

# BİR PLANLAMA VE KONTROL ARACI OLARAK DEĞER YÖNETİMİ

**Prof.Dr.Mina Özevren**  
Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi

## ÖZET

Bu çalışmada işletmelerin değeri nasıl tanımladığı ve bir planlama ve kontrol aracı olarak nasıl uygulanacağı gösterilmektedir.

Değer yönetimi geniş bir konudur. Çalışan değeri, müşteri değeri ve hissedar değeri gibi çeşitli açılardan ele alınabilir. Biz çalışmamızda müşteri için nasıl değer yaratılacağı ve değerın bir planlama ve kontrol aracı olarak nasıl kullanılacağını göstermeye çalıştık.

Elektronik sanayinde yaptığımız bir uygulama ile müşteri beklentilerinin önem derecelerinin belirlenmesi ve sonuçların beklenti matrisiyle değerlendirilmesi gösterilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değer yönetimi, Müşteri değeri, Kontrol, Performans değerlendirme

## ABSTRACT

Value method is a management model which aims to create added value to the customers by holding all activities of the organization under control. Its practice, due to the efficient usage of the resources, has many benefits to the organizations, and the economy in general. The model can be examined in technical, strategic, organizational and financial terms.

In this study, it has been shown in theory and in practice, how and why customer value have been created by using value analysis. With a practice carried out in the electronic industry, we tried to prove the relationship between value creation for the customer, market share and profitability.

Keywords : Value management, Customer Value, Control, Performans Analizing

## 1.GİRİŞ

İşletme insan gereksinimlerini karşılamak amacıyla, iktisadi mal ve hizmet üreten, iktisadi, teknik ve hukuki bir birimdir. Her işletme başkalarının gereksinimlerini karşılamak üzere kurulur. Kendi gereksinimlerini karşılamak üzere yapılan faaliyetler, işletme tanımının dışındadır (Mucuk, s.17). Bu bağlamda diyebiliriz ki her işletme bir pazar için veya bir müşteri grubu için üretim yapar. Bu temel düşünceden hareketle değer yönetiminin felsefesi ortaya çıkmış bulunmaktadır. Sistemin temel amacı müşteri için değer yaratmaktır.

İşletme yöneticileri, bilimsel çalışmalarında yönetime işlevsel açıdan bakarken, işlemsel faaliyetleri ihmal etmişlerdir. Aynı şekilde üretim yöneticileri de yönetim işlevlerini ihmal etmişlerdir. 1950 lerden sonra Japonya'da, 1970 lerden sonra ABD'de, 1980 sonrası da Avrupa ve Türkiye'de, uygulanan Toplam Kalite kavram ve teknikleriyle, bu işlevlerin farklı birimler tarafından gerçekleştirilmesinin sakıncaları açıkça görülmüştür. Ansoff'un dediği gibi işletmenin her bir faaliyetinin başarılı olması işletmenin tümünün başarılı olacağı anlamına gelmez. İşletmeye bir bütün olarak bakmak gerekir. Her bir faaliyet aynı amaca yönelik olarak çalışmalarında başarılı olursa işletmenin tümüde başarılı olacaktır. Burada önemli olan başarının nasıl tanımlanacağıdır. İşletmelerin temel amacı müşteri için satılabilir bir mal veya hizmet üretmektir. Bunun için müşterinin istediği özelliklerin o mal veya hizmette bulunması veya başka bir deyişle müşteri için değer

yaratılması gerekir. Değerin yaratılıp yaratılmadığı müşterinin satın aldığı mal ve hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkar. Müşteri standart bir mal veya hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman, veya mal ve hizmet için ödediği maliyete karşın daha fazla bir yarar sağladığına inandığı zaman, müşteri için değer yaratılmış demektir. Bu felsefeyi benimseyen işletmeler diğer işletmelere karşı önemli bir rekabet avantajı sağlarlar. Bu yüzden bir işletmenin yarattığı değer, rakiplerinin yarattığı değerden daha fazla olmalıdır. Aksi takdirde işletme değer yaratsa bile rekabet avantajı sağlayamaz.(Ülgen, Mirze, 122). Bunu sağlayacak yönetim modeli de **değer yönetimidir**. Bu çalışmalar daha çok kalite, maliyet ve hız üçgeni temel alınarak yapılmıştır. Belli kalitede bir malı, en ucuz fiyatla ve en çabuk bir şekilde müşteriye ulaştırabilmek için faaliyetlerin ve örgüt yapılarının yalınlaştırılması gerektiğinden bu modele yalın işletme modeli de denilmektedir. ( Dessler,2001, Womack).

## 2. DEĞER YÖNETİMİ

Değer yönetiminin bir planlama ve kontrol aracı olarak kullanımı oldukça yenidir. İşletmeler tüm paydaşları için değer yaratırlar. Değer yaratma işletmeler için önemli bir rekabet unsurudur (Gözüm,1998). Bizim çalışmamızın konusu müşteri için değer yaratmadır.

**2.1. Müşteri Değeri :** Bir işletmede müşteri değeri iki açıdan ele alınabilir. Biri işletmenin müşteri için, diğeri ise, müşterinin işletme için değer yaratmasıdır. Değer yönetiminde müşteri tatmini temel amaçtır ancak her müşterinin işletmeye katkısı aynı değildir. Özellikle banka ve sigorta işletmelerinde işletmeye katkısına göre müşteri sınıflaması yapılır. Örneğin bir mudi küçük miktarda para işlemleri yaparken, diğer bir mudi çok yüksek meblağlarla işlem yapar. İkinci müşteri grubu o banka için daha değerlidir. Aynı işlemle daha çok kazanır. Bundan dolayı bugün müşteri ilişkileri yönetimi çok önemlidir. Bu bilgiler stratejik kararların temelini oluşturur. Biz çalışmamızda müşterinin yarattığı değeri değil, işletmenin müşteri için nasıl değer yarattığını göstermeye çalışacağız.

**2.2. Müşteri Değerinin Belirlenmesi :** İşletmede değer yaratılması için yapılan tüm faaliyetlerin oluşturduğu sürece değer yönetimi denir. Bu süreç, değer tanımı ile başlar, değer zincirinin belirlenmesi, değer akışının kesintisiz sağlanması ve değer kontrol edilmesi ile son bulur.

Değeri müşteri belirler ve işletme üretir. Değer yönetiminin temeli değer doğru olarak belirlenmesidir ancak bu her zaman o kadar kolay olmamaktadır.

Değeri tanımlamanın başlıca zorlukları, üreticilerin halen yapmakta oldukları işlere devam etmeleri, müşterilerin kendilerine sunulan ürün çeşitlerinin dışında kalan farklı ürünleri talep etmeyi bilmemeleri, değer ürünün tümü cinsinden tanımlanmaması.

Müşteri değeri bir kimsenin bir ürün veya hizmetten alacağı faydanın karşılığında vermeye hazır olduğu bedel olarak tanımlanabilir.(Starr, 1996). Çoğu zaman insanlar değeri kalite ve fiyatla karıştırırlar. Kalite bir ürün veya hizmetin değerini arttıran veya azaltan bir özelliktir. Kalite güvenilirlik, dayanıklılık gibi ürün veya hizmetin nitelikleridir. Ürün çok kaliteli olabilir ama müşteri açısından değeri olmayabilir. İnsanlar değer ile fiyatı da birbirine karıştırırlar. Fiyat ürün veya hizmet için talep edilen paradır ancak her zaman o ürünün değerini göstermez.

Ürünün değeri, kişiye sağlayacağı faydanın fiyata oranıdır. Bunu bir formülle göstermek istersek:

$$D = \frac{(K+E) \times \ddot{O}}{F}$$

D: Müşteri değeri

K: Müşteri tarafından beklenen ürünün kalitesi

E: Müşterinin beklemediği ek özellikler

Ö: Müşterinin bu özelliklere verdiği önem

F: Fiyat

Şimdi bu formülü kısaca açıklayalım:

❖ **Ürünün Kalitesi (K):** Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) tarafından yapılan tanımlamaya göre; kalite, bir malın veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. Bu tanımlı "kalite = müşteri

tatmini” şeklinde formüle edersek, kaliteyi müşterinin ürünü algılamasının müşterinin üründen beklentilerinden daha büyük olması şeklinde tanımlayabiliriz. (Özevren, 2000)

$$\diamond MT=B>A$$

❖ Kalitenin bir diğer tanımı da müşteriye söz verilen ile müşterinin elde ettikleri arasındaki farktır. Müşterinin her istediğini karşılamak mümkün değildir, çünkü işletmeler zaman ve kaynak açısından sınırlıdır. Kendi şartları çerçevesinde belli bir kalite seviyesini belirlerler ve beyan ettikleri bu seviyeden sorumludurlar. Kalite müşteri için önemlidir çünkü ödeyeceği para beklentilerinin karşılığıdır.

❖ **Ek Özellikler (E):** Müşteriye o üründe beklediğinin ötesinde sunulan ek özelliklerdir. Örneğin elektronik bankacılık gibi. İnsanlar artık bankada kuyruklarda zaman kaybetmek istememektedir. Ayrıca e-bankacılıkta komisyonda yoktur. Müşteriye hem zaman hem de para açısından fayda sağlamaktadır.

❖ **Müşterinin Ürünün Özelliklerine Verdiği Önem (Ö):** Önem değeri hesaplanırken, müşteriye kullandığı bu üründen ne derece memnun olduğu sorulur ve bu niteliği, belli bir derecelendirmeye göre değerlendirilmesi istenir. Her ürün için en az otuz kullanıcı gereklidir (Çiğdem,1996).

❖ Müşterinin o ürünü nasıl algıladığı da belirlendikten sonra, bu değerlerin çarpımı  $(K+E)*Ö$  ürünü faydasını verir.

❖ **Ürünün Faydası:** Fayda müşterinin ödemeye hazır olduğu paranın karşılığında alacağını umduğu özelliklerdir. Bir müşteri için fiyat, satın alma kararı vermede en önemli etkidir. Ancak tek etken değildir. İşletmeler müşterinin üründen sağlayacağı faydayı artırarak, ürünün değerini arttırabilirler. Bu bağlamda üç tür faydadan söz edilebilir. ( Aşam, 2002)

- Ekonomik fayda
- Servis faydası
- Duygusal fayda

• **Ekonomik fayda:** Müşteri için ekonomik fayda, müşterinin talep ettiği ürünü, ona göre uygun gelen fiyattan daha ucuza satın alması demektir. Belli kalitede bir ürüne daha az ödemesi, müşterinin ekonomik kazancına yansır.

• **Servis faydası:** Bir çok pazar için işletmelerin ürettikleri ürün özellikleri birbirine çok yakın olup, farklı ürünler üretilemeyebilir. Bu durumda rekabet, zamanında teslim, teknik destek gibi verilen servisin kalitesi ile sağlanabilir.

• **Duygusal fayda:** Değer yaratma da müşterilerin duygusal ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır. Ürünlere çeşitli özellikler eklenerek kişilerin psikolojik gereksinimleri karşılanabilir. Örneğin bir firma daha az yağ ve karbonhidrat içeren diyet bisküiler üreterek sağlığına önem veren müşterileri çekebilmiştir.

❖ **Ürünün Fiyatı (F):** Eskiden bir ürünün satın alınmasında en büyük etken fiyattı. Şimdi bilinçli tüketici ürünün her bir özelliğinin bir fiyatı olduğunu bilmekte ve sağlayacağı fayda karşılığında bu bedeli ödemeye razı olmaktadır. Böylece rekabet fiyat üzerinden değil fayda üzerinden yapılmaktadır. Bir müşteri bir malın daha ucuzunu tercih ederken, başka bir müşteri ona sağlayacağı faydayı göz önüne alarak fiyatına bakmayabilir. Burada ekonomik faktörler kadar psikolojik faktörler de önemlidir. Buna göre fiyatlandırma stratejilerinde birinci müşteri tipinde fiyatı düşürmek gerekirken ikinci müşteri tipinde ise maliyet çok düşükte olsa fiyatı düşürmek gerekmez. Ancak karı arttırmak için her halükarda maliyeti düşürmek gerekir. Bu bağlamda kar ile katma değer arasında da doğrudan bir ilişkiden söz edilebiliriz.

**2.3. Değerin Hesaplanması:** Değer yukarıda verdiğimiz formüle göre aşağıdaki matris yardımıyla kolaylıkla hesaplanabilir. Buna fayda matrisi denmektedir. Fayda matrisinde müşterinin kalite boyutlarına verdiği önem, müşterinin tatmin düzeyi ile çarpılarak o üründen müşterinin beklediği fayda bulunur. Faydanın satış fiyatı veya maliyetlere bölünmesiyle de değer bulunur. ( Çiğdem, 1996)

Nitelik	Şirket1		Şirket 2		Şirket 3		
	Önem	Tatmin Düzeyi	Fayda	Tatmin Düzeyi	Fayda	Tatmin Düzeyi	Fayda
Sürat	30	7	210	7	210	6	180
Yakıt Tüketimi	30	6	180	7	210	8	240
Çekicilik	20	8	160	7	140	8	160
Güvenilirlik	20	7	140	7	140	7	140
Toplama Fayda	100		690		700		720
Satınalma Maliyeti (MIL)		8		11.5		10	
Değer		86.25		60.87		72	

**Tablo 1: Fayda Matrisi**

Fayda matrisi farklı işletmeler için yapılarak, işletmeler için rekabet avantajları ortaya çıkartılabilir. Çünkü hangi ürünün en yüksek değere sahip olduğu veya müşterinin hangi boyutlara niçin önem verdiği açık bir şekilde ortaya çıkarılır. Bu verileri değerlendirmek için beklenti matrisi oluşturulur.

Beklenti Matrisi kalite boyutlarının önem derecesi ve müşterinin tatmin düzeyi olmak üzere iki boyutludur. Bu iki boyutlu matriste dört bölge vardır. Beklenti matrisinin çizilmesi için tatmin düzeylerinin ve önem derecelerinin eşik değerleri belirlenmelidir. Örneğin tatmin düzeyi için eşik değeri, tüm niteliklerin tatmin düzeylerinin toplanıp ortalaması alınarak belirlenir.

yüksek	DAHA ÇOK YAPMALIYIZ	BU ŞEKLİYLE DEVAM EDELİM
Düşük	DÜŞÜK ÖNCELİKLİ BÖLGELER	BELKİDE ÇOK YAPTIK
	Düşük	Yüksek

TATMİN DÜZEYİ

**Tablo 2: Beklenti matrisi**

Yukarıda eksenlerin her ikisi de müşteri yönünden önem ve tatmin düzeyini belirtir. Bu matriste dört bölge vardır:

1. Daha çok yapmalıyız. Bu alanda ürün kalite boyutlarına müşterilerin verdikleri önem yüksek veya çok yüksek olmasına karşılık, müşterinin bu niteliklerle ilgili tatmin düzeyi yani memnuniyeti yetersizdir. Bu nedenle bunların kalitelerinin iyileştirilmesi için çaba sarf edilmelidir. Bu bölge değer analizi için birinci öncelikli olarak çalışılacak bölgedir.
2. Bu şekilde devam edelim: Bu bölümde ürünün kalite boyutları müşteri için önemli ve müşterinin bu niteliklerle ilgili tatmin düzeyi de yüksektir. Bu nedenle, rakip firmaların ürünlerindeki niteliklerle kıyasla yapılarak bunların müşteri için önemi de göz önüne alınarak, bunların aynı şekilde sürdürülmesi düşünülebilir.
3. Belki de çok yaptık. Bu bölümdeki ürün nitelikleri müşteri için oldukça düşük veya biraz yüksek olmasına karşılık, müşterinin bu niteliklerle ilgili tatmin düzeyi yüksektir. Burada müşteriye beklentisinin ötesinde olanaklar sunulmuştur. Bu da maliyetleri artırır. Bu bölgedeki niteliklerin maliyetleri düşürülmelidir. Bu bölge değer analizi için ikinci öncelikli bölgedir, yani bu bölgedeki belirli nitelikler düşünülerek tatmin düzeyi azaltılabilir.
4. Düşük öncelikli bölge: Burada standart özelliklerin bulunması yeterlidir.

Ürünün her niteliği için, beklenti matrisi üzerinde önem ve tatmin düzeylerine göre bir nokta işaretlenir ve bütün nitelikler için pek çok noktalar elde edilmiş olur. Daha sonra, yüksek öncelikli olarak hangi bölgelerde faaliyet gösterileceği hususunda karar verilir.

Beklenti matrisi belirlendikten sonra yöneticiler, hangi konularda ve nasıl çalışacakları, hangi süreçlere ağırlık verecekleri konusunda daha kolay ve daha doğru kararlar verebilirler.

### 3. UYGULAMA

Ele alınan ürün: Televizyon,

Bu çalışmada işletmeye ait iki adet farklı model televizyonun, ayrı, ayrı işletme için ne kadar değer yarattığı hesaplanmıştır. Bu iki modelin seçilmesinin sebebi farklı özelliklere sahip olmalarıdır. Birinci modelin özellikleri, 21” ekran boyutu, 50 Hz, normal ses sistemi. İkinci modelin özellikleri 29” ekran boyutu, 100 Hz ve dijital ses sistemine sahip olması.

Bunun için ilk önce müşterilerin, televizyon ürününden beklediği özellikler tespit edilmiştir. Daha sonra bu beklentilerin ne kadarının ne düzeyde karşılandığı yapılan anketler ve sayısal veriler ile tespit edilmiştir.

Müşterinin beklediği özellikler, firmanın müşteri ilişkileri ve pazarlama bölümlerinden alınmıştır.

Bu anket toplam 90 kişi ile yapılmıştır. Anket Ankara, İstanbul, İzmir ve Antalya’da bulunan yetkili servisler gelen müşteriler ile yapılmıştır. Anketi uygulayan kişiler ilgili yetkili servislerin, müşteri ilişkileri elemanlarıdır. Anketörlere anketin amacı, nasıl ve kime uygulanması gerektiği anlatılmıştır.

Anket iki bölümde hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde bu özelliklerin müşteri açısından önem derecesi sorulmuştur. Bu puanlamada 100 üzerinden yapılmış olup, 10 puan önemsiz olduğunu vurgulamakta 100 puan ilgili özelliğin müşteri açısından çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Puanlama 10’ar aralıklar şeklinde oluşturulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde sadece X marka televizyonu olan müşterilere, X marka televizyonlarının müşterinin beklentilerini ne ölçüde karşıladığı sorulmuştur. Yani müşterinin tatmin düzeyi ölçülmüştür. Değerlendirme 10 puan üzerinden yapılmıştır. Çok iyi cevabı 10 puana karşılık gelmekte olup, çok kötü 1’e karşılık gelmektedir. Müşterinin televizyondan beklediği özellikler,

- Görüntü Kalitesi
- Ses Kalitesi
- Dizayn (Dış Görünüş)
- Müşteri Menüsü Kullanım Kolaylığı
- Uygun Fiyat
- 100 Hz Özelliği
- Marka İmajı
- Yetkili Servis Ağı
- Garanti Süresi

şeklinde belirlenmiştir.

Beklenti matrisleri tatmin düzeyinin ve önem derecesinin eşik değerleri baz alınarak çizilmiştir. Yani ortalama tatmin düzeyi ve ortalama önem derecesi alınarak değerlendirme yapılmıştır. Hem tatmin düzeyi hem önem derecesi için ortalamalar, ilgili puanı işaretleyen kişi sayısı ile puanlar çarpılıp, cevap veren kişi sayısına bölünerek bulunmuştur. Hesaplamalarda aşağıdaki formüller kullanılmıştır.

(İlgili kişi sayısı x ilgili puan)

Her nitelik için ortalama değer=-----

Cevap veren kişi sayısı

Toplam tatmin düzeyi

Tatmin düzeyi eşik değeri=-----

Nitelik sayısı

Toplam önem düzeyi

Önem düzeyi eşik değeri = -----

Nitelik sayısı

Anketin sonucunda, 90 kişinin cevabı değerlendirilerek, ilgili televizyonlarla ilgili olarak, her bir niteliğin, ortalama tatmin düzeyleri ve önem dereceleri hesaplanmıştır ve fayda matrisleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Özellik	Tatmin Düzeyi	Önem Derecesi	Fayda
Görüntü Kalitesi	8.75	100.00	875.00
Ses	8.59	96.32	827.78
Dizayn	7.19	88.41	635.46
MM Kullanımı	7.50	88.41	635.46
Uygun Fiyat	5.63	87.19	490.43
100 Hz	0.00	87.31	0.00
Marka	9.22	92.64	863.24
Y.Servis	8.28	94.80	785.04
G.Süresi	7.81	96.10	750.80
Toplam	62.97	835.61	
Eşik	7.87	92.85	
Toplam Fayda			5916.55
Satın Alma Mal	550		
Değer	10.76		

**Tablo 3.** 21 “ Televizyon İçin Oluşan Fayda Matrisi

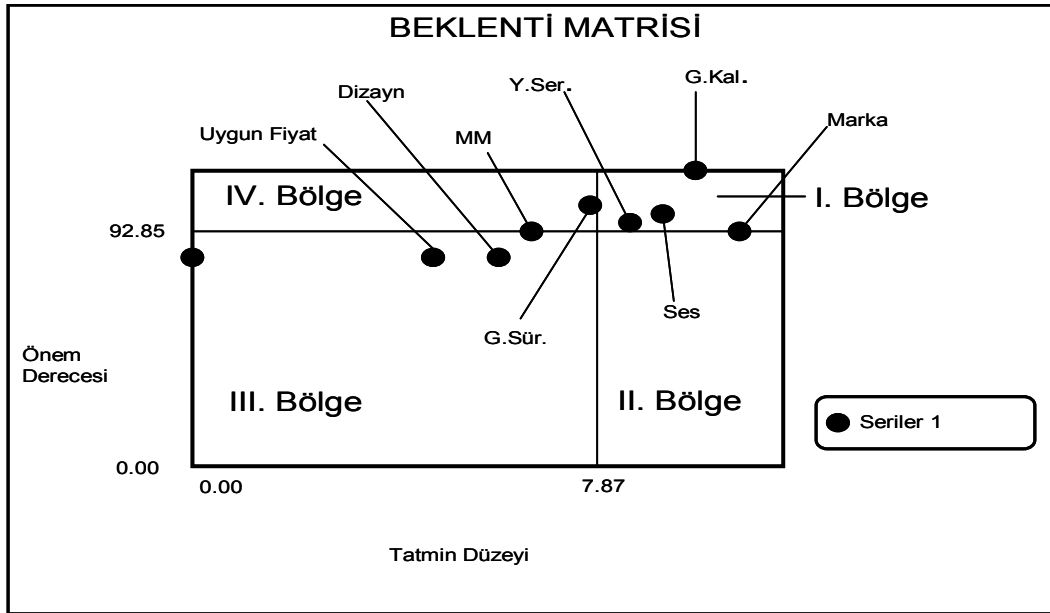
21” Televizyon ile İlgili Beklenti Matrisi için elde edilen sayısal değerler gri ile işaretlenen değerlerdir.

Özellik	Tatmin Düzeyi	Önem Derecesi	Fayda
Görüntü Kalitesi	8.97	100.00	897.06
Ses	7.94	96.32	764.92
Dizayn	7.79	88.41	689.09
MM Kullanımı	7.21	91.84	661.78
Uygun Fiyat	6.18	87.19	538.51
100 Hz	8.00	87.31	698.46
Marka	8.53	93.64	798.69
Y.Servis	8.68	94.80	822.51
G.Süresi	7.79	96.10	749.04
Toplam	71.09	835.61	
Eşik	7.90	92.85	
Toplam Fayda			6620.06
Satın Alma Mal	1200		
Değer	5.52		

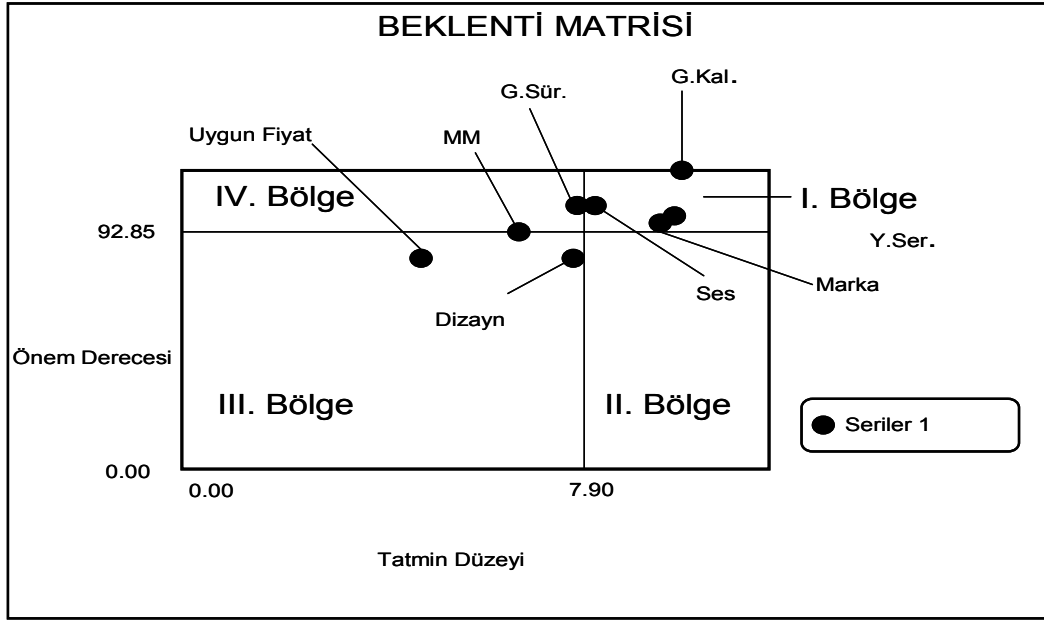
**Tablo 4.** 29 “ Televizyon için Beklenti Matrisi

- Bu şekli ile devam edelim bölgesinde ( I. Bölge), görüntü kalitesi, ses, marka ve yetkili servis yer almıştır.
- Belki de çok yaptık bölgesi ( II. Bölge) boş.
- Beklenti matrisinde, düşük öncelikli bölgede ( III. Bölge), müşteri menüsü kullanım kolaylığı, uygun fiyat ve dizayn niteliği yer almıştır.
- Daha çok yapmalıyız bölgesinde ( IV. Bölge), garanti süresi yer almıştır.

Müşterilerin en çok önem verdiği beş özellik bulunmaktadır. Bunlar yetkili servis, görüntü kalitesi, ses, marka ve garanti süresidir. İşletme yetkili servis, görüntü kalitesi, ses, marka özelliklerinde ulaşılacak istenilen seviyeye gelmiştir. Bu özellikler tablodan da görüldüğü gibi bu dört özellik ‘bu şekli ile devam edelim’ bölgesinde yer almıştır. Fakat bu özellikler ile ilgili olarak da hala düzeltme çalışmaları yapılmalıdır. Garanti süresi özelliği müşteri açısından çok önemli olup, işletmenin sunduğu garanti süresi, müşteri açısından tatmin edici düzeyde değildir. Bu özellik ile ilgili olarak mutlaka çalışma yapılmalıdır. Uygun fiyat, müşteri menüsü kullanım ve dizayn özellikleri müşterinin seçimini en az etkileyen kriterler, bu özelliklere verdiği önem düşüktür.



**Tablo 5.** 21” Televizyon için oluşan Fayda Matrisi;



**Tablo 6** 29” Televizyon için Beklenti Matrisi

- Bu şekli ile devam edelim bölgesinde ( I. Bölge), yetkili servis, görüntü kalitesi, ses, marka yer almıştır.
- Belki de çok yaptık bölgesinde ( II. Bölge) 100 Hz yer almıştır.
- Beklenti matrisinde, düşük öncelikli bölgede ( III. Bölge), uygun fiyat, müşteri menüsü kullanım ve dizayn niteliği yer almıştır.
- Daha çok yapmalıyız bölgesinde ( IV. Bölge), garanti süresi yer almıştır.

Müşterilerin en çok önem verdiği beş özellik bulunmaktadır. Bunlar yetkili servis, görüntü kalitesi, ses, marka ve garanti süresidir. İşletme yetkili servis, görüntü kalitesi, ses, marka özelliklerinde ulaşılmak istenilen seviyeye gelmiştir. Bu özellikler tablodan da görüldüğü gibi ‘bu şekli ile devam edelim’ bölgesinde yer almıştır. Fakat bu özellikler ile ilgili olarak da hala düzeltme çalışmaları yapılmalıdır. Tatmin düzeyinin maksimuma çıkması için ses ve görüntü kalitesi ile ilgili Ar-ge çalışmaları arttırılmalıdır. Marka imajını güçlendirmeye yönelik halkla ilişkiler çalışmaları arttırılmalı, yetkili servis ağı ile ilgili çalışmalar sürekli olarak kontrol edilerek tatmin edici olmayan unsurlar iyileştirilmelidir. Garanti süresi özelliği müşteri açısından çok önemli olup, işletmenin sunduğu garanti süresi, müşteri açısından tatmin edici düzeyde değildir. Bu özellik ile ilgili olarak mutlaka çalışma yapılmalıdır, gerekli maliyet analizleri yapılarak uzatılabilme olasılığı araştırılmalıdır. 100 Hz özelliğinde tatmin düzeyi yüksek olup, bu özellik ‘belki de çok yaptık’ bölgesinde yer almıştır, bu özellik ile ilgili yapılan çalışmalar azaltılmalıdır. Uygun fiyat, müşteri menüsü kullanım ve dizayn özellikleri müşterinin seçimini en az etkileyen kriterlerdir.

1. Bu uygulama ile, işletmenin hangi ürün özelliklerine daha çok önem vermesi ve geliştirmesi gerektiği tespit edilmiş olur.
2. Bu çalışmada her iki tip TV için beklenti matrislerinde nitelikler aynı bölgelerde yoğunlaşmış olup, müşterinin tercihini etkileyen en önemli kriter fiyat olmuştur.
3. Değer analizi, çağdaş bir kontrol aracıdır. Ürünlerimizi, müşteri beklentilerini göz önüne alarak değerlendiren ve hangi özelliklere, müşterilerin para vermeye hevesli olduğunu gösteren böylece ürün geliştirmeye temel oluşturan bir kontrol aracıdır.
4. Müşteri isteğine ve beklentisine göre mal üretimini yönlendirir. Talep edilen ve müşteri tarafından önem verilen ürün özellikleri dikkate alınarak üretim yapılır. Müşteri istekleri üretim aşamasında ürünlere yansıtılır.

5. Gereksiz yere çok fazla dikkate alınan özellikler belirlenerek bunlarla ilgili çalışmalar azaltılır. Böylece zaman, malzeme, enerji ve iş gücünün gereksiz yere harcanması önlenmiş olur. Yönlendirilmesi gerekli olan diğer özelliklere yoğunlaşılır. Gereksiz yere efor harcanması önlenmiş olur. Buna bağlı olarak da organizasyonda çalışan insanların düşünce ve çalışma tarzları yeniden gözden geçirilmeli. Nelere önem verilmesi gerektiği konusunda eğitilmeleri gerekir.

6. Değeri yüksek olan ürün pazar içinde daha çok satılan bir üründür. Bu işletme için, müşteri değeri yüksek olan 21" televizyonun kar marjı daha düşüktür fakat satış adedi daha yüksektir. 29" televizyonun değeri düşük, kar marjı daha yüksektir. Fakat satış adedi düşüktür. 29" ürünün kara katkı payı 21" ürünün katkı payından daha azdır. İşletme için ikinci ürünün satış fiyatı düşürülerek müşteri değeri artırılarak satış adedi artırılabilir.

#### 4. SONUÇ

Değer kavramı, günümüzde işletmeler ve müşteriler açısından oldukça önem kazanan bir kavramdır. İşletmelerin ürettiği değerın müşteri tarafından tercih edilmesi işletme açısından oldukça önemlidir. Aynı şekilde müşteri açısından da işletmeler tarafından oluşturulan değerlerin müşterinin tercihinine uygun olması önem taşımaktadır. Bu yüzden işletmelerin müşteriler tarafından seçilmesi için, müşterinin ihtiyacının doğru belirlenmesi ve buna uygun üretim yapılması gerekmektedir. Bu noktada değer analizi çağdaş bir yönetim ve kontrol aracı olup, müşteri ihtiyaçlarını belirlemenin en uygun yoludur.

Müşteri ihtiyaçları anlaşılmalı ve doğru belirlenmelidir. Müşteri açısından değer yaratan olgular belirlenmeli ve işletme içindeki faaliyetler de bu doğrultuda yönlendirilmelidir. Müşteri açısından hiçbir değer yaratmayan özellikler için efor harcanması önlenmeli ve verimlilik artırılmalıdır. Sürekli kontroller yapılarak, değer yaratmayan faaliyetler tespit edilip iyileştirilmeli veya tamamen süreçlerden çıkarılmalı ve daha yalın bir organizasyon yapısına ulaşılmalıdır.

Aynı şekilde değer analizi ile elde edilen sonuçlarla organizasyonlar kendileri için bir yönetim kontrol aracı oluşturulmuş olurlar. Organizasyonda düzeltilmesi gereken süreçler, noktalar belirlenerek düzeltici tavır alınarak organizasyonun verimliliğini ve işleyişini istenilen düzeye getirebilirler. Bu yüzden değer analizinin kullanılması işletmelerin hem müşteri ihtiyaçlarını belirleyip hem de organizasyonlarını kontrol etmelerini sağlayan bir araçtır.

Fiyat bir çok alanda müşteri tercihini etkileyen birinci faktör olduğu için işletmeler maliyetlerini düşürüp bunu ürünlerine yansıtılabilmelidir. Pahalı ürün satıp para kazanmak yerine maliyetler azaltılarak para kazanılmalıdır. Çünkü pahalı ürünün müşteri tarafından seçilme olasılığı da zayıftır.

Değer analizi ile işletme, hem kendi açısından hem de müşteri açısından önemli veriler elde etmiş olur. İşletme elde edilen verilerden kontrol kriterleri olarak faydalanır aynı zamanda elde edilen verileri üretime yansıtarak iyileştirme yapmış olur, bu da direkt müşteriye yansır.

Toplum açısından da kaynakların verimli kullanılması dolayısıyla insanların refah düzeyi ve yaşam standardını yükseltir.

Sonuç olarak, görülüyor ki, değer yönetimi hem müşteri hem de toplum için uygulanması gerekli bir yöntemdir. Bu konuda üniversitelerin daha çok araştırma ve geliştirme yapmaları, işletmelerin de daha çok değer üretmeleri gereklidir.

## KAYNAKÇA

1. AŞAM A., (2002), *Değerin Bir Yönetim Kontrol Aracı Olarak Kullanılması Ve Elektronik Sektöründe Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
2. ÇİĞDEM S., (1996), *Değer Analizi*, İ.d.e.a. Ders Notları.
3. DESSLER G., (2001), *Management, Leading People And Organizations In The 21st Century*, Second Edition, Prentice Hall
4. FINCH B.J., LUEBBE R.L., (1995), *Operations Management Competting In A Changing Environment*, Dryden Pres,
5. GÖZÜM S., (29-30 Haziran 1998), Yalın Düşünce-Yeni Ürünler, Bilgi ve Değer Yönetimi, *Yalın Zirve*, İstanbul, Lütfi Kırdar Kongre Salonu
6. HODGE B.J., ANTHONY W.P., GALES M., (2002), *Organization Theory, A Strategic Approach*, Sixth Edition, Prentice Hall.
7. KEEGAN W., (1995), *Global Marketing Management*, Fifth Edition, Prentice Hall.
8. MUCUK İ., (1993), *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Beşinci Baskı, Der Yayınları
9. REIDENBACH R., WILSON T.C., (1996) Increase Shareholder Value By Aligning Employee Value With Customer Value, *Bankers Magazine*, May/June, Vol.179, Issue 3, P57, 7p.
10. ROBBINS S.P., COULTER M., (2002), *Management*, Seventh Edition, Prentice Hall.
11. ÖZEVREN M., (1997), *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Alfa Yayınevi
12. ÖZEVREN M., (2000), *Toplam Kalite yönetimi*, İstanbul, 2.Baskı, Alfa Yayınevi.
13. STAR M.K., (1996), *Operations Management*, Boyd & Fraser Publishing Company.
14. ÜLGEN H., KADRİ M., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları 113.
15. WOMACK J., JONES P., (1996) *Yalın Düşünce*, Çev. Nesime Aras, Sistem Yayıncılık.