Teras ve havuz doluluk oranlarının bildirilmesi	
	Farklı havuz türlerine sahip olma	4
	Odalarda buz küplerinin olması	
	Gece etkinliklerin yapılması	3
	Ortak alanlarda tavandan sulama sistemlerine sahip olma	
	Ücretsiz güneş gözlüğü verilmesi	
	Misafiri serinletecek cihazların sunulması	2
Serinletici aktivitelerin yapılması		
Otelin herhangi bir yerine duşların konulması		

Sıcak aylar misafirin otel içinde en çok tercih ettikleri havuz hizmetinde partilerin, yarışmaların, gösterilerin yapılması misafiri daha mutlu edeceği belirtilmiştir. Havuz etkinliklerinin yanı sıra kendilerini serinletici ürünlerin ikram edilmesini istemişlerdir. Misafirler havuzu ya da kumsalı kullanabilmeleri için plaj setlerinin sunulmasını veya buraların doluluk oranlarının verilmesini istemişlerdir. Bununla birlikte misafirler kendilerini serinletecek hizmetlerin, ürünlerin ve aktivitelerin kendilerini sunulmasının yaz günlerini daha serin hale getireceğini belirtmişlerdir.

4.2.2. 2018 Yılı kategori bulguları

2018 senesinin avantajlar, boş zaman, sağlıklı yaşam ve aktiviteler, iç tasarım, inovasyon ve teknoloji, yeme içme ile ilgili bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. 19. 2018 yılı kategori bulguları

Veri	Alt Veri	Kod 18
Avantajlar	Sadakat programı oluşturulması	24
	İndirimlerin yapılması	16
	Gözlükçü hizmetinin sunulması	10
	Ücretsiz otoparkı hizmeti	8
	Promosyonlar	7
	Otel ve bölge hakkında bilgilerin verilmesi	
	Evcil hayvan dostu olma	5
	Gözlük ve lens temizleme kitlerinin	4
	Transfer hizmeti	3
	Çevre dostu olma	
	Uygun fiyat	
	Boş zaman, sağlıklı yaşam ve aktiviteler	Farklı etkinliklerin yapılması
Turların düzenlenmesini		9
Farklı aktivitelerinin yapılmasını		7
Farklı rotaların sunulmasını		6
Ücretsiz spa imkânını		5
Gösteriler düzenlenmesini		4
Şehir ve şehirdeki etkinlikler hakkında bilgilerin verilmesini		3
Sinema seanslarının düzenlenmesini		
Yarışmalar yapılmasını		2
Kişiselleştirilmiş bakım ürünlerin sunulmasını		

[Tablo 4. 18. (Devam) 2018 yılı kategori bulguları]

İç tasarım	Dekorasyonun özel günlerde değiştirilmesi	8
	Odada çay-kahve makinalarının bulunması	5
	Temalı odaların olması	
	Odada çocuk mobilyalarının	
	Doğal bitkilerin otelin her yerinde yer alması	2
İnovasyon ve Teknoloji	Otelin kendi uygulamasının geliştirilmesini	8
	Akıllı otele dönüştürülmesi	7
	Sanal rotaların oluşturulması	
	Web üzerinden personel ile iletişim	2
	Elektronik saç bakım aletlerinin odada bulunması	
Yeme-içme	İkramların sunulması	13
	Özel günler için öğünlerin sunulması	
	Yiyecek ve içeceklerden oluşan hoş geldiniz paketinin verilmesi	8
	Misafirlerin tercihine uygun ürünlerin öğünlerde kullanılması	5
	Kahve çeşitlerinin ve infüzyonların sunulması	3
	Otelde gastronomik etkinliklerinin sunulması	2

Sadakat programlarının oluşturulması bir önceki yıl gibi 2018 senesinin avantajları kategorisinde yer almıştır. Misafirler otele avantaj sağlayacak şeylerin genellikle yapacakları tatilin maddi olarak daha aza mali olmasını istemişlerdir. Avantajlar kategorisinde meydan okumalarda etkilenecek misafirler gözlükçü ve gözlük temizleme kitlerinin kendilerine verilmesinin belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak hayvan ve çevre dostu olmanın avantaj sağlayacağını yazmışlardır. Bir önceki yılda olduğu gibi misafirler otelde sunulan etkinliklerin haricinde farklı etkinliklerin sunulmasını istemişlerdir. Yine turların düzenlenmesi farklı aktivitelerin ve rotaların sunulması bu kategoride tekrar eden hizmetler olmuştur. Misafirler boş zamanlarını değerlendirmek için bölgede sunulan etkinlikler hakkında bilgi verilmesinin iyi olacağını belirtmişlerdir.

Misafirler kaldıkları süre boyunca kişileştirilmiş bakım ürünlerini odalarında var olmasını istemişlerdir. İç tasarım kategorisinde misafirler, meydan okumalardan etkilenecek özel günlerde bu günlere göre ve belli bir tema ışığında otelin ve odaların dekore edilmesini istemişlerdir. Aynı zamanda misafirler odada çay ve kahve makinelerinin bulunmasını veya çocuklu aileler için çocuk mobilyalarının olması

gerektiğini belirtmişlerdir. Bir önceki senede belirtildiği gibi inovasyon ve teknoloji kategorisinde otelin kendi uygulamasının olması ve akıllı otel sistemlerinin bulunması bu senede göze çarpmaktadır. Bunların yanı sıra sanal rotaların oluşturulması veya web üzerinden iletişim misafirler tarafından belirtilen diğer fikirler olmuştur. Görüşlerini bildiren misafirler odalarında saç bakımı yapabilecekleri elektronik aletler istemişlerdir. Yeme-içme kategorisinde yine önceki yıl gibi ikramlar, hoş geldiniz paketlerinin sunulması ve gastronomik aktivitelerin oluşturulması bu senede tekrar eden fikirler olmuştur. Yine meydan okumalardan yola çıkarak misafirler, özel günlere özgü öğünlerin sunulmasını istemişlerdir. Son olarak misafirin damak tadına uygun ürünlerin kullanılması ve farklı kahve ve çay türlerinin otelde bulunması misafirlerin bu kategoride tercih ettikleri diğer hizmetler olmuştur.

4.3. 2019 Yılı bulguları

2019 yılı bulgularında yine ilk olarak bu senenin meydan okumalarına, daha sonra ise kategorilerde elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.3.1. 2019 Yılı meydan okuma bulguları

Bu yıl içinde ‘Bir otelin arkasındaki temaların ve kavramların nasıl daha iyi iletebileceğini bize anlatın.’, ‘Bize ideal akıllı odanızın nasıl olacağını söyleyin.’, ‘Otele varış ve otelden ayrılış zamanını iyileştirmek için aklınıza gelen fikirleri bize söyleyin.’, ‘Aile gezilerinizi bir maceraya dönüştürün. Aile tatillerinizi başarılı kılmak için en iyi fikirlerinizi paylaşın.’, ‘Sosyal ağlar, otellerimizi tanımak için en iyi vitrindir. Sosyal ağlarımızda ne tür içerikler bulmak istersiniz?’, ‘Yalnız seyahat etmek, yeni deneyimler yaşamaya ve kendinizi daha iyi tanımanıza olanak tanır. Yalnız seyahatlerinizi canlandırmak için otelinizde ne gibi öneriler bulmak istersiniz?’, ‘Mini barı yeniden icat edelim! Bize otel odanızdaki ideal mini barın nasıl olacağını söyleyin.’, ‘Mükemmel bir grup tatili için Eurostars otellerinde hangi unsurları gerekli buluyorsunuz?’ ve ‘Daha özel deneyimler yaşamak için otele hangi Premium hizmetleri dahil edersiniz? Fikirlerinizi paylaş!’ olmak üzere dokuz meydan okuma yapılmıştır.

Tablo 4. 20. Bir otelin arkasındaki temaların ve kavramların nasıl daha iyi iletilebileceğini bize anlatın

Veri	Alt Veri	Kod 19
Bir Otelin Arkasındaki Temaların ve Kavramların Nasıl Daha İyi İletilebileceğini Bize Anlatın (86)	Temalı otellerin oluşturulması	18
	Otelin tanıtımın farklı medya iletişim araçları ile yapılması	11
	Konsept etkinliklere ev sahipliği yapma	7
	Promosyonların yapılması	6
	Turların düzenlenmesi	
	Bölgedeki etkinlik broşürleri oluşturulması	5
	Otele ve bölgeye sanal ziyaret imkânı	
	Oteldeki hizmetler hakkında bilgilerin verilmesi	3
	Çekilişlerin yapılması	2
	Sanal haritaların oluşturulması	
Misafir gelmeden önce videolu görüşmelerin yapılması		
Bölge hakkında bilgilendirici afişlerin olması		

Bu temaların tarihten, doğadan, astronomiden, filmlerden, dünyadaki en ünlü şehirlerden ilham alması istenmektedir. Daha sonra ise misafirler iletişimin daha iyi gerçekleşebilmesi için sosyal medya, web sitesi, uygulama gibi farklı araçlar ile yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir film, özel bir gün veya tarihi bir dönem gibi konseptler ile zenginleştirilmiş etkinliklerin düzenlenmesi temaları daha iyi yansıtacağını söylemişlerdir. Misafirler otel ve bölge veya bu alanlarda gerçekleştirilen etkinlikler hakkında bilgilerin verilmesini yazmışlardır. Misafire maddi anlamda fayda sağlayan promosyonların yapılması ve çekilişlerin düzenlenmesini istemişlerdir.

Tablo 4. 21. Bize İdeal Akıllı Odanızın Nasıl Olacağını Söyleyin

Veri	Alt Veri	Kod 20
Bize İdeal Akıllı Odanızın Nasıl Olacağını Söyleyin (98)	Akıllı sistemlerin	49
	Teknolojik aletler yardımı ile odaların kişileştirilebilmesini	18
	Dijital dizi-film platformlarının üyeliği	5
	Sanal asistanlarının olması	4
	Otelin kendi uygulaması ile hem otel hizmetlerine hem de bölgedeki etkinlikler ve aktivitelere erişim	3
	Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması	

Misafirler odalarındaki mobilyaları, bir mobil cihaz ile kontrol edebilen akıllı sistemlerin olmasını belirtmişlerdir. Teknolojinin yardımıyla misafirler, odalarının kendi istedikleri gibi tasarlama imkanını akıllı odalarında istemişlerdir. Odada vakit geçiren misafirler için dijital dizi-film platformlarının üyeliğini istemişlerdir. Otel uygulamasından bilgilere ulaşma istedikleri diğer fikir olmuştur. Bunların yanı sıra yenilenebilir kaynaklara destek olacak mobilya veya araçların kullanılmasını istemişlerdir.

Tablo 4. 22. Otele varış ve otelden ayrılış zamanını iyileştirmek için aklınıza gelen fikirleri bize söyleyin

Veri	Alt Veri	Kod 21
Otele Varış ve Otelden Ayrılış Zamanını İyileştirmek İçin Aklınıza Gelen Fikirleri Bize Söyleyin (88)	Varışta ve ayrılışta ikramları	36
	Uygulama üzerinden check in-out	11
	Bölgedeki etkinlikler hakkında bilgi	9
	Hızlı check in-out hizmetinin sunulmasını	
	Varışta, otel ve oteldeki hizmetler hakkında bilgilerin verilmesi	7
	Odanın müsaitlik durumunun belirtilmesini	5
	İstenilen saatlerde check in-out	

[Tablo 4.21. (Devam) *Otele varış ve otelden ayrılış zamanını iyileştirmek için aklınıza gelen fikirleri bize söyleyin*]

Ayrılış Zamanını	Check out sırasında memnuniyet anketinin yapılması	4
	Resepsiyona gerek kalmadan check in-out sistemlerinin bulundurulması	
İyileştirmek İçin	Promosyonlar	3
Aklınıza Gelen Fikirleri	Hediyeler	
Bize Söyleyin (88)	İndirimler	

Misafire verilmesini istedikleri bu paketlerde atıştırmalıklar, içecekler, çikolatalar, hatıra eşyaları ya da misafire özel hediyelerin verilmesi istenmiştir. Bunun haricinde misafirler check in-out işlemleri için alternatif yolların oluşturulmasını ve beklemek zorunda kalmadan hızlıca bu işlemleri gerçekleştirmenin iyi olacağını belirtmişlerdir. Misafirler varıştan önce otel ve bölge hakkında bilgilerin verilmesini seyahatlerini iyileştireceğini yazmışlardır. Yazılan fikirlerde çıkış yaparken misafirlere memnuniyet anketi doldurarak onlardan fikir alınabileceği belirtilmiştir. Bunların haricinde promosyon ve indirim iyi olacağını ve oteli hatırlatan hediyelerin misafirin seyahatini daha güzel kılacağı yazılmıştır.

Tablo 4. 23. *Aile gezilerinizi bir maceraya dönüştürün. Aile tatillerinizi başarılı kılmak için en iyi fikirlerinizi paylaşın*

Veri	Alt Veri	Kod 22
Aile Gezilerinizi Bir Maceraya Dönüştürün.	Ailecek katılacak aktivitelerin yapılması	29
	Bebek ve çocuklara özel mobilyaların	9
	Öğünlerin bebek, çocuk, genç, yetişkin ve yaşlılara hitap etmesini	8
Aile Tatillerinizi Başarılı	Çocuklara özel aktivite ve etkinliklerin yapılması	7
Kılmak İçin En İyi Fikirlerinizi Paylaşın (75)	Aileye özel turların oluşturulmasını	5
	Çocuklara hediyeler verilmesini	4
	Çocuklara özel alanları	3
	Ailesi ile seyahat edenlere özel promosyonların oluşturulmasını	

Ailecek çıkılacak tatilde misafirler, otelde geçirdikleri zaman boyunca bütün ailenin katılabileceği oyunların, gösterilerin ve turların düzenlenmesini istemişlerdir. Çocuklu seyahat eden aileler, odalarında ve otelde çocuklar için mobilyaların bulunabileceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda yine öğünlerin farklı yaş tiplerine uygun ürünler içermesini istemişlerdir. Ebeveyn olan misafirler bazı saatlerde yalnız başlarına olabilmek veya çocukların katılamayacağı etkinlikleri katılabilmek istedikleri için çocuklara özel etkinliklerin ve aktivitelerin yapılmasını ve onlara özel alanların otelde olmasını gerektiğini yazmışlardır. Aynı zamanda çocuklara oynayabilecekleri oyuncaklar, çikolataların hediye edilmesini istemişlerdir. Kazanan fikir:

“Zincirdeki birçok otelde odaları interaktif hale getiren Shine akıllı kilit sistemine sahip olduğu için, çocuklar için bir eğlence sistemine sahip olma gücünden yararlanabiliriz. Hikayelerin görüntü ve videolarının projeksiyonları, okunan kitaplar, kısa animasyon, şehrin çocuklar için ilgi çekici noktaları, çocuk müziği veya sadece çocukların kaldıkları süre boyunca kendilerini daha rahat hissetmeleri için bir oda atmosferi yaratmakla beslenebilir.”

Tablo 4. 24. Sosyal ağlar, otellerimizi tanımak için en iyi vitrindir. Sosyal ağlarımızda ne tür içerikler bulmak istersiniz?

Veri	Alt Veri	Kod 23
Sosyal Ağlar, Otellerimizi Tanımak İçin En İyi Vitrindir. Sosyal Ağlarımızda Ne Tür İçerikler Bulmak İstersiniz? (69)	Otelin etkinliklerini	11
	Promosyonların	9
	Sosyal ağlarda odalar ve otel hakkında bilgiler	7
	Misafirlerinin fotoğrafları	
	Kalan misafirlerin fikirlerini belirtmelerini	6
	Ödüllü yarışmaların	
	Sosyal ağlarda çekilişler	5
	Otelin düzenlediği turların bilgiler	3
	Turistik güzergahlar hakkında bilgilerin	
Son dakika teklifleri		

Misafirler kalacakları otelin etkinliklerini gelmeden önce bilmek istedikleri belirtmişlerdir. Böylelikle katılmak istedikleri etkinliklere daha önceden rezerv edeceklerini belirtmişlerdir. Yine aynı şekilde otelin odaları, hizmetleri ve personeli hakkında ve bölge hakkında her türlü bilgiye sahibi olmanın yararlı olacağını

belirtmişlerdir. Misafirler otelin son dakika teklifleri, yarışmaları ve promosyonları hakkında bilgilerin sosyal medyada yer verilmesinin yararlı olacağını belirtmişlerdir. Bu meydan okumada bir fikir kazanmıştır:

“Sosyal ağlarda, otele göre hem otelin varış-dönüşü hem de seyahatte, oteller arasında gidilecek yerleri, önerileri, restoranları, önerilen yerleri kapsayan rota yayın gruplarını görmeyi çok isterim. Her konaklama yerinin alanı vb., yol gezilerimizi nasıl organize edeceğimiz konusunda notlar ve öneriler almak harika olurdu. Örneğin Münih, Prag ve Viyana'da yaptığımız gezileri ya da Venedik, Roma ve Napoli'yi ya da Porto ve Lizbon'u, Sevilla, Toledo ve Madrid'i, Berlin ve Brüksel ya da La Toja, Oviedo ve Santander... Farklı otellerde mola vererek yapılacak birçok ilginç gezi var ve mevcut zamana ve ulaşım araçlarına bağlı olarak, yol üzerinde bize gerçek bir gezi veya keyif kaçamağı için fikirler verebilecek birçok ilginç şey var!”

Tablo 4. 25. *Yalnız seyahat etmek, yeni deneyimler yaşamanıza ve kendinizi iyi tanımanıza olanak tanır. Yalnız seyahatlerinizi canlandırmak için otelinizde ne gibi öneriler bulmak istersiniz?*

Veri	Alt Veri	Kod 24
Yalnız Seyahat Etmek, Yeni Deneyimler Yaşamanıza ve Kendinizi İyi Tanımanıza Olanak Tanır. Yalnız Seyahatlerinizi Canlandırmak İçin Otelinizde Ne Gibi Öneriler Bulmak İstersiniz? (62)	Yalnız gezginler için bir araya gelebilecekleri etkinliklerin yapılması	16
	Yalnız seyahat edenler için bireysel aktivitelerin yapılmasını	14
	Fiyatların, yalnız seyahat edenler için daha uygun olmasını	5
	Özel turların düzenlenmesini	
	Otelde kitaplık bulunmasını	4
	Fikirle bölgenin bilgilerinin verilmesi	3
	Odalarının tek kişiye uygun olmasını	
	Dijital dizi-film platformların üyeliğinin olması	

Yalnız seyahat eden misafirler, konaklama yaptıkları otelde diğer yalnız seyahat edenler ile bir araya gelmeyi ve onların deneyimlerini paylaşacakları etkinliklerin yapılmasını istemişlerdir. Misafirler bir araya gelmek isteyenlerin yanı sıra, misafirler bireysel aktivitelerin yapılmasını belirtmişlerdir. Otelde vakit geçiren misafirler, kaldıkları sürede dizi-film izleyebilme imkanına sahip olmayı veya kitaplık olmasını istemişlerdir. Bunun haricinde odaların ve fiyatların tek kişiye göre düzenlenmesi yazılmıştır. Seyahat eden misafirler bölgeyi daha iyi tanımak için turların düzenlenmesi

veya bölge hakkında bilgilerin verilmesini istemişlerdir. Yazılan fikirler arasında biri meydan okumayı kazanmıştır:

“Tek başına seyahat eden kişilerin konaklamalarını canlandırmak veya diğer gezginlerle zamanlarını paylaşmak için kaydolabilecekleri farklı atölyeler düzenlenebilir: yemek atölyeleri, el sanatları, yoga ...”

Tablo 4. 26. *Mini barı yeniden icat edelim! Bize otel odanızdaki ideal mini barın nasıl olacağını söyleyin*

Veri	Alt Veri	Kod 25
Mini Barı Yeniden İcat Edelim! Bize Otel Odanızdaki İdeal Mini Barın Nasıl Olacağını Söyleyin (104)	Kişileştirilmiş mini bar	27
	Mini barda sağlıklı ürünlerin olma	18
	Yerel ürünler	14
	Atıştırmalıkların yer almasını	8
	Doğal ürünlerin olmasını	7
	Tatlı ve çikolatalar	6
	Meyvelerin yer almasını	5
	Uygun fiyatlı mini barların	
	Mini barda ücretsiz ürünlerin	4
	Kahve çeşitlerinin yer alması	
	Mini barın çeşitlerinin oluşturulması	
	Uluslararası gastronomiden ürünlerin	3
	Otomat şeklinde mini barların	

Bu fikirde misafirler rezervasyon yaptıkları sırada mini barda olmasını istedikleri ürünleri kendileri seçmeyi ve odaya vardıklarında bu ürünler mini barda hazır halde bulmayı tercih etmektedirler. Doğal ve sağlıklı ürünlerin mini barda bulunması misafirlerin diğer istekleri olmuştur. Yerel ve uluslararası gastronomiden ürünlerin mini barda olmasını istemişlerdir. Farklı atıştırmalıkların, tatlı, çikolata çeşitlerinin ve kahve türlerinin bulunmasını istemişlerdir. Bunların haricinde misafirler, mini barın uygun fiyatlı veya mini bar içinde ücretsiz ürünlerin bulunmasını istemişlerdir. Meydan okumayı kazanan bir fikir bulunmaktadır:

“En iyi şey, her zaman konuğun istediğini elde etmektir ve bunu yapmak için, sormadan başka daha iyi yol nedir? Rezervasyon yaptıktan hemen sonra, rezervasyon fişi ile birlikte "Mini barınızı özelleştirin" bölümü gönderilebilir ve kupondaki bir linke basit bir tıklama ile sahip olmak istediğiniz mini bar paketi tipini seçin, (4 tane oluşturabilirler. Seçenekler; 3 tanımlı (ör., Cavalar, şaraplar, sodalar) ve 1'i istediğinizi seçin). Her ayrıntıyı daha fazla

dikkat etmek isteyen misafire ve uluslararası gezginlere “Özel ürünleri seç” seçeneği ile menşe ülkelerinin ürünlerini (genellikle Orta Doğu ve Asya) seçmesi sağlanabilir. Kupon bağlantısı tıklandığında, konuk bir onaylarsa isteğe bağlı olarak bir onay e-postası gönderilir. Mini barı tamamen inşa etmek için belirli paketlerden gitmek de gerekli değildir, ayrıca bir dizi seçeneği açabileceğiniz bir inşiniz de olabilir (uzay kuponunda gönderilmez); (Yerli ürünler, X ülkesinden ürünler, hattın bakımını üstlenecek ürünler...)”

Tablo 4. 27. *Mükemmel bir grup tatili için Eurostars otellerinde hangi unsurları gerekli buluyorsunuz?*

Veri	Alt Veri	Kod 26
Mükemmel Bir Grup Tatili İçin Eurostars Otellerinde Hangi Unsuruları Gerekli Buluyorsunuz? (57)	Otel içinde gruplara özel aktivitelerin yapılması	17
	Kahvaltı sırasında gruplara özel yer ayrılması	13
	Gruplar için turların düzenlenmesi	7
	Grupların aynı katta kalmalarını sağlama	5
	Oteldeki hizmetlerin gruplara özel ayrılması	
	Bağlantılı odaların gruplara sunulması	4
	Gruplar için çok kişilik odaların oluşturulması	
	Transfer hizmetlerinin sağlanmasını	3

Gruplar halinde seyahat eden turistler, kendilerine özel etkinliklerin düzenlenmesini istemişlerdir. Bu turistler otel içinde kendilerine özel alanların verilmesinin tatil boyunca daha rahat etmelerini sağlayacağı belirtilmiştir. Aynı şekilde otel hizmetlerinin gruplara özel ayrılması yazılan diğer fikir olmuştur. Grup halinde seyahat eden turistler bağlantılı odaların oluşturulması ve bu odaların kendilerine verilmesinin iyi olacağını belirtmişlerdir. Böylelikle grupların diğer misafirleri rahatsız etmeden konaklama yapacaklarını belirtmişlerdir. Bu meydan okumada bir fikir kazanmıştır:

“Merhaba! Bu yarışmayı seviyorum, genellikle bir grup arkadaşım ile yılda birkaç gezi yapıyorum ve her zaman otelde yapılabilecek iyileştirmelerin tipik yorumlarını alıyorum. Şimdi size hatırlayabileceğiniz iyileştirmeleri anlatmanın zamanı geldi:

- En az iki adet çift kişilik yatak olabilen geniş odalar. Çoğu zaman, biraz tasarruf etmek için iki adet çift kişilik yataklı odalar istiyoruz ve çoğu otel bu seçeneğe sahip değil.
- Odada grup kahvaltıları: Genelde aynı odada buluşup muhabbet etmek, sohbet etmek ya da sadece televizyon izlemek için buluşuruz, neden kahvaltı da yapıyoruz?
- Havuzda oyun ve eğlence ama kışın da aktivite yapmalarını isterim.
- Tiyatrolar, monologlar vb.
- WI-FI kalitesini artırın, çoğu otelde, otel odalarına iyi ulaşmıyor.

- USB girişli televizyon. Odada dinlenirken izlemek için kalemimde film veya dizi taşımayı seviyorum. Grup olarak gittiğimde öğleden sonra kızlar genellikle odada dinlenir ve biz bir araya gelip film izlemeyi severiz :)

- Tesisler: tenis kortları, mini futbol sahası, tenis kortu, langırt, oyunlar ... Bu fikirlerle yardımcı olmayı umuyorum”

Tablo 4. 28. *Daha özel deneyimler yaşamak için otele hangi Premium hizmetleri dahil edersiniz? Fikirlerini paylaş!*

Veri	Alt Veri	Kod 27
Daha Özel Deneyimler	Oteldeki hizmetlerin kişileştirilmiş	23
	Transfer hizmetinin sunulması	7
Yaşamak İçin Otele	Check in-out işlemlerinin kolaylaştırılması	4
Hangi Premium	Özel promosyonların yapılması	3
Hizmetleri Dahil Edersiniz? Fikirlerini	Misafirin ilgi alanlarına uygun turların düzenlenmesi	
Paylaş! (74)	Gastronomik faaliyetlerin yapılması	
	Dijital dizi-film platformlarına üyelik	

Misafirler konaklamaları boyunca kendilerini daha özel hissetmeleri için kendilerine özel hizmetlerin, turların ve ürünlerin sunulmasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte gastronomik faaliyetlerin özel hissettireceğini yazmışlardır. Özel promosyonların yapılması misafirlerin kendilerini özel hissetmelerini sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu meydan okumada kazanan bir fikir olmuştur:

“Günümüzde hemen hemen her şey için cep telefonu kullanıyoruz, Check-in ve Check-out işlemlerini cep telefonu ile yapabilmek çok ilginç olurdu. Resepsiyonda yapmak isteyen bir ömür boyu yapabilir ama cepten yapabileme seçeneği de olmalı. Ayrıca odanızın kapısını cep telefonunuzla açabilmek ve kart taşımanıza gerek kalmaması ilginç olurdu.”

4.3.2. 2019 Yılı kategori bulguları

2019 senesinin avantajlar, boş zaman, sağlıklı yaşam ve aktiviteler, iç tasarım, inovasyon ve teknoloji, yeme içme ile ilgili bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. 29. 2019 Yılı Kategori Bulguları

Veri	Alt Veri	Kod 28
Avantajlar	Otel ve bölge hakkında bilgilerin verilmesi	6
	Sadakat programlarının oluşturulması	5
	Misafire hediyeler verilmesi	
	Promosyonlar	4
	Bölgedeki etkinliklere ve aktivitelere bilet sağlanma	3
	İndirimler	
	Evcil hayvan dostu olmanın	2
	Hatıra fotoğrafları çekilmesinin	
	Transfer hizmetinin	
	İlgi ve nezaket gösterilmesi	
Boş zaman, sağlıklı yaşam ve aktiviteler	Otelde farklı etkinliklerin gerçekleştirilmesi	10
	Çocuklarının oyalanması için eğlencelerin düzenlenmesinin	7
	Turlar düzenlenmesini	5
	Ücretsiz spa ve masaj hizmeti	3
	Oteldeki ve bölgedeki etkinlik ve aktive kataloğunun oluşturulması	2
	Otelde farklı aktivitelerin sunulmasını	
	Otel içince güzellik bakım salonların	
	Canlı müzikli akşam yemeklerinin sunulmasını	
İç tasarım	Çocuk mobilyaları	6
	Odaların genişletilmesini	5
	Odada mikrodalgaların	2
	Mini bir buzdolabının bulunması	
	Kişileştirilmiş kokuların odaya konması	
	Odayı kişileştirme imkânı	
	Otelin daha renkli hale gelmesi	
	Otelde çocuklar için oyun odasının var olmasının	

[Tablo 4. 28:(Devam) 2019 Yılı Kategori Bulguları]

İnovasyon ve Teknoloji	Akıllı sistemlerinin kullanılmasını	13
	Ana bilgisayar ekranlarının temalı olması	8
	Videolu tanıtımlarının yapılması	5
	Sosyal medyada indirimlerin	
	Promosyonlar	
	Son dakika tekliflerinin sunulması	
	Odada bilgisayar veya tabletlerin olması	4
	QR kod ile oteldeki hizmetlerden yararlanması	2
	Artırılmış gerçeklikle tanıtımın yapılması	2
	Sosyal medya üzerinde bölgenin tanıtılması	
Yeme-içme	Misafirin tercihlerine göre hazırlanmış mini bar	8
	İkramlar sunulması	7
	Sağlıklı mini bar	6
	Karşılama paketlerinin ikram edilmesi	
	Uygun fiyatlı mini bar ve restoranlar	3
	Yerel ürünlerin mini bara konulması	2
	Çocuklar için yiyeceklerin menüye konulması	
	Mini barda bedava ürünlerin	

2019 senesinin kategorileri göz önüne alındığında, otele avantaj sağlaması için meydan okumalarda ilham alınarak fikirler sunulmuştur. Bu fikirler arasında bölge ve otel hakkında detaylı bilgilerin verilmesi, bölgedeki aktiviteler ve etkinlikler için biletlerin sağlanması, gruplara özel hizmetlerin sunulması, promosyon ve indirimlerin yapılması, ayrıcalık için transfer hizmetinin sunulması bu kategorilerinde karşımıza çıkmaktadır. Bunların haricinde turistler bir önce yılda olduğu gibi bu yılda sadakat programının oluşturulmasının ve hayvan dostu otel olmanın avantaj sağlayacağını belirtmişlerdir. Bütün bunlardan ayrı olarak misafirler otelde hatıra fotoğrafı çektirip, bunların misafire verilmesinin ve personelin ilgili ve nezaketli olmasının otele avantaj sağlayacağı belirtmişlerdir. Boş zaman ve sağlıklı yaşam kategorisinde misafirler yine meydan okumalardan etkilenmişlerdir. Bu bölümde, meydan okumalardaki gibi gruplara, çocuklara veya aileye özel animasyonların düzenlenmesi, oteldeki ve bölgedeki

etkinliklerin katalogunun misafire verilmesi sık belirtilen fikirler olmuştur. Diğer fikirlere bakıldığında turistler, bir önceki yılda belirttikleri gibi turların düzenlenmesini istemişlerdir. Boş zaman ve sağlıklı yaşam kategorisini meydan okumalardan ve önceki yıllardan ayıran farklı fikirler ise, ücretsiz spa ve masaj hizmetlerinin sunulması olmuştur. Bu senenin iç tasarım kategorisinde yine oda içinde çocuk mobilyalarının olması en çok tekrar eden fikirlerden olmuştur. Bunun yanı sıra misafirler odayı istedikleri gibi dekore etmeyi istediklerini belirtmişlerdir. Bu yılda iç tasarım için ilk defa odada mini bir buzdolabı ve mikrodalga fırın olmasını istemişlerdir. Böylelikle misafirler odadan çıkmadan kendilerine yemek yapabileceklerini belirtmişlerdir. Misafirler oteldeki yenilikler için en tekrar eden fikir olarak odada akıllı asistanların olmasını istediklerini belirtmişlerdir. Bu asistan sayesinde daha verimli seyahatler gerçekleştireceklerini yazmışlardır. Bununla birlikte odalarda bilgisayar ve tabletlerin olmasının önemli olduğunu, bunların seyahat esnasında işlerini kolaylaştıracağını belirtmişlerdir. Bu sene yazılan fikirlerde misafirler, teknolojik yeniliklerin otel içinde kullanılmasını istemişlerdir. Bunun için otelin QR kod ile hizmetlerin sunulmasının hem otel için hem de kendileri için fayda sağlayacağını yazılmıştır. Bu yeniliklerin yanı sıra misafirler yine meydan okumalardan etkilenerek, sosyal medyanın tanıtım, indirim, promosyon ve çekilişler için kullanılması ve temalı bilgisayar arka planlarının oluşturulması fikirlerini yazmışlardır. Son olarak yeme-içme kategorisinde, daha önceki yıllarda belirtilen ikramlar, hoş geldiniz paketinin sunulması bu sene içinde tekrar etmiştir. Bu kategoride mini bar meydan okumasından etkilenen misafirler, kişiselleştirilmiş mini bar oluşturma, mini barın uygun fiyatlı ve ücretsiz ürünlerin olması tekrar belirtilmiştir. Bu sene için farklı olarak misafirler restoranda ve mini barda çocuklara göre yiyecek-içeceklerin yer almasını ve restorandın uygun fiyatlı olması istenmiştir.

4.4. 2020 Yılı bulguları

2020 yılı bulgularında yine ilk olarak meydan okuma bulgularına yer verilmiştir. 2020 senesinde kategorilerde çok fazla fikir sunulmadığı için tablo oluşturulmadan bulgular verilmiştir.

4.4.1. 2020 Yılı meydan okuma bulguları

Bu yılda dokuz meydan okuma gerçekleştirilmiştir. ‘Otelde yeni kahvaltı seçenekleri’, ‘Kendinizi evinizde hissettirmek için otellerimize hangi unsurları veya hizmetleri dahil etmek istersiniz?’, ‘Yeniden açılmada teknoloji müttefikimiz’,

‘Misafirlerimizi tekrar seyahat etmeye nasıl teşvik edersiniz?’, ‘COVID sonrası dönemde misafirlerimizin refahını nasıl iyileştirebiliriz?’, ‘Bir otelden telekomünikasyon yapmayı nasıl hayal ediyorsunuz?’, ‘Yerel müşteriler için otel deneyimleri’, ‘Bir otelde yaşamak için neye ihtiyacınız var?’, ‘Otellerimiz bu olağandışı Noel’in aynı derecede büyüklü olmasını nasıl sağlayabilir?’ başlıkları 2020 yılında ele alınmıştır.

Tablo 4. 30. *Otelde yeni kahvaltı seçenekleri*

Veri	Alt Veri	Kod 29
Otelde yeni kahvaltı seçenekleri (71)	Pandemi kurallarına uygun kahvaltı hizmetinin sunulmasını	23
	Dijital büfeler	13
	Farklı kahvaltı çeşitlerinin sunulması	
	Rezervasyonlu kahvaltı saatlerinin oluşturulması	9
	Odada alakart kahvaltı hizmeti	
	Kahvaltıda paketli ürünlerin sunulması	7
	Tek kullanımlık mutfak ekipmanlarının kullanılması	3
	Vardiyalı kahvaltı saatlerinin oluşturulması	3

Misafirler Pandemi döneminde bu koşulları göz önüne alarak farklı kahvaltı çeşitlerinin sunulmasını istemişlerdir. Yazılanlardan en çok tekrar eden Pandemi kurallarına uygun kahvaltı hizmetinin sunulması maskelerin takılması, masalar ve kuyruklar arasındaki mesafenin korunması, dezenfeksiyonların restoranda bulunması ve teması minimumda tutacak hizmetlerin sunulması bu dönemde misafirler için önemli hale gelmiştir. Misafirler dijital büfe fikrinde, uygulama üzerinde ulaşabilecekleri kahvaltı menülerinden istedikleri ürünleri tercih etmeyi ve tercih ettikleri ürünlerin odalarına gelmesini ya da restoranda kendilerine ayrılan masalarda kahvaltılarını yapmaları şeklinde belirtmişlerdir. Böylece diğer misafirler ile teması en aza indirmiş olacaklarını yazmışlardır. Farklı kahvaltı çeşitlerinde ise misafirler, uluslararası ya da içerdiği ürünlerin belli temalara göre değiştiği farklı tür kahvaltılarının sunulmasını istemişlerdir. Misafirler tek kullanımlık mutfak ekipmanlarının kullanılmasının daha hijyenik olacağını belirtmiş ve bunların kullanılmasını istemişlerdir. Bu meydan okumada bir fikir meydan okumayı kazanmıştır:

“Sosyal temaslardan ve insanların mekanlarda yığılmasından kaçınmanın gerekli olduğu yaşamak zorunda kaldığımız bu anlarda, gerilimi düşürmenin evrelerine göre ortak alanlara erişimin kısıtlanabileceği öneriyorum. Sistemli bir seçenek olarak kahvaltı:

- Kahvaltıda tadını çıkarmak istediğiniz ürünleri odanızın bir noktasında talep edersiniz.
- Misafir yemek için toplama noktasına yürürken yemek servisi personeli bir tepsi üzerinde bu siparişi hazırlar ve bir sonraki sipariş için yeri boşaltır.
- Tepsi hazır olduğunda misafir alır, odasında veya mümkünse masasında keyfini çıkarmaya gider.

Bu sayede birden fazla kişinin yemek servisi için aynı kaplara dokunması, yemeklerin yanında olması ve seçim yaparken büfe masasının etrafında oluşan küçük grupların oluşması engellenmiş olur.”

Tablo 4. 31. Kendinizi evinizde hissettirmek için otellerimize hangi unsurları veya hizmetleri dahil etmek istersiniz?

Veri	Alt Veri	Kod 30
Kendinizi Evinizde	Odada kahve ve çay makinelerinin bulunması	10
	İkramlar	
Hissettirmek İçin	Odada terliklerin bulunması	9
Otellerimize Hangi	Dijital dizi-film platformlarının üyeliği	5
	Kişileştirilmiş bakım ürünlerinin verilmesi	
Unsurları veya	Odada kahve ve infüzyon çeşitleri	
	Yastık menüsünün bulunması	
Hizmetleri	Bornoz takımlarının odada olması	3
	Otelde kitaplık bulunması	
	Şehrin haritasının misafire verilmesi	
	Odada sanal asistanların bulunması	

Misafirlere kendilerini evlerinde hissedebilmeleri için neye istek duydukları sorulduğunda, çay ve kahve makinelerinin odalarında olmasını istediklerini yazmışlardır. Evlerinde gibi hissetmek isteyen misafirler, kendi istedikleri ürünlerin odalarında olmasını istemişlerdir. Dizi-film platformlarına üyeliğin olması, özellikle Pandemi döneminde odada daha çok zaman geçiren turistlerin istekleri arasında olmuştur. Bununla birlikte otelde kitaplık olması ve şehrin haritasının misafirlere verilmesi, Pandemi

koşullarında zaman geçirmek için tercih edilen diğer hizmetler olmuştur. Meydan okumayı bir fikir kazanmıştır:

“Benim gibi sık sık iş seyahatine çıkanlar, günlük işimizi yaptıktan sonra, sessizlik anlarında, aralıklı olarak etkinlikler-atölyeler-mikro etkinlikler yapmak için kullanılabilecek anlar bulmaya çalışırız ama bu mümkün değil. Organizasyon için zaman yok. Bir otelin yoga, meditasyon, söyleşiler, mikro tiyatro, sunumlar, sonsuz gibi mikro aktiviteleri olduğunu bulmak, zamandan faydalandığımızı, ruhunuzu doldurduğunuzu hissetmek mutluluk verecektir. İlginç insanlarla ve karakterlerle aynı çatı altında olduğunu bilmeden tanışmak.”

Tablo 4. 32. *Misafirlerimizi tekrar seyahat etmeye nasıl teşvik edersiniz?*

Veri	Alt Veri	Kod 31
Misafirlerimizi Tekrar Seyahat Etmeye Nasıl Teşvik Edersiniz? (200)	Pandemi koşullarına uygun hizmetler sunulması	45
	İndirimler	13
	Promosyonlar	8
	Misafire ilgi ve nezaket gösterilmesi	6
	Ücretsiz turlar	2
	İkramlar	
	Uygun fiyat	

Bu meydan okumada, daha önceki meydan okumalarda olduğu gibi Pandemi koşulları dikkate alınmıştır. Bunun haricinde misafirler, ekonomik açıdan kendilerini rahatlatacak hizmetlerin sunulmasını istemişlerdir. Misafirler aynı zamanda kendilerine ilgi ve nezaket gösterilmesinin seyahat etme isteklerini artıracaklarını belirtmişlerdir. Meydan okumayı bir fikir kazanmıştır:

“Hayat iki gündür ve yaz, onu yoğun bir şekilde yaşama fırsattır. Bu, hayatınızın her şeyin değişebileceği yazı olduğunu hayal edin ... onu yaşamaktan vazgeçer miydiniz?”

Tablo 4. 33. COVID sonrası dönemde misafirlerimizin refahını nasıl iyileştirebiliriz?

Veri	Alt Veri	Kod 32
COVID Sonrası Dönemde Misafirlerimizin Refahını Nasıl İyileştirebiliriz? (129)	Pandemi koşullarına	51
	İkramlar	6
	Farklı etkinlik türleri	5
	Egzersiz dersleri	
	Küçük gruplar halinde aktivitelerin yapılması	4
	Hava temizleyicileri	
	Vardiyalı öğünlerin olması	
	Kişileştirilmiş seyahat	
	Otelin kendi uygulaması	3
	Restoranda doğal ürünlerin kullanılması	
	Sağlık hizmetlerinin sunulması	
	Misafir ile iletişimi kolaylaştıracak uygulamaların olması	

COVID sonrası dönem için misafirler yine Pandemi dönemi koşullarının göz önüne alınmasını istemişlerdir. Bunun haricinde farklı etkinlik türlerinin yapılması, kişisel hizmetlerin sunulması, otelin kendi uygulamasının oluşturulması, misafir ile iletişimi daha kolay hale getirilecek hizmetlerin sunulması istenmiştir. Bir fikir kazanmıştır:

“Zor geçen birkaç aydan sonra en çok istediğimiz şey, güzel bir tatilin tadını çıkarmak. Otel standardizasyonundan uzaklaşmaya, huzur ve özgünlük ileten benzersiz konaklama önerilerini tercih etmeye çalışıyoruz. Yemek ve sağlıklı yaşam açısından çok belirgin bir rutinden geliyoruz. İşte tatildeyken bile bu felsefeyi teşvik etmek için bazı fikirler:

Oda rezervasyonu yaparken, spor salonuna gitmek zorunda kalmadan, biraz egzersiz yapmanıza ve daha fazla insanla yan yana gelmeden odanızda bulmak istediğiniz farklı aksesuar veya araçlar arasından seçim yapabileceğiniz bir anket ekleyin.

Ayrıca küçük grup yoga, meditasyon ya da mindfulness derslerine bizzat devam etmek isterseniz önceden rezervasyon yaptırarak ya da odanın televizyonundan bir kanaldan takip etme imkânı

Müşteriye sağlıklı beslenmeyi garanti eden yerel ve organik ürünlerle sağlıklı gastronomik teklif.

Kısacası, müşteri sadece güvende hissetmekle kalmaz, aynı zamanda unutulmaz bir deneyim yaşar.”

Tablo 4. 34. *Bir otelden telekomünikasyon yapmayı nasıl hayal ediyorsunuz?*

Veri	Alt Veri	Kod 33
Bir Otelden Telekomünikasyon Yapmayı Nasıl Hayal Ediyorsunuz? (92)	Hızlı bir internet	53
	Tele-çalışma alanları	22
	Odada çalışma alanlarının bulunması	21
	Fax-fotokopi hizmeti	13
	Aydınlanma sistemleri	12
	Akıllı cihazların olması	
	Odada bilgisayar ve bilgisayar ürünlerinin bulunması	10
	Temel ofis malzemeleri	8
	Ses yalıtım sistemlerinin	5

Telekomünikasyon için misafirler, otelde çalıştıkları için otelde hızlı internetin bulunmasını, çalışma alanların olması, çalışmak için bütün ofis malzemelerinin bulunmasının gerekli olduğu belirtmişlerdir. Telefonda yönetilecek akıllı sistemlerinin bulunmasını istemişlerdir. Misafirler odanın dışında gelecek veya odadan dışarıya çıkacak seslerin engellenmesi için yalıtım seslerinin bulunmasını yazmışlardır. Misafirin isteğine göre aydınlanma yapabilmeleri için odada aydınlanma sistemlerinin bulunmasını istemişlerdir. Bir fikir bu meydan okumayı kazanmıştır:

“Uzaktan çalışmanın giderek yaygınlaştığı bu zamanlarda, otellerin bir noktada çalışması ve başka bir zamanda dinlenmesi gereken misafirin ihtiyaçlarına göre uyarlanmış esnek alanlara sahip modüler odalara sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Oda, müşterinin ihtiyaç duyabileceği koşullara uyarlanabilir mobilyalara sahip olmalıdır.”

Tablo 4. 35. Yerel müşteriler için otel deneyimleri

Veri	Alt Veri	Kod 34
Yerel Misafirler İçin Otel Deneyimleri (129)	Turlar düzenlenmesi	13
	Yerel mutfaktan ürünlerin bulunması	
	Yerelinde katılabileceği aktivitenin sunulması	
	Misafirlerin isteklerine göre paketlerin hazırlanması	
	Spa ve masaj hizmetlerinin yerele sunulması	12
	Yerele özel promosyonların yapılması	9
	Hem yerel hem de konaklayan kişilerin oluşturduğu küçük gruplara brunch hizmetinin sunulması	8
	Yerelinde faydalanabileceği kursların oluşturulmasının	
	Yerele indirimler	7

Pandemi döneminde seyahattin kısıtlanması ve yerel misafirlerin sayısının artması sonucu bu meydan okumada misafirler, yerelin faydalanacağı hizmetlerin sunulmasını istemişlerdi. Bunun haricinde yerli halkın yararlanacağı indirimlerin, promosyonların, kursların sunulmasını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 36. Yeniden açılmada teknoloji müttefikimiz

Veri	Alt Veri	Kod 35
Yeniden Açılmada Teknoloji Müttefikimiz (40)	Otelin kendi uygulaması	18
	Ortak kullanım alanlarındaki doluluk oranları	5
	Akıllı otel teknolojileri	
	Her gün misafirlerin ateşlerinin kontrol edilmesi	3

Pandemi döneminde teknolojinin basıl yardım edebileceğini soran otel, kendi uygulamasının olmasının en çok istenilen durum olduğu görülmektedir. Bununla birlikte doluluk oranlarının gösterilmesi, akıllı sistemlerin olması ve her gün misafirlerin ateşlerinin ölçülmesi istenilen diğer fikirler olmuştur. Kazanan bir fikir olmuştur:

“Ortak alanların işgalini daha kolay bilmek, gereksiz bekleme ve küçük kalabalıklardan kaçınmaya çalışmak, kafeterya, yüzme havuzu, resepsiyon gibi alanların gerçek zamanlı olarak işgalinin görselleştirilmesi bilgi ekranları aracılığıyla düşünülebilir. TV’deki dahili kanal, uygulama aracılığıyla (fikirlerde öyle tavsiye edilir), asansör, salon, koridorların belirli alanları... Bu sayede misafir, bir odada kaç kişinin olduğunu uzaktan kontrol edebilir ve tercihlerinize bağlı olarak katılmaya, boşalmasını beklemeye veya başka bir zaman planlamaya karar verir.”

Tablo 4. 37. Bir otelde yaşamak için neye ihtiyacınız var?

Veri	Alt Veri	Kod 36
Bir Otelde Yaşamak İçin Neye İhtiyacınız Var? (99)	Odalarında mutfak olmasını	23
	Ücretsiz çamaşırhane hizmeti	21
	Odada buzdolabının	16
	Hızlı WİFİ hizmeti	15
	Hijyen	13
	Uygun fiyat	
	Odada oturma odasının bulunması	
	Odada mikro dalga bulunması	12
	Odada çalışma alanlarının olması	11
	Odaların geniş olması	
	Otelde spor salonunun bulunmasını	
	Odada çay-kahve makinelerinin	10
	Odada tele-çalışma alanlarının olması	6
	Ücretsiz otopark imkânı	5
	Odada balkonların olması	
	Kişiselleştirilmiş oda	
	Kişiselleştirilmiş hizmetler	
	Dijital dizi-film platformların üyeliği	4
	Yatak menüsü	
	Yastık menüsü	
Farklı aktiviteler oluşturulması		
Hijyen ürün setlerinden oluşan paketlerin misafire verilmesi		

Otelde uzun süre kalacak olan misafirler, evlerinde olduğu gibi odalarında bir mutfak olmasını istemişlerdir. Böylelikle misafirler kendi istedikleri ürünleri yemelerini sağlayacakları belirtilmiştir. Bununla birlikte otelde uzun süre kalmaya devam edecek misafirler uzaktan çalışma hayatına katılmak için çalışma alanları ve çalışmak için gereçler olmasını istemişlerdir. Misafirler bu süreçte konaklamalarını kişileştirmek istediklerini belirtmişlerdir. Bunun haricinde hijyene dikkat edilmesi ve farklı etkinlik yapılması yazılan diğer görüşler olmuştur.

Tablo 4. 38. *Otellerimiz bu olağandışı Noel'in aynı derecede büyüülü olmasını nasıl sağlayabilir?*

Veri	Alt Veri	Kod 37
Otellerimiz Bu Olağandışı Noel'in Aynı Derecede Büyüülü Olmasını Nasıl Sağlayabilir? (105)	Otelin Noel'e uygun dekore edilmesi	38
	Misafirlere hediyeler verilmesi	27
	Evde hazırladıkları Noel menüsünün aynısını otelde olması	19
	Noel'e uygun ikramların sunulması	16
	Özel etkinliklerin yapılması	15
	Promosyonlar	11
	Noel müziklerin ortak alanlar çalınması	9
	Çekilişlerin yapılması	6
	Pandemi sürecine uygun kutlamaların yapılması	5

Bu meydan okumada misafirler hem odalarında hem de ortak alanlarda Noel ağaçlarının ve süslerinin olmasını istemişlerdir. Misafirler önceki yıllarda Noel için yapılan meydan okumalarda olduğu gibi bu meydan okumada kendi evlerinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin otelde gerçekleştirilmesini iyi hissettireceğini belirtmişlerdir. Bu süreçte misafirler, Pandemi koşullarına dikkat edilmesi gerektiğini yazmışlardır. Meydan okumayı bir fikir kazanmıştır:

“Evde her zamankinden daha fazla zaman geçirdiğimiz bir yılın ardından, rutinden kaçma ve o alandan biraz uzaklaşma ihtiyacı yadsınamaz. Hem çiftler hem de arkadaşlar ve aile grupları için, bir otelde birkaç gün geçirmek ve yeni aktiviteler keşfetmek, 2021'i daha fazla güç ve enerjiyle karşılamamıza yardımcı olan çok ihtiyaç duyulan kopukluk olabilir. Bu gerçeği göz önünde bulundurarak, “Noel'i Yeniden Keşfet” paketleri oluşturularak müşterilere Eurostars otellerinde farklı bir deneyim sunulabilir. Paketler, bir otel gecesini ve daha önce Eurostars ekibi tarafından seçilen kapalı bir seçimden konuklar tarafından seçilen bir Noel etkinliğini içerecektir. Bu seçenekler, bir Noel kurabiyesi süsleme atölyesi veya

kendi Noel süslemelerinizi veya kendi selamlarınızı yaratma atölyesini içerebilir. Bu tür faaliyetler, gerekli tüm güvenlik önlemleri ile gerçekleştirilebilir ve Eurostars otelleri yerel sanatçılar veya küçük zanaatkarlar ile bunları gerçekleştirmek için iş birliği yapmasına izin verebilir, böylece farklı şehirlerde yerel ticareti de teşvik edebilir, bu krizden de çok etkilenen bir sektör.”

Tablo 4. 39. Kendinizi Evinizde hissetmek İçin Otelimize Hangi Unsurları Veya Hizmetleri Dahil Etmek İstersiniz ?

Veri	Alt Veri	Kod 30
Kendinizi Evinizde Hissettirmek İçin	Odada kahve ve çay makinelerinin bulunması	10
	İkramlar	
Otelimize Hangi Unsurları Veya Hizmetleri Dahil Etmek İstersiniz? (70)	Odada terliklerin bulunması	9
	Dijital dizi-film platformlarının üyeliği	5
	Kişileştirilmiş bakım ürünlerinin verilmesi	
	Odada kahve ve infüzyon çeşitleri	4
	Yastık menüsünün bulunması	
	Bornoz takımlarının odada olması	
	Otelde kitaplık bulunması	3
	Şehrin haritasının misafire verilmesi	
	Odada sanal asistanların bulunması	

4.4.2. 2020 Yılı kategorileri bulguları

2020 avantajlar kategorisinde en çok tercih edilen hizmet üç fikirle ortak alanlarda ve odalarda dezenfektanların olması olmuştur. Bu fikri takiben iki görüş misafirlere hediyeler verilmesi, diğerleri ise yastık menüsünün sunulması, kütüphane hizmetinin olması, teması azaltan teknolojik ürünlerin kullanılması, hijyene dikkat edilmesi, hatıra fotoğraflarının çekilmesi, karşılama etkinliklerinin yapılması, virüslü bireylere bakım hizmetinin sunulması otele avantaj sağlayacağı belirtilmiştir.

Boş zaman, sağlıklı yaşam ve aktiviteler kategorisinde en çok tekrar eden üç fikirle spor salonu sahip olma ve bu salon Pandemi koşullarına uygun şekilde kullanıma sunma ve meditatif aktivitelerinin gerçekleştirilme imkanına olanak verme olmuştur. Daha sonra

ikişer fikirle spa, havuz, gece ve gündüz aktivitelerinin sunulması ve odada pijama verilmesini bu kategoride istenen diğer hizmetler olmuştur.

İç tasarım kategorisinde en çok tekrar eden fikir odada ayakkabılık ve elbise askılarının olmasını olmuştur. Bunların haricinde odada misafirin tercihinine göre enstrümanlar olması, doğal bitkilerin bulunması, özelleştirilmiş kokuların olması, ışık geçirmez panjurların kullanılması, otelin minimalist dekora sahip olması ve ortak çalışma alanlarının mevcudiyeti 2020 yılının iç tasarımında tercih edilen diğer hizmetleri olmuştur.

İnovasyon kategorisinde otelin kendi uygulaması ve odada çay-kahve makinelerinin olması en çok istenilen fikirler olmuştur. Bunun haricinde misafirler temasız araçların kullanılmasını, odada şarj aletlerinin bulunması, aydınlanma sistemlerinin sahip olma, odada playstation olması, odada radyo alıcısının bulunması, ütünün ve oda nemlendiricilerin sahip olma belirtilen diğer istekler olmuştur. Bunlara ek olarak misafirler mobil cihazlarda gezilecek yerlerin belirtildiği haritaların oluşturulmasını tercih etmişlerdir.

Yeme-içme kategorisinde misafirler, ikişer fikirle gastronomik etkinliklerin düzenlenmesi, oda çay ve infüzyonların olması ve mini barda ücretsiz içeceklerinin bulunması istemişlerdir. Bunun devamında alakart kahvaltılarının sunulması, sandviç menüsünün olması, özel günlerde özel öğünlerin olmasını, dijital büfe sunulması, restoranların genişletilmesi, mini barın uygun fiyatlı olması, ünlü şeflerin yemeklerinin menülerde yer alması ve ikramlar sunulması istenilen diğer hizmetler olmuştur

4.5. 2021 Yılı bulguları

2021 yılı için ilk olarak meydan okumalardaki fikirlere yer verilmiş, kategoriler kısmında fikirler çok fazla sunulmadığı için tablo oluşturulmamıştır.

4.5.1. 2021 Yılı meydan okuma bulguları

‘Sizce otellerin iç tasarımı nasıl gelişecek?’, ‘Tatil sonrası sendromu hafifletmek için otelden hangi deneyimler veya hizmetler sunulabilir?’, ‘Diğer misafirlerimizin bakımına ve iyileştirilmesine nasıl yardımcı olabiliriz?’, ‘Mirasımızı ve bizi çevreleyen harikaları keşfetmeye teşvik eden bir kampanya başlatmak için ne gibi mesajlar verirsiniz?’ meydan okumaları yapılmıştır. Bu meydan okumalardan ‘Mirasımızı ve bizi

çevreleyen harikaları keşfetmeye teşvik eden bir kampanya başlatmak için ne gibi mesajlar verirsiniz?’ başlığı sloganlar yazıldığı için ele alınmamıştır.

Tablo 4. 40. *Sizce otellerin iç tasarımı nasıl gelişecek?*

Veri	Alt Veri	Kod 38
Sizce Otellerin İç Tasarımı Nasıl Gelişecek? (72)	Temizlik	14
	Minimalist dekorlara sahip olması	10
	Akıllı otel teknolojilerinin varlığı	9
	Otelde doğal bitkilerin olması	8
	Mobil hizmetlerin sunulması	
	Kolay temizlenebilir mobilyaların bulunması	7
	Temassız teknolojilerin kullanılması	
Sizce Otellerin İç Tasarımı Nasıl Gelişecek? (72)	Mobil check in-out yapılabilmesi	6
	Doğal ışığı daha çok alabilme	
	Odaların genişletilmesi	5
	Hava filtrelemelerin bulunması	
	Doğal havalandırmaların	4
	Otelin doğa dostu olması	

Misafirler bu meydan okumada Pandemi koşullarının göz önüne alınmasını ile odalarının ve otelin temiz olmasını, temizliği kolay ürünlerin kullanılması ve hava temizliğine dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte teması azaltacak teknolojik ürünlerin kullanılması istenmiştir. Bunlara ek olarak misafirler otelin doğaya en az zarar verecek şekilde tasarlanmasını istemişlerdir. Kazanan bir fikir olmuştur:

“Aşağıdaki yönler daha fazla odaklanacaklarını düşünüyorum:

A. Telekomünikasyon ve çalışma için mevcut mobilyalar (masa, masa lambası, rahat sandalyeler, iyi WİFİ erişimi, vb.) ve destek hizmetleri (yazıcılar, taramalar, video konferans ve toplantı odaları vb.)

B. Çalışma / ders çalışma için konsantrasyon atmosferini kolaylaştıran ve evlere alternatif olan, odada olması gerekmeyen, saatlere göre özel alanlar.

C. Hijyen, temizlik sisteminizi iyileştireceği için hızlı ve kısa temizlik sağlayan minimalist tasarımları. Birçok temassız cihaz: Bazı asansörlerde olduğu gibi, oda girişleri x NFC, ışıklar için hareket sensörleri... Büfeden ürün alırken teması azaltan veya örneğin meyveler gibi

iadesini önleyen daha fazla sistemle. Meyve suları, süt ve kahve gibi ürünler sunan daha fazla cihazla ve kullanıcılar arasında sürükhilere dokunmaktan kaçının.

D. Uzun kalma, uzun süreli konaklamalar için yeni planlarla (segmentasyon), tele-çalışmanın getirdiği iş hareketliliğindeki azalmayı hesaba katarak, kullanılabilir hale getirme: buzdolapları, yıkama sistemleri, ütöleme, vb...

Ve Check-in, check-out, odaya yemek kabulü gibi belirli etkileşimleri değiştirmek veya bir kanal oluşturmak için ...

F. Daha fazla açık alan ve daha büyük mesafeler. Özellikle kahvaltı salonları gibi daha iyi havalandırma ve masalar arası mesafe bulunan toplantı alanlarında.”

Tablo 4. 41. *Tatil sonrası sendromu hafifletmek için otelden hangi deneyimler veya hizmetler sunulabilir?*

Veri	Alt Veri	Kod 39
Tatil Sonrası Sendromu Hafifletmek İçin Otelde Hangi Deneyimler veya Hizmetler Sunulabilir? (83)	İndirimler	15
	Farklı aktivitelerin olması	13
	Promosyonlar	
	Hafta sonu etkinliklerinin olması	11
	Otelde buldukları süre boyunca etkinliklerin yapılması	8
	Meditatif aktivitelerin sunulması	
	Ücretsiz spa ve masaj hizmetleri	7
	Eğitici atölyelerin olması	6
	İkramlar	5
	Misafire hediyeler verilmesi	4
	Canlı müzikli eğlencelerin olması	
	Turların düzenlenmesi	3

Tatil sonrası sendromunun azaltılması için misafirler, maddi olarak indirimler, promosyonlar, ücretsiz hizmetler, ikramların yapılması istemişlerdir. Buna ek olarak farklı aktivitelerin ve etkinliklerin yapılması, atölyelerin oluşturulmasını ve turların düzenlenmesini belirtmişlerdir.

Tablo 4. 42. *Diğer misafirlerimizin bakımına ve iyileştirilmesine nasıl yardımcı olabiliriz?*

Veri	Alt Veri	Kod 40
Diğer Misafirlerimizin Bakımına ve İyileştirilmesine Nasıl Yardımcı Olabiliriz? (77)	Ses yalıtım sistemleri	15
	Odada çay ve infüzyonların	10
	Odada seçilmiş ürünlerin bulunması	8
	Yastık menüsünün bulunması	7
	Yatak menüsünün olması	6
	Işık yalıtım sistemlerinin bulunması	5
	Gevşeme ve meditatif seanslarının yapılması	4
	Ses sistemlerinin mevcudiyeti	
	Ücretsiz masajların sunulması	
	Aydınlanma sistemleri	3
	Kahvaltı süresinin uzatılması	
	Kişiselleştirilmiş konaklama imkanının verilmesi	

Bu meydan okumada misafirler hem kendilerine hem de diğer misafirlerin iyiliği için yalıtım sistemlerinin olmasını belirtmişlerdir. Bunun haricinde kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin sağlanmasını istemişlerdir. Ücretsiz hizmetlerin sunulması ve farklı aktivitelerin yapılması misafirler tarafından yazılan diğer fikirler olmuştur. Bir fikir bu meydan okumayı kazanmıştır.

“Çoğu zaman dinlenmenin ne kadar önemli olduğunu duyarız. Ama gerçek bir mola vermek için kaç kişi günlük hayatında değişiklik yapıyor? “Eurostars” otellerimizin amacı her zaman misafirleriyle ilgilenmek olduğundan, teklifimi gerçekleştirmenizi isterim. Sadece dinlenmeye yönelik bir tesis yaratmakla ilgilenmelidir. Bu tesis, basit süslemeler, ayarlı sıcaklıklar, sıcak ve hoş bir atmosfer yaratan aydınlatma ile tamamen ses geçirmez olmalıdır. Ayrıca, çeşitli oda tipleri ile donatılacaktır. Aynı şekilde tek kişilik, çift kişilik, süitimiz var ... Bu katta üç tip daha bulacağız:

1. Standart oda. Bu oda, temel ama basit bir pakete sahip olacak. Yani, farklı türde rahatlatıcı infüzyonların eşlik ettiği bir su ısıtıcımız olacak. Yastık ve yatak takımlarına sahip olmanın yanı sıra yüksek kaliteli şilteye sahip olacak. Buna müzik ve Chi Kung dersleri içeren özel bir uygulama eşlik edecek.
2. Rahat oda. Bu oda, farklı türde rahatlatıcı infüzyonlar içerecektir. Chi Kung'un farklı seviyelerinde müzik ve sınıflar içeren özel uygulama yer alacaktır. Ayrıca sadece yastık değil şilte menüsü

de yer alacak. Ve buna, farklı esanslardan ve kas gevşemesini destekleyen aktif maddelerden oluşan jeller içeren bir hidromasaj banyosu eklenecek. Ayrıca başka bir yere taşınmadan güneşin tadını çıkarabileceğimiz bir terasa sahip olacak. Bu sayede sirkadiyen ritmimizi devam ettirmiş olacağız.

3. Comfort Plus Oda. Bahsedilen oda yukarıdakilerin tümünü içerecektir. Ancak buna ek olarak, bu oda tipi farklı ortamları içerecektir. Yani misafirimiz yatarken, kendisini doğayla iç içe yıldızları görüyormuş gibi bulabilmektedir, hatta denizi seyredebilir. Bunu sanal gerçeklik gözlüğü veya benzeri ile başarabiliriz. Ancak, optimal bir dinlenme almak istiyorsak, minimum miktarda elektronik cihaza ve dinlenmeyi zorlaştıran mavi ekranlara sahip olmalıyız. Böylece, aradığımız farklı ortamları simüle eden, sağlığımız için daha tatmin edici ve faydalı olan boyama yöntemlerini kullanabiliriz.

Daha önce de söylediğim gibi, görevimiz her zaman misafirlerimizle ilgilenmektir. Ama bu sefer daha da fazla. Ulaşmak istediğimiz hedef, misafirlerimizin kendilerini evlerindeki gibi veya daha iyi hissetmeleridir. Bunu yapmak için, rezervasyon yaptığımız sırada size bir dizi yönü değerlendirmek için bir anket göndereceğiz. Mesela dinlenme seviyeniz nasıl, uykusuzluk çekiyorsanız, günlük alışkanlıklarınız nelerdir... Bu şekilde ona en uygun odayı tavsiye etmiş olacağız. Ayrıca, konaklamanız sırasında ne tür yiyecekler yemeniz gerektiği, güneşe maruz kalma süresi, aktiviteler gibi sizin için nelerin tavsiye edileceğine dair kişiselleştirilmiş bir rehber hazırlayacağız.”

4.5.2. 2021 Yılı Kategorileri Bulguları

Avantaj kategorisinde indirim, hijyen ve maske fikirleri yazılmıştır. Boş zaman, sağlıklı yaşam ve aktiviteler kategorisinde gece aktiviteler, misafirlerin görüşlerine yer verme, kapalı alanlarda koşu parkurları, sergiler ve makyaj seti istenmiştir. İç tasarım dersinde ışığı geçirmeyen panjurların kullanılması yazılan fikir olmuştur. İnovasyon kategorisinde akıllı televizyonlar ve alarm sistemlerinin oluşturulması misafirin tercih ettiği hizmetler arasında yer almıştır. Yeme-içme kategorisinde randevulu kahvaltılar ve odada kahvaltı imkanlarının olması istenmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Birlikte yaratma, ilk olarak 1950’li yıllarında self servisle başladığına (Bleemann vd., 2008) inanılır. Bu sistem gelişen teknolojiler ile zamanla daha farklı şekillere bürünmüş ve tüketicileri daha çok üretime katmıştır. Kendi ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda üretim yapılması isteyen tüketiciler, birlikte yaratma stratejisine benimsemiş ve bu strateji birçok sektörde kullanılmaya başlamıştır. Turizmde, turistler kendilerine sunulan hizmet ve ürünleri istememekte ve yeni deneyimler için birlikte

yaratma sürecine katılımı tercih etmektedirler (Berrade, 2017). Bu sebeple turistler seyahatlerinin farklı aşamalarında turizm üreticisiyle birlikte hizmet ve ürün üretmektedirler.

Konaklama işletmeleri, rekabet avantajı sağlama, ar-ge maliyetini azaltmak ve misafirlerin isteklerini daha iyi anlamak için birlikte yaratım stratejisini, üretim süreçlerine dahil etmişlerdir. Bu konaklama işletmelerinden olan Eurostars Hotel zinciri, 2017 yılından beri turistlerin fikirlerini alabilecekleri bir web sitesi oluşturmuşlardır. Fikirlerini avantaj, boş zaman, otelde sağlık ve aktiviteler, iç tasarım, inovasyonlar ve yeme-içme gibi farklı kategorilerinde belirten turistler aynı zamanda her yıl farklı başlıklar ile meydan okumakta ve turistlerden bu meydan okumalara uygun fikirlerini sunmalarını istemişlerdir.

Kahvaltı büfesi hakkında meydan okumalar ele alındığında Pandemiden önce misafirler, kahvaltı saatlerini, büfedeki ürünlerin farklılaşması, kategorilere ayrılması veya kişileştirilmiş bir kahvaltı büfesi istedikleri görülmektedir. Pandemiden sonra ise misafirler, Pandemi koşullarının göz önüne alınmasını istemekte ve kahvaltı sırasında mesafelere uyulmasını, temasa dikkat edilmesini istememişlerdir.

Check out için 2017 ve 2019 senelerinde yapılan iki farklı meydan okumada misafirler ayrılırken ikramların sunulmasını, kişileştirilmiş check out saatlerinin olmasını, indirimlerin yapılmasını ortak olarak istemişlerdir. Bunun haricinde 2017 yılında misafirler hatıra oluşturabilecek hizmetler isterken, 2019 yılında check out işlemlerini daha kolay olmasını sağlayacak teknolojik aletlerin kullanılmasını istemişlerdir. Bu da yıllar içinde artan teknolojinin otellerde kullanılması gerektiğini göstermektedir.

Otele varışlarından önce 2017 ve 2018 senelerinde misafire neleri rezerv etmek istedikleri sorulduklarında benzer olarak, bölge için burada bulunan etkinlik, aktivite, turlar, ulaşım biletleri ve kartlarını istemişleridir. Bölge haricinde misafirler oteldeki hizmetleri rezerv edebilmeyi, bisiklet türlerini kiralamayı, çocuk veya evcil hayvan bakacak kişilerin seçilebilmesini dile getirmişlerdir. İki senede birbirlerinden farklı olarak 2017 yılında kahvaltı menüsü, bakım ürünleri gibi daha kişisel istekler yer alırken, 2018 yılında ise otelde herkesin faydalanacağı kuaför, berber ve havuz seti gibi hizmetler için rezervasyon yapılmak istenmiştir.

Noel için okunan meydan okumalarda misafirler 2018 ve 2020 seneleri için genel olarak otelin Noel'e uygun dekore edilmesi, Noel akşama uygun yemeklerin-içeceklerin sunulmasını, ikramların verilmesi, promosyonların verilmesi istenmiştir. 2018 yılı için misafirler etkinliklerin düzenlenmesi belirtmişlerdir. Pandemi dönemi için ise misafirler bu döneme uygun koşullar altında kutlamaların yapılması istemişlerdir.

2018 ve 2019 senelerinde yapılan otelin teması sorulduğunda misafirler, 2018 ve 2019 yıllarında edebiyattan, tarihten, filmlerden, güzel sanatlardan, doğadan ve spor dallarından ilham almasını istemişlerdir.

2017 yılındaki bulgular ele alındığında ilk olarak oteldeki aktiviteler için meydan okuyan işletmeye, misafirler cevap olarak otelde farklı animasyonların oluşturulmasını istedikleri görülmektedir. Aktivitelerle ilgili 2017 yılındaki bu başlık altında turistlerin özellikle gastronomi alanında farklı hizmetlerin sunulmasını istemişlerdir. Misafirler aynı zamanda konaklamaları esnasında yeni şeyler öğrenmek istediklerini belirterek, atölyeler ya da kursların oluşturulmasını yazmışlardır.

Kahvaltı büfesi için fikir almak isteyen otel, büfede kişisel tercihler olmasının gerektiği cevaplarını görmüşlerdir. Bazı cevaplar direkt kişisel büfe olmasını yazarlarken, bazıları ise dolaylı olarak kendi tercihlerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra bu bulgularda göze çarpan diğer görüşler ise kahvaltı saatlerinin değiştirilmesi ve kahvaltı büfesinde çocuklar için ekipmanların olması ile ilgili olmuştur. Turistler mevcut olan saatlerin, tatilde olan kişiler için uygun olmadığını ve daha geç saatlerde kahvaltının bitmesini belirtmişlerdir. Çocuklu aileler ise otel restoranında sadece yetişkinler için değil çocuklarında kolay yemek yiyecekleri mobilyaların olmasını istemişlerdir.

Check-out ele alındığında ise, misafirler oteli hatırlayacağı ve otel içinde kendisinden bir anı bırakabileceği hizmetlerin sunulmasını belirtmişlerdir. Misafire iletişim için bir araç seçmeleri sorulduğunda ise misafirin, otelin kendi uygulamasının oluşturulmasını istediği görülmektedir. Bunun haricince iletişim için fikir belirtenler günümüzün popüler mesajlaşma uygulamalarından olan WhatsApp uygulamasının kullanılmasını istemişlerdir. SMS ve e-posta gibi mesajlaşma araçlarının geri planda kaldığı görülmektedir.

Oda servisi meydan okumasında ise yine çocuklar için eşyaların odada bulunmasını istedikleri görülmüştür. Dijital dizi platformları misafirin tercih ettikleri diğer önemli

hizmet olmuştur. Bunun haricinde misafirler daha kişiselleştirilmiş isteklerinin odaya gelmesini istemişlerdir.

Otelde sağlık ve zindelik içinse misafirler çoğunlukla sağlıklı ürünlerin ve öğünlerin sunulması sağlığı destekleyeceği belirtilmiştir. Sağlıklı ürünlerin yanı sıra sportif aktivitelerin yapılmasını veya teşvik edilmesini istemişlerdir. Otelde sunulması misafirin hoşuna gidecek detaylar hakkında fikir almak amacıyla meydana okunduğunda, misafirler kendilerine verilecek hoş geldin paketinin ayrıcalık oluşturacağını belirtmişlerdir. Hoş geldin paketine ek olarak, yerelle ilgili daha fazla ürünlerin otelde yer almasını istemişlerdir. Yani turistler otelde standart ürünler görmektense oteli egzotik hale getirecek ürünlerin her almasının daha iyi olacağını düşünmüşlerdir. Bununla birlikte misafirler kendilerini evlerinde hissedecekleri hizmetlerin sunulmasını istemektedirler.

Otele varmadan önce neleri kiralamak istedikleri yazmaları istendiğinde ise misafirler, çoğunluk olarak bölgede gerçekleştirilen aktiviteleri ve etkinlikleri kiralamak istediklerini belirtmişlerdir. Böylelikle seyahat boyunca hem zaman kaybetmek istememekte hem de seyahatlerini zorlaştıran engelleri ortadan kaldırmak istemişlerdir. Bölgedeki animasyonların rezerve edilmesi haricinde misafirler seyahati boyunca kullanmak istedikleri ürünleri kendilerinin tercih etmek istediklerini belirtmişlerdir. Oda seçimi ile başlayan tercihler odada kullandıkları hijyen ürününe kadar misafirin isteklerine göre odaya konulmasını istemişlerdir.

Noel'in nasıl kutlanmasını 2018 yılında misafirlere sorulduğunda, misafirler kendi evlerinde yaptıklarına benzer kutlamaların otelde yapılmasını istemişlerdir. Noel için özel öğünlerin ve ikramların sunulması misafirler tarafından belirtilmiştir. Sadakat sağlamak isteyen otel bununla ilgili meydana okuma başlatmışlardır. Noel ile ilgili meydana okumada önceki senenin avantajlar kategorisinde ön plana çıkan bir sadakat programının oluşturulması yine tekrar edilmiştir. Bu meydana okumanın kazanan fikrine baktığımızda, en çok tekrar eden fikirler ile örtüştüğü görülmektedir. Kazanan fikirdeki gibi odaların ve otelin dekore edilmesi, Noel'e özgü turların düzenlenmesi, akşam yemeklerinin sunulması ve etkinliklerin yapılmasının istendiği görülmüştür.

Sadakat ile ilgili 2018 yılında yapılan meydana okumada bir sadakat programının oluşturulması ve oluşturulan bu programların düzenli misafirlere avantajlar sağlanması istenmiştir. Misafirler sadakatin oluşması için kendilerine maddi olarak avantaj

sağlayacak indirim, promosyonlar ve ikramların verilmesini belirtmişlerdir. Sadakat ile ilgili bu meydan okumada misafirler, tercihlerine göre seyahatlerini planlamak istediklerini belirtmişlerdir. Çocuklar için mobilyalar başlıkta yine göze çarpmaktadır.

2018 senesinin gözlükler için yapılan meydan okumasında misafirler, tatilde gözlüklerinin başına gelebilecek tüm olumsuzluklar için bir optik sağlayıcısı ile anlaşmaya varılması istemişlerdir. Misafirler bu meydan okumada görmelerini engelleyecek bütün olumsuzluklar için bir çözümün sunulmasının iyi olacağını belirtmişlerdir. Bu meydan okumada çıkan diğer bir sonuç ise, görme engelli misafirler için tasarımların olması bu misafirlere yardımcı olacağını yazmışlardır. Gözlüklerle ilgili yapılan meydan okumada kazanan fikirde, otelde farklı deneyimler sunan 3D, sanal gerçeklik gibi gözlükler ile etkinliklerin oluşturulması istenmiştir.

Destinasyonu tanımak için yapılan 2018 yılındaki meydan okumada, destinasyonun misafirler tarafından tanınması için en iyi yolun onlara kendi tercihlerine göre rotaların verilmesi fikri olmuştur. Bunun haricinde misafirler otelden bölgenin tanıtımının yapılmasını istemişlerdir. Tanıtımda misafirlere sadece bölgedeki turistik yerleri tanıtılmaması aynı zamanda kültürünün, gastronomisinin, tarihinin tanıtılmasını istenmiştir. Misafirler otelin bölgeye turlar düzenlemesinin tanıtıma yardımcı olacağını belirtmişlerdir.

2018 otel temasının belirlenmesi için yapılan meydan okumada misafirler, edebiyatın ve tarihin tema olarak kullanılmasının, filmlerden, güzel sanatlardan, doğadan ve spor dallarından daha çok tekrar etmiştir.

Seyahatten önce hangi aktiviteleri rezerv edilmesini misafire danışan 2018 yılındaki meydan okuma genel olarak kalacakları bölgedeki gezilecek yerlerin, bölgenin ulaşım seçeneklerinin, bölgedeki animasyonların rezerve edilebilmesi ön plana çıkmıştır. Bu sonuçlar 2017 yılında benzer başlık altında yapılan meydan okuma ile örtüşmektedir. Misafirler yine seyahatlerini kolaylaştıracak hizmetlerin rezerv edilebilmesini istemişlerdir. Animasyonların haricinde turların rezerv edilmesi, bir önceki yılın benzer meydan okumasındaki gibi yine ön plana çıkmıştır. 2017 yılının benzer meydan okumasından farklı olarak misafirler, otel içindeki aktivitelerin seyahatten önce rezervasyonunun yapılmasını istemişlerdir. Bunun haricinde misafirler yine bir önceki seneden farklı olarak bebek, çocuk ve evcil hayvan bakıcı hizmetlerinin rezerv edilmesini

belirtmiştir. Aynı zamanda misafirler otelden alternatif ulaşım araçlarının kiralanması olanağını olmasını belirtmişlerdir. Misafirler otelin web sitesinde otel ve bölge bilgilerin verilmesinin yararlı ve gerekli olduğunu düşünmektedirler. Bu sonuca bakıldığında misafirler kalacakları otel, otelin hizmetleri ve bölgenin genel özellikleri seyahat planlarını şekillendirmede etkili olduğu için bilmek isteyebilirler. Bunun dışında misafirler web sitesinde kendilerine özel bir alanın bulunmasını ve bu alanda fikir ve ihtiyaçlarını belirtmelerinin daha iyi olacağını belirtmişlerdir. Bu başlık altında dikkat çeken bir diğer fikir, sanal ziyaretler olmuştur. Sanal ziyaretlerin oteli ve bölgeyi tanımada daha etkili olacağını belirtmişlerdir.

Son olarak 2018 senesindeki son meydan okuma fikirlerine bakıldığında misafirler yaz sıcağından kaçınmak için en çok onları serinletecek ikramların ve aktivitelerin sunulmasının iyi olacağını düşünmüşlerdir.

2019 yılında otelin temasını belirlemek amacıyla meydan okunduğunda, misafirin aklında otelin belli bir kavrama sahip olması için bir temasının olmasının etkili olacağını yazmışlardır. Misafirler aynı zamanda bu kavramların görünür hale gelmesi için tanıtımının yapılmasının belirtmişlerdir. Bölge ile ilgili yapılan tanıtımların, otelin teması için önemli olduğunu belirtmişler ve bölgenin tanıtımının yapılmasının otelin daha iyi anlaşılacağı misafirler tarafından öne sürülmüştür. Bölgenin tanıtımında turların etkili olduğu ve promosyonların yapılması misafirin, otel ve bölgeyi tanımada etkili olduğu belirtilmiştir.

2019 senesindeki akıllı oda meydan okumasında misafirler, kalacakları odalarda yeni teknolojik ürünlerin, özellikle ev otomasyonu olarak adlandırılan teknolojilerin kullanılmasını belirtmişlerdir. Akıllı ürünler teknolojisinin, misafirlerin kendi odasını kişiselleştirmek için kolaylık sağlayacağını yazmışlardır. Yine daha önceki meydan okuma ve inovasyon kategorisinde belirtilen otelin kendi uygulamasının olması bu meydan okumada karşımıza çıkmıştır. Teknoloji destekli doğa dostu otel olması, daha önce belirtilen doğaya en az zarar veren otel, misafirler için akıllı odaların başlığında öne çıkan bir diğer fikir olmuştur.

Check in-out zamanı için 2019 yılında yapılan meydan okuma fikirlerine göre, misafirler uzun yolculuklardan otele geldikleri ve tekrar uzun yolculuklara çıkacakları için kendilerine verilen ikramların daha iyi hissettirdiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte

yolculuk için verilecek yiyecek-içecek paketi ve hediyeler varış-ayrılıştta fark yarattığını yazmışlardır. Turistler uzun yolculuklardan geldikten sonra lobide çok fazla beklemeyi istemedikleri için check in-out süreçlerinin daha hızlı ve kolay yapılmasını istemişlerdir. Yine bu meydan okumada check-in sırasında, bölge ve otel hakkında bilgilerin verilmesi ön plana çıkmıştır. İndirimler misafirin otelden ayrılışını iyileştirdiğini belirtmişlerdir.

2019 yılında aile tatilleri meydan okumasında yazılan fikirlere bakıldığında, ailenin tüm üyelerinin katılacağı animasyonların sunulmasını ön plana çıkmıştır. Aileleri ile birlikte seyahat eden yetişkinler, kendileri otelin belli hizmetlerinden yararlanırken, çocukları için aktivitelerin yapılmasının tatillerini daha keyifli hale gelmesini sağlayacağını belirtmişlerdir. Misafirler tatil boyunca çocuklarına özel hizmetlerin yapılmasını ve tatili onlar içinde unutulmaz hale gelmesini istemişlerdir. Aile seyahatleri ile yapılan bu meydan okumada kazanan fikir sık tekrar eden fikirlerdeki gibi çocukların göz önüne alınmasını istemiştir. Kazanan fikre göre, çocukların otelde katılabileceği etkinliklerin olması ve odaların çocuklara göre dekore edilmesi belirtilmiştir.

Otelin sosyal ağları için 2019 senesindeki meydan okumasında misafirler en çok, daha önce web sitesi üzerinde verilmesini istedikleri otel ve bölge hakkındaki bilgilerin bu ağlarda yayınlamasının seyahatleri için yararlı olacağını belirtmişlerdir. Sosyal ağlar için dikkat çeken diğer fikirler ise misafire, maddi avantaj sağlayacak promosyonların, çekilişlerin ve indirim haberlerinin bu kanallarda yayınlanması istemişlerdir. sosyal ağlardaki içerikler için kazanan fikir yine en çok tekrar eden fikirlerden olan turistik rotaların yer alması olmuştur.

2019 yılı yalnız seyahat eden turistleri ele alan meydan okumada, konaklama esnasında kendileri gibi tek başına seyahat eden turistler ile bir araya gelerek deneyimlerini birbirlerine anlatabilecekleri aktivitelerin olmasının yararlı olacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte yalnız seyahat etmeyi seven gezginler, kendilerine özel hizmetlerin sunulmasını istemişlerdir. Yalnız seyahat edenler için yazılan fikirlerden kazanan fikir tekrar eden yalnız seyahat edenleri bir araya getiren etkinliklerin oluşturulması olmuştur.

Otel 2019 senesinde mini barı oluşturmak için fikirleri sorduğunda misafirler, çoğunlukla mini barlarını kişileştirmek istediklerini belirtmişlerdir. Kişileştirilmiş mini barın yanı sıra misafirler, farklı temalı mini barların otel tarafından oluşturulmasını ve

standart tek bir mini bardan ise misafirin seçim yapacağı mini barların olması bu meydan okumada öne çıkan diğer fikir olmuştur. Sağlıklı mini bar bu meydan okumanın diğer ön plana çıkan fikri olmuştur. Aynı zamanda tatillerini daha uygun fiyata mal etmek isteyen misafirler, mini barların pahalı olduğunu ve bunların uygun fiyatlı olması gerektiğini belirtmişlerdir. Meydan okumada göze çarpan diğer fikir ise mini barların şekillerinin değiştirilmesi olmuştur. Misafirler otomat şeklinde mini barın daha kullanışlı olacağını belirtmişlerdir. Mini bar için okunan meydan okumada kazanan fikirde, mini barın kategorilere ayrılması ve misafirin bu kategoriler arasında seçim yapması fikri olmuştur.

2019 yılında otelin gruplara nasıl daha iyi hizmet sağlayacağı öğrenmek için yaptığı meydan okumada, gruplara özel animasyonların ve hizmetlerin sunulması en çok öne çıkan fikirler olmuştur. Gruplar otel içinde hep bir arada olmayı istedikleri için kendilerine özel alanların sunulmasını istemişlerdir. Başka bir meydan okumada misafirler, otelin kendilerini nasıl ayrıcalıklı hissettireceğini belirtmesi istenince, kendilerine özel ürün ve hizmetlerin sunulmasının özel hissettireceğini belirtmişlerdir. Ayrıcalıklı hissetmeleri için aynı zamanda lüks transfer hizmetlerinin sunulmasını istenmiştir. Bunlara ek olarak kendilerine özel promosyonların yapılması bu meydan okumada öne çıkan diğer fikir olmuştur. Gruplar için oluşturulan bu meydan okumada kazanan fikir, en çok tekrar eden fikirlerle örtüşmektedir. Bu fikirde de gruplar için özel alanların olması, özel etkinlik ve aktivitelerin yapılması, odaların gruplara göre dekore edilmesi bulunmaktadır.

Özel deneyimler için otelde bulunmasını tercih ettikleri hizmetler sorulduğunda misafirler, kişileştirilmiş seyahatlerin sunulması, check in-out işlemlerinin kolaylaştırılması, transfer hizmetlerinin sunulması, dijital dizi-film platformlarına üyeliğin bulunması istenmiştir. Özel deneyimler için meydan okumanın kazanan fikri ise cep telefonları ile oteldeki bütün hizmetlere kolaylıkla ulaşılması istenmiştir.

2020 yılında dünyaya yayılan Covid-19 virüsünün etkisiyle otelin meydan okuyup geliştirmek istediği otelin kahvaltısı ise bu Pandemi döneminin kurallarına uygun kahvaltı hizmetlerinin sunulması yönünde olmuştur. Misafirler restoranda dezenfektasyonlar olmasını, masalar arasındaki mesafenin uygun aralığa göre ayarlanmasını ve restorandın alanının alacağı kişi sayısını geçmemesini, oluşacak kahvaltı kuyruğunun yine Pandemi kuralına uyması ve misafire maske verilmesini istemişlerdir. Bunun haricinde gelen

fikirler restoranda misafirlerin birbirleri veya personelle temaslarını en aza indirecek, dijital büfe, odada alakart kahvaltı, rezervasyonlu veya vardiyalı kahvaltı, paketli yiyecek-içecekler, tek kullanımlık mutfak malzemelerinin kullanılması gibi fikirler sunmuşlardır. Pandemi dönemi kuralları hariç misafirler kaldıkları otelde farklı kahvaltı çeşitlerinin sunulmasını istemişlerdir. Bu bulgular 2017 yılında kahvaltı için yapılan meydan okumanın öne çıkan fikirlerden farklılık göstermiştir. 2017 yılında kişiselleştirilmiş ve çeşitlendirilmiş kahvaltı büfeleri ortaya çıkarken, 2020 yılında ise covid-19 virüsünün getirdiği kurallar ön plana çıkmıştır. Kazanan fikirde, kahvaltının Pandemi koşullarına göre düzenlenmesini belirtmiştir. Misafirler kendilerinin belirledikleri kahvaltıyı restorandan alıp ya odalarına çıkmaları ya da Pandemi koşullarına göre düzenlenmiş restoranda yemeleri belirtilmiştir.

2020 yılında otelde daha uzun kaldıklarını belirten misafirlere, kendilerini evlerinde hissetmeleri için hangi hizmetlerin sunulması istedikleri sorulunca odada çay-kahve makinelerinin olmasını istemişlerdir. Böylelikle odada çalışan misafirler istedikleri saatte kendi kahvelerini hazırlayabileceklerini belirtmişlerdir. Bu fikirle birlikte misafirler kendilerini daha rahat hissedecekleri bornoz, terlik gibi daha çok evde kullandıkları ürünlerin odada bulunmasını ve yastık seçim imkânı, odada bulunan bakım ürünlerinin daha kişisel hale getirilmesini istemişlerdir. Kazanan fikirde otelde kalan misafirler için aktivitelerin düzenlenmesi istenmiştir

Otel 2020 senesinde Pandemi döneminde seyahatin tekrar teşvik edilmesi için neler yapılabileceğini öğrenmek için meydan okuduğunda, yine Covid-19 döneminin kurallarına uyulmasının seyahati artıracak misafirler tarafından belirtilmiştir. Misafirler aynı zamanda bu dönemin getirmiş olduğu ekonomik sıkıntılardan dolayı kendilerine maddi olarak avantaj sağlayacak hizmetlerin sunulmasını istemişlerdir. Promosyonlar, indirimler, ücretsiz aktiviteler, uygun fiyatlar bu istekler arasında yer almıştır. İkramlar sunulmasının, misafire nezaket ve ilgi gösterilmesinin seyahate teşvik edeceğini belirtmiştir.

Pandemi döneminde misafirin refahını artırmak için yapılan meydan okumada, bu dönemin göz önüne alınarak hizmetlerin sunulması istenmiştir. Yani otelin hijyenine, misafirlerin pandemi döneminin kurallarına uymasına, ateş kontrollerinin yapılmasına, hizmetlerin küçük gruplara ve kurallara uygun gerçekleştirilmesi fikirleri belirtilmiştir.

Aynı zamanda otelde kalan misafirler için farklı aktivitelerin ve etkinliklerin yapılması istenmiştir. Kazanan fikirde ise odadan spor etkinliklerin ve meditasyonların yapılması sağlayacak aktivitelerin yapılması olmuştur.

2020 senesinde otelde telekomünikasyon nasıl olması gerektiği sorulunca, misafirler en çok güçlü internetin olması fikrini tekrar etmişlerdir. Bunun yanı sıra misafirler bu dönemde uzaktan çalışma hayatına geçtiği için otelin veya odanın içinde çalışma alanlarının olmasını istemişlerdir. Uzaktan çalışmaya başlayan misafirler, otel içinde ofis ekipmanlarının olması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda misafirler otel içinde ses yalıtım sistemlerinin olmasının hem iş amaçlı seyahat edenler için hem de tatil amaçlı seyahat edenler için daha huzurlu bir seyahat sağlayacağını yazmışlardır. Meydan okumanın kazanan fikirde uzaktan çalışma için gerekli olan ekipmanların sağlanması istenmiştir.

2020 senesinde Pandemi döneminden dolayı sınırların kapatılması ile yereli teşvik etmek isteyen otel, nelerin yereli seyahate dahil edebileceğini öğrenmek için yaptığı meydan okumada turistler, oteldeki animasyonlardan yerelde faydalanmasının teşviki artıracığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte misafirler bölgeyi tanımak ve yerel ile iletişime geçmek için turların düzenlenmesini ve bölgenin yerel gastronomisinin otelde sunulmasını istemişlerdir. Daha önceki meydan okumalarda olduğu gibi yine bu meydan okumada, maddi olarak avantaj sağlanması yereli seyahate teşvikin diğer öne çıkan fikri olmuştur.

Covid-19 döneminde önemi daha çok artan teknoloji otelin meydan okumalarında kendini göstermiştir. Otel yeniden açılma sürecinde hangi teknolojilerin kullanılmasını istediklerini misafirin yazması talep edince, misafirler daha önceki meydan okumalar ve inovasyon kategorilerinde çokça belirtilen otelin kendi uygulamasının olmasını yazmışlardır. Misafirler uygulama üzerinden oteldeki bütün hizmetlere ulaşabilmeyi hatta misafirlerin ortak alanların doluluk oranlarına bu uygulamada yer verilmesini istemişlerdir. Pandemi koşulları göz önüne alındığında akıllı otel sistemlerinin kullanmak ve böylece sadece telefon üzerinden her şeyi kontrol edebilmek misafirler tarafından tekrar eden fikirler olmuştur. Akıllı otel sistemleri ile teması azaltan misafirler, bu dönemde virüsten korunmayı sağlayacağını belirtmişler ve otelde bunların yanı sıra her

gün ateşlerinin ölçümünün yapılması gerektiğini yazmışlardır. Kazanan fikirde ortak alanlarda kontenjanı gösteren uygulamaların olması istenmiştir.

2020 senesinde otelde uzun süreli kalacak olan misafirlerin nelere ihtiyaçları olacağını belirlemek için yapılan meydan okumada, otelde daha iyi konaklamak için yemek yapabilecekleri alanların, malzemelerin odada olmasını ve bu uzun konaklamalar boyunca kıyafet temizliği için çamaşırhanelerin olmasını istemişlerdir. Misafirler aynı zamanda uzaktan çalışma hayatına geçtikleri için bu koşullara uygun hizmetlerin sağlanmasının hem konaklama kalitesine hem de çalışma hayatına fayda sağlayacağını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak daha kişisel konaklama yapabilmeyi ve boş zamanlarını değerlendirebilecekleri aktiviteler istemişlerdir.

Pandemi döneminde Noel'in kutlmasının nasıl yapılması misafirlere sorulduğunda, daha önce Noel için okunan meydan okuma olduğu gibi otelin ve odaların dekorasyonlarının Noel'e uygun olmasını en çok belirtilen fikir olmuştur. Misafirler bu özel günler için geleneksel etkinliklerin ve yemeklerin yapılması yine bir önceki benzer meydan okuma ile aynı fikirler yazılmıştır. Bununla birlikte maddi avantaj bu senenin ve bu meydan okumanın öne çıkan diğer sonuç olmuştur. Kazanan fikir en çok tekrar eden fikirler ile örtüşmektedir. Fikirde Noel'e özel promosyonların yapılması, otelin bugüne özel dekore edilmesi yer almaktadır.

2021 yılında misafirler iç tasarımı geliştirmek isteyen otele, covid-19 virüsü etkisi ile temiz olmasını misafirler tarafından en çok önerilen fikir oluşmuştur. Temizliğin değer kazandığı bu dönemde misafirler, kolay temizlenebilir mobilyaların ve otel ve oda içinde daha az mobilya kullanılmasını istemişlerdir. Yine bu dönemin etkisiyle, bir önceki yılda benzer meydan okumada belirtildiği gibi akıllı otel teknolojilerinin kullanılması istemişlerdir. Misafirler ortak alanlarda güvenle oturabilmeleri için havalandırma sistemlerinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Doğa dostu dekorasyonların kullanılması daha önceki yıllarda olduğu gibi yine sene misafirin önem verdiği diğer bir konu olmuştur. Kazanan fikirde yine en çok tekrar eden fikirlerdeki gibi hijyen, akıllı otel teknolojilerinin bulunması yer almıştır. Bunlara ek olarak uzaktan çalışma için ekipmanların yer alması, çalışma alanlarının oluşturulması çamaşırhane hizmetlerinin sunulması, check in-out için temassız yolların bulunması yer almıştır.

2021 senesinde tatil sonrası sendromu azaltmak için yapılan meydan okumada misafirler, maddi avantajlar sağlanmasının ve farklı animasyonların yapılmasını istemişlerdir. Kalan diğer misafirler için ne gibi hizmetler sunulması sorulduğunda yalıtım sistemlerinin kullanılması en sık yazılan fikirler olmuştur. En çok yazılan diğer fikir ise konaklama sırasında misafire daha kişisel hizmet ve ürünlerin sunulması olarak belirlenmiştir. Bu bölümdeki kategoriler alanlarında misafirler meydan okumalar ışığında ve diğer senelere göre daha az fikir yazıldığı için burada ele alınmamıştır.

Diğer misafirlerin seyahatini iyileştirmek için 2021 yılında yapılan meydan okumada, yalıtım sistemlerin bulunması, kişileştirilmiş konaklama için odadaki ürünlerin, yastığın ve yatağın kategorilerinin bulunmasını istemişlerdir. Misafirin istediği ambiyansların oluşturulması için ses ve aydınlatma sistemlerin bulunmasını belirtmişlerdir. Kazanan fikirde odalar kategorilere ayrılmış ve misafirlerin bu kategorilere göre oda seçecekleri belirtilmiştir.

Yıllar için kategoriler incelendiğinde, 2017, 2018, 2019 yıllarında avantaj kategorisi için misafirler ortak olarak bir sadakat programının oluşturulmasını, doğa ve hayvan dostu bir otel olunmasını ve misafirin ulaşımını kolaylaştıracak hizmetlerin sunulmasını istemişlerdir. Otelin evcil hayvan dostu olması Victorino vd. (2006) yaptığı araştırmada görüldüğü gibi misafirlerin bu alanda yapılacak yeniliklere daha fazla katılmak isteyeceğini belirtmişlerdir. Bunların haricinde bu kategoriler kısmı meydan okumalardan etkilenmiş ve misafirler meydan okumalara göre fikirler yazmıştır. 2020 senesinde ise Pandemiden dolayı insanlar temizlik, dezenfektasyon gibi koruma sağlayacak hizmetler verilmesini istenmiştir.

Boş zaman, sağlıklı yaşam ve aktiviteler kategorisinde 2017, 2018 ve 2019 misafirler farklı etkinlik ve aktivitelerin yapılması, rotaların oluşturulması, turların düzenlenmesi tekrar eden fikirler olmuştur. 2020 senesinde ise misafirler yine Pandemi koşullarının göz önüne alınarak etkinlik ve aktivitelerin düzenlenmesini istemişlerdir.

Yine 2017, 2018 ve 2019 seneleri için misafirler iç tasarım ele alındığında çocuklar için mobilyaların olması gerektiğini belirtmişlerdir. Özellikle çocuklu aileler tatilleri esnasında çocuklarının keyif alması için onların ön plana alınmasını istemişlerdir. 2020 senesinde ise temizliği göz önüne alarak odada ayakkabılık ve elbise askılarının olmasını,

odada çalışma alanlarının varlığını, minimalist odaların oluşturulmasını ve odalarında kişisel isteklerinin olmasını belirtmişlerdir.

İnovasyon kategorisinde bütün yıllarında ortak düşünce akıllı sistemlerin otelde var olmasını belirtmişlerdir. Akıllı sistemler Pandemiden önce misafirler teknolojiye ayak uydurmak için istediklerini belirtirken, Pandemi ile birlikte teması azaltmak amacıyla istenilmiştir. Otelin bir uygulamaya sahip olması ve bu uygulama üzerinden misafirlerle iletişime geçilmesi istenmiştir. Bunun haricinde bu kategoride belirtilen diğer fikirler meydan okumalardan etkilenmiştir.

Yeme-içme kategorisi için bütün yıllarda ikramlar ön plana çıkmıştır. Misafirler otele girişleri, çıkışları veya otelde buldukları zaman boyunca kendilerine yiyecek, içecekler, meyveler, tatlılar gibi ikramların sunulmasını beklemişlerdir. Pandemiden önce ikramlara ek gastronomik etkinlikler düzenlenmesini istemişlerdir. Pandemiden sonra ise misafirler daha izole alanlar için yiyecek-içecekler ihtiyaçlarını belirtmişlerdir.

Eurostars Otelleri, kendi misafirleri ve potansiyel misafirleri ile girdiği birlikte hizmet yaratıma sürecinde, ele alınan bütün meydan okumalar ve kategorilerde bazı fikirlerin diğer fikirlere göre daha sık tekrar edildiği görülmektedir. Misafirler her yıl farklı bölümlerde otelin kendisine ait bir uygulaması olmasını ve otelle ilgili bütün işlemlerin bu uygulama üzerinden yapılmasını istemişlerdir. Bununla birlikte yine bu kategoride akıllı otel sistemlerinin kullanılması en çok tekrar eden fikirlerden olmuştur. Özellikle Pandemi döneminde bu fikir daha çok önem kazanmıştır.

Yazılan fikirlere bakıldığında, misafirler yerel hakkında daha fazla bilgi sahibi olmayı istedikleri görülmüştür. Misafirler ziyaret ettikleri bölgede sadece turlara katılmayı değil aynı zamanda bölgedeki aktiviteler ve etkinlikler hakkında bilgi almayı ve bu animasyonların biletlerini rezerve edebilmeyi istedikleri görülmüştür. Yerel hakkında düzenli olarak tekrar eden bir diğer fikir ise bölgenin gastronomisinin tanıtılması olmuştur. Bu fikirden anlaşılacağı gibi otelde konaklayanlar standart öğünlerden ve menülerden farklı olarak, bölgenin yerel ürünlerinin restoranda olmasının hem bölgeyi tanımada yardımcı olacağını hem de misafirin yeni lezzetler tatmasını sağlayacağını belirtmişlerdir. Bölge ve yerel ile ilgili bilgiler edinmek isteyen misafirler, birlikte yaratma sürecine katılmaya iten faktörler arasında olan yeni şeyler öğrenmeyi destekledikleri görülmüştür (Füller, 2006; Dvorak, 2013; Zare vd., 2019).

Kişileştirme kavramı bulgularda en çok tekrar eden kelimelerden biri olmuştur. Misafirler kendilerine sunulan hizmetleri, animasyonlar, mini barı check in-out saatlerini, odalarını, bakım ürünlerini, kahvaltı saatlerini ve sunulan öğünleri kişileştirmek istemişlerdir. Özellikle teknoloji alanındaki gelişmelerin bu fikirleri uygulamada yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Misafirler kendi tercihlerine göre ürün ve hizmetlerin verilmesinin hem kendi ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacağı hem de memnuniyetlerini artıracaklarını belirtmişlerdir. Kişileştirilmiş seyahat için yorum yapan misafirler, bu sürece katılım motivasyonları olarak daha önceki araştırmalarda belirtilen, tüketicinin istek ve ihtiyaçları daha iyi anlama ve bunun sonucu olarak memnuniyetlerinin artmasını sağlayacağı (Nambisan ve Baron, 2009; Dvorak, 2013) dile getirmişlerdir.

Neredeyse her yıl bir bölümde ön plana çıkan sadakat programının oluşturulması bulgulardan çıkan diğer önemli bir sonuç olmuştur. Misafirler düzenli konakladıkları otel tarafından hatırlanmayı istemişlerdir. Oluşturulan sadakat programının, misafirin tercih ettikleri ürün ve hizmetleri hatırlamasını ve ona bu hizmetleri ve ürünleri sunmasını için kullanılmasını istemişlerdir. Aynı zamanda bu programın düzenli misafirlere maddi anlamda avantajlar sağlayacak hizmetler sunması belirtilen diğer fikir olmuştur. Misafirler hem kişisel fayda hem de maddi fayda sağlamak amacıyla yazmış belirtmiş oldukları bu fikirler, birlikte yaratıma katılımı tetikleyen faktörler arasında yer aldığı daha önceki araştırmalarda bulunmuştur (Zare vd., 2019).

Hoş geldiniz sepeti ve ikramlar, misafirlerin sürekli belirttiği fikirler olmuştur. Sunulan ikramlar ve hoş geldiniz sepetlerinin, misafiri memnun edeceği belirtilmiştir. Misafirler kendilerine özellikle içecekler, meyveler, çikolatalar, tatlılar yerel lezzetlerin kendilerine ikram edilmesini, aynı zamanda bunların hoş geldiniz sepetinde adı ile odalarında bulunmasını istemişlerdir.

Otelin sunulan aktivitelerin ve etkinliklerin haricinde misafirler farklı animasyon ve rekreasyonların sunulmasını istemişlerdir. Otelin sunmuş olduğu bu etkinliklerin çeşitlendirilmesinin otelin daha eğlenceli hale geleceğini belirtmişlerdir. Bu sunulacak olan etkinliklerin farklı misafir tiplerine göre ayrılması birçok fikir tarafından desteklenen görüş olmuştur.

Son olarak neredeyse her yıl belli alanlarda misafirler tarafından belirtilen, çocukların seyahatine destek olacak hizmetlerin verilmesi fikri en çok tekrar eden

fikirlerden olmuştur. Ebeveynler seyahatlerinde çocukları için odada mobilyaların olması, özellikle kahvaltı büfelerinde olmak üzere menülerde, mini barda onların yiyebileceği gıdaların bulunması, çocuklar için aktivite ve etkinliklerin yapılması ve bakıcı hizmetlerinin sunulması istenmiştir. Victorino vd. (2006) bulgularında olduğu gibi bu alanlarda yenilikler yapılmasını istedikleri görülmektedir.

Birlikte yaratmanın farklı avantajlar sağladığı yapılan araştırmalarda görülmektedir. Bu araştırmalara dayanarak işletmeler yenilikler yaparken misafirlerine söz hakkı verebilirler. Eurostars otellerinin misafirlerini ihtiyaç ve istekleri öğrenmek için oluşturmuş olduğu bu platform sayesinde misafirleri sayesinde yeni fikirler elde etmiştir. Ülkemizde bulunan otellerde misafirleri için böyle bir platform oluşturabilir. Her ülkenin kendine has gelenek, görenek ve kültürü olduğundan ülkemizde yapılabilecek böyle bir platformdan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bundan dolayı işletme sahiplerinin kendi platformlarının oluşturması, bu platformdan elde ettikleri sonuçlardan yararlanarak yenilikler yapması daha sağlıklı olabilir.

KAYNAKÇA

- Abela, A. V. ve Murphy, P. E. (2008). Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 39-53.
- Agrawal, A. K.ve Rahman, Z. (2015). Roles and resource contributions of customers in value co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1-2), 144-160.
- Aitken, R., Ballantyne, D., Osborne, P. ve Williams, J. (2006). Introduction to the special issue on the service-dominant logic of marketing: insights from The Otago Forum. *Marketing theory*, 6(3), 275-280.
- Akaka, M.A., Schau, H.J. and Vargo, S.L. (2013), "The Co-Creation of Value in Cultural Context, Consumer Culture Theory. *Emerald Group Publishing Limited*, 15, 265-284. [https://doi.org/10.1108/S0885-2111\(2013\)0000015018](https://doi.org/10.1108/S0885-2111(2013)0000015018) (erişim tarihi 10/11/2020)
- Allen, S., Bailetti, T. ve Tanev, S. (2009). Components of co-creation. *Open Source Business Resource*, (November 2009). <http://timreview.ca/article/301> erişim tarihi 09/12/2020
- Andrades, L. ve Dimanche, F., (2014). Co-creation of experience value: A tourist behaviour approach. *Creating experience value in tourism*, 95-112.

- Arıca, R. ve Çorbacı, A. (2020). The Mediating Role of the Tourists' Citizenship Behavior Between the Value Co-Creation and Satisfaction. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 8(1), 125-150.
- Arıca, R.ve Kozak, R. (2018). Seyahat acentalarında müşterilerin üretime katılım davranışının algılanan hizmet çıktılarına etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(3), 684-702.
- Arıca, R. (2019). Seyahat acentalarında turistik ürünlerin kişiselleştirilmesinin bir yolu olarak müşterilerle üretim. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 499-516.
- Ballantyne, D. ve Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 22, 363-371.
- Banks, J. ve Potts, J. (2010). Co-creating games: a co-evolutionary analysis. *New media & society*, 12(2), 253-270.
- Beelaerts van Blokland, W. W. ve Santema, S. C. (2006). Value chain innovation processes and the influence of co-innovation. In *Proceedings of the 22nd IMP Conference, (2006)*. IMP.
- Beliatskaya, I. (2017). Understanding enhanced tourist experiences through technology: a brief approach to the Vilnius case. *Ara: Journal of Tourism Research*, 7(1), 17-27.
- Bell, L. ve Baybak, A. (2018). Customer satisfaction as an antecedent to engagement in cocreation of value in the hotel industry. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(2), 13-25.
- Berrada, M. (2017). Co-creation of the tourist experience via internet: Towards exploring a new practice. *Marketing*, 2(5), 18-23.
- Bettiga, D. ve Ciccullo, F. (2019). Co-creation with customers and suppliers: an exploratory study. *Business Process Management Journal*. 25 (2), 250-270.
- Bhardwaj, A. ve Sanjeev kumar S. (2020), "Drivers of Customer Value Co-Creation in Travel Services Post Covid-19. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 11, 677-683.
- Binkhorst, E. ve Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of hospitality marketing & management*, 18(2-3), 311-327.
- Blazquez-Resino, J. J., Molina, A. ve Esteban-Talaya, A. (2015). Service-Dominant Logic in tourism: the way to loyalty. *Current issues in Tourism*, 18(8), 706-724.
- Bonsu, S. K.ve Darmody, A. (2008). Co-creating second life: Market—consumer cooperation in contemporary economy. *Journal of macromarketing*, 28(4), 355-368.
- Bowers, M. R., Martin, C. L. ve Luker, A. (1990). Trading places: employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 4 (2), 55-69.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism management*, 19(5), 409-421.

- Buhalis, D. ve Park, S. (2021). Brand Management and Cocreation-lessons from tourism and hospitality: introduction to the special issue. *Journal of product and brand management*, 30(1), 1-11.
- Buonincontri, P., Morvillo, A., Okumus, F. ve van Niekerk, M. (2017). Managing the experience co-creation process in tourism destinations: Empirical findings from Naples. *Tourism Management*, 62, 264-277.
- Campbell, A. J. ve Cooper, R. G. (1999). Do customer partnerships improve new product success rates? *Industrial marketing management*, 28(5), 507-519.
- Campos, A. C., Mendes, J., do Valle, P. O. ve Scott, N. (2016). Co-creation experiences: Attention and memorability. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(9), 1309-1336.
- Campos, A. C., Mendes, J., do Valle, P. O. ve Scott, N. (2017). Co-creating animal-based tourist experiences: Attention, involvement and memorability. *Tourism management*, 63, 100-114.
- Canestrino, R., Bonfanti, A. ve Magliocca, P. (2018). Value co-creation in the hospitality industry: learning from the vascitour experience. *Sinergie Italian Journal of Management*, 36, 23-48.
- Cannas, R., Argiolas, G. ve Cabiddu, F. (2019). Fostering corporate sustainability in tourism management through social values within collective value co-creation processes. *Journal of sustainable tourism*, 27(1), 139-155.
- Chan, K. W., Yim, C. K. ve 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.
- Chang, W. ve Taylor, S. A. (2016). The effectiveness of customer participation in new product development. A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 80(1), 47-64.
- Chen, Z., King, B. ve Suntikul, W. (2020). Co-creation of value for cultural festivals: behind the scenes in Macau. *Tourism Recreation Research*, 45(4), 430-444.
- Chepurna, M. ve Criado, J. R. (2018). Identification of barriers to co-create on-line: the perspectives of customers and companies. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Cova, B. ve Cova, V. (2009). Faces of the new consumer: A genesis of consumer governmentality. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 24(3), 81-99.
- Cova, B. ve Dallı, D. (2009). Working consumers: the next step in marketing theory? *Marketing theory*, 9(3), 315-339.
- Cova, B. ve Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial marketing management*, 37(3), 270-277.

- Cova, B., Dalli, D. ve Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231-241.
- De Koning, J. I., Crul, M. R. ve Wever, R. (2016). Models of co-creation. In *Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes. 2016 Conference.*, 125, 266-278.
- Dewalska-Opitek, A. (2020, October). Customers' value co-creation in automotive sector—the case studies of BMW co-creation Lab and Volkswagen's people's car project in China. In *International Conference on Transport Systems Telematics*, 231-245.
- Dong, B., Evans, K. R. ve Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 123-137.
- Dvorak, T. (2013). *Co-innovation: Customer motives for participation in co-creation processes via social media platforms*. Yüksek Lisans Tezi. Hollanda: Twente Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Edvardsson, B., Enquist, B. ve Johnston, R. (2005). Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience. *Journal of service research*, 8(2), 149-161.
- Ertimur, B. ve Venkatesh, A. (2010). Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. *Australasian Marketing Journal*, 18(4), 256-263.
- Fang, E., Palmatier, R. W. ve Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 322-336.
- Feng, T., Sun, L. ve Zhang, Y. (2010). The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1384-1394.
- Fernandes, T. ve Remelhe, P. (2016). How to engage customers in co-creation: customers' motivations for collaborative innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 311-326.
- Firat, A. F., Dholakia, N., ve Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European journal of marketing*, 29(1), 40-56.
- France, C., Grace, D., Merrilees, B. ve Miller, D. (2018). Customer brand co-creation behavior: conceptualization and empirical validation. *Marketing intelligence & planning*, 36(3), 334-348.
- Frempong, J., Chai, J. ve Ampaw, E. M. (2018). Effects of waste management customer online value co-creation on sanitation attitude and advocacy: A customer-enterprise dyadic perspective. *Sustainability*, 10(7), 2557.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A. ve Storbacka, K. (2015). Managing co-creation design: A strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463-483.

- Frow, P., Payne, A. ve Storbacka, K. (2011). Customer co-creation: A typology and research agenda. *Review of Marketing Research*, 6, 84–106.
- Fuchs, C. ve Schreier, M. (2011). Customer empowerment in new product development. *Journal of product innovation management*, 28(1), 17-32.
- Füller, J., Bartl, M., Ernst, H. ve Mühlbacher, H. (2004). Community based innovation: a method to utilize the innovative potential of online communities. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* sunulan bildiri.
- Füller, J. (2006). Why consumers engage in virtual new product developments initiated by producers. *ACR North American Advances*, 33, 639–646.
- Füller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California management review*, 52(2), 98-122.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K. ve Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of management information systems*, 26(3), 71-102.
- Galvagno, M. ve Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(6), 643–683.
- Greer, C.R., Lusch, R.F. ve Vargo, S.L. (2016). A service perspective. Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic. *Organizational Dynamics*, 45, 28-38.
- Grisseemann, U. S. ve Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism management*, 33(6), 1483-1492.
- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of management*, 31(1), 7-27.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534.
- Grönroos, C. ve Ravald, A. (2009). Marketing and the logic of service: Value facilitation, value creation and co-creation, and their marketing implications, Hanken School of Economics.
- Grönroos, C. ve Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
- Grönroos, C., Strandvik, T. ve Heinonen, K. (2015). Value co-creation: Critical reflections. *The Nordic School: Service marketing and management for the future*, 69-81.
- Guimonta, D. ve Lapointeb, D. (2015). Co-creation of a tourist experience enhanced by technology, in the context of a Living Lab. *E-Review of Tourism Research*, 1.

- Gummesson, E., Lusch, R. F. ve Vargo, S. L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2 (1), 8-22.
- Guo, L., Lotz, S. L., Tang, C. ve Gruen, T. W. (2016). The role of perceived control in customer value cocreation and service recovery evaluation. *Journal of Service Research*, 19 (1), 39-56.
- Güzel, M., (2020). A better understanding of value co-creation. Doktora tezi. Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Endüstrisi
- Haro, M. A. G., Ruiz, M. P. M. ve Cañas, R. M. (2014). The Effects of the Value Co-Creation Process on the Consumer and the Company. *Expert Journal of Marketing*, 2(2), 68-81.
- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y. ve Armirotto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101-109.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M. ve Falk, T. (2015). The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 279-296.
- Hirschheim, R. A. (1985). User experience with and assessment of participative systems design. *Mis Quarterly*, 9(4), 295-304.
- Hjalager, A. M. ve Konu, H. (2011). Co-branding and co-creation in wellness tourism: The role of cosmeceuticals. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(8), 879-901.
- Horbel, C., Woratschek, H. ve Popp, B. (2010). The Role of Identification and Co-Creation in the Service-Profit Chain. 39. *Avrupa pazarlama akademisi*, Copenhagen, Danimarka.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. ve Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of service research*, 13(3), 283-296.
- Hussain, K., Jing, F., Junaid, M., Zaman, Q. U.ve Shi, H. (2020). The role of co-creation experience in engaging customers with service brands. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 12-27.
- Ind, N. ve Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European business review*, 25 (1), 86-95.
- Ind, N., Iglesias, O. ve Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, 55(3), 5-26.
- Jaakkola, E. ve Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of service research*, 17(3), 247-261.
- Kambil, A., Friesen, G. B. ve Sundaram, A. (1999). Co-creation: A new source of value. *Outlook Magazine*, 3(2), 23-29.
- Kamboj, S. ve Gupta, S. (2020). Use of smart phone apps in co-creative hotel service innovation: an evidence from India. *Current Issues in Tourism*, 23(3), 323-344.

- Kaur Sahi, G., Sehgal, S. ve Sharma, R. (2017). Predicting customers recommendation from co-creation of value, customization and relational value. *Vikalpa*, 42(1), 19-35.
- Kennedy, E. ve Guzmán, F. (2016). Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations. *Journal of Consumer Marketing*, 35(5),313-323.
- Kirah, A. (2009). Co-creation: a new way of doing business in an age of uncertainty. *Open Source Business Resource*, 29-33.
- Kleemann, F., Voß, G. G. ve Rieder, K. (2008). Un (der) paid innovators: The commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. *Science, technology & innovation studies*, 4(1), 5-26.
- Koehler, J. ve Schneider, A. (2014). Good Vibrations: Co-creating sustainable events through multi-stakeholder involvement. 28. *ANZAM Konferansı*, 3-5.
- Köhler, T., (2011). Co-Creation in the Hospitality Industry, Yüksek Lisans Tezi, Aachen: Heilbronn Üniversitesi, Sosyal Bilimler Endüstrisi, Almanya.
- Kristensson, P., Matthing, J. ve Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International journal of service industry management*, 19(4),474-491.
- Kaur Sahi, G., Sehgal, S. ve Sharma, R. (2017). Predicting customers recommendation from co-creation of value, customization and relational value. *Vikalpa*, 42(1), 19-35.
- Lakerink, K. (2013). *What are the motivations for customers to co-create online?*. Yüksek Lisans Tezi, Overijssel: Twente Üniversitesi, Hollanda
- Larasati, M. ve Balqiah, T. E. (2020). Japanese cultural festival behavioral intention based on attendees' co-creation, perceived value, and satisfaction. In *Contemporary Research on Business and Management: Proceedings of the International Seminar of Contemporary Research on Business and Management (ISCRBM 2019)*, 27-29, 110.
- Lawer, C. (2006). Eight styles of firm-customer knowledge co-creation. *An OMC Group Insight*, 4.
- Lee, L. S., Shaharuddin, S. S., Ng, G. W. ve Wan-Busrah, S. F. (2017). Co-creation tourism experience in perceived usability of interactive multimedia features on mobile travel application. *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering (JTEC)*, 9(2-9), 155-161.
- Li, X. ve Petrick, J. F. (2008). Tourism marketing in an era of paradigm shift. *Journal of travel research*, 46(3), 235-244.
- Lin, Z., Chen, Y. ve Filieri, R. (2017). Resident-tourist value co-creation: The role of residents' perceived tourism impacts and life satisfaction. *Tourism Management*, 61, 436-442.
- Lof, N. C. B. (2013). Co-creation: obtaining an advantage through the involvement of consumers. A study providing insights in the effects of co-creation in new product development on

- consumer perceptions of brands and products. Yüksek Lisans Tezi, Overijssel: Twente Üniversitesi. Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Lončarić, D., Perišić Prodan, M. ve Dlačić, J. (2019). The role of market mavens in co-creating tourist experiences and increasing loyalty to service providers. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 2252-2268.
- López, R. A., de Maya, S. R. ve López, I. L. (2017). Sharing co-creation experiences contributes to consumer satisfaction. *Online Information Review*.
- Löbler, H. (2011). Position and potential of service-dominant logic-Evaluated in an ‘ism’ frame for further development. *Marketing Theory*, 11(1), 51-73.
- Lusch, R. F. ve Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R. F. ve Vargo, S. L. (2009). Service-dominant logic—a guiding framework for inbound marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), 6-10.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. ve Malter, A. J. (2006). Marketing as service-exchange: Taking a leadership role in global marketing management. *Organizational Dynamics*, 35(3), 264-278.
- Lusch, R.F. ve Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Q.*, 39, 155-175.
- Ma, S., Gu, H., Wang, Y. ve Hampson, D. P. (2017). Opportunities and challenges of value co-creation: The role of customer involvement in hotel service development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3023-3043
- Magliocca, R. C. A. B. P. (2018). Value co-creation in the hospitality industry: learning from the Vascitour experience. *Sinergie Italian journal of management*, 36, 107.
- Mariyudi, M. ve Matriadi, F. (2018). Customer Value Co-Creation Behavior and Customer Loyalty: a Case Study in The Mobile Application Industry. *The 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*, 469-475
- Mathis, E. F. (2013). The effects of co-creation and satisfaction on subjective well-being. Yüksek Lisans Tezi. Virginia: Virginia Tech. Üniversitesi: Virginia Politeknik Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesi
- Mathis, E.F., Kim, H., Uysal, M., Sirgy, J.M. ve Prebensen, N.K. (2016). The effect of co-creation experience on outcome variable. *Annals of Tourism Research*, 57, 62-75.
- Michel, S., Brown, S. W. ve Gallan, A. S. (2008). Service-logic innovations: how to innovate customers, not products. *California management review*, 50(3), 49-65.
- Minkiewicz, J., Evans, J. ve Bridson, K. (2014). How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of marketing management*, 30(1-2), 30-59.
- Moise, M. S., Gil-Saura, I. ve Ruiz-Molina, M. E. (2020). Implications of Value Co-Creation in Green Hotels: The Moderating Effect of Trip Purpose and Generational Cohort. *Sustainability*, 12(23), 9866.

- Mostafa, R. B. (2016). Value co-creation in industrial cities: A strategic source of competitive advantages. *Journal of Strategic Marketing*, 24(2), 144-167.
- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management review*, 27(3), 392-413.
- Nambisan, S. ve Baron, R. A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of interactive marketing*, 21(2), 42-62.
- Nambisan, S. ve Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of product innovation management*, 26(4), 388-406.
- Neuhofer, B. (2016). Innovation through co-creation: Towards an understanding of technology-facilitated co-creation processes in tourism. *In Open tourism*, 17-33.
- Neuhofer, B. ve Buhalis, D. (2012). Understanding and managing technology-enabled enhanced tourist experiences. In *Proceedings of the 2nd Conference on Hospitality and Tourism Marketing & Management*, Corfu, Yunanistan.
- Neuhofer, B., Buhalis, D. ve Ladkin, A. (2014). A typology of technology-enhanced tourism experiences. *International journal of tourism research*, 16(4), 340-350.
- Norton, M. I., Mochon, D. ve Ariely, D. (2012). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of consumer psychology*, 22(3), 453-460.
- O'Hern, M. S. ve Rindfleisch, A. (2010). Customer co-creation: a typology and research agenda. *Review of marketing research*, 6(1), 84-106.
- Oertzen, A. S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S. A. ve Mager, B. (2018). Co-creating services—conceptual clarification, forms and outcomes. *Journal of Service Management*, 29(4), 641-679.
- Oliveira, E., ve Panyik, E. (2015). Content, context and co-creation: Digital challenges in destination branding with references to Portugal as a tourist destination. *Journal of Vacation Marketing*, 21(1), 53-74.
- Op Den Kamp, K. (2009). Viable Business Models for Corporate Co-creation Communities. *Open Source Business Resource*.
- Otchere, S. K., Hong-Yun, T. ve Kumaning, W. O. A. R. G. (2019). The Effect of Value Co-creation on Innovation Performance: The Mediating Role of Customer Perceived Value. *European Journal of Business and Management*, 11(27), 47-55.
- Ozkan, N. N. (2015). An example of open innovation: P&G. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1496-1502.
- Palma, F. C., Trimi, S. ve Hong, S. G. (2019). Motivation triggers for customer participation in value co-creation. *Service Business*, 13(3), 557-580.

- Payne, A. F., Storbacka, K. ve Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Pera, R. ve Viglia, G. (2015). Turning ideas into products: subjective well-being in co-creation. *The Service Industries Journal*, 35(7-8), 388-402.
- Polo Peña, A. I., Frías Jamilena, D. M. ve Rodríguez Molina, M. Á. (2014). Value co-creation via information and communications technology. *The Service Industries Journal*, 34(13), 1043-1059.
- Pongsakornrungrungsilp, S. ve Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303-324.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and business*, 50-61.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.
- Prahalad, C. K. ve Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Prebensen, N. K. ve Xie, J. (2017). Efficacy of co-creation and mastering on perceived value and satisfaction in tourists' consumption. *Tourism Management*, 60, 166-176.
- Prebensen, N. K., Kim, H. ve Uysal, M. (2016). Cocreation as moderator between the experience value and satisfaction relationship. *Journal of travel research*, 55(7), 934-945.
- Quita, A. G. ve Nugroho, S. S. (2019). The effect of online service quality and consumers' motivation on willingness to participate in co-creation activities. *Jurnal Siasat Bisnis*, 23(2), 113-126.
- Rajah, E., Marshall, R. ve Nam, I. (2008). Relationship glue: customers and marketers co-creating a purchase experience. *ACR North American Advances*, 35, 367-375.
- Ramaswamy, V. (2009b). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*.
- Ramaswamy, V. (2009a). Co-creation of value — towards an expanded paradigm of value creation. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), 11–17
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195-196.
- Ramaswamy, V. ve Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard business review*, 88(10), 100-109.
- Ramaswamy, V., Gouillart, F. (2008). Co-Creating Strategy with Experience Co-Creation, *Harvard Business Publishing 10*, 4.

- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic management journal*, 20(1), 49-65.
- Randall, W. S., Gravier, M. J. ve Prybutok, V. R. (2011). Connection, trust, and commitment: dimensions of co-creation? *Journal of strategic marketing*, 19(01), 3-24.
- Rather, R. A., Hollebeek, L. D. ve Islam, J. U. (2019). Tourism-based customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *The Service Industries Journal*, 39(7-8), 519-540.
- Roggeveen, A. L., Tsiros, M., ve Grewal, D. (2012). Understanding the co-creation effect: when does collaborating with customers provide a lift to service recovery?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), 771-790.
- Roser, T., DeFillippi, R. ve Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European business review*, 25(1), 20-41.
- Russo-Spena, T. ve Mele, C. (2012). "Five Co-s" in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*.
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381-391.
- Salvado, J. O. M. G., Ferreira, A. M. A. P. ve Costa, C. M. M. (2011). Co-creation: the travel agencies' new frontier. *Tourism & Management Studies*, 1, 229-244.
- Sanders, L. ve Simons, G. 2009. A Social Vision for Value Co-creation in Design. *Open Source Business Resource*, 27-34.
- Shaw, G., Bailey, A. ve Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism management*, 32(2), 207-214.
- Skaržauskaitė, M. (2013). Measuring and managing value co-creation process: overview of existing theoretical models. *Socialinės Technologijos*, 3(01), 115-129.
- Solem, B. A. A. (2016). Influences of customer participation and customer brand engagement on brand loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 332-342.
- Song, J. H. ve Adams, C. R. (1993). Differentiation through customer involvement in production or delivery. *Journal of Consumer Marketing*.
- Tanev, S., Bailetti, T., Allen, S., Milyakov, H., Durchev, P. ve Ruskov, P. (2011). How do value co-creation activities relate to the perception of firms' innovativeness?. *Journal of Innovation Economics Management*, (1), 131-159.
- Tanev, S., Durchev, P., Milyakov, H., Ruskov, P., Allen, S. ve Bailetti, T. (2010). Value co-creation in open source firms and beyond. *In Open Source Innovation*, 24-25.
- Thomke, S. ve Von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard business review*, 80(4), 74-81.

- Tijmes, A. H. (2010). Co-creation and firm performance: innovation success enhancing effects of and motives for customer involvement. Yüksek Lisans Tezi, Overijssel: Twente Üniversitesi.
- Trinanda, O., Sari, A.Y., (2020). The Role of Philoxenia and Value Co-Creation on Re-Visit Intention. *In Proceedings of Tourism Development Centre International Conference*, 73-81.
- Tu, Y., Neuhofer, B.ve Viglia, G. (2018). When co-creation pays: stimulating engagement to increase revenues. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2093-2111
- Vaisnore, A. ve Petraite, M. (2011). Customer involvement into open innovation processes: a conceptual model. *Social sciences*, 73(3), 62-73.
- Van Dijk, J., Antonides, G.ve Schillewaert, N. (2014). Effects of co-creation claim on consumer brand perceptions and behavioural intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 38(1), 110-118.
- Van Limburg, B. (2011). Visiting Suriname, Using Dart to Analyze a Visitor's Perspective in a Cocreation Environment. *Information Technology & Tourism*, 13(2), 119-132.
- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F. (2008). From goods to service (s): Divergences and convergences of logics. *Industrial marketing management*, 37(3), 254-259.
- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L.ve Lusch, R. F. (2010). From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 169-179.
- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F. (2014). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In *The service-dominant logic of marketing*, 61-74.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. ve Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
- Vega-Vazquez, M., Revilla-Camacho, M. Á. ve Cossío-Silva, F. J. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*. 51(10), 1945-1953.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. ve Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 555-576.
- Volo, S. (2006). A consumer-based measurement of tourism innovation. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 73-87.

- Von Hippel, E. (2007). Horizontal innovation networks—by and for users. *Industrial and corporate change*, 16(2), 293-315.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. ve 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.
- Wikström, S. (1996a). Value creation by company-consumer interaction. *Journal of marketing management*, 12(5), 359-374.
- Wikström, S. (1996b). The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*, 30, 309-566.
- Xie, C., Bagozzi, R. P. ve Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 109-122.
- Xu, Y., Marshall, R., Edvardsson, B. ve Tronvoll, B. (2014). Show you care: initiating co-creation in service recovery. *Journal of Service Management*, 25(3), 369-387.
- Yi, Y. ve Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business research*, 66(9), 1279-1284.
- Yi, Y., Natarajan, R. ve Gong, T. (2011). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research*, 64(1), 87-95.
- Zaborek, P. ve Mazur, J. (2019). Enabling value co-creation with consumers as a driver of business performance: A dual perspective of Polish manufacturing and service SMEs. *Journal of Business Research*, 104, 541-551.
- Zare, S., Bettiga, D. ve Lamberti, L. (2019). Does one design fit them all? Study of drivers of co-creation interest along different consumer segments. *Journal of Strategic Marketing*, 27(7), 630-650.
- Zhang, C. X., Fong, L. H. N. ve Li, S. (2019). Co-creation experience and place attachment: Festival evaluation. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 193-204.
- Zhang, P. (2017). Co-Creation experience: measurement development and influence on value in sharing economy. Doktora Tezi, Kolombiya: Güney Carolina Üniversitesi.
- Zomerdijk, L. G. ve Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of service research*, 13(1), 67-82.
- Zwass, V. (2010). Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective. *International journal of electronic commerce*, 15(1), 11-48

Yararlanılan İnternet Siteleri

Http-1 https://naaee.org/sites/default/files/fs_whitepaper1-co-creation_5_guiding_principles-april2009.pdf erişim tarihi 11.01.2022

Http-2 <https://consumervaluecreation.com/2016/02/22/dells-ideastorm-still-co-creation/> erişim tarihi 11.01.2022

Http-3 <https://social-innovation.hitachi/-/media/project/hitachi/sib/en-gb/about/whitepaper/pdf/cocreatingthefuture.pdf> erişim tarihi 28.10.2021

Http-4 <https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples> erişim tarihi 02.11.2021

Http-5 <https://yourstory.com/2018/10/7-principles-complete-co-creation-make-innovation-efficient-relevant-desirable-end-users/amp> erişim tarihi 02.11.2021

Http-6 <https://www.nexotur.com/noticia/94068/nexohotel/la-plataforma-hotel-tester-ideas-recibe-cientos-de-ideas.html> erişim tarihi 02.11.2021

Http-7 https://www.eurostarshotels.co.uk/hotels_directory.html erişim tarihi 11.01.2022

Http-8 https://en.wikipedia.org/wiki/Eurostars_Hotels erişim tarihi 11.01.2022

Http-9 https://www.hosteltur.com/126622_cliente-lidera-proceso-innovacion-eurostars-hotels.html erişim tarihi 15.01.2022

Http-10 <https://news.infurma.es/contract/the-iii-edition-of-the-eurostars-hotel-lab-contest-reveals-what-the-hotel-rooms-of-the-future-will-look-like/20031> erişim tarihi 15.01.2022

Http-11 <https://www.hospitalitynet.org/news/4078300.html> erişim tarihi 11.01.2022

Http-12 <https://tecnohotelnews.com/2019/03/06/eurostars-robot-camarero-tiago/> erişim tarihi 15.01.2022