

İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi
No:39 (Ekim 2008)

DEĞER TEMELLİ PAZARLAMA ANLAYIŞINDA BALANCED SCORECARD'IN STRATEJİK ÖNEMİ

Ruziye COP*
Mustafa BEKMEZCİ**

Özet

Sanayi devrimi, 20'inci yüzyılın sonlarında yerini "Bilgi Çağı" adı verilen yeni bir döneme bırakmıştır. Küreselleşmenin de etkisiyle bilgi çağında yaşanan rekabet, müşteri anlayışını ve müşteri ilişkilerini değiştirmiş, yeni bir pazarlama yaklaşımı ve yönetim modelini gerekli kılmıştır. Literatür araştırmasına dayanan bu makalede, hem müşteri değerine hem de hissedar değerine odaklanan değer temelli pazarlama ile stratejiyi açıklığa kavuşturan ve stratejiyi eyleme dönüştüren, ölçme esasına dayanan stratejik bir yönetim sistemi olan Balanced Scorecard (BSC) arasındaki ilişki incelenmiştir. İşletmenin finansal, pazarlama ve organizasyonel değer amaçlarının yönetilmesiyle ilgilenen değer temelli pazarlama, BSC yönetim modelinin finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarıyla tam bir uyum göstermektedir. Bu anlamda değer temelli pazarlamanın uygulanabilmesinde BSC stratejik bir öneme sahiptir. Bilgi çağında rekabet üstünlüğü yakalamak isteyen işletmeler, değer temelli pazarlama stratejisini, bilgi çağının yönetim modeli olan BSC ile daha etkin kullanacaktır.

Anahtar kelimeler: Bilgi çağı, Balanced Scorecard, değer temelli pazarlama, müşteri değeri.

Strategic Importance of the Balanced Scorecard in the Value-based Marketing Comprehension

Abstract

The expression industrial revolution has been substituted with a new era at the end of 20th century which is called "Information Age". With the effect of the globalization, existence of the competition in the information age has changed the comprehension about the customers and the relationship of the customers. So the new approach must be necessary on the point of view both the management model and the marketing. This article based on the literature research and it searches the relationship between the value-based marketing which focuses on customer's and the shareholder's value and the strategic management system based on measurement which is called Balanced Scorecard (BSC) that explains the strategy and makes the strategy to action. The management model Balanced Scorecard (BSC) has four

* Yrd.Doç.Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

** Dr., Türk Silahlı Kuvvetleri.

perspectives which are finance, customer, internal process and learning&growth. Characteristics of the value-based marketing and characteristics of BSC are in a complete harmony. At that point BSC has a strategic importance for the application of the value-based marketing. Administrators, which want to catch the rivalry superiority at the information age, will use value-based marketing strategy with the BSC management model, which is the management model of information age, effectively.

Key words: Information age, Balanced Scorecard, value-based marketing, customer value.

1. BİLGİ ÇAĞI

Günümüzde küreselleşme olgusuyla birlikte rekabet her geçen gün artmaktadır. Tüketicilerin ihtiyaç ve beklentisine uygun tasarlanan ürünlerin talebi de ürün yaşam süresini kısaltmakta, ürün çeşitliliğinin artmasına neden olmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda üreticiler, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için; çok çeşitli ürünleri, hızlı bir şekilde, uygun maliyetle ve istenilen kalite düzeyinde üreterek piyasaya sürmüşlerdir¹. Başarılı olmak isteyen işletme yöneticileri ise bu unsurların yanında aşağıda belirtilen öğelerin de farkına varmalıdır. Günümüzde²;

- Rakipler çoğalmakta,
- Tüm sınırlar açık olmakta,
- Yeni buluşlar evrensel hale gelmekte,
- Bilgi bunaltmakta ve hızla eskimekte,
- Kolay büyüme hayatı zorlaştırmakta,
- Müşterilerin her zamandan daha az zamanı bulunmaktadır.

19'uncu yüzyılın sonlarında değişime damgasını vuran "Sanayi Devrimi", 20'inci yüzyılın sonlarında, yerini "Enformasyon (Bilgi) Çağı" adı verilen yepyeni bir döneme bırakmıştır. Bugün, ekonomik sistemin tamamı bir bilgi tabanı üzerinde durmaktadır³. Bilgiyi elde etme, işleme, çoğaltma, paylaşma; başka bir ifade ile bilgiyi girdiden çıktı haline dönüştürme sürecinde bilgi yönetimi başarının anahtarı olmuştur. Gerçekten, dünyanın herhangi bir yerinde depolanmış farklı konulardaki bilgiye erişme ve hepsinden önemlisi çok fazla miktarda veriyi birleştirme ve çözümleme olanağı sayesinde, başkalarının sahip olmadığı ve katma değer içeren bilgiyi üretmek artık mümkün hale gelmiştir⁴. Bilginin ilk üretim maliyeti yüksek olmasına karşın yeniden kullanılmasının maliyeti düşüktür. Bu nedenle bilgi işgücünden de mal ve hizmetlerden de paradan da hızlı yayılmaktadır. Bilginin yayılma hızı sınırsız bir toplum yaratmakta, ayrıca bilgiye erişmedeki fırsat eşitliği nedeniyle işletmelerin rekabet sistemine girmesinin önü açılmaktadır⁵. Dolayısıyla,

¹ Mahmut Tekin vd., *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*, Konya: Damla, 2000, s.12.

² Arman Kırım, *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An*, 7.b., İstanbul: Sistem, 2003, s.38.

³ Alvin and Heidi Toffler, *Creating a New Civilization, The Politics of the Third Wave*, Atlanta: Turner Publishing, 1995, s.47.

⁴ Nusret Ekin, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*, İstanbul: İTO Yayınları, 1997, s.16.

⁵ A. Semih İşevi ve Burçin Çelme, "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermaye ile Rekabeti Yakalamak", <http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf> (03.05.2006).

bilgi insan hayatını değiştirmekte, yeni paradigmlar yaratmakta, daha önce hiç olmadığı kadar büyük öneme sahip olmaktadır.

2. BİLGİ ÇAĞINDA PAZARLAMANNIN DEĞİŞEN ROLÜ

Bilginin hızlı bir biçimde toplumdaki en küçük birime kadar ulaşabilmesi, sanayi toplumunun katı yapısının, dolayısıyla rekabetin anlam ve içeriğinin de değişmesine neden olmuştur. Bilginin sosyal örgütlerden toplumun bireylerine doğru akmaya başlaması sonucu, toplumsal ve bireysel bilinçlenme artmış; tüketicilerin mal ve hizmet talepleri değişime uğramış; talebin değişimi sonucu, üretim çeşitlenmiş ve buna bağlı olarak ekonomik faaliyetlerin türü de değişmeye başlamıştır⁶. Dolayısıyla sanayi devrimi ve sanayi toplumunun insanlığa getirdiği köklü değişim ve dönüşüme benzer bir süreç de günümüzde yaşanmakta⁷, endüstriyel çağın rekabet ortamı yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakmaktadır.

Üretim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, müşteriye odaklanma, yeni yönetim anlayışları, sosyal, politik ve kültürel değişiklikler bilgi çağında rekabet ortamını şekillendiren ve rekabetçi ortama yön veren özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır⁸. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik sınırları ortadan kaldırmış, uluslar ve organizasyonlar arasındaki rekabetin boyut ve kapsamını genişletmektedir.

Yöneticilerin hızla değişen pazarların, yeni rekabetin, artan müşteri beklentilerinin ve bilgi devriminin işletmeleri ve pazarlama anlayışını nasıl etkilediğini anlaması ve değişime ayak uydurması gerekmektedir. Örneğin; günümüzde işletmelerin çoğu üretiminin tamamını veya büyük bir bölümünü geliştirmekte olan ülkelere yaptırırken, birçok işletme de geleceğini, müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri sağlamakta görmektedir. Bu tür gelişme ve değişimler işletmelerin pazarlama anlayışının da Tablo.1’de gösterildiği şekilde değişmesine neden olmaktadır.

Tablo 1 : Pazarlama Anlayışındaki Değişimler

	Geçmiş	Gelecek
Pazarlamanın amacı	Müşteri değeri yaratmak	Hissedar değeri yaratmak
Pazarlama Stratejisi	Pazar payını artırmak	Pazarlama varlıklarını geliştirip yönetmek
Varsayımlar	Pozitif pazar performansı, pozitif finansal kazançlar yaratır.	Pazarlama stratejileri “değer” itibarıyla değerlendirilmelidir.
Katkı	Müşteri, rakip ve kanal bilgisi	Pazarlamanın hissedar değerini

⁶ Nihal Kargı (Editör), *Bilgi Ekonomisi*, Ankara: Ekin, 2006, s.108.

⁷ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, İzmir: İş Bankası Yayınları, 1994, s.14.

⁸ Sait Kaygusuz, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı: 1, 2005, s.83.

		nasıl arttıracağını bilmeli
Pazarlamanın Odağı	Pazarlama yönlülük	Genel yönetim
Pazarlama Yetenekleri	Uzmanlık	Uzmanlık+genel
Savunma	Müşterileri anlamamanın önemi	Hissedar değeri yaratmada pazarlamanın rolü
Varlık Kavramı	Somut	Soyut
Mantık	Karları arttırır	Hissedar değerini arttırır
Performans Ölçütleri	Pazar payı, müşteri tatmini, satış ve yatırımların geri dönüşü	Hissedar değeri, indirilmiş nakit akışları

Kaynak: Peter Doyle, *Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak için Pazarlama Stratejileri*, (Çev. Gülfidan Barış), İstanbul, MediaCat, 2003, s.66.

Bilgi çağında yaşanan bilgi devriminin sonucunda pazarların küreselleşmesi, endüstri yapılarının değişmesi, sürekli değişen müşteri ihtiyaçları, müşteri beklentilerinin yükselmesi gibi konular işletme yöneticilerinin dikkate alması gereken önemli hususlar olmuştur. Bu da işletmelerin yönetim ve müşteri anlayışının değişmesine neden olup, onları müşteri odaklı hale getirmiştir.

3. BİLGİ ÇAĞINDA MÜŞTERİ ANLAYIŞI İLE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN DEĞİŞEN ROLÜ

Bilgi çağı, ürünlerin birbirine benzemesinden dolayı alıcıların daha seçici olduğu bir dünya yaratmıştır. Böyle bir dünyada ise alıcı-satıcı ilişkilerinde müşterilerin hâkim olması son derece doğaldır. Bu nedenle işletmeler müşteri anlayışını, dolayısıyla da müşteri ilişkilerini değiştirmek zorunda kalmışlardır. Çünkü bilgi toplumunda, daha fazla müşteri çekmek, değişen müşteri gereksinimlerine uyum sağlayabilmek ve müşterileri memnun ederek müşteri sadakati sağlamak işletme yönetimi açısından önemli olmaya başlamıştır.

Bilgi toplumunda işletmeler için zenginlik yaratılması müşteriler ile kurulan ilişkilere bağlıdır. İletişim sürecinin yönetiminde müşterilerle ilişki kurulmalı ve bu ilişkilerin sonucu etkilemesine yönelik stratejik planlar geliştirilmelidir⁹. Müşteri ile ilişki kurmak öncelikle müşteriyi tanımayı, ihtiyaçlarını anlamayı, onlara yol göstermeyi ve yardımcı olmayı, farklılık yaratmayı, iletişim kurmayı ve bu iletişimi devam ettirmeyi, onların duygularını anlamayı ve onlara işletmenin sosyal sorumluluk sahibi olduğunu göstermeyi gerektirir. Dolayısıyla günümüzün işletmeleri, işin bütününe müşterinin perspektifinden bakıp, geleneksel yönetim-üretim-satış odaklı işletmeler yerine müşteri odaklı anlayışa sahip olmalıdır¹⁰. Burada özellikle belirtilmesi gereken; işletmelerin müşteri konusunda seçici olması

⁹ Ander Gronstedt, *Müşteri Yüzyılı*, (Çev. Ş. Tanju Kalkay), İstanbul: MediaCat, 2002, s.9.

¹⁰ G. William Dauphinais vd., *CEO'ların Bilgeliği*, (Çev. Uğur Alpaky vd.), 3.b., İstanbul: Sistem, 2003, s.40.

gerektiğidir. Yapılan araştırmalar, müşterileri desteklemek için yapılan tüm maliyet kalemleri göz önüne alındığında müşterilerin %70 civarında bir oranının hiç de karlı olmadığını ortaya koymuştur¹¹. Bu bağlamda işletmelerin yapması gereken; mevcut ve potansiyel karlarını müşteri bazında inceleyerek, karlı müşterileri seçmek ve belirlenen bu müşteriler için ne kadar yatırım yapılacağına karar vermektir.

Pazarlamada ilk adım, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, ikinci adım, farklılık üstünlüğü yaratmak, üçüncü adım ise müşterileri anlamak ve yaratılan üstünlüğü müşterilerin tekrar alım yaptıkları sürekli ilişkiler haline dönüştürmektir¹². İşletmelerin rakipleri kendi sektöründen, diğer sektörlerden ve dünyanın her yerinden gelmektedir. Dolayısıyla işletmeler stratejilerini ürün-merkezli değil, müşteri merkezli oluşturmak zorundadır. Drucker'ın ifade ettiği gibi; "bir işletmenin amacı ürün yaratmak değil, müşteri yaratmaktır". Bu nedenle stratejinin başlangıç noktası müşteridir. Diğer bir anlatımla pazar müşteri pazarıdır ve kavramlar müşteri yönlü olarak değişmiştir. Artık kavramlar; "müşteri merkezli pazarlama, müşteri odaklılık, müşteri mutluluğu endeksleri, toplam müşteri hizmeti vs." şeklinde pazara yön veren şekildedir¹³.

Bilgi çağında müşteriler de yukarıda bahsedilen değişimlerin farkındadır ve bu değişimlerden etkilenmektedir. Müşterilerin satın aldıkları mal ve hizmetler de değer verdikleri unsurlar da değişmektedir. Müşteriler için mükemmel bir ürün ayrıcalık olmaktan çıkmış, müşterilerin kendilerini farklı ve özel hissetmesini sağlayan duygusal değerler de işletmeler tarafından dikkate alınmaya başlanmıştır.

Duyguların ekonomideki yerini anlattığı "Emotinomics" adlı kitabında Dan Hill, duyguların stratejik ya da taktiksel iş planları tarafından yönetilmesi gerektiğini, duyguların ölçülemediği takdirde markaların yönetilemeyeceğini, markaların yönetilemediği iş hayatında da plan yapmanın anlamsız olduğunu belirtmektedir. Hatta Hill, hangi duygunun hangi ürüne verilmesi gerektiğinin bile yönetilmesinden bahsetmektedir¹⁴. Dolayısıyla işletmeler, müşterilerle olan ilişkilerini farklı bir boyutta ele alıp değerlendirmeli, farklı beklentileri karşılayacak esnekliğe sahip olmalıdır. Maliyet ve teknoloji konusunda her işletmenin bir farklılaşma stratejisinin bulunduğu günümüzde, farkı yaratacak olan işletme ile müşteri arasında kurulan duygusal bağ olacaktır. Bu düşünce ile istediği müşteriye istediği deneyimi yaşatabilecek kabiliyette bir kurum felsefesi için gerekli insan, süreç ve teknoloji yapılanmasına sahip işletmeler sağlayacakları müşteri memnuniyeti ile karlarını maksimize edeceklerdir¹⁵.

Bilgi çağında işletmelerin müşterilerini farklı ve özel hissettirmesini sağlayan duygusal değerler de yeterli olmamaktadır. Müşterilerin işletmeyi nasıl algıladığı da rekabet açısından büyük önem kazanmıştır. Niteliği ne olursa olsun işletmelerin

¹¹ Peter Doyle, *Değer Temelli Pazarlama*, (Çev. Gülfidan Barış), İstanbul: MediaCat, 2003, s.114.

¹² Doyle, s.157.

¹³ Ercan Kaşıkçı, *Para-Mosyon Pazarlamanın 7 P'si*, İstanbul: Kariyer, 2002, s.16.

¹⁴ Hande Yavuz, *Duygusal Ekonomi*, Capital, Sayı: 1/2008, s.188.

¹⁵ Figen Zekier Dereli, "CRM Nedir?", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?nt=603> (04.12.2005).

hedef kitlelerinin sosyal sorumluluk ekseninde beklentilerini de dikkate alması gerekir. Sosyal sorumluluk kısaca, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortam ile ilgili yerine getirmesi beklenen yükümlülükleridir. Doğal çevreyi koruma, müşterilerin tercihlerini dikkate alarak kaliteli ve güvenli ürünler sunma, işgörenlerin temel hak ve özgürlüklerine saygı gösterme, işletmeyi hissedarlarının haklarını koruyacak ve yatırımlarını karlı kılacak bir şekilde yönetmek, faaliyetlerine ilişkin doğru bilgi sunma ve toplumun refah seviyesine katkıda bulunacak eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme gibi konular bu kavram kapsamında değerlendirilmektedir. Bir işletme sosyal sorumluluk anlamında olumsuz değerlendirildiğinde bu sonuç, işletmeye karşı güveni sarsacak ve işletmenin imajını da olumsuz olarak etkileyecektir.

Sosyal sorumluluk anlayışı ile birlikte değerlendirilecek unsurlardan bir tanesi de kurum imajı ve kimliğidir. İşletme kültürünü organizasyon dışına yansıtan kurum imajı ve kimliği olumlu değerlendirildiğinde işletme için bir entelektüel sermaye niteliği kazanacaktır. Yönetim kalitesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi, uzun dönemli yatırımların kalitesi, yeni buluşlar, finansal açıdan sağlamlık, yetenekli insanları, geliştirme ve işe alma yeteneği, toplumsal ve çevresel sorumluluk, kurum kaynaklarının akıllı kullanımı gibi hem işletmenin yapısı, yönetim anlayışı, işletmenin insan kaynakları yönetimi ve işletme kültürüyle, hem de işletmenin müşterilerle ilişkileriyle ilgili kıstaslar, artık kurum imajı kavramının bir yönetim ve pazarlama disiplini olduğunu açıkça göstermektedir¹⁶. İmaj sayesinde yaratılan güven ile yeni müşterilerin kazanılması, mevcut müşterilerin bağlılığı, yeni hizmet ve ürünlerin tutundurulması daha az bir pazarlama çabası gerektirecektir.

Müşteri hizmetinin gerek duygusal gerek sosyal sorumluluk gerekse imaj anlamında farklılığından amaç, uzun dönem müşteri sadakati yaratmaktır. Müşteri sadakati de aslında müşteri ile işletme arasındaki olumlu bir duygusal ilişkinin dışı yansımasıdır.

İşletmelerin müşteri sadakati yaratmak konusunda hassasiyet göstermesinin nedeni aşağıda belirtilen avantajlardan kaynaklanmaktadır¹⁷.

- Sadık müşteriler çok etkin reklam yapar, çevrelerindeki herkesi etkilemeye, o ürünü kullanmaya yönlendirir.
- Sadık müşteriler üzerine en az masraf yapılan müşterilerdir. Çünkü yeni müşteriler yaratmanın maliyeti oldukça yüksek iken, sadık bir müşteriyi tutmanın maliyeti oldukça azdır.
- Sadık müşteriler düzenli olarak o ürünlerin kullanıcılarıdır. Dolayısıyla o ürünün pazardaki payını koruyan kimselerdir.
- Sadık müşteriler sadakatlerinden ötürü o firmanın yeni ürünlerine de sempatik bakarlar.

¹⁶ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul: Sistem, 1999*, s.154.

¹⁷ Kaşıkçı, s.134.

Her işletme, belirli bir müşteri profili düşünülerek kurulmuş, ancak gerçek müşterilerine hizmet ederek ayakta kalmayı başarmıştır. Bu nedenle; müşteriye daha iyi anlamayı sağlayacak kanalların açık tutulması ve müşteri ile iyi ilişkiler kurulması başarı için kaçınılmaz bir olgudur¹⁸. Bu bağlamda ele alınması gereken konulardan bir tanesi de pazarlama iletişimidir.

Pazarlama iletişimi, tüketiciler ile kuruluş arasında oluşan sürekli bir diyalogdur¹⁹. Pazarlamaya söz konusu olan her yaklaşım ve uygulama aslında bir tür iletişimdir. Örneğin; ürün tasarımı ile tüketiciye farklı mesajlar, duygular gönderilir. Dağıtımın kendisi de bir iletişimdir. Pazarlama iletişimi ürün tasarımının yanı sıra fiyat, dağıtım, reklam ve mağaza içi çalışmaları da kapsar. Bu süreç müşterinin ürünü satın alması ile başlayıp, satın alma sonrası hizmeti de içerir.

İşletmeler, pazarlama anlayışı ile daha başarılı bir müşteri yönetimi için, müşterilerin değerini hesaplayıp, ömür boyu ellerinde tutmanın yollarını aramakta, pazarlama iletişimi ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) uygulamaları ise bu yöndeki çalışmaları kolaylaşmaktadır.

Müşteri anlayışı ve müşteri ilişkilerindeki bu değişimler, pazarlama ve pazarlama karmasını önemli ölçüde değiştirerek, yeni bir pazarlama yaklaşımını gerekli kılmıştır. Bu pazarlama yaklaşımı hem müşteri değerine hem de hissedar değerine odaklanan değer temelli pazarlamadır²⁰.

4 DEĞER TEMELLİ PAZARLAMA

Hem müşteri değerine hem de hissedar değerine odaklanan değer temelli pazarlama, bilgi çağında rekabetçi üstünlük sağlama konusunda önemli avantajlar sağlayacaktır. Değer temelli pazarlama stratejisi, işletmenin hissedar değerini maksimize edecek pazar yaklaşımı konusunda tutarlı bir dizi karar olarak tanımlanır. Değer temelli pazarlama, işletmenin finansal, pazarlama ve organizasyonel değer amaçlarının yönetilmesiyle ilgilidir²¹. *Finansal değer amaçları*, hissedar değerini etkileyen dikkate alınması gereken oranlardır. *Pazarlama değer amacı*, finansal oranlarda iyileştirme sağlamak için gereken müşteri yönlü planlardır. *Organizasyonel değer amaçları* ise işletmede hissedar değerine yönelme olgusunu yaratıp geliştirmeye yönelik yapı ve uygulamalardır. Değer yaratan unsurların; uzun dönemde işletmenin değerini müspet yönde etkilemesine, ölçülebilir ve iletilebilir olmasına dikkat edilmelidir.

Finansal değer yaratıcı unsurları, işletmenin temel amacıdır. Ancak finansal anlamda büyüme ve karlılık hedeflerini gerçekleştirmek işletmenin pazarlama stratejisine bağlıdır. Büyüme ve karlılık, öncelikle çekici hedef pazarları seçmeye ve

¹⁸ Ebru Ertüreten, “Yeni Ekonomide Yeni Müşteri Modelleri”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc> (15.07.2006).

¹⁹ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, 4.b., İstanbul: MediaCat, 2002, s.36.

²⁰ <http://www.nd.edu/~jweber/Mark481%20B2B%20Mark%20Overview.doc> (25.10.2007)

²¹ Doyle, s.71.

sürdürülebilir farklı olma üstünlüğü yaratmaya bağlıdır. İşletmelerin farklılık yaratabilmesi için öğrenmesini de sağlayacak iç süreçlerine odaklanması gerekir.

Pazarlama değer yaratıcı unsurları; müşteri değeri, farklılık üstünlüğü, güçlü markalar ile müşteri sadakati yaratmak, müşterilerle ilişki kurmak, pazarlama bilgisine sahip olmak, stratejik ilişkiler kurmak gibi organizasyonel gereklilikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansal anlamda başarının sağlanması ancak pazarlama değer yaratıcı unsurları sayesinde gerçekleşecektir.

Organizasyonel değer yaratıcı unsurları ise doğru kurumsal yapı, sistemler ve temel yetenekler, kültür, çalışanların motivasyonu, liderlik gibi işletmeyi hissedar değerini maksimize etmeye yönlendirecek değerlerdir. Birçok işletmenin başarısız olmasının nedeni pazarlama stratejilerinin kötü olması değil, bu stratejileri uygulayamamasıdır. Bir pazarlama stratejisinin başarılı olması ise işletmenin organizasyonel değer yaratıcı unsurlarına bağlıdır. Organizasyonel değer yaratıcı unsurları mükemmelliği sağlayabilmek için gelişme ve değer yaratmayı sağlayan unsurlardır.

Değer temelli pazarlamanın müşteri değeri ve hissedar değerine bakışı şu şekildedir.

4.1 Müşteri Değeri

İşletmeler, sadece ilgi göstererek uzun süre müşteri sadakati sağlayamazlar. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi müşterilerine üstün değer sunmasına bağlıdır. Müşteri için değer yaratma, müşterinin ne istediği, ürünü satın aldıktan sonra ne bulduğu ile ilgilidir. Bir başka ifade ile müşteri değeri yaratma, ek yararları, herhangi bir bedel ödetmeden müşteriye sunmaktır²².

İşletmeler, hedef müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılayacak bir “değer” yaratma anlayışında olmalıdır²³. Bu düşünce hem müşterilerin ne istediğini hem de rakiplerin müşterilere ne sunduğu konusunda detaylı bir analiz yapmayı gerektirir. Yapılan rekabetçi analiz ise işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştırarak, onlara karşı bir üstünlük sağlar. Farklı olma üstünlüğüne sahip olan işletmeler, hali hazırdaki müşterilerini muhafaza ettikleri gibi yeni müşterilerin de ilgisini çekerler.

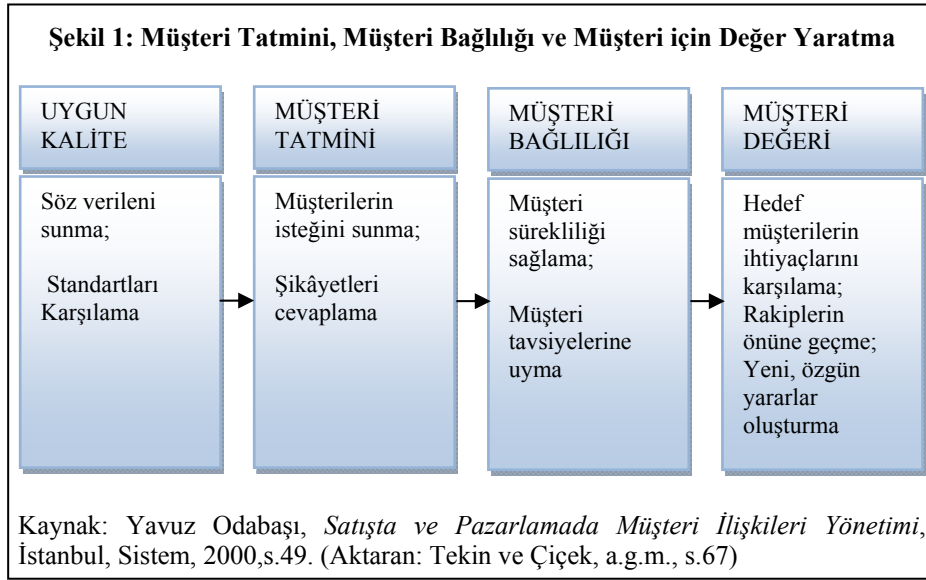
Değer kavramı, müşterilerin zihnindeki bir algılama olarak ifade edildiğinden müşteri açısından algılanan değer; güven, imaj, ün gibi soyut unsurları da kapsmalıdır. Değer yaratmak, hizmet ile kalitenin de bir sentezi olup; hizmet, kalite

²² Mahmut Tekin ve Ercan Çiçek, “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama” V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s.66.

²³ Doyle, s.151.

ve müşteri tatmininin tüm unsurlarını kapsamaktadır. Bu ilişkiyi Şekil.1'de tüm unsurları ile görmek mümkündür²⁴.

Buraya kadar anlatılanlar, daha iyi ürün ve hizmetlerle işletmelerin müşterilerine nasıl değer sağlayabileceğidir. Ancak müşterilerine değer sağlayan işletmelerin aynı zamanda bu müşterilerin kendilerine nasıl değer ya da kar sağlayacağına dair net bir stratejiye de sahip olması gerekir. İşletmeler genellikle bu ikisinden birine odaklanmaktadır. Oysa bilgi çağının rekabet ortamı her ikisine de aynı anda odaklanmayı gerektirmektedir²⁵. Müşterilerin işletmeye nasıl değer yaratacağı hususu değer temelli pazarlamanın hissedar değeri ile ilgilidir.



4.2. Hissedar Değeri

Ekonomik değer yaratımının anahtarı, işletmenin değişen pazar çevresinde rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi ya da sağladığı üstünlüğü devam ettirebilmesi yeteneğidir.

Hissedar değeri yaklaşımı, tıpkı her varlık gibi bir işletmenin ekonomik değerinin, sermaye maliyetinin tahmin edilen nakit akışından çıkarılmasıyla belirlendiğinin kabulü ile başlar²⁶. Bu anlamda hissedar değeri analizi gelecekteki nakit akışını tahmin etmeyi gerektirir.

Hissedar değerinin temel ilkesi; yönetimin görevinin nakit akışı toplamını maksimize etmektir. Ancak, hissedar değerini artırırken özellikle üzerinde

²⁴ Tekin ve Çiçek, a.g.m., s.67.

²⁵ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2048 (17.03.2007).

²⁶ Doyle, s.80.

durulması gereken husus; çalışanların bilgili, sorumluluk sahibi ve ahlaklı olması gerektiğidir. Bu değerlerin yanında işletmenin sahip olduğu, örneğin; pazara, yüksek pazar payı getirecek yeni ve karlı ürünler sunmak ya da güçlü markalar yaratmak²⁷, gibi pazarlama stratejileri de büyük önem arz etmektedir.

Hissedar değerini arttıran konulardan biri de maliyetlerin düşürülmesidir. Bu maksatla; değer yaratan müşteri ve ürünlerin doğru belirlenmesi, ürün ve müşteri bazında karlılığın ve maliyetlerin doğru hesaplanması ve maliyetlerin doğrudan ilişkili olmayan kısmının doğru dağıtılması gerekir.

Günümüzün rekabet ortamında hızla değişen pazarlarda değer artışı yeni pazar fırsatlarını belirleyen ve pazar yönlü stratejiler geliştiren işletmelerin olacaktır²⁸. Hissedar değerini arttırmak için müşteri değerini arttırmak gerekir. Diğer bir anlatımla müşteri değerinin artırılması hissedar değerini de arttıracaktır. Bu durumu Şekil.2'de olduğu gibi kurgulayabiliriz.



5. MEVCUT DURUMUN DEĞERLENDİRMESİ

Değer yaratıcı unsurlar da aslında işletmeler için mevcut durumun eksikliklerini ortaya açıkça koymaktadır. Pek çok işletme performansını finansal verilere bakarak ölçmektedir. Pazarlamanın değer yaratıcı unsurları ile organizasyona ait değer yaratıcı unsurlar işletmeler tarafından göz ardı edilmektedir. İşletmeler stratejik değer yaratıcılarındaki değişimleri yalnızca muhasebe veya finansal performans ölçütleri kullanarak izleyemezler. Finansal ölçütler geçmiş hakkında mükemmel bilgi sunarken gelecek hakkında pek fikir vermezler. Dolayısıyla finansal ölçütler bilgi çağının iş gerçekleri ile uyumlu değildir.

²⁷ Doyle, s.73.

²⁸ Doyle, s.67.

Ernst&Young's Center for Business Innovation tarafından 1998 yılında yapılan "Measures That Matter" başlıklı araştırma; organizasyonel yatırımcıların, belli bir firmanın hisse senetlerine yatırım yaparken, finansal olmayan ölçümlere ortalama 1/3 oranında ağırlık verdiklerini ortaya koymuştur. Daha da önemlisi, söz konusu araştırmada, yatırımcıların bu türden ölçümleri kullanma eğilimleriyle, verdikleri kararların doğruluğu arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur. Araştırmada ortaya konan 39 adet finansal olmayan gösterge arasında; firma stratejisinin kalitesi ve uygulanması, yönetimin güvenilirliği, gelişime yatkınlık, yetenekli işgörenleri çekebilmesi, sosyal ve çevreci politikalar, alınan kalite ödülleri gibi unsurlar yer almaktadır²⁹.

Finansal ölçütlerin mali politika ile ilgili olması³⁰, belirsizliğin etkilerini dikkate almaması³¹, müşteri ihtiyaçlarının tatmini ve müşterinin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmeye herhangi bir veri sağlamaması³² finansal ölçütlere dayalı olan geleneksel performans ölçme sistemlerinin en önemli eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kısa dönemli kazançlara odaklanmak, uzun dönemli rekabet gücünü ve hissedar değerini arttıran büyüme yönlü stratejiler için en büyük engeldir. Bu anlamda finansal ölçütler yetersiz kalmıştır ve bundan dolayı işletmeler başarılarını devam ettirmek için yeni ölçütlere odaklanmak zorunda kalmışlardır.

İşletmelerin, ölçüm sistemlerini yeniden tasarlamaları veya geliştirmelerini sağlayacak yönetim süreçleri önerilmiştir³³. Performans ölçüm matrisi (Keegan vd., 1989), Smart piramidi (Lynch ve Cross, 1991), Balanced Scorecard (Kaplan ve Norton, 1992) ve performans prizması (Kennerly ve Neely, 2000) bunlara örnek olarak verilebilir³⁴. Bu yaklaşımlar öncelikle stratejinin netleştirilmesi, stratejiye uygun kritik başarı faktörlerinin ortaya konması ve kritik başarı faktörlerine uygun ölçütlerin tanımlanması bakımından birbirleri ile benzerlik göstermektedir³⁵.

²⁹ Fatih Yavuz, "Garantide Balanced Scorecard Uygulamaları", 9. Ulusal Kalite Kongresi Bildirisi, İstanbul, 21-22 Kasım 2000.

³⁰ Louise Kloot ve John Martin, "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", Management Accounting Research, Vol: 11, 2000, s.234.

³¹ Hilmi Yüksel, "Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 11, Sayı:1, 2004, s.149.

³² Muhittin Şimşek, *İş Hayatında Önce İnsan*, İstanbul: Hayat, 2006, s.172.

³³ Mikko Leinonen, "A Survey on Performance Measurement System Design and Implementation", <http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/MLReno.pdf> (25.04.2005).

³⁴ Miral Metawie and Mark Gilman, "Problems with the Implementation of Performance Measurement Systems in the Public Sector Where Performance is Linked to Pay: A Literature Review Drawn from the UK",

<http://www.kent.ac.uk/kbs/crbp/pdf/Paper%20-%20Miral%20Metawie.pdf> (20.04.2006)

³⁵ Paula Mettanen, "Design and Implementation of a Performance Measurement System for a Research Organization", http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/milan_p.pdf (25.04.2006).

Yukarıda bahsedilen modellerde; finansal ölçütlerin yanında işletmenin iç süreçleri, çevresi ve işgörenlerle ilgili göstergeler de kullanılmıştır. Sadece finansal ölçütleri kullanan işletmeler ile finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte kullanıldığı bütünlük ölçüm sistemlerini kullanan işletmeler arasındaki farkları ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada Tablo.2’de gösterilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 2: Bütünlük Ölçüm Sistemi Kullanan İşletmeler ile Geleneksel Ölçüm Sistemi Kullanan İşletmelerin Karşılaştırılması

Bütünlük Performans Ölçüm Sistemi Kullanan İşletme	Geleneksel Performans Ölçüm Sistemi Kullanan İşletme
Strateji ile bağlantılı olarak finansal ve finansal olmayan göstergeleri içine alan ölçütlerden oluşan performansı düzenli olarak izler.	Sadece finansal ölçüm yapar.
Kısa ve uzun dönemli amaçlarla dengeli ölçümler yapar.	Kısa döneme odaklanır.
Performans verileri açık olarak paylaşılır.	Performans verileri saklanır, korunur.
Organizasyonel performans bütünlük bir bakış açısıyla tartışılır.	Performans tartışmaları tek bir konu üzerinde yoğunlaşır.
Stratejilerin anlaşılabilirliği ve kabulü yüksektir.	Stratejilerin anlaşılması konusunda tutarsızlık vardır.
Kısım, bölüm, takım ve yapısal performans ölçümleri birbirleri ile bağlantılıdır.	Birimler arasında bağlantı yoktur.
Bilgiye erişme gücüne sahip çalışanlar dengeli karar verebilir.	Bürokratik karar prosesi organizasyon kararlarını zorlaştırır.
Çalışanlar stratejik amaçlarla bağlantılı ödül sistemini açık bir şekilde görür.	Performans yönetim sistemi ve ödül sistemi önemli çatışmalara neden olabilir.

Kaynak: A.Erdinç Emrem, *Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü*, Basılmamış Doktora Tezi, 2002,s.20.

Bütünlük yönetim sistemlerinden biri olan BSC yöntemi, finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de göz önüne almaktadır. BSC, müşteri tatmini, işletmenin iç süreçleri ve işletmenin yenilik ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin operasyonel ölçütler ile finansal ölçütleri bütünlüklemesi hissedar değer analizi için dolayısıyla da değer temelli pazarlama için çok büyük bir avantaj sağlayabilir.

6. BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) yönteminin geliştirilmesinin nedeni, işletmelerin uzun dönemli performansını ölçmek için kısa vadeli finansal göstergelerin yetersiz kalmasının anlaşılmasıdır. BSC, işletmeler için uzun dönemde nakit akışı yaratma yeteneğini neyin belirlediğini bulmayı amaçlamaktadır.

İşletmeler, gerçek anlamda doğru şeyleri ölçen ölçüm sistemlerini geliştirme konusunda birçok engelle karşılaşmaktadır. Karşılaşılan engellerin aşılması için yapılması gereken, geçmişin finansal ölçütleri ile geleceği şekillendirecek ölçütleri dengelemektir. İşgörenlerin fikirleri, müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkilerin kalitesi, organizasyonun sahip olduğu bilgi teknolojileri, yenilik ve kalite kültürü vb. geleceği şekillendiren ölçütlerden bazılarıdır.

BSC, bir işletmenin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistemdir³⁶. BSC modelinin hareket noktasını strateji ve buna bağlı olarak misyon ve vizyon tanımlamaları oluşturur. Amaç tüm performans ölçüm ve yönetim yapısının strateji ile ilişkilendirilmesidir.

BSC; işletmelerin geçmişteki mali ölçütlerinin gelecekteki performansını etkileyecek unsurlara ait ölçütlerle bütünleştirilmesini sağlar. Böylece BSC ile işletmelerin uygulayacağı strateji belirlenir. Michalska³⁷ da BSC'ın kullanma amaçları arasında, işletme stratejisinin yapılandırılması ve stratejinin farkına varılmasının sağlanması, strateji ve stratejinin gerçekleşme sürecinin izlenmesi, işletmedeki her bölümün ve işgörenin amacının işletme stratejisine dönüştürülmesi gibi konuları da belirtmiştir.

BSC, amacı itibarıyla hem çeşitli performans göstergelerini kullanan bir performans ölçüm ve değerlendirme aracı, hem bütünlük bir yönetim aracı hem de bir kurumsal öğrenme aracıdır³⁸. BSC, stratejik kararların sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak yöneticilerin işletmeye dört önemli boyuttan bakmasını sağlamaktadır. BSC'ın boyutları ile bu boyutlar vasıtasıyla cevabı aranan sorular ve kullanılan genel ölçütler aşağıda gösterildiği şekilde tablo haline getirilebilir³⁹. Böyle geniş kapsamlı bir değerlendirme neticesinde yönetimin işletmeye “denge” bir şekilde bakması sağlanabilir.

³⁶ Nezahat Güçlü, “*Stratejik Yönetim*”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:2, 2003, s.83.

³⁷ J. Michalska, “*The Usage of the Balanced Scorecard for the Estimation of the Enterprise's Effectiveness*”, Journal of Materials Processing Technology, 2005, ss.751-758.

³⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8.Baskı, İstanbul: Beta, 2001, s.374.

³⁹ Robert S. Kaplan ve David P. Norton. *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (Çev. Serra Ege), İstanbul: Sistem, 2003, ss.33-37.

Yukarıda belirtilen temel unsurlar sadece her bir işletme için kesin olarak tanımlandığında genellikle yeterli olmaktadır. İhtiyaç duyulduğu takdirde boyutlar genişletilebilir veya başka bir boyutla yer değiştirebilir. Seçim tamamen işletmenin çalıştığı alanla ilgili özelliklere bağlı olarak değişmektedir⁴⁰. Dört ana boyutun hepsinin kullanılıp kullanılmaması ya da bu boyutlara yeni boyutların eklenmesi ile BSC’ya bir esneklik kazandırılabilir.

Tablo 3: BSC’nin Dört Boyutu, Cevap Aranılan Sorular ve Genel Ölçütler

Boyut	Cevap Aranılan Sorular	Genel Ölçütler
Finansal Boyut	Hissedarlara nasıl görünmekteyiz?	İşletme geliri, yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer
Müşteri Boyutu	Müşteriler bize hangi göz ile bakmaktadır?	Müşteri tatmini, müşteri sadakati, yeni müşteri kazanma, müşteri karlılığı, pazar ve müşteri payı
İç Süreçler Boyutu	Mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz?	Kalite, maliyet, yeni ürün sunumu, tepki süresi
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Gelişme ve değer yaratmayı nasıl devam ettirebiliriz?	İşgörenlere yeni yeteneklerin kazandırılması, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemleri, çalışma ortamının uyumu

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (Çev.Serra Egeli), İstanbul: Sistem, 2003, ss.33-37’deki bilgilerden derlenmiştir.

Performans ölçütleri BSC’nin dört boyutunu da kapsayacak şekilde neden-sonuç ilişkisi ile birbirine bağlanmalıdır. Böylece finansal olmayan stratejik hedeflerin mantıklı bir şekilde bir araya getirilmesi sağlanmış olur. Boyutların her biri işletmenin amaçlarını (başarılabilecek olan), göstergelerini (amaçların ölçütleri), hedeflerini (başarılabilmek istenen skor ve zaman) ve faaliyetlerini (nasıl yapılacağını) tanımlar. Boyutların bu şekilde seçimi oldukça mantıklıdır. Şöyle ki; işletme finansal hedeflerine karar verir (finansal boyut), bu hedeflerine ulaşabilmek için firmanın müşterilere nasıl görünmesi gerektiğini belirler (müşteri boyutunda örneğin müşteri tatmin ölçütleri), sonra bu sonuçlara ulaşabilmek için nasıl bir iç süreçte sahip olması gerektiğini tanımlar (örneğin pazarlama ve üretim arasında iletişimin zamanında sağlanması), son olarak da işi yapmak ve devam ettirebilmek için hangi yöntemlere ihtiyacı olduğunu tespit eder (öğrenme ve gelişme boyutu).

Dört boyutu ile BSC, işletmelere finansal sonuçların izlenmesi ile eş zamanlı olarak gelecekte “işletmenin gelişmesi” ve “rekabetçi güç” olma konusunda gerekli olan ancak maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımların kontrol edilmesi konusunda yardımcı olmaktadır.

Finansal boyutta, hissedar değeri yaratan finansal unsurlar ile işletmenin değerini artırmak için neler yapılması gerektiği konusu ele alınır. Finansal boyuttaki ölçütler, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve

⁴⁰ Michalska, a.g.m.

uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır⁴¹. Bu nedenle finansal boyut, BSC'da yer alan diğer boyutların odak noktasıdır. Bir işletmenin aşağıdakileri birer amaç olarak belirlemesi ve performans ölçütü olarak kullanması önemlidir.

- Sermayenin geri dönüş oranı
- Pazar araştırması başına ortalama maliyet
- Kar marjı
- Ekonomik katma değer
- Nakit akışı
- Satış hâsılatının yıllık değişme oranı
- Sipariş başına maliyet
- Ürün geliştirme harcaması
- Satışların maliyeti
- Ar-ge için harcanan parasal kaynak.

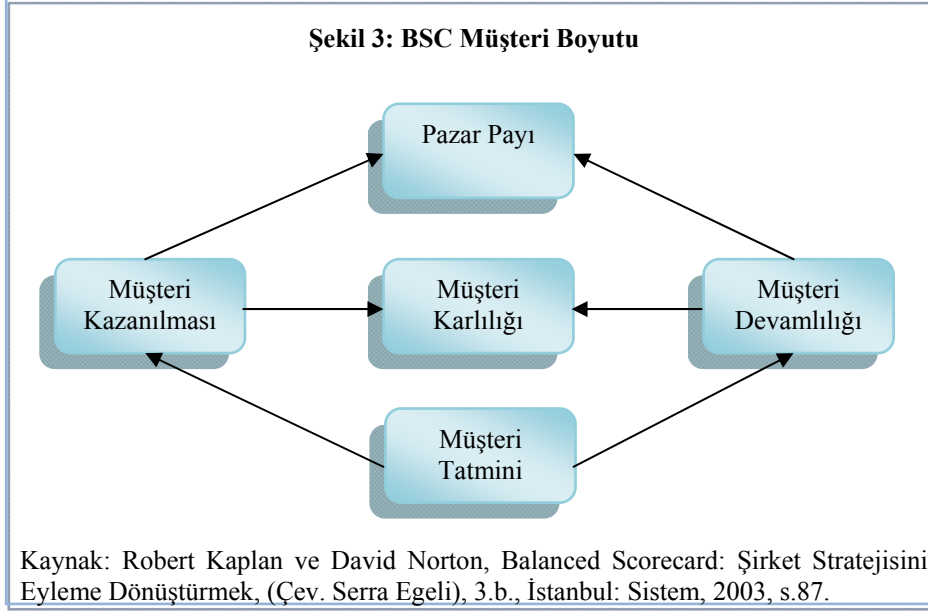
Müşteri boyutu, firmanın büyüme ve karlılığının müşteri tatminine bağlı olduğuna vurgu yapar ve işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenir. Büyüme ve karlılık çok büyük ölçüde müşteriye tatmin etme yeteneğine bağlıdır. İşletmeler uzun dönemde hissedar değerini arttırmak istiyorlarsa, müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetleri üretmeleri müşteri zorunluluktur. Müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetlerin üretilmesi müşteri tatminini sağlar, tatmin olan müşteriler işletmenin müşterisi olmaya devam ettiği gibi işletmenin de gönüllü reklamını yaparlar, böylece yeni müşteriler kazanılır ve müşteri karlılığı artar. Pazar payında önemli bir orana sahip olmak da bu sürecin doğal bir sonucudur. Pazar payındaki olumlu değişimler de hissedar değerini arttıracaktır. Bu süreç Şekil.3'de gösterilmiştir. Müşteri boyutunda hedef müşteri kesiminde sadakat ve tatmin yaratacak, ürün ve hizmet nitelikleri, müşteri ilişkileri ile imaj ve ün gibi unsurlar da dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde karın ve yaratılan değerlerin bir sektörden diğerine ya da bir işletmeden diğerine doğru akması anlamında değer göçünün yaşanması kaçınılmaz olacaktır⁴². Müşteri boyutu ile kullanılabilir ölçütlerden bazıları şunlar olabilir;

- Pazar payı yüzdesi
- Siparişlerin karşılanma oranı
- Müşteri tatmin seviyesi
- İlişkide bulunulan müşteri sayısı
- Toplam müşteri sayısındaki artış
- Marka imajı ve marka farkındalığı
- Müşteri tanınma oranı
- Yeni müşteri kazanma
- Önemli müşterileri sıralama
- Mamullerin iade oranı.

⁴¹ www.kalder.org (25.04.2006)

⁴² Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 6.b., İstanbul: Sistem, 2004, ss.34-45.

Şekil 3: BSC Müşteri Boyutu



BSC’ın iç süreçler boyutu, işletmelerin nakit akışı yaratabilmesi için ne kadar etkin süreçlere sahip olduğu ile ilgilidir. BSC’da yer alan bu boyutta yöneticiler müşteri tatmini dolayısıyla işletmenin finansal amaçlarına ulaşabilmesi için işletme içindeki kritik süreçleri tanımlamaktadır. İç süreçler, bir kuruluşun stratejisinin iki önemli bileşenini yerine getirir⁴³: (1) müşteriler için değer teklifi üretir, (2) finansal boyuttaki üretkenlik bileşeni için süreçleri geliştirip, maliyetleri azaltır. İç süreçler boyutunda yer alan ölçütler müşteri tatmini ve işletmenin finansal amaçlarına ulaşmasında en fazla etkisi olan; mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknik yöntem ve programlar üzerine odaklanır⁴⁴. Amaçlar ve ölçütler müşteri tatmininde etkisi olan süreçlere odaklanmalıdır. İç süreçler boyutunda kullanılacak ölçütlerden bazıları şunlar olabilir;

- Yeni ürünlerin satış yüzdesi
- Kalite göstergeleri, hatalı mamul yüzdesi
- Üretim süreç etkinliği
- Üretim döngüsünün tamamlanma süresi
- Envanter yönetimi
- Teknolojik yetenekler
- Yeni mamul satışları
- İş hatlarında durma sayısı

⁴³ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, s.43.

⁴⁴ Yonca Deniz Gürol, “*Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanmasıdaki Rolü*”, <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf> (17.05.2005)

- Stoklamada yapılan hata yüzdesi
- Bakım problemlerinden dolayı oluşan üretim zaman kaybı.

BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutu, firmanın uzun süre rekabetçi kalabilmesinin, firmanın temel yeteneklerini zaman içinde iyileştirebilmesine, çalışanlarının yeteneklerinin ve özelliklerinin önemine vurgu yapar. BSC'da müşteri boyutu ve iç süreçler boyutunda yer alan amaç ve ölçütler işletmenin rekabet ortamında başarılı olabilmesi için önemli olan alanlara vurgu yaparken, öğrenme ve gelişme boyutu diğer boyutların hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak çalışmalardan oluşmaktadır. İşletmelerin bugünün teknolojisi ve olanakları ile müşteri ve işletme içi yöntemlerle ilgili uzun dönemli hedeflerini geliştirmeleri mümkün değildir. Küresel ölçekli yoğun rekabet koşullarında, müşterilerin hiç görmedikleri ya da hayal etmedikleri ancak ihtiyaç duydukları bir ürünü tasarlama arayışında olmak işletmelerin müşteri ve hissedarlarına değer aktarma yeteneklerini sürekli geliştirmelerine bağlıdır. Bu boyutta kullanılacak ölçütlerden bazıları şunlar olabilir;

- Çalışanların eğitim süresi
- Eğitilen çalışanların veya birimin iş performans değişimi
- Toplam iç eğitim süresi
- Çalışan başına yeni fikir veya yöntemler başına tasarruf edilen para
- Yeni mamullerden elde edilen gelir
- Yeni mamulleri geliştirme süresi
- Stratejik planlama konusunda çalışan personel sayısı
- Planlama tahminlerinde hata yüzdesi
- Kullanılan patent sayısı
- Bilgi- belge isteklerine etkin erişim oranı.

7. SONUÇ

20'inci yüzyılın sonlarında "Bilgi Çağı" adı verilen yeni bir dönem başlamıştır. Bilgi çağında pazarlar küreselleşmiş, endüstri yapıları ve işletmelerin tedarikçileri ile iş yapma biçimi değişmiştir. Müşterilerin ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve beklentilerinin yükselmesi göz önüne alınması gereken önemli kavramlardır. Bu da rekabetin çeşitliliğini artırmakta, rekabeti daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işletmeler müşteri anlayışını, dolayısıyla da müşteri ilişkilerini değiştirmek zorunda kalmışlardır. Tüm bu gelişmeler işletmeleri müşteri odaklı hale getirmektedir.

Bilgi çağında pazarlamanın önemi daha da artmış, pazarlama "*yüksek değerli müşterilerle güvene dayalı ilişkiler kuracak ve sürekli farklı olma üstünlüğü yaratacak stratejiler geliştirip yürütmek suretiyle hissedar kazancını en çoklamaya çalışan yönetim süreci*"⁴⁵ olarak yeniden tanımlanmıştır.

Hissedar kazancını artırmak için işletmelerin hedef müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılaması gerekir. Dolayısıyla müşteri ilişkileri alanında ortaya çıkan değişimler dikkate alınarak, uzun vadede hissedar değerini arttıracak

⁴⁵ Doyle, s.141.

stratejik değer yaratıcı unsurların üzerinde önemle durulmalıdır. Böyle bir yaklaşım ise işletmelerin müşterileri ve rakipleri konusunda ayrıntılı bir analiz yapmasını gerektirir. Yapılan rekabetçi analiz ile işletmelerin hem kar elde etmesi hem de müşteri değeri yaratması sağlanmış olur.

Değer temelli pazarlama, hem hissedar değerine hem de müşteri değerine odaklanarak işletmenin finansal, pazarlama ve organizasyonel değer amaçlarının yönetilmesiyle ilgilenir. Finansal değer amaçları, hissedar değerine en önemli etkiyi yaratan oranlardır. Pazarlama değer amacı, finansal oranlarda iyileştirme sağlamak için gereken müşteri yönlü planlardır. Organizasyonel değer amaçları ise işletmede hissedar değerine yönelme olgusunu yaratıp geliştirmek için ihtiyaç duyulan temel yetenekler, sistemler ve liderlik tarzlarıdır.

Bilgi çağında gerek finansal gerek pazarlama gerekse organizasyonel değer amaçları konusundaki eksiklikleri gidermek için farklı yönetim süreçleri önerilmiştir. Bunlardan bir tanesi de işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı performans ölçütleri setine dönüştüren, işletmenin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bilgi sisteminin bir parçası olmasını sağlayan, ölçme esasına dayalı stratejik bir yönetim sistemi olan BSC'dir. Kısaca BSC stratejik değer yaratıcıları ile ilgili ölçütler geliştiren ve bu anlamda stratejik geri bildirim sağlayan uzun vadede hissedar değerini artırma imkânı veren bir yönetim modelidir. BSC'nin finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme olmak üzere dört boyutu vardır.

BSC'nin finansal boyutu "hissedar değerini nasıl artırabiliriz?" sorusuna yanıt ararken, BSC'nin müşteri boyutu "hissedar değerini artırabilmek için müşteri değerini nasıl artırabiliriz?" sorusuna yanıt aramaktadır. Müşteri değerini artırabilmek ise sürekli bir arayış, işletmenin rakiplerinden farklılaşmasını gerektirir. BSC'nin iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunun "mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz, gelişme ve değer yaratmayı nasıl devam ettirebiliriz?" sorularına aradığı cevaplar ise uzun dönemde değer yaratmanın temel göstergelerini izlemeye yardımcı olacaktır.

Yukarıda yapılan açıklamalar değer temelli pazarlamanın uygulanmasında BSC'nin stratejik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Çünkü BSC'nin finansal boyutu ile değer temelli pazarlamanın *finansal* değer amaçları; BSC'nin müşteri boyutu ile değer temelli pazarlamanın *pazarlama* değer amacı; BSC'nin iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu değer temelli pazarlamanın *organizasyonel* değer amaçları ile örtüşmektedir. Değer temelli pazarlama anlayışında BSC'nin kullanılması, işletmenin sunduğu hizmetlerin müşterilerin amaç ve süreçleri ile uyumlu olması sağlanacaktır.

Bu konuda yeterli örneklem ile hissedar ve müşteri değerini kapsayacak şekilde BSC mantığı ile ölçütlerin geliştirilmesi neticesinde yapılacak çalışmalar, teorik olarak ortaya konan değer temelli pazarlama anlayışında BSC'nin kullanılması arasındaki ilişkinin geçerli olup olmadığını daha net bir şekilde ortaya koyacaktır.

KAYNAKLAR

- Dauphinais, G. William, Grady Means ve Colin Price. *CEO'ların Bilgeliği*. Çev. Uğur Alpakay, Gürol Koca, Gülден Şen ve Erdal Topparmak. 3.b. İstanbul: Sistem, 2003.
- Dereli, Figen Zekier. "CRM Nedir?", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?nt=603> (04.12.2005).
- Doyle, Peter. *Değer Temelli Pazarlama*. Çev. Gülfidan Barış. İstanbul: Media Cat, 2003.
- Ekin, Nusret. *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*. İstanbul: İTO, 1997.
- Erkan, Hüsnü. *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. İzmir: İş Bankası Yayınları, 1994.
- Ertüreten, Ebru. "Yeni Ekonomide Yeni Müşteri Modelleri", <http://inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc> (15.07.2006).
- Güçlü, Nezahat. "Stratejik Yönetim", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:23,Sayı:2. (2003), s.61-85.
- Gronstedt, Anders. *Müşteri Yüzyılı*. Çev. Ş. Tanju Kalkay. İstanbul: MediaCat, 2002.
- Gürol, Yonca Deniz. "Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri", <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf> (17.05.2005).
- Güzelcik, Ebru. *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem, 1999.
- İşevi, A. Semih ve Burçin Çelme. "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermaye ile Rekabeti Yakalamak", <http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf> (03.05.2006).
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. Çev. Serra Egeli, 3.b. İstanbul: Sistem, 2003.
- _____. *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- Kargı, Nihal, ed. *Bilgi Ekonomisi*. Ankara: Ekin, 2006.
- Kaşıkçı, Ercan. *Para-Mosyon Pazarlamanın 7 P'si*. İstanbul: Kariyer, 2002.
- Kaygusuz, S. Y. "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 7, Sayı: 1. (Ocak 2005), s.81-103.
- Kırım, Arman. *Farlılığınızı Ölçebildiğiniz An*. 7.b., İstanbul: Sistem, 2003.
- _____. *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. 6.b., İstanbul: Sistem, 2004.
- Kloot, Louise ve John Martin. "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local

- Government”, *Management Accounting Research*. Vol: 11. (2000), s.231-251.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. 8.b. İstanbul: Beta, 2001.
 - Leinonen, Mikko. “A Survey on Performance Measurement System Design and Implementation”, <http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/MLReno.pdf> (25.04.2005).
 - Mettanen, Paula. “Design and Implementation of a Performance Measurement System for a Research Organization”, http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/milan_p.pdf (25.04.2006).
 - Metawie, Miral ve Mark Gilman. “Problems with the Implementation of Performance Measurement Systems in the Public Sector Where Performance is Linked to Pay: A Literature Review Drawn from the UK”, <http://www.kent.ac.uk/kbs/crbp/pdf/Paper%20-%20Miral%20Metawie.pdf> (20.04.2006).
 - Michalska, J. “The Usage of the Balanced Scorecard for the Estimation of the Enterprise’s Effectiveness”, *Journal of Materials Processing Technology*. (2005), s.751-758.
 - Odabaşı, Yavuz ve Mine Oyman. *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. 4.b., İstanbul: MediaCat, 2002.
 - Tekin, Mahmut, Hasan K. Güleş ve Tom Burgess. *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*. Konya: Ofset, 2000.
 - Tekin, Mahmut ve Ercan Çiçek. “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, *V.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul, (25-27 Kasım 2005).
 - Toffler, Alvin and Heidi. *Creating a New Civilization, The Politics of the Third Wave*. Atlanta: Turner Publishing, 1995.
 - Şimşek, M. Şerif. *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 7.b., Konya: Günay, 2002.
 - Yavuz, Fatih. “Garantide Balanced Scorecard Uygulamaları”, *9. Ulusal Kalite Kongresi Bildirisi*, İstanbul, (21-22 Kasım2000).
 - Yavuz, Hande. “Duygusal Ekonomi”, *Capital*. Sayı: 1/2008, s.186-189.
 - Yüksel, Hilmi. “Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt: 11, Sayı: 1. (2004), s.143-154.
 - <http://www.nd.edu/~jweber/Mark481%20B2B%20Mark%20Overview.doc> (25.10.2007).
 - www.kalder.org (25.04.2006)
 - http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2048 (17.03.2007).