

İŞLETMELERİN MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMA ÇABALARI ÜZERİNDE ÖĞRENME VE PAZAR ODAKLI KÜLTÜRÜN ETKİLERİ

Cevahir UZKURT*
Ömer TORLAK**

Öz

Bu çalışma firmaların müşteri değeri yaratma çabaları üzerinde pazar ve öğrenme odaklı kültürün etkilerini ölçmeyi amaçlamıştır. Konuyla ilgili daha önceki çalışmaların bulguları da dikkate alınarak araştırma değişkenleri kavramsal olarak incelenmiş ve değişkenler arası ilişkileri açıklayan bir model geliştirilmiştir. Bu modeli test etmek için uluslararası lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalardan elde edilen veriler kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre pazar odaklı olmanın temel boyutlarından müşteri odaklılık ile öğrenmeye bağlılığın firmaların müşteri değeri yaratma çabaları üzerinde anlamlı etkileri olduğu gözlenmiştir. Araştırma bulgularından hareketle uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için yol gösterici bazı ipuçları sonuç ve öneriler kısmında sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Müşteri değeri, pazar odaklılık, öğrenmeye bağlılık.

Abstarct

The Effects of Learning and Market Oriented Culture on the Customer Value Creation Efforts of the Firms

This study aims to measure the effects of market and learning oriented culture on customer value creation efforts of the firms. The research variables have been examined conceptually by considering the findings of the previous researches and a model that explains the relationships between the variables has been developed. Data for testing

* Yrd.Doç.Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, ESKİŞEHİR, cuzkurt@ogu.edu.tr

** Doç.Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, ESKİŞEHİR, torlak@ogu.edu.tr

the model have been collected from the firms at the international logistics sector. According to the analysis results, it's observed that customer orientation and commitment to learning as the principal dimensions of customer orientation have significant effects on customer value creation efforts of the firms. Some guidable clues from the research findings have been presented in the results and recommendations section for the practitioners and future researches.

Keywords: Customer value, market orientation, commitment to learning.

GİRİŞ

Firmaların rekabet yoğun bir pazarda ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayan ürün ve hizmetleri sunmakla mümkün olabilir (Woodruff, 1997; Parasuraman, 1997). Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini aşan ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve bunların mümkün olduğunca en düşük maliyetle müşterilere sunulması işletmeler için müşteri değeri kavramının önemini ortaya çıkarmıştır (Day, 1990; Slater ve Narver, 1998).

Müşteri değeri kavramı, işletmelerin pazar yönetimleri ve performans kriterleri için kritik bir değer olarak görülmesinden dolayı son yıllarda üzerinde önemle durulan bir kavram haline gelmiştir (Anderson vd., 1993; Lin vd., 2005; Eggert ve Ulaga, 2002; McDougall ve Levesque, 2000; Day, 1994; Woodruff, 1997; Huber vd. 2001). Müşteri değerinin pazar performansı üzerindeki etkisi, onun kalite ve fiyat gibi tek yönlü değil, fayda ve maliyet arasındaki oransal ilişkiyi yansıtan çok faktörlü bir değerlendirme olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü kalite ve fiyat tek başına müşteri için çok şey ifade edemeyebilir (Mazumdar, 1993; Daniels, 2000). Bu nedenle *ürünün özelliklerini, faydasını ve maliyetini birlikte ele alan ve aralarındaki oransal ilişkiyi ortaya koyan bir değerlendirme* olarak tanımlanan müşteri değerinin, müşteri tercihlerinde daha etkili olduğu belirtilmektedir (Day, 1990; 1994; Daniels, 2000).

Müşterilerin beklentilerini en iyi karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve sunulması; hedef pazarı oluşturan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının, yaşam tarzı ve tüketim alışkanlıklarının doğru belirlenmesi ve olası değişimlerin sürekli takip edilmesiyle mümkün olacaktır (Slater ve Narver, 1994; Nyer, 2000). Üretilen ürünlerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri ise firmanın rakiplerinin ürün ve hizmet stratejileriyle ilgili yeterli bilgi sahibi olmalarıyla gerçekleşecektir (Slater ve Narver, 1994; Day, 1994). Dolayısıyla üstün müşteri değeri yaratabilmek için kaçınılmaz olan bu iki gerçek, firmaları müşteri ve rakiplerden sürekli olarak bilgi akışını işletmeye sağlayacak dinamik

bir süreci tesis etme gerekliliğine götürmektedir (Day, 1994; Slater ve Narver, 1994; Baker ve Sinkula, 1999). Bu da firmaların müşteri ve rakiplerden gerekli bilgileri toplayan, yorumlayan ve bunların paylaşımını sağlayan öğrenmeye dayalı müşteri ve rakip odaklı bir kültürü benimsemeleriyle mümkün olacaktır.

Müşteri ve rakip odaklı bir işletme kültürü, kaçınılmaz olarak işletmelerin öğrenme yeteneğini kazanmasını da beraberinde getirecektir (Nyer, 2000). Çünkü müşteri ve rakiplerden bilgi elde etmek, bunları yorumlamak ve işletme içinde paylaşımını sağlamak öğrenme sürecinin temel dinamiklerini oluşturmaktadır (Garvin, 1993). Bu bağlamda öğrenme odaklı olmakla, müşteri ve rakip odaklı olmak arasında, müşteri istek ve ihtiyaçlarının ve rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi açısından sıkı bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir (Day, 1994; La, Kandampully, 2004). Diğer taraftan rakip, müşteri ve öğrenme odaklılık birlikte sinerjik bir etki yaratarak, rekabetçi bir strateji geliştirmek için birbirlerini bütünleyen kavramlar olarak kabul edilebilir (Baker ve Sinkula, 1999). Rakip ve müşteri odaklılık işletme dışına odaklanmayı sağlarken, öğrenme odaklılık ise işletmenin içi varlıklar ve yeteneklere odaklanmayı sağlayacaktır (Dibella vd., 1996; Baker ve Sinkula, 1999). Bu açıdan firmanın, öğrenme konusundaki hassasiyeti ve kararlılığını ifade eden öğrenmeye bağlılığı önem kazanacaktır. Dolayısıyla, firmalar için müşteri değeri oluşturmada, rakip ve müşteri odaklı bir örgütsel öğrenme anlayışının daha etkili olabileceği söylenebilir (Farell, 2000; Sinkula vd., 1997).

Müşteri değeri konusunda yukarıda ana hatlarıyla çizilen genel çerçeveden hareketle bu çalışmanın amacı, işletmelerin müşteri ve rakip odaklı olmalarıyla öğrenmeye karşı tutumlarının müşteri değeri yaratma çabaları üzerindeki etkilerini incelemektir. Dolayısıyla çalışmada öncelikle müşteri değeri kavramı incelenmiş ve literatürdeki çalışmaların vurgulamalarına bağlı kalınarak bu kavram özellikle firma yönlü bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Daha sonara müşteri ve rakip odaklılık ve öğrenmeye bağlılık kavramları açıklanmış ve bunların müşteri değeri yaratma çabaları üzerindeki etkileri daha önceki araştırmaların bulguları da dikkate alınarak analiz edilmiştir. Son olarak kavramsal çerçevede geliştirilen araştırma modelini test etmek için bir araştırma yapılmış, elde edilen bulgular yorumlanmış ve araştırmanın literatür ve uygulamacılar için kayda değer katkıları sonuç kısmında sunulmuştur.

1. MÜŞTERİ DEĞERİ VE TEMEL DİNAMİKLERİ

Müşteri değeri genel olarak, müşteriye sunulan fayda ve maliyet ya da müşteri tarafından elde edilenler ve ödenen bedeller arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır (Monroe, 2003; Gale, 1994; Hubert vd., 2001; Woodruff ve Gardial, 1996; Zeithaml, 1988). Müşteri değeriyle ilgili yapılan bazı çalışmalar kavrama çok farklı boyutlar kazandırmışlardır (Jaworski ve Kohli, 1993;

Woodruff, 1997; Maumann, 1995). Dolayısıyla kavramın dinamik yapısından dolayı bütün boyutlarını içine alan kapsamlı bir tanımlama yapılamamıştır. Ancak müşteri değerinin ölçüsünün firma tarafından müşterilere sunulan faydalarla değil, müşteri tarafından kendisine sunulanları algılamasıyla belirleneceği konusunda görüş birliği vardır (Khalif, 2004; Woodruff ve Gardial, 1996; Zeithaml, 1988). Dolayısıyla firma tarafından müşteri değeri yaratma çabalarındaki etkinlik müşteri yönlü bir bakış açısını beraberinde getirmektedir. Buna paralel olarak firma tarafından müşteriye daha fazla değer sunma çabalarının temel dinamiklerinin incelenmesi kavramın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Firmaların müşteri değeri çabalarının temel dinamiklerini; ürün/hizmetlerde ve müşteri ilişkilerinde değer yaratma, parasal ve parasal olmayan maliyetleri minimize etme ve rekabetçi farklılıkları öne çıkarma olarak üç grupta ele almak mümkündür.

1.1. Ürün/Hizmetlerde ve Müşteri İlişkilerinde Değer Yaratma

Müşteri değeri, ürün ve hizmetin özellikleriyle birlikte bunların sunulduğu şekilde ve müşteri ilişkileriyle de ilgilidir. Bu nedenle firmalar *ürün ve hizmetin özelliklerinde, sunulduğu biçiminde ve müşteriyle olan ilişkide* olmak üzere üç farklı alanda değer yaratmak zorundadırlar. Algılanan değer müşteriden müşteriye göre değişeceğinden ve sektörel olarak ürün ve hizmetlerin özellikleri farklılık göstereceğinden ötürü özel değer alanları belirlemek oldukça güçtür (Holbrook, 1994; Zeithaml, 1988; McDougall ve Levesque, 2000). Ancak ürün ve hizmetlerle ilgili olarak genel fayda alanlarını; fiziksel özellikler, servis özellikleri ve teknik destek olarak belirlemek mümkündür (Eggert ve Ulaga, 2002). Bu alanlarla ilgili olarak daha özelden fayda yaratacak alanlar sektörel olarak değişiklik gösterebilecektir. Bu çerçevede Lapierre (2000), bilgi, iletişim ve eğlence sektöründe ürün, hizmet ve ilişki odaklı olmak üzere bu üç alanda müşteri değerinin unsurlarını belirlemiştir. Bunları kısaca, alternatif çözümler (ürünle ilgili), ürün kalitesi (ürün), ürünün kişiselleştirilmesi (ürün), cevap vermek (hizmet), esneklik (hizmet), güvenilirlik (hizmet), teknik destek (hizmet), firmanın imajı (ilişkisel), güven (ilişkisel), dayanışma (ilişkisel), fiyat (ürün, fiyat), zaman, çaba, enerji (ilişkisel) ve çatışma (ilişkisel) olarak özetlemek mümkündür. Müşteri değeri yaratmak isteyen firmalar, üretmiş oldukları ürün ve hizmetlerle ve müşteri ilişkileriyle ilgili bütün soyut ve somut değer alanlarını dikkate almak zorundadırlar (Lapierre, 2000; Gale, 1994).

1.2. Parasal ve Parasal Olmayan Maliyetlerde Ekonomiklik

Müşteriler bir ürün veya hizmeti alırken kendilerine sunulan faydalar karşısında bir takım maliyetlere katılmak zorundadırlar. Bu maliyetleri ise parasal ve parasal olmayan maliyetler olarak iki grupta ele almak mümkündür (Naumann, 1995; Butz ve Goodstein, 1996; Zeithaml, 1988). Parasal maliyet

bilindiği üzere ürünün fiyatına yöneliktir. Parasal olmayan maliyetler ise müşterinin istediği ürün ve hizmeti elde etmek, tüketmek veya kullanmak ve kullanım sonrası elden çıkarmak için harcadığı emek, zaman, enerji gibi faktörlerden oluşmaktadır (Lapierre, 2000). Bazen parasal olmayan maliyetlerin müşteri için önemi parasal maliyete göre daha fazla olabilmektedir (Lapierre, 2000). Bazı durumlarda müşteri çok kaliteli ürünün fiyatını da yüksek olarak düşünebilmektedir. Bu açıdan müşteri değerinin belirlenmesinde her iki maliyeti birlikte dikkate almak yararlı olacaktır. Hubert vd. (2001), müşterinin bir ürün ve hizmeti elde etmek için yapacağı toplam maliyetleri; para, zaman, araştırma, öğrenme, duygusal, zihinsel ve fiziksel maliyetlerin toplamı olarak tanımlamışlardır. Bu maliyetlerin de kendi içinde finansal, sosyal ve psikolojik riskler taşıyacağını ve bu maliyetlerin sadece kullanım esnasında değil kullanım/tüketim öncesinde ve sonrasında da geçerli olacağını ifade etmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında müşterinin, değer algılama sürecinde ödediği maliyetlerin elde ettiği faydalara oranla daha etkili olduğu söylenebilir.

1.3. Rekabetçi Farklılıkları Öne Çıkarma

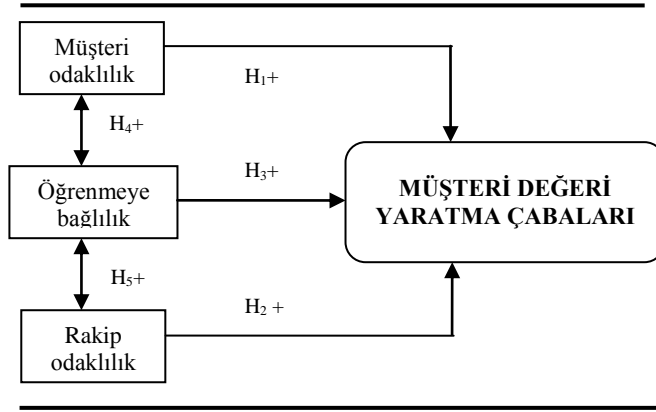
Müşteriler kendilerine sunulanları değerlendirirken, alternatif ürün ve hizmetlerin özelliklerine göre bir karar verecekleri için firma tarafından rakip ürünlerin fayda ve maliyetlerinin bilinmesi, rekabetçi müşteri değeri yaratmak için gerekli olacaktır (Christopher, 1996; Daniels, 2000; Evans, 2002). Bu açıdan bakıldığında, müşteri değerinin firmalar için rekabet avantajı yakalamada önemli bir araç olduğu konusunda yaygın bir anlayış mevcuttur (Daniels, 2000; Woodruff, 1997; Parasuraman, 1997). İşletmelerin, rekabet avantajı sağlayacak müşteri değeri geliştirip sunarken özellikle mükemmelliğe, etkinliğe, verimliliğe ve farklılığa önem vermeleri gerekmektedir (Langley ve Holcomb, 1992; Holbrook, 1999; Kim, 2002). Çünkü firmanın ürün ve hizmetleriyle birlikte sunacağı fayda ve maliyetler, onların rakiplerden ayırt edilmesinde belirleyici olacaktır. Firmalar, bu açıdan benimsedikleri rekabetçi müşteri değeri yönelimliliği sonucunda, müşteri tatmini (Lin vd., 2005), müşteri sadakati (Eggert ve Ulaga, 2002; McDougall ve Levesque, 2000) ve müşteriler tarafından ürün ve hizmetlerin başkalarına tavsiye edilmesi (Eggert ve Ulaga, 2002; Lin vd., 2005) gibi alanlarda önemli bir pazar performansı avantajı yakalayacaktır.

2. MÜŞTERİ ODAKLILIK, RAKİP ODAKLILIK VE ÖĞRENMEYE BAĞLILIK İLE MÜŞTERİ DEĞERİ İLİŞKİSİ

Müşteri ve rakip odaklı olmak, işletmelerin pazar odaklılık kültürünü oluşturan iki temel bileşen olarak kabul edilir (Slater ve Narver, 1994; Day, 1994). Günümüz işletmelerinin yoğun rekabet ortamında müşterilere, rakiplerden daha kaliteli, daha fonksiyonel ve daha ucuz ürünler sunarak onları

tatmin etmeleri ve sadakatlerini sağlamaları, şüphesiz ki, hem müşteriler hem de rakipler üzerine odaklanmakla mümkün olacaktır.

Şekil-1: Araştırma Modeli



Müşteri odaklılık genel olarak müşterilerle ilgili mevcut ve geleceğe ait bilgilerin toplanmasını ve işletme içinde yorumlanarak paylaşılmasını ifade etmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990). Bu bağlamda müşterilerin satınalma öncesi beklenti, istek ve ihtiyaçları belirlendiği gibi satınalma sonrası düşüncelerinin de firma tarafından dikkate alınması gerekir (Huang ve Tai, 2003; Woodruff, 1997). Böylece, müşterilere ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet sunmak mümkün olabilecektir. Müşterilerin kendilerine sunulan değer faktörlerini algılamadaki kişisel farklılıklar dikkate alındığında, firma için müşteri veya müşteri gruplarının, sunulan ürün ve hizmetlerden beklentilerinin neler olduğu ve bunların özelliklerinin her bir müşteri tarafından nasıl algılandığının öğrenilmesi daha da önemli hale gelmektedir (Holbrook, 1994; Zeithaml, 1988; Mcdougall ve Levesque, 2000). Müşteri değeri oluşturmada etkinlik sağlamak isteyen firmaların bu bağlamda, sistemli ve dinamik bir müşteri bilgisini üretme sürecini aktif hale getirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla birinci araştırma hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H_1 : Firmanın müşteri odaklılığı arttıkça müşteri değeri yaratma çabaları da artacaktır.

Rakip odaklılık ise rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin ve pazar stratejilerinin sürekli olarak gözlenmesini ve işletmeye sürekli olarak bilgi

akışının sağlanmasını gerektirmektedir (Narver ve Slater, 1990; Day, 1994). Müşterilerin satın aldıkları ürün ve hizmetin özelliklerini rakip firmaların ürün ve hizmetlerinin özelliklerine göre değerlendireceği gerçeği göz önüne alındığında (Zeaithaml, 1988), rekabetçi bir müşteri değeri için rakip üzerine odaklanmak kaçınılmaz hale gelmektedir (Evans, 2002). Dolayısıyla etkin müşteri değeri yaratarak rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen firmaların, müşterilerin kendi ürün ve hizmetlerini nasıl değerlendirdiklerinin yanında, rakip ürün ve hizmetlerini (özelliklerini) nasıl algıladıklarını da bilmeleri gerekmektedir (Daniels, 2000). Buna paralel olarak rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmeye çalışılmasıyla birlikte onların izleyecekleri stratejiler konusunda da bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Day, 1994). Rakiplerle ilgili enformasyonun sağlanması da yine sağlıklı ve etkin işleyen bir rakip enformasyon sisteminin işletmede benimsenmesini gerektirmektedir. Böylece araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde ifade edilebilir:

H₂: Firmanın rakip odaklılığı arttıkça müşteri değeri yaratma çabaları da artacaktır.

İşletmelerin etkin rekabet stratejileri geliştirebilmeleri için sadece rakip ve müşteri üzerine odaklanmalarının yeterli olmayacağı aynı zamanda iç dinamiklere de odaklanmaları ve dışarıyla olan ilişkilerinde de öğrenme temeline dayanan bir kültürü benimsemeleri gerektiği açıktır (Baker ve Sinkula, 1999; Dibella vd., 199679; La ve Kandampully, 2004). Bu bağlamda işletmelerin öğrenme odaklı bir enformasyon sistemini kurmaları rekabet avantajı yakalamada önemli bir unsur haline gelmektedir (Day, 1994; Baker ve Sinkula, 1999; Slater ve Narver, 1994). İşletmelerin öğrenme odaklı olabilmeleri için ilk olarak çalışanların öğrenmeye karşı isteklilik, niyet ve kararlılığını ifade eden öğrenmeye bağlılığı sağlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla firmanın öğrenmeye karşı kararlı tutumu, hem müşteri ve rakip odaklılığını etkin hale getirecek hem de öğrenme odaklı kültürün firma içerisinde yerleşmesine katkıda bulunacaktır (Sinkula vd., 1997). Dolayısıyla öğrenme odaklılık ve müşteri değeri yaratma çabası arasındaki ilişkiyi ifade eden araştırma hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H₃: Firmanın öğrenmeye bağlılık düzeyi arttıkça müşteri değeri yaratma çabaları da artacaktır.

Müşteri ve rakip odaklılık ile öğrenme odaklılık (örgütsel öğrenme), birbirini bütünleyen iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999). Örgütsel öğrenmenin temelini de enformasyon işleme süreci oluşturmakta ve bu süreç sonucunda pazara tepki vermek hedeflenmektedir (Sinkula, 1994; Slater ve Narver 1995). Bu açıdan örgütsel öğrenmenin esasını, öğrenme odaklılık ve müşterilere karşı izlenecek stratejiler oluşturmakla

birlikte, bilgi üreterek işletmeye çevresiyle stratejik ilişkiler kurma yeteneği kazandıran bir kültür olarak kabul edilmektedir (Garvin; 1993). Firmaların, öğrenme odaklılıklarını sağlayacak en önemli dinamiğini ise öncelikle öğrenme konusundaki niyetleri ve hassasiyetleri oluşturmaktadır (Sinkula vd., 1997). Firmanın öğrenme konusundaki kararlılık ve azmi, müşterilere karşı verilecek tepkide önemli rol oynayacaktır. Başka bir ifadeyle, firmanın öğrenme sürecine verdiği önem müşteriye sunacağı değer ve bu çerçevede yapacağı yenilikler üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Lings, 1999; Dibella vd., 1996). Nitekim öğrenme kararlılığı ve yeteneği olan pazar odaklı işletmelerin müşteri tatmini, yenilik ve yeni ürün geliştirme yoluyla müşteri değeri yaratma, karlılık ve büyüme konularında önemli avantajlara sahip olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Baker ve Sinkula, 1999; Slater ve Narver, 1995; Morgan vd., 1998). Böylece araştırmanın 4. ve 5. hipotezleri şu şekilde sunulmuştur:

H₄: Müşteri odaklılık ile öğrenmeye bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅: Rakip odaklılık ile öğrenmeye bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

3. METODOLOJİ

3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırma verileri lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalardan anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma için bu sektörün tercih edilmesinin nedeni; daha önceleri sadece taşımacılıkla uğraşan lojistik sektöründeki firmaların özellikle son yıllarda rekabetin yoğun olmasından dolayı faaliyet alanlarını oldukça çeşitlendirmiş ve müşterilerine çok farklı hizmet imkânları sunmaya başlamış olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu sektörde müşteri değeri yaratma çabaları üzerinde rakip ve müşteri odaklılık ile öğrenmeye bağlılığın etkilerini incelemenin, hem konuyla ilgili literatüre katkı hem de uygulamacılara önemli ipuçları verebileceği düşüncesinden hareket edilmiştir. Araştırma için veriler, uluslararası nakliyeciler derneğine kayıtlı olan İstanbul merkezli 361 firma arasından rasgele belirlenen 50 firma üzerinden toplanmıştır. Veri toplama için hazırlanan anket formları, firmaların konuyla ilgili olan yöneticileri tarafından cevaplanmalarını talep eden bir ön yazıyla adreslerine postalanmıştır. Bir firmadan konuyla ilgili birden fazla yöneticiden anketi cevaplamaları istenmesi, o firmayla ilgili görüşlerin farklı bakış açılarından elde edilme amacıyla ilişkilidir. Böyle bir tercihte, tek tek işletmelerin konuyla ilgili kültürleri yerine sektöre ilişkin ipuçları elde edebilme düşüncesinden hareket edilmiştir. Gönderilen anketlerden toplam 182 anket geri dönmüş bunlardan 20 tanesi

analiz için uygun bulunmamış ve analizler 162 anket üzerinden yapılmıştır. Bu araştırmanın daha önce pilot niteliğinde sayılabilecek bir uygulaması 76 adet anket üzerinden gerçekleştirilmiş ve 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresinde sunulmuştur.

3.2. Ölçekler

Müşteri odaklılık ve rakip odaklılığı ölçmek için Narver ve Slater (1990)'ın MKTOR ölçeğinden yararlanılmıştır. Firmaların pazar odaklılığını ölçmek için geliştirilen bu ölçekten müşteri odaklılıkla ilgili 6 ifade ve rakip odaklılıkla ilgili 4 ifade alınmıştır. Bu ifadeler şu şekildedir:

Müşteri Odaklılık

1. Müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusundaki hassasiyetimizi sürekli olarak gözden geçiririz.
2. Firma amaçlarımız, öncelikle müşteri tatminini gerçekleştirmeye odaklıdır.
3. Satış sonrası hizmetlere fazlasıyla önem veririz.
4. Rekabet avantajı için geliştirdiğimiz stratejilerimizin özünü müşteri ihtiyaçlarını anlamak oluşturur.
5. Müşterilerin tatmin düzeyini ölçmek için sürekli ve sistematik çalışmalar yaparız.
6. Müşterilere daha fazla değer sunma konusundaki kararlılığımız, stratejilerimizin temelini oluşturur.

Rakip Odaklılık

1. Firmamız için tehdit oluşturacak rakip stratejilerine anında karşılık verilir.
2. Firmamızın üst yönetimi, rakiplerin güçlü yönlerini ve stratejilerini düzenli olarak müzakere eder.
3. Firma çalışanları rakip stratejileriyle ilgili firmaya gelen bilgileri diğer çalışanlarla düzenli olarak paylaşırlar.
4. Rekabet avantajı için önemli fırsatlara sahip olduğumuz alanlardaki müşteriler, firmamızın öncelikli hedef kitesidir.

Öğrenmeye bağlılığı ölçmek için Sinkula vd., (1997) tarafından geliştirilen 11 ifadeli öğrenme odaklılık ölçeğinden öğrenmeye bağlılıkla ilgili 4 ifade alınmıştır. Bu ifadeler aşağıda sunulmuştur.

Öğrenmeye Bağlılık

1. Yöneticilerimiz rekabet avantajı sağlamada firma içinde öğrenme yeteneğinin çok önemli bir rol oynadığı konusunda hemfikirdirler.
2. Bu firmada öğrenme, gelişmenin esası olarak kabul edilir.
3. Firmamızda çalışanların öğrenmesi için yapılanlar, harcama değil bir yatırım olarak değerlendirilir.
4. Firmamızda öğrenme, ayakta kalabilmeyi garantilemek için kaçınılmaz bir gereklilik olarak görülür.

Firmaların müşteri değeri konusundaki tutum ve davranışları ile niyet ve kararlılığını ifade eden müşteri değeri çabalarını ölçmek için teorik çerçevede değinilen araştırma bulgularındaki, müşteri değeri yaratmanın temel dinamiklerinden hareketle daha sonra ölçek geliştirme amacıyla ifadeler oluşturulmuştur. Pilot çalışmada da kısmen test edilmiş olan bu ifadelerde öncelikle firmaların ürün ve hizmetleriyle ilgili müşterilerin yararına oluşturmaya çalıştıkları fayda ve maliyet avantajları konusundaki tutumlarını belirlemeye yönelik olmalarına dikkat edilmiştir. İfadelerdeki fayda ve maliyet faktörleri, Lapierre (2000)'in çalışmasında belirttiği ürün, hizmet ve müşteri ilişkileriyle ilgili olmak üzere üç bileşenle ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte parasal ve parasal olmayan maliyet kalemlerini minimize etme ve rekabet farklılığı yaratacak alanlardaki yenilik çabalarının derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.

Ürün/hizmetlerin yararları sektörel olarak çok farklı şekilde olabileceğinden dolayı, müşteri için yaratılacak faydalardan genel olarak bahsedilmiş değişik fayda alanları tek tek ifade edilmemiştir. Ancak müşterinin ödeyeceği bedeller konusunda firmanın üreteceği değeri ölçmek için teorik bölümde de değinildiği gibi, genel kabul görmüş iki farklı maliyet alanı belirlenmiş ve bu alanlarda firmanın tutumu ölçülmeye çalışılmıştır. Bu maliyet alanları ise parasal maliyet (fiyat) ve parasal olmayan maliyetler (zaman/emek(çaba)/enerji/müşteri ilişkilerindeki çatışma) olarak belirlenmiştir.

İfadeler oluşturulurken ayrıca, müşteriye değer sunma yolunun ürün/hizmet özelliklerinde ve maliyetlerde etkinlik, verimlilik ve farklılıktan geçtiği (Langley ve Holcomb, 1992; Holbrook, 1999; Kim, 2002) dikkate alınmıştır. Bu çerçevede ifadeler, değer yaratma alanlarında verimliliğin,

etkinliğin ve farklılığın ne şekilde geliştirildiğini tespit etmeye yönelik olarak geliştirilmiştir.

Müşteri değerinin rakip ürün/hizmetleriyle kıyaslanarak belirlendiği açıktır (Evans, 2002; Holbrook, 1999). Dolayısıyla geliştirilen ifadelerde, firmaların müşteri değeri yaratma konusunda, rakiplerle kendilerini ne ölçüde kıyasladığını belirlemeye yönelik olmasına da dikkat edilmiştir. Anket lojistik firmalarına yönelik olarak hazırlandığı için gönderilen anket formlarında ürün yerine hizmet ifadesi kullanılmıştır. Geliştirilen ifadeler aşağıda verilmiştir.

Müşteri Değeri Yaratma

Ürün/hizmetlerde ve müşteri ilişkilerinde değer yaratma

1. Ürün/hizmet geliştirmede temel hedefimiz müşterilerin ihtiyaçlarına uygunluğun sağlanmasıdır.
2. Müşterilerin taleplerine göre onlara sunduğumuz hizmetlerde gerekli düzenlemeleri hızla yaparız.
3. Müşterilerle aramızda güven ve dayanışma, uzun süreli ilişkiler geliştirmenin temeli olarak görülür.
4. Müşterilere verdiğimiz söz ve vaatleri yerine getirmek suretiyle onlarla ilişkilerimizi uzun süreli olarak sürdürmeyi amaçlarız.

Rekabetçi farklılıklarla yenilik yaratma

5. Müşterilere rakiplere oranla daha farklı hizmetler sunmak için sürekli çaba gösteririz.
6. Müşterilere fayda sağlayacak yeni hizmetler geliştirmede rakiplerden önde olmak, temel amaçlarımız arasındadır.

Parasal ve parasal olmayan maliyetlerde (emek, zaman, enerji, çatışma) ekonomiklik

7. Hizmetlerimizin müşterilere daha düşük fiyatlarla sunulmasının yollarını sürekli olarak araştırırız.
8. Maliyetleri azaltmak suretiyle müşterilere daha avantajlı fiyatlar sunmak için çalışırız.
9. Müşterilerin hizmetlerimizi kullanmak için harcadıkları çaba, zaman ve enerjiyi en aza indirmek için daima çözüm önerileri geliştiririz.

10. Müşterilerle aramızda oluşabilecek anlaşmazlıklarda prensip olarak, her zaman onların lehine kararlar almaya çalışırız.

Anket formundaki sorular “kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum” aralığında 5’li Likert ölçeğiyle ölçeklendirilmiştir.

4. BULGULAR

Öncelikle anket formunda kullanılan ölçeklerin ortalama ve güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Narver ve Slater (1990)’ın MKTOR ölçeğinden uyarlanan müşteri odaklılık ölçeğinin güvenilirliği 0.76 olarak hesaplanırken, rakip odaklılık ölçeğinin güvenilirliği 0.63 olarak çıkmıştır. Öğrenmeye bağlılığı ölçmek için Sinkula vd., (1997) tarafından geliştirilmiş ölçekten alınan dört ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliği 0.94 şeklinde hesaplanmıştır. Araştırmada müşteri değeri yaratma çabalarını ölçmek amacıyla oluşturulan ifadelerin güvenilirliği ise 0.83 olarak bulunmuştur (Tablo 1). Bu sonuçlar, ölçek güvenilirliklerinin kabul edilebilir ve nispeten yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin orijinal çalışmalarında hesaplanan güvenilirlik değerleri, karşılaştırmaya fırsat vermesi bakımından Tablo 1’de verilmiştir. Müşteri değeri yaratma çabalarını belirlemek amacıyla geliştirilen ifadelerin geçerlilik bakımından içsel tutarlılığına bakılmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre bu konuya ilişkin ifadelerin birbirleri arasındaki korelasyonların 0.60 ve üzerinde olduğu, dolayısıyla içsel tutarlılığın yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Buna karşılık, müşteri değeri yaratma ile ilgili ifadelerin literatür kısmında değinildiği gibi, üç farklı boyut altında toplanıp toplanamayacağını test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre on ifadenin tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu nedenle, sonraki analizlerde müşteri değeri yaratma çabaları tek boyut altında toplanarak hareket edilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 1’de araştırmada kullanılan dört ölçeğin genel algılama ortalamaları ile ölçeklerdeki ifadeler yer almaktadır.

Tablo-1: Ölçeklerle İlgili Algılamalar

Ölçekler ve İfadeler	Ortalama*	Standart sapma	Cronbach alpha	Orijinal ölçeklerde Cronbach alpha
Müşteri Odaklılık Müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusundaki hassasiyetimizi sürekli olarak gözden geçiririz. Firma amaçlarımız, öncelikle müşteri tatminini gerçekleştirmeye odaklıdır. Satış sonrası hizmetlere fazlasıyla önem veririz. Rekabet avantajı için geliştirdiğimiz stratejilerimizin özünü müşteri ihtiyaçlarını anlamak oluşturur. Müşterilerin tatmin düzeyini ölçmek için sürekli ve sistematik çalışmalar yaparız. Müşterilere daha fazla değer sunma konusundaki kararlılığımız, stratejilerimizin temelini oluşturur.	2.10	0.79	0.76	0.87
Rakip Odaklılık Firmamız için tehdit oluşturacak rakip stratejilerine anında karşılık verilir. Firmamızın üst yönetimi, rakiplerin güçlü yönlerini ve stratejilerini düzenli olarak müzakere eder. Firma çalışanları rakip stratejileriyle ilgili firmaya gelen bilgileri diğer çalışanlarla düzenli olarak paylaşırlar. Rekabet avantajı için önemli fırsatlara sahip olduğumuz alanlardaki müşteriler, firmamızın öncelikli hedef kitesidir.	2.15	0.77	0.63	0.73
Öğrenmeye Bağlılık Firmamızda öğrenme, ayakta kalabilmeyi garantilemek için kaçınılmaz bir gereklilik olarak görülür. Bu firmada öğrenme, gelişmenin esası olarak kabul edilir. Yöneticilerimiz rekabet avantajı sağlamak için firma içinde öğrenme yeteneğinin çok önemli bir rol oynadığı konusunda hemfikirdirler. Firmamızda çalışanların öğrenmesi için yapılanlar, harcama değil bir yatırım olarak değerlendirilir.	2.06	0.95	0.94	0.87
Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Müşterilere sunduğumuz hizmetlerde onlardan gelecek taleplere göre gerekli düzenlemeleri hızla yaparız. Müşterilere verdiğimiz söz ve vaatleri yerine getirmek suretiyle onlarla ilişkilerimizi uzun süreli olarak sürdürmeyi amaçlarız. Müşterilere, rakiplere oranla daha farklı hizmetler sunmak için sürekli çaba gösteririz. Müşterilere fayda sağlayacak yeni hizmetler geliştirmede rakiplerden önde olmak, temel amaçlarımız arasındadır. Hizmet geliştirmede temel hedefimiz müşterilerin ihtiyaçlarına uygunluğun sağlanmasıdır. Müşterilere daha avantajlı fiyatlar sunmak için daima maliyetleri azaltacak çözümler ararız. Müşterilerin hizmetlerimizi kullanmak için harcadıkları çaba, zaman ve enerjiyi en aza indirmek için daima çözüm önerileri geliştiririz. Müşterilerle aramızda oluşabilecek anlaşmazlıklarda prensip olarak, her zaman onların lehine kararlar almaya çalışırız. Müşterilerle aramızda güven ve dayanışma, uzun süreli ilişkiler geliştirmenin temeli olarak görülür. Hizmetlerimizin müşterilere daha düşük fiyatlarla sunulmasının yollarını sürekli olarak araştırırız.	2.02	0.78	0.83	---

* (1) kesinlikle katılıyorum, (5) kesinlikle katılmıyorum

Tablo 1’deki sonuçlar doğrultusunda, cevaplayıcıların dört ölçekle ilgili genel algılarının katılıyorum düzeyine yakın aralıkta olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle, lojistik sektöründe müşteri ve rakip odaklı olma ile öğrenmeye bağlılık ve müşteri değeri yaratma çabaları bakımından yönetici algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Tablo 2’de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, modelde yer alan dört boyut arasında anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, H₄ ve H₅ hipotezleri kabul edilmiştir. Bu durumda, müşteri odaklılık ile öğrenmeye bağlılık ve rakip odaklılık ile öğrenmeye bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo-2: Araştırma Modelinde Yer Alan Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar

Model Boyutları	MO	RO	ÖB	MDY
Müşteri Odaklılık (MO)	-			
Rakip Odaklılık (RO)	0.757*			
Öğrenmeye Odaklılık (ÖB)	0.620*	0.756*		
Müşteri Değeri Yaratma (MDY)	0.778*	0.587*	0.563*	-

* p < .01

Müşteri ve rakip odaklılık ile öğrenmeye bağlılığın müşteri değeri yönelimli olma üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik olarak uygulanan ve ilk üç hipotezi test etme amaçlı regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de özetlenmiştir.

Müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve öğrenmeye bağlılık değişkenlerinin, müşteri değeri yaratma çabaları üzerindeki etkilerinin yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($R=0.788$, $R^2 = 0.622$, $P=<.01$). Üç değişken birlikte müşteri değeri yaratma çabalarındaki toplam varyansın %62’sini açıklamaktadır. Üç değişkenin müşteri değeri yönelimli olma üzerindeki tek tek etkilerine bakıldığında ise, müşteri odaklılık ve öğrenmeye bağlılık değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılığının anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (beta), açıklayıcı değişkenlerin müşteri değeri yaratma çabaları üzerindeki görece önem sırası; müşteri odaklılık, öğrenmeye bağlılık ve rakip odaklılık şeklindedir. Bu durumda, H₁ ve H₃ hipotezleri desteklenmiş, H₂ hipotezinin desteklenmediği görülmüştür.

Tablo-3: Müşteri ve Rakip Odaklılık ile Öğrenmeye Bağlılığın Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerindeki Etkilerini Ölçen Regresyon Analizi Sonuçları

Model Boyutları	Beta	t	p
Müşteri Odaklılık	0.760	10.085	.000
Rakip Odaklılık	- 0.134	- 1.483	.140
Öğrenmeye Bağlılık	0.193	2.568	.011

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada firmaların rekabet avantajı kazanmaları için müşterilere daha fazla değer sunmalarını sağlayacak müşteri değeri yaratma çabaları üzerinde etkili olan faktörler incelenmiştir. Bu bağlamda, son dönemlerde müşterilerine daha fazla değer sunarak oldukça farklı alanlarda hizmet vermeye çalışan uluslararası lojistik sektöründe bir uygulama çalışması yapılmıştır.

Konuya ilişkin literatüre bakıldığında, müşteri ve rakip odaklı ile öğrenmeye bağlı bir işletme kültürünün müşteri değeri yaratma çabaları üzerinde önemli ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu çerçevede müşterilerine daha fazla değer sunarak rekabet üstünlüğü yaratmak isteyen firmaların öncelikle müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit etmede müşteriden işletmeye doğru bir bilgi akışını sağlamaları gerekmektedir. Ek olarak müşterilere sunulan değerlerin alternatif ürün ve hizmetlerden farklı olabilmesi için de rakiplerin ürün ve hizmet stratejilerini öğrenmeye dayalı bir rakip odaklı anlayışın işletme tarafından benimsenmesi kaçınılmazdır. Üst yönetimin kararlarında etkili olacak bilgilerin sadece rakip ve müşteriden bilgi toplamakla mümkün olmadığı, bu bilgilerin aynı zamanda çalışanlar tarafından da yorumlanıp paylaşıldığı bir öğrenme merkezli işletme kültüründe benimsenmesinin önemi açıktır.

Lojistik sektöründe gerçekleştirilen bu çalışma örnekleme kapsamında, müşteri odaklılık ve öğrenmeye bağlı bir işletme kültürünün müşteri değeri yaratma çabalarına olumlu anlamda katkıda bulunduğu, bunun da literatürü desteklediği görülmüştür. Rakip odaklı olmanın müşteri değeri yaratma çabaları üzerindeki etkilerinin anlamlı olmaması sonucu, örnekleme yer alan cevaplayıcıların rakip odaklılığı müşteri odaklılıktan tam olarak ayırt edememeleri ya da rakip odaklı olmayı müşteri değeri yaratma çabalarının bir gereği olarak görememiş olmalarından kaynaklanmış olabilir.

Bu çalışma çerçevesinde, müşteri değeri yaratma konusunda Türkçe pazarlama literatürüne bir katkı sağlandığı düşünülmektedir. Öte yandan,

konuya ilişkin ölçek geliştirilebileceği hususunda da anlamlı ipuçları elde edilmiştir. Konuyla ilgili ileride yapılacak çalışmalarda ölçek geliştirme konusunun daha detaylı olarak işlenmesi mümkündür.

Benzer araştırmaların farklı sektörlerde yapılması ve müşteri değeri yaratma çabaları üzerinde etkili olabilecek diğer değişkenlerin gelecek çalışmalarda incelenmesi konunun derinleşmesi açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın hem ilgili literatür ve bu konudaki gelecek çalışmalara yol göstermesi hem de uygulamacılara önemli ipuçları vermesi açısından önemli katkılarının olacağı ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Anderson, J.C., D.C. Jain and P.K. Chintagunta (1993) "Customer Value Assessment in Business Markets", **Journal of Business to-Business Marketing**, 1(1), 3– 29.
- Baker, W.E. and M.S. James (1999) "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(4), 411-427.
- Butz, H. and L. Goodstein (1996) "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", **Organizational Dynamics**, 24(3), 63-77.
- Daniels, S. (2000), "Customer Value Management", **Work Study**, 49(2), 67-70.
- Day, G.S. (1990) **Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value**, New York: The Free Press.
- Day, G.S. (1994) "The Capabilities of Market-Driven Organizations", **Journal of Marketing**, 58(4), 37-52.
- Dibella, A., E. Nevis and J. Gould (1996) "Understanding Organizational Learning Capability", **Journal of Management Studies**, 33(3), 361-79.
- Drucker, P.F. (1985) **Innovation and Entrepreneurship**, New York: Harper & Brothers.
- Eggert A. and W. Ulaga (2002) "Customer Perceived Value: A Substitute For Satisfaction in Business Markets?", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 17(2/3), 107-118.
- Evans G. (2002) "Measuring and Managing Customer Value", **Work Study**, 51(3), 134-139.

- Farell M.A. (2000) "Developing A Market-Oriented Learning Organization", **Australian Journal of Management**, 25(2), 201-221.
- Gale, B.T. (1994) **Managing Customer Value**, New York: Free Press.
- Garvin, D. (1993) "Building A Learning Organization", **Harvard Business Review**, 71(4) 78-91.
- Holbrook, M.B. (1999) "Introduction to Consumer Value" in M.B. Holbrook, (ed.), **Consumer Value: A Framework for Analysis and Research**, New York: Routledge, 1-28.
- Holbrook, M.B. (1994) "The Nature of Customer Value: An Axiology of Service in the Consumption Experience", in Rust, R.T. And Oliver, R. (ed.), **Service Quality: New Directions in Theory and Practice**, London: Sage, 21-71.
- Huang C.W. and A.P. Tai (2003) "A Cross-Cultural Comparison of Customer Value Perceptions For Product: Consumer Aspects in Asia", **Cross Cultural Management**, 10(4), 43-60.
- Huber, F., A. Herman and R.E. Morgan (2001) "Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management", **Journal of Consumer Marketing**, 18(1), 41-53.
- Jaworski, B.J. and A.K. Kohli (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, 57(July), 53-70.
- Khalif A.S. (2004) "Customer Value: A Review of Recent Literature and Integrative Configuration", **Management Decisions**, 42(5), 645-666.
- Kim, Y.K. (2002) "Consumer Value: An Application to Mall and Internet Shopping", **International Journal of Retail & Distribution Management**, 30(12), 595-602.
- Kohli, A.K. and B.J. Jaworski (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 54(2), 1-18.
- La, K.V. and J. Kandampully (2004) "Market Oriented Learning and Customer Value Enhancement through Service Recovery Management", **Managing Service Quality**, 14(5), 390-401.
- Langley C.J. and M.C. Holcomb (1992) "Creating Logistics Customer Value", **Journal of Business Logistics**, 13(2), 1-27.
- Lapierre, J. (2000) "Customer-Perceived Value in Industrial Contexts", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 15(2/3), 122-40.

- Lin, C.H., P.T. Sher and H.Y. Shih (2005) "Past Progress and Future Directions In Conceptualizing Customer Perceived Value", **International Journal of Service Industry Management**, 16(4), 318-336.
- Lings, I. (1999) "Balancing Internal and External Market Orientations", **Journal of Marketing Management**, 15, 239-63.
- Mazumdar, T. (1993) "A Value-Based Orientation to New Product Planning", **Journal of Consumer Marketing**, 10(1), 28-41.
- Mcdougall, H.G. and T. Levesque (2000) "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into Equation", **Journal of Service Marketing**, 14(5), 392-410.
- Monroe, K.B. (2003) **Pricing, Making Profitable Decisions**, (3. ed.), London: Mcgraw-Hill.
- Morgan, R.K., C.S. Katsikeas and K. Assiah-Edu (1998) "Market Orientation and Organizational Learning Capabilities", **Journal of Marketing Management**, 14, 353-81.
- Narver J.C., and Slater S.F. (1990) "The Effect of A Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, 5(October), 20-35.
- Naumann, E. (1995) **Creating Customer Value the Path to Sustainable Competitive Advantage**, Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press.
- Nyer, P.U. (2000) "An Investigation Into Whether Complaining can Cause Increased Consumer Satisfaction", **Journal of Consumer Marketing**, 17(1), 9-19.
- Parasuraman, A. (1997) "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", **Journal of The Academy of Marketing Science**, 25(2), 154-61.
- Sinkula, J.M. (1994) "Market Information Processing and Organizational Learning", **Journal of Marketing**, 58(1), 35-45.
- Sinkula, J.M., B. William B., and G.N. Thomas (1997) "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", **Journal of The Academy of Marketing Science**, 25(4), 305-318.
- Slater, S.F. and J.C. Narver (1994) "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", **Business Horizons**, 37(March-April), 22-8.
- Slater, S.F. and J.C. Narver (1995) "Market Orientation and the Learning Organization", **Journal of Marketing**, 59(3), 63-74.

Slater, S.F. and J. Narver (1998) "Customer-Led and Market Oriented: Let's Not Confuse the Two", **Strategic Management Journal**, 19(10), 1001-6.

Woodruff, R.B. (1997) "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25(2), 139-53.

Woodruff, R.B. and S. Gardial (1996) **Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction**, Oxford: Blackwell.

Zeithaml, V.A. (1988) "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", **Journal of Marketing**, 52(July), 2-22.