

MÜŞTERİ DEĞERİ, MÜŞTERİ SERMAYESİ VE OTEL PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Harun ÇALHAN*
A. Celil ÇAKICI**
Kurtuluş KARAMUSTAFA***

Öz

Bu çalışmada müşteri değeri, müşteri sermayesi ve otel performansı ilişkisi ilgili literatüre dayalı olarak kavramsal çerçevede değerlendirilmektedir. Öncelikle her bir kavram farklı bakış açılarıyla irdelenmekte, daha sonra bu kavramlar arası ilişkiler değerlendirilmektedir. Çalışma sonucunda; tüketici bakış açısıyla müşteri değeri ile müşteri sermayesi kavramları arasında düşük bir ilişki olduğu, ancak işletme bakış açısı ile bu iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Benzer şekilde müşteri yaşam boyu değeri, müşteri sermayesi ve otel performansı kavramları arasında da işletme bakış açısı ile güçlü bir ilişki kurulabileceği kanaatine varılmaktadır. Mevcut literatüre dayalı olarak yapılan bu değerlendirmelerin birincil verilere dayalı çalışmalar ile desteklenmesi gerekliliği de vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: müşteri değeri, müşteri sermayesi, otel performansı.

CUSTOMER VALUE, CUSTOMER EQUITY AND HOTEL PERFORMANCE RELATIONSHIP

Abstract

In this study, customer value, customer equity and hotel performance relationship is evaluated based on the current literature. Firstly, each concept is explained by focusing on their different aspects, and then interrelations among them are compared. As the results indicate, while in terms of customers the relationship between customer value and customer equity tend to be very weak, that tends to be very strong from the business point of view. Similarly, it is convinced that the interrelations among customer lifelong value, customer equity and hotel performance tend to be a strong. However, it should be taken into account that these evaluations are made based on the current literature; therefore in order to double-check these findings there is a need for future studies which based on primary data.

Keywords: customer value, customer equity, hotel performance.

* Arş. Gör., Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, hcalhan@erciyes.edu.tr

** Prof. Dr., Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi, celilcakici@mersin.edu.tr

*** Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, karamustafa@erciyes.edu.tr

Giriş

Müşteri değeri kavramı, son yıllarda pazarlama literatüründe giderek önem kazanmaya başlamıştır¹. Günümüzün artan rekabet koşullarında, müşteri değeri oluşturabilen işletmeler, pazar paylarını ve kârlılıklarını artırarak pazarda süreklilik sağlayabilmektedir². Bu bağlamda, müşteri tatmininin sağlanmasında ve sadık müşterilerin oluşturulmasında önemli faktörlerden biri olduğu düşünülen müşteri değeri, işletmelerin pazar hâkimiyetinin artırılmasında veya en azından mevcut statünün korunmasında üzerinde önemle durulması ve araştırılması gereken kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan, günümüzde işletme başarısı, müşteri değer oluşturabilecek nitelikte örgüt kültürüne sahip olunmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin, Berry³, dünyadaki başarılı hizmet işletmelerinin başarısının arkasında yatan unsurları “mükemmellik”, “yenilik”, “keyif alma”, “takım çalışması”, “saygı”, “dürüstlük” ve “toplumsal fayda” gibi örgüt içinde paylaşılan ve müşteri değeri oluşturabilecek temel değerlere bağlamaktadır. Örgüt içerisinde paylaşılan bu değerlerin sadık müşterilere yönelik müşteri değeri oluşturması açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Makalede; yukarıda değinilen ve pazarlama literatüründe önemi giderek artan müşteri değeri kavramı ile müşteri sermayesi kavramının otel performansı ile ilişkisi mevcut literatüre dayalı olarak irdelenmektedir. Diğer bir ifade ile mevcut çalışma kavramsal nitelikte olup, beş ana başlıktan oluşmaktadır. İlk olarak müşteri değeri kavramı ile müşteri sermayesi kavramları ayrı ayrı irdelenmektedir. Daha sonra müşteri değeri ile müşteri sermayesi arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. İşletme performansı ve buna bağlı göstergeler açıklandıktan sonra, son olarak müşteri değeri, müşteri sermayesi ve otel performansı arasındaki ilişkiye yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır.

1. Müşteri Değeri Kavramı

İlgili literatür incelendiğinde değer kavramına ilişkin farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bunun nedeni, söz konusu kavramın farklı bakış açısıyla incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, iktisatçılar değer kavramı olarak, ekonomik değeri, finansçılar hissedar değerini, çevre kuramcıları paydaş grupları değerini, pazarlamacılar da müşteri değerini “değer kavramı” kapsamında esas

¹ C. H. Huang, A. P. Tai, “A Cross-Cultural Comparison of Customer Value Perceptions for Products: Consumer Aspects in East Asia”, *Cross Cultural Management*, Vol. 10, Issue 4, 2003, p. 43.

² F. Huber, A. Hermann and R. E. Morgan, “Gaining Competitive Advantage through Customer Value Oriented, Management”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, Issue 1, 2001, p.41-53.

³ L. L. Berry, *Discovering the Soul of Services: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, The Free Press, New York, 1999.

almaktadırlar⁴. Bu çalışmada değer kavramı pazarlama literatürü bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu bağlamda, değer, tüketicinin bir ürünü elde etmek için katlandıkları ile elde ettiklerine yönelik algılamalarına bağlı olarak ürünün sağlayacağı fayda değerlendirmesi olarak tanımlanabilir⁵. Diğer bir ifade ile, değer kavramı, müşterinin üründen elde ettiği faydalarla, bu faydaları elde etmek için ödediği bedellerin kıyaslaması olarak ifade edilebilir⁶. Bu bağlamda, bir müşterinin bir üründen elde ettiği tüm faydalardan, katlandığı tüm maliyetler düşüldükten sonra geri kalan fayda, değeri işaret etmektedir⁷. Değer kavramını, algılanan kalite ile ödümlerin karşılaştırılması şeklinde ele alanlar da bulunmaktadır⁸. Sonuçta değer, tüketicilerin herhangi bir ürünle ilgili olarak, ürüne sahip olmak için ödedikleri bedelle, bu üründen elde ettikleri çeşitli faydaların parasal olarak karşılaştırılmasına dayanan algılamalar olarak da ifade edilmektedir⁹.

Literatürde yukarıdaki tanımlamalardan farklı değer tanımlamalarına da rastlanabilmektedir. Solomon¹⁰, değer kavramını, bir ürünün alternatif farklı bir ürüne göre tercih edilmesine sebebiyet veren inanç şeklinde tanımlamaktadır. Porter¹¹ değer kavramını, bir işletmenin sunduğu ürünleri satın almaya hazır, istekli ve gönüllü müşteriler olarak tanımlamaktadır. Her ne kadar değer kavramına ilişkin olarak literatürde farklı tanımlar bulunsa da bu tanımlar incelendiğinde genellikle fayda esasına dayalı olarak yapılan tanımların daha çok yer aldığı ve kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

Değer kavramını, müşteri değeri yönünde irdelemeye başladığımızda, müşteri değeri kavramının literatürde iki farklı bakış açısı ile ele alındığı tespit edilmektedir: (a) tüketici bakış açısı; (b) işletme bakış açısı. Bu nedenle, mevcut çalışmada, müşteri değeri kavramının söz konusu iki farklı bakış açısıyla incelenmesiyle konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

⁴ Murat **Akyıldız**, “Lojistik Değer ve Çok Boyutlu Değer Modeliyle Kullanımı”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2009, s. 48.

⁵ Valarie A. **Zeithaml**, “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”, *Journal of Marketing*, Cilt. 52, 1988, p. 14.

⁶ K. B. **Monroe**, *Pricing-Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York, 1990.

⁷ R. **Altunışık**, S. Özdemir ve Ö. Torlak, *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2004.

⁸ William B. **Dodds**, Kent B. Monroe ve Dhruw Grewal, “Effects of Price, Brand and Store Information on Buyers’ Product Evaluations”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, Issue 3, 1991, p. 316.

⁹ R. B. **Woodruff**, “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Issue 2, 1997, p. 141.

¹⁰ M.R. **Solomon**, *Consumer Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1996.

¹¹ M. E. **Porter**, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985, p. 38.

1.1. Tüketici Bakış Açısı ile Müşteri Değeri

Müşteri değeri kavramı, açıklanması ve anlaşılması zor bir kavram olmakla birlikte, farklı araştırmacılar ve yazarlar, kavramı bazen birbirine benzer, bazen de farklı bakış açısı ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu açıklamalardan bazıları şöyledir: Müşteri değeri, herhangi bir ürünün müşteriye sağladığı faydalar ile müşterinin söz konusu ürünü elde etmek için katlandığı fedakârlıklar arasında gerçekleşen mübadele değeridir¹². Müşteri değeri kavramı, müşterinin bir üründen elde ettiği faydalar karşısında, parasal ve parasal olmayan maliyetleri alternatiflere göre değerlendirmesinin sonucunda algıladığı değer olarak tanımlanmaktadır¹³. Müşteri değeri, bir ürünün sahip olduğu özelliklerinin satın alan müşterilerin beklentilerini karşılama-sındaki verimliliğinin müşteri tarafından algılanmasıdır¹⁴. Müşteri değeri, müşteriye sağlanan faydalara dayalı olarak, müşterinin ödediğinden fazlasını elde ettiğini düşünmesi şeklinde de ifade edilebilmektedir. Müşteri değeri, bir işletmenin sunduğu ürünlerin bütüncül faydalarından ziyade müşteri tarafından bu ürünlerin nasıl algılandığı ile ilgilidir¹⁵. Herhangi bir ürüne sahip olmak amacıyla müşterinin yaptığı fedakârlıklar, katlandığı parasal ve parasal olmayan maliyetler, müşteri değeri olarak ifade edilebilmektedir¹⁶. Müşteri değeri, ürünlerden elde edilen faydaların, söz konusu ürünleri elde etmek için verilen ödünlere oranlanması sonucu ortaya çıkan değer olarak da özetlenebilmektedir¹⁷. Müşteri değeri, müşterilerin bir işletmenin ürünlerini kullanması sonrasında ürünlerin kendilerine katma değer sağladığını düşünmeleri ve bu yolla müşteriler ile işletme arasında duygusal bağ oluşması olarak da açıklanabilmektedir¹⁸. Müşteri değeri, ürünlerin özellikleri ve faydalarının müşteri tarafından değerlendirilmesi, müşterilerin, satın aldıkları ürünün beklentilerini ne oranda karşıladığına dair inanışlarıdır¹⁹. Müşteri için değer kavramı, bir müşterinin bir ürünü satın alıp kullandıktan sonra, ne beklediği ve bunun karşılığında ne elde ettiğine dair sahip olduğu algılamalar bütünüdür²⁰.

¹² Banu **Külter** ve Kartal **Demirgüneş**, “Değer Temelli Pazarlama (Finansal Boyut ve Müşteri Boyutu)”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, 2006, s. 332.

¹³ R. **Hallowell**, “The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, Issue 4, 1996, p. 35.

¹⁴ A. **Parasuraman**, “Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Issue 2, 1997, p. 154.

¹⁵ Huber ve diğ. s. 41-53.

¹⁶ J. E. B. **Kemperman** and J. M. L. **Van Engelen**, “Operationalizing the Customer Value Concept”, *Paper EMAC Conference*, Berlin, 1999, p. 7.

¹⁷ G. **Mcdougall** and T. **Levesque**, “Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation”, *Journal of Services Marketing*, Vol.14, Issue 5, 2000, p. 394.

¹⁸ H.E.J. **Butz** and L.D. **Goodstein**, “Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage”, *Organizational Dynamics*, Vol. 24, Issue 3, 1996, s.63.

¹⁹ Woodruff, p. 142.

²⁰ Yavuz **Odabaşı**, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000.

Tüketici bakış açısıyla müşteri değeri kavramı genel kabul gören tanımı ile; ürünlerden elde edilen faydaların, verilen parasal ve parasal olmayan maliyetlere oranıdır²¹. Park²², tüketici bakış açısı ile müşteri değeri kavramını; “Müşteri Değeri=Faydalar-Maliyetler” şeklinde formüle etmektedir. Bu noktada, ilgili literatüre bağlı olarak müşteri değeri kavramı ile ilgili birçok farklı modelin bulunduğunu söylemek olasıdır. Bu nedenle, bu modellere kısaca değinmek konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilecektir.

1.1.1. Naumann’ın Müşteri Değeri Modeli

Naumann²³,a göre müşteri değerini oluşturan dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar; fiyat, imaj, somut unsurların kalitesi (fiziksel unsurların kalitesi) ve soyut unsurların kalitesinden (hizmet ağırlıklı unsurların kalitesinden) oluşmaktadır. Naumann²⁴, müşteri değerini, ürünlerden elde edilen faydaların, ürün faydası sağlamak için verilen ödünlere oranı olarak tanımlamaktadır.

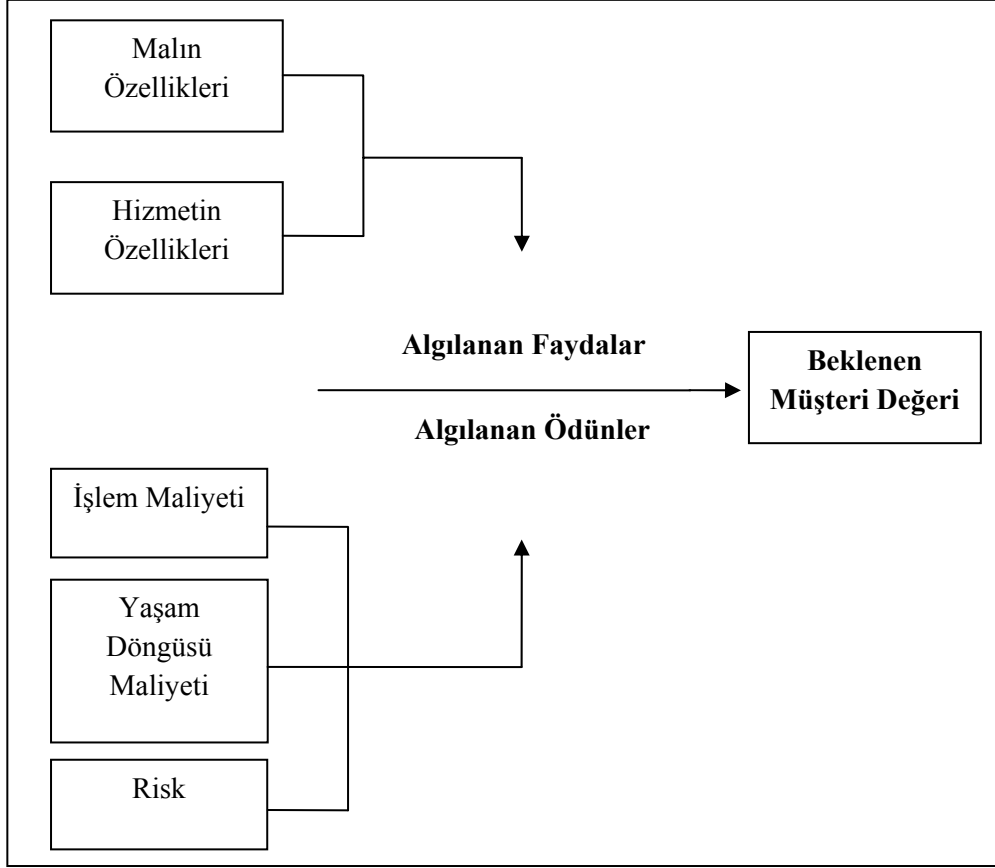
Şekil 1’den de görüleceği üzere Naumann’a göre, müşteri değerini oluşturan faydalar mal ve hizmetlerin niteliklerini esas alırken, mal ve hizmetlerin satın alınması ve kullanımı sürecinde, müşterinin verdiği ödünlere ise işlem maliyetini, yaşam döngüsü maliyetini ve riski esas almaktadır. İşlem maliyeti, müşterinin algıladığı ödünlere bir bileşeni olarak, mal veya hizmete ödenen giderleri ifade etmektedir. Yaşam eğrisi maliyeti, mal veya hizmetten faydalanma süresini veya mal ve hizmetlerin ömrünü ifade etmektedir. Risk, satın alınan mal veya hizmetin beklenden daha az faydalanma ömrünün olması ve beklentileri karşılamama olasılığını ifade etmektedir. Sonuçta, Naumann’a göre, müşteri değeri, algılanan ödünlere oranlanan faydalara oranlanması ile belirlenebilmektedir.

²¹ Earl Naumann, *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Executive Pres, 1995, p. 102.

²² C.W. Park, “How Do You Increase Value”, 2002.
<http://www.marketingprofs.com/arch/index.asp>, (Erişim: 15.09.2012).

²³ Naumann, s. 3.

²⁴ Naumann, s. 102.



Şekil 1: Naumann Müşteri Değeri Modeli

Kaynak: Earl Naumann, *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Executive Pres, 1995, p. 103.

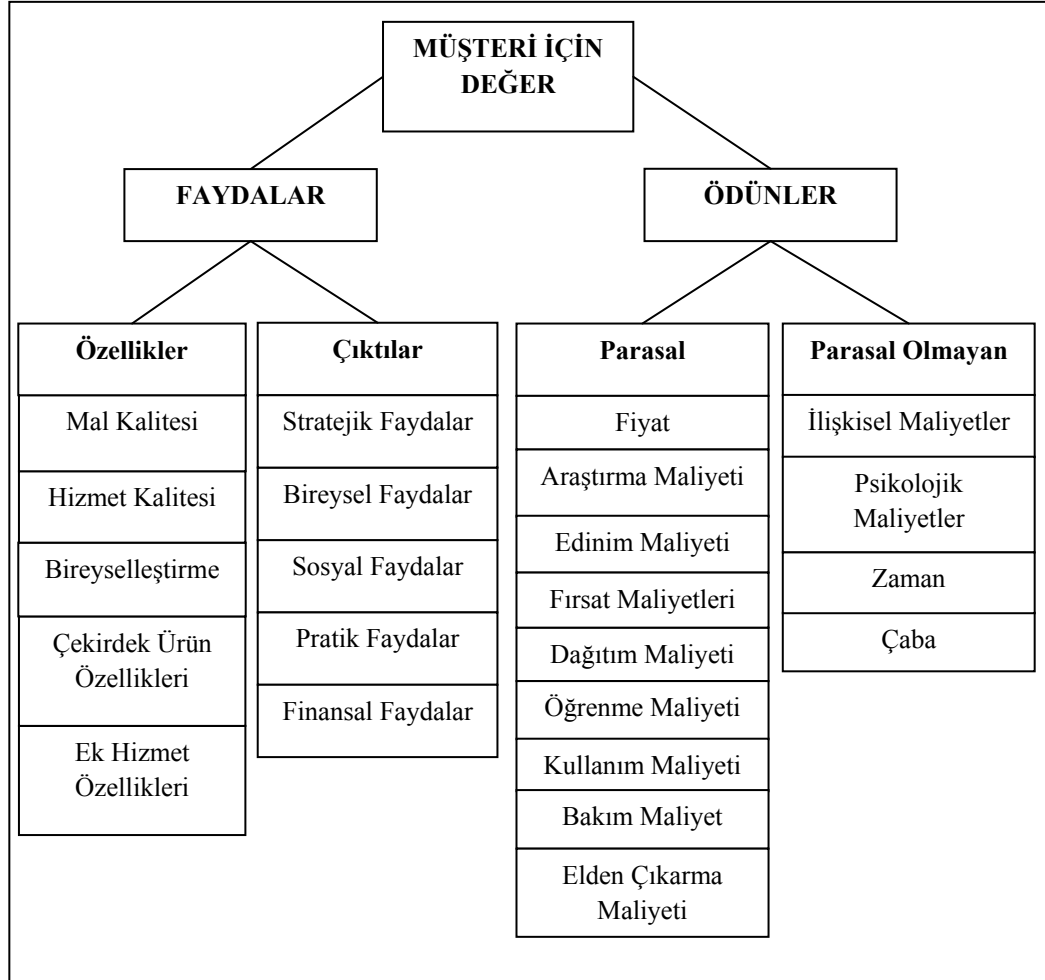
1.1.2. Woodall'ın Müşteri Değeri Modeli

Woodall²⁵ değer kavramını, “müşteri için değer” olarak kavramsallaştırmaktadır. Müşteri için değer kavramını, Naumann'ın değer tanımına benzer şekilde faydalar ve ödümler olarak iki bölümde ele almaktadır. Faydaları ise iki ayrı alt başlık altında, özellikler ve çıktılar olarak tanımlamaktadır. Özellikler alt başlığı altında mal ve hizmetin kalitesi, mal ve hizmetin özellikleri olarak değerlendirilmektedir. Müşterilerin mal ve hizmetlerden elde ettikleri çeşitli faydaları ise çıktılar alt başlığı altında toplamıştır. Bunlar Şekil 2'de de belirtildiği üzere, stratejik, bireysel, sosyal, pratik, finansal faydalardan oluşmaktadır.

Woodall²⁶, ödümleri de parasal ve parasal olmayan ödümler olarak iki alt başlıkta ele almaktadır. Parasal ödümler; araştırma, fırsat, öğrenme, kullanım, bakım ve elden çıkarma maliyetlerinden oluşurken, parasal olmayan ödümler ise; ilişkisel maliyetler, psikolojik maliyetler, zaman ve çaba olarak sıralanmıştır.

²⁵ T. **Woodall**, “Conceptualising Value for The Customer: An Attributional, Dispositional and Structural Analysis”, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2003, Issue 12, p. 1-42.

²⁶ Woodall, s. 14.



Şekil 2: Woodall Müşteri Değeri Modeli

Kaynak: T. Woodall, "Conceptualising Value for The Customer: An Attributional, Dispositional and Structural Analysis", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2003, Issue 12, p. 13.

1.2. İşletme Bakış Açısı ile Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Payne ve Holt²⁷, müşteri değeri kavramını pazarlama alanı bağlamında iki farklı açıdan değerlendirmektedirler. Bunlardan ilki, değer kavramını müşteri bakış açısıyla ele alan “müşteri değeri” yaklaşımı, diğeri ise müşterinin işletmeye olan yaşam boyu değeridir. Payne ve Holt’a paralel şekilde, Smith ve Colgate²⁸ de, müşteri değerine yönelik iki temel kavramsallaştırmadan bahsedebileceğini, bunlardan ilkinin müşteri için değer kavramı, diğerin ise işletme için değer kavramı olduğunu belirtmektedir.

Müşteri yaşam boyu değeri, bir müşterinin işletme için yaşam boyu ürettiği toplam net katkı olarak tanımlanabilmektedir. Müşteri yaşam boyu değeri, bir işletmenin müşterileriyle ilişkilerinin toplam net değerinin bir ölçüsü olarak kabul edilebilmektedir²⁹. Müşteri yaşam boyu değeri kavram olarak, bir işletmenin bir müşterisine yaptığı yatırım karşılığında belirli bir sürede beklediği kâr şeklinde ifade edilebilmektedir³⁰. Müşteri yaşam boyu değeri, müşterinin kazanılması ile müşterinin işletmeden ayrıldığı süre kapsamında müşteriden ne kadar getiri elde edildiği ve karşılığında müşteriye ne kadar harcama yapıldığının hesaplanmasıdır³¹. Müşteri yaşam boyu değeri, müşterinin kazanılması ve elde tutulması için yapılan harcamalarla, müşteriden elde edilen toplam gelir arasındaki farktır³². Bir müşterinin, şu anda ve gelecekte işletmeye sağlayacağı düşünülen tüm kârların şu anki değeri, müşteri yaşam boyu değeri olarak ifade edilebilmektedir³³. Müşterinin gelecekte, işletmenin kârına sağlayacağı toplam katkı müşteri yaşam boyu değeri olarak ifade edilebilir³⁴. Bir başka tanıma göre müşteri yaşam boyu değeri, bir müşterinin bir işletmeye sağladığı kâr ve gelecekte sağlayacağı düşünülen kârın net bugünkü değer üzerinden ele alınarak müşterinin işletmeye sağlayabileceği potansiyel

²⁷ Adrian **Payne** and Sue **Holt**, “Diagnosing Customer Value: Integrating The Value Process and Relationship Marketing”, *British Journal of Management*, Vol. 12, Issue 2, 2001, p.159.

²⁸ J. Brock **Smith** and Mark **Colgate**, “Customer Value Creation: A Practical Framework”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.15, Issue 1, 2007, p. 8.

²⁹ Yavuz **Odabaşı**, *Postmodern Pazarlama: Tüketim ve Tüketici*, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 156.

³⁰ Hüseyin Sabri **Kurtuldu**, “Değer Yaratma ve Müşteri Yaşam Boyu Değeri Oluşturma”, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2007, s.103.

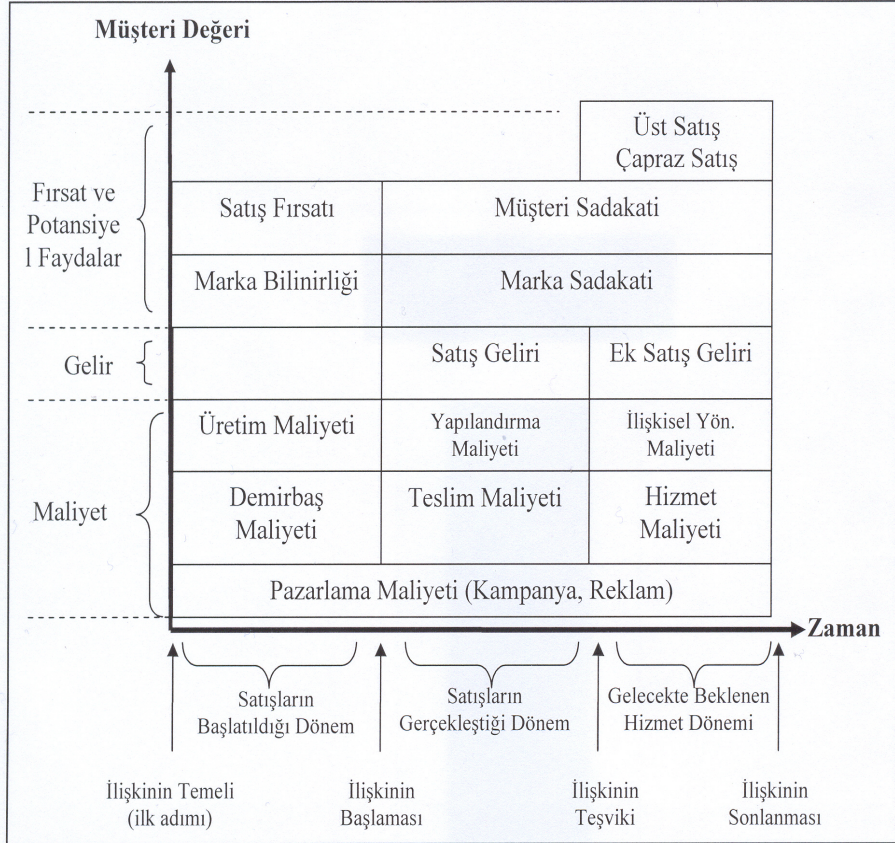
³¹ D. Rajkumar **Venkatesan** and V. **Kumar**, “A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, Issue 4, 2004, p. 6-25.

³² P. D. **Berger** and N. I. **Nasr**, “Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, Issue 1, 1998, p. 76.

³³ Sunil **Gupta** and Donald R. **Lehmann**, “Customers as Assets”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, Issue 1, 2003, p.15.

³⁴ R.T. **Rust**, V.A. Zeithaml and K.N. Lemon, *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York, 2000, p. 39.

parasal değerin belirlenmesidir³⁵. Müşteri yaşam boyu değeri kavramı, müşterinin işletme ile ilişki içinde bulunmaya istekli olduğu, işletmeye kâr sağlayacağı, işletmenin sunduğu ürünlerden tatmin olmuş bir halde yaşam boyunca söz konusu ürünleri değiştirmeden satın almayı sürdüreceği varsayımını esas almaktadır³⁶.



Şekil 3: Müşteri Yaşam Boyu Değerini Oluşturan Bileşenler

Kaynak: H. Hwang, T. Jung ve E. Suh, "An LTV Model and Customer Segmentation based on Customer Value: A Case Study on the Wireless Telecommunication Industry", *Expert Systems with Applications*, Vol. 26, Issue 2, 2004, p. 183; Ercan Keser, "Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Analizi: Erzurum'daki Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Üzerinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 25.

³⁵ O. Demir ve Y. Kırdar, "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM", *Review of Social, Economic & Business Studies*, Cilt. 7, Sayı 8, 2006, s. 299.

³⁶ Özkan P. Özdemir, "İlişkisel Pazarlama Kavramı ve Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinin İlişkisel Pazarlama Uygulamaları", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Cilt 21, Sayı 4, 2007, s. 30.

Müşteri yaşam boyu değerini oluşturan bileşenler Şekil 3’de görülebileceği üzere fırsatlar ve potansiyel faydalar, gelir ve maliyet biçiminde üç kategoride ele alınabilmektedir³⁷. Fırsat ve potansiyel faydalar kategorisi; marka bilinirliği, marka sadakati, müşteri sadakati, satış fırsatı, üst satış ve çapraz satıştan oluşmaktadır. Gelir kategorisi; satış gelirleri ve ek satış gelirlerinden oluşurken, maliyet kategorisi; pazarlama maliyetleri, demirbaş maliyetleri, teslim maliyetleri, hizmet maliyetleri, üretim maliyetleri, yapılandırma maliyeti ve ilişkisel yönetim maliyetlerinden oluşmaktadır. Zamana bağlı olarak ise satış başlama dönemi, satış gerçekleşme dönemi ve gelecek hizmet dönemi şeklinde üç zaman sürecine bağlı olarak müşteri değerinin oluşumu açıklanmaktadır.

1.3. Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Hesaplanması

Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanması, uzun süreli kârlı müşterilerin belirlenmesi açısından işletmeler için oldukça önemlidir. Müşteri yaşam boyu değeri; her bir müşteri için maliyetin, parasal ve parasal olmayan tüm faydaların kesin olarak belirlenmesini ve gelecek nakit akışlarının net bugünkü değerinin hesaplanmasını gerektirmektedir³⁸.

Bir müşterinin yaşam boyu değerinin hesaplanmasında işletmeye aylık veya yıllık kazandırdığı ve kazandırması tahmin edilen paradan, aylık veya yıllık sabit giderleri düşülür, elde edilen aylık veya yıllık net kâr müşterinin tahmini ömrü ile çarpılır. Ortaya müşterinin işletme için toplam değeri çıkar. Bu toplam değerden, bir müşteriyi kazanmak için yapılan tutundurma harcamaları ve yatırımlar düşülür. Bu işlemlerin sonucunda bir müşterinin yaşam boyu değeri ortaya çıkar³⁹. Pazarlama literatüründe çokça yer verilen müşteri yaşam boyu değeri hesaplama modelleri bulunmaktadır⁴⁰. Bu modellerin incelenmesi bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Ancak, konuyla ilgili genel bir fikir sahibi olmak açısından Tablo 1’de, birer hizmet işletmesi olan otel işletmeleri için örnek oluşturması bakımından müşteri yaşam boyu değer hesaplamasına yer verilmiştir.

Bir otel işletmesi için, bir müşterinin ortalama olarak yılda, 200 ABD Doları harcadığı varsayalım. Satışlardaki maliyet oranının %50, ortalama indirim oranının %20 ve hesaplamanın kapsadığı ilk yılda müşteri sayısının da 500 kişi olduğu

³⁷ H. Hwang, T. Jung and E. Suh, “An LTV Model and Customer Segmentation based on Customer Value: A Case Study on the Wireless Telecommunication Industry”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 26, Issue 2, 2004, p. 183.

³⁸ Kurtuldu, s. 103.

³⁹ Ebru Fırat, “En Değerli Müşteri Kimde?”, *Capital*, Kasım 2000, s. 156.

⁴⁰ Berger ve Nasr, s. 17-29; Gupta ve Lehmann, s. 9-24; Manfred Bruhn, *Relationship Marketing Management of Customer Relationships*, FT Prentice Hall, England, 2003; D. Collings and N. Baxter, “Valuing Customer”, *BT Technology Journal*, Vol. 23, Issue 3, 2005, p. 24-29.

nu varsayalım. Diğer taraftan, müşteri geri dönüş oranları: 2. yıl için %40, 3. yıl için %45, 4. yıl için % 50 ve 5.yıl için ise %55 olsun.

Tablo 1: Bir Otel İşletmesi İçin Müşteri Yaşam Boyu Değeri Hesaplaması

Gelir		1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl
A	Müşteriler	500	200	90	45	25
B	Elde tutma oranı		%40	%45	%50	%55
C	Ortalama yıllık satış \$ (toplam satış/toplam müşteri)	200	200	200	200	200
D	Başlangıçtan itibaren aynı müşteri grubundan elde edilen toplam gelir (A x C)	100.000	40.000	18.000	9.000	4.950
Maliyet						
E	Maliyet oranı	%50	%50	%50	%50	%50
F	Toplam maliyet	50.000	20.000	9.000	4.500	2.475
KÂR						
G	Brüt kâr (D-F)	50.000	20.000	9.000	4.500	2.475
H	İndirim oranı		%20	%20	%20	%20
I	MYBD kâr = kâr /1+ indirim oranı	50.000	16.666	6.250	2.604	1.193
J	Birikmiş MYBD (Y1+Y2....+Yn)	50.000	66.666	72.916	75.520	76.714
K	Yaşam Boyu Değer (MYBD) (J/A)	100	133,33	145,83	151,04	153,43

Kaynak: M. N. Alabay, “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Turizm Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), s 30; S. Shoemaker and R. C. Lewis, “Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing”, *Hospitality Management*, Vol. 18, Issue 4, 1999, p. 348.

Tablo 1 incelendiğinde, K satırında yer alan yaşam boyu değer, J satırındaki birikimli müşteri yaşam boyu değerinin 1. yıl varsayılan müşteri sayısı 500’e bölünerek elde edilmektedir. Bütün satış dönemi boyunca hangi müşterilerin otelde kalacaklarının bilinmemesinden dolayı böyle bir işlem yapılmaktadır. Bir müşteri, bir defalık bir satın alma yaptığında, değer 100 ABD Doları sayılmaktadır. Eğer müşteri 5 yıl boyunca satın alma yapmışsa, müşterinin bugünkü değeri 153,4 ABD Doları sayılmaktadır. Müşteriyi memnun etme maliyetinin 110 ABD Doları olduğu kabul edildiğinde ise, işletme 10 ABD Doları zararda değil, 43,43 ABD Doları kârda sayılmaktadır (153,43-110=43,43 ABD Doları). Tabloda bir otel müşterisinin işletmeye yıllık 200 ABD Doları bıraktığı, müşteri elde tutma oranlarının yıldan yıla %40-%60 arası azaldığı varsayılmaktadır. Eğer müşterinin işletmeye bıraktığı para 200 ABD Doları yerine 300 ABD Doları, müşteriyi elde tutma oranının ise

yıldan yıla %50 olduğu varsayılarak yeniden hesaplanırsa müşteri yaşam boyu değeri 253,91 ABD Doları olmaktadır.

Yukarıda verilen açıklamalardan ve Tablo1'deki verilerden anlaşılacağı üzere, işletmeler için müşteri yaşam boyu değeri hesaplanmasında genel olarak; her bir müşteriden beklenen yıllık toplam gelir, müşteri başına yıllık pazarlama maliyeti, yıllık ürün maliyetleri, yıllık elde tutma oranı, yıllık indirim oranı ile müşterinin işletmeyle ilişkisini sürdüreceği tahmin edilen yıl değişkenleri kullanılmaktadır. Bunun da ötesinde, müşteri yaşam boyu değeri oluşturulamaması ve/veya müşteri yaşam boyu değeri yüksek olan müşterilerin kaybedilmesi sonucunda sayısal olarak hesaplanması güç olan işletme kayıplarının da söz konusu olabileceğinin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu bağlamda, müşteri sermayesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

2. Müşteri Sermayesi Kavramı

Müşteri sermayesi kavramı, ilk kez Blattberg ve Deighton⁴¹ ile Dorsch ve Carlson⁴² tarafından yapılan birbirini destekler nitelikteki iki ayrı çalışma ile ortaya atılmış olmakla birlikte, konuya gösterilen ilgi günümüzde giderek artmaktadır⁴³. İşletmelerin birincil amacı müşteriyi mümkün olduğunca işletmeye bağlı tutarak, müşteriden elde edilecek kârı arttırmak ve dolayısı ile sürekliliğini sağlamaktır.

⁴¹ R. Blattberg and J. Deighton, "Manage Marketing by Customer Equity Test, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Issue 4, 1996, p. 136-144.

⁴² M. J. Dorsch and L. Carlson, "A Transaction Approach to Understanding and Managing Customer Equity", *Journal of Business Research*, Vol. 35, Issue 3, 1996, p. 253-264.

⁴³ Ko De Ruyter and Martin Wetzels, "Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross-Industry Perspective", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, Issue 1, 2000, p. 91-108; V. A. Zeithaml, R. T. Rust and K. N. Lemon, "The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers", *California Management Review*, Vol. 43, Issue 4, 2001, p. 118-142; J.E. Hogan, K.N. Lemon ve R.T. Rust, "Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing", *Journal of Service Research*, Vol. 5, Issue. 1, 2002, p. 4-12; R.T. Rust, V.A. Zeithaml and K.N. Lemon, "Customer-Centered Brand Management", *Harvard Business Review*, Vol. 82, Issue 9, 2004, p. 110-118; V. Kumar and Morris George "Measuring and Maximizing Customer Equity: A Critical Analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, Issue 2, 2007, p. 157-171; J. Villanueva,, S. Yoo, and D.M. Hanssens, "The Impact of Marketing-Induced vs. Word-of Mouth Customer Acquisition on Customer Equity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, Issue. 1, 2008, p. 48-59; Thorsten Wiesel, Bernd Skiera, and Julian Villanueva, "Customer Equity-An Integral Part of Financial Reporting", *Journal of Marketing*, Vol. 72, Issue 2, 2008, p. 1-14; V. Vogel, H. Evanschitzky and R. Ramaseshan, "Customer Equity Drivers and Future Sales", *Journal of Marketing*, Vol. 72, Issue. 6, 2008, p. 98-108; Sunghyup Sean Hyun, "Creating A Model of Customer Equity for Chain Restaurant Brand Formation", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, Issue. 4, 2009, p. 529-539; A. Persson and L. Ryals, "Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues", *Marketing Theory*, Vol. 10, Issue 4, 2010, p. 417-36; Angella J. Kim and Eunju Ko, "Do Social Media Marketing Activities Enhance Customer Equity? An Empirical Study of Luxury Fashion Brand", *Journal of Business Research*, Vol. 65, Issue. 10, 2012, p. 1480-1486.

Müşterileri bir varlık olarak gören ve nitel olduğu kadar nicel olarak değerlerini belirlemeye çalışan müşteri sermayesi kavramı, pazarlamanın yanında finans ölçeklerini de kullanmaktadır. Müşteri sermayesi, genel olarak net bugünkü değer yaklaşımını esas almaktadır⁴⁴. Blattberg ve Deighton⁴⁵, müşteri sermayesi kavramını, işletmenin tüm mevcut ve potansiyel müşterilerinin toplam yaşam boyu değerlerinin, net bugünkü değer üzerinden hesaplanması olarak ifade etmektedirler. Müşteri sermayesi, bir işletmenin bugün ve gelecekte elde etmeyi planladığı gelirleri sağlayacağını varsaydığı müşterileri ile kurduğu karşılıklı ilişkiler olarak ifade edilmektedir⁴⁶. Müşteri sermayesi kavramı, işletmenin gelirlerini arttırmak amacıyla mevcut ve gelecekteki müşterilerin yaşam boyu değerlerinin hesaplanması, mevcut müşterilerin elde tutulması ve yeni müşteriler kazanılmasına yönelik bir yaklaşım olarak da açıklanabilir⁴⁷.

Müşteri yaşam boyu değeri kavramı ile birebir bağlantılı olan müşteri sermayesi kavramı, bir işletmenin mevcut ve potansiyel bütün müşterilerinin bugüne indirgenmiş yaşam boyu değerlerinin toplamı olarak görülmelidir. Bu bağlamda, müşteri sermayesinin temelini, müşteri yaşam boyu değerinin oluşturduğu söylenebilir. İşletmelerin her bir müşterisinin müşteri sermayesi değerini hesaplayabilmesi için öncelikle müşteri yaşam boyu değerlerini hesaplaması gerekmektedir⁴⁸.

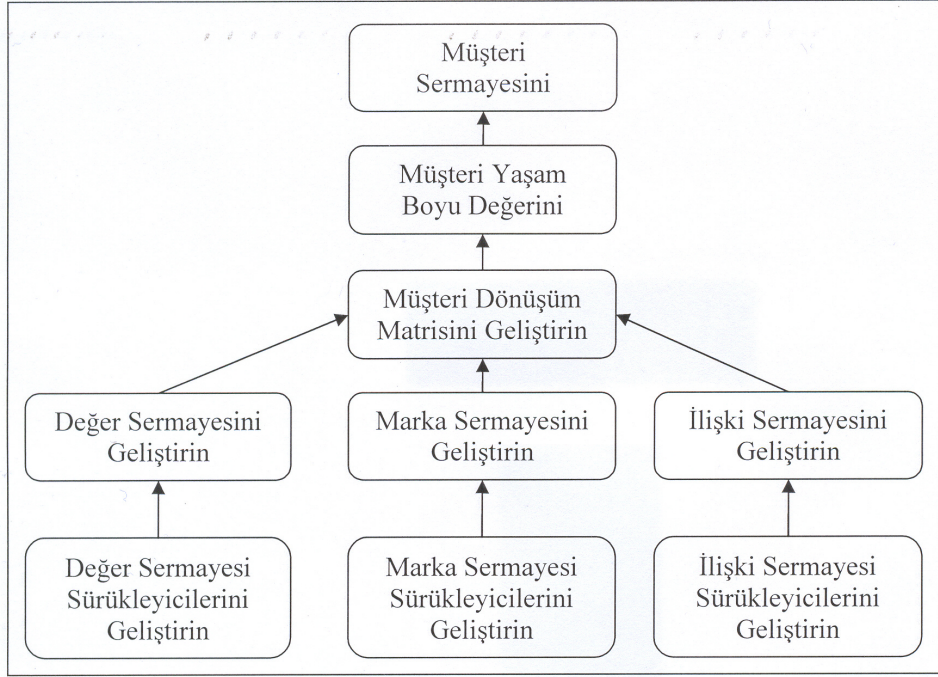
⁴⁴ Murat Hakan **Altıntaş**, *Müşteri Sermayesi Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.

⁴⁵ Blattberg and J. Deighton, p. 136-144.

⁴⁶ M. B. **Öztürk** ve K. **Demirgüneş**, “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, *Selçuk Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 19, 2008, s. 402.

⁴⁷ T. **Bayon**, J. Gutsche and H. Bauer, “Customer Equity Marketing: Touching the Intangible”, *European Management Journal*, Vol. 20, Sayı 3, 2002, s. 214.

⁴⁸ Keser, s. 29.



Şekil 4: Müşteri Sermayesi Modeli

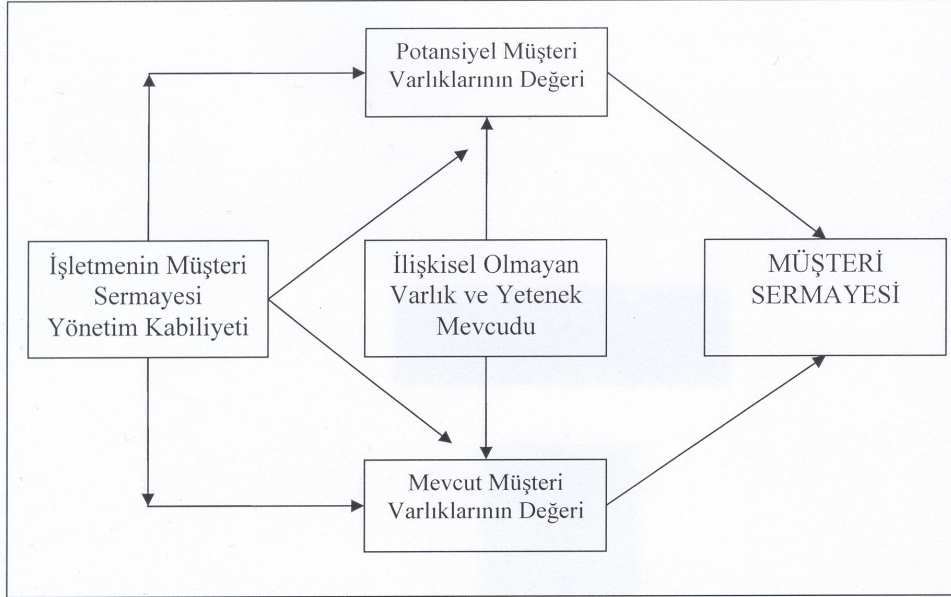
Kaynak: V. A. Zeithaml, R. T. Rust ve K. N. Lemon, “The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers”, *California Management Review*, Vol. 43, Issue 4, 2001, p. 118-142.

Modele göre müşteri sermayesinin hesaplanmasında ilk olarak, her bir sermaye unsurunu açıklayan alt sürükleyiciler belirlenmekte ve bunlardan elde edilen bilgilere bağlı olarak üst aşamalara geçilmektedir. Ardından, müşteri dönüşüm matrisi belirlenmekte ve son olarak bireysel müşteri yaşam boyu değeri hesaplanarak müşteri sermayesi değeri elde edilmektedir.

Hogan, Lemon ve Rust⁴⁹ yaptıkları çalışmada, Zeithaml, Rust ve Lemon⁵⁰,ın müşteri sermayesine yönelik geliştirdikleri modelde değişiklikler yaparak Şekil 5’de görüldüğü gibi yeni bir model önermişlerdir.

⁴⁹ Hogan ve diğ. s. 4-12.

⁵⁰ Zeithaml ve diğ. s. 118-142.



Şekil 5: Müşteri Sermayesinin Kavramsal Modeli

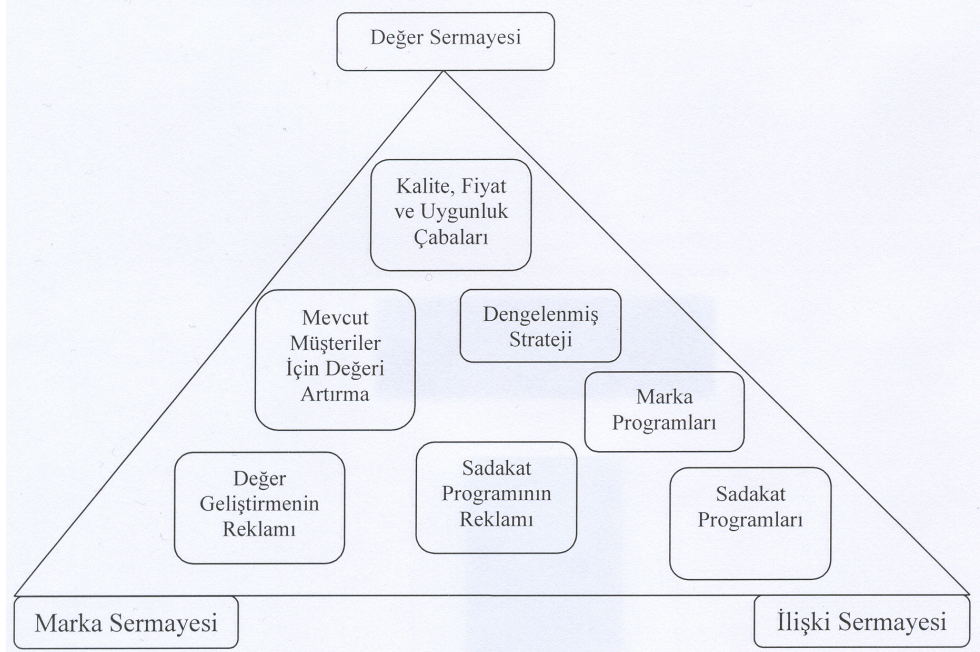
Kaynak: J.E. Hogan, K.N. Lemon and R.T. Rust, “Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing”, *Journal of Service Research*, Vol. 5, Issue. 1, 2002, p. 7.

Şekil 5’de yer alan müşteri sermayesi modeline göre, işletmenin müşteri sermayesi, mevcut müşteri varlıkları ile potansiyel müşteri varlıklarının değerlerinin toplamından oluşmaktadır. İşletmenin müşteri sermayesi yönetim kabiliyeti, potansiyel ve mevcut müşteri değerlerini güçlendirmektedir. Müşteri sermayesi yönetim kabiliyeti, işletmenin kârlı müşterilerini belirleme, ilişki başlatma, ilişkiyi geliştirme ve müşterileri elde tutma yeteneklerini kapsamaktadır.

2.1. Müşteri Sermayesinin Bileşenleri

İşletmelerin, müşteri sermayesine hâkim olabilmesi için, öncelikle müşteri sermayesini oluşturan bileşenleri iyi bilmesi gerekmektedir. Rust, Zeithaml ve Lemon⁵¹ tarafından geliştirilen modele göre, müşteri sermayesi esas olarak üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; değer sermayesi, marka sermayesi ve ilişki sermayesidir.

⁵¹ Rust ve diğ. s. 172.



Şekil 6: Müşteri Sermayesinin Bileşenleri

Kaynak: R.T. Rust, V.A. Zeithaml and K.N. Lemon, *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York, 2000, p. 172.

2.1.1. Değer Sermayesi

Değer sermayesi, işletmenin ürünleriyle ilgili müşterilerin algıladıkları değer ile oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile değer sermayesi, müşterinin bir üründen elde ettiği faydalar ile katlandığı ödünlere değerlendirmesi olarak ifade edilebilmektedir. Değer sermayesi, kalite, fiyat ve uygunluk olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır⁵².

Kalite: ISO-8402'e göre bir ürünün belirlenen ihtiyaçları karşılayan özellikleridir. Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'ne göre, bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümü-

⁵² Rust ve diğ. s. 173.

dür. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)'na göre ise bir malın veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir⁵³.

Fiyat: mal ve hizmetler için talep edilen parasal bedel olarak ifade edilebilir. Daha geniş bir bağlamda fiyat, bir mal veya hizmete sahip olma veya kullanmaktan kaynaklanan faydalar karşılığında tüketicilerin ödediği değerlerin toplamı şeklinde ifade edilebilir⁵⁴.

Uygunluk: müşterilerin ürüne ulaşmakta harcadıkları zaman ve çaba olarak ifade edilebilmekte ve genel olarak *karar uygunluğu*, *ulaşım uygunluğu*, *etkileşim ve fayda uygunluğu* gibi bileşenlerden oluşmaktadır⁵⁵.

2.1.2. Marka Sermayesi

Marka sermayesi kavramı, bir işletmenin ürettiği markalı bir ürünün satış fiyatıyla benzer markasız bir ürünün satış fiyatı arasındaki pozitif fark olarak tanımlanabilmektedir⁵⁶. Marka sermayesi, markalı bir ürünün, markasız benzer ürünlere oranla tüketici algı ve davranışlarında oluşturduğu farklılık olarak ifade edilebilmektedir⁵⁷. Aaker⁵⁸'e göre marka sermayesi, marka ismi ve marka sembolüyle güçlendirilmiş ürünlerin üzerine eklenmiş değerlerin bütününden oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile mevcut fiyat ve diğer nicel araçlarla ölçülmesi mümkün olmayan, ürünün soyut değerine marka sermayesi denilmektedir.

2.1.3. İlişki Sermayesi

İlişki sermayesi kavramı, müşterilerin ürünlerini satın aldıkları işletme ile ilişkilerini sürdürme ve ürünlerini satın almaya devam etme eğilimini temsil etmektedir. Zeithaml ve Bitner⁵⁹'e göre müşterilerin satın alma davranışlarının artması, maliyetlerin belirli bir oranda azalması ve böylece müşterilerin yaşam boyu değerlerinin artması bir işletmenin ilişki pazarlamasını benimsediğini göstermektedir.

⁵³ Ertuğrul **Çavdar**, “Yüksek Öğretimde Hizmet Kalitesi Unsurları ve Bir Uygulama”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 2, 2009, s.102.

⁵⁴ Altunışık ve diğ. s. 165.

⁵⁵ L.L. **Berry**, K. Seiders and D. Grewal, “Understanding Service Convenience”, *Journal of Marketing*, Vol. 66, Issue 3, 2002, p. 1-17.

⁵⁶ Tuncer **Özdil**, İlham Yılmaz ve Cengiz Yılmaz, “Seçilmiş Ürünlerde Tüketici Tercihlerini Etkileyen Faktörler”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 2 Cilt:5, Aralık 2005, s. 186.

⁵⁷ B. **Yoo** and N. **Donthu**, “Developing and Validating a Multidimensional Consumer Based Brand Equity Scale”, *Journal of Business Research*, Vol. 52, 2001, p. 1-14.

⁵⁸ D. A. **Aaker**, “The Value of Brand Equity”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, Issue 4, 1992, p. 27-32.

⁵⁹ V.A. Zeithaml and M.J. Bitner, *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, 1996.

Bagozzi⁶⁰,ye göre, bir satın alma işleminin gerçekleşebilmesi için, alıcı ve satıcının arasında bir ilişkinin kurulması ve mübadeleye konu olan her iki tarafın da bu işlemde kazanç sağladığını düşünmesi gerekmektedir. Odabaşı⁶¹, müşteri ilişkileri kapsamında ilişki sermayesi kavramını, işletme ile müşterileri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası süreci kapsayan, karşılıklı fayda kazanımı ve tatmini içeren bir süreç olarak tanımlamaktadır.

2.2. Müşteri Sermayesinin Hesaplanması

İşletmeler için müşteri sermayesi büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, müşteri sermayesini diğer varlıklarında olduğu gibi arttırmanın yollarını arama eğilimindedir. Bir işletmenin müşteri sermayesi, her müşterisinin gelecek dönem itibariyle işletmenin sabit giderlerini karşılayacak şekilde ne kadar katkı sağlayacağıın tespit edilmesi ve bu söz konusu katkının net bugünkü değer üzerinden tespit edilmesiyle bulunabilmektedir⁶².

Müşteri sermayesi üzerine geliştirilmiş bazı modeller bulunmaktadır⁶³. Bu modellerden biri olan Balattberg ve Deighton⁶⁴ tarafından geliştirilen model, bir işletmenin mevcut müşterilerini değerlendirmekte olup, işletmenin gelecekte kazanabileceği müşterileri dikkate almamaktadır. Bu nedenle, geliştirilen müşteri sermayesi modeli “statik müşteri sermayesi hesaplama modeli” olarak da ifade edilmektedir. Diğer bir model Yoo ve Hanssens⁶⁵ tarafından geliştirilmiş ve eksiklik olarak görülen gelecek dönemde elde edilebilecek müşterilerin de hesaba katıldığı bir modeldir. Bu yönüyle model “dinamik müşteri sermayesi hesaplama modeli” olarak ifade edilmektedir. Bu modellerin incelenmesi, çalışmanın kapsamı dışındadır. Bunun yanında, söz konusu modellerde genel olarak; müşteri kazanma oranı, müşteri elde tutma oranı, müşteri kazanma maliyeti, müşteri elde tutma maliyeti, kâr marjı, indirim oranı, ürün kategorisinde toplam satışlar ve ürün kategorisinde toplam müşteri sayısı gibi değişkenler kullanılmaktadır.

⁶⁰ R. P. **Bagozzi**, “Marketing as An Organized Behavioral System of Exchange”, *Journal of Marketing*, Vol. 38, Issue 4, 1974, p. 77-81.

⁶¹ Yavuz **Odabaşı**, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000.

⁶² Aytuğ Onur, “Müşteri Sermayesi Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), s.13.

⁶³ Balattberg ve Deighton, s. 136-144; Shijin **Yoo** and Dominique M. **Hanssens**, “The Impact of Marketing on Customer Equity: from Relationship Marketing to Product Marketing”, *UCLA Anderson School of Management*, 2004, p.1-50. www.anderson.ucla.edu/faculty/dominique.hanssens/content/MCEpaper0105.pdf (Erişim tarihi: 15.10.2012)

⁶⁴ Balattberg ve Deighton, s. 136-144.

⁶⁵ Yoo ve Hanssens, s.1-50.

3. Müşteri Değeri - Müşteri Sermayesi İlişkisi

Daha önce bahsedildiği üzere müşteri değeri kavramına ilişkin literatürde iki temel bakış açısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve en yaygın olanı “ürünlerden elde edilen faydaların, ürün faydası sağlamak için verilen ödünlere oranı”⁶⁶ şeklinde yapılan üründen beklenen ve elde edilen fayda ile parasal ve parasal olmayan maliyetlerin çıkarılması ile elde edilen farktır. Bu bağlamda, müşteri değeri kavramını söz konusu tüketici bakış açısı ile ele aldığımızda müşteri sermayesi kavramı ile çok sınırlı düzeyde bir ilişkisinden bahsedilebilmektedir. Nitekim tüketici bakış açısı ile müşteri değeri kavramını ele almak subjektif olmaktadır. Bunun yanında tüketici bakış açısı ile müşteri değerinin beklenti ve algıya göre şekilleniyor olması, aynı mal ve hizmetlerin her bir birey tarafından farklı algılanabileceğini ve bunun da müşteri değerinin kişiden kişiye tamamıyla değişebileceğini ortaya koymaktadır. Yine tüketici bakış açısı ile müşteri değerinin, memnuniyet, sadakat gibi algısal ve davranışsal kavramlara dayalı olması sebebiyle kalitatif ölçme yöntemlerine uygun iken, müşteri sermayesi kavramı daha ziyade finansal bir yapıyı temsil etmesi ve nicel verileri esas almasından dolayı kantitatif ölçme yöntemlerine uygundur. Bu bağlamda, *tüketici bakış açısı ile müşteri değeri kavramı ile müşteri sermayesi kavramı arasında kuvvetli bir ilişki olduğundan bahsetmek pek mümkün değildir.* Ancak, müşteri değeri kavramının tüketici bakış açısı ile değil de işletme bakış açısı ile yani müşteri yaşam boyu değeri ile müşteri sermayesi bağlamında incelenmesi durumunda, iki kavram arasındaki ilişki tamamıyla pozitif yönde değişmektedir.

Her iki kavramın da benzer nicel verilere dayanması, müşterinin işletmeye olan ve olası parasal getirilerini esas alması, müşterinin işletme için finansal bir varlık olarak görülmesi, iki kavramın ortak noktalarını oluşturmaktadır. Bunun yanında, kârlı müşterilerin belirlenmesine yönelik formüller ve hesaplamalar sunması, müşteri sermayesinin belirlenebilmesi için öncelikle müşteri yaşam boyu değerinin esas alınması ve müşteri getirilerinin aynı esas üzerinden net bugünkü değer temelinde ele alınması, söz konusu iki kavramı birbirine çok kuvvetli şekilde bağlamaktadır. Kaldı ki, yapılan literatür taraması sürecinde müşteri sermayesi kavramı ile müşteri yaşam boyu değeri kavramlarına ilişkin tanımların ve hatta formüllerin bazen birbirinin yerine bilinçli veya bilinçsizce kullanıldığı da görülmüştür.

4. Otel (İşletme) Performansı

İşletmelerin varlıklarını sürdürerek geliştirebilmeleri, operasyonel, finansal ve pazarlama faaliyetlerine yönelik performanslarını sürekli değerlendirmeleri, süreçleri kontrol altında tutmaları ve yapılan incelemelerden elde edilen geri bildi-

⁶⁶ Nauman, s. 102; Mcdougall ve Levesque, s. 394.

rimlere bağlıdır. Performans değerlendirme, işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ne oranda ulaşıldığının belirlenmesi amacıyla yapılan bir dizi nitel ve nicel ölçümler olarak ifade edilebilir⁶⁷. Performans kavramı, bir örgütün veya işletmenin mevcut kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir⁶⁸. İşletmelerde performans değerlendirme süreci, öncelikle bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmenin kimlere yapılacağı, kimler tarafından yapılacağı, değerlendirme aşamalarının ne olacağı, bu aşamaların ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin (modelinin) seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde ortaya konulması gerekmektedir⁶⁹. Performans değerlendirme süreci, standart bir süreç olarak ele alınmamalı, uygulandığı duruma ve yere uygun nitelikte olmalı, işletmenin yapısı, üretilen ürünlerin yapısı, işgörenlerin niteliği, örgütsel yapı ve işletme kültürü gibi değişkenler titizlikle incelenerek performans değerlendirme süreci başlatılmalıdır⁷⁰. Bununla birlikte, performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için performansla ilgili olan görev ve işlerin iyi tanımlanması, iş analizlerinin yapılması ve değerlendirme boyutları olan kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir⁷¹.

Performans ölçütlerinin geliştirilmesinde kullanılan ilk ayırım ölçütlerin objektif/sübjektif olmasına dayanmaktadır. Sübjektif performans ölçütleri, ağırlıklı olarak örgüt içinde yer alan üye ve örgüt paydaşlarının performansla ilişkin algılarına ve davranışlarına dayanan nitel ölçütlerdir. Sübjektif veriler büyük ölçüde yöneticiler tarafından yapılan kişisel (algısal) yargıları içermektedir. Nitel ölçütlere bağlı olarak alınan yanıtlar birey bazında değişiklikler gösterebilmektedir. Objektif işletme performans ölçütleri ise genel olarak finansal verilere dayanarak oluşturulan ve herhangi bir algının, sübjektifliğin söz konusu olmadığı karşılaştırmalı nicel verilere dayanan ölçütlerdir. Finansal performans ölçütleri olarak genellikle işletmelerin, gelir, nakit akışı, aktif kârlılığı ve öz kaynak kârlılığı gibi değişkenleri ele alınmaktadır⁷². Genellikle işletme performansının ölçülmesinde objektif veriler tercih edilmekle birlikte, sübjektif verilerde yaygın kullanılmaktadır. Dess ve

⁶⁷ M. A. **Öncü**, Muammer Mesci ve Öznur Şahin, "Finansal Yeniliklerin İşletme Performansına Etkisi: İstanbul'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 3, 2012, s. 130.

⁶⁸ Gültekin **Altuntaş** ve Dilek **Dönmez**, "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 39, Sayı No. 1, 2010, s. 56.

⁶⁹ Z. **Sabuncuoğlu**, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Bursa, 2005, s. 186.

⁷⁰ D. Gürüz ve Özdemir Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2004, s. 210.

⁷¹ R.S. **Schuler**, *Managing Human Resources*, (5th Edition), West Publishing Company, Mineapolis, 1995, p. 418.

⁷² Altuntaş ve Dönmez, s. 57.

Robinson⁷³ ile Bamberger, Bacharach ve Dyer⁷⁴, in belirttiği üzere, objektif kriterlerin yokluğunda veya ulaşılmamasının güç olduğu durumlarda işletme performansının ölçülmesinde kişisel algıya dayalı subjektif kriterlerden yararlanılabilmektedir. Dollinger ve Golden⁷⁵ ile Powell⁷⁶ subjektif performans değerlendirme ölçütleri ile objektif performans değerlendirme ölçütleri arasında yüksek düzeyde doğrusal ilişki bulmuşlardır.

Mevcut literatür incelendiğinde, araştırmacıların farklı performans ölçütleriyle araştırmalar yaptıkları görülmektedir. Bu bağlamda işletme performans ölçütlerini dört kategoride ele almak mümkündür. Bunlar; bir işletmenin yenilikçilik performansının ölçümü, üretim performansının ölçümü, pazarlama performansının ölçümü ve finansal performansının ölçümü kategorilerinden oluşturmaktadır.

Yenilikçilik Performansı: Bir fikrin ortaya atılmasından, icat olarak geliştirilmesi ve pazarda sunulmasına kadar olan süreci kapsamaktadır. Ar-Ge çalışmaları, patentleme, yeni ürünlerin tanıtılması, inovasyon geliştirme, sunma ve tutundurma süreçleri gibi üretim, yönetim ve pazarlama süreçleri, patent sayıları, patent atıfları yenilikçilik performansının ölçümünde kullanılan temel değişkenleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, yenilikçilik performansının ölçülmesinde de, patentlere ilişkin göstergeler temel yenilikçilik performans ölçütlerini oluşturmaktadır⁷⁷.

Üretim performansı: Günümüz işletmelerinde üretim sistemlerinin performansının belirlenmesinde kullanılan ölçütlerden oluşmaktadır. Bu ölçütler; üretim sürecinde üretilen ürün sayısı, üretim sürecinde bir ürün ailesinden diğerine geçerken makinelerin ortalama yapılandırma süresi, üretilen ürünlerin pazara sunulma süresi, üretim süreçlerinin ürüne göre yer değiştirmesi, yeniden yapılandırma için ortalama harcanan süre, üretim sürecinde kullanılan makinelerin yer değiştirmesi ve yeni ürüne göre yeniden yapılandırmanın ürün maliyetine etkisi gibi ölçütlerden oluşmaktadır⁷⁸.

⁷³ G.G. **Dess** and R.B. **Robinson**, "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Issue 3, 1984, p. 265-273.

⁷⁴ Peter **Bamberger**, Samuel Bacharach ve Lee Dyer, "Human Resource Management and Organizational Effectiveness: High Technology Entrepreneurial Startup Firms in Israel", *Human Resource Management*, Vol. 28, Issue 3, 1989, p. 349-66.

⁷⁵ M. **Dollinger**, and P. **Golden**, "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance", *Journal of Management*, Vol. 18, Issue 4, 1992, p. 695-715.

⁷⁶ T.C. **Powell**, "Organizational Alignment as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Issue. 2, 1992, p. 119-134.

⁷⁷ Çağla **Yavuz**, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* Cilt 5, Sayı 2, 2010, s. 148.

⁷⁸ Muammer **Zerenler**, "Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 1, 2005, s. 1-36.

Pazarlama performansı: Müşteri memnuniyeti, tedarikçi memnuniyeti, müşteri sadakati, ekonomik katma değer, marka değeri, müşteri yaşam boyu değeri, müşteri değeri, ilişki değeri ve yeni ürün geliştirme başarısı gibi ölçütlerden oluşmaktadır⁷⁹. Pazarlama performansı kapsamında kullanılabilen ölçütler; pazar payı yüzdesi, talebin karşılanma oranı, müşteri tatmin seviyesi, ilişkide bulunulan müşteri sayısı, toplam müşteri sayısındaki artış, marka imajı ve marka farkındalığı, müşteri tanınma oranı, yeni müşteri kazanma oranı, ürünlerin iade oranı gibi ölçütlerden oluşmaktadır⁸⁰.

Finansal performans: Aktiflerin kârlılığı başta olmak üzere, kârlılık ölçümleri ve özellikle de yeni kurulmuş işletmeler için büyüme oranlarını gösteren ölçümler işletme performans ölçümünde en yaygın kullanılan performans göstergeleridir⁸¹. Bunun yanında, bir işletmenin finansal performans göstergeleri olarak; sermaye geri dönüş oranı, pazar araştırması başına ortalama maliyet, kâr marjı, ekonomik katma değer, nakit akışı, satış hasılatının yıllık değişme oranı, ürün başına maliyet, ürün geliştirme maliyeti, satışların maliyeti, Ar-Ge için harcanan parasal kaynak gibi ölçütlerde kullanılmaktadır⁸².

Turizm endüstrisinde bağlamında işletme performansının değerlendirilmesi konusunda mevcut literatürde çok çeşitli ölçütler kullanılmaktadır. Tablo 2’de, literatürde turizm endüstrisinde yapılan performans ölçümlerinde çokça kullanılan ölçütler ve kullanıldıkları çalışmalara ilişkin derleme bilgiler sunulmaktadır.

⁷⁹ GÜNGÖR **Hacıoğlu**, “Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 19, Sayı 1, 2012, s. 61.

⁸⁰ Ruziye **Cop** ve Mustafa **Bekmezci**, “Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard’ın Stratejik Önemi”, *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 39, 2008, s. 261.

⁸¹ Yavuz, s. 150.

⁸² Cop ve Bekmezci, s. 261.

Tablo 2: Otel Performans Ölçütleri: Mevcut Literatür Özeti

Yayınlar	Otel Performans Ölçütleri
Fitzgerald vd. (1991)	Pazar payı, satış büyüklüğü, kârlılık oranı, likidite oranı, sermaye yapısı, hizmet kalitesi, kaynak kullanım verimliliği, personel verimliliği
Dyer ve Reeves (1995)	Hisse fiyatları, kalite düzeyi, işletmenin büyüme eğilimi
Phillips (1996)	Oda doluluk oranı, ortalama oda fiyatı, odabaşına satış, gelirlerdeki artış, verimlilik, yatırımın kârlılığı, kâr marjı, pazara başarılı yeni ürün sunma sayısı, yeni ürünlerden elde edilen satış gelirlerinin toplam satış gelirleri içerisindeki oranı
Damonte vd. (1997)	Oda doluluk oranı, ortalama günlük oda fiyatı
Page vd. (1999)	Belirli bir zaman dilimi içerisinde hizmet edilen müşteri sayısı, müşteriler tarafından yapılan ortalama harcama miktarı, satış gelirleri tutarı
Phillips (1999)	Sabit varlıklar, sermaye (nakit akışlar, yatırım oranı, sermaye harcamaları, öz sermaye kârlılığı, otel personeli, teknoloji
Atkinson ve Brown (2001)	Ciro, likidite, yatırımın geri dönüş oranı, birim sayısı, personel sayısı, oda sayısı, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati
Agarwal, Erramilli ve Dev (2003)	Doluluk oranı, brüt kâr, pazar payı, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, personel memnuniyeti
Banker, Potter ve Srinivasan (2005)	Odabaşına toplam gelir, odabaşı maliyet, ortalama oda geliri, Ortalama doluluk oranı, şikâyet oranı
Haber ve Reichel (2005)	Gelirler, personel sayısı, personel başına gelir, gelirlerde yıllık değişim oranı, gelirden yıllara göre ortalama artış miktarı, rakiplere göre kârlılık algısı, doluluk oranı, müşteri tatmin oranı, gelişim ve büyüme oranı, sektördeki gücü, bölgesel krizlerde krizi kâra çevirme başarısı
Çakıcı ve Eren (2005)	İşletmenin genel başarısı, ortalama doluluk oranı, ortalama oda ücreti, yıllık satış gelirleri, yeni pazarlardaki satış oranı, yıllık net kâr, kârlılık oranı ve kredi tahsilât oranı
Grigos vd. (2005)	Kârlılık ve satışlardaki artış ile ilgili göstergeler
Kim ve Kim (2005)	Sermayenin kârlılığı, satışların kârlılığı, aktiflerin kârlılığı
Cho vd. (2006)	Satış gelirlerinde sağlanan artış, işletmenin pazar değeri, iş görenlerin işletmeye duydukları güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik
Shang vd. (2008)	Gelirler (oda, yiyecek içecek ve diğer çeşitli gelirler), personel, sermaye, ekipman, oda sayısı, yiyecek içecek kapasitesi, sürekli personel sayısı, faaliyet giderleri (maaşlar, yiyecek içecek maliyeti, oda maliyetleri, bakım ve onarım giderleri ve diğer ilgili faaliyet giderleri

Tseng vd. (2008)	Yeni teknolojiye uyum yeteneği, teknoloji sistemlerinin verimliliği, katılımcı örgütsel yapı, departmanların uyumu, yeni fikirler geliştirme, işbaşı eğitimler, Pazar payı artış oranı, satışların artış oranı, doluluk oranı, müşteri tatmini
Cortés vd. (2009)	Oda ve yatak başına doluluk oranı, toplam faaliyet kârı, oda-başına faaliyet kârı

5. Müşteri Değeri - Müşteri Sermayesi - Otel Performansı İlişkisi

Müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri sermayesi kavramları arasındaki ilişkinin tüketici bakış açısıyla müşteri değeri kavramına göre daha güçlü olduğundan önceki bölümlerde söz edilmiştir. Her müşteriden beklenen yıllık toplam katkı payı, ürün fiyatı, her müşteri için yapılan yıllık pazarlama faaliyetlerinin maliyeti, müşteri nakit akışlarının tahmini dönem uzunluğu, yıllık elde tutma oranı, müşteri kazanım maliyeti, indirim oranı gibi nicel verileri esas alan müşteri yaşam boyu değeri ile sabit müşteri kazanma oranı, müşteri sayısını koruma oranı, müşteri kazanma maliyeti, kâr marjı, indirim oranı, müşteri sayısı, toplam satışlar, toplam maliyet gibi nicel verileri esas alan müşteri sermayesi kavramı bir otelin özellikle müşterilerine ilişkin mevcut getiri ve geleceğe yönelik beklenen getiri gibi finansal hesaplar yapabilmesine olanak sağlamaktadır. Bir otelin müşterilerini esas alarak kârlı müşterilerini belirlemesine ve kârlı müşterilerine yönelik farklı tutundurma stratejilerine öncülük edebilecek veriler sunmasından dolayı, müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri sermayesi kavramlarının otelin performansı ile kuvvetli bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinin temel amacının işletme değerini artırma, kâr elde etme ve varlığını sürdürme olduğu düşünülüğünde, işletmenin gelecek yıllara ilişkin özellikle sadık ve kâr getiren müşterilerinden ne oranda getiri sağlayacağını hesaplanabilir olması, işletme yöneticilerinin yatırımın geri dönüşünü hesaplama ve geleceğe ilişkin yatırım ve ürün kararları almasına, genişleme ve ürün çeşitlendirme stratejileri geliştirmesine imkân tanyabilecektir.

Müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri sermayesi kavramları bir otel işletmesinin müşteri tutma oranlarının belirlenmesine, müşteri başına maliyetin hesaplanmasına, kârlı müşterilerin belirlenmesine olanak sağlaması açısından otelin bir bakıma finansal analizlerini yaparak müşteri esasına dayalı olarak performansının analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Kârlı müşterilerden elde edilen kâr marjının artırılması ve müşteri tutma oranlarının yükseltilmesine yönelik olarak yapılabilecek stratejik hamleler, otelin finansal performansını da doğrudan pozitif yönde etkileyebilecektir. Bu bağlamda, mevcut literatürde yapılan incelemeler sonucunda, müşteri yaşam boyu değeri, müşteri sermayesi ve bir otelin finansal performansı arasında bir bağ kurulabileceği, kavramlar arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu yargısına ulaşılabilir.

Sonuç

Müşteri değeri kavramı, müşteri sermayesi kavramı ve bu kavramların otel performansı ile olası ilişkisine yönelik olarak yapılan mevcut literatür incelemesinde öncelikle müşteri değeri kavramının, değer kavramının tanımlarından farkı ortaya konulmaya çalışılmış ve müşteri değeri kavramının, değer kavramından türetilmiş olmakla birlikte farklı olduğu anlaşılmıştır. Müşteri değeri kavramı temelde iki farklı bakış açısına göre ele alınmaktadır. Birinci bakış açısına göre, müşterilerin üründen elde etmesi beklenen faydaların parasal ve parasal olmayan maliyetlerle karşılaştırılması sonucundaki algısal değerlendirmelerini kapsayan müşteri değerini ifade etmektedir. Diğer ise, müşterinin işletmenin sürdürülebilirliği için ihtiyaç duyulan finansal bir varlık olarak işletme tarafından algılanması sonucunda müşteri sadakatine dayalı müşteri yaşam boyu değerini ifade etmektedir.

Mevcut literatüre dayalı olarak yukarıda yapılan değerlendirmeler ortaya koymaktadır ki, müşteri bakış açısıyla müşteri değeri kavramı ile müşteri sermayesi kavramı arasında zayıf bir ilişki bulunurken, müşteri yaşam boyu değeri ile müşteri sermayesi arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Müşteri bakış açısıyla müşteri değeri, müşteri sermayesi ve otel performansı arasında ilişki kurmak zor görülmektedir. Ancak, konuya işletme bakış açısı ile yaklaşıldığında, müşteri yaşam boyu değeri kavramı, müşteri sermayesi ve işletme performansı arasında ilişki kurulabileceği anlaşılmaktadır.

Çalışmada yapılan değerlendirmeler, mevcut literatüre dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, farklı zamanlarda, farklı bölge, farklı sektörlerde ve farklı işletmelerde müşteri değeri, müşteri sermayesi ve işletme performansı arasındaki ilişkileri ölçen çalışmaların birincil verilere dayalı olarak yapılması, konunun daha güncel olarak takip edilmesine ve anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, gelecekteki çalışmalar konuyu bu yönüyle ele alabilirler.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. "The Value of Brand Equity", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, Issue 4, 1992, p. 27-32.
- Agarwal, S., M. K. Erramilli and C. S. Dev, "Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation", *Journal of Service Marketing*, Vol. 17, Issue 1, 2003, p. 68-82.
- Akyıldız, M. "Lojistik Değer ve Çok Boyutlu Değer Modeliyle Kullanımı", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2009, s. 47-64.
- Alabay, M. N., *Müşteri İlişkileri Yönetimi(MİY): Turizm Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Altıntaş, M. H., *Müşteri Sermayesi Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.
- Altunışık, R., S. Özdemir ve Ö. Torlak, *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2004.
- Altıntaş, G. ve D. Dönmez, "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 1, 2010, s. 50-74.
- Atkinson, H. and J. B. Brown, "Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, Issue 3, 2001, p. 128-35.
- Bagozzi, R. P. "Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 38, Issue 4, 1974, p. 77-81.
- Bamberger, P., S. Bacharach and L. Dyer, "Human Resource Management and Organizational Effectiveness: High Technology Entrepreneurial Startup Firms in Israel", *Human Resource Management*, Vol. 28, Issue 3, 1989, p. 349-66.
- Banker, R. D., G. Potter and D. Srinivasan, "Association of Nonfinancial Performance Measures with The Financial Performance of A Lodging Chain", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.46, Issue 4, 2005, p. 394-394.
- Bayon, T., J. Gutsche and H. Bauer, "Customer Equity Marketing: Touching The Intangible", *European Management Journal*, Vol.20, Issue 3, 2002, p. 213-222.

- Berger, P. D. and N. I. Nasr, "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications", *Journal of Interactive Marketing* Vol.12, Issue 1, 1998, p. 17-29.
- Berry, L. L., *Discovering the Soul of Services: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, The Free Press, New York, 1999.
- Berry, L.L., K. Seiders and D. Grewal, "Understanding Service Convenience", *Journal of Marketing*, Vol.66, Issue 3, 2002, p. 1-17.
- Blattberg, R. C. and J. Deighton, "Manage Marketing by Customer Equity Test", *Harvard Business Review*, Vol.74, Issue 4, 1996, p. 136-144.
- Bruhn, M., *Relationship Marketing Management of Customer Relationships*, FT Prentice Hall, England, 2003.
- Butz, H.E.J. and L.D. Goodstein, "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol.24, Issue 3, 1996, 63-77.
- Collings, D. and N. Baxter, "Valuing Customer", *BT Technology Journal*, July, Vol.23, Issue 3, 2005, 24-29.
- Cop, R. ve M. Bekmezci, "Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard'ın Stratejik Önemi", *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 39, 2008, s. 247-266.
- Cortés, E. C., J. F. M. Azorín, J. P. Moliner and M. D. L. Gamero, "Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.15, Issue 6, 2007, p. 663-679.
- Cho, S., R. H. Woods, S. Jang and M. Erdem, "Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.25, Issue 2, 2006, p. 262-277.
- Çakıcı, A. C. ve D. Eren, "Otel İşletmeciliğinde Pazar Yönlülük ve Pazar Yönlülük-Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, 2005, s. 157-178.
- Çavdar, E. "Yüksek Öğretimde Hizmet Kalitesi Unsurları ve Bir Uygulama", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 2009, s. 100-115.
- Demir, F. O. ve Y. Kırdar, "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM", *Review of Social, Economic & Business Studies*, Cilt 7, Sayı 8, 2006, s. 293-308.

- Dess, G.G. and R.B. Robinson, "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Issue 3, 1984, p. 265-273.
- Damonte, T., P. Rompf, R. Bahl And D. Domke, "Brand Affiliation and Property Size Effects on Measures of Performance in Lodging Properties", *Journal of Hospitality Research*, Vol.20, Issue 3, 1997, p.1-16.
- Dodds, W. B., K. B. Monroe and D. Grewal, "Effects of Price, Brand and Store Information on Buyers' Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, Vol.28, Issue 3, 1991, p. 307-319.
- Dollinger, M. and P. Golden, "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance", *Journal of Management*, Vol.18, Issue 4, 1992, p. 695-715.
- Dorsch, M. J. and L. Carlson, "A Transaction Approach to Understanding and Managing Customer Equity", *Journal of Business Research*, Vol.3 Issue 3, 1996, p. 253-264.
- Dyer, L and T. Reeves, "HR Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6, Issue 3, 1995, p. 656-670.
- Gupta, S. and D. R. Lehmann, "Customers as Assets", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.17, Issue 1, 2003, p. 9-24.
- Gürüz, D. ve Ö. Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2004.
- Fırat, E. "En Değerli Müşteri Kimde?", *Capital*, Kasım 2000, s. 152-156.
- Fitzgerald, L., R. Johnson, S. Brignall, R. Silvestro and C. Voss, *Performance Measurement in Service Businesses*, CIMA, London, 1991.
- Haber, S. and A. Reichel, "Identifying Performance Measures of Small Ventures-The Case of the Tourism Industry", *Journal of Small Business Management*, Vol.43, Issue 3, 2005, p. 257-287.
- Hacıoğlu, G. "Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 19, Sayı 1, 2012, s. 59-75.
- Hallowell, R. "The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.7, Issue 4, 1996, p. 27-42.

- Hogan, J.E., K.N. Lemon and R.T. Rust, "Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing", *Journal of Service Research*, Vol.5, Issue 1, 2002, p. 4-12.
- Huang, C. H. and A. P. Tai, "A Cross-Culturall Comparison of Customer Value Perceptions for Products: Consumer Aspects in East Asia", *Cross Cultural Management*, Vol.10, Issue 4, 2003, p. 43-60.
- Huber, F., A. Hermann and R. E. Morgan, "Gaining Competetive Advantage Through Customer Value Oriented, Management", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.18, Issue 1, 2001, p. 41-53.
- Hwang, H., T. Jung and E. Suh, "An LTV Model and Customer Segmentation based on Customer Value: A Case Study on the Wireless Telecommunication Industry", *Expert Systems with Applications*, Vol.26, Issue 2, 2004, p. 181-188.
- Hyun, S. S. "Creating A Model of Customer Equity for Chain Restaurant Brand Formation", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.28, Issue 4, 2009, p. 529-539.
- Kemperman, J. E. B. and J. M. L. Van Engelen, "Operationalizing The Customer Value Concept", Paper, EMAC Conference, Berlin, 1999.
- Keser, E. "Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Analizi: Erzurum'daki Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Üzerinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2008, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- Kim, H. and W. G. Kim, "The Relationship between Brand Equity and Firms' Performance in Luxury Hotels and Chain Restaurants", *Tourism Management*, Vol.26, Issue 4, 2005, p. 549-560.
- Kim, A. J. and E. Ko, "Do Social Media Marketing Activities Enhance Customer Equity? An Empirical Study of Luxury Fashion Brand", *Journal of Business Research*, Vol.65, Issue 10, 2012, p. 1480-1486.
- Kumar, V. and M. George, "Measuring and Maximizing Customer Equity: A Critical Analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, Issue 2, 2007, p. 157-171.
- Kurtuldu, H. S. "Değer Yaratma ve Müşteri Yaşam Boyu Değeri Oluşturma" *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 2007, s. 99-111.
- Külter, B. ve K. Demirgüneş, "Değer Temelli Pazarlama (Finansal Boyut ve Müşteri Boyutu)", *A. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, 2010, s. 327-342.

- Mcdougall, G. and T. Levesque, "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation", *Journal of Services Marketing*, Vol.14, Issue 5, 2000, p. 392-410.
- Monroe, K. B., *Pricing-Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York, 1990.
- Naumann, E., *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Executive Pres, 1995.
- Odabaşı, Y., *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000.
- Odabaşı, Y., *Postmodern Pazarlama: Tüketim ve Tüketici*, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2004.
- Onur, A. "Müşteri Sermayesi Yönetimi", Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2005, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Öncü, M. A., M. Mesci ve Ö. Şahin, "Finansal Yeniliklerin İşletme Performansına Etkisi: İstanbul'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 26, Sayı 3-4, 2012, s. 125-141.
- Özdemir, Ö. P. "İlişkisel Pazarlama Kavramı ve Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinin İlişkisel Pazarlama Uygulamaları", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Cilt 21, Sayı 4, 2007, s. 24-31.
- Özdil, T., İ. Yılmaz ve C. Yılmaz, "Seçilmiş Ürünlerde Tüketici Tercihlerini Etkileyen Faktörler", *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2005, s. 187-195.
- Öztürk, M. B. ve K. Demirgüneş, "Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye", *Selçuk Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, 2008, s. 395-411.
- Page, S. J., P. Forer and G. R. Lawton, "Small Business Development and Tourism: Terra Incognita?" *Tourism Management*, Vol. 20, Issue 4, 1999, p. 435-459.
- Parasuraman, A. "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Issue 2, (1997, p. 154-161.
- Park, C.W. "How Do You Increase Value", 2002, <http://www.marketingprofs.com/arch/index.asp>, (Erişim: 15.09.2012).

- Payne, A. and S. Holt, "Diagnosing Customer Value: Integrating The Value Process and Relationship Marketing", *British Journal of Management*, Vol.12 Issue 2, 2001, p. 159-182.
- Persson, A. and L. Ryals, "Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues", *Marketing Theory*, Vol.10, Issue 4, 2010, p. 417-36.
- Phillips, P. A. "Strategic Planning and Business Performance in the UK Hotel Sector: Results of an Exploratory Study", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 15, Issue 4, 1996, p. 347-62.
- Phillips, P. A. "Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18, Issue 2, 1999, p. 171-82.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- Powell, T. C. "Organizational Alignment as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Issue 2, 1992, p. 119-134.
- Rust, R. T., V.A. Zeithaml and K.N. Lemon, *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York: The Free Press, 2000.
- Rust, R. T., V.A. Zeithaml and K.N. Lemon, "Customer-Centered Brand Management", *Harvard Business Review*, Vol. 82, Issue 9, 2004, p. 110-118.
- Ruyter, K. D., M. Wetzels, "Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross-Industry Perspective", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, Issue 1, 2000, 91-108.
- Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, 2.baskı, Bursa, 2005.
- Schuler, R. S., *Managing Human Resources*, (5th Edition), West Publishing Company, Mineapolis, 1995.
- Shang, J. K., W. T. Hung, C. F. Lo and F. C. Wang, "Ecommerce and Hotel Performance: Three-Stage DEA Analysis", *The Service Industries Journal*, Vol. 28, Issue 4, 2008, p. 529-540.
- Shoemaker, S. and R. C. Lewis, "Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing", *Hospitality Management*, Vol. 18, Issue 4, 1999, p. 345-370.

- Simon, F. J. G. and D. P. Marques, “Competitive Strategies and Performance in Spanish Hospital Firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, Issue 1, 2005, p. 22-38.
- Smith, J. B. and M. Colgate, “Customer Value Creation: A Practical Framework”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, Issue 1, 2007, p. 7-23.
- Solomon, M. R., *Consumer Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1996.
- Svensson, G. “Consumer Driven and Bi-Directional Value Chain Diffusion Models”, *European Business Review*, Vol. 15, Issue 6, 2003, p. 390-400.
- Tseng, C. Y., Y. K. Hui and S. C. Shou, “Configuration of Innovation and Performance in The Service Industry: Evidence from the Taiwanese Hotel Industry”, *The Service Industries Journal*, Vol. 28, Issue 7, 2008, p. 1015-1028.
- Venkatesan D. R. and V. Kumar, “A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, Issue 4, 2004, p. 106-25.
- Villanueva, J., S. Yoo, and D. M. Hanssens, “The Impact of Marketing-Induced vs. Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, Issue 1, 2008, p. 48-59.
- Vogel, V., H. Evanschitzky and R. Ramaseshan, “Customer Equity Drivers and Future Sales”, *Journal of Marketing*, Vol.72, Issue 6, 2008, p. 98-108.
- Wiesel, T., B. Skiera and J. Villanueva, “Customer Equity-An Integral Part of Financial Reporting”, *Journal of Marketing*, Vol.72 Issue 2, 2008, p. 1-14.
- Woodruff, R. B. “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Issue 2, 1997, p. 139-153.
- Woodall, T. “Conceptualising Value for the Customer: An Attributional, Dispositional and Structural Analysis”, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2003, Issue 12, 2003, p. 1-42.
- Yavuz, Ç. “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2010, s. 143-173.
- Yoo, B. and N. Donthu, “Developing and Validating a Multidimensional Consumer based Brand Equity Scale”, *Journal of Business Research*, Vol. 52, Issue 2001, 2001, p. 1-14.

- Yoo, S. and D. M. Hanssens, “The Impact of Marketing on Customer Equity: from Relationship Marketing to Product Marketing”, *UCLA Anderson School of Management*, 2004, p.1-50, January. <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dominique.hanssens/content/MCEpaper0105.pdf>
- Zeithaml V. A. “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, Issue 1988, 1988, p. 2-22.
- Zeithaml, V. A. and M. J. Bitner, *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, 1996.
- Zeithaml, V. A., R. T. Rust and K. N. Lemon, “The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers”, *California Management Review*, Vol. 43, Issue 4, 2001, p. 118-142.
- Zerenler, M. “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2005, 2005, s. 1-36.