

HİZMET İŞLETMELERİNDE PAZAR YÖNLÜ DEĞER YARATMA: FİNANSAL PERFORMANSA ETKİ BOYUTU

MARKET-ORIENTED VALUE CREATION IN SERVICE FIRMS AND ITS EFFECTS ON THE CASH FLOW

Doç.Dr. Nihat AYDENİZ

D.Ü. Diyarbakır Meslek Yüksek Okulu

naydeniz@dicle.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Berrin YÜKSEL

yberrin@dicle.edu.tr

ÖZET

İşletmelerde pazar yönlülük, performansa doğrudan olumlu katkı yapan ve rekabetçi bir avantaj yaratmanın kaynağı olarak görülmektedir. Bu çalışma, artan işletme değeri ve pazar yönlülük arasındaki önemli değişkenleri teşhis eden bir model sumaktadır. Modelde pazar yönlülük, pazara dayalı ve diğer değerlere yapılacak yatırımlara yol göstericilik yapar. Bu yatırımlar müşteriler için değer ve rekabetçi avantaj yaratmanın itici güçleridir. Daha hızlı ve daha yoğun olarak pazara nüfuz etme, daha kısa sürede satış döngüsü yaratma, azalan pazarlama ve satış maliyetleri, pazar yönlü işletmelerin nakit artışını da olumlu etkiler. Nakit artışı bir bütün olarak işletmenin değerini, başta pay sahipleri olmak üzere ilişkili olduğu bütün gruplar nezdinde yükseltecektir.

Anahtar Kelimeler: Rekabetçi Avantaj, Pazar Yönlülük, Müşteri Değeri Yaratma, Örgütsel Performans

ABSTRACT

Market oriented business is seen as a source of competitive advantage, which directly contributes to performance. This paper presents a model that identifies important variables between market orientation and increased firm value. Market orientation guides the investment in market-based assets and other asset types. These assets may be levered to create a competitive advantage and value for customers. This paper aims to interact between market orientation, customer value, cash flow and increased firm value. Quicker and more extensive market penetration, shorter sales cycles, and decreased marketing and sales costs enhance cash flow of market-oriented firms. An increase in cash flow will increase the value of the firm as a whole for the groups that are related especially to the stakeholders.

KeyWords: Competitive advantage, Market Orientation, Customer Value Creation, Organizational Performance.

1.GİRİŞ

Müşterilerin giderek artan bir şekilde daha seçici olmalarının işletmeler üzerinde yarattığı baskı, rakiplerden kendilerini farklılaştıracak uygulamaların ve yeteneklerin giderek azalması işletmeleri rekabetçi avantaj yaratma ve sürdürme çalışmalarında yeni arayışlara sevk etmektedir. Rekabetçi avantajın en temel kaynağı müşterilere yönelik olmaktan gelmektedir.

Bütün işletmelerde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de yaygın olarak kabul edilen görüş, bugünün karmaşık pazar ortamlarında hayatlarını sürdürmek için pazar yönlü olmaları gerektiğidir(Hooley, Fahy, Greenley, Beracz, Fonfara, Snoj, 2003,87). Çünkü müşteri ve hizmet sağlayıcı arasındaki karşılıklı etkileşim doğrudan olduğu için hizmetlerde pazar yönlülük daha önemlidir. Müşterilerle yakın ilişkiler kurmak ve üstün müşteri değeri sunmak için pazar yönlü olmak çok önemlidir. Pazar yönlülük kavramı, mükemmel bir hizmet kalitesi ve üstün bir değer sunmada işletmenin esas hareket noktasını oluşturmaktadır. Rakiplerden daha iyi müşterilerine üstün bir değer sunmak her işletmenin temel amacıdır.

Hizmet işletmeleri, hizmet süreci içine müşterilerin doğrudan katıldığı işletmeler olduğu için, müşterilerin algıladığı değeri artırmak, yakın ve güvenilir ilişkiler geliştirmek ihtiyacının en yoğun yaşandığı işletmelerdir. Bu nedenle müşteri ile ilişkiler en güzel bir şekilde pazar yönlü olmak ile geliştirilebilir.

Bu çalışma, hizmet alıcıları için değer yaratma, pazar yönlülük değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında ayrıntılar ortaya çıkarma ve hizmet sağlayıcılarına performans artırma konusunda yol gösterici imalarda bulunması amacına yöneliktir. Bu amaçla ilk olarak pazar yönlülük ve pazar yönlülük-hizmet işletmeleri konusu ele alınmıştır. Ayrıca pazar yönlülüğün benimsenmesi için yaratılması gereken pazar yönlü kültür kavramı üzerinde de durulmuştur. Müşteri değeri yaratma konuları ayrı bir başlık altında incelenmiş ve son olarak hizmet işletmelerinde pazar yönlü müşteri değeri yaratma modelinin açıklanmasıyla çalışma sonlandırılmıştır.

2. PAZAR YÖNLÜLÜK KAVRAMI

Pazar yönlülük, bir işletmenin modern pazarlama kavramını uygulama yolu olduğunu içeren bir kavramdır(Desphande,1999,7). Modern pazarlama kavramı, pazar yönlü olmayı ve her uygulamada müşterinin ilk olarak düşünülmesini ve hareket edilmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü müşteriler bütün pazarlama faaliyetlerinin, planların, işletme politikalarının ve pazarlama stratejilerinin, ürün ve hizmet geliştirmenin odak noktasıdır(Kimery, Rinehart,1998,118).

Pazar yönlülük teorisi için bir temel sunan çalışmada (Kohli ve Jaworski,1990,3) pazar yönlülük; müşterilerin mevcut ve potansiyel ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları etkileyen faktörlerle(rekabet, düzenlemeler vb.) ilgili pazar bilgisinin toplanması ve yayılması olarak tanımlanmıştır. Bilginin değeri işletmenin bütün fonksiyonları arasında paylaşıldıkça artacaktır.

İşletmelerin pazarları hakkında daha hızlı öğrenmeleri ve rekabetçi avantaj için iyi bir pozisyon yakalamada gerekli bilgiyi kullanmaları pazar yönlü bir süreci gerektirir. Bu süreçte pazar yönlülük üç unsura sahiptir. Birincisi; müşteri yönlülük, ikincisi; rakip yönlülük, üçüncüsü; işlevlerarası koordinasyondur(Slater, Narver,1994,50).

Özetle, müşteri yönlülük, müşterileri anlama, onların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde cevap verme ve onlar için sürekli üstün değerler yaratmakla ilgilidir. Rakip yönlülük, işletmelerin kendilerini rakiplerinden korumak ve onlardan daha üstün değerler yaratabilmek için rakiplerin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesini gerekli kılmakla ilgilidir. İşlevlerarası koordinasyon, müşteri değeri yaratmak için işletmenin bütününde personel ve diğer kaynakların uyumlu bir şekilde çalışması demektir. İşletmede hangi işlevsel bölüm içinde çalışırsa çalışsın her çalışanın değer yaratmaya katkıda bulunabileceğine yönelik bir anlayışla hareket etmeyi gerektirmektedir(Narver, Slater,1990,22).

Pazar yönlülük bu unsurlara bakıldığında bir örgüt kültürü olarak ele alınmaktadır. Bu kültür, müşteriler için üstün değerler yaratmayı arzu etmek ve sürdürülebilir rekabetçi avantajı yakalamak isteyen işletmelere özgüdür. Bu nedenle sürekli üstün bir performans yakalamak ve müşteriler için üstün değerler yaratmada gerekli davranışları daha etkili kılacak bir kültürü işletme içinde oluşturmak önemlidir(Narver, Slater, 1990,21).

Pazar yönlü işletmeler, uzun vadeli performansı en yükseğe çıkarmak ve uzun vadeli olarak ayakta kalmak için müşterileriyle çok yönlü yararlı ilişkiler kurmada ve onlar için yaratacakları değeri onlarla nasıl paylaşacaklarına karar vermelidirler.

2.1. Pazar Yönlülük ve Hizmet İşletmeleri

Hizmet işletmeleri için önemli bir konu, müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlama, tahmin etme ve karşılama. Müşterilerin ödedikleri para karşılığında sunulan hizmetlerden ne kadar değer sağladığı uzun vadeli başarılar ve ayakta kalmalar için temel olarak

görülmektedir(Dimitriades,2006,784). Dolayısıyla müşterilerin şimdi ne istedikleri kadar gelecekte ne isteyecekleri ve onların isteklerini şimdi ve gelecekte tatmin eden şeylerin neler olabileceğinin bilinmesi gerekmektedir(Narver, Slater,1990,21).

Hizmet işletmelerinde pazar yönlülük üzerine 1971 yılından 2000 yılına seyahat acentaları, bankalar, hastaneler, üniversiteler, güvenlik şirketleri gibi hizmet işletmelerinde yapılan bir çok çalışma vardır(Esteban,Millan,Molina,Consuegra,2002,1007). Bu çalışmalar, özellik ve sonuçları açısından kapsamlı bir şekilde pazar yönlülüğün hizmet işletmelerinde nasıl incelendiğini göstermektedir.

Endüstriler ve pazar yönlülük üzerine yapılmış çalışmalar ise aşağıdaki tabloda şöyle gösterilmektedir (Tablo 1).

Tablo 1- Pazar Yönlülük ve Endüstriler Üzerine Yapılan Çalışmalar

Bilinmeyen Endüstriler	Hizmetleri de kapsayan bütün endüstri tipleri(Hizmetlere ait bilgi olmayan)	Hizmetleri de kapsayan bütün endüstri tipler (Hizmetler üzerine özel bilgi olan)	Sadece üreticiler	Sadece hizmetler
Ruekert(1992)	Greenley(1995)	Greenley(1995)	Narver ve Slater(1990)	Siguaw(1997)
Deshpande(1993)	Pelham ve Wilson(1996)	Deshpande ve Farley(1996)	Liu(1995)	Lado(1998)
Diamantopoulos ve Hart(1993)	Avlonitis ve Gouranis(1997)	Gray(1996)	Siguaw ve Diamantopoulos(1995)	Simpson(1999)
Selnes(1997)	Matear(1997)	Day(1999)	Fritz(1996)	
Kohli ve Jaworski(1993)	Akimova(1999)		Langerak(2001)	
	Hooley(2000)			
	Haris ve Ogbonna(2001)			
	Subramanian ve Gopalakrishna(2001)			

Kaynak:Kasper,2001,1048.

Sadece hizmetler üzerine yapılan çalışmalar özetle şöyledir(Kasper,2001,1049):

Lado, pazar yönlülüğü “ sürdürülebilir bir rekabetçi avantaja ulaşmak için kullanılan strateji” olarak tanımlamaktadır. Pazar yönlülüğün stratejik boyutunu fonksiyonlararası koordinasyon konusu ile birleştiren bir analizde bulunmuş ve Belçika ve İspanya’daki güvenlik sektöründe deneysel bir çalışma yapmıştır. Pazar yönlülük ölçüm araçlarının her iki ülkede de büyük bir benzerlik gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Siguaw ise, üretici ve dağıtıcılar tarafından formüle edilen 179 ölçek içinde kanal ilişki elemanları ve pazar yönlülüğün içsel ilişkileri ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Sunulan modelde pazar yönlülük; kanal ilişkilerinde güveni artırmak ve pazar yönlü olmayı öğretmenin bir yolu olarak gösterilmektedir. Böylece daha büyük bir işbirliği ve taahütlere yol açılabileceği önerilmektedir.

Bu çalışmalara ek olarak Day, pazar yönlü organizasyon örnekleri olarak geniş bir hizmet işletmesi sınıflandırması yapmıştır. Bu örnekler arasında Wal-Mart, Sears, Virgin Airlines, British Airways, Disney bulunmaktadır.

Spanish ve Belgian’ın çalışmalarından ortaya çıkan sonuçlar, aynı endüstrideki işletmelerin ülkeler karşılaştırılarak araştırıldığında bazı benzerlikler taşıdığını göstermektedir. Kültürde ortaya çıkan bazı farklılıklar işletmeleri birbirinden ayırmaktadır. Örneğin Migros gibi büyük bir perakende işletmenin kültürü ile Amerika’nın büyük perakende işletmesi Wal-Mart’ın kültürü ikisi de hizmet sektöründe çalışan benzer işletmeler olmasına rağmen birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar, her işletmenin kendine özgü yarattığı kültürel yapıya uygun olan özellikleri yansıttığından dolayı ortaya çıkmaktadır.

2.2. Hizmet İşletmelerinde İşletme Kültürü-Pazar Yönlülük Görünümü

Belirli endüstrilerde çalışan işletmeler, belirli bir kültüre sahiptir ve bir işletmenin pazar yönlülüğü endüstrinin özelliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Hizmetler müşteri ve hizmet sağlayıcısı arasındaki karşılıklı etkileşim ve dokunulmazlık özelliklerinden dolayı ürünlerden farklıdır. Hizmetlerin ürünler gibi dokunulur olmama özelliği, potansiyel müşterileri hizmetlerin satın alınması ve denenmesi konusunda ikna etmek için daha fazla güvenilir olmaya sevk etmektedir. Benzer şekilde müşterilerin üretim sürecinde yer almasından dolayı onların

ihtiyaçlarını ve beklentilerini çok iyi anlamak gerekmektedir. Hizmetlerin dayanıksız olması ise arz ve talebi yönetmenin güçlüğüne de beraberinde getirmektedir. Hizmet işletmeleri bu nedenle yararlı kapasitelerinin altında yüksek maliyetlerle çalışabilirler(Hooley, Fahy, Greenley, Beracs,Fonfara,Snoj,2003,88). Bundan dolayı üretim ve diğer endüstrilere göre hizmetlerde pazar yönlülük ve bunu destekleyecek kültürün oluşumu önem arz etmektedir.

Hizmetleri diğer endüstrilerden ayıran bu özellikler genel olarak ortak bir endüstri kültürünün oluşumuna yol açmaktadır. Kişisel etkileşimler, ilişkiler ve hizmet kalitesi ile oluşan bu yegane işletme kültürü, üstün değerler yaratmada uygun bir kültürel yapı özelliğini yansıtmaktadır.

Bir hizmet işletmesinin kültürü, çalışanlarına kendi işleriyle ilgili kararlar almaları konusunda sağladığı serbestlik derecesi ile yansıtılmaktadır. Çalışanların işleriyle ilgili yetkili kılınması hem çalışanları motive edecektir hem de müşterileri tatmin etmede pazar yönlü bir anlayış içinde çalışma fırsatı doğuracaktır(Kasper,2001,1053).

Pazar yönlülük çalışmalarının çoğu pazar yönlülüğü, pazarlamanın geniş bir alanında kültürel görüş açısından incelemektedir. Bir işletmenin “kendine özgü normları ve değerleri” veya “işletme faaliyetlerinde paylaşılan anlamlar” olarak işletme kültürünü tanımlamak mümkündür.

İşletme kültürünün bir örgütte çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar ve değerler bütünü olduğu düşünüldüğünde pazar yönlü bir kültürün tanımlamasını şöyle yapmak mümkündür.

“Pazar yönlü kültür, bütün çalışanların müşteriler için sürekli üstün değerler yaratmak için çalıştığı ve bu değerlerin kökleştiği yapıdır”. Hizmet işletmelerinde pazar yönlü bir kültürün en temel özellikleri, müşterileri iyi bilmenin getirdiği açıklık, en iyi olmak için güçlü bir istek ve herkesin kendi işini yaparken müşterilere dostça hizmet vermeyi başarmasıdır(Kasper,2001.1053).

İşletme kültürü ne kadar pazar yönlü olursa, politika el kitaplarına, örgüt şemalarına ve ayrıntılı prosedür ve kurallara o kadar az ihtiyaç duyulacağı belirtilmektedir. Bunun yanında işletme kültürü işletmenin dışarıya karşı yansıttığı toplu kimliği (Tek, 1997, 22) olduğuna göre pazar yönlü kültür bir bütün olarak örgütün müşteriler gözünde kalıcı kimliğini oluşturacaktır.

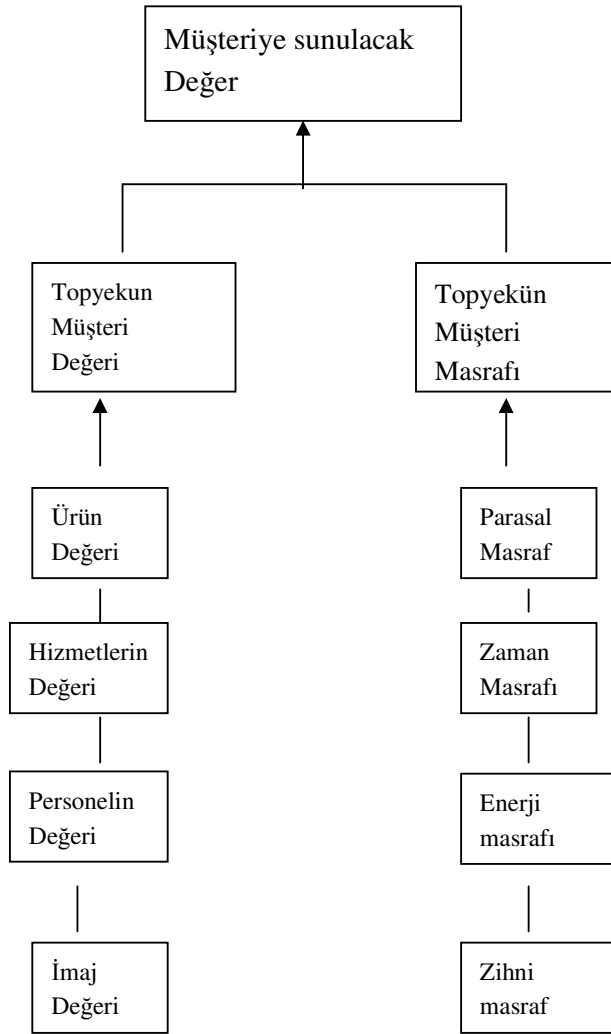
3. MÜŞTERİ DEĞERİ KAVRAMI

Değer kavramı üzerine pazarlamada geçmişte yapılan araştırmalar üç alanda sınıflandırılabilir. Bu alanlar rekabetçi değişkenler olarak bir işletmenin değişim faaliyetlerinde değeri nasıl en iyi bir şekilde ifade edebileceği ve alıcılarının ödediği maliyetler ile elde ettiği yararlar arasındaki karşılaştırmaları sonucundaki algılamaları üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu araştırma alanları şöyle ele alınmaktadır (Liu,2006,31);

1. Tüketim Değeri: Tüketici davranışı literatüründe Hirschman ve Holbrook, bir tüketicinin satın alma sonrası tüketim deneyiminin, rasyonel tüketim değeri (problem çözme ve ihtiyaç tatmini gibi) kadar deneyimsel tüketim değerini (estetik, zevklilik, sembolik tüketim yapısı) kapsadığını ifade etmektedir. Holbrook müşteri değerini sekiz türde (etkinlik, kalite, eğlence gibi) sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya rağmen çeşitli kaynaklardan türetilen ve çokça karşılaşılan değer algılamaları tüketim pazarlarında mevcuttur. Bu nedenle işletme hizmetleri için müşteri değeri incelemesi değer farklı boyutları ve uygun değer kaynaklarının araştırılması ile mümkündür.
2. Algılanan Değer: Algılanan değer üzerine yapılan araştırmalar fiyat ile algılanan kalite arasındaki ilişkileri genellikle incelemektedir. Algılanan değer, ne verildiği ve ne alındığı konusunda müşterilerin bir bütün olarak değerlendirmeleridir. Müşterilerin algıladığı maliyetler içine sadece para girmemekte parasal olmayan (zaman ve çaba gibi) değerler de girmektedir. Algılanan değer ise algılanan kalite yanında diğer iç veya dış nitelikleri (ortam, davranış, nezaket gibi) kapsamaktadır. Genelde literatür değer fiyat ve kalite arasındaki değişimi incelemektedir. Değer, tekrar satın alma niyetini artıran ve değişim davranışını cesaretlendiren bir özelliktir.
3. Müşteri Değeri: Son yıllarda rekabetin önemi üzerine odaklanan dikkatler değer yarar ve maliyetler arasındaki zihinsel karşılaştırmalardan meydana geldiği fikrini ortaya çıkarmıştır. Oysa Naumann müşterilerin satın alamadan dolayı daha fazla bir değer beklentisi içinde olduğunu ve bunun da rekabetçi olma değişkenlerini artırdığını belirtmektedir. Müşteri değer planlarını geliştirmek yoluyla rakiplerin sunularının nisbi olarak müşteriler tarafından nasıl algılandığı ortaya çıkarılabilecektir. Nisbi değer

kavramı incelenmiş ve mutlak değerden (kişisel değer ölçülerine bağlı olmayan) ziyade arz edicilerin sunularını beğendirmek için giriştikleri değer uygulamalarının müşteri niyetleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Rekabet ortamında birinin yerine geçen ikame değerler olup olmadığı müşteri değer algılamaları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

Bu araştırma alanları müşteriye sunulan değerlerin belirleyicileri olarak özetle şöyle gösterilebilir(Şekil 1).



Şekil 1. Müşteriye Sunulan Değerlerin Belirleyicileri Kaynak:Kotler, 2000,35.

Hizmet pazarlaması literatüründe müşteri değeri, sadece müşteri sayısıyla değil müşteri başına kazanılan meblağ ile ilişkilendirilerek, finansal başarıyı gerçekleştirmenin bir yolu şeklinde

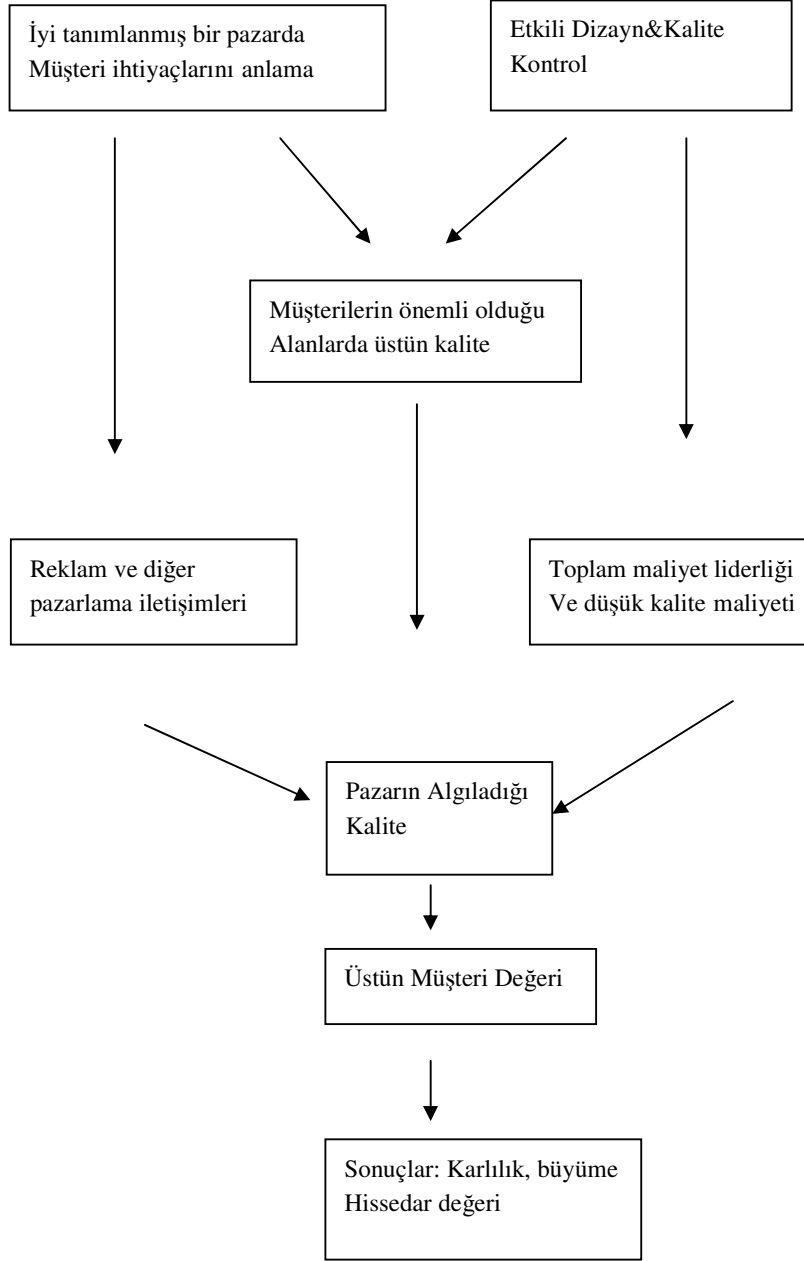
ele alınmaktadır. Hizmet işletmeleri, müşterilerin algıladıkları değer ile bekledikleri değeri sağlamakla müşteriye tatmin edip ticari başarıyı gerçekleştirebilirler. Bu nedenle beklenen değer algılanan değerle aynı olmalıdır. Bu dengeyi kurarak ve devam ettirerek yaratılan müşteri değeri uzun vadeli başarı ile sonuçlanacaktır. Beklenen ve algılanan değer müşteri gözünde birbirinden bağımsızdır. Ama yapılan çalışmalar(Cadotte 1987, Gupta ve Stewart 1996, Spreng 1996) beklenen ve algılanan arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Huber, Hermann, Morgan,2001,43). Bu nedenle müşteri değeri dengesi hem müşteriler hem işletmeler tarafından paylaşılan değerler olarak ele alınmalıdır. Böylece hem müşteri tatmin olacak hem de işletme performansını artıracaktır.

3.1. Müşteri Değeri Yaratma

Müşteri değeri ile ilgili incelemelere göre değer, “müşterilerin, sunulan hizmetin ihtiyaçlarını karşılamadaki etkinliğine yönelik algısı”, “performans ile maliyet arasında yapılan bir kıyaslama” olarak tanımlanmaktadır (Doyle,2003,151).

Müşteri değeri yaratma bir süreç olarak kavramlaştırılmıştır ve bu sürecin parçalarından biri de pazarlama stratejisini belirleme ve yürütmedir (Tournais, 2004,16). Bu stratejiyi belirlemek ve yürütmek için müşteri değeri yaratmanın girdi ve çıktı sürecini iyi anlamak gerekmektedir.

Şekil 2, müşteri değeri yaratma ile ilgili bir işletmedeki girdi ve çıktı sürecini açıklamaktadır.



Şekil 2: Müşterilerin Görebileceği Değer Yaratma
Kaynak: Gale, 1994,19.

Müşterilerine üstün değer yaratmak için işletmeler öncelikle müşterilerin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlardan doğan beklentilerini anlamalıdır. Böylece müşterilerin en çok değer verdikleri niteliğin ne olduğuna yönelik bilgi sağlanır. İkinci olarak rakiplerin sunduklarından daha üstün olan bir değer yaratmak gerekir. Üçüncüsü, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak ve müşteri

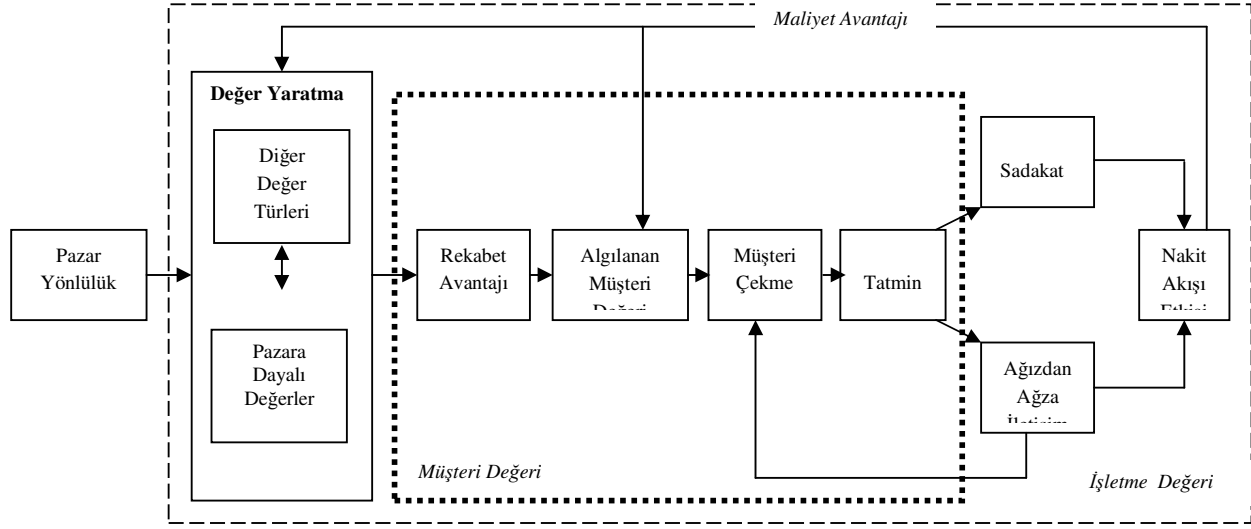
sadakati yaratmaktadır. Dördüncü olarak ise işletme kaynaklarını iyileştiren bir yapıya sahip olmalıdır (Doyle,2003,140). Kaynaklar, bir işletmenin bütün gücünü etkileyeceğinden dikkatle belirlenmelidir. Çünkü bu güç müşteri değeri yaratmada kullanılacağından dolayı büyük önem taşımaktadır (Tournais,2004,15). Bu kaynaklar kısaca pazara dayalı değerler olarak da ifade edilebilir. Pazara dayalı değerlerle müşteri değerinin nasıl yaratılabileceğini ve bunun nakit akış hızını artırarak finansal performansı nasıl olumlu etkilediğine ilişkin model aşağıdaki başlıkta incelenmektedir.

4. HİZMET İŞLETMELERİNDE PAZAR YÖNLÜ DEĞER YARATMA:FİNANSAL PERFORMANSA ETKİ BOYUTU

Pazar yönlülük, müşteri değeri yaratmayla tutarlı olarak genel bir çatıyı tanımlamaktadır (Tournais,2004,15). Bu nedenle Pazar yönlülük müşteri değer stratejisini tasarlamada temel sağlamaktadır. Böyle bir strateji aynı zamanda finansal performansa olumlu etkide bulunan sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj için de zemin hazırlamaktadır (McNaughton, Osborne, Morgan, Kutwaroo, 2001,524). Dolayısıyla bu avantajı yakalamak için pazar yönlü değer yaratma modelini incelemek gerekmektedir.

Modelin, nakit akışı üzerinde durmasının üç yararı vardır. Birincisi, bir işletme içindeki işlevsel alanlara pazar yönlü bir kültürün yararlarını duyurma yeteneği sağlar. Paranın dili evrenseldir ve pazar yönlü bir kültür bütün işlevsel alanlarda etkili kılındığında nakit akışı hızlanacaktır. Dolayısıyla benimsenmesi daha hızlı ve kolay olur. İkincisi, değerlendirme ölçümleri pazara dayalı değerlere uygulanabilir ve pazar yönlülüğün yararlarını karşılaştırmak için genel bir çatı sağlar. Üçüncüsü, pazar yönlülük için yapılan pazara dayalı değerlere yapılan yatırımlar paraya çevrilemez ancak pazar yönlülüğün yararları açık bir şekilde nakit akışı üzerinde etkilidir (McNaughton, Osborne, Imrie,2002,999).

Şekil 3, bir işletmenin değerini etkileyebilecek nakit akışındaki değişimler için pazar yönlü bir yol haritası modelidir.



Şekil 3- Pazar Yönlü Değer Yaratma Modeli

Kaynak: McNaughton, Osborne, Imrie,2002,994.

Model, işletmenin pazar yönlülüğü ile başlamaktadır. Pazar yönlülük, pazara dayalı değerler ve diğer değer tiplerinin yaratılması ile bağlantılıdır. Pazara dayalı değerler, pazar bilgisi gibi bilgiye dayalı değerler, müşteriler kanal üyeleri ve diğer ilişkili olunan üyeleri de içine alan pay sahipleriyle ilişki çıktuları gibi diğer değerlerden meydana gelmektedir. Pazara dayalı değerler, taklit edilmesi zor ve kendine özgü olan bilgi, beceri ve kaynakları geliştirmeye ortaya çıkmaktadır. İlişki pazarlaması, veri tabanı pazarlaması, reklam, promosyon ve sponsorluk gibi farklı pazarlama bileşenleri ile bu alana yatırım yapılmaktadır. Pazara dayalı değerler, rakiplerin bu alana girmesi için güçlü engeller kurma sonucu (daha yüksek maliyetler veya daha az etkili stratejiler kullanarak rakiplerin dikkatini başka yöne çevirme) işletmeler için değer yaratabilirler.

Pazar yönlülük, bir işletmenin müşterileriyle karşılıklı etkileşiminde bir araç olarak kullanılmalıdır. Aynı zamanda pazara dayalı değerler ile diğer değer tipleri arasında bir ilişki vardır. İlk olarak pazar yönlü bir işletme rakip veya müşterilerle ilgili bilgilerini pazara dayalı olmayan değerlere yapacağı yatırımlarda kullanabilir. Bu yeni bir teknoloji, yeni bir yerleşim yeri yatırımı olabilir. İkincisi, pazara dayalı değerler ile diğer değerler arasında potansiyel bir

sinerji vardır (McNaughton, Osborne, Imrie,2002,995). Örneğin insan kaynağı güçlü olan bir otel işletmesinin pazar yönlü değer yaratması daha etkili olacaktır. Çünkü insan hizmet işletmelerinde müşterilerle ilişkiyi kurmada ve sürdürmede en önemli değerdir..

Pazara dayalı değerler, yüksek kalite algılaması, düşük araştırma maliyetleri, fiyat ve performans uyumu, iyileşen hizmetler, güven, riskin azalması ve yenilik niteliğine haiz sunular ortaya çıkarmayla müşteriler için değer yaratabilir(Slater, Narver,1994,47). Müşterinin algıladığı değer, rakiplerin sunularıyla karşılaştırma yapıldığında etkilenir. Bu nedenle pazar yönlü işletmenin rakip bilgisini toplayarak, sunularının konumlandırmasını iyileştirmek veya değiştirmek için bu bilgiyi kullanması gerekmektedir. Müşterinin beklediği ve algıladığı değerın eşit olduğu pozitif değer denklemini kurmak için hedef pazar tarafından önem verilen bir öneriyi rakiplerden daha iyi sunmak ve öneriyi tanımlamak, teslim etmek ve duyurmak gerekmektedir.

Müşteriler pozitif değer ile cezbedilir. Çünkü onların beklentileri karşılanmış ve artan bir tatmin edilmiş müşteri topluluğu ortaya çıkmıştır. Müşteri değeri yaratan işletmeler daha fazla tatmin edilmiş müşteriye sahip olmanın yanında daha güçlü sadakat gösteren müşterilere sahip olmaktadır.

Sadakatın büyüme üzerindeki etkisi yüksek, faaliyet karı üzerindeki etkisi ise çok daha yüksektir. İşletmelerle iş yapmaya devam eden müşteriler değerleri gittikçe artan varlıklardır ve bunlar her yıl gittikçe artan net nakit akışı yaratırlar. Sadık müşterileri daha sadık hale getirmek için işletmeler şunlara dikkat etmelidir (Doyle,2003,158).

1. Ele geçirme maliyeti: Yeni müşteri kazanma maliyetinin eskisini elde tutmaktan altı kat fazla olduğu,
2. Karlılık: İşletmenin, müşterilerinin sadık olmadan önce yaptığı alımlarla ilgili kazanç miktarının azlığı ve müşteri sadakati sağlandıktan sonraki karlılığın yüksekliği,
3. Gelir artışı: Sadık müşterilerin harcamalarını işletmeyle daha fazla güvene dayalı ilişkiler kurulmasından dolayı giderek artırması,
4. Faaliyet maliyetleri: Müşterinin işletmeyi, işletmenin müşteriyi öğrenmesi sonucu daha az zaman daha iyi hizmet sunma ve daha az hizmet maliyetleri,

5. Tavsiyeler: Tatmin olmuş müşteriler potansiyel müşterilerin tavsiye kaynağıdır. Yeni işler ve yeni müşteriler kazanmanın en önemli yolu bedeli ödenerek yapılan iletişimden daha fazla ikna gücüne sahip sadık müşteriler olması,

6. Yüksek fiyat: Eski müşteriler yenilere kıyasla fiyata daha az duyarlıdır. Yeni müşterileri çekmenin düşük fiyatlar, indirimler dolayısıyla düşük kar marjlarıyla yaratılacağı

Hizmet işletmelerinin kendine özgü yapısından dolayı ağızdan ağıza iletişim yeni müşterileri çekmede çok etkilidir. Tatmin edilmiş sadık müşteriler yaratmak ağızdan ağıza iletişimin etkinliğini artıracaktır. Sadakat ve ağızdan ağıza iletişimin nakit akışı üzerindeki olumlu etkileri Tablo 2’de şöyle açıklanmaktadır.

Tablo 2- Müşteri Sadakati ve Olumlu Ağızdan Ağıza İletişimin Nakit Akışı Üzerindeki Olumlu Etkileri

	Sadakat-Müşteri Tutma	Ağızdan ağıza iletişim-Müşteriyi Çekme
Nakit Girişinin Artışı	Fiyat primleri Genişletilmiş hizmet sunumlarını benimseme Artan satın alma sıklığı Artan satın alma hacmi(çapraz satış, birden fazla satış) Azalan değişim maliyetleri	Daha hızlı deneme, kabul ve ürün ve hizmetlerin yaygınlığı Artan pazar payı
Nakit Çıkışının Azalması	Müşteri yeni olmadığı için daha düşük maliyetler Azalan müşteriye hizmet etme maliyetleri Daha düşük satış maliyetleri	Kısalan satış döngüsü Azalan envanter düzeyleri Daha düşük satış maliyetleri Daha düşük yenilik maliyetleri ve daha az yeni ürün başarısızlığı

Kaynak: Mc Naughton, Osborne, Imrie,2002,997.

Hem müşterinin elde tutulması hem de tavsiye nakit akışını giriş yönlü olumlu etkileyecek çıkış yönlü ise olumsuz etkileyecektir. Nakit çıkışının azalması buna karşılık nakit girişinin artması işletmenin müşteriler ve diğer ilgili gruplar karşısındaki değerini de artıracaktır. Bu sürecin bütün olarak etkisi, nakitin hızlı bir şekilde ele geçmesi ve böylece azalan çalışma

sermayesi ve sabit sermaye gereksinimidir. Bu, işletme sahipleri ve yöneticilerin elde edilen nakdi daha yüksek pazarlama katkısı sağlaması için nasıl tahsis edebileceği konusunda doğru karar almalarına da yol göstericilik yapacaktır(Mc Naughton, Osborne, Imrie, 2002, 998). Maliyet avantajları, fiyat indirimleri, talebin özendirilmesi veya daha iyi pazara dayalı değerlere yatırım yapma şeklinde kullanıldığında müşterinin algıladığı değeri artırmada kullanılmış olacaktır.

Modelde hizmet kalitesi açık olarak görülmemekle birlikte değer yaratmakta önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü bir işletmenin bütün düzeylerindeki personeli pazar yönlülüğü benimsemişse işletme faaliyetleri, hem bilgi hem de ilişkisel pazara dayalı değerlerin kullanımıyla kaliteli bir hizmet yaratmaya odaklanır.

Hizmet işletmelerinde yüksek kalitede bir hizmet sunmanın iki boyutu vardır. Bunlar (Martin, 1997, 29);

1. İşlemsel Boyut: Hizmetin sunum boyutudur. Zamanlama, iş akışı, esneklik, sezinleme, iletişim, müşteri tepkilerini derleme ve etkili bir organizasyon kurma ve kontrolden meydana gelir.
2. Kişisel Boyut: Kişiler arasındır ve her kişisel hizmet etkileşiminde bulunan tutumları, davranış kalıplarını ve sözel yetenekleri kapsamaktadır. Kişinin görünüşü, vücut dili ve ses tonu, işine ve müşteriye gösterdiği özen, incelik, zerafet, rehberlik ve sorunlara akılcı ve cana yakın yaklaşımlardan meydana gelmektedir.

Hizmet işletmelerinde kaliteli hizmet, bu boyutların oluşturduğu yapı içinde ortaya çıkar. Bu yapı pazara dayalı bir değer olarak ele alındığında hem rekabetçi avantajı etkileyen hem de müşterinin algıladığı değeri etkileyen önemli bir değer yaratıcı unsurdur.

SONUÇ

Pazar yönlülük bir işletmeye hem pazara dayalı değerler yaratmak hem de daha başka hangi değerlere yatırım yapılması gerektiği konusunda rehberlik ederek yardımcı olmaktadır. Kalite, fiyat, maliyet, güven, üstün hizmet ve yenilik yapma gibi pazara dayalı değerler, müşteri değeri yaratarak rekabetçi avantaj ele geçirmenin temellerini oluşturmaktadır. Müşterinin

algıladığı değerin artışıyla müşteriler cezbedilir. Bu nedenle pazar yönlü yaratılan değer, kaliteli bir hizmet sunumunu gerekli kıldığından dolayı hizmet işletmelerinin finansal performansını da iyileştirecektir.

Başarılı olmak isteyen bir işletme, rekabetsel avantajlar kazanmak için hem pazar yönlü olmak hem de pazar yönlülüğün gerektirdiği müşteri ve rakip yönlü bir anlayış içinde müşterilerine değer yaratmalıdır. Dolayısıyla işletmeler müşterilere isteklerini sunmak için, önce bu istekleri öğrenmek ve sonra onlara düşündüklerinin de ötesinde bir yarar karması sunarak müşteri değeri yaratmakla yükümlüdür. Bu tam anlamıyla tatmin edilmiş müşterinin işletmeye uzun vadeli bir gelecek kazandırmada önemini de ortaya çıkarmaktadır.

KAYNAKÇA

- Desphande, Rohit:** (1999):**Developing A Market Orientation**, Sage Pub. International Education and Professional Pub., London.
- Dimitriades, Zoe S.**(2006):” Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Organizations”, **Management Research News**, V.29, No:12.
- Doyle, Peter**(2003):**Değer Temelli Pazarlama**, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Esteban,Agueda- Angel Millan-Arturo Molina-David Martin-Consuegra**(2002):” Market orientation in service”, **European Journal of Marketing**, V.36.No:9/10.
- Gale, Bradley**(1994):**Managing Customer Value**, The Free Press, Newyork.
- Hooley, Graham-John Fahy-Gordon Greenley-Jozsef Beracs-Krzysztof Fonfara-Boris Snój**(2003):”Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe”, **European Journal of Marketing**, V.37, No: ½.
- Huber, Frank-Andreas Hermann-Robert E. Morgan**(2001):” Gaining competitive advantage through customer value oriented management”, **Journal of Consumer Marketing**, V.18, No.1.
- Kasper, Hans**(2001):” Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organizations”,**European Journal of Marketing**, V. 36, No:9/10.
- Kimery, Kathryn M.-Shelley M. Rinehart** (1998):” Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept”, **Journal of Business Research**, V.43.
- Kohli, Ajay K.-Bernard J.Jaworski** (1990):” Market Orientation: The Construct, Research, Proposition and Managerial Implication”, **Journal of Marketing**,April, V.54, Issue 2.
- Kotler, Philip** (2000): **Pazarlama Yönetimi**, Millenium Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- Liu, Annie H.(2006):**” Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management”, **Journal of Business&Industrial Marketing**, 21/1.
- Martin, William B.(1997):** **Müşteri Hizmetlerinde Kalite**, Rota yayınları, İstanbul.
- McNaughton, Rod B.- Phil Osborne- Brian C. Imrie(2002):** “ Market-oriented value creation in service firms”, **European Journal of Marketing**, V.36, No.9/10.
- McNaughton, Rod B.-Phil Osborne-Robert E. Morgan- Gopal Kutwaroo(2001):**” Market Orientation and Firm Value”, **Journal of Marketing Management**.
- Narver, John. C.-Stanley F. Slater(1990):**” The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, **Journal of Marketing**.
- Slater, F. Stanley-John C. Narver(1994):** “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, **Journal of Marketing**, V. 58.
- Tek, Ömer Baybars (1997):Pazarlama İlkeleri-Türkiye Uygulamaları-Global Yönetimsel Yaklaşım**, Cem Ofset, 7.B, İstanbul.
- Tournais, Laurent(2004):**” Creating Customer Value: Bridging Theory And Practice”,**The Marketing Management Journal**, V.14, I.2.