

**Müşteri Kârlılık Analizi:
Faaliyet Tabanlı Maliyetleme İle Ölçümü Ve
Pazarlama Kararlarında Kullanımı**

*Customer Profitability Analysis:
Measuring With Activity-Based Costing And Using
Customer Profitability Analysis In Marketing Decisions*

Erkan Özdemir
Dr., Uludağ Üniversitesi.

Sait Yüksel Kaygusuz
Doç. Dr./Assoc. Prof., Uludağ Üniversitesi

Temmuz/July 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 3, Page: 87-112
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0112.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:
<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=366&cilt=11&sayi=3&yil=2009>

To reach the on-line copy of article:
<http://www.isguc.org/?p=article&id=366&vol=11&num=3&year=2009>

Makale İçin İletişim/Correspondence to:
Sait Yüksel Kaygusuz, skaygusuz@uludag.edu.tr

© 2000- 2009

“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal

Temmuz/July 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 3

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0112.x

Editör/Editor-in-Chief

Aşkın Keser (Kocaeli University)

Editör Yardımcıları/Co-Editors

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Uygulama/Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Yayın Kurulu / Publishing Committee

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğan (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
None of the contents published can't be used without being cited.*

Müşteri Kârlılık Analizi: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme İle Ölçümü Ve Pazarlama Kararlarında Kullanımı

Customer Profitability Analysis: Measuring With Activity-Based Costing And Using Customer Profitability Analysis In Marketing Decisions

Erkan Özdemir
Dr., Uludağ Üniversitesi.

Sait Yüksel Kaygusuz
Doç. Dr./ Assoc. Prof., Uludağ Üniversitesi

Özet

Ulusal ve uluslararası kaynaklı rekabet, firmaları sürekli olarak işlerini nasıl yönettiklerini değerlendirmeye yönlendirir. Artan rekabetçi pazarlarda, ürün karlılığı kadar müşteri, pazar ve dağıtım kanalının karlılığını bilmek de çok önemlidir. Müşteri karlılığının durumunun daha iyi anlaşılması, günümüzün rekabetçi çevresinde işletmelerin yaşamlarının devamını sağlar. Müşteri kârlılık analizi, bireysel olarak müşterilerin veya müşteri gruplarının karlılığına nasıl katkı yaptıklarını belirleme yeteneği sağlar. Bu noktada, faaliyet tabanlı maliyetleme tekniği firmanın müşteri karlılığını anlamasını kolaylaştırır. Müşteri kârlılık analizinden elde edilen bilgiler, daha büyük geri dönüşler yaratacak bir müşteri karmasını kazanmaya yönelik uzun dönemli pazarlama, ürün geliştirme ve kapasite yönetimi kararlarına rehberlik edecektir. Bu çalışmanın amacı müşteri karlılığının doğru hesaplanması için faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin nasıl kullanılacağını ve müşteri kârlılık analizinden elde edilen bilginin ürün tasarımı, fiyatlandırma, tutundurma, bölümlendirme ve hedefleme konularındaki pazarlama kararlarını geliştirmeye nasıl yardımcı olacağını göstermektir. Ayrıca bu çalışma, müşteri kârlılık analizinin müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşteri değeri, müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri ilişkileri yönetimini nasıl etkilediğini de ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Kârlılığı, Müşteri Kârlılık Analizi, Pazarlama Stratejileri, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Pazarlama Giderleri

Abstract

Competition from both national and international sources has motivated firms to continually evaluate how they conduct business. In increasingly competitive markets, it is critical to know customer, market, and channel of distribution profitability as well as product profitability. Better understanding of customers' profitability picture is imperative for survival in today's competitive environment. Customer profitability analysis (CPA) provides the capability to determine how individual customer or customer groupings contribute to profitability. At this point, Activity-Based Costing (ABC) techniques have facilitated a firm's understanding of customer profitability. The information obtained from CPA will guide long-term marketing, product development and capacity management decisions to yield a customer mix that will generate the greatest returns. The purpose of the paper is to show how to use Activity-Based Costing method in order to calculate the true profitability of customers and to show how intelligence emanating from customer profitability analysis (CPA) can help improve marketing decisions about product design, pricing, promotion, segmentation and targeting. It also shows how customer profitability analysis impacts customer satisfaction, customer loyalty, customer value, customer lifetime value and customer relationship management.

Key Words: Customer Profitability, Customer Profitability Analysis, Marketing Strategies, Activity-Based Costing, Marketing Costs.

1. GİRİŞ

Teknolojik dinamizm ve yoğun rekabet ile karakterize olan günümüz ekonomik çevresinde müşterileri elde tutma ve müşteri kârlılığı konuları işletmelerin başarısında çok önemlidir. Yöneticiler, ileri teknoloji ve süreçleri kullanarak işletmelerini büyümeye çalıştıklarından "ürün merkezli" olmaktan "müşteri merkezli" olmaya odaklanmaktadır (Gurau ve Ranchhod, 2002: 203-204). Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimini daha etkili yapabilmek için, müşteri davranışlarını ve karlılığını anlamak ve bu bilgileri yeni ekonomide rekabetçi avantaj yaratmak için kullanmak önemli olmaktadır.

Pazarlama yöneticileri, karları etkileyen fiyatlama, dağıtım, reklâm harcamaları, satış gücü tahsisleri, ürün hattında yapılan değişiklikler ve diğer birçok faktör hakkında kararlar alırlar. Bilgi, bu kararların temelini oluşturur ve doğru bilgi daha iyi kararların alınmasını sağlar. İşletme içinde bu bilgilerin başlıca kaynağı muhasebe sistemidir. Ancak muhasebenin birincil odağı, yatırımcılar, bankalar ve düzenleyici kuruluşlar gibi dış gruplara hizmet etmektir. Pazarlama, finans ve üretim gibi iç gruplara hizmet etmek ise, muhasebenin ikincil odağını oluşturmaktadır (Stevenson ve diğ., 1993:40).

Çok çeşitli ürünler üretilen işletmelerdeki yöneticiler fiyatlama, ürün karlılığı ve süreç teknolojisi hakkında hatalı ve eksik maliyet bilgilerine dayanarak önemli kararlar almaktadırlar. Daha da kötü olanı ise, hatalı olan ürün maliyetlerine karşı yöneticileri uyuracak alternatif bilgiler de nadiren mevcuttur. Birçok işletme, problemi ancak işletmenin rekabetçiliği ve kârlılığı bozulduktan sonra keşfetmektedir. Geçmişte birçok işletmenin, az sayıda farklı ürünlerin yığın şeklinde üretildiği bir ortamda, kullandıkları maliyet hesaplama yöntemleri sonucunda elde ettikleri maliyet bilgileri, işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayabiliyordu. Bu ortamın en önemli üretim faktörleri olan direkt işçilik ve malzeme maliyetleri ürün bazında kolayca izlenebiliyordu. Bu ortamlarda endi-

rekt giderlerin direkt işçilik saati kullanılarak dağıtımının tercih edilmesinin temel nedeni, direkt işçilik giderlerinin ürün bazında maliyetlerde önemli bir paya sahip olmasıydı. Bu nedenle endirekt nitelikli giderlerin ürünlere dağıtımında hata olasılığı da az olmaktadır. Ancak günümüzde ürün hatları ve pazarlama kanalları çeşitlenmiştir. Direkt işçilik giderlerinin üretim maliyetleri içindeki payı nispi olarak azalmaktadır. Çünkü işletme maliyetleri üretim, pazarlama, dağıtım, mühendislik ve diğer genel fonksiyonların ortaya çıkmasıyla genişlemiştir. Ancak birçok işletme hâlâ genel üretim giderlerinin dağıtımında veya ürünlere yüklenmesinde direkt işçilik giderlerini esas almaktadır. İşletmelerin günümüzde direkt işçilik saati veya makine saati gibi tek ölçüt kullanarak maliyetleri dağıtması hatalı maliyet hesaplamalarına neden olmaktadır. Yoğunlaşan rekabet ve yeni üretim teknolojileri, rekabetçi başarı için doğru ürün maliyet bilgisini önemli kılmaktadır. Bu nedenle ürün maliyetleri hakkındaki eksik ve yanlış bilgi, hatalı rekabetçi stratejilerinin oluşturulmasına neden olmaktadır (Cooper ve Kaplan, 1998: 96). Örneğin, gerçeği yansıtmayan ürün maliyetlerinin kullanılması (özellikle endirekt maliyetlerin dağıtımı ile ortaya çıkan yanlışlıklar) pazarlama ile ilgili kararlarda pazarlama yöneticilerini verimli olmayan yöntemlerle pazarlama kaynaklarını kullanarak istenilen sonuçların olmadığı alternatifleri seçmeye zorlamaktadır. Ayrıca ürün maliyetleri müşteri ve pazar karlılığının da belirleyicisi olduğundan, gerçekçi olmayan ürün maliyetleri pazarlama yöneticilerini yanlış müşterilere odaklanmaya, yanlış pazarlara girmeye ve fiyatları olduğundan düşük ya da yüksek tespit etmeye yönlendirmektedir (Lere, 2001: 588). Görüldüğü gibi pazarlama yöneticileri maliyetler konusunda yanıltıldığında, bu uygun olmayan pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine ve hatalı kararların uygulanmasına yol açabilmektedir. Faaliyet Tabanlı Maliyet (FTM) yöntemi gibi bir maliyet sistemi ise, daha gerçekçi olarak maliyetlerin dağıtımını sağlamak ve pazarlama rekabetçiliğinin geliş-

tirilmesinde stratejik hareketler için bir karar destek sistemi olarak muhasebenin etkinliğini önemli ölçüde geliştirmektedir (Stevenson ve diğ., 1993:40).

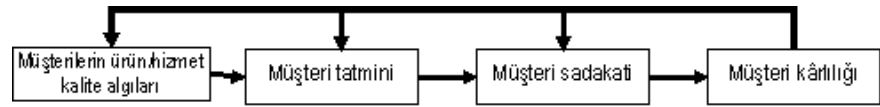
Fakat Türkiye'deki işletmelerin büyük çoğunluğu geleneksel maliyetleme sistemlerini kullanmakta ve özellikle müşteri karlılığını hesaplayamamaktadırlar. Bu nedenle maliyet bilgilerini işletmenin rekabetçi durumunu etkileyen pazarlama karar ve uygulamalarında kullanamamaktadır. Bu çalışmanın amacı, faaliyet tabanlı maliyet yöntemini (FTM) temel alarak işletmelerin müşteri kârlılığını nasıl hesaplayabileceklerini ortaya koymak ve müşteri kârlılıkları arasındaki farklara göre müşteri bölümlendirme ve pazarlama stratejilerinin nasıl olması gerektiğini müşteri değeri, müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri sadakati kavramlarını da dikkate alarak incelemektir. Bu çerçevede çalışmada ilk olarak müşteri kârlılığı, müşteri tatmini ve sadakati, müşteri değeri, müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi kavramlar ele alınmaktadır. Daha sonra faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi kullanılarak müşteri kârlılığının belirlenmesi ve müşterilerin, kârlılık tabanına göre ayrımı yapılmaktadır. Son olarak, müşteri kârlılık sonuçlarının pazarlamadaki kullanım alanları ele alınmaktadır.

2. MÜŞTERİ KÂRLILIĞI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

İşletmeler her yönden hızla değişen bir ortamda rekabet etmektedirler. Eğer işletmeler bu değişikliklere etkili bir şekilde cevap veremezlerse, bir diğer ifadeyle hızla değişen ortama ayak uyduramazlarsa, artan rekabetçi baskı, gelir fırsatlarının kaybedilmesine, maliyetlerin artmasına ve sonunda da müşteri tatmininin ve sadakatinin azalmasıyla müşteri karlılığının bozulmasına neden olmaktadır.

Müşteri kârlılığının yönetimine yönelik işletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçları ile yap-

mak istedikleri veya makul bir fiyata yapabildikleri arasındaki dengesizliğin farkında olacaktırlar. Bazı işletmeler bu durumu yönetmek için üstünlük sağlayacak bir tepki verirken, diğerleri sadece bir uyumsuzluk veya kriz ortaya çıktığında tepki gösterirler (Gurau ve Ranchhod, 2002: 204). Müşteriler ve onlara ürün/hizmet sağlayanlar arasında şekil 1'de görüldüğü gibi bir ürün/hizmet-kâr zinciri bulunmaktadır (Garland, 2002: 234). Bu ilişkide, müşterilerin sağlanan ürün/hizmet hakkındaki kalite algıları müşteri tatminine, müşteri tatmini müşteri sadakatine ve bu da müşteri karlılığına neden olmaktadır. Bu zincir bir döngü şeklinde devam etmektedir.



Şekil 1: Ürün/Hizmet-Kâr Zinciri

İşletmelerin müşteri karlılığını sağlamak için müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşteri değeri ve müşteri yaşam boyu değeri ile müşteri ilişkilerinin yönetimi konularında bilgi sahibi olması ve alınacak karar ve yapılacak uygulamalarda bu unsurları dikkate almaları gerekmektedir. Bu nedenle aşağıda müşteri kârlılığı ile ilgili kavramlar olarak bu unsurlar ele alınmaktadır.

2.1. Müşteri Kârlılığı

Müşteri kârlılığı analizleri, bireysel müşteri veya müşteri gruplarına göre gelirlerin, maliyetlerin ve kârların belirlenmesini içerir. Yöneticiler arasında bu gerçeğin geniş bir kabulü olmasına rağmen, birçok işletmede bu bir paradokstur. Çünkü ürün kârlılığını analiz etmek amacıyla oluşturulan yönetim muhasebesi sistemlerinden çıkan müşteri kârlılığı hakkında yeterli ve kullanılabilir bilgi miktarı çok azdır. Finansal raporlama amaçları ve ürün karması kararları için yeterli veriler bulunmasına rağmen, müşteri karmasına ilişkin karar alma sürecinin etkinliğini arttıracak kullanılabilir veri miktarı çok azdır (Noone ve Griffin, 1997: 75-76).

Müşteri kârlılığı, belirli bir dönem esnasında müşteri ilişkilerinden kazanılan gelirler ile müşteri ilişkileriyle ortaya çıkan maliyetler arasındaki farktır. Bu tanımlama, bireysel müşteri ilişkilerine uygulanan genel kabul görmüş muhasebe ilkelerindeki kâr kavramının, müşteri karlılığına uyarlanmasıdır (Pfeifer ve diğ., 2005: 14). Müşteri kârlılığındaki farklılıklar ya gelirlerdeki farklılıklardan ya da maliyetlerdeki farklılıklardan ortaya çıkmaktadır.

Müşteri kârlılık analizinin amacı, gelir, maliyet ve işletmenin varlık ve kaynaklarını müşteriler ile ilişkilendirmektir. Analizin başlangıç noktası ürün maliyetlerinin hesaplanmasıdır. Sonraki aşamada pazarlama ve satış sürecine göre giderler müşterilere yüklenir. Daha sonra her müşterinin toplam maliyeti hesaplanır. Son olarak hesaplanan bu toplam maliyetler müşterilerden elde edilen gelirlerle karşılaştırılarak müşteri karlılığı hesaplanır (Howell ve Soucy, 1990: 544). Görüldüğü gibi gelir ve maliyet verilerinin birleştirilmesiyle ortaya konan müşteri kârlılık analizi, müşteri temeline göre yönetime önemli bilgiler sağlamakta ve bu bilgiler uzun dönemli kararlar için temel oluşturmaktadır. Bu analiz sonucunda şu sorular yanıtlanmış olur (Noone ve Griffin, 1997:76):

- Hedef pazarlarımız kârlılık ölçütümüzü karşılıyor mu? Kârlılık ölçütüne hiç sahip olduklar mı? Bundan sonra sahip olabilirler mi? Eğer sahip olabilirlerse, nasıl sahip olabilirler?
- Hangi müşteriler en büyük kâr katkısını yaratmaktadır? Bu müşterileri nasıl elde tutabiliriz?
- Kâr amaçlarımızı hâlâ sağlamakta iken, sonraki anlaşmalarımızda yapılabilecek maksimum indirim veya hizmet paketleri nelerdir?
- Büyük hesaplı müşteriler gerçekten kazandırıyor mu?
- Bu pazarda kalmamız gerekir mi?

Eğer bu sorular doğru olarak cevaplanmazsa, müşteri karması kararlarının başarısı sınırlı olacaktır. Ancak birçok işletme bu tür

soruları cevaplama ihtiyacını kabul etmesine rağmen, aşağıdaki faktörlerden dolayı müşteri kârlılık hesaplamaları ve analizlerini yapmamaktadırlar (Bellis-Jones, 1989: 27):

- Geleneksel muhasebe sistemi bu analiz türüne uygun değildir.
- Çoğu işletme, çeşitli fonksiyonel sınırlara göre belirlenmiş faaliyetlerin yapıldığı fonksiyonel hatlara göre organize olmuştur. Çoğu zaman bazı fonksiyonlar bu tür analizlere destek vermeyecek, hatta bir alt fonksiyon türü olarak kabul ederek yapılan çalışmaları değersiz bulacaklardır.
- Bazı işletmeler müşteri kârlılık analizleri için maliyete katlanmayı uygun görmeyecek ve bu nedenle hizmet sağlama maliyeti için karşılık ayırmayacaktır.
- Birçok işletme güçlü bir şekilde kâr merkezinin performansına odaklanır. Bu yönetim bütün performansı ölçmede değerli olabilmesine rağmen, birçok ticari kararın alındığı bireysel düzeydeki müşteri performansına odaklanmaz.

Pareto'nun 20:80 kuralı, bir işletmenin pazarlarına, ürünlerine ve müşterilerine de uygulanabilir. Dolayısıyla bir işletme planlama sürecine başladığında, işletme için stratejik başlangıç noktası, işletmenin pazarlarının, müşterilerinin ve ürünlerinin yaklaşık %80'inin pek fazla kâr sağlamadığıdır (McDonald, 1998: 456). Müşteri kârlılık analizleri sonucunda çıkacak rapor, işletmenin müşterilerini net kara yaptıkları katkıya göre sıralayacaktır. Burada işletmenin son bir yıl içerisinde iş yaptığı müşterilerine bakılmaktadır. İşletme için katkı yapmadıklarını kanıtlamalarına kadar geçen süre içinde, yeni müşterilere "özel" davranılmalıdır. Müşteriler hakkında tutulan bilgiler şunlardır: (Bader, 2006: 37)

- Müşteri adı
- Yıllık brüt satışlar
- Satılan ürünlerin yıllık maliyeti
- Yıllık brüt kâr payları
- Müşteriler için süreçten geçen siparişlerin yıllık miktarı

- Bir siparişin süreçten geçme maliyeti
- Müşteri siparişlerinin süreçten geçmesinin yıllık maliyeti
- Net kâra katkısı

2.2. Müşteri Kârlılığı ile Müşteri Tatmini ve Sadakati Arasındaki İlişki

İşletmelerin bir pazar ve ürün analizine ilave olarak müşteri analizi yapmalarına neden olacak birçok neden vardır. Özellikle endüstriyel pazarlarda bir işletmenin müşterisi çoğu zaman işletmenin en büyük varlığıdır. İşletmelerin müşterileriyle güçlü, çok boyutlu ve yapıcı iş ilişkilerinin geliştirilmesi pazarlamanın başarısı için çok önemlidir. Bu ilişkinin sonucu sadakat ve uzun dönemli ilişkiler olup, bu durum özellikle olgunluk aşamasında bulunan pazarlarda, müşterilerin işletmeyi daha zor bırakması anlamına gelmektedir (Campbell ve Cunningham, 1983: 371). Bu nedenle işletmeler mevcut müşterilerinin sadakatini bozacak herhangi bir durumdan kaçınmalıdır.

Müşteri tatmini ve müşteri kârlılığı arasında ilişkide; müşteri tatmini, kârlılığı etkileyen müşteri sadakatini etkilemektedir. Müşteri tatmini, rekabet halindeki satıcılarla kurulan ilişkilerden veya işlemlerden beklenen değerle ilişkili olan, bir müşterinin bir işleminden veya ilişkiden elde ettiği değer algısının sonucudur. Burada değer; fiyatla ilişkili olarak algılanan hizmet kalitesi ve müşteri kazanma maliyetine eşittir. Müşteri sadakati, gelirlerin artmasıyla kârın artmasına, müşteri kazanmaya yönelik maliyetlerin azalmasına, daha düşük fiyat duyarlılığına ve müşterilere hizmet sunma maliyetlerinin azalmasına neden olmaktadır (Gurau ve Ranchhod, 2002: 204).

Tatmin olan müşteriler sadık olma ve bundan dolayı da tekrar satın alma eğilimindedirler. Ancak tatmin olmuş bir müşteri her zaman kârlı olmayabilir. Örneğin, bir bankanın mevduat hesapları düşük olan müşterilerin fonlarından (yatırımları ve kredi alımları) kazandığı faiz gelirleri, bu müşterilerin işlem maliyetlerini karşılayacak kadar yeterli olmayabilir. Bazı sektörlerde kârlılık

için müşteri tatmininin gerekli olduğu görülmeye karşın, bireylere ve küçük işletmelere hizmet sunan bireysel perakende bankacılıkta bu yeterli değildir (Garland, 2002: 236).

2.3. Müşteri Kârlılığı İle Müşteri Değeri Arasındaki İlişki

Değer, müşterinin yaptığı ödeme karşılığında bir ürün veya hizmetten sağladığı faydadır (Altıntaş, 2000: 56). Bu tanımlama müşteri açısından değer kavramını ifade etmektedir. Müşteri değerini ortaya çıkarmaya ve ölçmeye yönelik iki yaklaşım vardır. İlki, organizasyonun ürün ve/veya hizmetlerinin müşteriler tarafından algılanan "değerini" tanımlamayı araştırır. Bir işletme için bu değer, rakip işletmelerin sunumlarının (ürün/hizmet) algılanan değerine göre daha yüksek veya daha iyi ise, organizasyon pazarda başarılı olma potansiyeline sahiptir. Bununla beraber müşteriler rakip işletmelerin sunumlarına daha yüksek bir değer veriyorsa, organizasyon rekabeti sürdürmek için bazı eylemleri yerine getirmeye ihtiyaç duyar. İkinci yaklaşım ise, bir müşterinin veya bir müşteri kategorisinin organizasyona değerini ölçmektir. Müşteri değeri yönetimi stratejik olarak kullanılırken, ilk adımda işletmenin stratejik olarak önemli ürün/pazarları tanımlanır. Bunlar doğal olarak öncelik verilecek ürün/pazarlardır. Daha sonraki adım, bu ürün/pazarlardaki müşterilerin değerlendirilmesidir. En temel düzeyde müşteri değeri yönetimi, fiyat ve diğer faktörlerin birleşimiyle oluşan, müşteri tatmini ölçümünün yapılmasına dayanır. Dolayısıyla müşteri değeri ölçümleri sadece bir ürün veya hizmetten tatmini (örneğin kalite ölçüsü) değil, aynı zamanda bu tatmin için ödenen fiyatın ilişkilendirilmesi ile ölçülür (Evans, 2002: 134-135). Bir diğer ifadeyle müşteri değeri, müşteriye sağlanan faydaların, müşterinin bu faydalar için yaptığı ödemelere oranlanması ile bulunur. İşletmeler müşteriye değer sağlama oranını arttırabilmek için ya faydaları arttırmalı ya da maliyetlerini aşağıya çekmelidirler (Altıntaş, 2000: 112). Bu noktada işletmeler maliyetlerini aşağıya çeke-

bilmek için, her müşterinin maliyetini bilmelidir. Bu ise ancak FTM sistemi ile gerçekleştirilebilir. Maliyetlerin bilinmesi, müşteri kârlılığı anlamında her müşterinin işletmeye katkısının doğru olarak ortaya konmasına olanak sağlayacaktır. Bu bilgiler ışığında müşteriye sağlanacak faydaların ve yapılacak fiyat indirimlerinin sınırları daha doğru ortaya konabilecek ve sonuçta gerçekleştirilecek uygulamalarla müşterinin değer algısı geliştirilebilecektir.

İşletmelerin kârı, en yüksekten en alt düzeye kadar katkı sağlayan müşterilerle ilişkilerden etkilendiği için, müşteri değeri analizlerinin önemi artmaktadır. Müşteri sadakatinin kazanılması gerekli olmaktadır. Artık müşteriler mevcut yapıya göre daha fazla kontrole sahiplerdir ve genellikle müşteri kazanma mevcut müşteriyi elde tutmaktan daha maliyetli olmaktadır. Sonuçta işletmenin bakış açısından en yüksek kâr katkısı sağlayan müşterileri elde tutmak çok önemli olmaktadır. Ancak birçok işletme hangi müşterilere yatırım yapacağını ölçmek için anlamlı, sürekli veya güvenilir ölçülere sahip değildir. Bu tür işletmeler farklılaşmaktan ziyade kitle pazarlama stratejileri aracılığıyla müşteri sadakatini oluşturmaya çabalamaktadırlar. Dolayısıyla işletmeler, pazarlama için ayrılan kaynağı daha etkili kullanmayı sağlamak için ve en değersiz müşteriler ile en değerli olanları ayırmak için güvenilir yöntemler geliştirmek zorundadırlar (Cokins, 2006: 14). Müşterilerin elde edilmesi ise, işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerinin ayrıntılı bir şekilde belirlenmesiyle başlar (Wayland ve Cole, 1994: 23). İşletmelerin müşterilerine uygun maliyette daha üstün bir değeri nasıl sunacakları bütün işletmelerin karşılaştığı önemli bir konudur. İşletme planlamasına yönelik müşteri yönlü bir yaklaşım, müşteriler ve pay sahiplerinin her ikisi için değeri sistematik olarak arttıran mantıklı bir süreç sağlar. Faaliyet tabanlı maliyet yöntemi, iç ve dış maliyet unsurlarının (iç maliyet unsuru ürün; dış maliyet unsuru ise müşteri) niteliğine göre maliyet ve değer analizleriyle karar almayı destekler (Walker, 2002: 34).

2.4. Müşteri Kârlılığı ile Müşteri Yaşam Boyu Değeri Arasındaki İlişki

Müşteri yaşam boyu değeri, yatırım sonucu oluşan müşterilerle ilişkilerden sağlanan kârın net bugünkü değeridir (Lenskold, 2002: 32). Bir diğer ifadeyle, müşteri yaşam boyu değeri; müşteri ilişkilerine atfedilen gelecekteki nakit akışlarının bugünkü değeridir. Bu tanımda yer alan müşteri yaşam boyu değerindeki değer, finansal kavram olan bugünkü değer kavramıyla bağlantılıdır (Pfeifer ve diğ., 2005: 17). Müşteri yaşam döngüsüne dayanan ilişkileri oluşturmak önemlidir. Genç müşteriler başlangıçta kârsız olabilirler, ancak yaşamlarında daha sonra kârlı olabileceklerdir. Bundan dolayı müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak önemlidir (Garland, 2002: 235).

Müşteri yaşam boyu değeri, gelecekteki nakit akışlarının bugünkü değeri iken, müşteri kârı belirli bir zaman periyodu için satış hâsılatından maliyetlerin çıkarılması sonucundaki değerdir. Dolayısıyla müşteri hayat boyu değeri geleceğe bakarken, müşteri kârlılığı genel olarak geçmişteki ve günümüzdeki muhasebe olaylarının bir özetidir. Üstelik müşteri kârlılığı gelirlere ve maliyetlere dayanırken, müşteri yaşam boyu değeri nakit akışlarına dayanmaktadır. (Pfeifer ve diğ., 2005: 23). Müşteri yaşam boyu değeri, satın alma davranışı üzerinde pazarlamanın etkisini ortaya koyar ve bu, hedeflenen pazarlama faaliyetleri için değerli bir ölçüdür. Pazarlama kampanyaları müşteri başına kârı arttırmak veya sonuçları gösteren müşteri yaşam boyu değerinin ölçümüne bağlı olarak müşteriyi elde tutma oranlarını geliştirmek için yapılır. Müşteri yaşam boyu değerinin ölçümü, pazarlama yöneticilerine işletmeye daha yüksek bir değer katması umulan olası müşterilere yönelik çabaları genişletmede yardımcı olmaktadır. Müşteri yaşam boyu değerinin ölçümü, pazarlamacılar için çok önemlidir. Ancak bunun çok dikkatli kullanılması gereklidir. Birçok pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi uzmanı, kârlara yönelik ideal yolun müşteri yaşam boyu değerini maksimize etmek olduğunu ifade etmektedir (Lenskold, 2002:

32-33).

Müşteri kârlılığı ve müşteri değeri ile müşteri yaşam boyu değeri kavramlarıyla ilişkili olan ve günümüzde nispeten yeni olan kavramlardan biri de müşteri sermayesidir. 1996 yılında Blattberg ve Deighton tarafından incelenen müşteri sermayesi kavramı, bir işletmenin bütün müşterilerinin iskonto edilmiş yaşam boyu değerlerinin toplamı demektir. Müşteri sermayesi yönetiminin odaklandığı nokta, işletmelerin hangi müşterilerine yatırım yapması gerektiği ve bunu nasıl gerçekleştirebileceğidir (Altıntaş, 2006: 67-69).

2.5. Müşteri Kârlılığı ile Müşteri İlişkileri Yönetimi Arasındaki İlişki

Müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relationship Management-CRM) günümüzün yönetim alanındaki en önemli konularından biridir. İşletme kaynak planlaması (Enterprise Resource Planning-ERP) sistemlerine ve veri depolarına yatırımların yapılmasıyla, işletmeler bireysel anlamda müşteri ilişkileri ve işlemleri hakkında detaylı bilgileri izlemek için CRM sistemlerini oluşturabilmektedirler (Kaplan ve Narayanan, 2001: 5). Müşteri verisi toplama yöntemlerinin karmaşıklığının artması ve bilgisayarların verileri işleme maliyetlerini azaltması, müşteri veri tabanlarını çeşitli tür ve boyuttaki işletmeler için temel bir değer haline getirmiştir. İşletmeler, müşterilerin yaptıkları satın alımlar ve pazarlama kampanyalarına verdikleri tepkiler yanında davranışsal veriler ile müşteri isim ve adresleri gibi müşteri detaylarını kaydetmekte ve depolamaktadırlar. Taktik düzeyde bu veriler, hizmetleri ve pazarlama etkinliğini geliştirmede kullanılmaktadır (Raaij, 2005: 372-373). Bundan dolayı günümüzde birçok işletme ileri düzeyde müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerini kullanmakta, böylece satış ve hizmet verilerinin sisteme girilmesiyle müşteri kârlılığı hesaplanabilmektedir.

İşletmeler sadece satışlarını arttırarak yaşamalarını sürdürmezler. Bunun yanında satışların kârlılığının da artması gereklidir. Rekabetçi olmak için, işletmeler kâr kaynak-

larını belirlemeli ve maliyet yapılarını da anlamalıdır. İyi bir müşteri ilişkileri yönetimi sisteminde, satış yönetiminden siparişleri izlemeye kadar müşterilerle ilgili bütün ilişkiler yer alır. Faaliyet tabanlı maliyet sistemi ise; müşteri hizmetine yönelik telefon çağrıları, geri dönen ürünler, yüksek maliyetli kanallar veya özel teslim gereksinimlerini içeren işlemlerin bölümlenmesi gibi etkileşimler için harcamaları içerecek şekilde her müşteriye hizmet verme maliyetini ortaya koyarak, işletmeye kurulan CRM sistemlerini başarılı kılabılırler (Cokins, 2006: 14). Faaliyet tabanlı maliyet yöntemiyle birleştirilmiş yazılımlar ile ERP ve CRM sistemlerinin finansal verilerinden hareketle, ilgili müşteri işlem verileri için kavramsal bir çerçeve sağlanmaktadır. FTM ile her müşterinin kârlılığının hesaplanması daha kolay gerçekleştirilir. Müşteri kârlılığının anlaşılması, özellikle müşterilere tam hizmet sunan (örneğin finansal kurumlar ve iletişim firmaları) hizmet işletmeleri için çok değerlidir (Kaplan ve Narayanan, 2001: 7-8).

Müşteri kârlılığının doğru olarak her müşteri bazında belirlenmesi, işletmelerin müşterilerine sunacakları değerleri, müşteri tatminini ve sadakatini dolayısıyla müşteri ilişkilerinin yönetimini ve müşterinin yaşamı boyunca sağlayacağı değer artışını etkileyecektir. Ancak günümüzde birçok işletme tarafından kullanılan klasik maliyet muhasebesi sistemleri çerçevesinde bu sınıldığı kadar kolay değildir. Dolayısıyla az sayıda ve özellikle büyük işletmeler tarafından kullanılan FTM sistemi ile müşteri kârlılığı doğru olarak belirlenebilir. Çalışmanın sonraki kısmında iki maliyet muhasebesi sistemine göre pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin müşteri kârlılığı üzerindeki etkisi ortaya konulmakta ve ortaya çıkan müşteri kârlılığı sonuçlarının pazarlamada kullanımı ele alınmaktadır.

3. FAALİYET TABANLI MALİYET YÖNTE- MİNE GÖRE PAZARLAMA GİDERLERİNİN DAĞITIMI

3.1. Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri- nin Dağıtımı

Pazarlama, satış ve dağıtım (PSD) giderleri, işletmenin üretim sürecinden sonra ürünlerin satışını artırmaya ve müşteriye teslimine ilişkin giderlerden oluşmaktadır. Genel olarak yapılan bu tanımlama çerçevesinde PSD giderleri faaliyet türüne göre (1) Pazarlama giderleri, (2) Satış giderleri ve (3) Dağıtım giderleri olarak sınıflandırılabilir. Bunun dışında PSD giderleri, faaliyet hacmine göre sabit ve değişken gider olarak da sınıflandırılabilir. PSD giderleri, belirli bir ürün veya müşteriye yüklenme esasına göre direkt ve endirekt gider olarak da sınıflandırılabilir. Farklı bir sınıflandırma da Tek Düzen Muhasebe Sisteminde çeşit esasına göre yapılmaktadır. Ne tür sınıflandırma yapılırsa yapılsın, ortak paydada pazarlama faaliyetlerinin giderleri yer almaktadır.

PSD giderlerinin tanımlanması ve sınıflandırılması, bu giderlerin dağıtımında ilk adımı oluşturmaktadır. Tabii bu giderlerin dağıtılacağı unsurların da belirlenmesi gerekmektedir. PSD giderleri, belirlenen pazar bölümlerine dağıtılabilir. Ürün, müşteri grupları ve dağıtım kanalı gibi farklı bölümlere göre de dağıtım yapılabilir. PSD giderlerinin dağıtımı, üretim giderlerinin dağıtımına benzemektedir. Toplam PSD giderlerinin içinde yer alan sabit, değişken ve karma nitelikli giderler direkt ve endirekt olarak pazar bölümlerine dağıtılmaktadır. Direkt nitelikli giderler, herhangi bir dağıtım anahtarı kullanılmadan dağıtılırken; endirekt giderler, dağıtım anahtarları kullanılarak dağıtılmaktadır. PSD giderlerinin dağıtımında dağıtım anahtarı olarak satış hâsılatı kullanılmaktadır. Ancak, satış hâsılatının PSD giderlerinin dağıtımında kullanılması sonucunda tüm pazar bölümlerinde performans aynı olarak algılanacaktır ki bu da pazar bölümleri bazında hatalı kararlar verilmesine neden olacaktır (Selnes, 1992: 15-16). Örneğin, Satılan M1, M2 ve M3

ürünlerinin satış hâsılatının sırası ile 200 TL, 300 TL, 500 TL ve toplam satışların 1.000 TL olduğunu ve toplam PSD giderlerinin de 250 TL olduğunu varsayalım. PSD giderinin dağıtımında dağıtım anahtarı olarak satış hâsılatının kullanılması durumunda dağıtım oranı %25 (250 TL / 1000 TL) olarak hesaplanacaktır. PSD giderleri, satışların %25'i oranında ürünlere dağıtılacaktır. Ürünlerin PSD giderinden alacakları pay sırası ile 50 TL, 75 TL ve 125 TL olacaktır. Pazarın genel performansı %75 [(1.000 TL-250 TL)/ 1.000 TL] olarak hesaplanırken ürün bazında da aynı performans göstergesi ile karşılaşılabilecektir. Bu dağıtım anlayışı, her ürünün (veya pazar bölümünün) performansının aynı olduğu sonucunu doğuracaktır ki pazar bölümü ile ilgili hatalı kararların (ürünlerin pazardan çekilmesi, fiyatlama, reklam ve tanıtım gibi kararlar) verilmesine neden olacaktır. Pazarın ve her bir ürünün kârlılığı %75 oranındadır ve bu tüm ürünlerin kârlı olduğu sonucunu doğurmaktadır.

PSD giderleri, gider ve dağıtım yapılacak pazar bölümü arasında nedenselliğe dayalı bir ilişki kullanılarak dağıtılmalıdır. A ürünü için yapılacak reklâm ve tanıtım giderlerinin satış hâsılatı kullanılarak diğer ürünlere dağıtılması, diğer ürünlerin giderini artıracak ve kârlılıklarını azaltacaktır. PSD giderleri içinde yer alan sabit ve değişken nitelikli giderlerden hangilerinin pazar bölümleri ile ilişkilendirileceğinin belirlenmesinde (1) Tam maliyet yöntemi ve (2) Değişken maliyet yöntemleri kullanılmaktadır. Tam maliyet yönteminde sabit ve değişken nitelikli giderlerin tamamı pazar bölümlerine dağıtılmaktadır. Değişken maliyet yönteminde ise, sadece değişken nitelikli giderler pazar bölümleri ile ilişkilendirilmekte, sabit nitelikli giderler ise dönem gideri olarak kârın hesaplanmasında kullanılmaktadır.

Ancak kullanılan bu maliyet yöntemleri, sadece maliyetlerin dağıtımı ile uğraşmaktadır. Dağıtım, finansal muhasebenin şekli şartlarını yerine getirmek için yapılmaktadır. Dağıtımın sonuçları gelir tablosunda pazarlama, satış ve dağıtım giderleri olarak raporlanmaktadır. Dağıtım yöntemleri,

maliyetleri belirli bir ürün, müşteri veya pazar bölümü ile ilişkilendirilmemektedir. Bu nedenle, üretilip satılan ürünün maliyeti, üretim aşamasında daha ayrıntılı olarak hesaplanmaktadır. İçinde PSD giderinin de bulunduğu faaliyet giderleri, dönem gideri olarak tek rakam ile gelir tablosunda yer almaktadır. Bu, pazara, müşteriye ve dağıtım kanalına ilişkin doğru karar vermeyi engellemekte veya hatalı karar verilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle müşteriden siparişin gelmesi ile başlayan ve siparişin teslimi ile sona eren değer zincirinin her halkasına eşit tutarda maliyet dağıtımını yapan bir anlayış yerine neden-sonuca dayalı bir dağıtım anlayışının kullanılması gerekmektedir. 1980'li yıllardan itibaren maliyet dağıtım yöntemlerine yapılan eleştirel yaklaşımlar sonucunda farklı yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden birisi faaliyet tabanlı maliyet yöntemidir.

3.2. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi

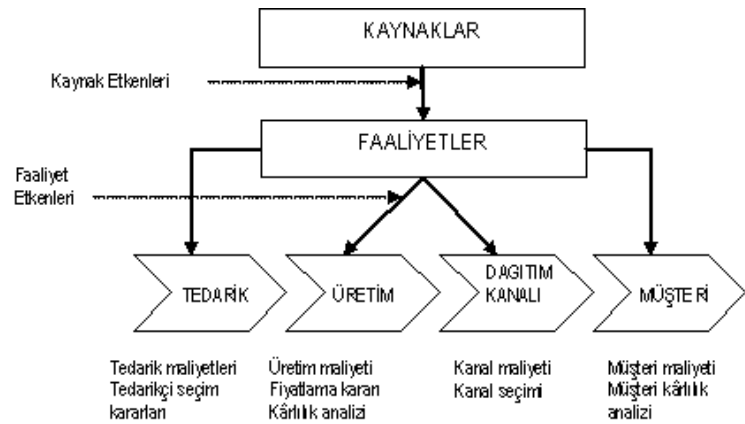
Var olan maliyet dağıtım yöntemlerinin yetersiz olduğunu belirten Faaliyet Tabanlı Maliyet (FTM) yöntemi, maliyetlerin nedenselliğe dayalı bir süreç izlenerek dağıtılması gerektiğini savunmaktadır. FTM yönteminde, kaynak maliyetleri, maliyet unsurlarına (ürün veya müşteri) faaliyet tabanlı olarak dağıtılmaktadır. Bu dağıtım sürecinin temel mantığı, kaynakların faaliyetler tarafından; faaliyetlerin de ürünler/hizmetler tarafından kullanıldığı anlayışına dayanmaktadır. Kaynak maliyetleri, faaliyetin kaynağı kullanılması durumunda faaliyet maliyetlerine dönüşmektedir. Faaliyet maliyetleri de, ürünlerin/ hizmetlerin faaliyeti kullanılması durumunda ürün maliyetine dönüşmektedir. FTM yönteminde klasik yöntemlerde olduğu gibi direkt ilk madde ve malzeme giderleri ve direkt işçilik giderleri ürünlere doğrudan yüklenmektedir. Genel üretim giderleri ise, FTM yönteminde kullanım ilişkisine dayalı olarak dağıtılırken klasik yöntemlerde,

direkt işçilik saati veya makine saati gibi tek dağıtım ölçütüne göre dağıtılmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyet yönteminde, tedarik sürecinden başlayarak müşteriye kadar uzanan değer zincirinde kullanılan kaynakların maliyeti, faaliyeti kullanan maliyet unsurlarına dağıtılmaktadır. Bu dağıtımda şekil 2'de ortaya konan süreç izlenmektedir.

Değer zincirinin her aşamasında fonksiyona ilişkin maliyetlerin hesaplanmasının yanı sıra kararların verilmesinde de FTM yöntemi kullanılmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyet yönteminde, üretim sürecinde faaliyetler dört temel gruba ayrılmaktadır:

- Birim düzeyinde faaliyetler (Üretilen maddede kullanılan suntanın kesilmesi)
- Parti düzeyinde faaliyetler (Yeni bir ürünün üretime başlamadan önceki hazırlık faaliyetleri)
- Ürün düzeyinde faaliyetler (Mamul tasarımı ve geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler)
- Tesis düzeyinde faaliyetler (Yönetim kademesindeki faaliyetler)

Yapılan bu sınıflandırma, her faaliyet düzeyinde maliyetlerin ve katkı paylarının hesaplanması imkânını sunmaktadır. Faaliyet düzeyinde maliyetlerin hesaplanması, her faaliyet düzeyine ilişkin geçerli maliyet bilgisinin elde edilmesini sağlamakta ve ayrıntılı bir şekilde maliyet analizi yapılmasına olanak sağlamaktadır. Klasik maliyet dağı-



Şekil 2: Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminde Maliyet Dağıtım Süreci

tım yöntemlerinde ayrıntıya girilmeden sadece toplam rakamlar ve ürünün birim değişken maliyeti üzerinden analizler yapılabilmektedir.

FTM yönteminin işleyişi ve klasik yöntem ile FTM yöntemi arasındaki fark aşağıdaki örnek (Kaygusuz ve Dokur, 2005: 495-506) üzerinde gösterilmektedir. A ve B gibi iki farklı ürün üreten, bir üretim işletmesinin aylık faaliyet raporundan elde edilen veriler aşağıda gösterilmektedir.

	A Ürünü	B Ürünü
Aylık üretim miktarı (br.)	400	200
Makine saati (ms/br.)	2	1
Aylık üretim partileri	16	20

Dağıtım tabi tutulacak genel üretim giderleri (GÜG), 264.000 TL olup, 120.000 TL'lik kısmı amortisman giderleri; 144.000 TL'lik kısmı ise üretime hazırlık giderlerinden oluşmaktadır. Her iki ürünün üretimi için kullanılan faaliyet miktarını tespit ederek faaliyet maliyetlerini hesaplamak gerekmektedir. Faaliyet döneminde 400 birim A ürünü 16 farklı partide üretilirken, 200 birim B ürünü de 20 farklı partide üretilmiştir. A ve B ürünlerinin üretimi için makineler 1.000 saat çalışmaktadır. Klasik yöntemle göre genel üretim giderlerinin ürünlere yüklenmesinde aşağıdaki süreç izlenmektedir.

Klasik yöntemle göre GÜG yüklenme oranının hesaplanması;

$$264.000 \text{ TL} / 1.000 \text{ ms} = 264 \text{ TL} / \text{ms}.$$

GÜG yükleme oranı hesaplandıktan sonra, her ürüne düşen toplam GÜG hesaplanır.

	A Ürünü	B Ürünü
GÜG (TL/br.)	$2\text{ms}/\text{br} \times 264 \text{ TL}/\text{ms} = 528 \text{ TL}/\text{br}$	$1\text{ms}/\text{br} \times 264 \text{ TL}/\text{ms} = 264\text{TL}/\text{br}.$
Toplam	$400 \text{ br} \times 528 \text{ TL}/\text{br} = 211.200 \text{ TL}$	$200 \text{ br} \times 264 \text{ TL}/\text{br} = 52.800 \text{ TL}$

A ürününden 400 birim üretilmekte ve bir birim A ürünü makinede 2 saat işlem görmektedir. A ürününün üretimi için 800 makine saati harcanmaktadır. Bu durumda makinede gerçekleştirilen 800 saatlik işlem karşılığında A ürününe 211.200 TL gider yüklenecektir. Aynı işleyiş B ürünü için de geçerlidir. 200 saatlik işlem karşılığında B ürününe 52.800 TL gider yüklenmektedir. Burada dikkat edilecek nokta, A ve B ürünlerine makine saati başına 264 TL giderin yüklenmesi ve faaliyet hacmi yüksek olan ürüne daha çok pay verildiğidir. A ve B ürünü birbirinden farklı ürünler olmasına rağmen makine saati başına aldıkları gider yapısı aynıdır. GÜG'nin birim maliyeti içindeki payı A mamulü için 528 TL/br. ve B mamulü için, 264 TL/br. olacaktır. Bu maliyet bilgisi, bilgiyi kullanarak karar veren yöneticiler için yanıtıcı niteliktedir.

FTM yöntemine göre; GÜG ürünlere yüklenirken faaliyet maliyetleri, faaliyet etkenlerine bölünerek faaliyet etkeni oranı hesaplanmaktadır.

	(a) Faaliyet Maliyetleri	(b) Faaliyet Etkenleri	(a/b) Faaliyet Etkeni Oranı
Üretim faaliyetleri	120.000	1.000 ms	120 TL/ms
Üretime hazırlık faaliyetleri	144.000	36 parti	4.000 TL/parti

Üretim faaliyetinin birim maliyeti 120 TL/ms.'dir. Ürünlere üretim sürelerine göre, makine saati başına 120 TL'lik üretim faaliyeti gideri yüklenecektir. Aynı şekilde, üretim hazırlık faaliyetlerinden dolayı her ürüne parti başına 4.000 TL yüklenecektir. A ve B ürünlerine, kullandıkları faaliyete göre faaliyet maliyetleri yüklenecektir.

400 birim A ürünü 16 parti halinde ve 800 makine saatinde üretilmektedir. A ürününe 96.000 TL tutarında üretim faaliyeti gideri yüklenirken, üretime hazırlık faaliyet gideri olarak 64.000 TL yüklenecektir.

	A Ürünü		B Ürünü	
Üretim faaliyetleri	800ms*120TL/ms	= 96.000 TL	200ms*120TL/ms	= 24.000 TL
Üretime hazırlık faaliyetleri	16 parti*4.000 TL/parti	= 64.000 TL	20parti*4.000TL/parti	= 80.000 TL
Toplam		160.000 TL		104.000 TL

A ürününün GUG'den aldığı pay, 160.000 TL ve A ürününün birim maliyeti içinde GÜG'nin payı 400 TL/br.(160.000 TL/400 br.) olarak hesaplanmaktadır. B ürünün birim maliyeti ise, 520 TL/br (104.000 TL/200 br.) olarak hesaplanmaktadır. FTM ile yapılan hesaplama sonucunda A ürününün GÜG'den aldığı pay 160.000 TL ye gerilerken; B ürününün aldığı pay ise 104.000 TL'ye çıkmaktadır. Ayrıca bu şekilde yapılacak hesaplamalar işletmenin bilançodaki stok değerini, kâr/zararını ve vergi yükünü de etkileyecektir.

3.2. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi Kullanılarak Müşteri Karlılığının Hesaplanması

FTM yöntemi, üretim ortamında endirekt nitelikli giderlerin dağıtımının hatalı olduğunu savunarak geliştirilen bir yöntemdir. Ancak, işletme sınırları içinde kalan maliyet dağıtım yöntemleri, üretim sonrası süreçlere ilişkin maliyet analizlerinde kullanılmamaktadır. Bu nedenle FTM yöntemi, sadece mamulleri değil, dağıtım kanalını, projeyi ve müşterileri maliyet unsuru olarak tanımlamakta ve her bir maliyet unsuruna ilişkin maliyet dağıtımını faaliyet tabanına göre yapmak üzere geliştirilmektedir. Pazarlama yöneticileri, PSD giderlerini fiyatlama, kârlılık ve mamulü pazardan çekme gibi birçok kararda kullanmaktadır. PSD giderlerinin FTM yöntemine göre dağıtım kanalına veya müşterilere dağıtılmasında aşağıdaki adımların izlenmesi gerekmektedir (Stapleton ve diğ., 2004: 591-592).

İlk olarak faaliyetler tanımlanmalı ve faaliyet merkezleri oluşturulmalıdır. Faaliyet merkezleri, dağıtım yapılacak gider yerine özgü faaliyetlerden oluşmaktadır. Üretim ortamında üretime hazırlık, üretim, bakım-onarım faaliyetleri faaliyet merkezleri olarak tanımlanırken; pazarlama gider yerinde reklâm, tanıtım, satış, yükleme, dağıtım ve de-

polama faaliyetleri gibi faaliyetler faaliyet merkezleri olarak tanımlanır. Faaliyet merkezlerinin gereğinden çok

olması, gider dağıtım işleminin uzun bir süreç olmasına ve sıkıcı bir süreç olarak algılanmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan faaliyet merkezlerinin gereğinden az olması da giderlerin belirli faaliyetlerde toplanmasına yol açacaktır. Bu da, FTM'nin eleştirdiği konuyu kendisinin uygulaması demektir. Bu nedenle faaliyet türlerinin ve merkezlerinin sayısı fayda-maliyet analizi yapılarak belirlenmelidir. Üretim faaliyetleri için yapılan faaliyet düzeyinde sınıflandırma müşteri maliyetlerinin hesaplanması için de yapılabilir. Müşteri maliyetlerinin ayrıntılı bir şekilde analiz edilebilmesi için müşteri maliyetleri, FTM yöntemine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmalıdır: (Blocher ve diğ., 2002: 833)

- **Birim düzeyinde müşteri faaliyetleri ve maliyetler:** Müşteriye satılan her bir birime ilişkin yapılan faaliyetler ve bunların maliyetleridir. Satılan her birim için satış komisyonları, taşıma giderleri, navlun giderleri ve iade edilen ürünler için yeniden stoklama maliyetleri bu grupta toplanmaktadır.

- **Parti düzeyinde müşteri faaliyetleri ve maliyetleri:** Satış faaliyetleri ile ilgili maliyetlerdir. Sipariş işleme ve fatura düzenleme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkan maliyetlerdir.

- **Müşteriyi tutma faaliyetleri ve maliyetleri:** Birim ve parti düzeyine bağlı olmaksızın bir müşteriye hizmet için yapılan faaliyetler ve bunların maliyetleridir. Satış personelinin ücret ve ikramiyeleri, müşteri ziyaretleri ve satış teşvikleri gibi faaliyetlerin maliyetleri bu grupta toplanmaktadır.

- **Dağıtım kanalı faaliyetleri ve maliyetleri:** Müşteriye satılan ürünlerin müşteriye teslim edilmesi ile ilgili olarak kullanılan dağıtım kanallarının maliyetidir. Depoların veya

merkezi dağıtım kanallarının maliyetleri bu grupta yer almaktadır.

• **Satışların devamlılığını sağlamaya yönelik faaliyetler ve maliyetleri:** Birim, parti, müşteri ve dağıtım kanalı grubunda yer almayan satış ve hizmetleri devam ettirmek için kullanılan kaynakların maliyetleridir. Yöneticilerin maaşları, amortisman (kira) gibi daha çok pazarlama gider yerine ait endirekt nitelikli giderlerden oluşmaktadır.

FTM yöntemi ile üretim maliyetini hesapladıktan sonra, müşteriye sunulan pazarlama, satış ve dağıtım hizmetinin farklı düzeylerde maliyeti ve her düzeydeki faaliyetin işletmeye sağladığı katkı payı hesaplanabilmektedir. Üretim ortamında, birim, parti ve mamul düzeyinde gerçekleştirilen faaliyetlerin işletmeye sağladıkları katkı payı hesaplanırken, üretim sonrasında dağıtım kanalı ve müşteri düzeyindeki faaliyetlerin işletmeye sağladıkları katkı payları hesaplanmaktadır.

Faaliyet merkezleri belirlendikten sonra, PSD giderleri faaliyet maliyetlerine dağıtılacaktır. Bu dağıtım, kaynak etkenleri kullanılarak yapılmalıdır. Kaynaklar ve faaliyetler

arasındaki ilişki, kaynak etkenleri kullanılarak sağlanır. Kaynak etkenleri, dağıtım yapılacak kaynağın özelliğini yansıtmalıdır. Faaliyet maliyetleri toplandıktan sonra, faaliyet maliyetlerinin maliyet unsurlarına dağıtılır. Bu dağıtım da faaliyet etkenleri kullanılarak yapılmaktadır. Faaliyet etkenleri de dağıtım yapılacak faaliyet türüne özgü olmalıdır.

PSD giderlerinin FTM yöntemine göre dağıtımında kullanılacak kaynak, kaynak etkeni, faaliyet türleri, faaliyet etkenleri ve maliyet unsurları tablo 1 üzerinde gösterilmektedir (Stapleton ve diğ., 2004: 592).

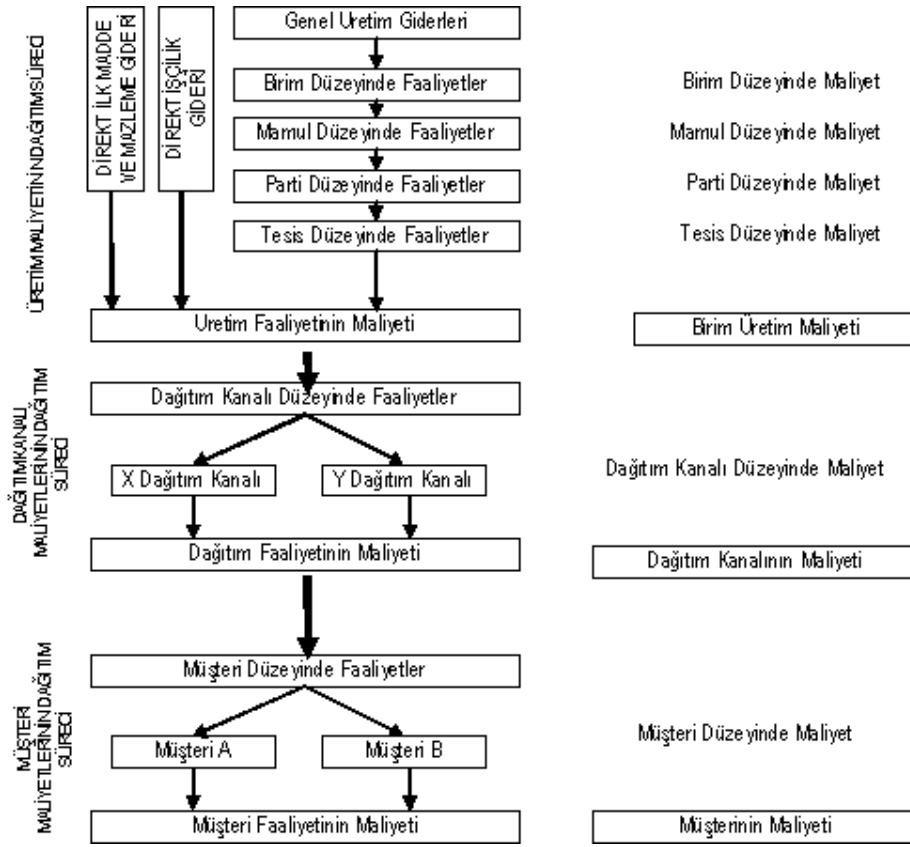
FTM yöntemi ile müşteri kârlılığının hesaplanmasında aşağıdaki şekil 3'de ortaya konan model kullanılabilir.

Bu modelde (Şekil 3), üretim ortamındaki faaliyetler hesaplandıktan sonra, dağıtım kanalı ve müşteri (pazar bölümü) düzeyinde maliyetler hesaplanmaktadır. Müşteriden gelen sipariş ile başlayan süreç, müşteriye teslimatın yapılması ile sona ermektedir. Bu süreçte, satış hâsılatından üretim düzeyindeki faaliyetlerin maliyetleri düşüldükten sonra, üretim düzeyinde kâr/zarar hesapla-

Tablo 1

PSD Giderinin FTM Yöntemine Göre Dağıtımında Kullanılan Bileşenler

Faaliyetler	Kaynak Etkenleri	Kaynaklar	Faaliyet Etkenleri	Maliyet Unsurları
Reklâm	Brüt satışlar, Kullanılan tutundurma aracının sayısı, Yeni ürün sayısı	Duran varlıklar, malzemeler, tutundurmada kullanılan araçların maliyeti	Reklâm sayısı	Mamul/müşteri
Satış	Brüt satışlar, Alınan sipariş sayısı	Kullanılan telefonların faturası, çalışanların ücretleri	Telefonla arama	Mamul/müşteri
Sipariş İşleme	Yüklenen ürün miktarı (sayı ve ağırlık)	Satış elemanlarının ücretleri, yazılım programlarının maliyeti	İşlenen sipariş sayısı	Mamul/müşteri/hizmet
Depolama	Depolanan ürün sayısı, ağırlığı	Amortisman (veya kira) gideri, çalışanların ücretleri	Metrekare	Mamul/müşteri
Yükleme	Yüklenen ürün sayısı, ağırlığı	Kamyonların amortismanı, kullanılan yakıt tutarı ve çalışanların ücretleri	Navlun gideri,	Mamul/müşteri
Müşteri Hizmetleri (MH)	İade miktarı, Şikâyet sayısı	MH bölümünde çalışanların ücretleri	Satış iade tutarı	Müşteri/hizmet



Şekil 3: FTM Yöntemi İle Müşteri Maliyetlerinin Hesaplanması Modeli

nacaktır. Bu kâr rakamından, dağıtım düzeyinde maliyetleri çıkardıktan sonra dağıtım kanalı düzeyinde kâr/zarar hesaplanacak ve son olarak dağıtım düzeyinde hesaplanan kâr/zarardan da müşteri düzeyinde maliyetlerin çıkarılmasından sonra müşteri düzeyinde kâr/zarar hesaplanacaktır. Müşteri bazında kâr, müşteriden sağlanan net hâsılat ve maliyet arasındaki farktır. Bu nedenle

kârı (zararı) oluşturan bu iki unsurun ayrı ayrı hesaplanması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Müşteri bazında kârın hesaplandığı ve kârlılık analizinin yapıldığı bu süreç geliştirilen model kullanılarak örnek üzerinde gösterilmektedir. Tablo 2 üzerinde, satış, satış indirimleri ve satış koşullarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2

Satış ve Satış Koşulları

	MÜŞTERİLER					TOPLAM
	A	B	C	D	E	
Brüt satışlar	150.000	240.000	300.000	120.000	90.000	900.000
Satış İadeleri	12.000	20.000	0	0	18.000	
Satış İskontoları	2%	4%	5%		3%	
Satış Koşulları						
	2/10,n/30	2/10,n/30	2/10,n/30			

İşletme, Nisan ayında A,B,C,D ve E müşterilerine toplam 900.000 TL'lik satış yapmaktadır. D müşterisi hariç diğer müşterilere iskonto yapılmaktadır. Ayrıca, A, B ve C müşterilerine, ödemelerini 10 gün içinde yapmaları halinde %2 oranında iskonto yapılacağı bildirilmektedir.

Müşteri bazında hasılat analizi yapılması için müşterilere yapılan satışlar ve müşterilere verilen iskonto ve müşteriden gelen iadelerin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu amacı karşılamak için tablo 3 hazırlanmıştır.

Satış iskontoları ve iadelerinden sonra net satışlar, 819.700 TL'ye gerilemektedir. Ayrıca, A, B ve C müşterilerine 10 gün içinde

maktadır. Bu tutar, müşteriye yapılan satış hâsılatının azalmasına neden olmaktadır ki bu bir nevi, pazarlama gideridir. Müşterilere sağlanan iade ve iskontolar açısından bir sıralama yapıldığında en büyük pay, %36,2 ile B müşterisine aittir. B müşterisini C, E ve A müşterileri izlemektedir. Bu açıdan bakıldığında işletmenin diğer müşterilere göre B müşterisine daha çok avantaj sağladığı görülmektedir.

Tablo 3
Müşteri Bazında Hâsılat Analizi

	MÜŞTERİLER					
	A	B	C	D	E	TOPLAM
Brüt satışlar	150.000	240.000	300.000	120.000	90.000	900.000
Satış İndirimleri (-)	15.000	29.600	15.000	0	20.700	80.300
Satış iade	12.000	20.000	0	0	18.000	50.000
Satış iskonto	3.000	9.600	15.000	0	2.700	30.300
Net Satışlar	135.000	210.400	285.000	120.000	69.300	819.700
Nakit iskontosu(-)	2.700	4.208	5.700	0	0	0
Erken Tahsilâtın Finansman Maliyeti (-)	1.323	2.062	2.793	0	0	0
Net Tahsilât	130.977	204.130	276.507	120.000	69.300	800.914

ödeme yapmaları halinde %2 oranında nakit iskontosu verilmektedir. A müşterisine, 10 gün içinde ödeme yaptığı için 2.700 TL (135.000 x 0%2) nakit iskontosu yapılmaktadır. Bu erken tahsilâtın (bir nevi senedin erken tahsilâtı) işletmeye finansman maliyeti ise, 1.323 TL ($[135.000 - 2.700] \times \%1,5 \times 20/30$) olarak hesaplanmaktadır. Benzer işlemler B ve C müşterileri için de gereklidir. Müşteri bazında yapılan iskonto ve erken tahsilâtın işletmeye finansman maliyeti de hesaplamaya katıldığında satışlar, 800.914 TL'ye gerilemektedir ki bu rakam, müşterilerden yapılacak net tahsilâtı göstermektedir.

Net satışlara göre bir sıralama yapıldığında Tablo 4'de görüleceği gibi, C müşterisi %34,8 oranında pay ile ilk sırada yer almakta, C müşterisini B, A, D ve E müşterileri izlemektedir. İade, iskonto ve erken tahsilâtın finansman maliyetinin toplamı 99.086 TL olup brüt satışların %11,01'lik kısmını oluştur-

Net tahsilât açısından bir sıralama yapıldığında C müşterisi yine ilk sırada yer almakta, onu B,A, D ve E müşterileri izlemektedir. Yapılan analizlerde D ve E müşterileri arka sırada yer almaktadır. Ancak, müşteriden elde edilecek kazanç için diğerlerine göre daha önemli bir gösterge olarak "net tahsilât/brüt satışlar" oranı kullanılmalıdır. Bu orana göre bir sıralama yapılırsa, D müşterisi %100 ile ilk sırada yer almakta onu sıra ile C, A, B ve E müşterileri izlemektedir.

İşletmenin ilgili faaliyet döneminde PSD giderleri toplamı 535.000 TL'dir. Müşteri bazında satış analizini tamamladıktan sonra maliyet analizine geçilerek, PSD giderinin net satış hâsılatına göre dağıtımı yapılmaktadır. Satış hâsılatının PSD giderinden büyük olması halinde tüm müşteriler, işletmeye katkı sağlayan bir görünümde olacaktır. Tablo 5 üzerinde net satışlar yüzdesi ve

* Aylık kredinin maliyetinin %1,5 olduğu varsayılmaktadır.

Tablo 4
Müşteri Bazında Hâsılat Analizi

	MÜŞTERİLER					
	A	B	C	D	E	TOPLAM
Brüt satışlar	150.000	240.000	300.000	120.000	90.000	900.000
Satış İndirimleri (-)	135.000	210.400	285.000	120.000	69.300	819.700
Satış iade	%16,5	%25,7	%34,8	%14,6	%8,5	%100
Satış iskonto	19.023	35.870	23.493	0	20.700	99.086
Net Satışlar	19,2%	36,2%	23,7%	0,0%	20,9%	100,0%
Nakit iskontosu(-)	130.977	204.130	276.507	120.000	69.300	800.914
Erken Tahsilâtın Finansman Maliyeti (-)	16,4%	25,5%	34,5%	15,0%	8,7%	100,0%
Net Tahsilât	87,3%	85,1%	92,2%	100,0%	77,0%	

Tablo 5
PSD Giderlerinin Satış ve Tahsilât Yüzdelerine Göre Dağıtım

	MÜŞTERİLER					
	A	B	C	D	E	TOPLAM
Net Satışlar (%)	%16,5	%25,7	%34,8	%14,6	%8,5	%100
PSD Giderleri	88.112	137.323	186.013	78.321	45.231	535.000
Net Tahsilât (%)	%16,2	%25,8	%34,6	%14,9	%8,6	%100
PSD Giderleri	87.491	136.356	184.703	80.158	46.291	535.000

Tablo 6
Faaliyet Bazında PSD Giderleri ve Müşteri Bazında Faaliyet Kullanımı

Faaliyetler	Faaliyet Ma- liyetleri	Faaliyet Etkenleri	MÜŞTERİLER					Faaliyet Etkenleri (Br.)
			A	B	C	D	E	
Katalog Gideri	18.000 TL	Satış hâsılatı	150.000 TL	240.000	300.000	120.000	90.000	900.000 TL
Satış Gideri	100.000 TL	Telefonla aranma	1.800 arama	3.900	2000	1.000	1.300	10.000 arama
Sipariş İşleme	80.000 TL	İşlenen sipariş sayısı	300 sipariş	900	1500	600	700	4.000 sipariş
Maaş ve Ücretler	117.000 TL	Satış hâsılatı	150.000 TL	240.000	300.000	120.000	90.000	900.000 TL
Dağıtım ve Teslim	200.000 TL	Kilometre	150.000 km.	320.000	240.000	130.000	160.000	1.000.000 km
Müşteri Hizmetleri (MH)	20.000 TL	Satış iade tutarı	12.000 TL	20.000			18.000	50.000 TL

net tahsilât yüzdesi kullanılarak PSD giderlerinin müşteri bazında dağıtımı yapılmaktadır.

Ancak, daha önce de ifade edildiği gibi PSD giderlerinin dağıtımında satış hâsılatının kullanılması müşteri bazında hatalı hesaplamaların yapılmasına ve yanlış kararlar verilmesine neden olacaktır. Bu nedenle, PSD giderinin dağıtımında nedenselliğe dayalı FTM yöntemi kullanılmalıdır. PSD giderlerinin, faaliyet bazında sınıflandırması, faaliyet giderlerinin dağıtımında kullanılan faaliyet etkenleri ve müşteri bazında faaliyet kullanımını içeren bilgiler tablo 6 üzerinde gösterilmektedir.

Müşteri bazında faaliyet maliyetlerinin hesaplanabilmesi için, her bir faaliyet için yükleme oranını hesaplamak (tablo 7) ve bu oran ile müşterilerin kullandıkları faaliyetleri ilişkilendirmek gerekmektedir (tablo 8).

Katalog giderleri, müşteri bazında yapılan

satışların %2'si oranında müşterilere dağıtılmaktadır. Aynı şekilde satış giderleri de müşterilerle yapılan görüşme sayısına göre dağıtılmaktadır.

PSD giderlerinin FTM yöntemine göre dağıtımı sonrasında B müşterisi, giderlerden en fazla pay almaktadır. B müşterisini C, A, E ve B müşterileri izlemektedir. PSD giderlerinin satış hâsılatına ve FTM yöntemine göre müşterilere dağıtımının sonuçları tablo 9 üzerinde karşılaştırılmaktadır.

FTM yöntemine göre yapılan dağıtımda, B ve E müşterileri net satış hâsılatına göre yapılan dağıtıma göre PSD giderinden daha fazla pay almaktadır.

Müşteri bazında gider analizi yaptıktan sonra son aşamada müşteri bazında kâr hesaplanmakta ve kârlılık analizi yapılmaktadır. Net satış hâsılatı kullanılarak yapılan dağıtım sonuçlarına göre kârlılık analizi yapıldığında, satış hâsılatının PSD giderinden

Tablo 7

Faaliyet Bazında Yükleme Oranlarının Hesaplanması

Faaliyetler	Faaliyet Maliyetleri	Faaliyet Etkenleri	Faaliyet Etkenleri (Br.)	Yükleme Oranları (TL/br.)
Katalog Gideri	18.000 TL	Satış hâsılatı	900.000	%2
Satış Gideri	100.000 TL	Telefonla arama	10.000	10 TL/arama
Sipariş İşleme	80.000 TL	İşlenen sipariş sayısı	4.000	20 TL/sipariş
Maaş ve Ücretler	117.000 TL	Satış hâsılatı	900.000	%13
Dağıtım ve Teslim	200.000 TL	Kilometre	1.000.000	0,2 TL/km.
Müşteri Hizmetleri (MH)	20.000 TL	Satış iade tutarı	50.000	%40

Tablo 8

FTM Yöntemine Göre PSD Giderinin Müşterilere Dağıtımı

Faaliyetler	MÜŞTERİLER					
	A	B	C	D	E	TOPLAM
Katalog Gideri	3.000 TL	4.800 TL	6.000 TL	2.400 TL	1.800 TL	18.000 TL
Satış Gideri	18.000	39.000	20.000	10.000	13.000	100.000
Sipariş İşleme	6.000	18.000	30.000	12.000	14.000	80.000
Maaş ve Ücretler	19.500	31.200	39.000	15.600	11.700	117.000
Dağıtım ve Teslim	30.000	64.000	48.000	26.000	32.000	200.000
Müşteri Hizmetleri (MH)	4.800	8.000	0	0	7.200	20.000
Toplam PSD Giderleri	81.300	165.000	143.000	66.000	79.700	535.000

Tablo 9

PSD Giderlerinin Satış Hâsılatına ve FTM Yöntemine Göre Müşterilere Dağıtımının Sonuçlarının Karşılaştırılması

Faaliyetler	MÜŞTERİLER					
	A	B	C	D	E	TOPLAM
Net Tahsilâta Göre Dağıtım	87.491	136.356	184.703	80.158	46.291	535.000
FTM Yöntemine Göre Dağıtım	81.300	165.000	143.000	66.000	79.700	535.000
Fark	6.191	-27.677	43.013	12.321	-34.469	0

büyük olması durumunda tüm müşterilerin işletmeye katkı sağlayacağı ve tüm müşterilerin işletme için kârlı olduğu görülecektir.

Net satış tahsilâtına göre yapılan hesaplamalar sonucunda tüm müşterilerin işletmeye kâr sağladıkları şekil 4'de görülmektedir. Yapılan kârlılık analizinde ise, tüm müşterilerin kârlılık oranı (%33,2),

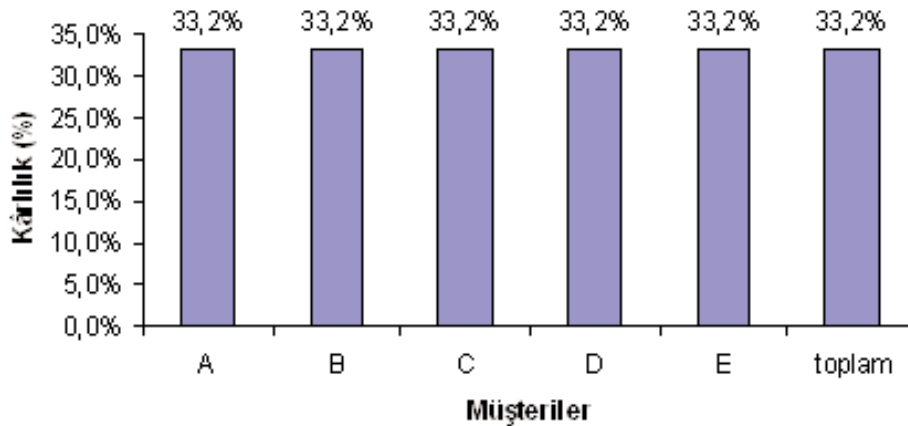
işletmenin toplam kârlılık oranı ile aynıdır. Bu analize göre karar verecek yöneticiler şöyle yanlış bir kaniya varabilirler: "Müşterilerin kârlılıkları açısından işletme için bir-birlerinde farkı yoktur".

Aynı hesaplamalar FTM yöntemine göre yapıldığında (Tablo 11 ve şekil 5) farklı bir durum ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10

Net Satış Tahsilâtına Göre Kârlılık Analizi

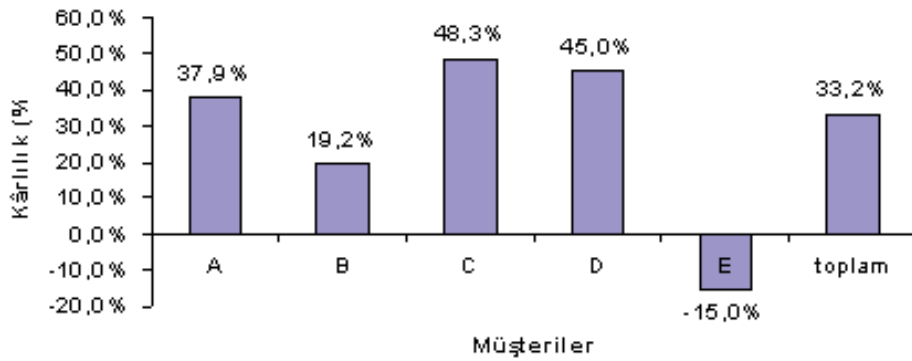
Faaliyetler	MÜŞTERİLER					
	A	B	C	D	E	TOPLAM
Net Tahsilât	130.977	204.130	276.507	120.000	69.300	800.914
PSD Giderleri	87.491	136.356	184.703	80.158	46.291	535.000
Müşteri Kârı	43.486	67.774	91.804	39.842	23.009	265.914
Müşteri Kârlılığı	%33,2	%33,2	%33,2	%33,2	%33,2	%33,2



Şekil 4. Net Tahsilâta Göre Yapılan Müşteri Kârlılık Analizi

Tablo 11
FTM Yöntemine Göre Kârlılık Analizi

Faaliyetler	MÜŞTERİLER					
	A	B	C	D	E	TOPLAM
Net Tahsilât	130.977	204.130	276.507	120.000	69.300	800.914
PSD Giderleri	81.300	165.000	143.000	66.000	79.700	535.000
Müşteri Kârı	49.677	39.130	133.507	54.000	-10.400	265.914
Müşteri Kârlılığı	%37,9	%19,2	%48,3	%45,0	-%15	%33,2



Şekil 5. FTM Yöntemine Göre Yapılan Müşteri Kârlılık Analizi

İşletmenin toplam kârlılığında değişme olmamaktadır. Ancak, E müşterisinden 10.400 TL zarar elde edildiği, B müşterisinin de işletmenin kârlılık ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. C müşterisi %48,3 ile ilk sırada yer alırken onu %45 ile D işletmesi izlemektedir. Bunun temel nedeni, bu müşterilerin işletmenin kaynaklarını daha fazla kullanıyor olmasıdır.

4. MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ SONUÇLARININ PAZARLAMA KARARLARINDA KULLANIMI

İşletmelerin pazarlama yöneticileri müşteri kârlılık analizleri sonucunda elde edilen bilgileri müşterileri bölümlendirme, hedeflenecek müşterileri belirleme ve müşterilerin zihninde konum oluşturmak için kullanabilirler. Ayrıca pazarlama karması unsurlarının daha etkin bir şekilde oluşturulması da müşteri kârlılık analizleri sonucunda gerçekleştirilebilir.

Tüketiciler, ürün ve hizmet ihtiyaçlarında ve satın alma davranışlarında heterojenlik gösterdiklerinden (Dibb ve Simkin, 1997: 52), pazarlama yöneticileri heterojen nitelikteki bir bütün pazarı nispeten benzer ürünlere/hizmetlere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına veya pazar bölümlerine ayırırlar. Böylece daha küçük homojen bölümlere ayrılan pazardaki tüketicilerin ihtiyaçları daha iyi karşılanacaktır (Mucuk, 1999: 106). Bu noktada pazarlama yöneticileri, pazarın ölçülebilirliği, ulaşılabilirliği, pazar bölümünün büyüklüğü, pazarın tepkisi ve etkili pazarlama programlarının pazar bölümlerine uygulanabilmesine (Tek, 1999: 318-319) ve bölümlendirme kriterinin tüketicilerin satın alma kriterleriyle ilişkili olmasına (Minhas ve Jacobs, 1996: 12) dikkat ederler. Genel olarak tüketici pazarları bölümlendirilirken coğrafik, demografik, psikografik ve davranışsal değişkenler kullanılır (Kotler ve Armstrong, 1991: 220). Pazar bölümlendirmeye yönelik bu geleneksel yaklaşımların

çoğu ekonomik olmayan değişkenlere dayanır. Oysa müşteri kârlılığına dayanan bir yaklaşım bu değişkenlere ilave bir pazar bölümlendirme değişkeni olarak kullanılabilir. Ayrıca pazarlama yaklaşımına göre işletmeler iki temel amaca sahiptirler. İlki, müşteri isteklerini, ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılayacak ürünleri sunarak müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek; ikincisi ise, uzun dönemli kârlılıkla sonuçlanan değişimleri gerçekleştirerek işletme birimlerinin ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Müşterilere ve işletmeye odaklanan bu iki yönlülük çeşitli pazarlama tanımlarında da görülmektedir. Müşteri kârlılığına dayalı pazar bölümlendirme iki yaklaşımın birleştirilmesini sağlayacak ve karar alıcılar pazarlamanın iki amacını başarmak için gerekli bakış açısına sahip olabileceklerdir (Helgesen, 2006: 225-226).

Müşteri kârlılık analizi, büyük veya küçük hangi müşterilerin kârlı olduğunu belirlemede kullanılır. Müşteriler kârsız olmadığı sürece elde tutulmaya değer olurlar. Potansiyel olarak kârsız olan, ancak değerli kalmaya devam eden üç müşteri türü bulunmaktadır. Bunlar: (Hart ve Smith, 1998: 411)

- Gelecekte kârlı müşteriler olmayı vaat eden yeni ve gelişen müşteriler: bu müşteriler kârlı yeni pazarlara girmek için bir atlama taşı olabilirler.
- Finansal faydalarından ziyade niteliksel fayda sağlayan müşteriler: bu müşteriler tüketici talebindeki olası gelişmelere önemli bakış açıları getiren ve yeni pazarların gelişiminde etkili olan müşterilerdir.
- Uzmanlık alanları veya pazarlarında kabul edilen liderlikleri gibi nedenlerle kapasitenin artmasını sağlayan müşteriler.

İşletmeler belirli müşterilerin kârlılığını arttırmak için müşteri kârlılık bilgisini kullanabilirler. Kârlı bir müşterinin ihtiyaçlarının neler olduğuna odaklanabilirler. Kârsız müşterileri kaybetmek yerine onları daha kârlı hale getirmeye yönelebilirler. Dolayısıyla müşteri kârlılık analizleri bu noktada bir araç olup, işletmenin etkinliğini geliştirmek için yönetim tarafından kullanılabilir.

Kâr sağlamayan müşteriler hakkında bilgi sahibi olan yöneticiler, müşteri tatminini azaltmadan, bu müşterilerin kârlılığını arttıracak stratejiler geliştirmeye odaklanabilirler.

İşletmeler müşteri kârlılık analizi sonuçlarından elde edecekleri bilgilere göre, daha kârlı pazar bölümlerinde yer alan müşterileri daha fazla hedefleyebilirler. Aynı zamanda kârlılığı düşük olan pazar bölümlerindeki müşterilerden kaçınılabilir veya bu bölümlerde yer alan müşterileri elde etmeye yönelik yatırımları azaltılabilir. Mevcut kârlılık, pazar bölümünün çekiciliği için asla tek bir ölçü olmamalıdır. Bununla beraber pazar bölümünün büyüklüğü, büyüme durumu, rekabet yoğunluğu ve işletmenin amaçlarına ve kapasitesine uygunluğu da dikkate alınmalıdır. Pazarlama yöneticileri, farklı pazar bölümlerine farklı değer önermeleri geliştirmek için de müşteri kârlılık analizi sonuçlarını kullanabilirler. Müşteri kârlılık analizleri, çeşitli hizmet düzeylerine göre oluşan maliyetlere derin bir bakış açısı sağlar. Müşteri ihtiyaçları ve işletme yetenekleri bakış açılarının birleşmesiyle, bu belirli bir hizmetin hedeflenen bölüme sunulması şeklinde bir dönüşüm olabilir. Örneğin, en küçük müşterilere (çoğu zaman kârlı olmayan) self servis veya standardize hizmetler, daha yüksek kârlılık düzeyine sahip müşteri gruplarına ise müşteriye özel hizmetler sunulabilir (Raaij, 2005: 379).

Müşteri kârlılık verilerinin en açık kullanım alanlarından biri, müşterilerden elde edilen gelirler ve bu gelirleri korumak için maruz kalınan maliyetlerin her ikisinin yönetimine dayanır. Müşterilere pazarlama, satış ve hizmet maliyetlerinin dağıtımını yapılmadan, müşterilerden elde edilen gelirler, müşterilerin işletmeye katkı sağladığı şeklinde görünebilir. Ancak bu gelirleri sağlamak için pazarlama, satış ve hizmetlere yapılan yatırımları değerlendirmek zor olur. Müşteri kârlılık analizleri, pazarlama yöneticilerinin, müşteri başına mevcut gelirler ile müşteri başına pazarlama harcamalarını ortaya koyabilmesine imkân sağlar.

Müşteri ilişkileri maliyetleri, müşterilere sıkı

kredi şartlarının kabul ettirilmesi ve pazarlama, satış ve hizmet için düşük maliyet alternatiflerinin ortaya çıkarılmasıyla azaltılabilir. İnternet ve mobil telefon gibi bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yeni gelişmeler, tele satış, online sipariş ve web temelli ürün desteği gibi düşük maliyet yaklaşımlarının kullanılması yönünde işletmelere imkan sağlamaktadır. Mevcut müşterilerden sağlanan gelirleri arttırmak için çapraz satış ve satış teşvikleri gibi pazarlama stratejileri izlenebilir. Gelirler, fiyatlama aracılığıyla da yönetilir. Fiyatlama ile ilgili üç önemli konu vardır: indirimler, değer katılmış hizmetlerin fiyatlanması ve ayrımcı fiyatlama. Müşteri kârlılık verilerinin olmaması durumunda indirimler genellikle satış miktarına dayanarak yapılır. Bu, müşteri kârlılık oranına göre daha yüksek indirimler alan özellikle yüksek hizmet talebi olan büyük müşterilerde gerçekleşir. Böyle bir durum, yeni bir müşteri elde edilirken, kısa dönemli olarak makul olabilir ve bu hizmet yatırımı müşterilerle ilişki oluşturmak için yapılabilir. Ancak uzun dönemde bu savunulamaz. Müşteri kârlılık analizi, katma değerli hizmetler için fiyatlama stratejilerinin geliştirilmesine de yardımcı olacaktır. Müşteri kârlılık analizleri, belirli hizmetlerin boyut olarak müşteri karlılığını zayıflattığını göstermektedir. Bunlar belirlenen fiyatı sağlamaktan uzaktır. Müşteri kârlılık analizi, ayrımcı fiyatlama stratejilerini geliştirmeye de yardımcı olabilir. Örneğin, gold kart sahibi olan belirli müşteriler işletmenin hizmetlerinden ücretsiz yararlanırken, mavi kart sahibi olan diğer müşteriler bir bedel karşılığında hizmetlerden yararlanabilirler. Müşteri kârlılık durumları fiyatlama stratejilerinde bu tür değişiklikleri etkileyebilir. Ancak yeni fiyatlama stratejilerinin pazarda kabul edildiklerinden emin olmak için müşteri tutum ve değer algılarına yönelik çalışmaların yapılmasına da ihtiyaç vardır (Raaij, 2005: 377).

Pazarlama yöneticileri, kârsız müşterilerini kârlı hale dönüştürmek için süreç geliştirme, fiyatlama kararı ve ilişki yönetimi konularında bir eyleme yönelebilirler. Süreç geliştirme konusunda, yöneticiler daha düşük

maliyetle hizmet vermek için süreçlerini geliştirebilirler. Bunun için ilk olarak iç operasyonlarını incelerler. Eğer çoğu müşteri sipariş miktarını azaltıyorsa, işletmelerin fiyatları arttırmaksızın, daha düşük maliyete neden olacak ve müşteri tercihlerini sağlayacak hazırlık ve sipariş alma gibi yığınla ilişkili maliyetlerini azaltmaya çabalaması gerekir. Ayrıca elektronik sistemler çok sayıda küçük siparişlerin işlem maliyetlerini büyük ölçüde düşürdüğünden, bu sistemler kullanılabilir. Eğer müşteriler çeşitleniyorsa, üretici işletmeler modüler tasarımları tanıtabilir ve tasarımdan üretime bağlantıları sağlayan bilgi teknolojisini kullanabilir. Böylece maliyet artışı olmaksızın daha büyük çeşitlilik ve müşteriye uyarlanmış ürünlerin sunulması sağlanır (Kaplan ve Narayanan, 2001: 9).

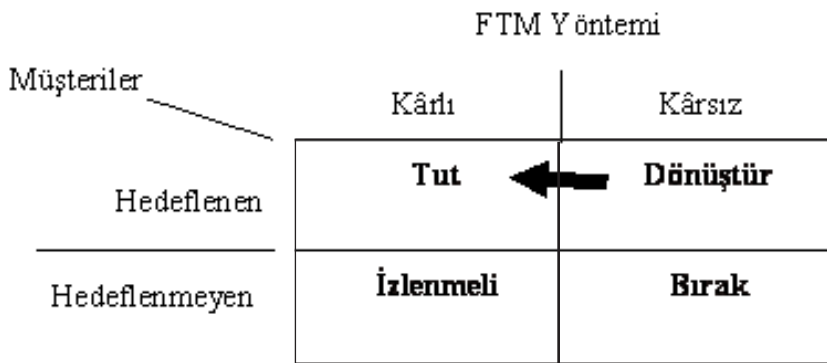
Kârsız ilişkileri kârlı ilişkilere dönüştürmek için işletmeler ile müşterileri arasındaki uyumsuzluklara çözüm siparişlerin ve işlemlerin fiyatlamasından ortaya çıkar. Müşteri odaklı fiyatlama politikaları, müşteri karlılığını yönetmeye yönelik bir stratejinin kalbidir. Sunulan ürünlerin/hizmetlerin faaliyet tabanlı maliyetlenmesiyle işletmeler fiyatlarını; a) işletme ve müşterilerin her ikisini de daha etkili davranışa motive etmek, b) işletme ve müşteriler arasındaki hizmet talebini dengelemek, c) kârsız ilişkileri kârlı ilişkiler haline dönüştürmek için oluşturabilirler. Geçerli maliyet ve fiyatlama bilgisi, işletme ve müşterilerin her ikisinin de faydasına olacak şekilde daha düşük toplam tedarik zinciri maliyetleri şeklinde müşterilerin siparişlerini, ulaştırmalarını ve dağıtım kalıplarını değiştirmeye teşvik eder. Faaliyet tabanlı fiyatlama, işletmeler ve müşteriler arasındaki uyumu geliştirir ve tedarik zincirindeki her iki taraf için karların artması potansiyeline sahiptir. Bu tür bir fiyatlama, müşterileri, davranışlarının işletmelerin maliyetlerini nasıl etkilediği konusunda bilgili kılar ve her müşteri, faaliyet tabanlı fiyatlamadan kendi maliyetlerini öğrenir. Bunun yanı sıra işletmeler, sadece temel hizmet düzeyi isteyen müşterilere daha düşük fiyatlar sunarak ilave pazar payı kazanabilirler ve davranışlarını değiştirmek istemeyen müş-

terilere minimum bir işletme kârlılık düzeyini yayarlar. Sonuç olarak, faaliyet tabanlı fiyatlama işletme ve müşteriler arasında etkin bir eşleşmeyi sağlar (Kaplan ve Narayanan, 2001: 9-11).

Kârsız müşterilerle ilgili herhangi bir eyleme (fiyatlama gibi) geçmeden önce işletmeler, her müşterinin işletmeyle sahip olduğu bütün ilişkileri çevreleyecek şekilde müşteri kârlılık ölçümünü genişletmelidir. Örneğin bir bankada, bir müşteri bir tasarruf hesabına, bir kredi kartına ve bir ev kredisine (mortgage) sahip olabilir. Banka yöneticileri, banka ve bankanın müşterileri arasındaki toplam ilişkilerin karlılığını anlamaya ve sadece tek bir ürünün karlılığına değil, ilişkilerin toplam kârlılığı temelinde hareket etmeye ihtiyaç duyarlar. Bu tür toplam kârlılığı yasal bilgisayar sistemlerini kullanarak hesaplamak zor ve pahalı olmasına rağmen, modern ERP ve CRM sistemleri bütün müşteri ilişkilerini etkili ve etkin bir şekilde bağlantı kurar ve tanımlarlar. İşletmeler aşağıdaki şekil 6'da görüldüğü gibi hedeflenen ve hedeflenmeyen müşterileri ile ilgili olarak FTM sistemini kullanarak çeşitli stratejileri izleyebilirler. Buna göre işletmeler, kadranın sağ üst köşesindeki hedeflenen kârsız müşterileri kârlı hale dönüştürmeli, kârlı olanları ve hedeflediklerini ellerinde tutmalıdırlar. Kadranın sol alt tarafından yer alan kârlı ama hedeflenmeyen müşterileri kârsız hale gelmeden elde etmek için izlemelidirler. Yöneticiler kadranın sağ üst kö-

şesinde yer alan kârsız, ancak hedeflenen müşterilere yönelik olarak fiyatlama, süreç geliştirme ve ilişki yönetimi eylemlerine odaklanabilirler. FTM sistemiyle yapılacak müşteri kârlılık analizi, yöneticilere müşterilerin dönüştürme çekiciliğine yönelik fırsatların varlığı hakkında da bakış açısı sağlar (Kaplan ve Narayanan, 2001: 12-13).

Müşteri kârlılık analizini daha da geliştirmek için işletmenin kullandığı dağıtım kanalının karlılığının hesaplanması da önemlidir. Çünkü dağıtım maliyetleri hemen hemen her üretici, dağıtıcı ve tedarikçi için iş yaşamının bir gerçeğidir. Ana perakendeciler, toptancılar ve üreticiler tedarik zincirlerini yeniden düzenlemekte ve tedarik zincirindeki bütün katılımcılar ürün ve hizmetlerinin teslimini yapan çeşitli kanalların işlem maliyetlerini ve gelirlerini anlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Dağıtım sistemindeki stratejik konuları değerlendirmek, bu konulardaki potansiyel sorumlulukları düzenlemek ve işletme üzerindeki etkilerini tahmin etmek için güvenilir ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır. Bu bilgilerin sağlanması ise yine FTM sistemi ile mümkün olabilir (Manning, 1995: 44). Pazarlama karması unsurlarının uyumunu sağlayacak en uygun dağıtım kanalının seçilmesi önemli olduğundan, bu bilgilerin sağlanmasıyla işletmenin pazarlama stratejileri ile uyumlu dağıtım kanalı alternatifi daha doğru olarak seçilebilir ve seçilen dağıtım kanalı daha etkin olarak kullanılabilir.



Şekil 6. FTM Yöntemi Kullanılarak Müşteri Takip Stratejileri

5. SONUÇ

Birçok işletme müşteri yönlü olmayı amaçlamaktadır. Ancak birçok yönetim muhasebesi sistemi tüketicilerden ziyade işletmenin ürünlerine, departmanlarına veya coğrafik bölgelerine odaklanmaktadır. Çok az işletmede müşteri kârlılık grafiklerini sağlayan bir yönetim muhasebesi sistemi bulunmaktadır. Müşteri karlılığının artan bir şekilde farkına varılması, yönetim muhasebesinin gelecekteki önemli bir yönünü ortaya koymaktadır (Foster ve diğ., 1996:5). Ancak müşteri etkileşimlerinden karların nasıl maksimize edileceğinin daha derin ve daha çağdaş anlaşılmasını kazanmaya yönelik kullanılan sistemler hala başlangıç düzeyindedir. Birçok teori ortaya konulmasına rağmen bunlar yeteri kadar denenmemiştir. Bu nedenle işletmeler, müşteri karlılığını yönetme çabalarında bir dizi yanlışlıklar yapmakta ve yapmaya da devam etmektedirler (Kugel, 2005: 24).

İşletmeler müşteri karlılıklarını müşterileri bazında ortaya koyabilmelidirler. Eğer müşteriler karlılıklarına göre ayrıştırılmaz ise, kitle pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi kârlı-kârsız olan veya olacak olan müşterilere de yatırım yapılmış olur.

Faaliyet tabanlı maliyet sistemi, çoğu zaman üretim maliyetleri içerisinde düşünülmesine rağmen, bir ürünün üretilmesiyle ilişkili olanların çok ötesindeki kararlar için, karar almayı kolaylaştıracak maliyet verileri sağlama potansiyeline sahiptir. Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin anlaşılması ve karar almayı nasıl kolaylaştırdığı bir pazarlama yöneticisi için iki nedenle önemlidir. İlki, bir faaliyet tabanlı maliyet sistemine yönelik değişim, daha bilgili karar almak için muhasebe departmanına maliyet verileri sağlama potansiyeli sağlar. Bununla beraber pazarlama yöneticisinin bu verileri istemesi ve kullanabilmesi gerekir. İkinci olarak, muhasebe sistemlerinde değişime yönelik girişimler, sistem tarafından sağlanan verileri kullanacaklardan gelir. Bir FTM sisteminin potansiyel faydalarına yönelik değerlendirmede, pazarlama yöneticisi FTM yönteminin arzulanan değişimi gerçekleştirmesi için

önerilerde bulunabilir. Böylece, değişimi yönlendirecek FTM maliyet verisinden yararlanacak kullanıcılara pazarlama bölümü de katılabilir (Dickinson ve Lere, 2003: 301).

Rekabetçi olmak için bir işletme kâr kaynaklarını bilmek ve maliyet yapısını anlamak zorundadır. Rekabetçi bir işletme ise, eninde sonunda stratejilerini de eyleme dönüştürmek zorundadır. Bu noktada FTM sistemi işletmenin ürün ve hizmetlerini talep eden müşterilerin türüne, tipine veya bölümüne göre organizasyon kaynak maliyetlerinin tüketimini doğru ve ekonomik olarak izleyebilmekte ve işletmenin müşterilerine "hizmet etme maliyetlerini" belirleyebilmektedir (Cokins, 1999: 2-3). Müşterilere yönelik maliyetlerin bilinmesi işletmelerin müşteri karlılıklarını doğru hesaplayabilmesine de olanak sağlamaktadır. Bu ise, müşterilere sunulacak ürün veya hizmetlerin değer yaratmasını ve müşteriler tarafından yaratılan değerlerin ve müşteri hayatı boyunca yaratılan ve yaratılacak değerlerin de bilinmesini sağlayacaktır. Bunların sonucu ise daha etkili pazarlama stratejilerinin uygulanması ve müşteri ilişkilerinin daha iyi yönetilmesidir. Neticede müşteri tatmini ve sadakati sağlanacak, çalışmanın başında şekil 1'de yer alan hizmet-kâr zincirindeki döngü arttırılarak sürdürülecektir. Özellikle şiddetli rekabetin yaşandığı günümüzde bu hizmet-kâr zincirinin sağlanması müşteri karlılığının belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Eğer müşteri kârlılığı örneklerde belirtildiği gibi hâlâ klasik muhasebe yöntemlere göre belirlenirse, bunun sonucu boşa harcanan çaba, zaman, para olacak ve işletme yöneticileri Pareto kuralındaki gibi kârlılığı düşük olan, ancak işletmenin müşterilerinin çoğunluğunu oluşturan müşterilerle zamanlarını geçirecektir. Bunun sonucunda da müşteri karlılığını doğru olarak belirleyen ve etkin olan rakipleri karşısında zamanla zayıflayarak, rekabette kaybedenlerin bulunduğu duruma düşeceklerdir.

Referanslar

- Altıntaş, M. H. (2000), Tüketici Davranışları: Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Bursa: Alfa/Aktüel Kitabevi.
- Altıntaş, M. H. (2006), Müşteri Sermayesi Yönetimi, Bursa: Alfa/Aktüel Kitabevi.
- Bader, Jason (2006), "How to Grade Customer Profitability", Electrical Wholesaling, October, ss.37-39.
- Bellis-Jones, Robin, (1989), "Customer Profitability Analysis", Management Accounting, 67:2, ss. 26-28.
- Blocher, Edward J., Chen, Kung H. and Lin, Thomas W., (2002), Cost Management: A Strategic Emphasis, McGraw-Hill, 2nd Ed.
- Campbell, N.C.G. and Cunningham, M.T. (1983), "Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets", Strategic Management Journal, 4:4, ss. 369-380.
- Cokins, Gary (1999), "Are All of Your Customers Profitable?", A Technical Bulletin from ABC Technologies, White Paper, ss.1-12.
- Cokins, Gary (2006), "Measuring Customer Value: How BPM Supports Better Marketing Decisions", Business Performance Management Magazine, 4:1, ss. 13-18.
- Cooper, Robin and Kaplan, Robert S. (1998), "Measure Cost Right: Make the Right Decisions", Harvard Business Reviews, September-October, ss. 96-103.
- Dibb, Sally and Simkin, Lyndon (1997), "A Program for Implementing Market Segmentation", Journal of Business & Industrial Marketing, 12:1, ss. 51-65.
- Dickinson, V. and Lere, John C. (2003), "Problems Evaluating Sales Representative Performance? Try Activity-Based Costing", Industrial Marketing Management, 32:1, ss. 301-307.
- Evans, George (2002), "Measuring and Managing Customer Value", Work Study, 51:3, ss. 134-139.
- Foster, George, Gupta, Mahendra and Sjoblom, Leif (1996), "Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions", Cost Management, Spring, ss. 5-17.
- Garland, Ron (2002), "What Influences Customer Profitability? Service-Profit Chain: Non-financial Drivers of Customer Profitability in Personal Retail Banking", Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 10:3, ss. 233-248.
- Groth, John C. and Kinney, Michael R. (1994), "Cost Management and Value Creation", Management Decision, 32:4, ss. 52-57.
- Gurau, Calin and Ranchhod, Ashok (2002), "How to Calculate the Value of a Customer – Measuring Customer Satisfaction: A Platform for Calculating, Predicting and Increasing Customer Profitability", Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 10:3, ss. 203-219.
- Hart, Ann and Smith, Malcolm (1998), "Customer Profitability Audit in the Australian Banking Sector", Managerial Auditing Journal, 13:7, ss. 411-418.
- Helgesen, Øyvind (2006), "Customer Segments Based on Customer Account Profitability", Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 14:3, ss. 225-237.
- Howell, Robert A. and Soucy, Stephen R. (1990), "Customer Profitability: As Critical As Product Profitability", Management Accounting, October, ss. 43-47
- Kaplan, Robert S. and Narayanan, V.G. (2001), "Measuring and Managing Customer Profitability", Journal of Cost Management, September-October, ss. 5-15.

- Kaygusuz, Sait Y. ve Dokur, Şükrü (2005), "Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin Temel Mali Tablolar Üzerindeki Etkileri", *Yaklaşım Dergisi*, 13:145, ss. 495-506.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary (1991), *Principles of Marketing*, 5. Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Kugel, Robert (2005), "Seven Mistakes in Managing Customer Profitability", *Customer Relationship Management*, 9:2, s. 24.
- Lenskold, James D. (2002), "Marketing ROI: Playing to Win", *MM*, May, ss. 31-34.
- Lere, John C. (2001), "Your Product-Costing System Seems to be Broken: Now What?", *Industrial Marketing Management*, 30:1, ss. 587-598.
- Manning, Kenneth H. (1995) "Distribution Channel Profitability", *Management Accounting*, 76:7, ss. 44-48.
- McDonald, Terry (1998), "Stop Strategic Planning and Create Shareholder Value!", *Management Decision*, 36: 7, ss. 456-459.
- Minhas, R. S. and Jacobs, Everett M. (1996), "Benefit Segmentation by Factor Analysis: An Improved Method of Targeting Customers for Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, 14:3, ss. 3-13.
- Mucuk, İsmet (1999), *Pazarlama İlkeleri*, 11. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Noone, Breffni and Griffin, Peter (1997), "Enhancing yield Management with Customer Profitability Analysis", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9:2, ss. 75-79.
- Pfeifer, Phillip E., Haskins, Mark E. and Conroy, Robert M. (2005), "Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending", *Journal of Managerial Issues*, 17:1 ss. 11-25.
- Raaij, E.M.V. (2005), "The Strategic Value of Customer Profitability Analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, 23:4, ss. 372-381.
- Schneeweiss, Ch. (1998), "On the Applicability of Activity Based Costing as a Planning Instrument", *International Journal of Production Economics*, 54:1, ss. 277-284.
- Selnes, Fred (1992), "Analysing Marketing Profitability: Sales Are A Dangerous Cost Driver", *European Journal of Marketing*, 26:2, ss. 15-26.
- Stapleton, Drew, Pati, Sanghamitra, Beach, Erik and Julmanichoti, Poomipak (2004), "Activity Based Costing for Logistics and Marketing", *Business Process Management Journal*, 10:5, ss. 584-597.
- Stevenson, Thomas H., Barnes, Frank C. and Stevenson, Sharon A. (1993), "Activity-Based Costing: An Emerging Tool for Industrial Marketing Decision Makers", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 8:2, ss. 40-52.
- Tek, Ömer Baybars (1999), *Pazarlama İlkeleri – Global Yönetimsel Yaklaşım-Türkiye Uygulamaları*, 8. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Walker, Mike (2002), "The Consumer Association", *Financial Management*, July/August, ss. 34-36.
- Wayland, Robert E. and Cole, Paul M. (1994), "Turn Customer Service into Customer Profitability", *Management Review*, 83:7, ss. 22-24.