



## İŞLETMELERDE DEĞER TEMELLİ YÖNETİM UYGULAMALARI: TÜRKİYE İŞLETMELERİ İÇİN BİR MODEL ÇALIŞMASI\*

### VALUE-BASED MANAGEMENT APPLICATIONS IN BUSINESS: A MODEL STUDY FOR TURKEY BUSINESS

Gürcan PAPATYA<sup>1</sup>, Nurhan PAPATYA<sup>2</sup>

1. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, gurcanpapatya@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9647-5662>
2. Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, nurhanpapatya@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8942-8094>

#### Öz

İşletmelerin dönüşüme/değişime bağlı oluşan rekabetçi bir çevrede kaynaklarını daha az kârlı ve/veya daha az değer yaratan alanlardan, daha kârlı ve/veya daha fazla değer yaratan alanlara kaydırması, kolay ve kısa dönemde sonuç alınabilecek bir iş olarak gözükmez. Çoğu işletme zoru aşmak için farklı yönetim modelleri ve uygulamaları araştırmaktadır. Değer Temelli Yönetim (DTY) bu farklı model ve uygulamalar arasında değerlendirilir. Bu makalenin temel amacı ve ana konusu, yaşanan dönüşüm/değişim çerçevesinde işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlama ve sürdürme konusunda değer yaratan kaynakların etkin yönetiminde önemsenen “değer temelli yönetim” uygulamasının kuramsal okumasını yapmaktır. Ayrıca makalede, Türkiye işletmelerinin kuramı nasıl ele alacağına dair çatı model denemesi yapılmıştır. Bu nedenle makale kavramsal ve model önerisi şeklinde kuramsal bir girişim olarak değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabetçi Üstünlük, Değer Temelli Yönetim, Değer Kültürü

#### Abstract

In a competitive environment arising from transformation/change, businesses shifting their resources from areas that create less profitable and/or less value to areas that create more profitable and/or more value does not seem to be an easy and short-term business. Most businesses are exploring different management models and practices to overcome the challenge. Value Based Management (VBM) is evaluated between these different models and applications.

The main purpose and main subject of this article is to make a theoretical reading of the application of “value-based management”, which is considered important in the effective management of resources that create value in achieving and sustaining competitive advantage in the framework of the transformation/change experienced. Additionally, this article of Turkey's theory of how business is done on the roof model essay will discuss. Therefore, the article has been evaluated as a new theoretical attempt in the form of conceptual and model proposal.

**Keywords:** Regional Development Agencies, Regional Inequality, Factor Analysis, Difference Test

**Makale Türü** Article Type  
Olgu Sunumu Case Report

**Başvuru Tarihi** Application Date  
17.09.2020 09.17.2020

**Yayına Kabul Tarihi** Admission Date  
19.11.2020 11.19.2020

#### DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.796556>

\* **Açıklayıcı Not.** Makale boyunca, nokta dışındaki atıflar -daha ziyade bkz. ve/veya ayrıca bkz. biçiminde ana bilgiyi destekleyici, nokta içinde atıflar, alıntılama ya da tanımlayıcı ve çeviri atıfları biçiminde 2 yönlü verilmiştir. Ayrıca makale metninde [ ] şeklinde yazımlar, metin bütünlüğünde anlam peşiktirici, ( ) içinde kelime, terim, deyim vs. İngilizce mütakabili olarak verilmiştir. Özgün ya da üzerinde durulması gereken kavramlarda, ya “tırmak” içinde veya eğri (italik) olarak yazılmıştır.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The research problem in the article is the Value-Based Management (VBM) practices that need to be addressed in relation to shifting resources of businesses from less profitable and/or less value-creating areas to areas/products that create more profitable and more value in the new competitive environment.

### **Research Questions**

The main research question of the article is how businesses can improve their “Value-based management” process to achieve and maintain competitive advantage? What model can support this process? The long-term value creation decisions of the enterprises in this regard bear a strategic value. It is basically carried out on six important assumptions. (Papatya, 2007: 161; see also. Pohlman, 1997; Walters and Lancaster, 1999)

### **Literature Review**

Value-based management applications, which differ from other models and techniques for achieving the highest performance with the least cost, were first developed by Larry Mills (General Electric) in 1943 and have been simplified and applied as the “value method” until today. In this direction, skills and abilities and under what conditions have been the basis (<http://www.value-eng.com/vmtell.htm>; see also Eggert & Ulaga, 2002; Huber, Hermann & Morgan, 2001). In addition, it was important to emphasize some main principles. (See Anderson, Jain and Chintagunta, 1993; McDonald, 1998; Brown, 1999; Cronin, Brady and Hult, 2000; Ittner, Larcker 2001: 349-410).

### **Methodology**

The main method in the article is modeling. For this purpose, before the summer working on applications for Turkey Value-based management applications scanned and associated businesses in various fields related to this issue and later models have been proposed. Model structure is an abstraction for the structuring of relationships and processes or components. In a way, the model is making “suitable qualities” visible within the scope of the subject, and in fact, it is a guide for ensuring the functioning faster. It is managed under various hypothetical conditions and limitations. However, the model presented can be observable depending on its application. For this reason, models are a mental activity that develops through practice rather than actually/absolute binding. It can change or be reviewed depending on the circumstances.

### **Results and Conclusions**

In the model proposal developed with a general approach rather than any sector and/or business in particular, the idea of integrity towards achieving the goal of maintaining the existing state of the business and ensuring continuity towards growth has been taken into account. Thus, ten main components that are important in developing an organization and creating permanent and permanent value for customers have been identified and explained. These; organizational mission and strategy,

training, business design, relations network, performance measurement systems, information systems, process management, organizational culture, continuous improvement and customer success. Accordingly, the assumption that there is an integrated power between the main components of the model is aimed to be supported. However, it is clear that enterprises need an institutionalized structure to overcome and overcome possible / potential obstacles with the effect of agility for the Value-based management application model for “systemic success”. Therefore, the proposal model may apply to businesses that are successful in the long term and discover new growth paths.

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin rekabetçi etkinlikleri iki temel nedene bağlanır: Birincisi rekabet ve pazarda yaşanan değişimin ve/veya dönüşümün baskılaması ve kâr odaklı rekabetçilikten farklı bir vizyon geliştirmeyi zorlaması. (bkz. Doyle 2000: 18-19; Collins, Porras, 1994) İkincisi, *rekabetçiliğin Darwinist doğası*. (bkz. Özkara, 1999; ayrıca bkz. Frank, 2013) Her iki neden, işletmelerin rekabette müşteri isteklerini rakiplerinden daha hızlı ve etkili karşılama durumunu işaret eder. Bu ise, işletmelerin müşteri [satın alma] tercihini etkileme amaçlı modeller geliştirmelerini ve uygulamalarını önceler. “Değer temelli yönetim” uygulamaları bunlardan biridir. (bkz. Haspeslagh, Boulos, Noda, 2001: 62-74)

Değer temelli yönetim uygulamaları rakiplere nazaran *değer avantajı (value advantage)* oluşturmak ve elde etmek için, güçlü örgütsel yapı oluşturma ve etkili stratejiler izleme olanağını tanımlar. Etkili stratejinin özünü de stratejik yönetim faaliyetleri -değerli müşteri hizmetleri, kaliteli ürün/hizmet üretimi, müşteri uyumlu fiyatlama- ve bu faaliyetleri etkileme ve birleştirme yeteneği oluşturur. Bunun anlamı, işletmenin yüksek verimlilik ve sürekli müşteri hoşnutluğu (customer satisfaction) ile rekabetçi üstünlüğü sağlama demektir. (bkz. Barney 1996, 2001)

Rekabetçi üstünlüğü sağlama müşteriye değer yaratma ile eşleşir. Müşteriye değer yaratma ürün/hizmet kalitesi, müşteri hizmetleri ve pazar fiyatlarının doğru birleşimini gerektirir. Yani müşteri değer yaratımı, kaliteli ürün/hizmet üretimi, artırılmış müşteri hizmeti ve düşük fiyat sunumuna bağlı gelişir. Ancak işletmelerin bu özgül konuma erişmesi kolay olmaz. Bu halde işletme değer yaratım sürecini, uygun müşteri hizmetleri, satın alınabilir bir fiyat ile kabul edilebilir bir ürün/hizmet kalitesini müşterilere sunmak şeklinde yürütür.

Öte yandan işletmenin değer yaratım çerçevesi, yüksek kaliteli ya da en iyi müşteri hizmetlerini düşük fiyatlarla sunmaya kararlı rakiplerin sınırlayıcı faaliyetleri belirler. Üstelik pazarda rakip işletmenin değer sunumunu çekici bulan müşteri kesimini de vardır. İşletmenin rakip sınırlamalardan kurtulması ve müşteriyi işletmeye çekmesi için, rakiplerinden daha güçlü üstün bir *değer kültürüne (value culture)* sahip olması gerekmektedir. (bkz. Kotter, Heskett, 1992) O halde işletme, müşterilerin *üstün değer düşüncesine (superior value thinking)* odaklandığında, rekabetçi avantajı sağlayacağı söylenebilir. (bkz. Barrett, 2006; ayrıca bkz. Barney, 1986: 656-665)

Bu bağlamda makale, işletmelerin rekabetçi etkinliklerine yönelik “değer temelli yönetim (value-based management)” uygulamasını, Türkiye eksenli kuramsal ve kavramsal olarak tartışmayı konu edinecektir. Ayrıca makale, “Türkiye işletmeleri bunu nasıl başarabilir?” sorusuna cevap vermeye yönelik bir model önerisi ile genişletilecektir. Bu nedenle makale, kavramsal irdeleme ve model önerisi şeklinde “*kuramsal bir yaklaşım*” denemesi olarak düşünülmüş ve ele alınmıştır. Belki daha sonraki aşamalarda, irdelenen konuya ve önerilen modele ilişkin uygulama ve makale tartışma zemini araştırılabilir.

## 2. DEĞER TEMELLİ YÖNETİM UYGULAMASI

Latince ticaret anlamına gelen “valere” kelimesinden türetilen değer (value), genel itibariyle ürünün kullanım değeri ile değişim değeri arasındaki oransal ilişki olarak tanımlanır. (bkz. Smith, 2004) Ancak, değer birçok anlamda kullanımı da söz konusudur: Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü/t, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet veya bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, paha ya da yüksek ve yararlı nitelik. (bkz. www.tdk.gov.tr) İşletme yönetimi’nde ise, müşterilerin bir ürünü/hizmeti elde etmek için vazgeçtiği -para, zaman, enerji vb. gibi- kaynaklara yaptığı ödeme ile bunun karşılığında elde ettiği yarar arasında oluşan farktır. (bkz. Lopez, 2014: 61-63) Ancak /belki bu noktada şu ifade edilebilir: Değer, bu kadar kolay tanımlamaz; görece ve tikel içerimlidir. Burada daha çok değerlerin kaynağı ve kişisel algılama farklılıkları etkindir. (Değerin kaynağı konusunda bkz. Drucker, 2014)

“Değer Temelli Yönetim (DTY)” uygulaması, değer özelinde vazgeçilmez rekabetçi [üstünlük sağlama ve geliştirme] bir etkinliktir. (Değer temelli yönetim uygulama özellikleri, nedenleri, sonuçları ve ilgili yazın için bkz. Porter, 1985; Porter, 2000; Koller, 1994: 87-101; Epstein, Manzoni, 2006 içinde; Claes, 269-301) İlk olarak 1943 yılında General Elektrik’den Larry Mills tarafından geliştirilen DTY, bugüne kadar saflaştırılarak kullanışlı hale getirilmiştir. Özde kısa sürede *yüksek performans* ulaşmayı ifade eder. Bu yönde müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını en uygun şekilde karşılamak esastır. Anahtar özellikler, [stratejik] karar süreci, *düzbasamaklılık (heterarşik)* ve çapraz işlevsel örgütsel yaklaşım, [kendini organize eden] biçimsel olmayan yapılar, güçlendirilmiş “iş planı”, yaratıcı iş tekniklerine bağlı yönlendirilmiş çabalar/eylemler olarak vurgulanır. (bkz. Shillito, De Marle, 1992; Copeland 1994; Haspeslagh, Noda, Boulos, 2001)

Esasen DTY uygulamaları, işletme kaynaklarını daha az kârlı ve/veya daha az değer yaratan alanlardan, daha kârlı ve/veya daha fazla değer yaratan alanlara taşıma faaliyetidir. Stratejik yönetim kapsamında, fırsatları yakalama ve yaratma ya da fırsatları etkili bir şekilde değerlendirme üzerinden açıklanır ve bu kapsamda en öncelikli faaliyet [stratejik] karar alma (strategic decision making) sürecinin altı çizilir: (bkz. Ameels, 2002: 6; Slater, Olson, 1996: 48; Malmi, Ikäheimo, 2003, 235-254; Papatya, Uygur, 2019: 338-358)

[Stratejik] karar alma süreci, paydaş değerinde ve ekonomik kârda artış yaratan ve rekabetçi avantaj elde etme olanağı sağlayan “*stratejik planlama*”yı baskılar. Bir bakıma işletme analizi ile performans ölçümü arasında ileri-geribildirim amaç gözetilir. (bkz. Weaver, Weston, 2003: 2) İşletme hedefleri, sistemleri, stratejileri, süreçleri, teknikleri, performans ölçütleri ve kültürü vs. rehberlik eder. (bkz. Knight, 1997; Arnold, Davies, 2000: 9)

Öte yandan DTY uygulamaları *ekonomik değer ekleme (adding economic value)* yönünde paydaşların uzun dönemli sürdürülebilir gelir beklentisini karşılar. (bkz. Day, Fahey, 1990: 156-162; Dolan, Garcia, Richley, 2006) Bu açıdan DTY uygulamaları tüm paydaş çıkarlarını uyumlaştırma sürecidir. Süreçte, değer temelli [stratejik] karar alma ölçütlerini benimseme ve en fazla değer yaratan

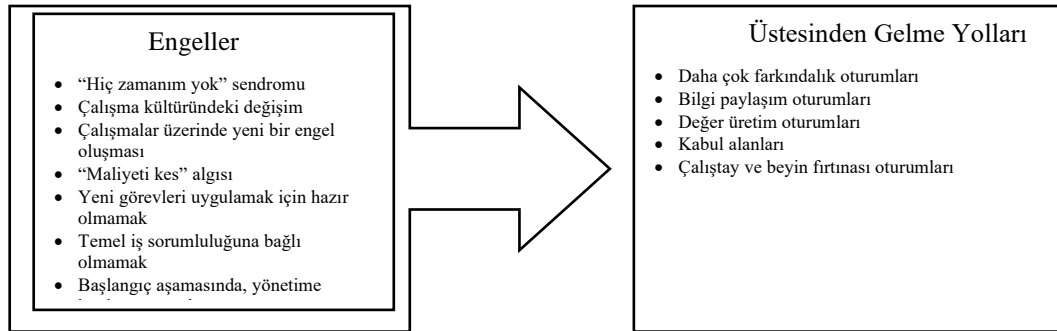
seçeneklerin tercihi öncelenir. Böylece değer yaratma stratejileri sistemler istikametinde şekillenir ve uyumlaştırılır. (bkz. Brewer, Chandra, Hock, 1999: 7; Black vd, 1998: 75; McTaggart, Kontes, Mankins, 1994: 51) Stratejiler yönetici/çalışan performansına göre, faaliyetlerin sözgelimi -Ar-Ge gibi- değer yaratımı doğrultusunda yürütülmesini ve yöneticiler ile diğer paydaş çıkarlarının uyumlaştırılmasını ve sorumluluk almasını kolaylaştırır (Oxelheim, Wihlborg, 2003: 104).

O halde DTY uygulamaları, işletme rekabetinde güçlendirilmiş inançlar, ilkeler, süreçler ve stratejiler ile çevrelenir. İnançlar, ilkeler, süreçler ve stratejiler ise, işletme yönetiminin [stratejik] amaçlarına yönelik nitelenir (McTaggart, Kontes, Mankins, 1994: 367). Bu itibarla DTY uygulamaları, paydaşlara değer yaratma ve ençoklama amacına dönük işletme stratejisini, yapısını ve yöntemlerini şekillendiren, performans ölçümünde hangi ölçütlerin kullanılacağını ve yöneticilerin ne şekilde davranacağını belirten bir “yönetim modeli” olmaktadır.

### 3. DEĞER TEMELLİ YÖNETİM UYGULAMA İLKELERİ

İşletmelerde DTY uygulama sonuçları doğru zamanda doğru eylem ile elde edilir, ve/fakat bu durum uygulamada yeterince açık tanımlanmaz. Üstelik sürekli rakipler ile mücadele etmek zorunda kalan kısıtlı insan ve biçimsel olmayan örgüt yapılarının olumsuz etkileri söz konusudur. (bkz. Çizim 1)

Çizim 1. DTY Uygulama Engelleri ve Üstesinden Gelme Yolları



**Kaynak:** bkz. Rezak, 2008: 9.

Çizim 1’de DTY uygulama engelleri ve olumsuz etkileri en aza indirmek için, anahtar özellikler izlenebilir. Bu yönde çalışanların DTY uygulama sürecine özgür katılımı hem analitik, hem de yenilikçi olmak için beyin çaplarının zorlanması demek olur. (bkz. Papatya, 2006: 73-77)

İşletmelerde DTY uygulamalar, işi en etkili şekilde yapmak ve müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaya dönüktür. Ancak nihai amaç, *işletme piyasa değeri (business market value)*’ni arttırmaktır. Piyasa değeri, ya maliyetleri düşürme ya da performansı artırma şeklinde gerçekleşir. (bkz. Porter, 1985) Ennihayetinde işletme piyasa değeri, [müşteri] *üstün değer yaratımına* bağlanır. (bkz. Anderson, Jain, Chintagunta, 1993; Copeland, Koller, Murrin, 1994; McDonald, 1998; Brown, 1999; Cronin, Brady, Hult, 2000)

Ittner ve Larcker (2001) müşteri değer yaratımında 6 temel ilkeyi önceler: (bkz. Ittner, Larcker 2001: 349-410)

- Paydaşların özgül/içsel amaçlarını tespit etme ve seçme.
- Stratejileri örgütsel amaçlar ve performans ile eşleştirme.
- Değer yönlendiricilerini veya özgül performans değişkenlerini tanımlama.
- Performans ölçümlerinde değer yönlü analiz ile eylem planlarını geliştirme.
- Eylem planlarının etkinliğinde örgütsel iletkenliği ve yönetsel performansı değerlendirme.
- Sonuçları ve geçerliliğini değerlendirme ve düzenleme.

Ortaya konan bu altı ilkenin izlenmesi beraberinde yönetim kontrol sistemleri (*management control systems*)'ni, sözgelimi amaçlar ve hedef oluşturma, performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerini doğru bir şekilde düzenleme olanağı sağlar. Kuşkusuz bu düzenlemeler değer yaratma konusunda [stratejik] karar süreçlerini önceler. (bkz. Martin, Pretty, 2000; Byers vd, 1997)

İşletmelerin olağan rekabet koşullarda [stratejik] değer yaratma kararları 6 önemli varsayıma dayanır: (bkz. Papatya, 2007: 161; ayrıca bkz. Pohlman, 1997; Walters, Lancaster, 1999)

- a) Yaratılan değer öznedir.
- b) Değerde yaşanan artış iyi performans habercisidir.
- c) Değer yaratımında yarar sağlayan kaliteli veriler pazarlardan gelir.
- d) Özgün değer felsefesi, müşteri değer önerileri ile biçimlenir.
- e) Değeri, etkinlik programları (sözgelimi ürün geliştirme, iletişim programları ve ilişkilendirilmiş stratejik kararlar gibi) yönlendirir.
- f) Pazar değer değişiminde müşteri değeri tamamlayıcı olur.

Belki bu noktada DTY uygulama etkinliği için şu parantezin açılması yararlı olur: DTY uygulamalarda yönetim kontrol sistemleri sürekli bir değer/lendirme gerektirir. Bu sistemde en fazla sürekli değer yaratma fırsatı sunan verilerin izlenmesi demektir. Elde edilen veriler ışığında, değer yaratma motivasyonu oluşur. Ayrıca DTY uygulamaları için çalışanların eğitimi, işlemsel bilgiye erişimi ve işlemeyi kolaylaştırır. Böylece çalışanların uygulamalar hakkında temel bilgiler ile donanma ve planları etkileme olanağı sağlanır. Uygulama sonucunda yaratılan değer, çalışanlar ile paylaşılması ve döngüsel olarak izlenmesi motivasyonu yükseltir (Slater, Olson, 1996: 48). Kezâ, DTY uygulama etkinliği, yeni bir vizyon geliştirmeyi ya da mevcut vizyonun gözden geçirmeyi zorlar. Böylece işletmenin *değer yaratan stratejileri* (*value creating strategies*) belirleme, belirlediği stratejiler doğrultusunda hedefleri tespit etme, hedefleri gerçekleştirecek çalışanları eğitime, hedef güdümlü planlama (*goal-driven planning*) ve bütçe hazırlama, süreç performanslarını ölçme, ölçütler ile teşvik sistemlerini geliştirme konusunda yönetim kontrol koşulları somutlaşmış olur. (bkz. Slater, Olson, 1996: 48-52; Copeland, Koller, Murrin, 1994; ayrıca bkz. Brandenburger, Stuart, 1996: 5-24)

#### 4. TÜRKİYE İŞLETMELERİ İÇİN BİR MODEL ÇALIŞMASI

Öncelikle model çalışması kapsamında şu sınırlama ifade edilmelidir: Öneri model, Türkiye işletmelerine yönelik ve/fakat özelde herhangi bir sektör veya işletme alanı gözetmeksizin genele dair düşünülmüştür. Bu itibarla öneri model ile temel koyucu bir yaklaşım (a foundational approach)

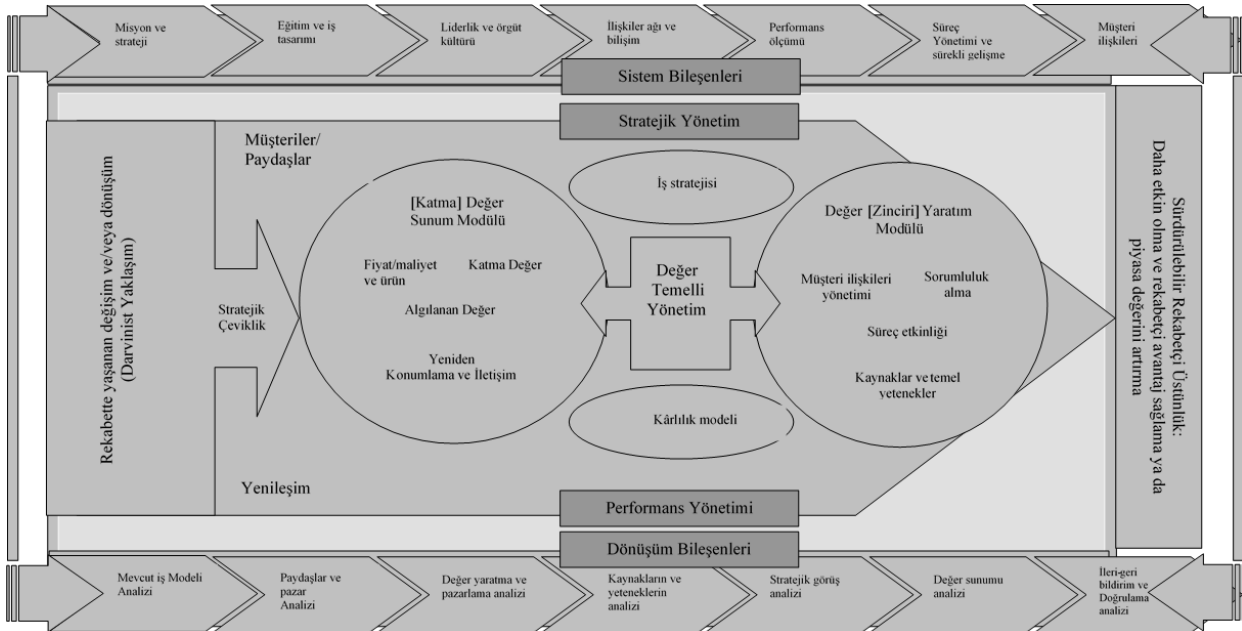


gözetilmiştir. Buna göre öneri model çalışmasında bütünsel düşünceden hareket edilmiş ve model bileşenleri ve ilişkileri tanımlanmıştır. “Model/leme yapı, ilişki ve süreçlerin ya da bileşenlerin yapılandırılmasına yönelik soyutlamadır. Bir bakıma model/leme konu kapsamında uygun niteliklerin görünür kılınmasıdır ve/dahi gerçekte işleyişin daha hızlı sağlanmasına yönelik bir yol göstericidir. Ancak model/leme çeşitli varsayımsal koşullar ve sınırlamalar altında yönetilir. Sunulan modelin gözlemlenebilir olabilmesi uygulamasına bağlıdır. Bu nedenle modeller gerçekte/mutlak bağlayıcılıktan ziyade, uygulama ile gelişen bir zihinsel faaliyettir. Uygulamada koşullara göre değişebilir veya gözden geçirilebilir.”

Öneri model çalışmasında iki hedef gözetilmiştir: Birincisi işletmelerin mevcut rekabet durumunu koruma, ikincisi geliştirme yönlü ve bir adım öncesinden pazar payını artırma. Her bir hedef, sürekli mücadele etme -sözgelimi maliyet azaltma programları (cost reduction programs), pazar etkinliklerini artırma ya da birleşmelere gitme gibi- ve meydan okuma -stratejik çeviklik (strategic agility)- yeteneklerini imlemektedir. (bkz. Papatya, Papatya, 2008: 378-390) Bu açıdan işletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü, stratejik çeviklik ve yeni değer arayışları ile vurgulanır. (bkz. Papatya, 2003; Papatya, 2007)

Modelde değer yaratma -ve örgüt geliştirme- kapsamı için 7 ana bileşen öncelenmiştir (bkz. Dinçer, 2008; Genç, 1994: 361-370; Özen, 1991: 90-106): Misyona ve strateji, eğitim ve iş tasarımı, liderlik ve örgüt kültürü, ilişkiler ağı ve bilişim, performans ölçümü, süreç yönetimi ve sürekli gelişme, müşteri ilişkileri. Değer yaratma ise, modelin ana bileşenleri -değer sunumu ve değer zinciri- arasında oluşan bütünleşik güç olarak tanımlanmıştır. Buna göre bileşenler arasında ilişki kapsamı yalın şekilde düzenlenmiştir. (bkz. Çizim 2)

**Çizim 2.** Değer Temelli Yönetim Öneri Modeli



**Kaynak:** Bu çizim Daum, Gruber; 2008: 8’de verilen açıklamalar temel olarak düzenlenmiştir.

bkz. www.iioe.eu

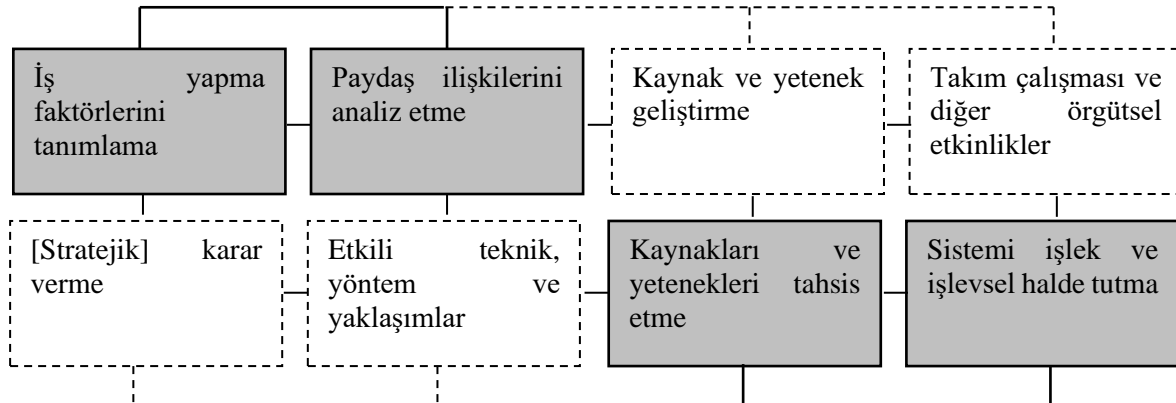


[Darvinist] rekabetin doğası gereği öneri modelde, sistem bileşenleri ile dönüşüm bileşenleri arasında ilişkinin etkinleştirilmesi esastır. Her işletme rekabette var olmak ve sürdürülebilir olmak için, bu bileşenleri, müşteri/paydaş isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak *yenileşim (innovation)* uygulamaları ile ele almak durumundadır. Bu aynı zamanda işletme yöneticilerinin stratejik yönetim ve performans yönetimi gibi iki temel görevini ortaya koyar.

İşletmelerin DTY uygulamasında belirleyicileri ise, iş stratejisi ve kârlılık modelidir. Bunlar iki bölükte gerçekleştirilen faaliyetlere bağlanır. Birincisi işletmenin [katma] değer sunum modülü ([added] value presentation module), ikincisi değer [zinciri] yaratım modülü (value [chain] creation module). Eşzamanlı bir faaliyet gerektiren bu bölüklerin ilkinde, ürün-değer ve algılama ile bir konumlandırma ve iletişim hedeflenir. İkinci bölükte, değer üretiminde müşteri tepkilerine ve tavsiyelerine bağlı sorumluluk alınır. Süreç işlediğinde kaynak ve temel yeteneklerin kıymetlendirilmesi belirgin hale gelir. Böylece işletme rekabetinin nihai amacı piyasa değerini yükselterek, rekabet avantajlarını üstünlüğe dönüştürmesi mümkün olur.

Model *dönüşmeli süreçte (reflexive process)* koşullar etkileşimi ile izlenir. Buna göre model uygulama süreci ve/sonrası uygulama etkinlik koşulları (yol haritasını) izleği şöyle açıklanabilir: (bkz. Çizim 3)

Çizim 3. Model Uygulama İzleği



Çizim 3'de, uygulamada çarpıcı sonuçlar için etkinleştirme koşulları kesik çizgili kutularda, itici güç olarak verilmiştir. Tam çizgili ve gölgeli kutular ise, uygulama sürecini nitelemek için kullanılmıştır.

- *İş yapma [iş modeli] faktörlerini tanımlamak*: Rekabette doğru ürünü, doğru zamanda, doğru pazara getirme başarı için yeterli değildir. Rekabette başarıyı belirleyen, müşteri üstün değeri ve onu nasıl aktardığıdır. Diğer bir deyişle işletmenin [katma] değer sunumunda ne kadar yaratıcı olduğu ve gelecek pazar geliştirme/yaratma adımlarında nasıl ilerleme sağladığıdır. Bu sayede müşterilere/paydaşlara ve diğer paydaş (stakeholder) gruplarına ve onların etkinlikleri ile sürekli değer yaratma olanağı araştırılır. Bu *iş modeli (business model)* ile sağlanır. (bkz. Chernatony ve Fiano, 2000; Power, 1991; Walters, 1997) Bir iş modeli hedef gruplar ve işletme paydaşları için çekici ve dış-pazar koşullarıyla

uyumlu bir değer sunumu ile değer yaratma ve kâr modeli -gelir kaynaklarının ve maliyet yapılarının içerik ve tanımları- anlam bulur.

Her koşulda iş modeli gelecek yönlüdür. O halde paydaşlara ve hedef gruplara değer perspektifinden bakmak mümkün olur. Ancak iş modelinde, [katma] değer sunumu yaratan iş süreçlerini, örgüt yapılarını, iş paydaş, ilişkilerini, *temel yeteneklerini (core competencies)*, işletme kültürünü vs. ayrı ayrı ele almak gerekeceği de düşünülebilir. (bkz. Prahalad, Hamel, 1990: 79-91).

- *Paydaş ilişkileri analizini yapmak*: Değer yaratmak için öncelikli koşul, müşteri gözünde ürünün ne anlama geldiğini netleştirmek ve çok yönlü açıklama yapmaktır. Daha sonra, işletmenin müşteriye sunduğu katma değeri, müşterinin bakış açısına bağlı rakip sunularıyla ilişkilendirmek ve fiyat duyarlılığını açıklamak gözetilebilir. “*Bu müşteri değerine dayalı yaklaşımını (customer-value based approach) ifade eder. bkz. Slater, 1997: 162-167.*” Bu açıklama bir yandan büyüme fırsatlarının, yani muhtemel *geleceği tanımlama*, öte yandan yöneticilerin mevcut sürekli değişen pazar koşullarını anlama ve müşterilerin satın alma davranışlarını kavrama konusuna yardımcı olur. Bu kavrayış işletmenin mevcut iş modeli değer sunumunun uzun dönemli çekiciliğini etkiler. Ancak daha önce işletme iş modelinde değer üretme öncüllerini geliştirilecek stratejiler ile uygun olup olmadığının kontrolü, büyüme seçenekleri, riskleri ve olanakları irdelemek önemlidir. Böylece işletmenin muhtemel büyüme fırsatları ve pazarda yeni gelişme yollarının görünürlüğü artmış olur.

Mevcut iş modeli pro-aktif değişimi sağlayacak fırsatlarda kaldıraç etkisi (leverage effect) yaratmak için, önce müşteri bakış açısına bağlı değeri anlamak gerekir. Yani değer, sadece müşterilerin ve paydaşların bakış açıları ile değil, işletmenin kendi gözünde müşteri ve paydaş bakış açılarına dikkate almayı gerektirir. Böylece işletme ve müşteriler arasında yakın ve uygun bağlantı kurma süreçleri etkinleştirilebilir. Bunun için *senaryo planlama (scenario planning)* tekniğine başvurulabilir. Senaryo planlama, müşteri ilişkilerini geliştirme, müşteri sorunlarını keşfetme ve çözme süreçlerinde etkinlik sağlama, ve/dahası pazardaki değişimi ve gelişimi, yönlendiren güçleri ve geleceği karşılaştırma olanağı yaratır (Papatya, 2002: 76-81).

- *Kaynakları ve yetenekleri tahsis etmek*: Değer yaratımında *örgütsel mimari (organizational architecture)* ve yenilikçi süreçleri dönüştürecek mevcut kaynakları ve yetenekleri belirlemek *fırsat çerçevesi* sağlar. Ancak şu var: Öneri modelde süreçleri ve onu etkinleştirme düşünce biçimleri, hem dışsal hem de içsel çevrede farklı gelişebilir. Çünkü işletmenin kaynaklara ve yeteneklere bakış şekli, sadece mevcut pazarı değil, gelecek pazarlarını keşfetmeye ve farklılık yaratmaya yöneliktir. Ya da hedef sadece satış yapmak değildir, bunun ötesinde *insan sermayesini (human capital)* yönetmektir. O halde değer yaratma süreci ele alınır.

Ancak işletmenin mevcut kaynaklarına ve yeteneklerine bütünlük bakışı, paydaş beklentileri, ilişkileri ya da rekabetçi çevreyi dikkate alan öğretici (didactic) bir yön yaratabilir. Bu sayede işletmenin değer yaratımında kendi gücünü dönüştürecek, değişen pazar ve teknolojik koşullar altında çekici-kârlı rekabetçi avantajları izleme olanağı da sağlanmış olur.

- *Sistemi işlek ve işlevsel halde tutmak*: Sistemi işlek ve işlevsel halde tutmak için iki önemli not düşünülebilir: Birinci not, *iş yenileşim süreçlerini* yeniden yapılandırma. İkinci not, dinamik çevrede *iş modelini sürekli uyumlaştırma*. Birinci not içten-dışa, ikinci not dıştan-içer bir yaklaşıma işaret eder. Her iki yaklaşımın birlikte ele alınması işletmelerin hem rakipler karşısında daha dirençli avantaj elde etmesine, hem de rekabette iş modelini tüm süreçleri kapsayacak şekilde işlek ve işlevsel düzenlenmesine yol açabilir.

Toparlarsak, öneri model uygulama yol haritasında öncelikli adımlar, tanımlanmış süreçlere dayalı ürün/hizmet geliştirme düşüncesi ve model ile ilişkilendirilmiş/bütünleştirilmiş yetenekleri kullanma ve güvenli açık-bilgi paylaşım (open-knowledge sharing) biçimleri şeklinde izlenir. Böylece öneri model uygulamasının daha etkili olmasına yönelik dönüşüm desteklenir. (bkz. Hitt, Hoskisson, Harrison 1991; Dodds 1998; ayrıca bkz. Papatya, Demiral, 2002: 77-100)

Dönüşüm için şu sorular içeriklendirilebilir:

- Müşterilerimize, hissedarlarımıza ve diğer paydaşlarımıza nasıl [katma] değer yaratıyoruz? Nasıl para kazanıyoruz? [Mevcut iş modeli -içsel (internal) bakış açısı- analiz etmek]
- İşletmemizin mevcut iş modeline dayanan pazar konumunu, hangi yönlendiriciler korumaktadır? Gelecekteki hangi riskler olabilir? [Paydaşları ve pazarı -dışsal (external) bakış açısı- analiz etmek]
- Yaratılan değer nedir? Pazarlama katmanlarında yeri nasıl olmalıdır? [Değer yaratma ve pazarlama (value creation and marketing) analizi]
- Hangi senaryolar ile nasıl sonuçlar çıkabilir? Mevcut iş modeline bağımlı [temel] yeteneklerimiz ve kaynaklarımız ne olmalıdır? [Kaynaklarını ve yetkinliklerini (resources and competencies) analiz etmek]
- İşletme psikolojisi ve pazar konumu göz önünde alındığında, gelecekte büyümek ve rekabetçi eşiği güçlendirmek için stratejik görüşümüz nedir? İlave olarak seçilmiş etkili, etkin ve uyumluluk ölçütleri -değer sunumunun uyumluluğu, değer yaratma ve kâr modeli- ile en uygun stratejik görüş nasıl güçlendirilebilir? [Stratejik görüşü (strategic view) analiz etmek]
- Değer sunumu, değer yaratımı ve kârlılık modelimiz, iş modelini tasarlanmasında nasıl etkiye sahiptir? Uygulamada bu yönlü dönüşüm senaryosu neye benzer? Senaryo hedefleri gerçekçi ve uygulanabilir mi? Bu yönde ölçümlerden ve uygulamalardan nasıl ve kimler sorumlu olacaktır? [Değer sunumunu (value presentation) analiz etmek]
- Yapılan kontrol ve performans ölçüm sonuçlarımız gelecek vaat ediyor mu? Yeni iş modelinin pazar üzerinde kendini belli eden etkileri nedir? Gerekli değişimler nerede ve nasıl yapılacaktır? [İleri-geribildirim (forward feedback) ve doğrulama koşullarını analiz etmek]

Bu sorulara ilave olarak altı çizilebilecek en önemli soru: İş modelinde çalışanlar ve iş paydaşları arasında [biçimsel olmayan] elverişli/uygun iletişimin nasıl yaratılacağı ve *müşteri ilişkileri yönetiminin (customer relations management)* işletme kültüründe yerinin ne olacağı düşünülebilir.

Burada, son olarak Türkiye işletmelerinin çarpıcı sonuçlar elde etme konusunda muhtemel model uygulamasını *etkinleştirme koşulları (activation conditions)* şu şekilde verilebilir: (bkz. <http://www.value-eng.com/vmtell.htm>; ayrıca bkz. Eggert, Ulaga, 2002; Huber, Hermann, Morgan, 2001)

- (a) Bir işi en iyi şekilde yapmaya ilişkin [*stratejik*] karar verme,
- (b) Bu yönde *etkili teknikleri, yöntemleri ve yaklaşımları seçme ve kullanma*.
- (c) Hem [*stratejik*] karar verme hem de teknikleri, yöntemleri ve yaklaşımları *kullanma becerilerini ve yeteneklerini geliştirme*.
- (d) Takım çalışmasını, motivasyonunu ya da *diğer örgütsel etkinlikleri destekleme*.

Ancak bir adım öncesi DTY uygulamaları için şunlar düşünülmelidir: (ayrıca bkz. Çırpan, 2009: 118-124)

- *Sistemli ve düzenli olmak*: Yüksek verimli ve yüksek performanslı takım etkinlikleri için “*ortak anlayış (common understanding)*” yaratmak, kıvamlı zamanı gözetmek, proje ve etkinliklerden daha fazlasına odaklanmak gerekir. Bu yönde standart bir *iş planı* başlangıçta rehberlik etmek için kullanılabilir.
- *Yaratıcı seçenekler sunmak*: Müşteri uygunluğunu sağlayan ürün için yaratıcı seçenekleri tanımlamak, incelemek ve izlemek gerekir. Daha sonra zenginleştirilmiş deneyim ve değer ekleme çalışmalarına yönelik *müşteri memnuniyet testleri* geliştirilebilir.
- *İşlevler ve kısa dönemli işlevsel analiz tekniğini kullanmak*: Yararlı nitelikleri, etkinlikleri ya da müşterinin ürün elde etme niyetini açıkça tanımlamak gerekir. Niyetin yanlış veya eksik anlaşılması, tüm paydaşları olumsuz etkiler. Olumsuzluğu gidermek için *işlevsel mantık diyagram (Function Analysis System Technique-FAST)* değerlendirilebilir.
- *Değeri tanımlamak*: Ürünün “*sahih değeri (accurate value)*”ni tanımlamak gerekir. *Yaşam-döngüsü maliyetleri (life-cycle costs)* algılanan değer ile olan ilişkileri -yani, değer eşittir algılanan değer/maliyet- tanımlamada yardımcı olur. Eğer algılanan değer, ürünün yaşam-döngüsü maliyetinden yüksek olursa, olumlu bir seyir olduğu kabul edilebilir.
- *Yaşam döngüsü maliyetlerini enaza indirmek*: Yaşam döngü maliyetlerini enaza indirmek, zihinsel ağırlıklıdır ve başlangıç maliyetleri ile uzun dönemli maliyetler -çevresel etkiler- toplamıdır. Bir ürünün gerçek maliyeti aslında satın alındığında ödenen paranın miktarı kadar değildir. Çünkü bir ürünü satın almak demek, uzun dönemli etkilerini de satın almak demektir. Bu nedenle *potansiyel çalışma alternatiflerinin analizi* düşünülebilir.
- *Algılanan değeri ençoklamak*: Müşterilerin ürünlere/hizmetlere yönelik ödün ve yarar karşılaştırmasını yapmak ve yönetmek gerekir. *Algılanan yararın*, algılanan maliyetten daha çok olması, *algılanan değer (perceived value)* yüksek olduğu şeklinde kabul edilebilir.

- *Farklı olma üstünlüğüne odaklanmak*: Müşterinin pazardaki birçok değer sunusu içinden, işletme sunusunu seçmeye yönelten saiki (motive) canlandırmak gerekir. Bu durum farklı olmanın üstünlüğü veya *marka yönetimi* şeklinde ifade edilebilir.

## 5. SONUÇ

Türkiye işletmelerin “değer yaratmak” ve yaratılan bu değeri paydaşlarla eşit koşullarda bölüşmek rekabetçi olma temel koşulu olsa da, bunu her işletmenin başarması ve kısa dönemli uygulamalar ile sonuç alması kolay bir iş olarak gözükmez. Ancak Türkiye işletmelerinin neyi/niçin istediğinin belirlemesi, nasıllığı gerçekleştirme konusunda ön-koşul olarak söz edilebilir.

Bu yönde makalede DTY uygulama modelinin ne/niçin’liğin yanında nasıllığı işaret etmeye yönelik önerildiği düşünülebilir. Özellikle nasıllık kapsamında *stratejik yılmazlık (strategic resilience)* ana sürücü olması gerektiği söylenebilir. Çünkü öneri model işletmelerde kârlı büyümenin, verimliliğin ya da sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün, sonuç olarak paydaşlara değer yaratma kaynağı olması bir yılmazlık gerektirir. Ancak, bunun sistematik, standart ve çok yönlü bir süreç bütünlüğü ve eylem birlikteliği içinde gerçekleştirilmesi açıktır. O halde model uygulama etkinlik [yol haritası] koşullarının izlenmesi, modelin hayata geçmesi ve kendiliğinden ortaya çıkacak sürekli gelişme [dönüşlü] potansiyeli belirginleşebilir.

Sonuç olarak bu makalede öneri modelin kuramsal ve zihinsel tutarlılığı araştırılmış, ve/fakat gözlemlenebilir uygulaması yapılmamıştır. Bu nedenle öneri modelin uygulama ile sınaması ve yol göstericiliğinin somutlanması aşamasını görmek gerekir. Bu sayede modelin uygulama tekâmülü ve dönüşümü mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Ameels, A., Bruggeman, W., Scheipers, G. (2002). [www.valuebasedmanagement.net/articles\\_ameels\\_valuebased\\_full.pdf](http://www.valuebasedmanagement.net/articles_ameels_valuebased_full.pdf)
- Anderson, J.C., Jain, C., Chintagunta, P. (1993). Customer Value Assessment in Business Markets”, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1/1: 3-29.
- Arnold, G., M. Davies (2000). *Value Based Management: Context and Application*, Great Britain: John Wiley and Sons.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review* 11, 3: 656-665.
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Ohio: Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J. B. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, MA: Second Edition, Reading, Addison-Wesley.

- Barrett, R. (2006). *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Brandenburger, A.M, Stuart, H.W. (1996). Value-based Business Strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, 5: 5–24.
- Brewer, P., Chandra G., Hock C. (1999). Economic Value Added (EVA): Its Uses and Limitations. *SAM Advanced Management Journal*, 64, 2 (Spring): 4-11.
- Holbrook, M. B. [ed.] (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, New York: Routledge içinde; Brown, S., *Devaluing value?*: 159-182.
- Byers, S. S. vd. (1997). Managing Operating Assets to Create Value. *Management Decision*, 35, 2: 133-142.
- Epstein, J. F. Manzoni [eds.] (2006). *Studies in Managerial and Financial Accounting*, Oxford, UK: Elsevier içinde; Claes, P. C. M., *Management Control and Value-based Management: Compatible or not?*, 16: 269-301.
- Chernatony, L., Fiano, H. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability, *European Journal of Marketing*, 34 (½): 39-56.
- Collins, J. C., Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Harper Collins.
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (1994). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, New York: Second Edition, John Wiley and Sons,
- Copeland, T.E. (1994). Why value value?, *The McKinsey Quarterly*, 4: 97-109.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., Hult, G. T. (2000). Assessing The Effect of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments, *Journal of Retailing*, 76, 2: 193-218.
- Çırpan, H. (2009). Değer Odaklı Yönetim, *Çerçeve Dergisi*, (Ocak): 118-124.
- Daum, J.D., Gruber, K.F (2008). Sustainable Value Creation, <http://www.iioe.eu>
- Day, G. S., Fahey, L. (1990). Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, *Harvard Business Review*, (March–April): 156-162.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*, İstanbul: Alfa Ya.
- Dodds, W. B. (1998). A Framework for Strategic Value Management. *Advances in Business Studies*, 6, 10: 1-13.
- Dolan, S. L., Garcia, S., Richley, B. (2006). *Managing by Values*, London: Palgrave Macmillan.



- Doyle, P. (2003). Değer Temelli Pazarlama (çev. Gülfidan Barış), İstanbul: MediaCat Ya.
- Drucker, F. P. (2014). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları (çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), İstanbul: Epsilon Ya.
- Eggert, A., Ulaga, W. (2002). Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17, 2(3): 107
- Frank, R. H. (2013). Darwin Ekonomisi (çev. Haldun Paltalı), Akara: Elif Ya. No. 184.
- Genç, N. (1994). Örgüt Geliştirmenin Verimlilik ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri, *Atatürk Üniv. İİBF Dergisi*, 10, 3: 361-370.
- Haspeslagh, P., Noda, T., Boulos, F. (2001). Managing for Value: It.s Not Just About the Numbers, *Harvard Business Review*, (July/August): 62-74.
- Hitt, J.S., Hoskisson, R.E., Harrison, J.S. (1991). Strategic Competitiveness in the 1990s: Challenges and Opportunities for U.S. Executives. *Academy of Management Executives*, (May): 18-21.
- Huber, F., Hermann, A., Morgan, R. E. (2001). Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management, *Journal of Consumer Marketing*, 18, 1: 41-53.
- Ittner C. D., Larcker D. F. (2001). Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-based Management Perspective, *Journal of Accounting and Economics*, 32: 349–410.
- Knight, J.A. (1997). Value Based Management: Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value, New York: McGraw-Hill.
- Koller, T. (1994). What is Value-based Management?, *The Mckinsey Quarterly*, 3: 87-101.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.
- Lopez, S. (2014). *Value-based Marketing: Strategy Pricing and Costs for Relationship Marketing*, United States, Wilmington: Vernon Press.
- Malmi, T., Ikäheimo, S. (2003). Value Based Management Practices-Some Evidence from The Field, *Management Accounting Research*, 14: 235–254.
- Martin, J.D., Petty, J.W. (2000). *Value Based Management: The Corporate Response to The Shareholder Revolution*, Boston: Harvard Business School Press.
- McDonald, T. (1998). Stop Strategic Planning...and Create Shareholder Value!, *Management Decision*, 36, 7: 456-459.



- McTaggart, J. M., Kontes., P. W. ve Mankins, M. C. (1994). *The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns*, New York: Maxwell Macmillan International.
- Oxelheim, L., Wihlborg, C. (2003). Recognizing Macroeconomic Fluctuations in Value Based Management, *Journal of Applied Corporate Finance*, 15, 4 (Fall): 104-110.
- Özen, Ş. (1991). Yönetim Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2): 90-106.
- Özevren, M. (2008). *İşletmelerde Değer Yönetimi*, İstanbul: Beta Ya.
- Özkara, B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Davranış*, Afyon.
- Papatya, G. (2002). Geleceği Okuma Deneyimi: Senaryolama, *İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 22, 76-81.
- Papatya, G., Demiral, A. K. (2002). İşletmelerde Örgütsel Dönüşüm Perspektifi: Burdur İli Organize sanayi Bölgesi İşletmelerinde Uygulama, *Verimlilik Dergisi* (1): 77-100.
- Papatya, G., Uygur, M. N. (2019). Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 19: 338-358.
- Papatya, N. (2003). Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüş, Ankara: B. 1, Nobel Ya. No. 550-14.
- Papatya, N. (2006). Pazarlamada Değişimin Ötesi: Yaratıcı ve Yenilikçi Pazarlama Dönüşümü, *Pazarlama Dünyası*, 20/2006-1: 73-77.
- Papatya, N. (2007). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlı Görüş, Ankara: B. 2, Asil Ya.
- Papatya, N., Papatya, G. (2008). Stratejik Çeviklik: Küresel Rekabetin Dönüşümü-Türkiye İlaç Sektörüne İlişkin Değerlendirme ve Bir Model Çalışması, 27-30 Mart Küreselleşme, Demokratikleşme ve Türkiye Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı Ya. No. 12: 378-390.
- Porter, M. (2000). *Competitive Strategy*, USA: Harvard Business Review, November.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, A Division of Macmillan Inc.
- Power, C. (1991). Value Marketing, *Business Week*, (November 11): 132-140.
- Prahalad, C. K., G. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* (May-June): 79-91.

- Randolph, A. P. (1997). VDM-Value-Driven Management”, Workpaper (June),  
<http://emba.sbe.nova.edu /5102/vdm.htm>
- Rezak, A. A. (2008) The Application of VM/VE for Capital Expenditure Projects for MAHB.  
17-18 December, Putra World Trade Centere (PWTC), Kuala Lumpur.
- Shillito, M. L., De Marle, D. J. (1992). Value: Its Measurement, Design and Management, USA,  
New York: 1st Edition, John Wiley Sons Inc.
- Slater, S. F. (1997). Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm, Journal of the  
Academy of Marketing Science, 25, 2: 162-167
- Slater, S. F., E. M. Olson (1996). A Value-Based Management System, Business Horizons, 39,  
5 (September- October): 48-53.
- Smith, A. (2004). Ulusların Zenginliği (çev. Ayşe Yunus, Mehmet Bakırcı), İstanbul: Alan Ya.  
37/7
- Walters, D. (1997). Developing and Implementing Value-Based Strategy. Management  
Decision, 35, 10: 709-720.
- Walters, D., Lancaster, G. (1999). Value-based Marketing and Its Usefulness to Customers.  
Management Decision, 37, 9: 697-708.
- Weaver, S. C., Weston, J. F. (2003). A Unifying Theory of Value Based Management”, Finance,  
Paper 4-03 (November).

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)