

LOJİSTİK DEĞER VE ÇOK BOYUTLU DEĞER MODELİYLE KULLANIMI

Murat AKYILDIZ*

ÖZET

Son yıllarda lojistik hizmetlerin üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları olarak tanımlanan lojistik firmalara aktarılması, rakipleri karşısında üstünlük kurmak isteyen lojistik firmaların değer ve değer stratejilerine gösterdikleri önemi giderek daha fazla artırmıştır. Bu nedenle bu çalışmada değer, lojistik değer lojistik katma değer kavramlarının yanı sıra değer modellerini ele alan literatür gözden geçirilerek, çeşitli modelleri bünyesinde barındıran çok boyutlu yeni bir değer modeli oluşturma teşebbüsünde bulunulmuştur. Lojistik hizmetlere uyarlanan çok boyutlu değer modeli, lojistik hizmetler vasıtasıyla müşterilerine üstün değer yaratmak isteyen uygulayıcılara farklı bir bakış açısı kazandırabilir.

Anahtar Kelimeler: Değer, lojistik değer, lojistik katma değer, lojistik değer modeli

LOGISTICS VALUE AND USAGE WITH MULTIDIMENSIONAL VALUE MODEL

ABSTRACT

In recent years, transferring logistics service to logistics firms which is described as third party providers lead to logistics firms attach more importance to value and value strategies in order to gain competitive advantage against to their rivals. Therefore, this paper attempts to development a new model which includes various models, by reviewing the literature concerning value, logistics value and value added as well as value models. This multi-dimensional value model which is adapted to logistics services may provide a different viewpoint to practioners who desire to make up superior value for their customers.

Keywords: Value, logistics value, logistics value added, logistics value model

* Yrd.Doç.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Meslek Yüksekokulu

GİRİŞ

Kaynaklarını ve örgütsel yeteneklerini daha iyi kullanmak isteyen işletmelerin lojistik faaliyetlerini üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları olarak anılan lojistik firmalara devretmeleri, lojistik hizmetlerin bir işletme faaliyetine dönüşmesine neden olmuş; buna bağlı olarak, son yıllarda lojistik firmaların sayılarında dikkate değer ölçüde artış olmuştur. Rakipleri karşısında avantajlı duruma geçmek isteyen tüm işletmeler gibi, lojistik firmalar da değer yaratma stratejilerini önemli bir farklılaştırma aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak her gün yeni fikirlere maruz kalan müşterilerin değişen beklentileri, değer kavramına farklı anlamlar yüklenmesine neden olmuş, bu çerçevede farklı değer kavramlarını temel alan çeşitli değer modelleri ortaya atılmıştır. Ancak müşteriye yaratılan değer sadece bir veya birkaç yönünü ele alan bu değer modelleri yetersiz kalmış; bu durum holistik yaklaşımların geçerlilik kazandığı günümüzde birden fazla modelin bir arada kullanılmasına olanaklı kılan değer modellerinin oluşturulmasına yol açmıştır.

Bu çalışmada da böyle bir konu ele alınmış, lojistik firmaların daha etkin değer stratejileri uygulayabilmeleri için, birçok değer modelini bünyesinde barındıran bütüncü değer modelinin, araç-amaç müşteri değeri hiyerarşi modeliyle birlikte kullanılmasına olanak sağlayan çok boyutlu bir değer modelinin oluşturularak lojistik hizmetlere uyarlanması amaçlanmıştır. Bu nedenle, çalışmada öncelikle değer modellerinin yorumlanmasını hizmet edecek değer ve katma değer kavramları ele alınmış, bu çerçevede çeşitli değer modelleri gözden geçirilmiştir. Çalışmanın izleyen bölümünde lojistik değer ve lojistik katma değer kavramlarını açıklayan literatüre yer verilmiştir. Son bölümde ise, bütüncü değer modeli ve araç-amaç (means-end) müşteri değeri hiyerarşi modelinin birlikte kullanılmasını olanaklı kılan çok boyutlu değer modeli tanıtarak, lojistik hizmetlere nasıl uyarlanabileceği açıklanmıştır.

1. LİTERATÜRDE DEĞER KAVRAMI VE DEĞER MODELLERİ

Literatüre değer kavramına çok farklı açılardan yaklaşmıştır. Bunun nedeni söz konusu kavramın birçok alanla ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin iktisatçılar ekonomik değeri, finansçılar hissedar değerini, çevre teorisyenleri paydaş grupları değerini, pazarlamacılar da müşteri değerini savunmuşlardır¹. Bununla beraber çok çeşitli alanlarda kullanılan değer kavramı çoğunlukla ekonomi, psikoloji ve sosyal psikolojiye dayandırılmıştır². Bu çalışmanın asıl konusu lojistik değer olduğu için burada zengin bir literatüre sahip değer kavramının ayrıntılarına yer verilmemiştir. Ancak kısaca özetlemek gerekirse, değer kavramının birçok alandaki tanımı faydaya, değişime, hıza, kişisel tercihlere, inançlara ve toplum geleneklerine dayandırıldığı ileri sürülebilir.

¹ Azaddin Salem Khalifa, "Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration" *Management Decision*, Vol.42, No.5, 2004, s.646

² Adrian Payne ve Sue Holt "Diagnosing Customer Value" *Integrating the Value Process and Relationship Management*" *British Journal of management*, Vol.12, s.160.

Geleneksel olarak *fonksiyonellik/maliyet* biçiminde formüle edilen ve sadece kullanım faydası ve fiyatla ilişkilendirilen değer kavramı³ sonraları pazarlamanın işletme faaliyetleri içinde artan önemi nedeniyle daha çok pazar yönlülük kavramıyla birlikte telaffuz edilmeye başlanmıştır. Müşteri değerinin pazar yönlülükle anılmasının başlıca nedeni müşteri yönlülüğün pazar yönlülüğün en temel bileşeni olmasından kaynaklanmıştır⁴.

Zeithaml, müşterilerin bakış açısıyla değeri; “müşterilerin, kendilerine verilen ve alınanlarla ilgili algılamalarına dayanarak, ürünlerin yarattığı faydayı ayrıntılı olarak değerlendirmeleri” olarak tanımlamıştır. Monroe ise, değeri “müşterilerin kendi algılamalarına göre ürünler için yaptıkları ödemeler ve katlandıkları fedakârlıklarla, onlardan elde ettikleri yarar veya kalite arasındaki değiş tokuşu (bir şeyi elde etmek için bir şeyden vazgeçme) ifade eden bir kavram” olarak tanımlamıştır⁵. Benzer şekilde Dumond’da müşteri değerinin “müşterilerin herhangi ürün ya da hizmeti kullanmak veya elde etmek için vazgeçtikleriyle (fiyat, fedakârlık) elde ettikleri (kalite, fayda) arasında bir değiş tokuşu gerektirdiğini ifade etmiştir⁶. Müşterinin bakış açısına dayalı yukarıdaki değer tanımlarının hemen hepsinin, sadece ekonomi teorilerini değil, aynı zamanda psikoloji ve sosyal psikoloji teorilerini de temel aldığı görülmektedir.

Literatürde müşteri bakış açısıyla ele alınmasına rağmen yukarıdaki tanımlamalardan farklı değer tanımlamalarına da rastlanmaktadır. Örneğin Solomon, *değeri*, bazı şeylerin alternatiflerine göre tercih edilmesine neden olan inanç şeklinde tanımlamıştır⁷. Değerin değer zinciri içinde algılanan yararlar dizisi olduğunu ifade eden Porter ise, değeri, “*Müşterilerin mal ve hizmetler için gönüllü olarak ödeme yapmasını sağlayan istek*” olarak tanımlamıştır⁸. Son yapılan her iki tanımın yukarıda yapılan tanımlamalardan başlıca farkları; değer, bireysel inançlara dayandırılması ve mutlaka katlanılan fedakârlıklar veya yapılan ödemeyle ilişkilendirilmemesidir. Porter’in değer tanımına yaptığı en önemli katkı, bir firmanın müşterilere yarattığı değer birbirlerini destekleyen faaliyetlerden oluştuğunu ve her bir faaliyetin birbirine bağlı bir değer zinciri oluşturduğunu vurgulamasıdır.

Bununla beraber Ramsey, Porter’in ortaya attığı tek yönlü değer zincir kavramının yanıltıcı olduğunu, değer kaynağının sadece tedarikçi, firma ve son tüketiciye doğru akan parasal olmayan kaynaklar değil, son kullanıcıdan tedarikçiye doğru akan parasal kaynakların akışının da olduğuna dikkat çekmiştir. Bu nedenle

³ M.L.Emiliani, “*Redefining the Focus of Investment Analysis*” The TQM Magazine, V.3, N.2, 2001, s.36

⁴ J.C Narver, S.F Slater, ‘The Effects of Market Orientation on Business Profitability’, Journal of Marketing, Vol.54, October 1990, s.21

⁵ Robert B. Woodruff, “*Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*” Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, No.2, s.141

⁶ John Ramsay; “The Real Meaning of Value in Trading Relationship” International Journal of Operation & Production Management, Vol.25.No.6, s.551

⁷ Göran Svensson, “*Consumer driven and be-directional value chain diffusion models*” European Business Review, Vol.15, N.6, 2003, p.391

⁸ Michael Porter, , ‘Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance’, Newyork, NY, The Free Pres,1985, p.38

değer zincirinin tek yönlü değil, çift yönlü düşünülmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Değer zincirinin çift yönlü düşünülmemesi durumunda değer gerçekte anlamı konusunda yanılgıya düşülebileceğini, tüketiciden tedarikçiye doğru akan parasal kaynaklar dikkate alınmaksızın değer hayali bir kavrama dönüşmesi nedeniyle yönetilemeyeceğini savunmuştur⁹. Benzer şekilde, Payne ve Hold, değer zincirinin çift yönlü akışına değinip, müşteriye yaratılan değer etkinliğinin artırılmasının; tedarikçi (supplier), hissedar (shareholders) paydaş (stakeholder) ve işgören (employee) değerinin dikkate alınmasına bağlı olduğunu vurgulamışlardır¹⁰.

Grönroos ise, müşterinin algıladığı değeri hem katlanılan fedakârlıklar ve elde edilen yararları hem de katma değeri (ek değeri) içerecek şekilde üç farklı açıdan ele almıştır. Bunlardan birincisini, olay ve ilişki yararlarının toplamının bunlar için katlanılan fedakârlıklara bölünmesi; ikincisini, temel çözüm ve ilave hizmetlerin toplamının bunların maliyetlerine bölünmesi; üçüncüsünü de, temel değer ve katma değerlerin toplamı olarak tanımlamıştır¹¹. Yazar bu tanımlamalardan üçüncüsünde öz değeri (core value), öz çözümlerin getirdiği yararlar ve bunlar için ödenen ücretlere bölünmesi olarak açıklarken, katma değeri, zamanla geliştirilen ilişkiler nedeniyle verilen ek hizmetlerin, ilişki maliyetlerine bölünmesi olarak açıklayarak öz değer ve katma değer arasındaki farkı vurgulamıştır. Ayrıca elde edilen katma değer hem pozitif hem de negatif katkısı olduğu ayrımını yapmıştır.

Woodruff ise değeri, müşteri değer hiyerarşi modeliyle açıklamıştır. Model çerçevesinde müşteri değeri; müşterinin nihai hedefine ulaşmasını kolaylaştıran kullanımdan kaynaklanan sonuçlar (faydalar) üzerinde etkili olan ürün ve performans nitelikleriyle ilgili yapılan kişisel tercih olarak tanımlanmıştır¹² (Şekil 1).

Müşteri değeri hiyerarşi modeli, ürün ve performans niteliklerini bir araç olarak kullanarak, onların yarattığı sonuçlarla müşterilerin nihai hedefine ulaşacağını ileri sürmesi nedeniyle araç-amaç değer hiyerarşi modeli olarak adlandırılmıştır. Modele göre hiyerarşik kademenin en altında; müşteriler, ürün ve hizmeti nitelikler demeti olarak düşünmeyi öğrenirler. Satın alma sonrası ve kullanım esnasında sahiplik değerini kullanım değerine dönüştürmek üzere; tercihlerini, arzuladıkları sonuçlara ulaşmalarını kolaylaştıracak nitelikler üzerinde yoğunlaştırırlar. Hiyerarşik kademenin en üst noktasında ise, müşteriler kendi nihai amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıran sonuçları arzu etmeyi öğrenirler. Müşteriler, hiyerarşik kademenin en üst noktasından baktığında sonuçlar için önem vermesi gereken amaçları kullanır. Modeli lojistik hizmetlere uygulayan Mentzer ve arkadaşları, modelde arzu edilen sonuçları yaratacak niteliklerin ulaşılmak istenen hedeflere göre belirlenmesi nedeniyle, modelin üstten aşağıya doğru işleyen

⁹ John Ramsey, The real meaning of value....., ss.553-562

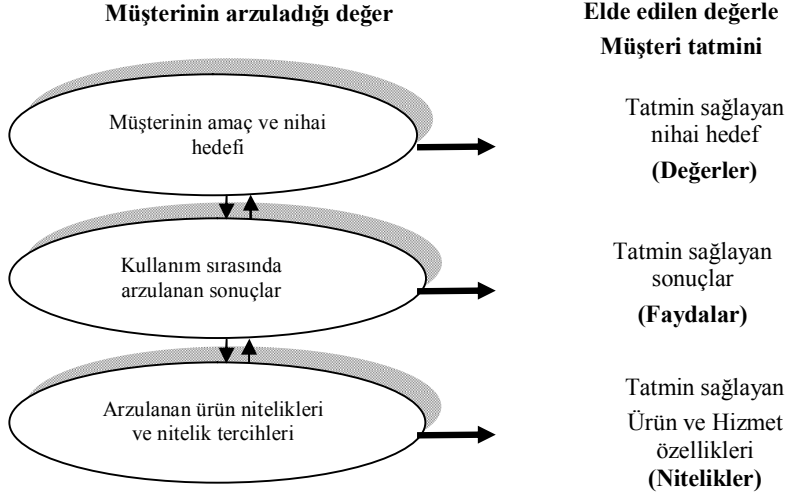
¹⁰ Adrian Payne ve Holt Sue, Diagnosing Customer Value....., ss173-176

¹¹ Azaddin Salem Khalifia, Customer value....., s.651

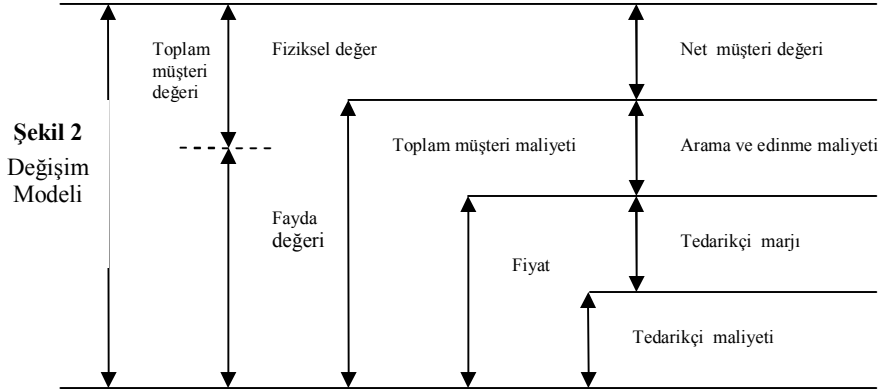
¹² Robert.B Woodruff, 'Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage', Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, No.2, 1997, s.142

hiyerarşik bir yapıya sahip olması gerektiğini savunmuşlardır¹³.

Şekil 1: Müşteri Hiyerarşik Değer Modeli (araç-amaç modeli)



Kaynak: Woodruff, 1997, p.147



Kaynak: Khalifa, *Management Decision*, 2004, s. 656

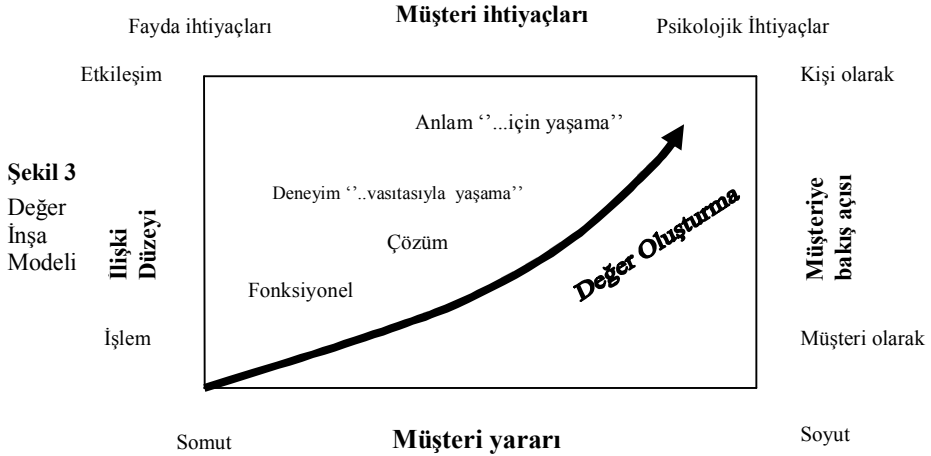
Khalifa, değeri ve değer kaynaklarını, kendinden önceki araştırmacıların geliştirdikleri modellerden yararlanarak yeniden tanımladığı *değişim, değer inşa ve*

¹³ John T Mentzer, Stephen M Rutner, Ken Matsumo, 'Application of the Means- End Value Hierarchy Model to Understanding Logistics Value', *International Journal of Physical Distribution & logistic Management*, Vol.27, No.9/10, 1997, s. 633

değer dinamikleri modelleriyle açıklamıştır. Yazar **değişim modelini**, fayda-maliyet temeli üzerine inşa edilen kendinden önceki çalışmalara dayandırmıştır (şekil.2).

Değişim modelinde, müşteri değeri; “Müşterilerin değişim sırasında elde etmeyi beklediği yararların katlandıkları toplam fedakârlığı aşan kısmı olarak tanımlanmıştır. Modelde yer alan net müşteri değeri, toplam müşteri değeri ile toplam maliyet arasındaki farkı göstermektedir. Arama ve edinme maliyetleri, değişim esnasında karşılaşılan risk, harcanan para ve kaybedilen zamanın toplamını ifade etmektedir. Toplam müşteri fedakârlığı (toplam müşteri maliyeti) finansal ve finansal olmayan maliyetlerden oluşabilir. Modelin, kendinden önceki en gelişmiş fayda-maliyet modelinden farkı; değişim maliyetine arama edinme maliyetlerinin eklenmiş olmasıdır.

Khalifa'nın yeniden tanımladığı ikinci model, *değer inşa* modelidir. Yazar bu modeli farklı yazarların yaptığı çalışmalarını birleştirerek oluşturmuştur (şekil.3). Modele göre, toplam müşteri değeri dört faktör tarafından etkilenmektedir. İlk faktör, müşteriye sadece bir müşteri olarak mı yoksa bir kişi olarak mı bakıldığıyla ilgilidir. İkinci faktör ilişki düzeyiyle ilgilidir. İlişki düzeyi sınırlı ticari işlemlerden karşılıklı etkileşime kadar uzanan uzun ömürlü ve yoğun ilişkilere kadar uzanabilir. Geriye kalan son iki faktör, müşteri ihtiyaçları ve müşteri yararıyla, yakından ilgilidir. Müşteri ihtiyaçları fayda gereksiniminden ve psikolojik gereksinimlerden ya da bunların herhangi bir kombinasyonundan oluşabilir. Müşteri yararı somut nitelikli olabildiği gibi soyut nitelikli de olabilir.



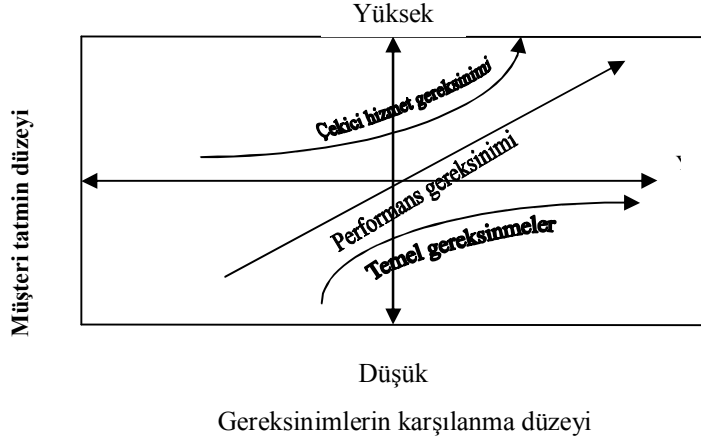
Kaynak: Khalifa, *Management Decision*, 2004

Yazar, müşteri değerinin bu dört faktör tarafından şekillendiğini ve değer hiyerarşisi içinde fonksiyonellik, çözümleyicilik, deneyim kazanılması ve anlamlandırma olarak ortaya çıktıklarını ifade etmiştir. **Fonksiyonellik** (*functionality*), temel ürün ve hizmet çıktısını; **çözüm** (*solution*), hazırlık/düzenleme (install) ve bakım gibi ilave hizmetleri; **deneyim** (*experience*), kendisini değişim sürecinin

parçası gibi hisseden müşterinin duygusal faydasını; **anlam** (*meaning*) ise, deneyimin şimdiki zamanla bağlantısını ifade etmektedir.

Khalifa'nın, değeri açıklamak için yeniden tanımladığı üçüncü model değer dinamikleri modelidir. Model aslında en iyi bilinen değer bileşen modellerinden biri olan Kano modeline dayandırılmıştır (Şekil.4). Kano modeli, ürün ve hizmet niteliklerini sınıflandırmak amacıyla geliştirilmiş bir modeldir. Modelde ürün ve hizmet nitelikleri; temel gereksinimler, performans gereksinimleri ve çekici (heyecan verici) gereksinimleri olmak üzere üç türlü sınıflandırmaya tabi tutulmuştur¹⁴. Temel gereksinimler, müşteriler tarafından doğal karşılanan mal ve hizmet nitelikleriyle ilgili olup, açıkça talep edilmeyen, varlıklarının tarafsız, yokluklarının memnuniyetsizlik noktasında yer aldığı beklentilerdir. Performans gereksinimleri, müşteriler tarafından açıkça beklenen mal ve hizmet nitelikleriyle ilgilidir. Çekici hizmet gereksinimleri ise, müşteriler tarafından ne açıkça ne de örtülü şekilde beklenmeyen mal ve hizmet nitelikleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu tür hizmetlerin varlıkları zevk yaratırken yoklukları tarafsız noktada yer alır.

Şekil 4
Kano
Modeli



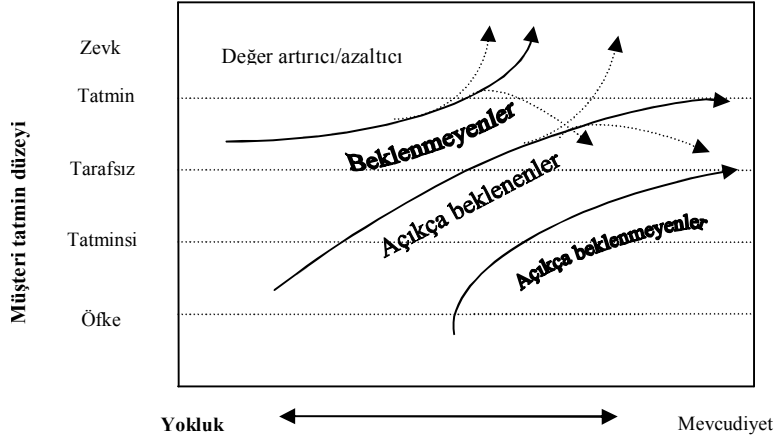
Kaynak: Tan ve Pawitra, 2001, s.421' den uyarlama

Khalifa'nın Kano modelinden esinlenerek geliştirdiği değer dinamikleri modeli (şekil.5), Kano modelinden dört noktada ayrılmaktadır. Birincisi, Müşteri tatmin düzeyinin sadece düşük tarafsız ve yüksek şeklinde değil, zevk ve kızgınlığı tatmin ve tatminsizliğin aşırı uçları olarak tanımlamasıdır. İkincisi, Kano modelinde performans gereksinimlerinin iyi karşılanması halinde, tıpkı çekici hizmet gereksinimlerinin yarattığı gibi en üst seviyesinde tatmin (zevk) yaratırken, değer dinamik modelinde sadece tatmin yaratmaktadır. Üçüncüsü de, değer artırıcı ve değer azaltıcıların bir kişi olarak müşterilerin tatmin ya da tatminsizliğinden sorumlu olan

¹⁴ Tan C. Kay ve Therisia A. Pawitra; "Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development" *Managing Service Quality*, Vol.11, No.6, 2001, s.421-422

karşılıklı etkileşim özellikleri olup, karşılıklı etkileşimin sonucuna göre açıkça beklenen ve beklenmeyen ürün/hizmet niteliklerinde artış veya azalışa sebep olmalarıdır. Dördüncüsü, zevk kelimesinin değer dinamikleri modelinde taşıdığı anlamın Kano modelinde farklı kullanılmasıdır. Kano modelinde 'zevk' kelimesiyle anlatılmak istenen müşterilerin beklemediği pozitif sonuç yaratan ürün veya hizmet nitelikleriyken, değer dinamikleri modelinde hizmet sağlayıcı ile müşterinin karşılıklı etkileşiminin bir sonucu olarak en üst düzeyde ortaya çıkan duygusal tatmindir.

Şekil 5
Değer dinamikleri modeli

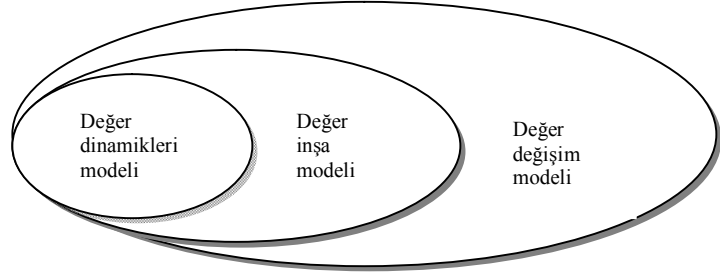


Kaynak: Khalifia, 2004, Rahman,2004, s.658

Khalifia, yeniden oluşturduğu değişim modeli, değer inşa modeli ve değer dinamikleri modelinin her birinin değerini sadece bir yanını açıkladığını, bunların hepsinin bir arada kullanılmasının müşteri değerinin yaratılmasında çok daha fazla etkili olacağı ve müşteri değerini artıracacağı düşüncesinden hareketle her üçünü birleştirerek müşteri değeri bütüncü modelini oluşturmuştur (şekil.6).

Modele göre, en dış halka değişimin gerçekleştiği noktayı tanımlamaktadır. Bu nokta müşterilere değer yaratan veya yaratmayan tüm işletme faaliyetleri sonuçlarının ortaya çıktığı yerdir. İkinci halka, değişim noktasında müşterilere üstün değer sunulabilmesi için firmanın müşterilerine sunacağı değerlerin oluşturulduğu yeri tanımlamaktadır. En içte yer alan halka ise, müşteriler için üstün değer yaratılırken, hangi bileşenlerin önemli, hangilerinin önemsiz olduğunun belirlendiği yeri tanımlamaktadır.

Şekil.6
Bütünleşik
Müşteri
Değer
Modeli



Kaynak: Khalifa, *Management Decision*, 2004, 660

2. LOJİSTİK DEĞER VE KATMA DEĞER KAVRAMI

Lojistik faaliyetlerin nasıl değer yarattığına dair pek çok görüş mevcuttur. Geleneksel olarak lojistik değer, müşteriye sunulan ürünle ilgili verilen hizmet niteliklerinin yer ve zaman faydasına ilişkin yarattığı sonuçlara dayandırılmıştır¹⁵. Bununla beraber, Fawcett E. ve Fawcett A., lojistik hizmetlerin kendi yarattığı değerlerin ötesinde firmanın bir bütün olarak yarattığı şekil ve sahiplik faydasının yaratılmasına da katkı sağladığını vurgulamıştır¹⁶. Örneğin, lojistik hizmetler ambalajlama, paketlenme ve son montaj hizmetleriyle şekil faydasına, taşıma hizmetiyle de sahiplik faydasına katkı sağlamaktadır.

Esasen lojistik değer olarak tanımlanan yer ve zaman faydası lojistik sistemin bir çıktısıdır. Doğru ürünün doğru yerde, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru zamanda ve doğru fiyatla doğru müşterilere ulaştırılmasını ifade eder¹⁷. Novack ve arkadaşları, lojistik fonksiyonların kalite düzeyinin algılanan kalite düzeyiyle uyumu halinde lojistik değer yaratılacağını ileri sürmüşlerdir. Yazarlar lojistik değeri, lojistik hizmet kalitesiyle eş anlamlı kullanmışlardır¹⁸.

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının yaygın olmadığı dönemlerde lojistik hizmetler işletme faaliyeti olarak ele alındığı için geçmişte çoğu zaman lojistik değer ve katma değer (ek değer) kavramları eş anlamlı kullanılmış, lojistik katma değer işletmenin bir bütün olarak yarattığı faaliyetlere lojistik hizmetler vasıtasıyla katılan bir değer olarak yorumlanmıştır¹⁹. Ancak, üçüncü parti lojistik hizmet tedarikçilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte lojistik katma değer kavramına farklı anlamlar yüklenmeye başlanmıştır.

¹⁵ Mentzer et al, Application of the Means....., s. 631

¹⁶ Stanley E.Fawcett ve Stanley A.Fawcett, "The firm as a value added system, integrating logistics operation and purchasing" International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.25, No.5, 1995, s.s.28-29

¹⁷ Mentzer et al, Application of the Means....., s. 631

¹⁸ Robert A Novack, Lloyd M Rinehart, C.Johnson Langley, 'An Internal Assessment Logistics Value',

¹⁹ Stanley E Fawcett, Stanley A. Fawcett, 'The Firm as a Value Added System, Integrating Logistics

Lojistik ek değer kavramının nasıl yorumlandığına dair yöneticilerle yapılan görüşmeler, temel lojistik faaliyetlerin yürütülmesini kolaylaştıran ve destekleyen konsolidasyon, spekülasyon, erteleme, malzeme akışı/yenileme (replenishment), tedarikçiler tarafından yönetilen envanter (VMI), paketleme, etiketleme, kâğıtsız/elektronik depolama (paperless warehousing), EDI ve stratejik çözüm grubu gibi faaliyetler katma değer yaratan hizmetler olarak tanımlanmıştır²⁰.

Novack ve arkadaşları; lojistiğin temel faaliyetlerini; satış tahminleri, satın alma, stok yönetimi, nakliyat ve depolama olarak tanımlamıştır²¹. Bazı yöneticiler ise, katma değeri lojistik firmalar açısından değerlendirerek, malzeme işleme ve depolama gibi faaliyetlerin üretici firmalardan daha düşük maliyetle yapılması olarak yorumlamıştır²². Bunların yanında üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcı firmalarla ilgili yapılan bazı araştırmalar, temel lojistik faaliyetlerin genişletilmesiyle ilgili olmayan bazı faaliyetlerin de katma değer olarak algılandığını göstermiştir. Örneğin uzak bölgelerdeki alternatif pazarlar, malın gönderileceği ulaştırma noktaları ve diğer bölgelerde faaliyet gösteren lojistik firmalar hakkında üretici firmalara sağlanan bilgiler katma (ek) değer yaratan faaliyetler olarak algılanmıştır²³.

Rutner ve Langley, lojistik sektör yöneticilerin yaptıkları görüşmelere dayanarak **lojistik değeri**, *tedarik zinciri maliyetlerini minimum kılarken, ortakların karını maksimuma çıkaran müşteri hizmet gereksinimlerinin karşılanması*, **Lojistik katma değeri** ise, *pazar payını artırmak amacıyla geliştirilmiş veya ekstra hizmet sağlanması amacıyla ek hizmet bileşenlerini içeren hizmetler olarak tanımlamıştır*²⁴. Yazarlar yaptıkları bu tanımlarda lojistik değer ve katma değer kavramlarını tamamen birbirinden ayırmalarına rağmen, lojistik hizmetlere uyarladıkları araç –amaç hiyerarşik modelinde lojistik katma değeri, *lojistik değer, ilave hizmetler, beklenmeyen hizmetler ve rekabet avantajının* bir toplamı olarak göstermişlerdir²⁵.

Lojistik değer ve katma (ek) değer kavramlarının Türkiye’de nasıl anlaşıldığına dair lojistik hizmet alan firma yöneticileriyle yapılan bir araştırma da; lojistik hizmetlerin yarattığı değer ve katma değer kavramlarının yukarıdaki tanımlara benzer şekilde algılandığını göstermiştir²⁶. Araştırma sonuçları, *lojistik değer*in, sözleşme şartlarında belirtilsin ya da belirtilmesin müşteriler tarafından beklenen

²⁰ E.Richarson Helen, ‘What Value Logistics?’ Transportation & Distribution, ABI/ Inform Global, 1995, ss. 30–52; David Hannon, ‘Contract Manufactures on Logistics Value Adds’, ABI/inform Inform Global, Purchasing, 2004, ss. 45–47

²¹ Novack, Robert A., Rinehart, Lloyd M., Langley, C., Johnson, ‘An International Assesment Logistics Value’, Journal of Business Logistics, Vol.15, No.1, 1994, ss.135-176

²² Gina Roos, Fred Gardner, ‘Value Added Services Save Time and Money’ EDN, ABI/ Inform Global, Oct,1998, s. 43

²³ Kant Rao, and R.R. Young, ‘Global Supply Chain: Factors Influencing of Logistics Outsourcing of Logistics Functions’, International Journal of Physcial Distribution&Logistics Management, Vol.24,No.6, 1994, ss. 11-19

²⁴ Stephen M Rutner, C.John Langley, ‘Logistics Value: Definition, Process and Measurement’, International Journal of Logistics Management, ABI/INFORM Global, 2000, s. 78

²⁵ age. ss. 78-79

²⁶ Murat Akyıldız, Okan Tuna, ‘Lojistik Değer ve Ek Değer: Bir Odak Grup Çalışması’, Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. , Akademik Bakış Dergisi, Cilt.7, Sayı.2, 2007, ss. 653-667

hizmetlerin firma karlılığına katkı sağlayacak şekilde verilmesi, *lojistik katma (ek) değer*in de, sadece beklenmeyen hizmetler değil, aynı zamanda, beklenen hizmetlerin de, müşteriye özgü hale getirerek, duygusal tatmini artıracak şekilde ve genellikle ücretsiz verilmesi olarak algılandığı saptanmıştır.

3. DEĞER, KALİTE, MÜŞTERİ TATMİNİ VE MÜŞTERİ HİZMETLER KAVRAMLARININ AYIRIMI

Müşteriler için değer yaratmak ve onu amaçlara uygun şekilde kullanmak öncelikle değer kavramının doğru bir şekilde yorumlanmasına bağlıdır. Oysaki sadece lojistik değer ve lojistik ek değer değil çoğu zaman değer ve kalite kavramları da birbirlerinin yerine kullanılmıştır²⁷. Son yıllarda çok boyutlu yapıya sahip olması nedeniyle kalite çok çeşitli şekillerde tanımlanmaya başlamıştır. Nitekim literatürde rastlanan gerekli kalite, beklenen kalite ve heyecan verici kalite tanımları da bu görüşü destekler niteliktedir. Müşteriler tarafından mevcut olduğu düşünülen ürün ve hizmet nitelikleri *gerekli kalite*, müşterilerin talep ettiği ürün ve hizmet nitelikleri *beklenen kalite*, müşteriler tarafından talep edilmeyen ve beklenmeyen ürün ve hizmet nitelikleri ise *heyecan verici kalite* olarak tanımlanmaktadır²⁸. Ancak nasıl tanımlanırsa tanımlansın kalite, ürün veya hizmet niteliğini değil, niteliğin derecesini gösterir²⁹. Yapılan pek çok araştırmanın düşük nitelikteki ürün veya hizmetlerin müşteri tatmini sağlaması, değerın kalite tarafından yaratılmadığını ancak etkilendiğini gösterir³⁰.

Müşteri değeriyle çok yakından örtüşen bir diğer kavram da müşteri tatminidir. Birbirleriyle örtüşme potansiyeli olan bu iki terim ayrı fakat birbirlerini tamamlayan kavramları temsil etmektedir. Müşteri tatmini, bir ürün ya da hizmetle ilgili bir veya daha fazla deneyimin değerlendirilmesi sonunda gösterilen duygusal tepkiyi ifade etmektedir. Woodruff, müşteri tatmini, araç-amaç müşteri değer hiyerarşisi içinde açıklamış ve tatmin duygusunun değer hiyerarşisinin her aşamasında ortaya çıkabileceğini, oysaki değerın son aşamada ortaya çıktığını ileri sürmüştür³¹. Benzer şekilde müşteri tatminiyle karıştırılan bir diğer kavram müşteri hizmetleridir³². Satıcı, alıcı ve üçüncü parti arasında gerçekleşen süreçlerin, etkinliği sağlayacak şekilde tedarik zinciri boyunca katma değer yaratan faaliyetler olarak tanımlanan müşteri hizmetlerinin başlıca unsurları;

- Müşteri hizmet politikaların yazılı ifadesi (a written statement of customer service policy)
- Müşteri politikaları hakkında müşterileri bilgilendirme (Provide customer with written statement of customer policy)

²⁷ Novack et al, An Internal.....ss. 116-117;

²⁸ Mentzer et al, Application of the Means....., s. 635

²⁹ Mentzer et al, Application of the Means....., s. 635

³⁰ Amy Wong, 'The Role of Emotional Satisfaction in Service Encounters', Managing Service Quality, Vol.14,No.5, 2004, ss. 365-376

³¹ Robert B. Woodruff, "Customer value the next source of....., s.143

³² Stephen M.Rutner ve C.John Langley, "Logistics value....., s.74

- Örgütsel yapı (Organization structure)
- Sistem esnekliği (System flexibility)
- Yönetim hizmetleri (Management services)
- Stoksuzluk seviyesi (Stockout level)
- Sipariş bilgisi (Order information)
- Sipariş döngüsünün unsurları (Elements of the order cycle)
- Hızlandırılmış yükleme (Expedite shipment)
- Aktarma, sistem doğruluğu (Transshipment, system accuracy)
- Sipariş uygunluğu (Order convenience)
- Ürün ikamesi (Product substitution)
- Ürün yerleştirme, garanti, onarım (Installation, warranty, repairs)
- Ürün izleme (Product tracking)
- Müşteri şikâyetleri ve iadeler (customer complaints and repair) olarak sıralanmıştır³³.

Oysaki müşteri tatmini, müşterilerin pazarlama karmasının tüm unsurlarını (ürün, yer, fiyat, tutundurma) ayrıntılı olarak değerlendirmesini temsil eder³⁴. Bu nedenle müşteri tatmini müşteri hizmetlerinden daha geniş ve onu kapsayan bir kavramdır.

4. ÇOK BOYUTLU MÜŞTERİ DEĞER MODELİ VE YÖNETSEL UYGULAMASI

Önceki bölümde çeşitli değer tanımlamaların yanında firmaların müşterilerine nasıl bir değer yaratacakları konusunda rehberlik edecek müşteri değer modelleri gözden geçirilmiştir. Bu modellerden; bütünlük müşteri değer modeli, araç-amaç müşteri hiyerarşi modeli hariç, neredeyse diğer tüm modelleri bünyesine almıştır. Araç-amaç müşteri hiyerarşik modeli ise, müşteriye yaratılan değeri müşterinin satın alma öncesi, kullanım esansı ve kullanım sonrası içerisinde açıklaması bakımından farklı bir karakter taşımaktadır. Gerek araç-amaç müşteri hiyerarşi modeli, gerekse bütünlük müşteri değer modeli değer yaratılması konusunda literatürde çok önemli bir yere sahip olmakla birlikte her ikisinde de dikkate alınmamış bazı noktalar bulunmaktadır.

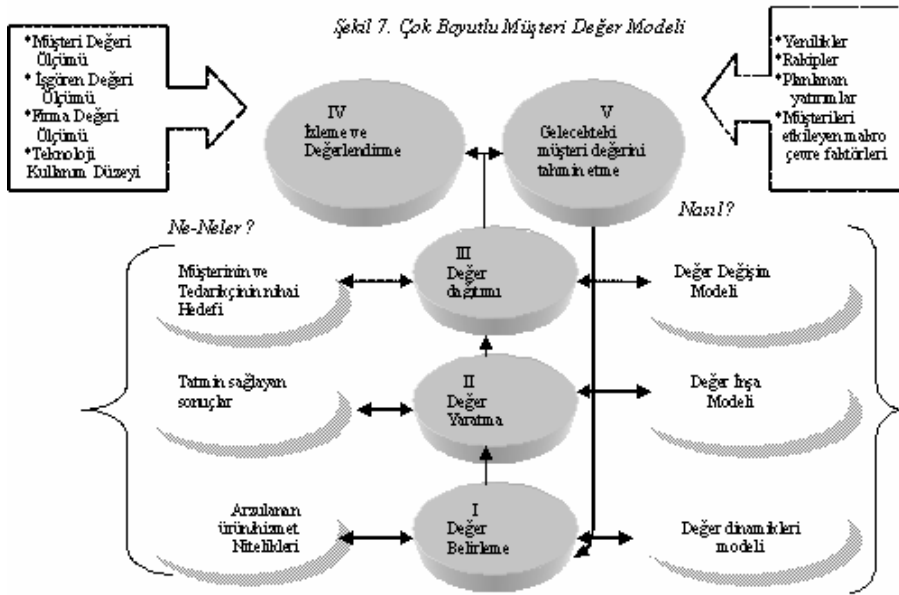
Araç-amaç müşteri hiyerarşik modelinde, ne tür ürün ve hizmet niteliklerinin müşteriler üzerinde nasıl bir tatmin yarattığı, bu ürünlerin edinim ve kullanımı için ne tür duygularla hareket edildiği ve değişimin gerçekleştirilmesi sırasında fayda ve maliyet arasındaki karşılaştırmaların nasıl değerlendirildiği konusunda tam bir açıklık yoktur. Bu eksiklikler, bütünlük müşteri değer modelinde giderilmiş olsa da, bu modelde de, müşterilerin gözünde sürekli değişen değer kavramının dinamik yapısı, yaratılacak yeni değer kaynakları ve değer in sürekliliğinin korunması hakkında bir açıklama getirilmemiştir. Diğer taraftan nelerin nasıl yapılacağı konusunda birbirlerini

³³ Douglas M. Lambert ve James R. Stock, "Strategic Logistics Management, (Richard Irvin Inc, 1993), ss.112-118

³⁴ Stephan M. Rutner ve C. John Langley Jr. "Logistics value....., s.74

tamamlayıcı niteliklere sahip olması, her iki modelin tek bir modelde bütünleştirilerek kullanılmalarının daha anlamlı olacağını düşündürmektedir. Ayrıca bu model sadece değerlerin açıklanmasında değil, değer yönetiminde de etkili bir araç olarak kullanılabilir. Bu amaçla, her iki model değer akışı süreci içinde birleştirilerek yeniden kavramlaştırılmıştır (Şekil 7).

Model beş aşamalı bir süreci kapsayacak tarzda oluşturulmuştur. Bu aşamalar; değer belirleme, değer yaratma, değer dağıtım, değer izlenmesi, değerlendirilmesi ve gelecekte müşteriler için değer oluşturabilecek mal veya hizmet niteliklerinin belirlenmesidir. Modelin en alt basamağı değer belirleme aşamasını temsil eder. Bu aşamada araç-amaç modelinde en alt kademede yer alan arzulanın ürün/hizmet nitelikleri, bütünlük değer modelinde yer alan değer dinamik modeliyle ilişkilendirilmiştir. Arzulanın ürün ya da hizmet nitelikleri, müşterilerin kendilerine değer yaratan sonuca götürmesini sağlar. Değer dinamikleri modeli ise, hangi gereksinimleri hangi niteliklerin karşıladığını dair bir ayrımın yapılmasına olanak sağlar. Böyle bir ayrımın yapılması, önceliklerin belirlenmesini kolaylaştıracağından stratejik öneme sahiptir.



Modelin ikinci aşaması, değer yaratma aşamasıdır. Bu aşamada araç-amaç modelinin ikinci kademesiyle bütünlük değer modelindeki değer inşa modeli ilişkilendirilmiştir. Bu aşamada yaratılacak değerlerin hangi temeller üzerine oturtulacağı ve nasıl yapılacağına karar verilir. Araç-amaç modelinde ikinci kademe müşterilerin ürün veya hizmet kullanımı sırasında ulaşmak istedikleri sonuçları temsil eder. Arzulanın sonuçların öğrenilmesi, hangi niteliklere daha fazla önem verilmesi gerektiğini gösterir. Değer inşa modeli ise, arzulanın sonuçlara ulaştıracak niteliklere

sahip hizmetlerin müşteriye nasıl sunulacağı konusunda rehber olarak kullanılabilir. Diğer bir anlatımla değer inşa modeli belirli niteliklere sahip hizmetlerin müşterilere daha fazla değer yaratılmasına olanak sağlar.

Üçüncü aşama, önceki aşamalar temel alınarak oluşturulan değer dağıtım aşamasıdır. Bu aşamada, araç amaç modelinin üçüncü kademesiyle, bütünleşik müşteri değer modelindeki değişim modeli ilişkilendirilmiştir. Araç amaç modelindeki üçüncü aşamasında müşterilerin algıladıkları değer, elde etmek istedikleri nihai sonuçlardır. Bu sonuçlar, müşteriden müşteriye göre değişebilir. Eğer müşterilerin ulaşmak istedikleri nihai sonuçlar ve algıladıkları fayda ve maliyet alanları bilinirse, maliyetlerin amaçlar doğrultusunda kontrol altına alınması kolaylaşabilir. Bu işlev değişim modeli tarafından yerine getirilir. Diğer bir anlatımla müşterilerin somut ve soyutluk açısından algıladıkları yararlar yanında, katlandıkları finansal ve finansal olmayan maliyetlerin hangisine müdahale edilmesi gerektiği belirlenebilir. Böyle bir yaklaşım, kardan fedakârlık etmeksizin maliyetlerin düşürülmesini sağlayabilir.

Dördüncü aşama değerlendirme ve izleme aşamasıdır. Bu noktada araç-amaç modeli ve bütünleşik müşteri değer modelinin işlevi sona ermiştir. Ancak dört ve beşinci aşamalar, üçüncü aşamaya kadar olan sürecin etkinliği için çok önemli geri bildirimler sağlayabilir. Bu aşamada, müşteri, firma ve işgörenler açısından değerlendirme yapılır. Müşteri açısından yapılan değerlendirmeler, firmanın müşteriye sağladığı değer onlarda yarattığı tatmin duygusunun ölçümüyle ilgilidir. Firma açısından yapılan değerlendirmeler ise, müşterilerin firmaya sağladığı değer ölçümünü amaçlar. Böyle bir değerlendirme, hangi müşterilerin firma için karlı olduğunu belirlemek açısından önemlidir. Değerlendirmede dikkate alınması gereken bir diğer unsur işgörenlerdir. İşgören değerlendirmesi, işgören tatmini ve performansı açısından önemlidir. İşgören devrinin az olması, işgörenin tatmini açısından önemli gösterge olabilir. İşgörenin tatmini, işini ve firma amaçlarını daha iyi bilen çalışanların varlığı anlamını taşır. Böyle bir durumun yaratacağı sonuç, müşteriler için daha anlamlı değerlerin yaratılması ve dağıtılmasıdır.

Bu aşamada müşterilerin teknolojiyi kullanma düzeylerinin izlenmesi, değer yönetimi stratejilerinin belirlenmesi açısından son derece önemli olabilir. Teknolojiyi kullanma düzeyinin izlenmesi, hangi müşterilere nasıl bir değer yaratılması gerektiği konusunda önemli ipuçları verebilir.

Son aşama, gelecekteki müşteri değerinin tahminiyle ilgilidir. Bu aşama, proaktif stratejilerin uygulanmasını mümkün kılar. Yapılan araştırma sonuçlarının 'katma değer sağlayan hizmetlerin zamanla değer yaratan hizmetlere dönüştüğünü göstermesi; yeniliklerin, katma değer algılamalarını etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir³⁵. Gelecekteki müşteri değerinin tahmin edilmesinde rakiplerin durumu ve müşterilerin değer algılaması üzerinde etkili olan makro çevre faktörleri önemli roller oynayabilir. Müşteriler için yeni değerlerin sunulmasında da paydaşların planlanan yatırımlar konusundaki düşüncelerinin öğrenilmesi son derece yararlı kaynak olabilir.

³⁵ Murat Akyıldız, Okan Tuna, Lojistik değer ve....., s.666-667

5. ÇOK BOYUTLU DEĞER MODELİNİN LOJİSTİK HİZMETLERE UYARLANMASI

Lojistik hizmet firmaları, değer belirleme aşamasında müşterilerine sunmayı düşündükleri hizmetlerle ilişkin olarak, alacakları kararlarda değer dinamik modelini kullanabilirler. Değer dinamik modeli, firmalara verilen hizmet niteliklerinin müşterilerde nasıl bir gereksinimini karşıladığı konusunda fikir vereceği için, hangi niteliklerin öncelikli, hangilerinin ihmal edilebileceği konusunda daha doğru kararlar alınmasını sağlayabilir. Değer dinamikleri modeli ilk kez işe başlarken kullanılabileceği gibi, mevcut müşterilerin değişen algılamalarını belirlemek için de periyodik olarak kullanılabilir.

Bu amaçla verilen veya verilmesi düşünülen tüm hizmetlerin sunumunda kullanılacak fiziksel varlıkların nitelikleri de belirlenerek, her bir niteliğin varlığı ve yokluğu halinde müşterilerin nasıl bir tatmin düzeyine ulaşacakları ve her bir niteliğin ne tür bir gereksinimi karşıladığı tespit edilebilir. Ölçülecek nitelikler işletmenin tesisleri, araç ve gereçleri, donanımları, kılık kıyafet gibi **fiziksel varlıklarla**; sistem esnekliği, aktarma, konsolidasyon, zamanlılık, mevcudiyet, hasarsızlık gibi **operasyonel etkinliklerle**, etiketleme, doğruluk, hız ve bilgi teknolojileri gibi **işlemsel faaliyetlerle**; bilgi paylaşımı, ortak karar alma, kişiye özel çözümler, yetkinlik gibi **ilişkisel faaliyetlerle** ilgili olabilir. Bu niteliklerin her birinin hizmet kalitesi boyutlarının da dikkate alınması uygun olabilir. Örneğin, hizmet türünün paketleme hizmet kalitesi açısından niteliğin sağlam olması gibi. Böylece verilen hizmetlerle ilişkin niteliklerin nasıl bir gereksinimi karşıladığı belirlenebilir. Paketleme örneğine döndüğünde paketleme, temel gereksinimler, performans gereksinimleri ve zevk gereksinimlerinden performans gereksinimini karşılar, personelin kılık kıyafetlerinin temiz ve bakımlı olması, zevk gereksinimini karşılayabilir. Böyle bir araştırmada kümeleme, algılama, uyum veya çok boyutlu algılama analizlerinden herhangi biri veya bir kaçını bir arada kullanılabilir.

Değer yaratma çalışmaları, sürecin ikinci aşaması olup, bu aşamada müşterilerin ulaşmayı arzu ettikleri sonuçlara hangi niteliklerin hizmet edeceği belirlenebilir. Müşterilerin arzu ettiği nitelikteki hizmetle ulaşmak isteyeceği sonuçlar, maliyet tasarrufu, dağıtım etkinliği, iletişim etkinliği, duygusal tatmin, hasarsızlık veya güvenilirlik olabilir. Eğer verilen hizmet türleri ve bu hizmetlerle ilişkin nitelikler müşterileri arzulanan sonuçlara ulaşmasına hizmet etmiyorsa, niteliklerin karşıladığı gereksinim türü de dikkate alınarak o niteliğin varlığına veya yokluğuna karar verilebilir.

Değer inşa modeli oluştururken, tedarikçi işletmenin kaynaklarıyla, müşterilerin hizmetin kullanımı esnasında ulaşmak istediği sonuçlar uyumlaştırılmalıdır. Olası bir uyumsuzluk nedeniyle kısa dönemli sözleşmelerin yapılması, müşterilerin tedarikçi firmayla olan ilişkilerini anlamlı bulması ve geçmiş deneyimlerini içinde bulunduğu zamanla ilişkilendirilebilmesini engelleyebilir. Bu açıdan sözleşmelerin uzun dönemli fakat ayrıntılı bir şekilde ele alınması ortak değerlerin yaratılmasına katkı sağlayabilir. Sözleşmelerin uzun dönemli düşünülmesiyle kastedilen katı kurullarla bağlayıcılık yaratan bir sözleşme değil, karşılıklı tatminin yaratılmasına imkân verebilecek ve değişen koşullara uyarlanabilecek esnek bir yapı kastedilmektedir. Diğer taraftan değer yaratılmasında

ve dağıtımında işgörenlerin oynadığı rol göz ardı edilmeksizin, işgörenlerde yaratılacak değer kültürü ve içsel pazarlama tekniklerinin kullanılması, bu aşamanın etkinliği konusunda ihmal edilmemesi gereken bir nokta olarak düşünülmelidir.

Değerlerin dağıtımının yapıldığı üçüncü aşamada müşterilerin ulaşmak isteyecekleri nihai hedefleri gerçekleştirdikleri noktadır. Bu noktada nihai hedefler sürdürülebilir karlılık ve rekabet avantajı olabilir. Nihai hedeflerin sadece müşteriler açısından değil, firmanın kendisi ve tedarikçi firma açısından da değerlendirilmesi gerekir. Bu aşamada fayda maliyet modeline dayandırılan değişim modelinde müşteriye sunulan yararların tedarikçi firmaya dönüşünün nasıl bir eğilim izlediği hangi yararların sürdürülmesine, hangilerinden vazgeçilmesine karar verilmesi için değişim noktasındaki faaliyetlerin fayda ve maliyetlerinin karşılaştırılması gerekir. Böyle bir karşılaştırma nihai hedeflere ulaşmayı sağlayan değer ve katma değer yaratan faaliyetlerin değiştirilmesi veya maliyetlerin hangi noktalarda düşürülebileceğine dair önemli yararlar sağlayabilir. Tedarikçiyle ilgili yapılan fayda maliyet analizi, müşteriye yaratılacak değerle doğrudan ilgilidir. Tedarikçilere yönelik yapılacak fayda – maliyet analizi tedarikçi değiştirme veya sorunların çözümü için nelerin yapılmasıyla ilgili alınacak kararların sağlıklı olmasını mümkün kılar.

Dördüncü aşama, müşterilerini ulaştıkları sonuçlarla ulaşmayı umdukları sonuçlarla ilgili duygusal tatminlerinin arasındaki farkın belirlendiği aşamadır. Yapılacak müşteri tatmin ve performans ölçümleri bu boşlukların görülerek giderilmesine olanak sağlayabilir. Daha öncece belirtildiği gibi, duygusal tatmin sürecin her aşamasında ortaya çıkabilir. Bu açıdan bu ölçümün sadece dördüncü aşamada değil, tüm aşamalarda yapılması, her aşamanın iyileştirilmesine hizmet edebilir. Belirtmek gerekir ki, süreç içindeki aşamalarda yapılan ölçümle süreç sonunda yapılan ölçümlerin yaratacağı faydalar farklıdır. Süreç içinde yapılan ölçümler, beklentilerle verilenlerin arasındaki farkı öğrenmeyi ve gidermeyi amaçlarken, son aşamada yapılan ölçümler uyumluluk yanında yaratılan sonuçlara göre yapılacak tercihlerin gerekliliği açısından önceliklerin belirlenmesini amaçlar.

SONUÇ

Günümüzde, rekabetçi firmaların en fazla benimsediği stratejilerden biri de farklılaştırma stratejileridir. Artık anılarda yerini alan Osmanlı Bankasının bir zamanlar “*Yok aslında birbirimizden farkımız ama biz Osmanlı Bankasıyız*” şeklindeki sloganı, geçmişteki firmaların uyguladığı farklılaştırma stratejilerini vurgulayan güzel bir örnektir. Ancak Osmanlı bankasının yöneticileri, farklılaştırma konusunda mesajın yaratıcısı kadar başarılı olamamışlardır. Geçmişten ders çıkaran bugünün firmaları, farklılaştırmanın başarısının müşterilere üstün değer yaratmak olduğunu kavramışlardır.

Değer stratejilerinin giderek önem kazandığı böyle bir ortamda müşteri değeri kavramı her zamankinden daha fazla öne çıkmaya başlamış, değer temelli stratejilerin temelini oluşturacak değer kavramı sürekli sorgulanan kavram olmuştur. Değer kaynaklarının çok çeşitli olması, değer yaratmak amacıyla oluşturulan modellerin zamanla yetersiz kalmasına neden olmuş, değişen paradigmalarda çerçevesinde değer kavramına yüklenen anlamlar genişlemiş, değer sadece tek bir kavram olarak değil, çeşitli türlere sahip bir kavram olarak tanımlanmaya başlamıştır.

Bu bağlamda değer stratejilerinin uygulanmasına yönelik çeşitli değer modelleri oluşturulmuştur.

Bu çalışmada, değer yaratmak amacıyla oluşturulan en gelişmiş iki farklı değer modeli, aynı yönetsel süreç içinde birbirini tamamlayacak şekilde birleştirilerek, yeniden kavramsallaştırılmıştır. Böylece, karmaşık bir yapıya sahip olan değer kaynakları ve türleri kadar; değer belirlenmesi, yaratılması, dağıtılması, kullanılması, kullanım sonrası izlenmesi, değerlendirilmesi ve gelecekteki değerlerin tahmin edilmesi kapsayan değer yönetim sürecini de kapsamlı bir açıklama getiren çok boyutlu nitelikte yeni bir değer modeli kavramlaştırılmıştır.

Nelerin nasıl yapılacağını açıklama gücüne sahip modelde, aynı zamanda diğer modellerde göz ardı edilen fakat müşteriye yaratılan, dağıtılan ve gelecekte sunulacak değerlerin belirlenmesi açısından önem taşıyan işgören değeri, tedarikçi değeri ve paydaş değeri dikkate alınmıştır. Modelde bu değerlerin dikkate alınması aynı zamanda benimsenmesi gereken pazarlama yaklaşımlarının ne olması gerektiği konusunu da ışık tutmaktadır. Müşteri değeri müşteri odaklı bir pazarlama anlayışı gerektirmekle birlikte, sadece müşterilerin arzularının öğrenilmesi, bunun örgüt içinde yayılması ve buna uygun tepkinin verilmesi, müşteri değerinin sürekli değiştiği, özellikle duygusal tatminin önemli olduğu durumlarda yeterli olmayabilir. Müşterilerle uzun dönemli, karşılıklı etkileşime ve güvene dayalı bireyselleştirilmiş hizmetlerin verilmesinin önemli olduğu durumlarda müşteri odaklı pazarlamanın ilişkisel pazarlamayla desteklenmesi gerekir. Diğer taraftan müşterilere değer yaratmada ve değer dağıtımında önemli paya sahip işgörenlerin mutluluğu ve motivasyonu için içsel pazarlamanın temel ilkelerinin de ihmal edilmemesi gerekir. Değerin dinamik yapısı, geri bildirimler, değerlendirme ve gelecekteki değer tahmini modelin döngü şeklinde işlemlerini gerektirir.

KAYNAKÇA

- Akyıldız, Murat ve Tuna Okan, 'Lojistik Değer ve Ek Değer: Bir Odak Grup Çalışması', *Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. , Akademik Bakış Dergisi*, Cilt.7, Sayı.2, 2007, ss. 653-667
- Efil, İsmail "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Yönetim sistemleri" Alfa yayınları, 608, Dizi no: 031, İstanbul, 2003, ss. 9-15
- Emiliani, M.L. "Redefining the Focus of Investment Analysis" The Total Quality Management Magazine, V.3, N.2, 2001, ss. 36-41
- Fawcett, Stanley E. ve Fawcett, Stanley A., "The firm as a value added system, integrating logistics operation and purchasing" International Journal of Physical Distribution & logistics Management, Vol.25, No.5, 1995, s.s.24-42
- Hannon, David 'Contract Manufactures on Logistics Value Adds', *ABI/inform Inform Global, Purchasing*, 2004, ss. 45-47
- Helen, E.Richarson , 'What Value Logistics?' *Transportation & Distribution*, ABI/ Inform Global, 1995, ss. 30- 52;

- Rao, Kant and Young R.R., "Global Supply Chain: Factors Influencing of Logistics Outsourcing of Logistics Functions", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.24, No.6, 1994, ss.11-19
- Khalifa, Azaddin Salem, "*Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration*" *Management Decision*, Vol.42, No.5, 2004, ss.645-666
- Lambert Douglas M ve .Stock James R, "Strategic Logistics Management, Richard Irvin Inc, 1993
- Mentzer, John T; Rutner ,Stephen M, Matsumo, Ken '*Application of the Means- End Value Hierarchy Model to Understanding Logistics Value*', *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol.27, No.9/10, 1997, s. 630-643
- Narver, J.C ve Slater, S.F '*The Effects of Market Orientation on Business Profitability*', *Journal of Marketing*, Vol.54, October 1990, ss.22-28
- Novack, Robert A., Rinehart, Lloyd M., Langley, C., Johnson, "An International Assesment Logistics Value", *Journal of Business Logistics*, Vol.15, No.1, 1994, ss.135-176
- Payne, Adrian ve Holt, Sue "*Diagnosing Customer Value*" *Integrating the Value Process and Relationship Management*" *British Journal of management*, Vol.12, ss.158-182
- Porter, Michael , '*Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*', Newyork, NY, The Free Pres, 1985
- Ramsay; John "The Real Meaning of Value in Trading Relationship" *International Journal of Operation & Production Management*, Vol.25.No.6, ss.549-565
- Roos, Gina ve Gardner, Fred 'Value Added Services Save Time and Money' *EDN, ABI/ Inform Global*, Oct, 1998, ss.42-46
- Rutner, Stephen ve Langley, M C. John 'Logistics Value: Definition, Process and Measurement', *International Journal of Logistics Management, ABI/INFORM Global*, V.11, N. 2, 2000, ss. 73-81
- Svensson, Göran "*Consumer driven and be-directional value chain diffision models*" *European Business Rewiev*, Vol.15, N.6, 2003, ss.390-400
- Tan, Kay C. ve Pawitra, Therisia A. "Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development" *Managing Service Quality*, Vol.11, No.6, 2001, ss.418-430
- Wong, Amy 'The Role of Emotional Satisfaction in Service Encounters', *Managing Service Quality*, Vol.14, No.5, 2004, ss. 365-376
- Woodruff, Robert B. "*Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.2, ss.139-153