

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MEDYA VE İLETİŞİM SİSTEMLERİ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YENİ MEDYA TEKNOLOJİLERİ BAĞLAMINDA KÜRESEL
ŞİRKETLERİN “CROWDSOURCING” UYGULAMALARI: BİR
VAKA ÇALIŞMASI OLARAK ‘PwC’**

DUYGU MERZİFONLUOĞLU

İSTANBUL, HAZİRAN 2014

Global Companies' Implementation of "Crowdsourcing" Applications in
the Context of New Media Technologies: 'PwC' as a Case Study

Yeni Medya Teknolojileri Bağlamında Küresel Şirketlerin
"Crowdsourcing" Uygulamaları: Bir Vaka Çalışması olarak 'PwC'

Duygu Merzifonluoğlu

112681003

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Aslı Tunç

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Yonca Aslanbay

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Emine Eser Telci

:
:
:

Tezin Onaylandığı Tarih

: 16.06.2014

Toplam Sayfa Sayısı

: 105

Anahtar Kelimeler (Türkçe)

Anahtar Kelimeler (İngilizce)

1) Kitlekaynak

1) Crowdsourcing

2) Yeni Medya Teknolojileri

2) New Media Technologies

3) Oyunlaştırma

3) Gamification

4) PwC

4) PwC

5) Kurumlararası İletişim

5) Organizational Communication

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu tezin hayata geçirilmesinde büyük katkısı olan, Bilgi Üniversitesi'nin bana kazandırmış olduğu en önemli isimlerin başında gelen, tez danışmanım sevgili Profesör Aslı Tunç'a minnet borçluyum. Kendisinin başarılı akademik kariyeri süresince biriktirmiş olduğu engin tecrübelerinin bir getirisi olarak, benim bu tezi yazmam konusunda beni cesaretlendirip, destek olarak, son ana kadar anlayışını esirgemeyen bir tutum içerisinde oluşu, bu tezi yazmamdaki en büyük etkenlerden biridir.

Çoğu tez yazan öğrencinin benim kadar şanslı olduğunu düşünmüyorum. Çünkü 7 küsur yıldır çatısı altında olmaktan, her gün gurur ve mutluluk duyduğum şirketimin her biri çalışma arkadaşım da olan çalışanları, tezimi yazdığım süreçte bana karşı olan desteklerini hiç esirgemediler. Başta PwC şirketini, bu tezin vaka çalışması olarak değerlendirmeme izin veren, tezin sonuçları konusunda heyecan ve merak duyduklarını dile getiren PwC Türkiye Başkanı Haluk Yalçın'a ve PwC Türkiye Vergi Bölümü Lideri Zeki Gündüz'e özel teşekkürlerimi sunarım. Kendilerinin tezime karşı olan, bu içten ve samimi yaklaşımı sayesinde, Türkçe literatürü için, bir şirket örneği (PwC) ile ilk kez açıklanarak özgün bir tez olma özelliğine sahip olabilen "Crowdsourcing" kavramının iş dünyasında nasıl açılımları olabileceğine ilişkin bir tez yazılmış oldu.

Bu tezde yer alan cümleler ve paragraflar her ne kadar benim tarafımdan örgüye tabii tutulmuş olsa da, bu tezin özgün oluşuna sebebiyet tanıyan fikirler onlara aitti. Bana değerli vakitlerini ayıran, büyük bir özen ve sabırla kendilerine yöneltmiş olduğum sorulara yanıt veren PwC Şirket ortakları: 'Adnan Akan, Ayşe

Bayrı Işım, Baki Erdal, Beste Gücüm, Burak Özpoyraz, Ersun Bayraktaroğlu, Haluk Yalçın, Hüsnü Dinçsoy, Murat Çolakoğlu, Oktay Aktolun, Özlem Güç Alioğlu, Tumin Gültekin, Umurcan Gago ve Zeki Gündüz’e içten teşekkürlerimi sunarım. PwC kültürüne sahip olan PwC şirket ortaklarının, bu kültürün yıllar boyu kendilerine katmış olduğu düşünce yapısının ışığında paylaştıkları değerli yorum ve düşünceleri olmasaydı bu tez asla yazılamaz ve ‘özgün’ sıfatını taşıyamazdı.

Hiçbir şirkette bir örneğine rastlamadığım “PwC ailesi” kültürünün bana kazandırmış olduğu PwC’li dostlarım ise, tezimi yazdığım süreç içerisinde benimle öneri ve desteklerini paylaşmayı ihmal etmediler. Burada ayrı ayrı adını yazamadığım, farklı dönemlerde hayatıma girerek, hayatımın bir parçası olmalarından onur duyduğum tüm dostlarıma ise ayrıca teşekkür ederim.

Böyle bir tezin yazımının sorumluluğu gayet tabii bireyin kendisine aittir ancak eminim en büyük destek de ailesine aittir. Sevgili annem Berrin Merzifonluoğlu ve babam Mehmet Orhan Merzifonluoğlu, ihtiyacım olan tüm anlarda beni yalnız bırakmayıp, teşvik edip bu teşekkürü yazacağım günleri düşündürüp heveslendirerek, bu meşakatli süreçte bir an bile motivasyonumun düşmesine izin vermemişlerdir. Benim annem ve babam oldukları ve doğduğum ilk andan itibaren beni dünyanın en güzel ailesine sahip hissettirilerinden ötürü kendilerine minnet borçluyum.

ÖZET

MERZİFONLUOĞLU, Duygu. Yeni Medya Teknolojileri

Bağlamında Küresel Şirketlerin Crowdsourcing Uygulamaları: Bir Vaka Çalışması olarak ‘PwC’. İstanbul. 2014

Bu çalışma genel tanımı itibariyle “Crowdsourcing” (Kitle Kaynak) kavramı ve bu kavramın uygulamalarına ilişkin bir çalışmadır. “Crowdsourcing” tanımından yola çıkarak, bu kavramın tarihçesinden, ilk olarak nerede ve ne zaman uygulandığına kadar “Crowdsourcing” kavramının dünya genelindeki başlıca uygulamalarını ele alan bu çalışmada, “Crowdsourcing” kavramı, yeni medya teknolojileri açısından değerlendirilmiştir. Sosyal medya ve internet sayesinde, “Crowdsourcing”’in uygulama prensibinin nasıl bir gelişim eğrisi izlediğinin belirtildiği bu çalışmada, “Crowdsourcing” kavramı iş dünyası açısından değerlendirilmiştir.

İş dünyası açısından, uygulama alanı olarak “Crowdsourcing”’in en çok hangi sektörlerde daha çok kullanıldığının belirtildiği bu çalışmada, “Crowdsourcing” kavramının, bir fikrin ortaya çıkışından, bu fikrin uygulanışına kadar geçirdiği yayılma yolu hakkında bilgi verilmektedir.

Küresel bir şirket olan PwC şirketinin bir vaka çalışması olarak ele alındığı bu çalışmada, PwC şirketinin nasıl bir şirket olduğu, kuruluşundan bu yana açıklanmıştır. Buna ek olarak, Dünyada kaç yıldır varlığı koruduğu ve hangi hizmetleri vermekte olduğunun belirtildiği bu çalışmada, PwC Türkiye şirketi ile Dünya’nın başka bölgelerinde yer alan PwC merkezleri arasında ne gibi farklılıklar

olduğu değerlendirilmiştir. PwC Türkiye şirketi'nin, şirket yönetimini üstlenmiş olan 34 ortağından, 14'ü ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda "Crowdsourcing" kavramının, PwC şirket kültürü ile olan uyumu irdelenmiştir. Buna göre, "Crowdsourcing" kavramına örnek teşkil edebilecek olan uygulamalar gündeme getirilmiş, olası bir pilot uygulama aracılığıyla şirkete para kazandırabilecek olan yeni bir ürün geliştirme olasılığı üzerine şirket ortaklarıyla beyin fırtınası yapılmıştır. Genel olarak PwC şirketinin inovatif ve inovasyona açık bir şirket olup olmadığının irdelendiği bu çalışmada PwC şirket ortaklarına 4 ana tema çerçevesinde yapılandırılmış 5 temel soru sorulmuştur. Çalışma, "Crowdsourcing" kavramının yanısıra aidiyet duygusu, yeni teknoloji kullanımı, departmanların yerellik veya küresellik ikiliği ve gamification (oyunlaştırma) kavramı gibi temalar üzerinden yapılandırılarak incelemeye tabi tutulmuştur.

Çalışma, 2014 ilk çeyreğinde yapılmış olan bir pilot uygulamanın, şirketin farklı departmanlarına nasıl uygulanabileceğini irdelemekte ve şirket ortaklarının genel anlamda "Crowdsourcing" kavramına ilişkin bakış açılarına yer vermektedir.

Anahtar Sözcükler

"Crowdsourcing", kitlekaynak, küresel şirket, yeni medya teknolojileri, sosyal medya, pwc, in-depth interview, derinlemesine görüşme, organizational communication, organizasyon iletişimi, gamification, aidiyet duygusu, yerellik, küresellik, yeni teknolojiler.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
METODOLOJİ	5
BÖLÜM I	8
I.I. CROWDSOURCING OLGUSUNA GENEL BAKIŞ	8
BÖLÜM II	17
II. I. YENİ MEDYA TEKNOLOJİLERİ VE CROWDSOURCING	17
BÖLÜM III	26
III. I. İŞ DÜNYASI VE CROWDSOURCING	26
BÖLÜM IV	30
IV. I. KÜRESEL BİR ŞİRKET OLARAK “PwC” ve CROWDSOURCING UYGULAMALARI	30
IV. I. I. PwC’NİN TARİHÇESİ	30
BÖLÜM V	37
V. I. GÖRÜŞMELERİN GENEL YAPISI	37
V. II. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	46
V. II. I. AİDİYET DUYGUSU	52
V. II. II. YENİ TEKNOLOJİ KULLANIMI	59
V. II. III. DEPARTMANLARIN “YERELLİK” VEYA “KÜRESELLİK İKİLİĞİ	69
V. II. IV. GAMIFICATION (OYUNLAŞTIRMA) KAVRAMI	78
BÖLÜM VI	84
SONUÇ	84
PwC ŞİRKET ORTAKLARI İLE YAPILAN MÜLAKAT TARİHLERİ	92
KAYNAKÇA	94

GİRİŞ

“Crowdsourcing” (Kitle Kaynak) terimi, her ne kadar 2006 yılında Jeff Howe’un *Wired* için yazdığı “Kitle Kaynağın Yükselişi” (The Rise of Crowdsourcing)¹ başlıklı makalesi aracılığı ile zihinlerimize kazınmış ve kelime oluşumunu “kalabalıklardan güç almak” (outsourcing to the crowd)’dan alıyor olsa da şimdilerde biraz boş zamanı, öğrenme isteği ve internet bağlantısı olan herkesin ekonomik üretkenliğe katkıda bulunmasına imkan veren bir kavram olarak biliniyor.

1714’te Büyük Britanya’daki bir komisyon, hareket halindeki bir geminin boylamını doğru saptamanın yolunu bulan herhangi bir kimseye 20.000 pound (bugünün parasıyla 12 milyon dolar) ödül vereceğini açıklamıştır. Bunun nedeni Kraliyet Donanması’nın sayısız gemi ve kargosunun yolunu bulamadığı için kaybolması ve bu durumun da hükümete finansal yük olarak yansımastır.² Kraliyet Donanmasının en büyük sorunu haline gelen bu meseleyi çözen ve 20,000 pound’u alan ise Yorkshire’lı eğitimsiz bir doğramacı olan John Harrison olmuştur. Büyük denizlerdeki yolculukların zorlu zamanlarında bile çalışan bir saat yapabilen Harrison, “Boylam ödülü”nü alarak “Crowdsourcing” kavramının tarihte bilinen en eski örneği olmuştur.

¹ Howe, J. (2006), The rise of crowdsourcing, *Wired*, 14(6) available on <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

² Gupta, Dinesh K. & Sharma Veerbala: Exploring Crowdsourcing: A Viable Soutlion Towards Achieving Rapid And Qualitative Tasks. *LIBRARY H1 TECH NEWS NR 2 201*. 14-20

Bugün “InnoCentive” websitesi ³ üzerinden dünyanın marka değeri en yüksek şirketlerinin yaptığı şey, tam anlamıyla 1714’te Britanya’nın oluşturduğu komisyonla aynı mantığı taşımaktadır. Diğer bir deyişle, ortaya çözülmesi gereken bir problem koyup, dört bir yandan insanların o ortaya konulan problemi çözecek bir fikirle gelmesini ve karşılığında da 20.000 pound’larını onlara vermeyi beklemek. İşte bir dünya devi olan P&G şirketinin Genel Müdürü A.G. Lafley, P&G’deki deneyimlerini anlatan *Game Changer* (Oyun Değiştirici) adlı kitabında “P&G’nin yaklaşık 8500 araştırmacısı var ve biz ilgili uzmanlık alanlarında 1,5 milyon daha benzer araştırmacı olduğunu düşündük. Neden bu beyinleri de kullanmayacaktık?” diyerek daha önce sayısız problemlerini çözme başarısı gösteren açık kaynağı ve “Crowdsourcing”i o nedenle tüm kalbiyle desteklemektedir.

Eric S. Raymond ⁴ “yeteri sayıda insanın irdelediği her problem çözülebilir. Diğer bir deyişle, büyük ve farklı işgücü havuzu her zaman en yetenekli ve uzman işgücünden daha iyi çözüm üretir” demektedir. İşte bu nedenle “Crowdsourcing” iş dünyasının geleceği için büyük önem taşımaktadır. Ne de olsa, kendini bir gruba veya topluluğa ait hissetmek isteyen ya da asıl işi olmasa da hobileri ya da ilgi alanlarıyla da katma değer yaratma amacı güden gönüllü kitlelerin oluşturduğu “Crowdsourcing”in sağlam temelleri, iş dünyasında masrafların büyük oranda düşmesini ve başarısızlığın maliyetsiz olmasını sağlamaktadır.

³ “Innocentive.” Website <https://www.innocentive.com/> (İlgili sayfaya en son 25 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

⁴ Raymond, Eric S. (2001), *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*, available on www.firstmonday.org/ISSUES/issue3_3/raymond/index.html (İlgili sayfaya en son 24 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

2006 yılında, Jeff Howe bu devrime “Crowdsourcing” adını verdiğinde bu oluşumu, “ucuz üretim maliyeti, fazlasına yetecek miktarda yetenek ile yaratıcılık ve aynı düşünce yapısına sahip hevesli insanlardan oluşan çevrimiçi (online) topluluklar” ⁵ olarak açıklamış ve bu yepyeni medyayı, “amatörler tarafından yaratılan içerik” olarak tanımlamıştır.

Howe’un bu terimi kullanışından tam dört yıl sonra çıkardığı “Crowdsourcing” isimli kitabında da bize hatırlattığı gibi, amatör sözcüğünün Latince kökeni “amare” yani “sevmek” anlamına gelmektedir ve insanlar, “Crowdsourcing” projeleri için belirli bir finansal karşılık olmasa bile usanmadan çalışmaya hazır beklemektedir. ⁶ Bunun sebebi insanların “Crowdsourcing” sayesinde yapmak zorunda hissettikleri şeyi değil yapmayı sevdikleri şeyi yapıyor olmalarından ileri gelmektedir ve işte belki tam da bu noktada “Crowdsourcing”, insanoğlunun vazgeçilmez sosyal doğasını sermayeye çevirmektedir.

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde, insanların çoğunun, en anlamlı ve doyurucu işlerini işyerinden uzağa taşıma arayışında olduğu bilinmektedir. Rönesans’tan bu yana, ilginç ve ilgili bireyi ortaya çıkarma amacı güden üniversitelerden sonra, çalışan kitleler aslında hep anlamlı emeği ve doyurucu yaşamı aramaktadır. Bir bakıma Futurist Alvin Toffler’in da belirttiği gibi, “insanlar edilgen bir şekilde tüketmek istememekte, anlamlı buldukları ürünlerin oluşturulmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmak istemektedirler.”

⁵ Howe, J. (2006), The rise of crowdsourcing, Wired, 14(6) available on <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

⁶ Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

Geleneksel iktisat açısından bu davranış ilk bakışta mantıksız görünse de ödüller her zaman Dolar veya Euro gibi parasal karşılıkla ölçülmemektedir. Dolayısıyla doğru koşullar altında kalabalıkların kaç kişi olursa olsunlar çalışanlardan daha iyi performans sergileyeceğini unutmadan Adam Smith'in "işbölümü uygulanabildiği takdirde her yönden, emeğin üretken güçlerinin orantılı artışını sağlar" ⁷ sözünü bir de "Crowdsourcing" kavramı üzerinden değerlendirmek gerekir.

Adam Smith'in işbölümünün uygulanması gerektiğinden bahsettiği "Crowdsourcing"ın arkasındaki temel düzenleyici güç, kuşkusuz büyük kitleler, hem de bir milyardan biraz fazla insanın her an çevrimiçi (online) olduğu, adına "topluluk" denilen bir kitledir. Diğer bir açıdan değerlendirildiğinde, bu topluluk denilen kitle öylesine dev bir güçtür ki, bu güce bir kişinin sahip olması, herhangi bir "Crowdsourcing" projesine katkıya hazır bir milyardan biraz fazla insana da aynı anda sahip olması demektir. Bu durum da, bu bir milyardan fazla insanın, tıpkı bir ordunun askerleri gibi atağa geçmek üzere, kendilerine en çok istedikleri sorunun verilmesini bekliyor anlamına gelmektedir.

Bu çalışma, başta Jeff Howe'un 2010 yılında çıkardığı kitabı "Crowdsourcing" ve aynı temanın üzerine yazılmış yabancı kaynaklardan yararlanılarak yazılmıştır. Bunun sebebi; "Crowdsourcing" literatürünün, Türkçe kaynaklar açısından oldukça kısıtlı oluşundan dolayıdır. Diğer bir yandan, bu çalışma, literatürdeki bu boşluğu göz önüne alarak, medya ve iş dünyasını

⁷ Smith, A., An Inquiry into the Nature and Causes of the wealth of Nations, available on: www.econlib.org/library/Smith/sm WN.html (İlgili sayfaya en son 23 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

“Crowdsourcing” kavramıyla buluşturmayı hedefleyen bir akademik çabadır. Bu çalışmanın temel sorunsalı, iş dünyasında yeni medya teknolojileri kullanarak, “Crowdsourcing” kavramının bir şirketin farklı departmanları içerisinde nasıl uyarlanabildiği üzerinedir.

Diğer bir yandan, bu tez için yola çıkılırkenki temel varsayım şudur: Türkiye’de “Crowdsourcing” kavramı henüz yerleşmemiştir. Küresel bir marka olan PwC Türkiye şirketi, 10 yılı aşkın bir süredir “Crowdsourcing” kavramına aşina olsa dahi, şirketin yönetiminde söz sahibi olan şirket ortakları tarafından “Crowdsourcing” teriminin bilinirliği gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşmamıştır. Bunun sebebi, PwC Türkiye şirketinin tüm departmanlarının bu kavramın kendi iş yapış şekilleri ve bu kavrama ne kadar yatkın oluşundan ileri gelmektedir.

Bu varsayımdan yola çıkılarak, bu çalışmada “Crowdsourcing” kavramının iş dünyasında nasıl açılımları olabileceği tartışılacaktır. Dünyada farklı örneklerine rastlanılsa dahi, Türkiye özelinde bu kavramın bir şirket örneği ile açıklanması bir ilktir ve çalışmanın özgünlüğü buradan gelmektedir.

Çalışma boyunca kavram, uluslar arası kullanımıyla, Türkçeleştirilmeden “Crowdsourcing” olarak kullanılacaktır.

METODOLOJİ

Bu çalışma, derinlemesine görüşme (in-depth interview) yöntemiyle yapılmıştır. Bu araştırmada PwC (PricewaterhouseCoopers) şirketi bir vaka çalışması olarak ele alınmıştır. “Crowdsourcing” kavramının, küresel bir şirketin

farklı departmanlarına yeni medya teknolojileri yoluyla nasıl uyarlandığını ele almak üzere şirketin 34 ortağının 18'i bu araştırma için örneklem olarak seçilmiş ancak yoğun programlarından ötürü 4 ortak ile görüşülememiş, dolayısıyla da çalışmada 14'ünün görüşüne yer verilmiştir.

Derinlemesine görüşme yapılan bu 14 şirket ortağı, şirketin hiyerarşik yapısı içinde en üst düzey yöneticilerdir ve her yöneticinin şirket içerisinde bağlı olduğu farklı departmanlar vardır. PwC içerisinde hiyerarşik yapı ise şu şekilde tanımlanmaktadır:

Asistanlık (assistant – A1) (2 yıl),

Kıdemli asistanlık (assistant2 – A2) (2 yıl),

Süpervizörlük (Supervisor) (1 veya 2 yıl),

Asistan müdürlük (Assistant Manager – AM) (1 veya 2 yıl),

Müdürlük (Manager – M1/M2/M3 (1-3 yıl),

Kıdemli müdürlük (Senior Manager – SM1/SM2/SM3/SM4/SM5) (1-5 yıl),

Direktörlük (Director) (1 yıl veya 1'den daha fazla ve hatta son kıdem),

Ortaklık (Partner) (son kıdem, şirket bünyesinden ayrılana kadar),

Türkiye bölge ortağı (Territory Senior Partner) (şirket ortaklarının her yıl oylaması sonucuna göre)

Yukarıda detaylandırılan hiyerarşik yapıdan da görülebileceği üzere, şirket ortakları, şirket politikasına ve bağlı olduğu departmanların politikalarına en hakim ve kilit konumunda olan kişilerdir. Şirket adına karar alma mekanizmalarında tek söz sahibi olan kişiler olarak değerlendirilen şirket ortakları, yeni fikir ve inovasyona

ilişkin kararların alınmasında söz sahibidirler. Bu sebeplerden ötürü, bu araştırmaya, şirket yönetimindeki ağırlıkları göz önünde bulundurularak yalnızca PwC şirketinin üst düzey yönetici konumunda yer alan şirket ortakları katılmıştır.

Örneklem seçim kriterleri olarak ise şöyle bir yol izlenmiştir: Şirket ortaklarının bağlı bulundukları departmanların dengeli bir şekilde temsil edilmesi, ortakların kıdem ve cinsiyet dengesi, yöneticilerin sorumlulukları altında olan bölümlerin geleneksel ya da yenilikçi yapıları göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda, araştırmacının 7 yıllık bir şirket çalışanı olması bu üst düzey yöneticilere erişimini mümkün kılmıştır.

Örneklem görüşmeleri konusunda ise, ortaklarla yapılan her görüşme, yaklaşık 45 dakika ile 1 saat arasında sürmüştür. Görüşmeler yöneticinin izni alınarak ses kaydı yapılmış ve ardından araştırmacı tarafından çözümlenmiştir. Her yöneticiden, isimlerinin çalışma içerisinde kullanılması konusunda görüşme öncesinde izin alınmıştır.

Yapılan bu görüşmelerde araştırmacı PwC şirket ortaklarına 5 temel soru sormuş, soru bitiminde ise, şirket ortaklarına olabildiğince konuşma alanı açmaya çalışmış, evet/hayır kelimeleri ile yanıtlayabileceği sorular sormaktan kaçınmıştır. Araştırmacı, tam olarak cevabını alamamış olduğu soruya, soru sırası geçse dahi yeniden dönmüş ve yanıtların takibini yapmıştır. Araştırmacı, PwC şirket ortakları, kendilerine yöneltilen soruların cevaplarını verirken eğer gerekiyorsa, anlatılmakta olan konulara bağlı olarak devam gerektiren (follow-up) soruları ile konuların detaylandırılmasını sağlamıştır. Konunun dağılma ve kontrolün derinlemesine

görüşme yapılan şirket ortağına geçme ihtimaline karşın, denetim daima araştırmacının elinde tutulmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmeler esnasında ise, “Crowdsourcing” kavramının kendisi de başta olmak üzere, kavram içerisinde yer alan pek çok tanımın İngilizcesi olabildiğince az kullanılmaya çalışılmış, üzerinde konuşulması gereken bu terimler basit cümlelerle açıklanmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM I

I.I. CROWDSOURCING OLGUSUNA GENEL BAKIŞ

İnternet teknolojilerinin gelişmesiyle beraber içerisinde bulunan yüzyıl bir anlamda katılım ve işbirliği çağına dönüşmüş durumdadır. Bunun sebebi, günümüzde herhangi bir bireyin sahip olduğu bilgisayar ve internet bağlantısının, bu bireyleri bir anda ağ bağlantılarıyla iç içe geçmiş olan bir dünyanın parçası haline getirişinden ileri gelmektedir.⁸

“Crowdsourcing” genel tanımı itibariyle çevrimiçi (online) durumda var olan problemin yayılarak çözüldüğü bir üretim modelidir. “Crowdsourcer” olarak tanımlanan ‘kitle kaynak çalışanları’nın ise öncelikli motivasyonları kendileridir. Bunun sebebi, kendilerini problem çözücü olarak adlandıran, gönüllü olarak bir topluluğun parçası olan bireylerin çözebilecekleri her sorun için farklı motivasyonlara gereksinim duymalarından ileri gelmektedir. Bahsi geçen problem

⁸ Karabulut, Dr. Nejla : Crowdsourcing : The Power of The Crowd. 6th International Symposium of Interactive Media Design. The Faculty of the Communication, Visual Communication Design Department of Yeditepe University, May 6-7, 2010

çözücüler, kendi uzmanlık alanlarına giren sorunların çözümü için kimi zaman sosyal etkileşim, yeni insanlarla tanışma şansı, entellektüel uyarım, zaman geçirme gibi içsel motivasyonlar beklerken kimi problem çözücüler ise yalnızca finansal kazanç gibi dışsal motivasyonlar ile hareket etmektedir.⁹

“Crowdsourcing” olgusunun bilinen bir gerçekliği vardır ki o da çözülmesi gereken problemin, o problemi çözebilecek olan en iyi kişi (uzman) tarafından istekli ve arzu edilerek çözülmesini ve cevabın da özgürce herkesle paylaşılmasını sağlamasıdır.¹⁰

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde, kitle kaynağın yani “Crowdsourcing”ın arkasındaki temel düzenleyici gücün topluluk olduğu söylenebilmektedir. Bunun sebebi büyük oranda, bir örgütün ya da kurumun sorununu pek çok yolla çözmek ve çözülebilecek olan yollardan da en ucuz ve kolayını bulma çabasından ileri gelmektedir.¹¹ Diğer bir deyişle eğer bir örgüt ya da kurumun karşı karşıya olduğu sorunun cevabı ellerinde yok ise, bu örgüt ya da kurum, karşılaşmış olduğu bu sorunun ilk etapta kendi çalışanları tarafından çözülmesi yolunu deneyecektir. Eğer sorun, kendi çalışanları diğer bir deyişle kendi topluluğu tarafından çözülemiyorsa ikinci yolu, yani şirket dışını deneyecektir. Şirket

⁹ Nesković Ema, Pavicevic Stevo & Dadic Jovana: Crowdsourcing As A platform for *Innovative Business and Marketing Approaches*. *Innovative Management & Business Performance Symorg 2012*, Symposium Program, June 5-9, 2012 Zlatibor Serbia

¹⁰ Hempel, J. (2007, January 18), Tapping the wisdom of the crowd, Business Week, available on <http://www.businessweek.com/stories/2007-01-18/tapping-the-wisdom-of-the-crowdbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice> (İlgili sayfaya en son 21 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

¹¹ Lale, L. (2011), About.com. Marketing, available on: <http://marketing.about.com/od/marketingglossary/g/definition-of-crowdsourcing.htm>(İlgili sayfaya en son 27 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

dışı denilen yapı, fiyat ve olanakların el verdiği kadarıyla piyasada yer alan profesyonel danışman ya da uzmanlardan kendi sorusunun cevabını alma yönündedir. Eğer bu yol da başarılı olmaz ise, geriye tek bir yol kalmaktadır, o da şirketin, bir sorunu olduğunu ve bu sorunun cevabına gereksinimi olduğunu ilan ederek, tahmin edilemeyen bir örgüt ya da kişinin olası çözümünü yani “Crowdsourcing”i beklemesidir.¹²

Buradan hareketle, “Crowdsourcing” yani “Kitle Kaynak” olgusu bize kısaca “Bir sorunun çözümünün hazırı yoksa kendi çalışanlarından veya piyasadaki seçme profesyonel danışman ya da uzmanlardan değil de, kitlelerden, yani becerebilen herhangi birisinden sağlanması sürecine verilen isim ya da sıfattır.” tanımını yapmakta ve “Crowdsourcing”e hangi yollardan sonra başvurulduğunu göstermektedir.¹³

“Crowdsourcing” kavramı 2006 yılından çok önce, pek çok kez, bizim henüz adının “Crowdsourcing” olduğunu bilmediğimiz dönemlerde insanların karşısına çıkmaya başlamıştır. Özellikle 1700’lere bakıldığında, gemilerin, dünya küresi üzerindeki yerlerini doğu batı yönünde kolayca hesaplayamayışlarından ve hesaplamaya çalışsalar bile her zaman bir sapma payı olmasından dolayı İngiliz Parlamentosu sorun yaşamaktadır.¹⁴ Bu sorunun çözülmesi için ise bir mükâfat

¹² Brabham, D. (2008), *Crowdsourcing as a model for problem solving: An Introduction and Cases, Convergence*, The International Journal of Research into New Media Technologies, 14(1), (p. 75-90)

¹³ Neskoviç Ema, Pavicevic Stevo & Dadic Jovana: *Crowdsourcing As A platform for Innovative Business and Marketing Approaches. Innovative Management & Business Performance Symorg 2012, Symposium Program, June 5-9, 2012 Zlatibor Serbia*

¹⁴ Whatiscrowdsourcing (2010), What is crowdsourcing?, available on: <http://www.youtube.com/watch?v=Buyub6vIG3Q> (İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

kanunu çıkarılmış ve 40 yıllık bir yarış sonucunda, halktan birinin, bu mükâfat kanununda belirtilen ödülü alması sağlanmıştır. İlginç olan, ona ödül kazandıran süreölçer (kronometre) icadını yapan John Harrison'ın, daha önce tahta saat kulesi yapan marangoz oluşu ve İngiliz Parlamentosu'nun kendisine verdiği bu ödül için, ayın gökte katettiği mesafelerin ölçümüne dayanan, bulutsuz gece ve karmaşık hesaplar gerektiren bir yöntem geliştirmiş Nevil Maskelyne'i yenebileceği bir platformun oluşturulmuş oluşudur. Eğer İngiliz Parlamentosu, var olan sorunlarını, cevabının bulunabileceği ihtimali ile halkla paylaşmasa idi, John Harrison belki de hiçbir zaman Nevil'in yaptığı icattan yaklaşık on kat daha hassas ve kolay kullanımı olan bir alet icat edemeyecek ve tarihe adını hem süreölçeri (kronometre) bulan kişi olarak hem de "Crowdsourcing" kavramının ilk örneği olarak yazdıramamış olacaktır.¹⁵

Bu durum bir yana, İngiliz devletine denizcilikte bir süre için çok büyük üstünlük sağlayan süreölçerin (kronometre) icadı "Crowdsourcing" kavramının içerisinde yer alan gamification (oyunlaştırma) konusu içine girer ki bu kavram günümüzde de sanattan iş dünyasına kadar çok geniş bir yelpaze içerisinde pek çok alanda bireylerin karşısına çıkmaktadır.

Gamification olarak bilinen 'oyunlaştırma' kavramı¹⁶ Webrazzi websitesi yazarlarından Akar Şümşet'in bir makalesinde referans gösterdiği Werbach ve J.

¹⁵ Nick Van Breda (2013), Crowdsourcing Documentary, available on: http://www.youtube.com/watch?v=X43E_6IGTNI (İlgili sayfaya en son 21 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

¹⁶ Şümşet, Akar. (2014), Webrazzi.com, Oyunlaştırma nedir? Ne değildir?, available on <http://www.webrazzi.com/2014/01/28/oyunlastirma-nedir/> (İlgili sayfaya en son 20 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Hamari'nin tanımlarına göre “kullanıcı aktivitesini, sosyal etkileşimi, ya da davranışların kalite ve üretkenliğini artırma gibi ‘iş hedeflerine yönelik’ olarak, bir sistemdeki davranışların; ödül, liderlik tablosu, geri bildirimler, hikâyeleştirme vb. ‘oyun elementleri’ aracılığıyla ‘içsel motive edicileri’ tetikleme özelliği olan oyunlara benzer bir çerçeveye sokulmasıdır. Oyunlaştırma, oyun harici alanlarda, insan odaklı bir tasarım yaklaşımı ile uygulanır.” şeklinde açıklanmaktadır. Bu tanım, bize günümüzde karşılaşmakta olduğumuz ‘oyunlaştırma’ örneklerine ilişkin fikir veriyor olsa da tam olarak ‘oyunlaştırma’ kavramının neden “Crowdsourcing” kavramı içerisine girdiği ve neden süreölçer (kronometre) buluşunun ‘gamification’ üzerinden “Crowdsourcing” kavramının tarihte bilinen ilk örneği olduğunu şu şekilde anlatmaktadır:

Günümüzde ‘sanal hayatları ile fiziksel dünyadaki hayatlarını birbirinden ayırmayan, kendi kimliklerini ve imajlarını her iki dünyada bütüncül olarak yöneten.’¹⁷ bireylerin en büyük gayreti bu iki dünyanın hiç bir hal ve biçimde birbirinden ayrılmamasını sağlamaktır. Bunun yolu da son 4-5 yıldır düzgün doğrusal artan bir şekilde konuşma dilimize giren “dijital” sözcüğüne olan kavramsal yatkınlıktan geçmektedir.

Dijital kelimesinin hayatlarımıza girişinin bir adım gerisine gidildiğinde, bugün internet adını verdiğimiz yapıyı yani World Wide Web’i (www), 1995 ve 1996 yıllarında çok az sayıda kişinin kullandığı görülmektedir. Üzerinden 20 yılı aşkın süre geçmiş olan günümüzde ise neredeyse kullanmayan bireyin kalmamış olduğu söylenebilmektedir. Kaan Varnalı, *Dijital Kabilelerin İzinde* isimli kitabında,

¹⁷ Varnalı, Kaan, *Dijital Kabilelerin İzinde*, Birinci Basım. İstanbul: Mediacat Yayıncılık, 2013.

internet öncesi kitlesel iletişimi, kolektif bilincin derinliğini, değişim hızını ve bilgi birikimi seviyesinin kontrolünü iletişim mecralarını kontrol edenlere emanet ettiğini söylemektedir. Buradan hareketle, internet öncesi kitlesel iletişimin her zaman için, kimi zümrelerin kontrolü altında kalmış olduğunu ve bilgi dağıtımının bu odaklar tarafından etkin bir şekilde yönetebildiğini söylemenin çok da yanlış olmayacağını altını çizmektedir. Günümüze, internetin aktif bir biçimde her saniye her yerde kullanılmakta olduğu günümüze yeniden bakıldığında ise görülebilir ki Kaan Varnalı'nın bahsetmiş olduğu 'kimi zümreler' artık internetin yaratmış olduğu topluluklardan ibarettir. Bu da demektir ki, bilgi dağıtımı artık tek bir zümre yerine tümüyle kalabalıkların elindedir.¹⁸

Bilgi dağıtımı denildiğinde akla gelen ilk mecra - her ne kadar günümüz terminolojisi ile 'eski moda' olarak bilinse de – gazetelerdir. Ancak bilinen gerçek odur ki, gazeteler gün geçtikçe cazibesini yitirmekte, acılı ve geri dönülemez bir düşüşe geçmektedir. Bunun sebebi, her geçen gün daha az insanın gazete okuması, buna bağlı olarak reklam gelirlerinin azalması ve akabinde de borsa değerlerinin düşmesinden ileri gelmektedir. Diğer bir yandan, marketlerde satılan gazeteler yerine internet üzerinden ulaşılan haberlerin dağıtım şekline göz atıldığında, internetin saat başı yapılan güncellemelerle haberin ana merkezi konumunda olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, bir zamanlar insanların sabah uyandıklarında kapılarının önünde duran, bir gün önce sipariş vermiş oldukları ekmeğin yanında buldukları gazete ile günümüz gazete kavramının birbirinden oldukça farklı oluşundan dolayıdır.¹⁹

¹⁸ Varnalı, Kaan, *Dijital Kabilelerin İzinde*, Birinci Basım. İstanbul: Mediacat Yayıncılık, 2013.

¹⁹ Howe, J. (2008), *Crowdsourcing*, Crown Publishing Group, Newyork <http://issuu.com/crown-publishing/docs/crowdsourcing-excerpt> (İlgili sayfaya en son 25 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Haber veya bilgi dağıtım kanalları için vazgeçilmez bir özellik vardır, o da özellikle internet üzerinden haber dağıtım yolunu seçmiş olan büyük beyinlerin “İçeriğimizi, profesyonel gazetecilik ve amatör katkıların karışımıyla oluşturmamız.”²⁰ bilincinden ileri gelmektedir. Çoklu konuşma çağı olarak da adlandırılan içinde bulunduğumuz çağda, ‘topluluklar için ve – giderek daha fazla – topluluklar tarafından yazılan gazeteye hoşgeldiniz’ mantığı geçerli sayılmaktadır. Bunun için de bilgi dağıtım kanalları sahipleri okuyucularından büyük inceleme yazılarında gözlemci, duyurucu ve araştırmacı olmalarını istemektedir. Bunun sebebi haber ve bilgi dağıtım kanallarının bir şekilde okuyucuyu da sahaya çekmek, iş döngüsüne katmak ve okuyucunun kendilerine yakın hissetmelerini sağlamak istemelerinden ileri gelmektedir.²¹

Okuyucuyu sahaya çekmek, diğer bir deyişle okuyucu ile işbirliği içerisinde girmek konusunda Enquirer gazetesinin ‘online toplulukları editörü’ olan Linda Parker, okuyucuları için her Enquirer sayfasında belirgin bir şekilde görünen “Yayınla” (GetPublished) sözcüğünün önemini vurgulamaktadır. Bunun sebebinin ise, “Yayınla” sözcüğünden önce “Gazeteci Olun” ve “Bize Öykünü Anlat” gibi ifadeleri kullandıklarını ancak hiçbir ifadenin “Yayınla” sözcüğü kadar hit almadığını savunmaktadır. “Yayınla” sözcüğü sayesinde ise, hiçbirinin normal gazetecilikle ilgisi olmayan kişilerden gelen, birkaç yıl önce basın bülteni olarak

²⁰ Ramos, Albors J, J.C, Hervas. J.L. (2008), *New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source*, International Journal of Information Management, (p. 194-202)

²¹ Simula, Henri: The Rise and Fall of Crowdsourcing? *46th Hawaii International Conference on System Sciences January 7-10, 2013 USA*.

algılanıp, kale alınmayan yazılar gibi olan yazıları okuyup, bir takım taramalardan geçirip yayınladıklarını anlatmaktadır.²²

Bu bakış açısıyla, “Crowdsourcing” eski moda gazetelerin aksine aslında daha fazla web sayfası, daha niş yayın, daha fazla reklam ile gazetelerin büyümesini sağlamaktadır, “Crowdsourcing” kavramını anlamlı kılan tek bir farkla; kalabalıkların yardımıyla.

Gamification olarak bilinen ‘oyunlaştırma’ kavramı, World Wide Web’in ilk günlerinden dijitalleşen hayatlarımıza, dijitalleşen hayatlarımızdan, her gün şahit olduğumuz günlük haber alım kanallarımızın kimler tarafından oluşturulmasına kadar giden ince çizgide, altının çizilmekte olduğu kavram, sürekli değişimin hakim olduğunu gösteren “çevrimiçi (online) toplulukların evrimi”²³ kavramıdır.

“Crowdsourcing” kavramının tarihte ilk bilinen örneğinin aynı zamanda bir gamification örneği oluşundan hareketle, söylenebilir ki 1700’lerden günümüze oyunlaştırma kavramı konusunda pek fazla şey değişmemiştir. Bugün pek çok sohbetten aşına olunan, insanların kullanmaktan zevk almakta olduğu ancak eskilerin tabiriyle furya olarak nitelendirilebilecek olan pek çok dijital uygulama aslında birer gamification (oyunlaştırma) uygulamasıdır. Bu kavramın örnekleri üzerinden gidildiği takdirde görülebilir ki, bu uygulamaların en çok bilinen örneklerinden biri olan “Foursquare” uygulaması son 5 yıl içerisinde yalnızca gamification kurgusu

²² Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

²³ Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

nedeniyle 45 milyondan fazla kullanıcıya ulaşmış durumdadır.²⁴ Kavramsal olarak puan toplayarak oyunu kazanma mantığından yola çıkan “Foursquare” uygulaması, bu uygulamayı kullanan bireylerin, bulundukları yerden uygulamaya “check-in” (giriş) yapmalarıyla beraber puan kazanmalarını sağlayan ve aynı mekânda ne kadar sık bulunup, uzun zaman geçirirlerse “mayor” (belediye başkanı) statüsüne ulaşmalarını sağlayan bir uygulamadır. Bu sebeplerden ötürüdür ki, “Foursquare” uygulamasını kullanan pek çok kullanıcı, bir yerin “mayor”ı olabilmek adına belki de çok sık gitmediği ya da çok önemsemediği mekânlara sıklıkla giderek statü kazanmak için emek harcıyor ve fedakârlık gösterebilmektedir.²⁵

Günümüzde “Foursquare” uygulamalarının, kullanıcılarına bir mekânda bulunuşundan dolayı verdiği puandan, Starbucks’ın 5 farklı mekanda bulunduğu için kullanıcılarına verdiği hediye kahvesine, “frequently flyer” (sık uçanlar) programları ile kullanıcıların puan toplayıp ödül kazanışından, Nike gibi bir dünya devinin Apple işbirliği ile geliştirdiği Nike+ uygulaması ile kullanıcılarının hedeflerine ne kadar yaklaşmakta olduğuna kadar pek çok alanda karşılaşılan gamification örnekleri bize oyunlaştırma kavramının hayatlarımıza ne kadar girmiş olduğunu göstermektedir.

²⁶Günlük yaşantımız içerisinde karşılaşılan gamification örnekleri daha çok bireylerin sosyal hayatlarında tercih etme gayreti gösterdikleri pazarlama faaliyetleri

²⁴ Genç, Hasan. (2014). Blog.turkcell.com.tr. Gamification (Oyunlaştırma), available on <http://blog.turkcell.com.tr/gamification-oyunlastirma> (İlgili sayfaya en son 29 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

²⁵ Şümset, Akar. (2014), Webrazzi.com, Oyunlaştırma nedir? Ne değildir?, available on <http://www.webrazzi.com/2014/01/28/oyunlastirma-nedir/> (İlgili sayfaya en son 20 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

²⁶ Kleemann, Frank & Vob, Günter, G : “Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing.” *ScienceTechnology & Innovation Studies Vol 4, No. 1, July 2008*. 5-26

içerisinde yer almaktadır. Sosyal hayatın yanı sıra iş dünyasına bakıldığında ise çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik hazırlanmış oyunlaştırma örnekleri görülmektedir.²⁷

“Crowdsourcing” tarihine bakıldığında görülebilir ki, konservenin icadından sodyum karbonatın üretimine kadar pek çok alanda aynı günümüzdeki gamification örnekleri gibi mükâfatlı yarışma düzenleyip bireylerin kişisel motivasyonunu arttıran bu uygulamalar, yeni icatlar yapılmasına olanak tanımakta veyahut yapılacak olan bir işin yapılacağı süreden daha hızlı yapılmasını sağlamaktadır.

“Crowdsourcing” kavramı dünya genelinde, iş hayatında veyahut sosyal çevrelerde, farklı uygulamalarla bireylerin karşısına çıksa da, bu kavram henüz bireyler tarafından kabul edilmiş bir kavram değildir. Bu sebepten ötürü, bu kavram sosyal çevrelerde çoğunlukla kullanıyor olunmasına rağmen henüz ne olduğu bilinerek kullanılmamaktadır.

BÖLÜM II

II. I. YENİ MEDYA TEKNOLOJİLERİ VE CROWDSOURCING

Kaan Varnalı, *Dijital Kabilelerin İzinde* isimli kitabında, kitabına ismini veren ‘dijital kabileler’ metaforunu çevrimiçi (online) mecralarda toplanan yeni insan grupları olarak tanımlamış ve insan gruplarını şehirleşme ile kaybolmaya yüz tutmuş

²⁷ Özmorali, Semin. (2011), Dijital Zamanlarda Pazarlama – Gamification (Oyunlaştırma) Örnekleri, available on <http://dijitalzamanlardapazarlama.com/2011/08/22/gamification-oyunlastirma-ornekleri/> (İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

olan organik yöresel cemaatlere benzetmiştir. Buna göre, insanlar ortak ilgi alanları ekseninde toplandıkları bu mecralarda, aidiyet ve kimlik arayışına yanıt verebilecek yeni sosyal oluşumlar keşfetmiştir.

Bu sosyal oluşumlar ise günümüzde, artık toplumların onlarsız ne yapacaklarını bilmedikleri sosyal medya hesapları ile kendini özleştirmektedir. Bugün, yeni nesillerin Facebook'suz ve Google'sız nasıl varolabileceklerini, gerçekliklerini nasıl organize edebileceklerini, kendilerini nasıl ifade edebileceklerini, imajlarını nasıl yönetebileceklerini, hatta ilişkilerine nasıl hayat verebileceklerini bilmedikleri doğru bir önermedir.²⁸

2014 yılının internet ve sosyal medya kullanım istatistiklerine göre, bugün dünya üzerinde 2.5 milyar insanın internet kullandığı ve bu kullanıcıların 1.8 milyarının sosyal medya ağlarında hesabı olduğu bilinmektedir. Yalnızca 2013 yılında, 135 milyon insanın daha sosyal ağlarda yeni hesap oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda ise, bugün sadece gençlerin değil her yaştan insanın ortak ilgi alanlarına sahip diğer insanları internet yardımıyla tanıdıkları, fiziksel olarak bir araya gelmeden ilişkiler kurup, birbirine güvendikleri bir yapının ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Zaman zaman fikir alışverişinde bulunup, beraber alışveriş yapıp hatta beraber itiraz ve bazen isyan eden bu insan toplulukları ise, farkında olmadan “Crowdsourcing” kavramının temel yapıtaşlarını oluşturmaktadır.

Diğer bir yandan, Türkiye’de internet kullanım oranının, tüm nüfusa oranla % 45 olduğu bilinmekte ve bu veri de Türkiye’de internet ve sosyal medya kullanımının ne kadar aktif olduğu gerçeğini gözler önüne sermektedir.

²⁸ Varnalı, Kaan, *Dijital Kabilelerin İzinde*, Birinci Basım. İstanbul: Mediacat Yayıncılık, 2013.

Günde ortalama 4,9 saatini kişisel bilgisayarlar üzerinden, 1,9 saatini de mobil cihazlar aracılığıyla internette ve 2 saat 32 dakikasını sosyal medyada harcayan Türk insanı, Türkiye özelinde de internet kullanımının dünya üzerinde her geçen gün yaygınlaşmakta olduğu önermesini doğrulamaktadır.²⁹

Her ne kadar tarihteki “Crowdsourcing” örneklerinden biri olan “Encyclopedia Britannica” ansiklopedileri, dört binden fazla ücretli katılımcı ve yüz tam zamanlı editor tarafından yazılmış olsa da, bugün gelişen teknolojilerin de yardımıyla “Crowdsourcing” kavramı kendini en çok internet ve sosyal medya aracılığıyla göstermekte, büyütmekte ve geliştirmektedir.³⁰

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde, “Crowdsourcing” kavramının anlam açısından referans gösterdiği tek kelime olan “Kalabalık” kelimesi “ortak bir özellik çevresinde toplanan insan grubu” anlamına gelmektedir.³¹ Buna göre “Crowdsourcing” kavramı ‘tıpkı bir köy kahvesinde gibi’³² bir takım olayları duyduğu ya da gördüğü an ayağa kalkabilmektedir. Burada ‘ayağa kalkabilmek’ metaforu, bir “Crowdsourcing” örneği de olan “Wikipedia” örneğinde olduğu gibi, kişinin görev için uygun olduğunu kendi başına saptadığı anda izin, anlaşma ve yönerge olmadan o işi üstlenebileceği anlayışından ileri gelmektedir.

²⁹ Önerli, Berna. (2014), Dijitalajanslar.com, İnternet ve Sosyal Medya Kullanım İstatistikleri 2014, available on <http://www.dijitalajanslar.com/internet-ve-sosyal-medya-kullanici-istatistikleri-2014/> (İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

³⁰ Gupta, Dinesh K. & Sharma Veerbala: Exploring Crowdsourcing: A Viable Soutlion Towards Achieving Rapid And Qualitative Tasks. *LIBRARY H1 TECH NEWS NR 2 201*. 14-20

³¹ BrightSightGroup (2008), Jeff Howe – Crowdsourcing, available on: <http://www.youtube.com/watch?v=F0-UtNg3ots>

³² Varnalı, Kaan, *Dijital Kabilelerin İzinde*, Birinci Basım. İstanbul: Mediacat Yayıncılık, 2013.

Kurucularından Jimmy Wales'in "Dünya üzerindeki her insana kendi dilinde, en üst kalitede, bedava bir ansiklopedi oluşturma ve dağıtma uğraşısı" olarak tanımladığı Wikipedia, kullanıcıları tarafından ortaklaşa olarak birçok dilde hazırlanan, özgür, bağımsız, ücretsiz, reklamsız, kâr amacı gütmeyen bir internet ansiklopedisi olarak bilinmektedir. Bu sebepten ötürü, "Wikipedia"da bilgi yazan ve güncelleştiren bireylerin bu işi para almadan yapmalarından dolayı "Crowdsourcing", "Wikipedia" örneğinde işlem maliyetini sıfıra indirgemektedir.³³

Britanyalı iktisatçı Ronald Coase, 1937 tarihli *The Nature of the Firm* (Şirketin Doğası) yazısında "bir şirketin ana işlevi, işlem maliyetini düşürmektir."³⁴ demiştir. Buna göre "Crowdsourcing" kavramı, en basit tanımlarından biri olan "Topluluk tarafından motive edilmiş bir işgücünün biraz boş zamanı, öğrenme isteği ve internet bağlantısı olan herkese bilgi yayabilmesi"³⁵ tanımı ile pek çok alanda, özellikle de iş dünyası içinde kendini geçerli kılmaktadır.

"Crowdsourcing" kavramı, iş dünyası açısından ele alındığında, bilinen en önemli örneklerinden biri olan "istockphoto.com" örneği ile karşılaşılmaktadır. Çeşitli projelerde kullanmak amacıyla fotoğraf arayan bireylere amatör fotoğrafçıların çektiği fotoğrafları ucuza temin eden site olarak bilinen bu websitesi, profesyonel fotoğrafçıların 100 dolar istediği fotoğraflar yerine istediklerin

³³ Gupta, Dinesh K. & Sharma Veerbal: Exploring Crowdsourcing: A Viable Soutlion Towards Achieving Rapid And Qualitative Tasks. *LIBRARY H1 TECH NEWS NR 2 201*. 14-20

³⁴ Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

³⁵ Simula, Henri: The Rise and Fall of Crowdsourcing? *46th Hawaii International Conference on System Sciences January 7-10, 2013 USA*.

fotoğraflara benzer fotoğrafları 1 dolara satın alabilecekleri bir websitesi olarak bilinmektedir.³⁶

Özellikle “istockphoto.com” websitesi üzerinden “Crowdsourcing” kavramının uygulama alanı, dijital teknolojiler açısından değerlendirildiğinde, internetin ve gelişen teknolojilerin bu örnekte oldukça önemli olduğu görülebilmektedir.

Bir zamanlar yalnızca profesyonellere ait olan alanlarda çok az paraya veya karşılıksız çalışan insanların biraraya gelerek oluşturduğu bir topluluk olarak değerlendirilen “istockphoto.com” kurulduğu ilk yıllarda “besleyiciler ve besleyenler aynı insanlardı” mantığından hareketle, herkesin bir kuruş harcamadan veya kazanmadan yeni görüntüler elde ederek yarar sağladığı bir websitesi olarak bilinmektedir.³⁷

“Istockphoto.com” için çalışıyor olmanın kendi başına bir ödül olduğu şeklinde yaygın bir izlenime sahip olan “istockphoto.com” websitesi, bu izlenimin hemen ardında “Crowdsourcing”’in “topluluğu birbirine bağlayan sadece buluşmalar değil, bunun ardındaki ruh” bilincinden beslenmektedir.³⁸

Beraber hareket eden, gruplarına gönülden bağlı, gruplarının varlığı için gönüllü olarak mücadele eden ve gruplarının üyesi olmaktan haz alan insanların

³⁶ Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

³⁷ Gupta, Dinesh K. & Sharma Veerbala: Exploring Crowdsourcing: A Viable Solution Towards Achieving Rapid And Qualitative Tasks. *LIBRARY H1 TECH NEWS NR 2 201. 14-20*

³⁸ Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

oluşturduğu ‘dijital sosyal topluluklar’ olarak nitelendirilebilecek “istockphoto.com” benzeri websiteleri “Crowdsourcing” kavramına işte tam bu sebeplerden ötürü örnek olmaktadır. Dijital olarak biraraya gelen bireyler, fiziksel şartlar veya kan bağları nedeniyle değil, ilgi alanları, ortak zevkler, hayaller, korkular veya çıkarlar zemininde bir araya geldiği sosyal medya ile kendilerini tamamlamaktadırlar.³⁹ Bu durum ise, “Crowdsourcing” kavramının inovasyon yaratma sürecine hizmet eden bir yapıyı, yani beraberliklerinden doğan kültürlerin etkisinde sergilenen davranışların tüketim trendlerine etki eden fikirlerini doğurmaktadır.⁴⁰

“Crowdsourcing” kavramı, bahsi geçen bu inovasyon yaratım süreci açısından değerlendirildiğinde, ilk olarak “Crowdsourcing” kavramının yaygın olarak bilinen platformlarından biri olan “innocentive.com” websitesini ele almak gerekmektedir. Firmaların Ar&Ge bölümlerinin başa çıkamadığı bilimsel ya da mühendislik sorunlarını çözen kişiye onbinlerce dolar gelir getirebilen bir site olarak bilinen “innocentive”⁴¹ websitesi aralarında devlet kuruluşlarının da olduğu birçok kuruluş ve ortaklığa çözüm önerileri getiren bir site olarak bilinmektedir.

“Innocentive” websitesine ek olarak ise, “Crowdsourcing” kavramı ve kitle kaynak tanımı altına girebilecek önde gelen websiteleri şunlardır: “Amazon Mechanical Turk” (Makinalara zor, insanlara kolay cevapları para karşılığı insanlara verdirtir. Bu cevaplar genellikle basit ama çok yüksek sayıda olur; o zaman her küçük cevaba cüzi bir miktar ödenir.), “yourencore.com” (Firmaların bir kezlik

³⁹ Rosen, Peter A: Crowdsourcing Lessons for Organizations. *JDC-20/2011. Decision Making in Web 2.0 Environment*. 309-324

⁴⁰ Varnalı, Kaan, *Dijital Kabilelerin İzinde*, Birinci Basım. İstanbul: Mediacat Yayıncılık, 2013.

⁴¹ “Innocentive.” <https://www.innocentive.com/about-innocentive> (accessed 25 May 2014)

projeler için emekli bilim adamları bulmalarını sağlayan site), “Emporis” (gönüllülerce bina verileri toplanmasını sağlayan site), “ESP Game / Google Image Labeler” (Resim aramada kullanılmak üzere resmi anlatan yazıların bir internet oyununun yan etkisi olarak elde edilmesi için site), “reCAPTCHA” (otomatik tanınması zor yazıların insan emeğiyle bilgisayar ortamında aranır taranır hale getirilmesini sağlayan site), “MoveOn.org” (kitle kaynak yöntemiyle politik faaliyetler örgütleyen bir site), “Stardust@Home” ve “Galaxy Zoo” (uzayın incelenmesine gönüllü insangücü sağlayan iki site), “Innovation Exchange”, “Foldit” (protein katlama stratejileri bulmak için kitlelerin yaratıcılığından yararlanan internet oyunu), Amerikanın Texas eyaleti polisi 2008 ocak’ında halktan gönüllülerin elektronik nöbet beklemeleri için sınır boyu kameralar yerleştireceğini açıkladı, “FlipperTV” (Kasım 2007) ve “McCainpedia” (Mayıs 2008) (Amerikan başkanlık seçiminde kullanılmak üzere halkın çektiği cumhuriyetçi yanlısı videoların kullanımını kolaylaştıran siteler.)⁴²

“Crowdsourcing” kavramı, yukarıdaki örneklerden de görülebileceği üzere yeni medya teknolojileri açısından yeniden ele alındığında özellikle sosyal medya hesapları ve internetin başköşesine oturmuş bir kavramdır.⁴³

Bir başka açıdan ele alındığındaysa, “Crowdsourcing” profesyonel ehliyeti olanlara ve olmayanlara genelde aynı derecede hitap ediyor denebilmektedir. Bununla birlikte, bazı örnekleri, projelere katkıda bulunanlara para öderken (istock),

⁴² Gupta, Dinesh K. & Sharma Veerbala: Exploring Crowdsourcing: A Viable Soutlion Towards Achieving Rapid And Qualitative Tasks. *LIBRARY H1 TECH NEWS NR 2 201.* 14-20

⁴³ Lee, Kyumin , Tamilarasan Prithivi & Caverlee, James : Crowdturfers, Campaigns, and Social Media : Tracking and Revealing Crowdsourced Manipulation of Social Media. *Proceeding of the seventh International AAAI Conference on Weblog and Social Media.* 331-340

bazıları ise hiç ödeme yapmamaktadır (Wikipedia).⁴⁴ Her halukarda ise “Crowdsourcing” projelerinin neredeyse tümünde iki özellik paylaşılmaktadır: katılanların önceliği para değildir ve hepsi boş zamanlarını bu işe adamaktadırlar. Diğer bir deyişle, bu insanlar fazla kapasitelerini veya “kullanmadıkları potansiyellerini” sevdikleri şeyi yapmaya ayırmaktadırlar.

Dünyada internet kullanımı açısından bakıldığında, kıtalar arası bazda internet kullanımında Kuzey Amerika % 81’lik bir oranla başı çekerken, internet kullanımının en az yaygın olduğu bölge Güney Asya (% 12) olarak saptanmıştır. Amerika, Fransa, Almanya, Kanada, Brezilya, İtalya ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde en çok tercih edilen iki sosyal ağ, “Facebook” ve “Twitter” olurken, sosyal medya aktif kullanıcı sayılarının her geçen yıl artmasıyla beraber, Facebook, şu an 1,184 milyarlık güncel aktif kullanıcı sayısı ile sosyal ağlar arasındaki liderliğini korumaktadır.⁴⁵

İstatistiklere Türkiye açısından bakıldığında ise, Türkiye’de en çok kullanılan sosyal medya platformu olan Facebook’u (%93), sırayla Twitter (%72), Google+ (%70) ve LinkedIn (%33) takip ettiği görülmektedir. Diğer bir yandan Türkiye’de 35 milyonun üzerinde internet kullanıcısı, 36 milyon aktif Facebook hesabının (Sahte hesaplar dâhil) var olduğu düşünüldüğünde, henüz batıda

⁴⁴ Guittard, Schenk, E, , C. (2009, December), *Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why?*, halshs-00439256, version 1-8

⁴⁵ Önerli, Berna. (2014), Dijitalajanslar.com, İnternet ve Sosyal Medya Kullanım İstatistikleri 2014, available on <http://www.dijitalajanslar.com/internet-ve-sosyal-medya-kullanici-istatistikleri-2014/> (İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

kullanıldığı kadar aktif kullanılmayan “Crowdsourcing” kavramı için Türkiye’de inanılmaz bir büyüklükte potansiyelinin var olduğu bilinmektedir.⁴⁶

“Crowdsourcing” kavramını büyüten, genişleten ve geliştiren alan olan internet ve sosyal medya, kalabalıkları bir araya getirerek, doğru eşleşmeyi sunan bir modeldir. Bireylerin tüm özellikleriyle - doğum yeri, aile, coğrafya, deneyim ve bireyleri oluşturan tuhaf simyanın sayısız değişkeniyle – “Crowdsourcing”’in hammaddesi olduğu bir yapı olan “Crowdsourcing”, yeni medya teknolojilerinin her geçen gün gelişmesiyle beraber, kendine yeni kalabalıklar bulmaya devam edecektir.

47

Diğer bir yandan, herhangi bir “Crowdsourcing” uygulamasının içerisinde yer alan bir bireyin, mantığa aykırı düşecek şekilde, tüm tuhaflıklarıyla bu kavramın merkezinde oluşu, bireyin kişisel uzmanlıkları aracılığı ile var olan gücünü paraya dönüştürebilmesine zemin oluşturmaktadır. Bunun sebebi iş dünyasında, denenmiş ve alışılmış problemlerin çözümünde profesyonellere acemilerin katkıda bulunarak, profesyonellere oranla aynı problemlere daha kolay ve daha işlevsel çözüm sunabilme ihtimalinden gelmektedir. “Crowdsourcing” örneklerinde bir gerçek vardır, o da bir projede çarpıcı olanın, her zaman en iyi programcılarının en değerli

⁴⁶ Önerli, Berna. (2014), Dijitalajanslar.com, İnternet ve Sosyal Medya Kullanım İstatistikleri 2014, available on <http://www.dijitalajanslar.com/internet-ve-sosyal-medya-kullanici-istatistikleri-2014/> (İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

⁴⁷ Fitzgerald, Agerfalk, P, , B. (2008), *Outsourcing to an unknown workforce: exploring open sourcing as a global sourcing*, MIS Quarterly, 32 (2), (p. 385-409)

katkayı yapanlardan çıkmaması, aksine atılım yaratan can alıcı makasların acemilerden çıkmasıdır.⁴⁸

BÖLÜM III

III. I. İŞ DÜNYASI VE CROWDSOURCING

Eski bir atasözü “Hiç birimiz, hepimizin toplam zekâsından daha zeki değildir.” diyerek “Crowdsourcing” kavramının ruhunun kalabalıkların gücünden ilham alarak bir vücuda nasıl dönüştüğünü güzel bir şekilde açıklamaktadır ve bu açıklama da aynı zamanda iş dünyasının vazgeçilmez bir kuralını, “takım çalışması” kuralının önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Bir başka açıdan ele alınırsa, takım olarak çalışan bir grup insan, işi, bireysel çalışanlardan daha iyi yapıp, daha iyi karar vermektedir. Bu motivasyon ise “wisdom of crowd”⁴⁹ denilen kalabalıklarından ilminden yararlanma felsefesinden ileri gelmektedir. Buna ek olarak takım çalışması konusu ile ilgili Jeff Howe, *Crowdsourcing* isimli kitabında Thomas Edison’un bir mitinden şu şekilde bahsetmekte “Kültürümüzde yaygın bir Thomas Edison miti var. Akıllı birinin parlak bir çözümle gelip bizi zorlu durumdan kurtarmasını bekliyoruz. Oysa tüm büyük buluşlar, takım çalışmasının sonucudur.” ve böylelikle geçmişten bu yana süregelen ‘kalabalıkların gücü’nün yadsınamaz potansiyelini tekrar hatırlatmaktadır.

⁴⁸ Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

⁴⁹ Hempel, J. (2007, January 18), Tapping the wisdom of the crowd, Business Week, available on <http://www.businessweek.com/stories/2007-01-18/tapping-the-wisdom-of-the-crowdbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice> (accessed 21 May 2014)

Özellikle iş dünyası içerisinde “Crowdsourcing” kavramının kullanım şekillerine göz atıldığında görülebilir ki, “Crowdsourcing” kavramı çoğunlukla insan toplulukları içerisinde yer alan bir takım markaların, şirketlerin, şehirlerin ve girişimcilerin birbiri ile bağlı olmalarını sağlayan bir metod olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan toplulukları açısından ele alındığında ise “Crowdsourcing” kavramının iki tür topluluk çeşiti ile - açık ve kapalı topluluk – çeşitleri ile karşı karşıya olduğu görülmektedir.⁵⁰

Yabancı literatürde “ideation” (fikirleri oluşturma işlemi) kelimesi ile tanımlanan “Crowdsourcing” kavramı, bu tanımlı “innovation management” (yeni fikir ile oluşturulan buluş/icat yönetimi) felsefesinden almaktadır. Bu felsefeye göre ise “Crowdsourcing” kanalı ile “Crowdsourcing” sürecine katılan katılımcılar, birbirleriyle fikirlerini, bazı problemlere ilişkin çözümlerini veya “Crowdsourcing” yapılan konunun geçirdiği sürece getirebileceği yaratıcı çözümlerini paylaşmaktadırlar.⁵¹ Bu paylaşım ise “Crowdsourcing” metodunun işe yarayabilmesi için kullanılan en büyük güçlerden biri olan sosyal medya aracılığı ile sağlanmaktadır. Bu sayede, sosyal medya aracılığı ile yapılan yarışma ya da kampanya aracılığıyla kalabalıklardan oldukça güçlü fikirler ve problem çözümleri sağlanmaktadır.⁵²

⁵⁰ Whitla, P. (2009), *Crowdsourcing and its application in marketing activities*, *Contemporary Management research*, Vol. 5, No. 1, (p. 15-28)

⁵¹ Damian, J. (2009), Pushing the limits of Crowdsourcing, available on: http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2009/id2009032_457168.htm (accessed 26 May 2014)

⁵² Erkinheimo, Pia & Dombowsky, Paul: Crowdsourcing and Open Innovation for Enterprises. *NPD World Tour 2012 – New Product Development Conference.Scandinavia 2012*.

Jeff Howe, *Crowdsourcing* adlı kitabında Amerikalı ruh bilimci ve bilgisayar bilimcisi J.C.R. Licklider'in 1968'de yazdığı bir makaleden, internetin hayatlarımızdaki önemi ve yerini açıklayan bir cümle alıntılanmıştır: "internetteki birey için hayat daha güzel olacak, çünkü kişinin diğer insanlarla etkileşimi, coğrafi yakınlıktan çok ilgi alanlarının ve amaçlarının ortaklığından etkilenecek." Licklider'in bu cümlesinden hareketle ise Jeff Howe'un aynı kitapta belirtmiş olduğu bir cümlesine varılabilmektedir, o da, İnternetin "Crowdsourcing"i olanaklı kılmakla kalmadığı, onun çok daha etkili olmasını sağladığıdır.⁵³ Bu durumun sebebi "Crowdsourcing" kavramının aslında kalabalıklardan, kalabalıkların da çeşitlilikten besleniyor oluşundan kaynaklanmaktadır. Bir başka perspektiften ele alındığındaysa, genelde hangi konuda iyi olduklarını bilen 'çeşitlilik' adı altında yer alan kalabalıklardan kaynaklanmaktadır.⁵⁴

Kaan Varnalı *Dijital Kabilelerin İzinde* isimli kitabında "Kendi içinde kültürel açıdan homojen olan sosyal gruplara üye olan insanların dünyası (algısal gerçekliği) büyük ölçüde birbirine benzer ve ortak bilgi havuzları da bir o kadar derindir." söylemine yer vermektedir. Bu söylem de "Crowdsourcing" kavramının neden internetin bireylerin yaşamındaki ilgi alanı ve amaçlarının ortaklığından beslendiğini farklı bir bakış açısıyla açıklamaktadır. Bu sebepten ötürüdür ki internet kalabalıkları, kalabalıklar da uzmanlıklarının farkında olan çeşitli iş kollarına sahip

⁵³ Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

⁵⁴ Walter, Thomas P, : *Crowdsourcing as a Business Model. An Exploration of Emergent Textbooks Harnessing the wisdom of Crowds. 23rd Bled Conference eTrust: Implications for the Individual, Enterprises and Society June 20-23, 2010; Bled Slovenia.*

bireylerin oluşturduğu kalabalıkları bir araya toplamaktadır. Geline nokta ise “Crowdsourcing”in temelini oluşturmaktadır.

Bir şirket ya da organizasyon açısından “Crowdsourcing” kavramının uygulanabilirliği konusu ilk olarak “ortak fayda” (mutual benefit) inancı üzerinden ele alınmalıdır. ⁵⁵ Bu durumun sebebi, bir şirket ya da organizasyonun her hal ve durumda giderilmeye hazır olan ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. “Crowdsourcing” kavramı tam bu noktada devreye girmekte ve “ortak fayda” inancı üzerinden hareket ederek hem şirketi hem de çalışanları yararına bir iş yapmaktadır. Yapmış olduğu bu işin sonucunda ise bir ihtiyacı giderebilmekte ya da çözülmesi gereken bir sorunu çözebilmektedir. ⁵⁶

“Crowdsourcing” kavramının iş dünyası içerisinde örneklerine göz atıldığında bu kavramın çoğunlukla pek çok farklı alanda uygulanmakta ve kullanılmakta olduğu görülmektedir. Aralarında İnsan Kaynakları (Human Resources), Ürün Geliştirme / İcat (Product Development/Innovation), Pazarlama (Marketing), Operasyonlar ve Lojistik (Operations / Logistics), Finans (Finance) ve Satış / Kanal (Sales / Channel) gibi departmanların olduğu 6 fonksiyonel alan ise şirketler açısından “Crowdsourcing” uygulamalarının en çok yapıldığı alanlar olarak belirtilmektedir. ⁵⁷

⁵⁵ Whitla, Paul : Crowdsourcing and Its application in Marketing Activities. *Contemporary Management Research* Vol 5, No. 1, March 2009. 15-28

⁵⁶ Erkinheimo, Pia & Dombowsky, Paul: Crowdsourcing and Open Innovation for Enterprises. *NPD World Tour 2012 – New Product Development Conference.Scandinavia 2012.*

⁵⁷ Erkinheimo, Pia & Dombowsky, Paul: Crowdsourcing and Open Innovation for Enterprises. *NPD World Tour 2012 – New Product Development Conference.Scandinavia 2012.*

BÖLÜM IV

IV. I. KÜRESEL BİR ŞİRKET OLARAK “PwC” VE CROWDSOURCING UYGULAMALARI

IV. I. I. PwC’NİN TARİHÇESİ

2013 verilerine göre dünyanın en büyük ikinci profesyonel hizmet ağına sahip şirketi olarak nitelendirilen PwC (PricewaterhouseCoopers), küresel bir şirket markası olarak, dünyada “Big Four Auditors” olarak tanımlanan dört büyüklerden; “Deloitte, Ernst & Young (EY) and KPMG” biri olarak bilinmektedir.

Dünya genelinde 157 ülkenin 776 noktasında şubesi bulunan PwC şirketinin, toplamda 9,597 ortağın ve 174,638 personelinin oluşturduğu toplam 184,235 çalışanı olduğu bilinmektedir. 2013 mali yılı içerisinde ise dünya genelinde toplam 37,452 kişinin PwC bünyesine katıldığı ve 30 Haziran 2013 mali yılı kapanışıyla da 32.1 milyar dolarlık gelire ulaştığı bilinmektedir.

Türkiye özeline bakıldığında ise yaş ortalamasının 30 olduğu çalışanlara sahip PwC Türkiye şirketi, 1981’den itibaren İstanbul’da iki, 1989’dan itibaren Ankara’da bir, 1998’den itibaren İzmir’de bir ve 2005’ten itibaren de Bursa’da bir ofisi olmak üzere toplamda 5 ofisi olan yaklaşık 1.300 kişilik çalışan kadrosuna sahip bir şirkettir. Bunun yanı sıra, Türkiye’de 34 ortağa ve 3000 müşteriye sahip olan PwC Türkiye şirketi; PwC içerisinde ‘ülkelerarası değişim programı’ olarak nitelendirilen “international exchange programme” (secondment) ile kendi ülkesi dışında çalışan 50 çalışanının olduğu bir şirkettir. 33 yıldır varlığını sürdürdüğü

Türkiye’de, daha önce şirket bünyesi içerisinde çalışmış ve şirketten ayrılmış olan bireylerden oluşan 10.000’in üzerinde çalışanı ile “Alumni” ağı sayesinde iletişimine devam etmektedir.⁵⁸

Açılımı PricewaterhouseCoopers olan PwC şirketinin ismi ise, iki ayrı şirket olan Coopers & Lybrand ile Price Waterhouse’un 1998 yılında birleşiminden ileri gelmektedir. 2010 Eylül ayından itibaren şirketin kanuni ismi “PricewaterhouseCoopers” olarak kalmış ancak ünvanı kısaltılarak “PwC” olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Tarihine göz atıldığında ise, PricewaterhouseCoopers ismini oluşturan Coopers & Lybrand ile Price Waterhouse şirketlerinin 19’ncü yüzyıla dayanan bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. İlk olarak William Cooper tarafından 1854 yılında Londra’da muhasebe uygulamaları üzerine kurulan Coopers & Lybrand şirketi, kuruluşunun üzerinden 7 yıl geçip, 3 kardeşin de şirkete katılmasıyla beraber Cooper kardeşler (Cooper Brothers) adını almıştır. 1898 yılında ise, Lybrand şirketi Amerika Birleşik Devletleri’nde, Robert H. Montgomery, William M. Lybrand, Adam A. Ross Jr. ve kardeşi T. Edward Ross tarafından, Ross Kardeşler (Ross Brothers) ve Montgomery’nin birleşmesiyle kurulmuştur. 1957 yılında ise, uluslararası bir uygulama ile Cooper kardeşler (Cooper Brothers); Lybrand, Ross Bros & Montgomery, Canadalı bir şirket olan McDonald, Currie ve Co’nun biraraya gelmesiyle beraber Coopers & Lybrand’i oluşturmuştur. 1973 yılında ise, Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’da yer alan 3 üye şirket de isimlerini Coopers & Lybrand olarak değiştirmişlerdir. 1980 yılında ise, Coopers & Lybrand

⁵⁸ Bu paragrafta belirtilen PwC Türkiye çalışan bilgileri, PwC Türkiye Marketing&Communications departmanı tarafından sağlanmıştır.

şirketleri arasında başı çeken Birleşik Krallık şirketi, Cork Gully'nin vasıtasıyla iflas etmekte olduğunu açıklamıştır. 1990 yılında ise, içlerinde Birleşik Krallığın da olduğu belli şehirlerde yer alan Coopers & Lybrand şirketleri, Deloitte Haskins & Sells şirketi ile birleşme yoluna giderek Coopers & Lybrand Deloitte adı ile yoluna devam etmiş ancak 1992 yılından itibaren eski ismi Coopers & Lybrand'ı kullanmaya devam etmiştir.⁵⁹

Price Waterhouse şirketi ise aynı Cooper kardeşler (Cooper Brothers) şirketi gibi yine Londra'da muhasebe uygulamaları üzerine kurulmuş olan bir şirkettir. Samuel Lowell Price adındaki bir muhasebeci tarafından 1849 yılında kurulmuş olan Price şirketi 1865 yılında William Hopkins Holyland ve Edwin Waterhouse ile ortaklığa gitmiş ancak Holyland'ın muhasebe alanında tek başına çalışmak amacıyla kısa bir süre içerisinde şirketten ayrılmaya karar vermesi ile şirket 1874 yılından itibaren "Price, Waterhouse & Co" adıyla yoluna devam etmiştir. Şirket isminde iki ortağı birbirinden ayırmak amacıyla kullanılan virgül işareti ise bir zaman sonra kullanılmamaya başlanmıştır. Price tarafından imzalanan ilk gerçek ortaklık anlaşması ise bugün izine rastlanamayan PwC'nin tarihteki en önemli ofislerinden biri olarak nitelendirilen Southwark Towers'da, Holyland ve Waterhouse tarafından imzalanmıştır.

19'ncü yüzyılın sonlarına doğru ise, Price Waterhouse şirketi, topluluk tarafından bir muhasebe şirketi olarak oldukça önemli bir takdir elde etmiş ve onaylanmış durumdadır. Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri arasındaki ticaretin büyümesine bağlı olarak Price Waterhouse 1890 yılında New York'da bir

⁵⁹ PwC Türkiye'nin tarihçesinin ilişkin bu bilgiler PwC Global tarafından sağlanmıştır.

ofis açmış ve bu sayede kendi adının aynı zamanda bir Amerikan şirketi olarak da hızlıca yayılmasını sağlamıştır. 1904 yılında ise, Liverpool'da gerçek bir İngiliz şirketi olarak açılan ve ardından da Birleşik Krallığın herhangi bir yerinde ya da dünyanın herhangi bir yerinde, her ülkede farklı ortaklık mantığı ile kurulmaya devam etmiştir. Kısaltma olarak ise dünya geneli uygulamasında PW ismini benimseyen şirket, uluslararası birleşik şirketlerdence, birlikte iş yapan, organik olarak büyüyen şirketlerin bir federasyonu olmayı tercih etmiştir.

1989 yılında ise, PW ve Arthur Andersen şirketi, ölçek ekonomisinin vermiş olduğu avantajla beraber birleşme yoluna gitmiş ancak Andersen'in IBM şirketi ile olan güçlü ticari bağının oluşu ve bunun yanısıra PW'nin, denetimini üstlendiği IBM ile oldukça farklı kültürlerle sahip iki ayrı şirket oluşundan dolayı bir takım anlaşmazlıklar olmuş ve görüşmeler olumlu sonuçlanmamıştır. Farklı iş bakış açıları oluşu sebebiyle ise ortaklar, bu iki şirketin birleşmesini durdurmuşlardır.

1998 yılında ise Price Waterhouse şirketi Coopers & Lybrand ile birleşerek bugünkü ismi olan PricewaterhouseCoopers ismini almıştır.

Bu birleşmeden sonra, PwC şirketi geniş bir profesyonel bir danışmanlık markası haline gelerek, büyük muhasebe şirketlerinin ücretlerini ikiye katlamıştır. Management Consulting Services (MCS) – Yönetim danışmanlığı servisi dönem dönem en hızlı büyüyen ve en karlı alanlar arasında gösterilmektedir. Bunun en büyük sebebi, 1990'larda çok uluslu şirketler için uygulanan ERP (Enterprise Resource Planning) sistemlerinin karışık bir biçimde biraraya getirilmesinden dolayıdır. PwC, bu dönemde varolan denetim müşterilerine özellikle, finansal sistemlerin tasarlanması ve uygulanması gibi konularda bazı özel danışmanlık

hizmetlerini sağlamamanın verdiği artan baskının yarattığı karışıklıktan kaçınmak için bu şekilde davranma yoluna gitmiştir. Dünyanın en büyük şirketlerinin büyük oranda denetim altına alınması danışmanlık piyasasını sınırlamaya başlamıştır. Bu karışıklıklar da IT konusunda dış kaynak kullanımı da içeren ek servislerin artmasına ve ofis içi operasyonlarının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bu sebeplerden ötürü, 2000 yılında, “Big Four” olarak tanımlanan dört büyüklerden, ilk olarak Ernst & Young, kendi danışmanlık servislerini Capgemini’ye satmak durumunda kalmıştır.

Sarbanes-Oxley Act olayının hızla gelişmesi, Enron, Worldcom ve diğer finansal denetim skandalların yan etkileri bu dönemde yönetim danışmanlığı ve denetim (assurance) bölümü arasındaki etkileşimi şiddetli bir biçimde sınırlandırmıştır. Bunun üzerine PwC Danışmanlığı, bölünmek yerine yapmakta olduğu hizmetleri kendi adı olan PricewaterhouseCoopers’ın altında yürütmeye başlamıştır.

2000 yılında, PwC Şirketi Kanada’nın en büyük SAP danışmanlık ortağı olan Omnilogic Systems’i devralmıştır. Mart 2002’de ise Hong Kong ve Çin’deki Arthur Andersen, LLP şirketleri Çin’de yer alan PricewaterhouseCoopers şirketine katılma konusunda konuşma yapmıştır.

2002 Mayıs ayında ise, PwC danışmanlık aktivitelerinin şirket bölünmesi yoluna giderek bağımsız bir şirket olarak ayrılacağını ve dışardan çalışan bir CEO gibi global şirketini yürütmeye devam edeceğini açıklamıştır. Danışmanlığın dışından bir isim olan Wolff Olins adına sonradan “Monday” denecek olan bu yeni şirketin yeni marka imajını yaratmak için çalıştırılmıştır. Şirketin CEO’su, Greg Brenneman ise bu sıradışı ismi “gerçek bir kelime, kısa ve öz, tanınabilir, küresel ve

sonuç çıkarabilmek için çok çalışan bir şirket için doğru söylem” olarak tanımlamış ancak bu plan daha sonra yeniden düzenlenmiştir. Ekim 2002’de ise PwC, tüm danışmanlık hizmetini yaklaşık 3.9 milyar dolar gibi bir paraya nakit ve hisse senedi olarak IBM Şirketine satmıştır. Bunun üzerine PwC’nin danışmanlık hizmeti, bir anda kendini IBM Global Business Services’inin içine çekmiş ve IBM’in danışmanlık uygulamasının büyüme hacmi ve kapasitesini arttırmıştır.

2009 yılına gelindiğindeyse, PwC Şirketi, zaman içerisinde Paragon Consulting Group ve ticari servis ağı Bearing Point gibi isimlerin de aralarında olduğu kazanımlarla beraber danışmanlık hizmetini yeniden şekillendirmiştir. Şirket bu süreçte, Kasım 2010’da Diamond Management & Technology Consultants Inc’in kazanımıyla 2011 Ağustos’ta da PRTM ile devam etmiştir. 2012 Ağustos’ta ise PwC Şirketi, Ant’s Eye View kazanımıyla, sosyal medya stratejisinin gelişimi ve danışmanlık şirketinin yönetim danışmalığı müşterilerinin etkisi ve müşteri bağlama kapasitelerinin büyümeye bağlı inşası konularına ağırlık vermiştir. 30 Ekim 2013’de ise, şirket Booz & Company’yi bünyesine kattığını açıklamıştır.

PwC Şirketinin hizmetleri, genel yapısı itibarıyla küresel olarak nitelendirilmekte ancak toplama bakıldığında Avrupanın % 42’sini muhasebe hizmetleri oluşturmaktadır.

PwC Şirketinin vermekte olduğu hizmetlere bakıldığında ise, şirketin 3 ana servis alanında organize olduğu görülmektedir. Bunlardan biri denetim hizmetleri olarak adlandırılan “Assurance Services”dir. Denetim bölümünde, Türkiye özelinde Bağımsız Denetim Hizmetleri, Kurumsal Raporlama Hizmetleri, Risk, Süreç ve Teknoloji Hizmetleri, Sarbanes-Oxley, Finansal Risk Yönetimi, UFRS Raporlaması,

Halka Arz ve Basel gibi konularda hizmet vermektedir. Şirketin hizmetlerinden bir diğeri ise, vergi danışmanlığı olarak adlandırılan “Tax Advisory”dir. Bu hizmet birimi, dünya genelinde uluslararası vergi planlaması (international tax planning) ve yerel vergi kanunlarına göre vergi beyanı (compliance with local tax laws), insan kaynakları danışmanlığı (human resource consulting), hukuk danışmanlığı (legal services) ve transfer fiyatlandırması (transfer pricing) hizmetlerini vermektedir.

Türkiye özelinde ise Vergi Hizmetleri, Tam Tasdik, Transfer Fiyatlandırması, Dolaylı Vergi Hizmetleri, Vergi Teknolojileri Hizmetleri, Ar-Ge Hizmetleri, Muhasebe ve Mali İşler Yönetim Hizmetleri, İnsan Kaynakları Hizmetleri, İş ve Sosyal Güvenlik Hizmetleri, Yabancıların Çalışma İzinleri, Mali Hukuk gibi konular üzerinde durmaktadır. Şirket hizmetlerinden üçüncüsü ise, danışmanlık hizmetleri olarak adlandırılan “Advisory” bölümüdür.

Dünya genelinde, ağırlıklı olarak Strateji (Strategy), Performans Gelişimi (Performance Improvement), Alım satım servisleri (Transactions Services), Yeniden Yapılandırma Servisleri (Business Recovery Services), Kurumsal Finansman (Corporate Finance), İş Değerlemesi (Business Valuation), Muhasebe ve Sigorta Danışmanlığı gibi alanlarda Sürdürülebilirlik ve Kriz Yönetimi (Sustainability and Crisis Management in range of specialist areas such as accountancy and actuarial advisory) gibi hizmet birimleri yer alırken, Türkiye özelinde Strateji ve Yönetim Danışmanlığı, Yeniden Yapılandırma Hizmetleri, Ticari Anlaşmazlık Çözümleri ve Suistimal İncelemeleri, Şirket Birleşme ve Satın Almaları gibi hizmetler yer almaktadır.

Üç ana hizmet biriminin yanı sıra PwC Türkiye şirketi, bu hizmetlere ek olarak Eğitim ve Aile Şirketi Hizmetleri de vermektedir.⁶⁰

Sektörel anlamda ele alındığındaysa, PwC Türkiye şirketi; Bankacılık ve Sermaye Piyasaları, Yatırım Yönetimi, Sigortacılık ve Bireysel Emeklilik, Otomotiv, Enerji, Altyapı Hizmetleri ve Madencilik, Perakende ve Tüketici Ürünleri, Endüstriyel Ürünler, Sağlık, Kamu Hizmetleri, Teknoloji, Telekomünikasyon, Eğlence ve Medya, Gayrimenkul, İlaç gibi sektörlerde müşterilerine hizmet verirken dünya genelinde; Endüstriyel ve Tüketici ürün servisleri (Consumer and Industrial Products and Service - CIPS), Finansal servisler (Financial Services - FS), Teknoloji, Bilgi, İletişim ve Eğlence (Technology, Information, Communications and Entertainment TICE), Altyapı ve Kamu Hizmetleri (Infrastructure, Government and Utilities – IG&U), Özel Şirket Servisleri (Private Company Services - PCS) ana başlıkları altında hizmet vermektedir.⁶¹

BÖLÜM V

V. I. GÖRÜŞMELERİN GENEL YAPISI

Derinlemesine görüşme (in-depth interview) yöntemiyle PwC (PricewaterhouseCoopers) şirketinin bir vaka çalışması olarak ele alındığı bu

⁶⁰ PwC Türkiye'nin hizmet verdiği servislere ilişkin bilgi PwC Türkiye websitesi'nden sağlanmıştır. <http://www.pwc.com.tr/tr/services/index.jhtml> (İlgili sayfaya en son 27 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

⁶¹ PwC Türkiye'nin hizmet verdiği sektörlerle ilişkin bilgi PwC Türkiye websitesi'nden sağlanmıştır. <http://www.pwc.com.tr/tr/industry/index.jhtml> (İlgili sayfaya en son 27 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Çalışmada, şirketin yönetiminde yer alan 34 ortak (partner)'ın 18'i bu araştırma için örneklem olarak seçilmiş ancak yoğun programlarından ötürü 4 ortak ile grşlemeyerek bu çalışmada görüşme yapılmış 14 ortağın görüşüne yer verilmiştir. şirket ortakları ile yapılan görüşmelerde sorular 4 ana tema çerçevesinde yapılandırılmış ve çalışma bu temalar; "aidiyet, teknoloji kullanımı, departmanların küresel veya yerel oluşu ve gamification (oyunlaştırma)" zerinden değerlendirilmiştir. Bu görüşmeler esnasında ortaklarla, genel yapısı itibariyle "Crowdsourcing" kavramı irdelenmiş, küresel bir şirket olarak PwC şirketinin bu kavramla olan ilişkisinin yakınlığı ele alınmış ve yeni medya teknolojileri yoluyla "Crowdsourcing" kavramının bir şirketin farklı departmanlarına nasıl uyarlanabileceği üzerine beyin fırtınası (brainstorming) yapılmıştır.

Çalışmada görüşlerine yer verilen 14 ortak, PwC şirket hiyerarşik yapısı içerisinde en üst düzey yöneticilerdir ve her yöneticinin şirket içerisinde bağlı olduğu farklı departmanlar vardır. Bunun yanı sıra, şirket ortakları, şirket politikasına ve bağlı olduğu departmanların politikalarına en hakim ve kilit konumunda olan kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Bununla beraber, şirket adına karar alma mekanizmalarında tek söz sahibi olan kişiler olan şirket ortakları, şirket yönetiminde ağır rol oynamaktadırlar.

Diğer bir yandan, şirket yönetiminin yanı sıra yeni fikir ve inovasyona ilişkin kararların alınmasında da şirket ortaklarının söz sahibi olması nedeniyle, bu çalışmada örneklem için yalnızca PwC şirketinin üst düzey yönetici konumunda yer alan ortaklarının görüşmede belirtmiş oldukları yorum ve fikirler değerlendirilmiştir.

Araştırmacının görüşme yapmakta olduğu her şirket ortağı ile farklı bir iş tecrübesi ve tanışıklık geçmişi vardır. Bu sebeplerden ötürü, her şirket ortağı ile yapılan görüşmelerde, bu durum göz önünde bulundurularak, derinlemesine görüşme (in-dept interviewing) yöntemiyle yapılan bu çalışmanın soru-cevap kısımlarının her görüşme yapılan şirket ortağı ile aynı akış içerisinde olmamasına izin verilmiştir. Bu sebeplerden ötürü, bazı şirket ortakları ile yapılan görüşmelerde, soru – cevap yönergesinde birden beşe kadar belirtilmiş olan sorular, bu yönergede belirtildiği sıra ile gitmemiştir.

Yeni Medya Teknolojileri Bağlamında Küresel Şirketlerin “Crowdsourcing” Uygulamaları: Bir Vaka Çalışması olarak ‘PwC’ konusu ile “Crowdsourcing” kavramını irdeleyen bu çalışmada, PwC şirket ortaklarından 14’üne ilk olarak “Crowdsourcing” kavramının ne olduğu, bu kavramı, bu çalışma konusu gündeme getirilmeden önce duyup duymadıkları sorulmuştur. Araştırmacı, “Crowdsourcing” kavramının ne olduğu üzerine sorduğu bu soruya şirket ortaklarından yanıtlar almış, eğer bu soruya evet cevabı alıyorsa, bu kavramı kendi kelimeleri ile tanımlamalarını istemiş, eğer hayır diyorlarsa da bu kavrama ilişkin kendisi ufak bir tanım yapmıştır.

Şirket ortaklarına “Crowdsourcing” tanımına ilişkin yöneltilen sorunun cevabı olarak hayır alındığı takdirde kendilerine “Crowdsourcing” kavramının tanımı şu şekilde yapılmış: “Bir şirket ya da kurumun, aslında çalışanları tarafından yapılan bir eylemi ya da işi dışarı açıp yaygınlaştırarak, büyük ve tanımsız bir kitle tarafından yaptırılması halidir.”⁶² Ve bu tanım üzerine kendilerinin düşünceleri

⁶² Business dictionary.com (2011), Crowdsourcing Definition, available on: <http://www.businessdictionary.com/definition/crowdsourcing.html> (İlgili sayfaya en son 28 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

istenmiştir. Bu tanıma ek olarak ise, kendilerine, “Crowdsourcing” kavramının yalnızca iş dünyasında kullanılan bir kavram olmadığı, oldukça açılıma sahip olduğu ve kar amacı gütmeyi için de toplumsal getiriden felakete, sanattan ürün geliştirme alanına kadar pek çok alanda oldukça inovatif şekillerde kullanılmakta olduğu bilgisi verilmiştir. “Crowdsourcing” tanımının yanı sıra, şirket ortaklarına bu kavrama ilişkin pek çok şirketin pek çok uygulaması olduğu söylenmiş ancak kendileri ile yapılacak olan derinlemesine görüşmede tüm örnekleri inceleyebilecek kadar fazla vakitleri olamayacağı anlayışı dile getirilmiştir. Bu sebepten ötürü, “Crowdsourcing” kavramının yalnızca iki örnek üzerinden gidilerek, genel bir çerçeveden görülmesi sağlanmıştır.

Diğer bir yandan şirket ortaklarına, çalışmanın amacının, başlarında bulundukları departmanın bu kavrama yatkınlığını ölçmek olduğunu ve kendi sorumluluklarında olan bu departmanların bu kavrama, bu kavramın doğurabileceği yeni ürünlere adaptasyonu irdelemekte olduğu yeniden hatırlatılmıştır. Bu görüşmenin sonucunda ise, görüşme yapılan şirket ortağının sorumluluğunda olan departmana eğer “Crowdsourcing” kavramı uyarlanabilirse neler yapılabileceği sorusu ile karşı karşıya gelecekleri bilgi verilmiştir.

Araştırmacı, şirket ortaklarına yönelttiği “Crowdsourcing” kavramının ne olduğuna ilişkin soruya verilen evet cevabı karşılığında, evet cevabı veren şirket ortağına, bu kavrama ilişkin verebileceği bir örneği olup olmadığını sormuş, eğer örnek veremiyorlarsa da kendisinin örnek vermesini isteyip istemedikleri seçeneğini sunmuştur. Tüm şirket ortaklarından ise - “Crowdsourcing” kavramını bilen ya da bilmeyen - kendisinin “Crowdsourcing” kavramına ilişkin örnek vermesi sorusuna

ilişkin evet yanıtı almıştır. Bu sebepten ötürü araştırmacı, kendisine “Crowdsourcing” tanımının yapılması akabinde ya da kendisinin “Crowdsourcing” tanımını yapmasının akabinde, “Crowdsourcing” kavramına ilişkin olan 2 örneği şirket ortakları ile paylaşmıştır.

Bu örneklerden biri NASA örneğidir. NASA, tüm veritabanını sessizce internette yayınlarak, NASA’nın her hareketini izleyen amatör astronom topluluklarından, görüntülerin analizinde profesyonellere yardımcı olmalarını istemektedir. “Clickworkers” adı verilen bu program ise, “Crowdsourcing” kavramına ilişkin mükemmel bir vaka çalışması olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi profesyonel bir gezegen jeoloğunun 2 yılda bitirebildiği bir işi, binlerce katılımcının mevcut veritabanındaki her görüntüyü bir ay içinde başarıyla analiz edebilmiş oluşundan ileri gelmektedir.⁶³

Diğer bir yandan, Jeff Howe’un da ayrıca, kitabında güzel bir “Crowdsourcing” örneği olarak verdiği “Clickworkers” projesi, üretimin açık kaynak modeline birçok yönden benzemektedir. Buna göre, devasa bir görev büyük bir şebekeye dağıtılır, katılımcı sayısında bir sınırlama yoktur, çalışma küçük mütevazı görevlere bölünmüştür ve böylece ancak 5 dakikasını ayırabilen bir kişi de, Cumartesi günü krater ölçmekten daha iyi yapacak bir şeyi olmayan kişi de Clickworkers’a dahil olabilmektedir.

PwC şirket ortaklarına, derinlemesine görüşme esnasında verilen “Crowdsourcing” örneklerinden bir diğeri ise P&G örneğidir. “Crowdsourcing”

⁶³ Gupta, Dinesh K. & Sharma Veerbala: Exploring Crowdsourcing: A Viable Soutlion Towards Achieving Rapid And Qualitative Tasks. *LIBRARY H1 TECH NEWS NR 2 201*. 14-20

projelerinin işleyişini sağlayan “InnoCentive” isimli websitesi, Boeing, Dupont ve Procter & Gamble gibi şirketlerin en inatçı bilimsel problemlerini yayınlamakta ve “InnoCentive” ağındaki herhangi birisinin bunları çözmek için çaba harcamasını sağlamaktadır. “InnoCentive” websitesine katılım ücreti ödeyen şirketler ise, kendi problemlerini çözen çözücülere 10.000 dolar ila 100.000 dolar arasında ödeme yapmaktadır. InnoCentive’in bilimsel daire başkanı Jill Panetta ise bugüne kadar, yayınlanan problemlerin yüzde 30’undan fazlasının çözüldüğünü, bunun da geleneksel şirket içi yaklaşımla çözülenlerden yüzde 30 daha fazla olduğunu söylemektedir.⁶⁴

Özellikle ArGe problemlerinin çözümü için bahsi geçen “Crowdsourcing” projelerinin işleyişini sağlayan “InnoCentive”⁶⁵ websitesini kullanan P&G’nin, PwC şirket ortaklarına aktarılmış olan örneği şu şekildedir. Dev ambalajlı ürünler şirketi olarak bilinen P&G, Colgate – Palmolive’in şirket araştırmacılarını afallatan bir problemi çözmemektedir. Bu problem de florür tozunu havaya dağılmadan dış macunu tüpünün içine sokmak için bir yol bulabilmektir. Laboratuvarını aynı zamanda bir müzik stüdyosu olarak kullanan elektrik mühendisi Melcarek, soruyu okumayı bitirmeden çözümü bulmuştur ve sorunun cevabı olarak gönderdiği “tüpü toprakla ve toza elektrik yükle. Artı yüklü florür parçacıkları, önemli oranda bir dağılma olmaksızın tüpe çekilecektir.” bu iki cümleyle 25.000 dolar kazanmıştır.⁶⁶

⁶⁴ Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

⁶⁵ “InnoCentive.” <https://www.innocentive.com/about-innocentive> (accessed 25 May 2014)

⁶⁶ Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

“InnoCentive” websitesi aracılığıyla P&G’nin bir türlü çözemediği bu sorunundan haberdar olan Malcareck, sonrasında P&G’nin sorusuna bulduğu çözüm için Jeff Howe, Melcareck’in “bu çok basit bir çözümdü” deyişine yer vererek bu cevaba ilişkin, belki de Colgate’in Ar-Ge departmanında çalışan kişilerin hepsinin fizik eğitimi olmayan deney odaklı adamlar oluşundan dolayı bu sorunun cevabını bulamadığını söylemiştir. Buna ek olarak aynı iş için Colgate-palmolive’in Ar-Ge elemanlarına başarılı olup olmayacaklarının kesin olmamasına rağmen çok daha büyük paralar vermesi gerekebileceğini belirtmiştir.

PwC şirket ortaklarına, derinlemesine görüşmeler esnasında verilen bu iki önemli “Crowdsourcing” örneğinden sonra ise PwC şirket ortaklarına, “Crowdsourcing” kavramına ilişkin şirket içerisinde yapılmış, hatırladıkları örnekler olup olmadığı sorulmuştur. Eğer var ise, bu örneklerin neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. Gelen cevaplara istinaden, şirket ortaklarına PwC Türkiye’nin, 2014 ilk çeyreğinde insan kaynakları danışmanlığı ve internet televizyonu ekiplerinin gerçekleştirmiş olduğu ‘yeni ürün’ niteliği taşıyan projesi hakkında bir bilgileri olup olmadığı sorulmuştur.

PwC Türkiye’nin önemli bankalarından birine vermiş olduğu bu ‘yeni ürün’ sıfatını taşıyan yönetim danışmanlığı hizmeti, yeni medya teknolojileri ile şirketin sosyal gruplarından biri olan PwC Drama Akademisi’nin ⁶⁷ mevcut potansiyelinin de eklenmesiyle farklılaştırıldığı bir projedir. Bu projeden haberi olmayan şirket ortaklarına, proje ilk gününden itibaren detaylıca anlatılmış ve kendilerine bu projenin hangi noktalarda “Crowdsourcing” kavramı ile bağdaştığı üzerine yorum yapmalarına fırsat tanınmıştır.

⁶⁷ Araştırmacı 2010 – 2011 sezonunda PwC Drama Akademisi’nde yer almıştır.

Sonrasında ise şirket ortaklarına, “Crowdsourcing” kavramının ne olduğuna ilişkin sorulan ilk sorunun akabinde anlatılan örneklerden yola çıkarak “Crowdsourcing” kavramına ilişkin fikirlerini paylaşabilmeleri için geri kalan 4 temel soru sorulmuştur.

Bu 4 temel sorunun ilki, “Crowdsourcing” kavramının şirkete karşı olan aidiyet duygusunu arttırması üzerinedir. Şirket içerisinde yapılan ya da yapılması plan dâhilinde olan bir “Crowdsourcing” uygulamasının, şirket içerisinde çalışan bireylerin şirkete karşı olan aidiyet duygusunu neden arttırdığının irdelendiği bu soruda, şirketin ‘yeni ürün’ olarak yapmış olduğu projenin üzerinden gidilerek, benzer bir projenin kendi departmanlarına uygulanabilirliği tartışılmıştır. ‘Yeni ürün’ örneğinde, PwC Drama Akademisi çalışanlarının PwC’nin çektiği bir filmde oynama fikri ile aslında PwC Şirket markasına daha yakın durarak, kendi sosyal medya hesaplarından bu projeye ilişkin bir takım görüntü ve düşüncelerini paylaşarak projeyi nasıl sahiplendikleri konuşulmuştur. Buradan hareketle, benzer bir projenin, kendi departmanlarında geliştirilip ürün haline getirildiği vakit, bu projede yer alan veyahut alacak olan bireylerin de şirkete olan aidiyet duygusunu arttırabileceği üzerine yorumlar yapılmıştır.

Şirket ortaklarına ikinci yönetilen temel soru ise, gelişen teknolojilerin “Crowdsourcing” kavramını ne kadar etkilediği yönündedir. Bu soru aracılığı ile şirket ortaklarına, PwC Türkiye şirketinde hali hazırda kullanılmakta olan teknoloji konusunda ne düşündükleri sorulmuş, kendilerini teknoloji anlamında gelişmiş görüp görmedikleri öğrenilmiş, var olan teknolojilerin neler olduğu, bu teknolojilerle nelerin yapılabildiği tartışılmıştır. “Crowdsourcing” kavramı, şirket özelinde

değerlendirildiğinde ise yeni bir ürün geliştirebilmek adına şirketin sahip olduğu teknolojiden daha iyi bir teknolojiye ihtiyacı olup olmadığı irdelenmiş, elde olmayan gelişmiş teknolojiler sebebi ile ürün geliştirilemediği konusu gündeme alınmış ve değerlendirilmiştir. Bu sorunun sonucunda ise, eğer PwC Türkiye olarak şirketinin elinde x bir teknoloji olsaydı, x şeklinde bir ürün çıkartabilirdik ya da çıkarmak için çaba sarfedebilirdik önermesinin doğruluğu tartışılmıştır.

Şirket ortaklarına üçüncü yöneltilecek temel soru ise, şirket ortaklarının yönetimlerini üstlenmiş oldukları departmanların küresel şirketler dünyasında nereye oturtulduğu üzerinedir. Bu soru aracılığıyla şirket ortaklarından, kendi departmanlarını “küresel” mi yoksa “yerel” mi tanımlamakta oldukları öğrenilmiştir. Buradan hareketle, şirket ortakları, küresel bir şirket olan PwC şirketinin, PwC’de yer alan farklı iş kollarına sahip departmanlarının, ülkelerarası iletişimi konusunda nasıl hareket ettiği yönünde bilgi vermiştir. ‘Küresel’ veya ‘yerel’ tanımının yapılmasının akabinde ise, herhangi bir “Crowdsourcing” uygulamasının Türkiye’de örneğin kendi departmanlarına uygulandığı takdirde, bu uygulamanın, herhangi bir ülkede yer alan PwC şirketinde aynı biçimde uygulanıp uygulanmama durumu irdelenmiştir. Buna ek olarak, benzer bir uygulamanın, dünya üzerindeki herhangi bir ülkede yer alan PwC şirketinde uygulandığı takdirde, aynı uygulamanın Türkiye’de de uygulanıp uygulanamayacağı fikri gündeme getirilmiştir.

Şirket ortaklarına dördüncü ve son yöneltilecek temel soruda ise “Crowdsourcing” uygulamalarının özellikle iş dünyasında en çok karşılaşılan biçimi olan oyunlaştırma “gamification” konusu gündeme getirilmiştir. Şirket ortaklarına ilk etapta oyunlaştırma kavramının ne olduğu sorulmuş, “Crowdsourcing” ve

“gamification” kavramlarının şirket içerisinde bir arada kullanılabilen nasıl bir uygulama ile karşılarına çıkabileceği sorusu yöneltilmiştir. Bu sorunun akabinde ise, gamification kavramını henüz duymamış olan şirket ortaklarına, “gamification” kavramının aşağıdaki tanımı yapılmış ve daha önce şirket içerisinde benzer bir uygulama ile karşılaşmış karşılaştıkları konusu yeniden gündeme getirilmiştir.

“Gamification; insanların davranışlarını ve eğilimlerini değiştirmek için oyun mekanizmalarının, aslında oyun olmayan aktivitelere uygulanmasına denir. Bu yöntemin en büyük amacı katılımı ve teşviki artırmaktır.”

V. II. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

PwC şirket ortakları ile yapılan derinlemesine görüşmelerde şirket ortaklarına sorular 4 ana tema çerçevesinde yapılandırılmış 5 temel soru sorulmuştur. Çalışma, “Crowdsourcing” kavramının yanı sıra aidiyet duygusu, yeni teknoloji kullanımı, departmanların yerellik veya küresellik ikiliği ve gamification (oyunlaştırma) kavramı gibi temalar üzerinden yapılandırılarak incelemeye tabi tutulmuştur.

Bu incelemeye göre araştırmacı PwC şirket ortaklarından ilk olarak “Crowdsourcing” kavramının ne olduğunu, bu kavram ile daha önce karşılaşmış karşılaştıklarını öğrenmek istemiş ve görüşme yapılan 14 şirket ortağından 11’inin “Crowdsourcing” terimini hiç bilmediğini, ilk kez bu çalışma aracılığı ile duyduğunu öğrenmiştir.

Derinlemesine görüşme yapılmış olan 14 şirket ortağından, 3'ünün kadın 11'inin erkek olduğu bu çalışmada ise görüşme yapılmış olan şirket ortakları arasında, şirkete PwC hiyerarşik yapısını takip etmeyip, doğrudan “şirket ortağı” kademisiyle gelen iki şirket ortağı Oktay Aktolun ve Ersun Bayraktaroğlu'dur.

“Crowdsourcing” kavramını bu çalışmanın öncesinde duymuş olduğunu dile getiren şirket ortaklarından PwC Türkiye Yatırım Yönetimi Lideri ve Vergi & Hukuk Hizmetleri Bölümü Finansal Hizmetleri Lideri Umurcan Gago, “Crowdsourcing” kavramı için “İnternet ortamları, mecraları kullanılarak şirketlerin ihtiyaçlarını, işgücü ihtiyaçlarını, doğrudan elemanı full time istihdam etmek yerine, işte işin uzmanı (expert) kimse, onların katkısını alarak işini yürütmesi.” şeklinde bir tanım yapmıştır. Buna ek olarak, bu kavramın farklı sektörler için özellikle sağlık ve genetik konuları için daha uygun olduğunu ve daha çok kullanıldığını bildiğini dile getirmiştir.

PwC Türkiye Risk, Süreç ve Teknoloji Hizmetleri Lideri Oktay Aktolun ise “Crowdsourcing” kavramına ilişkin şu şekilde bir açıklama yapmıştır: “Özellikle internetten sonra iletişim daha hızlı ve kolay olduğu için belirli mecralarda, belirli konularda başlıklar verip bununla ilgili bir takım çözümler istiyorsunuz. Örneğin ‘crowd’ ne demektir ‘kalabalık’ demektir. “Crowdsourcing” de bu mantıktan ileri giderek kalabalığa bir takım işleri ‘outsource’ ettirmek demektir. Bu kavram farklı konularda insanların karşısına çıkabilir, örneğin bir yarışma mantığında. Bazı şirketler var mesela, bu kavramı sadece yarışma olarak yapıp alıp kullanıyorlar, bazıları da karşılığında bir para ortaya koyuyorlar. Dolayısıyla sizin eğer yaptığınız bir proje, bu bir ürün olabilir, bir tasarım olabilir, bir fikir olabilir, eğer sizin

ürününüz seçilir, beğenilirse şirket bunun karşılığını ödüyor size. Bu şekilde bir çalışma methodu.”

PwC Türkiye Vergi Bölümü Enerji Sektörü ve Altyapı Yatırımlarından sorumlu ortağı Murat Çolakoğlu ise “Crowdsourcing” tanımına ilişkin bu kavramı uzun zaman önce duyduğunu ve hakkında okuduğunu belirterek; “Bir yıldan fazla önce çıkmış bir kavram bu, topluluk kaynaklı bir kavram. Daha doğrusu şöyle anlatabilirim, topluluğu bilgi alışverişinde kullanmak, kaynak olarak kullanmak ama bu kaynak çift taraflı. Birincisi pazarlama alanında topluluğu bir kaynak olarak kullanmak, ikincisi de o topluluktan bir takım bilgileri çekmek anlamında. ‘Sourcing’ de zannediyorum topluluk kaynağı gibi veya toplu kaynak gibi düşünülebilir. Örneğin, bir takım bilgileri elde etmeye çalıştığınız zaman çok işe yarayan bir kavram. İçince bulduğunuz piyasa her neyse, ki mesela bunu Telekom şirketleri yani hem mobil telefon şirketleri hem de sabit telefon şirketlerinin çok çok kullandığı bir şey olduğunu biliyorum, ama tabi bizim gibi şirketler de çok kullanıyor. Adının “Crowdsourcing” olduğunu bilmiyor belki ama yapa geldiği bir şey” tanımını yapmıştır.

Çolakoğlu’nun “Crowdsourcing” kavramına ilişkin yapmış olduğu tanımda belirttiği üzere, “Crowdsourcing” kavramı aslında PwC şirketinin hem küresel hem de Türkiye özelinde şirket içerisinde uygulamakta olduğu bir kavramdır. Bu önermeyi doğrular bir şekilde, yukarıda “Crowdsourcing” kavramına ilişkin kendi cümlelerinden oluşan tanımları bulunan 3 şirket ortağına ek olarak “Crowdsourcing” tanımını ilk etapta bilmediğini, ilk kez duyduğunu söyleyen 11 şirket ortağı, araştırmacının “Crowdsourcing” kavramına ilişkin yapmış olduğu tanım ve vermiş

olduğu örneklerden sonra bu terime ilişkin bir takım yorumlarda bulunmuştur. Bu yorumlardan biri PwC Türkiye Vergi Bölümü Lideri Zeki Gündüz’e aittir. Gündüz, bu terimi ilk olarak araştırmacıdan duyduğu bilgisini vermiş ancak bu bilgiye şu şekilde bir yorum eklemiştir. “Önceden belki yaptığımız bazı şeyleri, adını koymadan ya da ne ad konulduğunu bilmeden, kendi kendinize bir şeyler yapıyorsunuz, sonradan fark ediyorsunuz ki birisi onu kavramsallaştırmış, tanımlamış, ad vermiş yada yönteme dönüştürmüş, metod haline getirmiş.” Gündüz bu yorumuna ek olarak ise, PwC Türkiye’nin, yeni ürün tanımıyla, Türkiye’nin önemli bankalarından birine vermiş olduğu yönetim danışmanlığı hizmeti’nden bahsetmiştir. Yeni medya teknolojileri ile şirketin sosyal gruplarından biri olan PwC Drama Akademisi’nin mevcut potansiyelinin de eklenmesiyle farklılaştırıldığı bir proje olan bu projeyi ise “Eğer anladığım doğruysa “Crowdsourcing” bu projeye benzer bir şey. Kendi elemanlarımız, kendi eğitimimizde ya da müşterilere dönük bir takım hizmetlerde, aktör olarak kullanma diyebilirim. Ben öyle anladım, biz bunu zaten geçmişte bir takım projelerimizde, hakikaten yapmayı denedik sonrasında da adını koyarak, iki müşteri hizmetinde de yaptık. O yönüyle dediğim gibi adını bilmeden bir şekilde, yaptığımız şeyin kavram olarak kullanıldığını, metod olarak kullanıldığını, öğrenmiş oldum.” cümleleriyle gündeme getirmiştir.

PwC Türkiye Muhasebe ve Mali İşler Yönetim Hizmetleri (TMAS) biriminin Kurucu ve Yönetici Ortağı Ayşe Bayrı Işım ise, araştırmacıya, kendisi bu kavramı gündeme getirene kadar bu kavramın ne olduğunu bilmediğini ve bu kavramı araştırmacı kendisine anlattığı zaman öğrendiği bilgisini vermiştir. Bu bilgiye ek olarak ise, bu kavrama Gündüz ile aynı perspektiften yaklaşarak verilen örneklerden sonra, aslında bu kavramın bildiği bir kavram olduğunu da şu cümlelerle

ifade etmiştir: “Hani bazı şeyler vardır, bildiğinizi bilmezsiniz, bu kavram sanki bildiğimi bilmediğim bir şeymiş gibi, anladım ve çok hoşuma gitti. Çok mantıklı bir şey hem, insanların, kendi ilgi alanlarında, gönüllü olarak yaptıkları bir şeyi, faydalı bir hale getirmek oluyor bir bakıma. Hem bu insanlar belki bir araya gelerek bu şekilde birşey yapamayacaklardı, onları da yaratıcı bir şekilde kullanmak diye anladım. Bana anlatılanlardan 5 dakika içinde kafamda oluşan bunlar oldu, ilgimi çekti, bildiğim bir şey olduğunu bilmiyordum.”

PwC şirket ortakları ile yapılan derinlemesine görüşmelerde şirket ortaklarına ilk sorulan soru olan “Crowdsourcing” kavramının ne olduğu sorusunun cevabına istinaden araştırmacı tarafından yapılan “Crowdsourcing” tanımı ve verilen örneklerin akabinde şirket ortaklarının tümü farklı yorumlarda bulunmakla beraber bu kavrama şirket kültüründen dolayı aşina olduklarını belirtmişlerdir. Kendilerine “Crowdsourcing” kavramına ilişkin şirket içerisinde var olan bir uygulama veyahut bilmeden kullanılan inovasyona benzer bir şey olup olmadığı sorulduğunda ise şirket ortakları, şirket içerisinde bildikleri farklı departmanların kullanmakta oldukları örnekleri vermişlerdir.

Bu örnekler ağırlıklı olarak İnsan Kaynakları (HR) ve Pazarlama (Marketing) departmanları olmak üzere, başka departmanların da 10 yılı aşkın süredir kullandığı bir kavramdır. “Crowdsourcing” başlığı altında değerlendirilebilecek olan bu örneklerden ilki, 2014 yılının ikinci çeyreğinde HR departmanı tarafından uygulanan bir “gamification” örneğidir. Bu örneğe göre, sorun, sorumluluğunu HR departmanının üstlenmiş olduğu, PwC’nin tüm dünyada yer alan ofislerinde uygulamak zorunda olduğu, küresel düzeyde her ülkenin

tamamlaması gereken bir anket çalışmasıdır. Buna göre, PwC Türkiye'nin 2013 yılında bu anketi doldurma yüzdesi % 60'lardadır ve 2014 itibariyle PwC Türkiye % 70 hedefine ulaşmak istemektedir. Şirket çalışanlarının yoğun iş tempoları sebebi ile PwC Türkiye de bu anketi, dünyanın dört bir yanında yer alan diğer PwC ofislerinde de olduğu gibi hızlı bir biçimde dolduramamaktadır, hatta kimi zaman hiç dolduramamaktadır. Bu sorunu çözmek amacıyla, PwC Türkiye HR bölümü, şirket çalışanlarına sorunlarını şirket içerisinde duyurmuş, anket dolduran ekiplere hediye dağıtacağını, ayrıca anket dolduran ekiplerin de doldurma hızının bu hediyein büyüklüğünde etkili olacağı bilgisini paylaşmıştır. Çok güzel bir gamification örneği olan bu ödül mekanizması ile beraber, 2014 yılında anket doldurulması konusunda 2013 sonuçlarından çok daha yüksek bir yüzdeye ulaşan PwC Türkiye şirketi, bu uygulama ile beraber hediye ya da ödül mekanizmasının, bir işin yapılmasında ne kadar önemli olduğu önermesini doğrulamıştır.

PwC Türkiye HR bölümünün 2014 yılının ikinci çeyreğinde yapmış olduğu bu uygulama, araştırmacının PwC şirket ortakları ile yapmış olduğu derinlemesine görüşmelerle aynı zamana denk gelmiş olduğu için, görüşme yapılan tüm şirket ortakları, kendi gündemlerinde de olan bu örneği hatırlamış ve bildikleri şirket içi "Crowdsourcing" örneklerinden biri olarak bu örneği vermişlerdir.

PwC Türkiye HR bölümünün 2014 yılının ikinci çeyreğinde yapmış olduğu bu uygulamanın yanı sıra, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS / IFRS) ve A.B.D Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları (US GAAP) denetim ve raporlama teknikleri ve bunların yasal gerekliliklerle karşılaştırmaları konularında uzman olan PwC Türkiye Denetim Bölümü ortaklarından Baki Erdal, kendisine PwC

Türkiye şirketinde “Crowdsourcing” üzerine anımsadığı örneklerin olup olmadığı sorulduğunda HR departmanı ile beraber yapılan bir takım projeler geldiğini söylemiş ve bu projelere ilişkin şu cümleleri kurmuştur. “HR bacağında odak grup toplantıları yapıyoruz. En iyi örnek o olabilir. Çünkü bir sorun var, o sorunun çözümünü yönetim yapıyor veya yapamıyor, her neyse bir şekilde yardım istiyor. Yardım istediği taraf da kendi içimizdeki kaynaklar. Onlarda bir grup insanı biraraya getiriyoruz, soruyoruz böyle bir sorunumuz var, çözüm arıyoruz diye. Aklıma gelen tek örnek bu.”

V. II. I. AİDİYET DUYGUSU

Jeff Howe “Crowdsourcing” kavramı için “İnsanlar yeteneklerini kullanmaktan ve öğrendiklerini başkalarına aktarmaktan müthiş zevk duyuyorlar. “Crowdsourcing” bağlamındaki işbirliği, kendi kendisinin ödülü oluyor.” şeklinde “Crowdsourcing” kavramının bireyler üzerinde yaratmış olduğu olumlu etkiye istinaden bir yorumda bulunmuştur. Bu yorumdan hareketle, bu bölümde, Howe’un bahsettiği yeteneklerini kullanmaktan ve öğrendiklerini başkalarına aktarmaktan müthiş zevk duyan bu insanların, bir şirketin çalışanları olarak, içerlerinde bulundukları kendi şirketlerinin uygulayacağı bir “Crowdsourcing” uygulamasına karşı nasıl bir davranış sergileyecekleri ya da bu “Crowdsourcing” uygulamasının bu bireylere ne gibi kazanımlar sağlayabileceği irdelenmiştir. Bu irdeleme ise, ilk etapta bireyin şirketine olan ‘aidiyet duygusu’ üzerinden ele alınmıştır. Araştırmacının 14 şirket ortağı ile yapmış olduğu derinlemesine görüşmelerde, 14 şirket ortağının 14’ü

de şirket çalışanları aracılığıyla yapılan “Crowdsourcing” gibi uygulamalarının, bireylerin şirkete olan aidiyet duygusunu arttıracak yönünde görüş bildirmiştir.

Bu görüşlerden birinde Çolakoğlu, bir pazarlama aracı (marketing tool) olarak tanımladığı “Crowdsourcing” kavramını, şirketler dünyasında pek çok örneğine rastlanabilecek şekliyle değerlendirmiş, bu pazarlama aracının, aslında insanların markaya olan bağımlılıklarını arttırmak amacıyla yapılan bir takım girişimler olduğunu söylemiştir. Bir şeye bağlı olma veya yapılan bir şeye katkı sağlama isteğinden yola çıkan bu kavramın aidiyet duygusuna ilişkin tavrını, bir zamanlar logosunu değiştirmek isteyen “Gap” örneği üzerinden açıklamıştır. Buna göre, “Gap”ın hem kendi websitesinden hem de kendi sosyal medya hesapları üzerinden logosuna ilişkin halka sorduğu soruya karşılık, halktan “Gap logosunu değiştirmesin, bu logo güzel, öbür logoları istemiyoruz” şeklinde bir karşıt kampanya görmüş ve “Gap” logosunu değiştirmekten vazgeçmiştir. Bu örnekle beraber aslında “Crowdsourcing” yaparken, bir bakıma bir beklentiyle birilerine bir şey yaptırmaya çalışılırken aslında beklentinin çok dışında, yapılmak istenen şeye karşıt bir şeylerle de karşılaşılabilceği konusuna değinmiştir.

Çolakoğlu, “Crowdsourcing” kavramının, müşterilerin dışarıdan markalara olan bağımlılıklarını “gap” örneğindeki gibi ortaya çıkartışının yanı sıra, bu kavramın şirket çalışanları açısından ise bir başka örnekle, “Yapı Kredi Bankası” örneğiyle dile getirmiştir. Her gün şirket içerisinde yüzlerce bilginin aktığı bir inovasyon bölümüne sahip olan Yapı Kredi Bankası’nın, her ay gelen fikirleri, yapılabilirliğiyle alakalı olarak sınıflandırıp, bütçeye ihtiyacı olanları uygulama konusunda yönetime sundukları örneğini vermiştir. Markayla, ürünlerle ya da iş

yapış yöntemleri ile ilgili olabilen bu fikirlerin bazıları uygulanıp, bazıları uygulanmasa bile, en nihayetinde fikri kullanıma tabii olacak olan kişinin “bu da benim biliyor musun?” diye söyleme durumunu yarattığını belirtmiştir. Buradan hareketle, bu durumun, birey açısından hem kendisine hem çevresindekilere pozitif enerji yayan, değer verildiğini gösteren, hem kendisinin şirkete olan – bir noktaya kadar tabii – bağlılığını arttıran ve çevresindekilere de bu duyguyu aşılayan bir durum olduğunu söylemiştir. Buna ek olarak “Mutlu bir adam yarattığın zaman, o çevresindekilere de aynı enerjiyi veriyor. Dolayısıyla “Crowdsourcing”, doğru yapılırsa, çalışan mutluluğu ve bağımlılığıyla alakalı etkisi pozitif olan bir uygulamadır.” demiştir. Benzer bir bakış açısı ile PwC Türkiye Risk, Süreç ve Teknoloji Hizmetleri Lideri Oktay Aktolun ise; “Konusuna bağlı olarak “Crowdsourcing” bir şirkette aidiyet duygusu yaratır. ‘Çorbada benim de tuzum var ve ben PwC’li olarak buradayım’ı hissettiriyorsan eğer, kesin yaratır. Hayır yaratmaz demek mümkün değil” diyerek bu konudaki olumlu düşüncesini belirtmiştir.

Diğer bir yandan, “Crowdsourcing” kavramının aidiyet duygusu açısından ortaya ortak bir şey yapıp çıkarılacağı için takım ruhunu güçlendireceği belirten Işım, aidiyet duygusunun artacağını ve bu durumun şirkete olumlu bir biçimde yansıtacağını belirtmiştir. PwC Türkiye Vergi Bölümü Ortağı ve Transfer Fiyatlandırması Ekip Lideri olan Özlem Güç Alioğlu ise, aidiyet duygusu ile ilgili olarak, PwC şirketinin, şirket profili açısından değerlendirildiğinde, şirketin genç insanlardan oluştuğunu ve bu genç insanların hayatlarında sosyal medyanın büyük rolü olduğunun altını çizmiştir. Buna göre, bu genç bireylerin hepsinin bir fikri vardır ve bu genç bireyler, kendi fikirlerini söylemek, paylaşmak eğilimindedirler. Alioğlu, “Crowdsourcing” kavramının, şirket içerisinde uygulandığı takdirde, aidiyet

duygusunun yanı sıra başka meziyetleri de arttırdığını belirtmiş, bu yorumu şu cümleler ile dile getirmiştir; “Bir varoluş savaşı. Biraz yaptıkları işten sıkılma, motivasyonlarını kaybetme, tek düzeliğe düşmeye karşı da farklı bir motivasyon sağlar diye düşünüyorum.”

PwC Türkiye Gayrimenkul Sektörü Ülke Lideri olan Ersun Bayraktaroğlu ise “Crowdsourcing” kavramının yaratabileceği aidiyet duygusunun mesleki tatmin dışında bir başka tatmin alanı daha yaratabileceğini belirterek şu cümleleri kurmuştur: “İnsanların belki yaratıcı, hergün yaptığı işin dışında bir şey düşünmesine sebep olacağı için o anlamda bir nevi tatmin duyma ihtimali var. İki, şirket bana soruyor, değer veriyor. O anlamda bir tatmin yaratabilir. Çözüm bulunca karşılığında ek bir şey alabiliyorsa o ayrıca bir mutluluk veren bir şey olabilir.”

İnsanların bir bakıma, kapasitesinden tam olarak yararlanabilme, farklı yön ve renklerini fark edip, fark ettiğini fark edebilme imkânı veren her türlü uygulamanın bireyi bağlı olduğu, çalıştığı kuruma daha sıcak bağlarla bağlayacağını dile getiren Gündüz, aidiyet duygusunu “kendisine değer verildiğini, birey olarak farkına varıldığını, ortaya koyduğu düşünce ya da öneri, her neyse, katkılarının dikkate alındığını, hissediyor ise, yaratıcılığının ve yarattığı değerlerin kendisine dönüşünün, bir şekilde şirket tarafından, fark edildiğini görür ise hem yaratıyor olmanın hazını yaşıyor olduğu için, hem de bu iklim ve geri dönüş nedeniyle muhtemelen ve doğal olarak bağlılığı artacaktır.” cümleleriyle açıklamıştır.

Bir başka açıdan, “Crowdsourcing” kavramının bir şirket içerisinde uygulanmasının akabinde, bireylerin bir kazanım yaşaması üzerinden aidiyet duygusunu ele alan Gago ise, ödüller aracılığıyla yapılan takdirin (recognition)

aidiyet duygusunu arttıracakını belirtmiştir. Erdal ise, Gago'nun yorumuna ek olarak, ucunda maddi bir şey örneğin parasal gelir de var ise, bu durumun bireyler açısından motivasyon yaratacağını belirterek, “Yani bir sorunun cevabını bulan birisine, bir şey vermeli miyiz? Vermeliyiz kesinlikle. Para ya da bir ödül, ya da bir kurdele, bir appreciation bir şey vermek durumundayız. Hiçbir şey vermesen bile, bu sorunun cevabını bu kişi buldu, ayın elemanı türü bir şey belki yapılabilir. Ama mutlaka bir şey vermek durumundayız.” diyerek, “Crowdsourcing” kavramının özellikle gamification türü uygulamalarda ödül vasıtasıyla çok daha kabul edilebilir olabileceğinin altını çizmiştir.

PwC Perakende ve Tüketiciye Yönelik Ürünler Sektörü'nün sorumlu ülke Lideri, PwC Merkez Bölge (EMEA ve Hindistan) Perakende ve Tüketiciye Yönelik Ürünler Sektörü Yönetim Kurulu Üyesi, PwC Türkiye Alman Masası (German Business Group) sorumlu lideri ve PwC Türkiye Denetim Hizmetleri Lideri Adnan Akan ise, “Crowdsourcing” kavramının şirket içerisindeki aidiyet duygusunu kesinlikle arttıracakını belirterek, bu önermeye PwC şirketlerinin, kendi şirket çalışanlarına HR bölümünün her yıl yaptığı daha önce bahsedilen uygulamayı örnek vermiştir. ‘Global People Survey’ adlı bu uygulamaya göre, şirketlerini değerlendiren PwC çalışanları, şirketten beklediklerini dile getirmektedir ve Akan'ın söylemine göre bu anketten çıkan en önemli sonuçlardan biri yıllardan beri hiç değişmeyen bir istek “people want to be recognised, they want recognition” dır. Bu sebepten ötürü, birey eğer hizmeti karşılığında şirket içerisinde yani bir kalabalıktan seçilip, bir ödül alıyorsa bu sadakat'i (loyalty) son derece arttıracaktır. Akan, üzerinde durduğu sadakat konusuna ise, tüm PwC'lerde bulunan futbol, basketbol, drama akademi gibi toplulukların da aslında aynı amaca hizmet ettiğini, insanları

firmaya bağlayarak, bu firmadan gitmeyi düşünmeyi engellediğini belirtmiştir. Özellikle başkanı olduğu futbol takımından örnek vererek; “bu gibi takımlar bu şirketten gitmeyi düşünmeni engeller, düşünsen bile bu bariyer olur. Daha tökezletir o, böyle bir turnuvaya giriyorsun arkadaşların bırakmayasın diye destek oluyor ve bu kadar insanı firmaya bağlamış oluyorsun. Neticede iş amacı (business purpose) için yapılan şeyler, aksi beklenemez aksi karsız (non-profit) organizasyona çevirir, iş nedeni (business cause) var; o da bu. İnsanlar değişik çevrelerden gelip kaynaşsın diye, önyargıları kırsın ve daha fazla firmaya sadık (loyal) hale gelsin diye” cümlelerini dile getirmiştir.

Akan ile benzer bir şekilde Global People Survey’den yola çıkarak, PwC Türkiye’nin geliştirilmesi gereken en büyük alanlardan birinin şirkete karşı olan aidiyet ve sadakat duygusunun artırılması olduğunun altını çizerek Gücümen, bu durumun şirket içerisinde yer alan her departman için farklı olabileceği belirterek, genel anlamıyla “Crowdsourcing” ve aidiyet konusunda şu yorumu dile getirmiştir; “Bazı insanlar yaptıkları işi, işle kendilerini çok bağlı (attached) hissediyorlar, orada sadakat (loyalty) daha fazla. Fakat işi zaten sadece iş gibi görmez de, kendi kimliğinde olan kaynaklarını (source) kullanabilmene şirket destek olursa, o kişi şirkete kendini daha bağlı hisseder.” Bunun sebebi, bireyin şirket içerisinde bilinen danışmanlık kimliğinin yanı sıra, bireyi diğer yönleriyle de şirketin değerlendirdiğini ve sonuçta bireyin mevcut yeteneklerinin kullanıldığını hissederek şirkete değer kattığını düşünmesinden ileri gelmektedir. Buna bağlı olarak da, şirket içerisinde çalışan bireylerin mutluluk eğrisi artma yönünde ilerleyecektir.

Diğer bir yandan PwC Türkiye, İstanbul Ofisi için UFRS uygulamalarından sorumlu teknik ortağı ve Global Muhasebe Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Lideri Burak Özpoyraz, şirket içerisinde bir “Crowdsourcing” uygulamasının yapıldığı takdirde, aidiyet duygusunun artabileceğini fakat her şeyden önce bu şirket içerisinde bireylerin birbirini çok iyi tanınması gerektiğini dile getirmiştir. Bu durumu ise; “Biz ofiste çalışan 1200 kişi (her sene bi 1350 oluyor inip çıkıyor) yani ortalamada net 100 tane artış olduğunu düşünürsen, biz o insanları ne kadar tanıyoruz? Yani o zaman, önce biz içimizdeki potansiyeli keşfetmemiz lazım. Yani her şeyden önce, bu uygulamanın uygulanabilirliği konusunda önce kendimizi deşifre etmemiz gerektiğini düşünüyorum” diyerek dile getirmiştir.

Bir başka açıdan “Crowdsourcing” kavramı ve aidiyet duygusuna yaklaşan PwC Türkiye Risk, Süreç ve Teknoloji Hizmetleri bölümü ortağı ve BDDK Bilgi Sistemleri Başdenetçisi olan Tumin Gültekin ise, genel anlamda bu projelerle “Crowdsourcing” kavramının aidiyet duygusunu arttıracaklarını belirtmiş, bu durumu yeni medya teknolojileri ile şirketin sosyal gruplarından biri olan PwC Drama Akademisi’nin mevcut potansiyelinin de eklenmesiyle farklılaştırıldığı proje açısından değerlendirmiştir. Gültekin’e göre, ana sorumluluk alanı olmayan bir alanda, kişiler, hobilerini şirket için kullanmış ve aslında bu hobilerin verilen danışmanlığın bir parçası olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak ise; “Hobinle müşteriye bir iş yaptığın için, bu iş, daha da sahiplendiğin bir iş olur. Yani sade uzmanlığını gidip anlatmaktansa aslında senin hobinle, servis alanın bir parçası olmadığın halde onlara destek olursan, aidiyet duygusu artacaktır.” demiştir. Diğer bir yandan, kuruluşundan beri içinde olduğu şirket basketbol takımını da örnek vererek, yıllardır basketbol ekibiyle beraber oynadığını, bu beraberliğin proje

yaratmanın ötesinde şirkete karşı olan aidiyet duygusunu arttırdığını söylemektedir. Bu düşüncesini ise “insanların aidiyet duygusunun artması bu sefer, “Crowdsourcing” gibi, kendi uzmanlık alanı olmadıkları alanlarda, bir soru sorduğunda veya bir sorunu dile getirdiğinde, bunu çözmeye itiyor insanları, buraya aitim ve çözmek istiyorum dedirtiyor” şeklinde dile getirmiştir.

PwC şirket ortakları ile “Crowdsourcing” uygulaması ve aidiyet duygusu üzerine yapılan görüşmelerde, PwC şirket ortaklarından “Crowdsourcing” gibi uygulamaların şirkete karşı olan aidiyet duygusunu arttıracak yönünde yorumlar alınmıştır. Kendi departmanlarını geleneksel yapıda olarak tanımlayan şirket ortakları, bu tip projelerin teknik bir iş yapmakta oldukları için kendi departmanlarında denenmesi konusunda çekinceleri olduğunu, dolayısıyla yeni yapılacak olan bir projeye karşı nasıl bir aidiyet duygusu beslenebileceğinden tam emin olamadıklarını belirtmişlerdir. Diğer bir yandan, kendi departmanlarını yeniliğe açık olarak tanımlayan şirket ortakları ise, bu tip projelere departman olarak her zaman açık olduklarının altını çizerek, her hal ve şartta bu tip projelerin bireylerin şirkete olan aidiyet duygusunu arttıracak yönünde dile getirmiştir.

V. II. II. YENİ TEKNOLOJİ KULLANIMI

PwC şirket ortakları ile yapılan derinlemesine görüşmelerde şirket ortaklarına sorulan ikinci soru şirket içerisindeki yeni teknoloji kullanımı ve olası bir “Crowdsourcing” projesinde gelişen teknolojilerin bu kavramı ne kadar etkileyeceği yönündedir.

PwC Türkiye şirketinin gelişen teknolojileri ne kadar kullanmakta olduğuna ilişkin olarak, görüşme yapılan PwC şirket ortaklarının 14'ünden 10'u PwC şirketinin teknolojisinin yeterli olduğunu söylerken, 1'i yeterli olmadığını söylemektedir. 1 ortak ise teknolojilere ilişkin, bugüne kadar çok iyi olmasa bile bundan sonra olacak şekilde yorumlarda bulunmuşlardır. 2 ortak ise teknoloji konusunda herhangi bir yorumda bulunmamıştır.

Yorum yapan şirket ortaklarından biri Akan'dır. Akan'a göre teknoloji ya da dijitalleşmenin en çok etki ettiği alanlardan biri muhasebe mesleğidir. Klasik denetim ve vergi & tasdik alanlarının da aynı biçimde etkileneceğini söyleyen Akan, bu mesleklerin ileride bakkaldan kola almak gibi otomatik bir hale dönüşeceğini belirtmektedir. Teknoloji açısından PwC Türkiye'nin bir kültür bariyeri olduğu bilgisini veren Akan, yeni teknolojilerin, bilgilerin dışarı çıkma ihtimaline karşın risk oluşturduğunu, dolayısıyla da PwC Türkiye'nin bu yeni teknolojileri hemen hayata geçirmemeyi tercih ettiğini belirtmiştir. Buna ek olarak, kendi açısından PwC Türkiye'nin teknoloji ile olan ilişkisini "Biz teknoloji konusunda hep geri kaldık, windows'u kullandığımız sürüm daha geridir, bizim hayatımızda daha geridir. Böyle kitaplarla dolu bir çalışma masa olabilir mi? Biz old school'uz." şeklinde açıklayan Akan, PwC'nin korumacı ve riskten kaçınan bir düşünce biçimini olduğunu, bu sebepten dolayı yapmakta oldukları işi dijitalize etmediklerini belirtmiştir. Bunun yanında teknolojinin hızla değişerek kullanmakta oldukları mevcut teknolojilerine tur bindirdiğini, PwC Türkiye bir sürümü kullanırken yeni bir sürümün çıktığını, dolayısıyla da bu hıza yetişemediklerini belirtmiştir. Bu gidişin değişmesi için ise, 2013 yılında PwC Türkiye olarak daha

farklı bir yol izlemeleri gerektiğine karar vererek “Biraz kervan yolda düzölür biz bir girelim, sonra düzeltelim” diyerek yola çıktıklarını, teknoloji ve dijitalin artık çok daha hızlı bir şekilde PwC’nin hayatına girmesinin planlandığı bilgisini vermiştir.

Akan’ın bu bakış açısına paralel bir biçimde Erdal, PwC Türkiye’nin yeni teknolojileri kullanmasına ilişkin olarak teknolojinin her geçen gün daha da fazla hayatlarına girdiğini, bir yerden sonra hâlihazırda kullandıkları bilgisayarların yerini ipad’lerin alacağını, dolayısıyla belki de artık çalışma kâğıtları ile çalışma döneminin son bulacağını belirtmektedir. Diğer bir yandan, kendi uzmanlığı açısından teknolojiyi değerlendiren Erdal, “Yani sonu bence denetim diye baktığımız zaman şuna gidecek diye düşünüyorum, ‘online’ ve ‘ontime’ denetim. Şirketler hesaplarını kapatacak da biz ona gideceğiz de bilfiil orada bulunacağız da denetleyeceğiz gibi değil, yıl içerisinde şirketlerin yapmış oldukları kayıtların, an be an denetimi, yani bütün sene boyunca o denetim sürece ve bunu teknolojik altyapıyla biz yapacağız, uzaktan kumandalı. Ve sene sonu geldiğinde, firma son noktayı koyduğu gün de biz son noktayı koyabileceğiz, hatta belki aynı gün içerisinde gibi” cümlelerini kurarak, bugün olmasa bile 5 sene sonra 10 sene sonra mutlaka bu noktaya gelineceğini savunmuştur. Buna ek olarak ise, ileride iş yapış şekillerinin değişeceğini, yapmakta oldukları işleri bir yerden sonra ancak teknolojiyi daha iyi kullanan denetmenlerin yapabileceğini söylemiştir.

Gücümen ise teknolojiyi global’in takip etmesiyle, kendinin takip etmesi arasında bir fark olduğunu belirterek, global’in o anlamda, daha ilerde olduğunu, bunun sebebinin de büyük oranda maliyetten kaynaklandığını söylemiştir. Buna ek olarak PwC Türkiye şirketinin yeni teknolojilere uyumu konusunda şöyle bir

açıklama yapmıştır. “Bütün dünya, artık, phone’lardan iphone’a geçti, çok daha rahat ipad’ler var, dolayısı ile bizim o teknolojiye adapte olmamıza kendi adıma söyleyeyim, denetimden çok farklı yerlerdeyiz. Bir yerlerde mobil olarak bulunmamız, şu demek, ben x bir yerdeyken y işiyle de z işiyle de, alakalı bir şey yapabiliyor olmam lazım. Fakat mevcut teknolojide, bu her zaman mümkün olmuyor. Bu niye; bir, bizim kullandığımız, teknolojinin biraz geri kalmasından dolayı. İkincisi müşteriden (client) kaynaklı. Çünkü ben müşteriye (client) gittiğimde, müşterinin benim yapacağım iş için bana bir altyapı (infrastructure) vermesi lazım. Ben müşterinin internetini kullanarak dışarı bağlanamadığım, bir takım sorunlarla karşılaştığım bir ortamda zaten bu mümkün olmuyor.” Diğer bir yandan ipad kullanımının da her zaman yapılan işe uyumlu olamadığını, ofis dışında geçirilen 5 günün bile şirket içerisinde yapılması gereken çok basit bir işin yapılmasını engellediğini söylemektedir. Teknoloji konusuyla ilgili ise, maliyet ve gelir eğrisinin oldukça önem teşkil ettiğini, ‘mutlaka olması gerekiyor mu, olmadan yaşanabiliyor mu?’ sorusunun cevabının düşünülüp, ‘evet yaşanabiliyor ancak olsa daha iyi olur’ cevabı alınıyorsa o zaman bir takım kararların alınması gerektiğini savunmaktadır. Buna göre eğer yeni teknolojinin kazanımı (benefit), maliyeti (cost) karşılayacaksa, o zaman uygulamaya alınması gerektiğini dile getiren Gücümen, ileride (15 yıl kadar sonra) aynı “Minority Report” filminde olduğu gibi denetim işi açısından da her şeyin ‘online’ olacağını söylemiştir. Böylece “her zaman denetim / real time audit” yapılabileceğini, müşteriye (client) gitmek yerine, oturdukları yerden müşterinin tüm sistemine erişimin olabileceğini ve denetimi o şekilde yapacaklarını söylemiştir.

Çolakoglu ise teknoloji kavramını Türkiye ve dünya genelinde değerlendirerek teknolojinin “Crowdsourcing” üzerindeki etkisini Türkiye’de mobil internet penetrasyonuna göre, insanların oran olarak, broadband’e oranla artış kat sayısı ve yüzdesinin çok fazla oluşundan yola çıkarak anlatmıştır. Buna göre, insanların artık evde olsalar dahi mobil telefonlarından veya tabletlerinden internete bağlandıklarını, dolayısıyla işverenin teknolojiyi mobil ve günlük hayatın içine sokabildiği ölçüde anlamlı olabileceğini söylemektedir. Diğer bir yandan, PwC Türkiye’nin genç bir nüfusa sahip olduğunu, dolayısıyla da şirket çalışanlarının hayatına ancak teknoloji ile girilebileceğini savunmuştur. Buradan yola çıkarak, eğer her şirket çalışanına tablet verilirse, bunun anlamının PwC’nin artık tüm çalışanlarının elinde ve evinde olabileceği anlamına geleceğini dile getirerek; “Yani oturduğu zaman evine, artık kendi tableti varsa bile belki yeni versiyon olduğu için - bu da psikolojik bir şey bence - o tableten bağlanmaya başlayacak ve senin tabletinden bağlanmaya başlayacak. İşte o zaman PwC ile ilgili konuları “Crowdsourcing” işlemlerinde çok daha rahat kullanabilirsin. Bu tamamen bir yatırım meselesidir. Yani herkese bir ipad versek şirket çalışanlarını daha efektif kullanabiliriz” şeklinde açıklamıştır. Bunun sebebinin ise, insanların işyerlerindeki bilgisayar masalarında otururken gelen bir uyarı maili ile aynı mailin akşam evde tablette otururken gelişine verdikleri tepkinin farkından kaynaklandığını söylemektedir. Buna ek olarak ise, “yani sen, onun kişisel zamanına da girmiş oluyorsun ki kişisel zamana girdiğin zaman böyle bir şeye zaman ayırmasıyla ofiste ona harcayacağı zaman arasında çok büyük fark vardır diye düşünüyorum. Çünkü orada bir şeylere bakarken, sen ondan crowdsourcing başlığı altında bir şey istiyorsan

eğer her neyse bu, bir soruya cevap olabilir, daha hızlı cevap alacaktır.”
Cümlelerini dile getirmektedir.

Işım ise teknoloji bakımından PwC Türkiye şirketinin teknolojisinin yeterli olduğunu, kendi açısından herhangi bir yetersizlik olmadığını, eskiden, herkesin ofise gelerek çalışmak zorunda olduğunu, ancak şimdi herkesin laptopları vasıtasıyla evinden sisteme erişerek çalışabildiğini vurgulamıştır. Bu sayede şirket çalışanlarının istediği saatte çalışabildiğini, eskiden 9-18 çalışırken, şimdi akşam çocuğunun yemeğini verdikten ve uyuttuktan sonra, akşam da çalışabildiğinin altını çizmiştir. Diğer bir yandan Işım, yeni teknolojilerin şirket içerisinde uyarlanmasına ilişkin, PwC Türkiye’nin en büyük probleminin risk yönetimi ve güvenliğin getirdiği bir takım engeller olduğunu belirterek, teknoloji konusunda şu şekilde bir açıklama yapmıştır: “Risk yönetimi ve güvenliğin getirdiği engelleri engel olarak görmek istemiyorum çünkü o koruyor bizi bir şeylere karşı.” Buna ek olarak, PwC Türkiye olarak, bir zaman sonra ‘cloud’ hizmetinin başlayacağını söyleyen Işım, bu sayede daha çok müşteriye erişebileceklerini ve riskin ortadan kalktığı bir ‘müşteri – çalışan’ noktası olacağını dile getirmiştir.

Burak Özpoyraz ise yeni teknolojiler konusu ile ilgili olarak, PwC’nin bu konuya ilişkin oldukça güzel örnekleri olduğunu belirtmiş ve örnek olarak da PwC Türkiye şirketinin telefon uygulamaları konusunu gündeme getirmiştir. Buna göre “mesela bunlardan bir tanesi daha iphone’larda application’ın ne olduğunu bir çok insan iphone cihazını satın almamış olduğundan bilmezken bizim o iphone’da bazı PwC Türkiye application’ları vardı. Şimdi bundan yola çıkarsak, aslında biz demek ki teknolojiyi takip edebilen arkadaşların liderliğinde bu teknolojik yenilikleri

kullanabiliyoruz.” Buna ek olarak, şu an için bilgisayar üzerinden çalışmakta olduklarını belirterek, bir zaman sonra ipad’lerin üzerinden her şeye erişimin mümkün olabileceği bilgisini vermiştir. Bu sayede ileride daha verimli ve hızlı bir şekilde işlerin yapılacağını belirtmiştir.

Bayraktaroğlu ise PwC Türkiye şirkenin teknolojik açıdan altyapısını oldukça iyi bulduğunu belirterek, teknolojinin gelişiminin kaynaklanabilecek bir takım sorunlar olabileceğini, o sorunlara da hangi hızda adapte olunduğunun bilinemeyeceği bilgisini vermiş, yeni teknolojilerin kullanımına ilişkin şu cümleleri kurmuştur: “Şuradaki printer mesela tamire gitti, 6 aydır geri gelmedi. Bizim teknolojik altyapımızın güçlü olduğuna inanıyorum, günceler de yakın bana göre ama ben bir teknoloji gurusu değilim. Yani en son nerde, biz neyi kullanıyoruz, onu çok fazla bilmiyorum ama bütün araçlarımız (tool) var elimizde diye düşünüyorum.”

Diğer bir yandan Aktolun ise PwC Türkiye şirketinin teknoloji ile olan ilişkisine başka bir çerçeveden yaklaşmış, PwC’nin ‘şirket içi iletişim ağı’ olarak nitelendirilen “Spark”⁶⁸ uygulaması hakkında bilgi vermiştir. Buna ek olarak, var olan bu “Spark” uygulamasının geliştirilerek “Crowdsourcing” kavramı ile ilişkili olarak nelerin yapılacağı üzerine bir takım yorumlarda bulunmuştur: “PwC’nin teknolojisi var. Spark var. Spark üzerinden herkes ulaşabiliyor. Orada bir e-room tarzı bir sayfa oluşturulup, oradan alınabilir fikirler. Oradan distribute edilir. Ayın elemanı da olsa, inovatif bir fikir de olsa veya hani ortak akıl diyoruz ya hani, belirli

⁶⁸ PwC Spark uygulaması, tüm dünyada yer alan PwC’ler arasında iç iletişimi sağlamayı hedefleyerek kurulmuş olan facebook benzeri bir iletişim aracıdır. Spark’a şirket içerisinden şirket bilgisayarları üzerinden erişilirken, şirket dışından yalnızca şirketin vermiş olduğu cep telefonlarından ulaşılabilir.

konuları tartışmaya açıp, oradan fikir de alınabilir. Dolayısıyla ilginç fikir geliştirme, yaratıcı fikir geliştirme tarzında özellikle danışmanlık alanında acaip işe yarar bu..”

Alioğlu ise telefon, bilgisayar ve ipad kullanımı gibi yeni teknolojilerin şirket içerisinde kullanımı konusunda başka bir şeye ihtiyaç duymadığını, her şeyin yeterli gibi göründüğünü ancak bir yandan da her yerde ne olduğunu da bilmediğini dile getirmiştir. Belki daha iyi uygulamaların olduğunu ancak, ihtiyaç duymadığı için bu uygulamalardan haberi olmayabileceği ihtimali olduğunu dile getiren Alioğlu, diğer bir yandan teknoloji konusuna Aktolun ile benzer bir açıdan yaklaşarak şu açıklamayı yapmıştır: “Spark tabi daha fazla kullanılsa iyi olur. Bir dönem ben de daha sık kullanmaya kendimi eğitmiştim, ama baktım ki çok bir şey olmuyor, son gireli herhalde birkaç ay olmuştur diye düşünüyorum. Yine bizim network’te birkaç soruma yanıt aradığımı hatırlıyorum, teknik bir olay (case), spark’ta başınıza geldi mi hiç böyle bir şey demiştim, eminim çok insanın gelmiştir. Ama ben doğru insanlara oradan ulaşamadım, bana hiç cevap gelmedi mesela, bu biraz hayal kırıklığına uğrattı. Belki yle büyük lansmanlardan önce bunu hayatımıza biraz daha sokup ondan sonra o büyük lansmanı yapsaydık o iyi olabilirdi. Çünkü benim gibi iyi niyetli, deneyip de, ya çok yavaş olmasından dolayı aamayan kullanamayan, ya da başkalarının zaten kullanmadığı için byyemeyen bir ortam bir çok kişiye geri ittirmiştir.”

PwC Türkiye Başkanı Haluk Yalçın ise PwC Türkiye olarak, ürünün geliştirilmesi ve servis edilmesi açısından iyi bir teknolojiye sahip olduklarını dile getirirken, PwC i iletişimini sağlayan “Spark” uygulaması konusunda şu açıklamayı yapmıştır; “Spark’ı yeterli bulmuyorum. Facebook’un kötü bir taklidi. Bir şeyin kötü

bir taklidini yapmaktansa, yeni bir şey geliştirebilmen lazım. Yeni bir şey yapıyorsan da hemen yapıp öne geçmen lazım. “Everybody needs second chance” fakat, spark bu şansı değerlendiremiyor.” Diğer bir yandan, “Spark” uygulamasının daha doğru kullanılırsa, özellikle “Crowdsourcing” konusunda gelişme aracı olarak görülebilecek olan bir alan olarak da gördüğünü söyleyen Yalçın, geçmiş tecrübelerine dayanarak network gücünün burada çok önem kazandığının altını çizmiştir. PwC’nin ‘crowd’ olarak görüldüğü takdirde, “Spark” sayesinde bir anda 180.000 düşünen, zeki adama ulaşılma şansıyla beraber, bu durumun PwC’yi aynı zamanda rakipleri için yaratıcılık ve problem çözümü açısından çok tehlikeli de bir organizasyon yapmakta oluşunun altını çizmiştir. PwC’nin en büyük zenginliğinin network’ü olduğunu belirten Yalçın, burada bahsetmiş olduğu tehlikenin, aslında bireylerin her konuda sayısız alternatif yaratabilir olabilirliğinden geldiğini ileri sürmüştür. Buna ek olarak ise, bir organizasyonu tam kapasitesinde kullanmak için o organizasyonun içinde bulunan tüm birey ve bölümlerin küresel (global) düşünmesi gerektiğini vurgulayarak; “Ben bir problemle karşılaşmışsam benden önce mutlaka bir başkası bu problemle karşılaşmış, 10 kişi karşılaşmış 8’i çözmüştür. Ve en az 6 değişik çözüm vardır PwC’nin içinde. Bu kadar büyük zenginlik içinde aslında, zaman kaybetmeden en ulaşılabilir (feasible) olanlarına ulaşp onu adapte etmek gerek.” demiştir.

Gültekin ise 14 şirket ortağının 13’ünden farklı olarak PwC Türkiye şirketinin teknoloji konusunda kötü gibi görünüyordüğünü dile getirmiş ve bu kötü gözükme halinin riskten kaçman bir şirket oluşlarından ileri geldiği bilgisini vermiştir. Yapmakta oldukları iş gereği, müşterilere ilişkin güvenlik sertifikaları gibi limitli tutulacak gizli ve özel belgeler dışında kalan internet platformlarında

paylaşılacak ya da sorulacak sorular gibi durumlarda, kontrol noktalarında gerektiğinden fazla vakit harcandığı için her geçen gün gelişen mobil teknolojinin hızına ayak uydurabilir bir durumda olmadıklarını belirtmiştir. Buna bağlı olarak en büyük eksiklerinin mobil kanalda olduğunun altını çizen Gültekin, PwC Türkiye’nin mobil kanalda daha interaktif olması gerektiğini belirterek, “Spark” uygulamasının aslında bu interaktiviteyi yaratmak için kurulan bir alan olduğunu söylemiştir. “Spark”ın kullanım alanının ise, mobil’de olmadığı için düşük olduğunu savunan Gültekin, teknoloji konusunda erişilebilir olmak için kullanıcı dostu ve kolay uygulamaların tercih edilmesi gerektiğini söylemiştir.

Gündüz ise PwC Türkiye şirketinin yeni teknolojilerle olan ilişkisini, şirket çalışanları, müşterileri ve iletişim gücü üzerinden ele alarak, yaklaşık 5000 kişilik bir müşteri topluluğuna ve 1200 civarında çalışana sahip olan bir şirket olarak, PwC dünyası ve dünyanın geneli ile sürekli iletişim halinde olduklarını dile getirmiştir. Bu iletişimin ise, teknoloji sayesinde gerçekleştiğini, bu sebepten dolayı da hâlihazırdaki teknolojik verileri ve teknolojik araçları kullanmanın bazı standartlar ve güvenlik mekanizmaları aracılığıyla gerçekleşebileceğinin farkında olduklarını söylemiştir. Diğer bir yandan Gündüz, PwC olarak, dünyanın her yerinde aynı standartla çalışıyor ve aynı standartla hizmet üretiyor olmaları gerektiği için araçların da aynı standartlarda hareket ediyor olması gerektiğinin altını çizmiştir. Bu konuyla ilgili olarak ise “Yani işte kullandığınız programlar, bilgisayarınıza yüklediğiniz programlar ya da bilgisayarınızın tipi, erişim aracınızın şekli, vesaire hepsi bu standartlar tarafından yönetiliyor, yürütülüyor” cümlelerini kurarak belirli bir zorunluluk içerisinde olduklarını bildiklerini ancak sistemle sürekli bağlantılı olup, işlerini yürütebilir durumda oluşlarından dolayı mekana bağlı olmasızın çalışabilme

ve iletişim kurabilme imkanları olduklarının altını çizmiştir. Buna ek olarak ise, eksik kaldığını hissettikleri konularda, bu eksiklikleri nasıl giderebileceklerine ilişkin sürekli bir proje yapma gayreti içerisinde olduklarını belirtmiştir.

PwC Türkiye şirketi'nin teknolojik altyapı, yeni teknolojiye uyum ve “Crowdsourcing” konularında çizdiği profil, kullanmakta oldukları teknolojinin son teknoloji olmadığı ancak son teknolojiyi sürekli yakalama gayreti içinde olduklarına ilişkin bir profildir. Şirketin, gizlilik ilkesi gereği, yeni teknolojiyi şirket içerisine hemen uygulayamıyor oluşu, derinlemesine görüşme yapılan tüm şirket ortaklarının de belirttiği gibi, şirketi riskten koruyan bir davranıştır. Bunun yanı sıra, şirket içi iç iletişim uygulaması olan “Spark” şirket ortaklarının çoğu tarafından fikir olarak güzel ancak kullanım ve işlevsellik açısından olumlu karşılanmayan bir uygulamadır. Dolayısıyla PwC'nin tüm ülkelerde yer alan şirketlerinde uygulanan bu uygulamanın, daha kullanıcı dostu ve kolay kullanımı olur ise, tüm PwC network'nün birbiriyle daha çok iletişim halinde olabileceği, bu sayede olası “Crowdsourcing” projelerine daha hızlı adapte olabileceği konusunda görüşme yapılan tüm PwC şirket ortakları hemfikirdir.

V. II. III. DEPARTMANLARIN “YERELLİK” VEYA “KÜRESELLİK” İKİLİĞİ

Bu bölümde departmanların ‘yerellik’ ve ‘küresellik’ ikiliği konusunda, derinlemesine görüşme yapılan 14 şirket ortağının yönetimini üstlenmiş oldukları departmanlar ve bu departmanların “Crowdsourcing” kavramına olan yatkınlığı

incelenmiştir. Küresel bir şirket olan PwC şirketinin altında yer alan departmanların, ülkelerarası iletişiminin nasıl olduğu irdelenmiştir. Buna göre, şirket ortaklarından kendi yönetimlerini üstlenmiş oldukları bu departmanların ‘yerel’ veya ‘küresel’ sınıflandırılmasına göre, herhangi bir “Crowdsourcing” uygulamasının Türkiye’deki bir departmana uygulandığı takdirde, bu uygulamanın, herhangi bir ülkede yer alan PwC şirketindeki aynı departmana da aynı biçimde uygulanabilme olasılığı irdelenmiştir.

Buna göre, 14 şirket ortağının 6’sı kendi departmanlarını “Crowdsourcing” kavramına uygun farklı proje geliştirebilmek konusunda yatkın görmezken, 6’sı ise bu tip projelerin kendi içlerinde oluşturmuş oldukları inovasyon ekipleri ile değerlendirildiğini, olası bir “Crowdsourcing” uygulamasında, bu tip projelere sıcak bakabileceklerini dile getirmiştir. 2 ortak ise, bu konuda herhangi bir yorum dile getirmemiştir.

Şirket içerisinde var olan inovasyon ekiplerinden haberdar olan veya bu ekiplerin içerisinde bulunan 4 şirket ortağı ise, şirket içerisinde var olan bu ekipler hakkında bilgi vermiş ve bazı yorumlarda bulunmuşlardır.

Bu inovasyon ekiplerinden yer alan şirket ortaklarından biri olan Aktolun, kendi içlerinde “inovasyon ödülü” isimli sınırlı bir grup oluşturduklarını ve her ay bir tema çıkartıp, bu gruptan o tema ile ilgili fikir topladıklarını söylemiştir. Bu sayede hedef olarak koydukları büyümeye, karlılığa veya kendi ekiplerinin gelişimine hizmet edecek inovatif fikirlerin gelişmesine zemin hazırlanabildiğini belirtmiştir. Her ay yapılan değerlendirmeler sonucu, kazanan fikre ödül verilmesi açısından ise iyi bir şirket içi gamification örneklerinden biri de olabilecek olan bu projede

uygulamanın (implementation) zorunlu olduğunu, fikre sahip olan, fikri öneren kişinin o fikri hayata geçirmesi için projelendirip, projeyi devam ettirmesinin gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu tip projelerin ağırlıklı olarak yeni hizmet hattı “service line” geliştirme ve inovatif bir şekilde metodoloji geliştirmeye yardımcı olduğunun altını çizen Aktolun, projelerin küreselliği konusunda ise şu şekilde bir yorumda bulunmuştur: “Biz yurtdışıyla aynı anda düşündük ve başladık, hatta bizden bir süre sonra yurtdışınıniki hayata geçti. Yurtdışında da RAS’ın içinde bir inovasyon ekibi var ama her yerde bizim gibi yapan yok.” Bu yorumdan hareketle, yönetimini üstlenmiş olduğu RAS bölümünün, küresel bir düzlemde, PwC networkleri ile sürekli iletişim halinde olduğunu, inovatif fikirler için hali hazırda çalışmalar yapmaya çalışıldığını ve olası bir “Crowdsourcing” uygulamasında, bu uygulamanın kendi departmanlarına uyumu konusunda tam perfonmans gösterebilecekleri bilgisini vermiştir.

Diğer bir yandan, inovasyon konusunda, yakın zamanda kendi bölümleri altında yeni bir inovasyon ekibi kurdukları bilgisini veren Çolakoğlu, kurmuş oldukları bu ekipte özellikle çeşitliliği (diversification) yakalayabilmek adına farklı uygulamalardan kişileri bir araya toplamaya çalıştıklarını söylemiştir. Farklı seviyelerden ve departmanlardan çalışanların olduğu bu grubun, utility & mining’in içindeki bütün şirket hizmetleriyle alakalı çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir.

Diğer bir yandan, Çolakoğlu’nun inovasyon ekibi için tanımladığı çeşitlilik kavramına, Jeff Howe’un, “Crowdsourcing” ile ilgili yapılan uygulamalara ilişkin yorumlarında da rastlanmıştır. Buna göre, “Crowdsourcing” kavramı ile çeşitlilik arasında ‘birçok benzer deneyin sonucunda, çeşitliliğin yeteneğe baskın çıkar

kuramı'nın temeli atılmıştır. Bununla beraber, Howe'un "Crowdsourcing" isimli kitabında Page'in ⁶⁹ önermesine yer verilerek, "belirli bazı koşullarda, rastgele seçilmiş bir problem çözücü grubu, en iyi çözücülerin toplandığı gruptan daha iyi iş çıkarır." tanımı ile çeşitliliğin çok önemli olduğunun altı çizilmiştir.

Buradan hareketle, Çolakoğlu'nun da belirttiği gibi, kendi bölümleri altında oluşturmuş oldukları farklı işler yapan, farklı bakış açıları ve bilgi seviyelerine sahip olan bütün hizmet birimlerinden temsilci bireylerin oluşturduğu bu inovasyon ekibi sayesinde yeni fikirlerin ortaya çıkabileceği gündeme gelmiştir. Buna ek olarak Çolakoğlu, yapmakta oldukları işin "danışman" kimlikleri altında teknik ve dar olarak tanımlandığını ancak bu teknik alanda olmasa dahi, "Crowdsourcing" kavramı aracılığıyla işin yapılış yöntemleriyle alakalı veya beklentilerle alakalı ilgili inovasyonların yapılabileceği bilgisini vermiştir.

Bir başka açıdan ise, teknolojik atılımı ya da yatırımı PwC Türkiye'nin başlatmadığını PwC Global'den yapıldığını söyleyen Erdal, kendi bölümlerinin altında çok önceleri bir inovasyon grubunun kurulmuş olduğunu ancak bu grupta hergün yeni bir fikrin ortaya çıkmadığını belirtmiştir. İnovasyon grubu olarak aktif olmadıklarını ancak "Crowdsourcing" kavramı üzerinden gidildiği takdirde, fikirlerin oluşabileceğini dile getiren Erdal, buna ek olarak, cevap aranan bir takım soruların herhangi bir inovasyon grubu olmadan şirket çalışanlarına sorulabileceğini belirtmiştir. Ayrıca Erdal, "Onlardan acaba ne tür fikirler gelir? Böyle bir sorunumuz var diyelim ki şu anlattığımız bir sorun ya da bir soru. Bu sorunun cevabının ne olacağını belki de aramızdan birisi çok rahatlıkla verebilecektir." demiş, olası bir

⁶⁹ Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

“Crowdsourcing” uygulamasının hem kendi bölümü hem de tüm şirket üzerinden değerlendirmeye tabi tutabileceği bilgisini vermiştir.

Gündüz ise, inovasyon konusu ile ilgili olarak geçmişte “inovasyon grup PwC” isimli bir grubun oluşturulmuş olduğunu, belli zamanlarda bir araya geldiklerini ancak adını genelleştirip “innovation” diyerek, bu grubun çok beklendiği gibi olmadığını, suni kaldığını dile getirmiştir. Bunun yanı sıra, “özellikle vergi bölümü olarak, Türkiye’de şirketlerin ihtiyaç duyduğu alanları keşfetme, tanımlama ve onu bir hizmet haline getirip sunma konusunda, öncü rolü oynadık. Bu öncü rolümüzde, kültürün bir sonucudur diye düşünüyorum. Yaratıcılığa ve her hangi bir şekilde farklılığa değer verme, bunu seslendirebilme imkânı ve hemen onu alıp örgütlüyebilme becerisinin olduğunu gösteriyor” diyen Gündüz, bu düşünceden hareketle, geçmişte denenilen inovasyon meselesinin, “innocentive” web sitesi benzeri bir yapı ile hayata tekrar geçirilebileceğini dile getirmiştir. Buna ek olarak ise, üzerinde düşünüp, bu kavrama ilişkin farklı denemeler yapabileceklerinin altını çizmiştir.

PwC özelinde yeni inovatif fikir geliştirmeye zemin hazırlayabilecek olan bir “Crowdsourcing” uygulamasının, PwC için oldukça faydalı olacağını belirten Gücümen ise, kendi bölümü açısından; “Çalışma stilimizle ve çok genç yaştaki (junior) bir ekibimizle, yani yaş olarak genç bir ekibimizle bu tür teknolojik değişikliklere, bu tip inovatif idealara yaş olarak ileri olan kişilerden çok daha açığız.” diyerek bu tip projelere kendi içerlerinde ne kadar yatkın olduklarını belirtmiştir. Buna ek olarak, PwC’nin x bir probleminin cevabının, şirketin herhangi bir departmanında çalışan birinin fikrinde saklı olabileceğini “çözemediğimiz şeyleri

ya da sıkıntı çektiğimiz noktaları, bence bütün çalışanlarımızdan gelecek olan fikirlerle çok daha rahat yaparız diye düşünüyorum.” cümleleriyle dile getirmiş, PwC’nin network gücünün ön plana çıkarılması gerektiğinin vurgusunu yapmıştır.

Yukarıda yorumları bulunan şirket ortaklarına ek olarak, bölüm olarak hem ‘yerel’ hem de ‘küresel’ anlamda kendi iletişimleri açısından çok iyi bir network’e sahip olduklarını söyleyen Bayraktaroğlu (Gayrimenkul bölümü) ve Alioğlu (Transfer Fiyatlandırması bölümü), alan açısından kendi iş alanlarının teknik bir alan olduğunu belirtmişlerdir. Ancak üzerinde düşünülür, yeni bir proje çıkarsa da büyük bir zevkle hem kendi bölümlerine hem de yurtdışı network’lerine bu yeni fikri hızlıca ulaştırabilip, hayata geçirebilecekleri bilgisini vermişlerdir. Buna ek olarak Alioğlu, kendisinin de yurtdışında katılmış olduğu benzer uygulamalar olduğunu dile getirerek, Türkiye’de kendi departmanı açısından ‘küresellik’ başlığı altında değerlendirilmesi gereken bir konuyu, ekip olarak fikir değiş tokuşları konusunu özellikle ülkelerarası eleman değiş tokuşuyla (secondment) sağladıklarını söylemiştir. Bu sayede ise, örneğin Türkiye’ye yurt dışı ‘Transfer Fiyatlandırması’ ekibinden gelmiş bir çalışanın, Türkiye’de yaşamaya başlamasıyla beraber, “bu bizde var sizde niye yok veyahut bunun böyle kolay bir yolu var” gibi söylemleri dikkate alabilip uyguladıklarını belirtmiştir.

Diğer bir yandan PwC Girişim Sermayesi Pazar lideri ve Sağlık sektörü lideri Hüsnü Dinçsoy, inovasyon konusunda Danışmanlık (Consulting)’ın içinde “Knowledge Curve” isimli, herkesin yaptığı en iyi uygulamaları (best practice) koydukları bir yer olduğunu ve benzer bir proje yapıldığında, oradan Fransa, Almanya ofislerinde, o benzer projede ne yaptıklarını görebildiklerini dile

getirmiştir. Bu sayede projenin teklifini ve işleyişini de görerek o ülkelerdeki ekiplerden destek isteyebildiklerini söylemiştir. “Knowledge Curve” uygulamasının PwC içerisinde kurum içi (internal) bir uygulama olarak değerlendirildiğini ancak son dönemde, PwC Global tarafından her şeyin “Spark” üzerinden yürümesinin istendiği ve “Spark”ın tüm deneyimlerin paylaşılabilirdiği bir iletişim network’u yapılması istendiği bilgisini paylaşmıştır. Buna ek olarak, ‘yerellik’ ve ‘küresellik’ konusu ile ilgili, fazlasıyla ‘küresel’ olduklarını söyleyen Dinçsoy, mail aracılığı ile kendilerine ulaşan bir işi nasıl sattıklarını şu şekilde anlatmıştır; “Geçenlerde oldu mesela, havayollarında İsmihan’ların yaptığı işe benzer bir işi kim yaptı diye bir havayolu sordu. Hangisiydi bilmiyorum. Avustralya olabilir. Bizde İsmihan’ların ekibinden bir çocuk yapmış, o çıktı. Mesela, o projeyi sattık. O buradan çalışacak ama aslında oraya çalışmış olacak. Bu tip projeler de yapıyoruz.”

Buna ek olarak, ‘küresellik’ konusuyla ilgili olarak PwC’nin yurtdışında “whatwouldyouliketochange.com” şeklinde bir websitesi olduğunu dile getiren Dinçsoy, ne değişmesi isteniyorsa bu websitesinden paylaşımlar yoluyla değişme yoluna gidilebileceğini savunmuş, benzer bir uygulamanın hem “Crowdsourcing” projeleri hem de PwC Türkiye açısından olumlu getirileri olabileceğini belirtmiştir.

Diğer bir yandan Işım, kendi bölümlerini yaratıcılığı olmayan bir “Compliance” bölümü olarak tanımlamış ve kanunun gerektirdiği şeylerin yapıldığı bir bölüm olarak değerlendirmiştir. Buna ek olarak ise, klasik PwC müşterisinden başka lokal müşterilere de erişebilir ve ulaşabilir olduklarının altını çizerek, içerisinde bulundukları network’leri yeni bir ürün geliştirmek yerine, mevcut işlerini daha verimli yapabilecek bir ürün geliştirmeyi tercih edeceklerini söylemiştir.

Gültekin ise, kendi departmanlarını ‘küresel’ olarak tanımlayarak, müşterilerinin de buna bağlı olarak küresel olduğunu, dolayısıyla küresel sorunlarla karşılaştıklarını ve bu küresel sorulara küresel çözümler sunmak durumunda olduklarını belirtmiştir. Yeni ürün geliştirilmesi konusunda ise, içlerinde bulundukları bu ‘yerel’ ve ‘küresel’ ağları da kullanarak, karşılıklı iletişim gücüyle beraber özellikle aynı hizmeti veren rakiplerden farklılaştıracak konular gündeme getirmeleri gerektiğinin altını çizmiştir.

‘Yerellik’ ve ‘küresellik’ konusu ile ilgili olarak, paylaşım mantığından yola çıkarak PwC içerisinde, hiçbirşeyin yöresel kalmasının düşünülemeyeceğini, sınırsız olması gerektiğinin altını çizen Yalçın, Türkiye’de geliştirilen her şeye erişimin (access) olması ve paylaşılabilmesinin gerektiğini vurgulamıştır. Alioğlu ise, ‘yerellik’ ve ‘küresellik’ konularıyla ilgili, PwC Avusturalya’da katılmış olduğu bir programdan bahsederek, bu programda yeni mezunların bir araya toplandıklarını ve ‘sorun fark ediciler, sorun bulucular’ başlığı altında PwC’nin Ar-Ge’sini geliştirmeye yönelik proje ekipleri oluşturulduğundan bahsetmiştir. Buna göre, belirli görevler ile bir sene boyunca ara ara toplanan bu çocuklarla beyin fırtınası yapıldığını, böylece yeni tekliflerin oluşturulduğunu ya da bir takım sorulara cevap bulunabildiğini belirtmiştir. Hem yeni ürün satılmasına ilişkin hem de ihtiyaçlara yönelik yeni bir şeyler geliştirilmesine ilişkin fikir geliştirmeye olanak tanıyan böyle bir program olduğunu belirten Alioğlu, “Biz buraya girdikten sonra bir süre içinde bir sürü şeyi fark ediyoruz. Yenilikleri, ters giden bir şeyleri, daha iyi yapabileceğimiz şeyleri, farklı belki overing’leri ama belli bir nokta aşıldıktan sonra körleşme başlıyor. Ve o çarkın içinde eskiden fark ettiğin şeyler sana normal gibi gözüktüğü için artık fark etmemeye ve bunları da değiştirmek için çaba sarfetmemeye başlıyorsun. Bu bizim

bir zaafımız diye düşünüyorum.” diyerek Türkiye açısından da bu uygulamanın gündeme alınabileceğini söyleyerek, PwC Avusturalya’daki uygulamaya benzer şekilde bir innovation desk kurulabileceğini önermiştir.

Diğer bir yandan, şirket ortaklarından Gago (Finans Hukuku Danışmanlığı), kendi alanlarının inovatif fikir veyahut yeni proje geliştirmek konularında “Crowdsourcing” kavramına yatkın olmadığını belirtmiş ancak “Crowdsourcing” kavramına ilişkin olarak, şirketlerin danışmanlık hizmetleri de dâhil olmak üzere, özelliği (specific) uzmanları kendi bünyesinde bulundurmasının mümkün olmadığını dile getirmiştir. Dolayısıyla, PwC’nin de danışmanlık yaptığı işe ilişkin olarak, bazı uzmanların desteğine ihtiyaç duyabileceğini belirterek “bu tip alanlarda, PwC, önceden belirlenmemiş, gayri muayyen, bir kitleye, benim burada desteğe ihtiyacım var, diyebilmelidir, demelidir.” cümlelerini sarfetmiştir. Bu sayede “Crowdsourcing” kavramının, bir sorunu dışarıya açma konusunda gerekirse PwC’nin de var olabileceğini ancak tabi bu açılımın belli mahremiyet ölçeklerinde (confidentiality) olması gerektiği yönünde açıklamıştır.

Gago’nun belirtmiş olduğu sorun çözümü konusuna başka bir açıdan yaklaşan Özpoyraz ise, bu konunun aslında PwC şirket kültürü ile alakalı olduğunu dile getirerek, “Bizim iş dünyasındaki duruşumuz genelde şu temadan yola çıkar ‘PwC karmaşık iş problemlerini çözer’ (PwC solves complex bussiness problems). O yüzden biz hep çözücü olmak isteriz büyük ihtimalle, ama sorunu olup da çözememiş olup da birilerinin bizim sorunumuzu çözmesi konusuna ne kadar yaklaşabiliriz? Bence o çok kolay bir şey değil.” diyerek bu konudaki düşüncelerini dile getirmiştir.

PwC Türkiye şirket ortakları ile yapılan derinlemesine görüşmelerde, yönetimini üstlenmiş oldukları departmanların ‘yerellik’ ve ‘küresellik’ konusu ile ilgili olarak PwC şirket ortaklarının tümü, PwC’nin küresel bir şirket olma avantajından kaynaklı olarak, yurtdışı ile sürekli iletişim halinde olduklarını söylemiştir. Bu sebepten ötürü, PwC şirketi, olası bir projenin dünyanın herhangi bir ülkesinde geliştirilerek, ülkeden ülkeye yayılması konusunda oldukça hızlı yol alabilecek bir şirkettir. Diğer bir yandan, bazı departmanların iş yapış şekillerine istinaden, ulusal mevzuata bağlı kalmak zorunda olmalarından ötürü zaman zaman kendilerini “yerel mevzuat” sebebi ile yerel tanımladıklarını ancak yapılan işin dünya standartlarında olan bir iş olmasından ötürü, kendilerini her anlamda küresel tanımladıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak tüm departmanlarıyla beraber PwC Türkiye şirketini de dünya üzerindeki tüm PwC şirketleri gibi küresel olarak tanımlayan PwC şirket ortakları, PwC şirketinin tüm departmanlarının “Crowdsourcing” kavramı gibi yeni ürün geliştirebilecek, yeni buluş olarak nitelendirilebilecek ve kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilecek olan uygulamalara her zaman açık oldukları bilgisini vermişlerdir.

V. II. IV. GAMIFICATION (OYUNLAŞTIRMA) KAVRAMI

“Gamification” (Oyunlaştırma) kavramı, genel tanımı itibariyle kullanıcının geniş kapsamlı değer yaratabilmesi için oyunlaştırma yolu ile deneyim sağlayan bir servis geliştirme sürecidir.⁷⁰ Diğer bir yandan, oyunlaştırma kavramı, uygulama alanı açısından, özellikle oyun unsurunu dikkate alarak gündeme gelebilecek üretim, finans, sağlık, eğitim, sürdürülebilirlik, haber ve eğlence & medya gibi sektörlerde

⁷⁰ Deterding, S, Dixon, D, Khaled, R, & Nacke L :From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. *MindTrek11, Septembre 28-30, 2011. Tampere, Finland.*

bireylerin karşısına çıkmaktadır.⁷¹ Bu sektörlerin dışında kalan ancak aynı başlıkların alt açılımlarına sahip özel bir denetim şirketi olan PwC şirketinin ise bu bölümde, ödül mantığıyla hareket eden oyunlaştırma kavramının, PwC kültürüyle olan ilişkisi incelenmiştir. Buna göre, oyunlaşma kavramı kullanılarak, yeni geliştirilebilecek olan bir üründe, şirket çalışanlarının bu ürüne katkı sağladıkları vakit alacakları kişisel tatmin, motivasyon ve şirkete olan bağlılık konuları irdelenmiştir. Buna göre, oyunlaştırma kavramının şirket içerisinde yapılması gereken bir takım işlerin işleyişini hızlandırmasının ve uygulanmasının gerekliliğinin altı çizilmiştir.

Diğer bir yandan, “Crowdsourcing” kavramının özellikle iş dünyasında örneklerine çoklukla rastlanan en önemli uygulamalarından biri olan “gamification” kavramı konusunda, PwC Türkiye şirket ortaklarının tümü, PwC Global’de ve PwC Türkiye’de bu uygulamaya örnek teşkil edebilecek uygulamaları dile getirmiştir. Çoğunlukla bir ödül karşılığı bir anketin ya da formun doldurulması ya da bir isim seçimi için önerilerin toplanması gibi “gamification” örneklerine rastlanan PwC Türkiye şirketinde, şirket ortakları “gamification” kavramı üzerine bir takım yorumlarda bulunmuşlardır.

Bu yorumlardan birinde Gücümen, yeni neslin hayatı oyun gibi gördüğünü ve aynı oyunlar gibi hayatın da level’lerden oluştuğunu düşündüklerini, iphone ve ipad’lerde oyunlarla büyümüş olmanın, onlara bir sonraki level’a geçildiğinde, orada olmanın tatminini farklı yaşattığını belirtmiştir. Bu sebepten ötürü, çağı anlamak

⁷¹ Haman, Juho & Huaton Kai : “Defining Gamification- A Service Marketing Perspective” *Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference*. 17-22

gerektiğinin altını çizerek, şu an lisede olan, 5-10 sene sonra PwC bünyesinde çalışacak olan bir çocuğu o zamandan tanımlayıp ihtiyaçlarını anlayarak, PwC olarak şu anki pozisyonlarını ona göre konumlandırmaları gerektiğini dile getirmiştir. Buna ek olarak ise şu cümleleri kurmuştur; “Bireysel (individual) başarılarından dolayı onore edilebilmek, bence insanlara o paradan, bazen o iş tanımından (title) çok daha fazla bir el bağlıyor. Çünkü o birey, bir anda kalabalıktan, yani PwC açısından düşünürsek, 1.300 kişiden ayrıştırıldığını hissediyor. Onun tatmini ayrı bir şey. Çünkü bizler günün sonunda, ne bileyim bir politikacı değiliz ünlü kişiler değiliz, kendimiz yaptığımız işten dolayı mutlu hissedip, tatmin edilme duygusunu, yaptığımız işten dolayı aldığımız takdirle ayrıştırıyoruz.” Gücümen, bu düşüncesini bir çalışanın sırtının sıvazlanıp aferin denildiği zaman, kendini iyi hissedip, bir sonraki adımı atabilmek için cesaret verdiğini belirterek ödül mantığının aslında yapılan iş iyi yapıldığı için söylenen bir teşekkür ile bazen eşdeğer olabildiği bilgisini vermiştir.

Gültekin ise, “gamification” kavramının farklı departmanlarda farklı amaçlar doğrultusunda yapılmakta olduğunun önemini belirterek, “Yani biz hep onlarda bizim daha ön plana çıkarmak istediğimiz davranışı (behavior) ödüllendirdiğimizi gösterirsek, onun örneklerini, daha görünür (visible) hale getirirsek, daha fazla insanın bunları yapacağı düşüncesinden yola çıkmıştık” demiştir. Buna ek olarak ise, ödülün büyüklüğü ya da küçüklüğünden ziyade ödüllendirilmenin önemli olduğunu, bu sayede motivasyona kişisel tatminin de eklendiğini dile getirmiştir.

Bayraktaroğlu ise, “Crowdsourcing” kavramının PwC Türkiye şirketindeki herşeye uygulanabileceğini düşündüğünü söyleyerek, özellikle herkesin, bir şekilde birbirine bağlı olan 1200 kişinin olduğu bir yerde fikir olmamasının mümkün olmayacağını altını çizerek, “gamification” kavramını kendi bölümlerine uygulamayı önermiştir. Bu önerisini ise, gayrimenkul bölümü olarak kendi departmanları içerisinde hazırladıkları gayrimenkul bülteni olarak değerlendirilen “5 dk” projesinden bahsederek, projenin gamification vasıtasıyla farklılaştırılma konusunu şu cümlelerle dile getirmiştir: “Biz 5 dk hazırlıyoruz, ofisin içine soralım mesela, böyle bir formatı var bu 5 dk’nın, bu format bana çok dal geliyor, nasıl bir şey yaparız? Nasıl cazip olur? Eline alan bunu kaldırıp atmaz da, burada bir şey varmış der, ya da eli nasıl buraya gider?”

“Gamification” kavramı ile ilgili olarak, bu kavramın basit anlamıyla, çocuklara top toplatmak için teniste ‘hadi en çok topu kim toplayacak’ demek gibi bir şey olduğunu belirten Çolakoğlu ise; “Aslında yapılması gereken bir şey oyunlaştırıldığı zaman insanlara daha farklı geliyor.” diyerek, şirket içerisinde çıkarılan kurumsal dergilere isim bulurken bu kavramın uygulandığını ve ‘ismi bulana şu kadar ödül vereceğim’ mantığı devreye girdiğinde, çalışanların oturup isim düşünmeye başladığını, bu sayede, “gamification” kavramının bireyleri belki de hiç düşünmeyecekleri bir konu üzerinde düşünmeye itebildiğini savunmuştur.

Çolakoğlu, buna ek olarak, “Crowdsourcing” kavramını bir başka açıdan değerlendirmek istediğini de belirterek ‘gençturkcell’ gibi ‘gençpwc’ diye bir kavramın oluşturulabileceğini, bu sayede üniversite öğrencilerinin üye olabildiği, asıl yönetimin PwC’de ancak içerik yönetimi bakımından yönetimin sadece öğrencilerde

olabileceği bir websitesi kurulabileceğini dile getirmiştir. Bu sayede PwC markasının (brand) üniversitelerdeki bilinirliğinin derinleşebileceğini ve oluşturulan ‘gençpwc’ topluluğundan gerekli hallerde destek alınabileceğini belirtmiştir. Böylece, aynı PwC’nin ‘alumni network’ü gibi ‘gençpwc’den de ihtiyaç duyulduğunda hızlıca geri dönüş alınmasının sağlanabileceğini, bir kalabalık olarak değerlendirebileceklerini gündeme getirmiş ve bu sayede tersine “Crowdsourcing” uygulaması olabilecek olan bir yapının oluşmasına zemin hazırlanabileceğini belirtmiştir.

“Crowdsourcing” kavramına ilişkin, özellikle gamification örneklerinin bolca rastlandığı “Innocentive” websitesi üzerinden problemlerini duyuran şirketlerin sorunlarının çözümleri için Lakhani “bir problemin çözümü, hiç beklemediğiniz bilimcilerden geliyor” demektedir.⁷² Benzer bir bakış açısı ile Erdal ise, “sorunun cevabını kimin vereceği belli olmuyor” düşüncesi üzerinden gamification kavramını ele alarak, sorunun insanlara ne kadar fazla açılırsa, o kadar fazla doğru cevabın alınma şansı olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak ise, PwC Türkiye’nin sosyal sorumluluk gibi şirket dışına açılacak pek çok sorusu olduğunu, bu sorunun çok genel düşünülürse, örneğin ‘bir servis şirketinin müşterilerine en iyi servisi vermesi için en iyi hangi teknolojik alt yapıyı kullanmalı?’ sorusunun bile olabileceğini dile getirmiştir.

Gündüz ise “Crowdsourcing” kavramının başta olmasıyla beraber, bu tip kavramların şirket içerisinde farklı bir şey yaratma, yeni bir şey yapma ve ihtiyacı karşılama gibi konulardan doğduğunun altını çizerek, PwC Türkiye olarak, her

⁷² Crowdsourcing.org (2012), Crowdsourcing and Crowdfunding Explained, available on: <http://www.youtube.com/watch?v=-38uPkyH9vI> (İlgili sayfaya en son 25 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

zaman, nereden ve kimden gelirse gelsin her türlü öneriyi dikkate alacak iklim ve atmosfer yaratma çabası içinde olduklarını söylemiştir. Bunun yanı sıra, denetim ve danışmanlık işinin belli bir iş yapış şekline sahip olduğunu, doğal olarak elektronik bir buluş yapılamayacağını ancak diğer tüm konularda, örneğin yaratıcılığın farkına varılması ve yaratıcılığın provoke edilmesi gibi konularda destek olabileceklerini belirtmiştir. Buna ek olarak, şirket içerisinde yapılan işler sırasında bulunan bir takım çözümlerin bazen öneminin farkına varılamadığını, o çözümün belki de bir method haline getirilerek hem şirket hem de belki dünya geneline yaygınlaştırılabileceğini belirterek, “gamification” kavramının şirket içerisinde kullanılmasıyla ilgili olarak, ancak yapılan işlerin duyulması ve şirket içerisinde paylaşılarak hizmet çeşitliliği ve geliştirme yoluna gidilebileceği bilgisini vermiştir.

Diğer bir yandan, “gamification” kavramına ilişkin kendi departmanları içerisinde geçmişte bir takım denemeler yaptıklarını, ancak özellikle müşteriye dokunan bir noktada, gamification kavramının çok işe yaramayacağını dile getiren Dinçsoy, HR bölümün yapılmasını istediği anketi doldurmak konusunda bile sıkıntı yaşadıklarını, bunun sebebinin ise danışmanlık (Consulting) bölümü çalışanlarının daha iş bitirme üzerine odaklı, çok oportunistik bir grup olmalarından ileri geldiğini belirtmiştir. Kendi departmanının çalışan profilini, ‘sorun çözmekten hoşlanan, Amerika master’lı, endüstri veya elektronik mühendisi olan bireyler’ olarak tanımlayan Dinçsoy, dünyanın en karmaşık probleminin çözümünü bile bir sayfanın içine yazabileceklerini, dolayısıyla ancak çok yaratıcı bir şey bulunduğu takdirde bu bireylerin fikir beyan edebileceklerini söylemiştir. Kendi içlerinde yapmış oldukları bir “gamification” örneğine ilişkin ise, kendi ekiplerinden bir kişinin dünya kupasına ilişkin bir excel sheet yaptığını, herkesten maç sonuçlarına ilişkin tahminlerin para

ile toplandığını sonrasında ise, en iyi tahmine en yüksek puanın verildiği dolayısıyla da en yüksek puanın en yüksek ödülü almış olduğunu belirtmiştir.

Yalçın ise, “gamification” konusu ile ilgili olarak geçmişte bir database geliştirdiğini, bu database’in belirli bir gruba 4 şıklı bir soru gönderip, şıklara ilişkin sıralama yapılmasını sağladığını ve kalabalık olarak hitap ettiği popülasyona bu soruyu göndererek 10 dk içerisinde o kitleden o bilgiyi alabilme şansına sahip olduğunu belirtmiştir. Bu uygulamanın ise “gamification” mantığı çerçevesinde, PwC network’ünde bir “Crowdsourcing” konusu için yeniden gündeme getirilebileceği bilgisini vermiştir.

“Crowdsourcing” uygulamasının yaygınlaştırılıp çözüme ulaştırıldığı en önemli alt kavramlarından biri olan “gamification” kavramı, PwC şirket ortakları tarafından bilinen ve uygulanan bir kavramdır. PwC şirket ortakları ile yapılan derinlemesine görüşmelerde, şirket ortaklarının tümü bu uygulamaya ilişkin hem PwC Global hem de Türkiye PwC’den bazı örnekler vermiş ve bir işin yapılmasında ödül mantığının bir bakıma takdir anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Buradan hareketle, PwC Türkiye şirketi “gamification” kavramı ve “Crowdsourcing” uygulamasına ilişkin, şirket kültürlerine uygun olan bu kavramların ileride de farklı biçimde şirket içerisinde uygulanmaya devam edebileceği mesajını vermişlerdir.

BÖLÜM VI

SONUÇ

Bu çalışma, öncelikli olarak küresel şirketlerin “Crowdsourcing” uygulamaları konusunu ele almakta ve bu şirketlerin bu uygulamalara karşı olan yaklaşımını çok boyutlu olarak irdelemeyi amaçlamaktadır. Küresel bir şirketin kültürlerarası geçirgenlik özelliği crowdsourcing olgusu için büyük bir avantaj sunmaktadır. Bu çalışma da bunu temel alarak ulusal sınırların ötesine giden bu özelliği vurgulamış ve ulusal sınırlar içinde kalan kurum ve kuruluşları çerçeve dışında bırakmıştır.

Bu nedenlerden ötürü, Türkiye’de yönetim konusunda yetki sahibi 34 ortağı olan PwC şirketinin 14’ü ile yapılan derinlemesine görüşmelerde, “Crowdsourcing” kavramı irdelenmiş, yurtdışı örnekleri incelenmiş, PwC Şirket kültürü ile bu örneklerin hangi noktalarda örtüştüğü saptanmış ve olası uygulamalarda şirketin iş dünyası içerisinde oluşabilecek, genel duruşu hakkında fikirler oluşturulmuştur.

PwC şirketi, temelleri 19’ncü yüzyıl ortalarında atılan, her geçen yıl dünyanın dört bir yanında yerleşik bir biçimde iş dünyasının gündeminde olma gayretinde olan, her dönem kendini yeniliğe ve gelişime açık olarak tanımlayan bir şirkettir. Bu durum, PwC şirketinin farklı şehirlerde farklı kültürlerle sürekli iletişim halinde olmasını sağlamaktadır. Birlikte iş yapma, takım kurma ve elde edilen başarıyı takım olarak sahiplenme bilincini, şirket kültürü içerisinde ilk sırada tutan PwC şirketi, bu özelliklerinden ötürü kalabalıkların gücünden doğan “Crowdsourcing” kavramına çok yatkın bir şirkettir. 100 yılı aşkın bir süredir, gerek

kendi kültürüne ve kalitesine uygun bulduğu şirketlerle yapmış olduğu birleşmelerden, gerekse yenilikçi bakış açısından ötürü, PwC şirketi, tarih içerisinde kendisini inovasyona açık bir şirket olarak tanımlamaktadır.

Sektörel bazda daha önce yapılmış olan “Crowdsourcing” örnekleri, PwC Türkiye açısından değerlendirildiğinde ise, “Crowdsourcing” uygulamasının en çok İnsan Kaynakları (Human Resources) ve Pazarlama (Marketing) departmanlarında yapılmış olduğu ortaya çıkmıştır.

Şirket ortaklarının tümü ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda varılan sonuçlardan biri, PwC Türkiye şirketi’nin, dünyanın tüm noktalarında yer alan PwC şirketleri ile sürekli iletişim halinde oluşudur. Bu sebepten ötürü, dünyanın herhangi bir ülkesindeki PwC ofisinde ortaya çıkabilecek olan yeni ürünün, diğer PwC ofislerinde de uygulanabilme potansiyeli oldukça yüksektir. Bunun anlamı, PwC Türkiye özelinde ortaya çıkabilecek bir pilot uygulamanın, PwC’nin farklı şehirlerinin farklı kültürlerine de Türkiye’den sonra uygulanabilir olması anlamına gelmektedir. Aynı bakış açısıyla, PwC Türkiye özelinde, şirket içerisinde yer alan departmanlardan birine uygulanabilen bir yeni ürün, şirketin farklı departmanlarına da uygulanabilme potansiyeline sahip olacaktır.

Bu mantıktan hareketle, 2014 yılının ilk çeyreğinde, bir şirket içi “Crowdsourcing” uygulaması olarak da nitelendirilen, hali hazırda PwC şirketinin müşterisi olan bir şirkete danışmanlık adı altında satılan bir ürün, farklılaştırılarak yeni bir ürün olarak satılmıştır. Dünya genelinde benzer örnekleri olan, ancak birebir aynı örneğine rastlanmayan bu yeni ürün, PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı departmanının bir banka için verdiği yönetim danışmanlığı hizmeti ile hayata

geçmiştir. Bu hizmet, genel yapısı itibariyle bir şirkette karşılaşılan yönetici ve çalışan profillerini incelemekte, bu profilleri sınıflandırmakta ve sınıflandırılmış profillerden bir takım çıkarımlar yapmaktadır. Çalışmada ‘yeni ürün’ olarak nitelendirilen farklılaştırılmış olan bu hizmet, şirketin “Crowdsourcing” kavramının, kavramsal tanımından yani kalabalıkların gücü tanımından hareketle var olmuştur. Şirket bünyesi içerisinde çalışanlarından oluşan bir kaynak, yeni medya teknolojilerinin de yardımıyla var olan bir hizmeti farklılaştırarak yeni bir ürün konumuna getirmeyi başarmıştır.

Yeni medya teknolojilerinin her geçen gün önlenemez gelişiminin yadsınamaz derecedeki önemli etkisiyle çalışma boyunca irdelenmiş olan “Crowdsourcing” kavramı göstermiştir ki, yeni medya teknolojileri, bu kavramın uygulanmasında oldukça önemlidir. PwC Türkiye özelinde denenen ve yeni bir ürün olma şansına erişen bu pilot uygulama, tamamen teknolojik büyümenin farklılaşarak, kendini şirket bünyesi içerisinde olmamasına rağmen şirket bünyesine uygun hale getirebilmesinden ileri gelmektedir.

Bahsi geçen yeni ürün, “Crowdsourcing” kavramının günümüz tarihinin ilk örneklerinden biri sayılan “istockphoto.com” örneğinin yaşadığı örneğe çok paralel bir yapı ile karşımıza çıkmaktadır. “Istockphoto.com” piyasaya çıktığı ilk günden itibaren, hızla gelişen teknolojinin, bireylerin önceleri çok yüksek fiyatlara satılan fotoğraf makinalarının ulaşılabilir oluşuna imkan tanıyarak, profesyonel olmayan ancak profesyonel fotoğrafçı olma yönünde inanılmaz istekli olan bireylerin oluşmasına ve kendini fotoğrafçı olarak tanımasına imkan sağlamıştır. Bu yapı, farklı mesleklere sahip pek çok bireyin kendine yan iş olarak fotoğrafçılığı seçmesini

sağlarken bir yandan da farklı meslek gruplarının oluşmasını sağlamıştır. Bu sayede önceleri daha pahalı malzemelerle, daha pahalı fiyatlara yapılan işler, artık daha ulaşılabilir fiyatlara yapılmaya başlanmıştır. PwC Türkiye özelinde, ‘yeni ürün’ olarak nitelendirilen bahsi geçen hizmet de aynı “istockphoto.com” örneğindeki gibi teknolojinin gelişimi sonucu ulaşılabilen teknik malzemeler ve ucuzlayan iş gücü sayesinde var olan hizmete eklenebilmiştir. Bu demektir ki, aynı ürün, bundan 10 yıl öncesinde yapılıyor olsaydı, aynı malzeme ve aynı iş gücü ile daha pahalıya yapılacaktır, dolayısıyla da var olan hizmete yan hizmet olarak eklenemeyecektir.

PwC Şirket yapısı itibariyle, şirket ortaklarının da çoğunun yapılan görüşmelerde dile getirmiş olduğu üzere, çalışanlarına farklı sosyal grupları aracılığıyla kendilerini farklılaştırma, şirket çalışanları ile beraber vakit geçirme ve iş dışı sosyal hayatı destekleme konularında imkân tanımaktadır. Çalışmada bahsi geçen ürün, PwC Türkiye’nin sosyal gruplarından biri olan PwC Drama Akademisi’nin işbirliği ile yapılmıştır. Dünya genelinde benzer kulüplere sahip olan PwC şirketi, Türkiye özelinde, basketbol, futbol, koşu, yelken, kayak ve snowboard gibi kulüplere sahip olan PwC Türkiye, bu kulüplere ek olarak, 2010 yılında şirket ortaklarından Murat Çolakoğlu liderliğinde kurulmuş olan Drama Akademisi’ne sahiptir. Bir drama kulübü olarak da adlandırılabilen bu grup, şirket içerisinde gönüllü kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu bir tiyatro topluluğudur. Kurulduğu günden itibaren, 3 yıl süresince, gönüllü olarak tiyatro oynamak ve öğrenmek isteyen PwC çalışanlarından oluşan bu kulüpte, bireyler profesyonel anlamda tiyatroculuk yapan eğitmenlerden dersler almış, iş dışı boş vakitlerini bu eğitimlere ayırmış ve Türkiye’nin belli başlı tiyatro sahnelerinde, amatör tiyatrocular olarak tiyatro oynama fırsatı bulmuşlardır. PwC Türkiye, profesyonel eğitim

aldırıldığı, kendini amatör tiyatrocı olarak tanımlayan, tiyatroya gönül vermiş şirket çalışanlarına iş bölümü ve takım ruhu bilincini yeniden aşılamış ve aynı zamanda projenin bir sosyal sorumluluk projesi olarak da hizmet vermesini sağlamıştır.

PwC Türkiye'nin, yeni ürün tanımıyla, Türkiye'nin önemli bankalarından birine vermiş olduğu yönetim danışmanlığı hizmeti, yeni medya teknolojileri ile şirketin sosyal gruplarından biri olan PwC Drama Akademisi'nin mevcut potansiyelinin de eklenmesiyle farklılaştırıldığı bir projedir. Akademik literatürde organizasyon iletişimi (organizational communication) ve şirket iletişimi (corporate communication) kavramlarının medya kavramıyla birleştiği bir çalışma olarak da değerlendirilebilecek olan bu çalışma, şirket içi ve şirketlerarası iletişimde yeni medya teknolojileri kullanımıyla “Crowdsourcing” kavramının ele alındığı bir çalışmadır. Bu bağlamda, PwC Şirketi, çalışma kapsamında, küresel bir şirket modelini temsil ederek, bir vaka çalışması olarak değerlendirilmiştir. PwC Şirketinin yönetiminden sorumlu olan şirket ortakları ile yapılan derinlemesine görüşmeler 4 ana tema çerçevesi üzerinden değerlendirilmiş ve “aidiyet duygusu, yeni teknoloji kullanımı, departmanların ‘yerellik’ veya ‘küresellik’ ikiliği ve ‘gamification’ (oyunlaştırma) kavramı” temalarından en çok öne çıkan sonuçlar şunlar olmuştur:

Aidiyet Duygusu – “Crowdsourcing” kavramı şirket içerisinde doğru uygulamalarla kullanıldığı takdirde şirket çalışanlarının şirkete karşı olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını arttıran bir kavramdır. PwC Türkiye şirketi, genel yapısı itibarıyla şirket çalışanlarının yeni fikirlerine ve yeni proje önerilerine karşı sağduyulu bir şirket olduğu için, geçmişte pek çok örneğine rastlanmış olduğu gibi gelecekte de pek çok örneğine rastlanabilecek olan “Crowdsourcing” uygulamalarına gebe bir şirkettir.

Yeni Teknoloji Kullanımı - PwC Türkiye şirketi'nin teknolojik altyapısı, teknolojinin getirdiği son yeniliklere sahip olmasa da, bu son yeniliklere her zaman erişme gayretindedir. PwC şirketi gizlilik ilkesi gereği risk almamak adına son teknolojiye uyum konusunda bir takım prosedürel zorunluluklar yaşamaktadır, ancak PwC'nin yapmakta olduğu iş tanımı sebebiyle, bu durum PwC şirketinin şirket dışından zarar görmemesi için yapılması gerekmektedir. Diğer bir yandan, PwC Türkiye şirketi mevcut işlerinin daha hızlı ve daha sorunsuz yapılmasını sağlayacak olan her türlü teknolojik yeniliğe açık ve bu yapıyı destekleyecek olan projelerin uygulanması konusunda her an hazırdır.

Departmanların “yerellik” veya “küresellik” ikiliği – PwC şirketi, şirketler dünyası içerisinde ‘küresel’ bir şirket olarak değerlendirildiği için yurtdışı ile sürekli iletişim halinde olma avantajını taşımaktadır. Bu avantaja bağlı olarak ise, PwC çatısı altında oluşturulabilecek olan herhangi bir projenin yurtdışında yer alan PwC ofisleri ile paylaşılıp hayata geçirilmesi konusu her an gündemde olabilecek bir konudur. Dolayısıyla, PwC Türkiye şirketi içerisinde yer alan tüm departmanlar, kendi görev tanımlarını yerel mevzuata bağlı olarak yerel tanımlıyor olsalar da yeni buluş olarak nitelendirilebilecek ve kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilecek olan uygulamalar konusunda küresel tavırlarından asla ödün vermemektedirler.

Gamification (Oyunlaştırma) Kavramı – Oyunlaştırma kavramı, PwC şirketinin hem Türkiye hem de yurtdışı merkezlerinde, uzun yıllardan beri uygulanan bir kavramdır. Derinlemesine yapılan görüşmelerde, tüm şirket ortaklarının hem Türkiye hem de yurtdışı oyunlaştırma örneklerini verdiği bu kavram, hem PwC dünyasında hem de iş dünyasında şirket çalışanlarının şirketi ile olan ilişkisi konusunda oldukça önemli bir

kavramdır. Bir işin yapılmasında ödöl mantığının bir bakıma takdir anlamına geldiğini savunan PwC Türkiye şirket ortakları, şirket kültürlerine uygun olan bu kavramın hâlihazırda yapılmakta olduğu gibi, ileride de şirket içerisinde farklı biçimlerde yine yapılmaya devam edeceği mesajını vermektedir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak, varılacak nokta şudur ki; “Crowdsourcing” kavramı için temel varsayım bu kavramın Türkiye’de henüz yerleşmemiş bir kavram olduğudur. Bu varsayıma rağmen, PwC şirketi, küresel bir şirket oluşundan ötürü, sürekli dünyanın dört bir tarafında olan merkezleri ile olan iletişimi sayesinde bu kavramı kendi şirket kültürünün bir parçası haline getirmiştir. Bu kavram şirket içerisinde “Crowdsourcing” adı ile kullanılıp bilinmese dahi, uygulama ve örnekler konusunda oldukça bilinen bir kavramdır.

Bu çalışma, genel tanımı itibariyle “Crowdsourcing” kavramı ve bu kavramın uygulamalarını ele almaktadır. Tarihçesinden, dünyadaki uygulamalarından ve bu uygulamaların şirketler dünyasında karşılanış biçiminden yola çıkarak bu kavram, Türkiye özelinde küresel bir şirket olan PwC Şirketi açısından değerlendirilmiştir. PwC şirketinin sadece bir vaka çalışması olarak ele alındığı bu çalışmada şirketin uzmanlık alanı olan denetim, vergi, danışmanlık hizmetleri çerçevesinde yoğunlaşmıştır. Oysa ki benzer küresel şirketler aynı olguyu farklı departman ve hizmetlerde de uygulayabileceklerdir.

Bu tezin yola çıktığı temel varsayımlardan biri Türkiye’de “Crowdsourcing” kavramının henüz yerleşmemiş olduğu ve kullanım açısından gelişmiş ülkeler seviyesinde olmadığıdır. Bu çalışmada “Crowdsourcing” kavramının bazı uygulamaları her ne kadar küresel bir marka olan PwC Türkiye şirketi üzerinden

tartışılmış olsa da, Türkiye genelindeki tüm şirketlerle PwC'nin karşılaştığı sorunlar ortaktır. Örneğin çalışanın şirketine olan aidiyeti, halihazırda var olan bir hizmetin farklılaştırılarak yeni bir model olarak üretilmesi ve yeni medya teknolojilerinin şirket bünyesine uyumlanması gibi durumlara sıklıkla rastlanmaktadır. “Crowdsourcing” kavramının ortaya çıkışından bu yana, bu kavramın uygulanabilirliğine sahip en uygun iklimde yaşadığımızı, bu uygun iklimin de sosyal medya ve kitle iletişim araçlarının hızla gelişmesiyle beraber sadece tek yönlü değil, interaktif oluşundan kaynaklandığı düşünüldüğünde, “Crowdsourcing” kavramı özellikle şirketler dünyasında ıskalanamayacak denli önemli bir olgu olarak göze çarpmaktadır. Bu sebepten ötürü, tüm şirketler, yeni medya ve internet sayesinde hızla gelişen ve iş dünyasında her geçen gün kendine daha fazla yer bulan “Crowdsourcing” kavramı üzerinden kendi şirketleri özelinde çıkarımlar yapmalı ve kendi iş yapma şekilleri ile bu kavrama olan yatkınlıklarını titizlikle değerlendirmelidirler. Böylelikle “Crowdsourcing” olgusunun benzer tüm küresel şirketler içerisindeki uygulanabilirliği sınanabilecektir.

PwC ŞİRKET ORTAKLARI İLE YAPILAN MÜLAKAT TARİHLERİ

PwC Türkiye Risk, Süreç ve Teknoloji Hizmetleri Lideri Oktay Aktolun – 5 Mayıs 2014 Saat 11:00 - PwC / Beşiktaş Plaza

PwC Türkiye Vergi Bölümü Enerji Sektörü ve Altyapı Yatırımlarından sorumlu ortağı Murat Çolakoğlu – 5 Mayıs 2014 Saat 14:00 – PwC / Beşiktaş Plaza

PwC Türkiye Başkanı Haluk Yalçın – 5 Mayıs 2014 Saat 16:00 – PwC / Beşiktaş Plaza

PwC Türkiye Muhasebe ve Mali İşler Yönetim Hizmetleri (TMAS) biriminin kurucu ve yönetici ortağı Ayşe Bayrı Işım – 6 Mayıs 2014 Saat 11:00 – PwC / Maya Akar Center

PwC Türkiye Girişim Sermayesi Pazar lideri ve Sağlık sektörü lideri Hüsnü Dinçsoy – 6 Mayıs 2014 Saat 14:00 – PwC / Maya Akar Center

PwC Perakende ve Tüketicie Yönelik Ürünler Sektörü'nün sorumlu ülke lideri, PwC Merkez Bölge (EMEA ve Hindistan) Perakende ve Tüketicie Yönelik Ürünler Sektörü Yönetim Kurulu Üyesi, PwC Türkiye Alman Masası (German Business Group) sorumlu lideri ve PwC Türkiye Denetim Hizmetleri Lideri Adnan Akan – 7 Mayıs 2014 Saat 14:00 – PwC / Beşiktaş Plaza

PwC Türkiye, İstanbul Ofisi için UFRS uygulamalarından sorumlu teknik ortağı ve Global Muhasebe Danışmanlık Hizmetleri Bölüm lideri Burak Özpoyraz – 7 Mayıs 2014 Saat 15:00 – PwC / Beşiktaş Plaza

PwC Türkiye Vergi bölümü lideri Zeki Gündüz – 7 Mayıs 2014 Saat 16:00 – PwC / Beşiktaş Plaza

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS / IFRS) ve A.B.D Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları (US GAAP) denetim ve raporlama teknikleri ve bunların yasal gerekliliklerle karşılaştırmaları konularında uzman olan

PwC Türkiye Denetim Bölümü ortaklarından Baki Erdal – 8 Mayıs 2014 Saat 10:00
– PwC / Beşiktaş Plaza

Otomotiv ve Endüstriyel Ürünler Sektöründe uzmanlığı bulunan PwC
Türkiye Denetim Hizmetleri Ortağı Beste Gücümen – 8 Mayıs 2014 Saat 14:00 –
PwC / Beşiktaş Plaza

PwC Türkiye Risk, Süreç ve Teknoloji Hizmetleri bölümü ortağı ve BDDK
Bilgi Sistemleri Başdenetçisi olan Tumin Gültekin – 12 Mayıs 2014 Saat 10:30 –
PwC / Beşiktaş Plaza

PwC Türkiye Vergi Bölümü Ortağı ve Transfer Fiyatlandırması Ekip Lideri
olan Özlem Güç Alioğlu – 12 Mayıs 2014 Saat 14:00 – PwC / Beşiktaş Plaza

PwC Türkiye Yatırım Yönetimi Lideri ve vergi & hukuk hizmetleri bölümü
finansal hizmetleri lideri Umurcan Gago – 15 Mayıs 2014 Saat 10:30 – PwC /
Beşiktaş Plaza

PwC Türkiye Gayrimenkul Sektörü Ülke Lideri olan Ersun Bayraktaroğlu –
16 Mayıs 2014 Saat 14:00 – PwC / Beşiktaş Plaza

KAYNAKÇA

YARARLANILAN KİTAPLAR

Brabham, D. (2008), *Crowdsourcing as a model for problem solving: An Introduction and Cases, Convergence*, The International Journal of Research into New Media Technologies, 14(1), (p. 75-90)

Fitzgerald, Agerfalk, P, , B. (2008), *Outsourcing to an unknown workforce: exploring open sourcing as a global sourcing*, MIS Quarterly, 32 (2), (p. 385-409)

Guittard, Schenk, E, , C. (2009, December), *Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why?*, halshs-00439256, version 1-8

Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Kalabalıkların Gücü, Bir İşin Geleceğine Nasıl Şekil Verebilir?* Çev. Günseli Aksoy. Birinci Basım. İstanbul: Koç Sistem Yayınları, 2010.

Ramos, Albors J, J.C, Hervas. J.L. (2008), *New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source*, International Journal of Information Management, (p. 194-202)

Varnalı, Kaan, *Dijital Kabilelerin İzinde*, Birinci Basım. İstanbul: Mediacat Yayıncılık, 2013.

Whitla, P. (2009), *Crowdsourcing and its application in marketing activities*, Contemporary Management research, Vol. 5, No. 1, (p. 15-28)

YARARLANILAN MAKALELER

Deterding, S, Dixon, D, Khaled, R, & Nacke L :From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. *MindTrek11, Septembre 28-30, 2011. Tampere, Finland.*

Erkinheimo, Pia & Dombowsky, Paul: Crowdsourcing and Open Innovation for Enterprises. *NPD World Tour 2012 – New Product Development Conference.Scandinavia 2012.*

Gupta, Dinesh K. & Sharma Veerbala: Exploring Crowdsourcing: A Viable Soutlion Towards Achieving Rapid And Qualitative Tasks. *LIBRARY H1 TECH NEWS NR 2 201. 14-20*

Haman, Juho & Huaton Kai : “Defining Gamification- A Service Marketing Perspective” *Proceeding of the 16th Internationla Academic MindTrek Conference. 17-22*

Karabulut, Dr. Nejla : Crowdsourcing : The Power of The Crowd. *6th International Symposium of Interactive Media Design. The Faculty of the Communication, Visual Communication Design Department of Yeditepe University, May 6-7, 2010*

Kleemann, Frank & Vob, Günter, G : “Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing.” *ScienceTechnology & Innovation Studies Vol 4, No. 1, July 2008. 5-26*

Lee, Kyumin , Tamilarasan Prithivi & Caverlee, James : Crowdturfers, Campaigns, and Social Media : Tracking and Revealing Crowdsourced Manipulation of Social Media. *Proceeding of the seventh International AAAI Conference on Weblog and Social Media. 331-340*

Nesković Ema, Pavicevic Stevo & Dadic Jovana: Crowdsourcing As A platform for *Innovative Business and Marketing Approaches. Innovative Management & Business Performance Symorg 2012, Symposium Program, June 5-9, 2012 Zlatibor Serbia*

Rosen, Peter A: Crowdsourcing Lessons for Organizations. *JDC-20/2011. Decision Making in Web 2.0 Environment. 309-324*

Simula, Henri: The Rise and Fall of Crowdsourcing? *46th Hawaii International Conference on System Sciences January 7-10, 2013 USA.*

Walter, Thomas P, : Crowdsourcing as a Business Model. An Exploration of Emergent Textbooks Harnessing the wisdom of Crowds. *23rd Bled Conference eTrust: Implications for the Individual, Enterprises and Society June 20-23, 2010; Bled Slovenia.*

Whitla, Paul : Crowdsourcing and Its application in Marketing Activities. *Contemporary Management Research Vol 5, No. 1, March 2009. 15-28*

YARARLANILAN WEBSITE'LERİ

Smith, A., An Inquiry into the Nature and Causes of the wealth of Nations, available on: www.econlib.org/library/Smith/sm WN.html

(İlgili sayfaya en son 23 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Business dictionary.com (2011), Crowdsourcing Definition, available on: <http://www.businessdictionary.com/definition/crowdsourcing.html>

(İlgili sayfaya en son 28 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Damian, J. (2009), Pushing the limits of Crowdsourcing, available on: http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2009/id2009032_457168.htm

(İlgili sayfaya en son 26 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Genç, Hasan. (2014), Blog.turkcell.com.tr. Gamification (Oyunlaştırma), available on <http://blog.turkcell.com.tr/gamification-oyunlastirma>

(İlgili sayfaya en son 29 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Hempel, J. (2007, January 18), Tapping the wisdom of the crowd, Business Week, available on

<http://www.businessweek.com/stories/2007-01-18/tapping-the-wisdom-of-the-crowdbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

(İlgili sayfaya en son 21 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Howe, J. (2006), The rise of crowdsourcing, Wired, 14(6) available on

<http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

(İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Howe, J. (2008), Crowdsourcing, Crown Publishing Group, Newyork

<http://issuu.com/crown-publishing/docs/crowdsourcing-excerpt>

(İlgili sayfaya en son 25 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

“Innocentive.” <https://www.innocentive.com/about-innocentive>

(İlgili sayfaya en son 25 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Lale, L. (2011), About.com. Marketing, available on:

<http://marketing.about.com/od/marketingglossary/g/definition-of-crowdsourcing.htm>

(İlgili sayfaya en son 27 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Özmorali, Semin. (2011), Dijital Zamanlarda Pazarlama – Gamification (Oyunlaştırma) Örnekleri, available on

<http://dijitalzamanlardapazarlama.com/2011/08/22/gamification-oyunlastirma-ornekleri/>

(İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Önerli, Berna. (2014), Dijitalajanslar.com, İnternet ve Sosyal Medya Kullanım İstatistikleri 2014, available on <http://www.dijitalajanslar.com/internet-ve-sosyal-medya-kullanici-istatistikleri-2014/>

(İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Pwc.com.tr (2014), PwC Türkiye’nin hizmet verdiği servisler, available on:

<http://www.pwc.com.tr/tr/services/index.jhtml>

(İlgili sayfaya en son 27 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Pwc.com.tr (2014), PwC Türkiye'nin hizmet verdiği sektörler, available on:
<http://www.pwc.com.tr/tr/industry/index.jhtml>

(İlgili sayfaya en son 27 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Raymond, Eric S. (2001), The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary, available on

www.firstmonday.org/ISSUES/issue3_3/raymond/index.html

(İlgili sayfaya en son 24 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Şümşet, Akar. (2014), Webrazzi.com, Oyunlaştırma nedir? Ne değildir?, available on
(<http://www.webrazzi.com/2014/01/28/oyunlastirma-nedir/>)

(İlgili sayfaya en son 20 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

YARARLANILAN VIDEO LİNK'LERİ

BrightSightGroup (2008), Jeff Howe – Crowdsourcing, available on:
<http://www.youtube.com/watch?v=F0-UtNg3ots>

(İlgili sayfaya en son 27 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Crowdsourcing.org (2012), Crowdsourcing and Crowdfunding Explained, available on:
<http://www.youtube.com/watch?v=-38uPkyH9vI>

(İlgili sayfaya en son 25 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Nick Van Breda (2013), Crowdsourcing Documentary, available on:
http://www.youtube.com/watch?v=X43E_6IGTNI

(İlgili sayfaya en son 21 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)

Whatiscrowdsourcing (2010), What is crowdsourcing?, available on:
<http://www.youtube.com/watch?v=Buyub6vIG3Q>

(İlgili sayfaya en son 22 Mayıs 2014 tarihinde erişilmiştir.)