

MÜŞTERİ KARLILIĞININ HESAPLANMASINDA MÜŞTERİ KARLILIK MATRİSİ UYGULAMASI

Yrd. Doç. Dr. Gülşah ATAĞAN

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü

ÖZ

Çalışmanın amacı, her bir müşterinin hasılat ve maliyetlerinin ayrı ayrı hesaplanarak işletmenin karlılığına olan etkisinin incelenmesidir. Maliyet ve hasılatın müşteri bazında belirlenebilmesi ancak buna uygun olarak oluşturulmuş bir muhasebe bilgi sistemi ile mümkündür.

İşletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri, müşteri tatmini kadar işletmenin kendisinin de bu ilişkiden ne kadar tatmin olduğuna bağlıdır. Her müşterinin işletmeye olan maliyeti ve katkısı farklı olacağı için işletme müşterilerini iyi analiz etmelidir. Müşteri karlılık analizi, işletmenin vereceği stratejik yönetsel kararlara destek vermeye yönelik bir yönetim muhasebesi tekniğidir.

Çalışmada, kozmetik sektöründe faaliyet gösteren bir işletme inceleme konusu yapılmıştır. İşletmenin müşterilerinin satış ciroları, maliyetleri ve işletmeye olan net katkıları belirlenerek müşteri karlılık matrisine göre gruplandırılmış, işletmeye katkı sağlayan ve sağlamayanlar müşteriler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri karlılık analizi, müşteri karlılık matrisi

APPLICATION OF CUSTOMER PROFITABILITY MATRIX AT CUSTOMER PROFITABILITY CALCULATION

ABSTRACT

The aim of this study is to estimate the revenue and costs separately for each customer and to examine its effect on the company's profitability. Determination of cost and revenue on a customer basis is applicable only via an accounting information system which has been established in accordance with this. The maintenance of company's competitiveness depends on customer satisfaction and the company's benefit from this relationship. The company should make a good analysis about customers since each customer's contribution and cost is different for itself. Customer profitability analysis, aimed at supporting to managerial decisions of the company, is a management accounting technique. In the study, a company operating in the cosmetic industry has been dealt with. Customers' sales turnover, costs and net contributions to the company has been determined and classified according to customer profitability matrix. Thus, it is aimed to ascertain whether customers make contributions or not to do company.

Keywords: Customer profitability analysis, customer profitability matrix

I. Giriş

Son yıllarda müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini gibi konular öne çıkmıştır. Ancak işletmelerin rekabet edebilirliklerini arttırabilmeleri için göz önünde bulundurmaları gereken bir konuda müşterilerin işletmeyi ne kadar tatmin ettiği. Şüphesiz her işletme farklı müşterileri için farklı maliyet ve giderlere katlanmak durumundadır ve yine aynı şekilde her müşteriden elde ettiği katkı da değişmektedir. Bu noktada satış cirosu yüksek olan müşteriler işletmeye çok katkıyı sağlayan müşteriler midir? sorusu akla gelmektedir. Bu sorunun yanıtı ancak her müşteriye ait ayrıntılı maliyet, gider ve gelir analizi yapılarak verilebilir. Tek bir veriye dayalı olarak müşterinin karlı ya da karsız olduğunu söylemek çok doğru olmayacaktır.

Müşteri karlılık analizi, her müşterinin karlılığının belirlenebilmesi için müşterilere ait hasılatın ve maliyetlerin ayrı ayrı kaydedildiği ve sonuçta işletme karlılığına olan etkilerinin ölçüldüğü bir süreçtir. Müşteri karlılık analizinin, her müşterinin karlılığını ölçmek ve etkin ve etkin olmayan müşteri faaliyetlerini ortaya çıkararak fayda-maliyet analizi ile verilecek kararlara yardımcı olmak gibi iki temel amacı vardır.

Hangi müşterilerin işletmeye değer kattığının hangilerinin ise işletmeyi zarara uğrattığının tespit edilmesi ile, işletme vereceği kararlarda daha etkili olacak ve rekabet güçleri artacaktır.

II. Müşteri Karlılığı Analizi

Günümüzde pazarlama yönetimi; 1900'lü yılların üretim ve satış anlayışından müşteri odaklı pazarlamaya yönelmiştir. Ancak, işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için müşteri memnuniyetinin yanı sıra müşterinin işletmeye katma değer yarattığını bilmeleri gerekmektedir.

Pazar odaklılık, müşteri ve işletme memnuniyetinin her ikisinin de aynı şekilde sağlanması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Müşteriler, ürünlerin taleplerini ve ihtiyaçlarını karşıladığı sürece tatmin olurlar, işletme ise, uzun dönemde karlılıklarını arttıracak olan ekonomik müşteri değeri yaratabildikleri sürece tatmin olurlar.(Helgesen, 2007:757)

Müşteri karlılık analizi yaklaşımı, yönetim muhasebesi açısından son yıllarda popülerlik kazanmış bir konudur. Yönetim muhasebesi, işletme yönetimi için karar alma ve kontrol araçları geliştirir. Bu nedenle muhasebe sistemi tarafından hazırlanan bilgilerin bu amaçları karşılaması gerekmektedir. Müşteri karlılığını ölçebilmek için, müşterilere ait bilgiler maliyet ve hasılat bazında sınıflandırılmalıdır.

Müşteri karlılık analizi, bireysel olarak bir müşterinin veya değişik açılardan gruplandırılan müşterilerin karlılıklarının işletmeyi etkileme ölçülerini belirlemeye yönelik bir yönetim muhasebesi tekniğidir. Müşteri karlılık analizi ile elde edilecek veriler, müşteri hasılatını arttırmaya yönelik stratejik kararların alınması aşamasında önem kazanmaktadır (Howell ve Soucy, 1990:45).

Pfeifer ve arkadaşları müşteri karlılık analizini, belirli bir dönemde bir müşteriden elde edilen hasılat ile söz konusu müşteriyle ilişkili maliyetler arasındaki fark olarak tanımlamaktadırlar.(Pfeifer, Haskins, Conroy, 2004:7) Bu tanım muhasebedeki genel kabul görmüş kar kavramının bireysel müşteri ilişkilerine uygulanmasıdır. Her bir müşterinin satış hasılatına yaptığı katkı ile işletme karlılığına yaptığı katkı genellikle eşit değildir. Müşteri karlılığı hesaplanırken daha küçük satış hacmine sahip müşterilerin kar paylarının daha yüksek olduğu, tersine, büyük satış hacmine sahip müşterilerin ise kar paylarının daha düşük olduğu durumlarla karşılaşılabilir.

Bu nedenle her bir müşteri veya müşteri grubuna ait maliyetlerin belirlenmesi ve bu maliyetlerin müşterilerden elde edilen hasılat ile karşılaştırılması ve sonuç olarak müşteri veya müşteri gruplarının karlılıklarının ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Müşteri karlılık analizi, karlı ve karlı olmayan müşterilerin ayırt edilebilmesi için fayda-maliyet analizi yapmaktadır (Yükçü,2007:270). Her bir müşteri işletme için farklı maliyet ve buna bağlı olarak farklı karlılık demektir. Bu durum işletmeler için müşteri karlılık analizini gerekli kılmaktadır. Müşterilere ait satış hacimleri kadar aynı zamanda her bir müşteri için katlanılan maliyet de karı etkilemektedir. Bu nedenle bazı müşterilere satış yapmak bir diğer müşteriye satış yapmaktan daha maliyetli olabilmektedir.(Demir, 2009:24)

Düşük tutarlardaki siparişler, özellikli siparişler, yüksek miktarlarda üretilen veya stoklanan mamuller, işletmenin stok bulundurma zorunluluğu ve satış sonrası hizmetler, müşteri maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Sipariş yönetimi, lojistik destek, satış ve pazarlama faaliyetleri ürünlerin brüt karında farklılıklar yaratmakta bu nedenle de bu tür giderlerin müşteri bazında takip edilmesinde yarar bulunmaktadır. (Horngren vd., 2012:514)

Son yıllarda, finansal ve finansal olmayan müşteri ölçümleri yönetim muhasebesi literatüründe yer almaya başlamıştır. Müşteri muhasebesi, finansal müşteri ölçümleri üzerinde durmaktadır. Müşteri muhasebesi konusunda birçok çalışma gündeme gelmiştir. Kaplan ve Narayanan, her müşterinin işletmeye olan katkısının farklı olduğunu ve bazı müşterilerin diğerlerinden daha karlı olduğunu vurgulamaktadırlar. Muhasebe ve pazarlama alanındaki akademisyenler, farklı müşteri muhasebesi teknikleri öne sürmektedirler. Müşteri muhasebesi, nasıl düzenlendiğine bağlı olarak müşteri karlılık analizi, müşteri bölüm karlılığı analizi, yaşam dönemi müşteri karlılığı analizi ve müşteri değerlendirme analizi olmak üzere dört kategoriye ayrılabilir. (Lind, Strömsten, 2006:1258)

Müşteri karlılık analizi: müşteri karlılık analizi, her müşterinin işletme karına yaptığı katkıyı ölçer. Yıllık veya üçer aylık dönemler itibariyle müşterinin sağladığı hasılat ve müşteri için katlanılan maliyet arasındaki fark olarak tanımlanabilir.

Müşteri bölüm karlılığı analizi: bu tür analizde, ölçümün temeli müşteri grupları veya segmentleridir. Bölümlendirme, müşteri satın alma davranışı, coğrafi veya demografik farklılık, vb değişkenlere göre yapılır. Yaklaşımın temel dayanağı, müşteri grupları bireysel müşterilerden daha önemlidir bu nedenle GÜG müşteri grupları bazında incelenmelidir.

Yaşam dönemi müşteri karlılığı analizi: yaşam dönemi müşteri karlılığı analizi, geçmiş ve gelecek dönemleri içermektedir. Müşteriye ilişkin hasılat ve maliyetler tek yıllık ölçümlere göre değil geçmiş ve gelecek dönemlerle karşılaştırılarak yapılmalıdır.

Müşteri değerlendirme analizi: müşteri değerlendirme analizi müşteriye gelecekte gelir yaratacak işletmenin bir varlığı olarak değerlendirir.

III. Müşteri Karlılığını Ölçme Gereği

Müşteri karlılığı, günümüz yönetim anlayışının en göze çarpan özelliklerin bir haline gelmiştir. İşletmeler, başarılı olmak için, hangi müşterilerinin işletme için değer yarattığını hangilerinin ise değer yaratmadığını doğru ve güvenilir şekilde tespit edebilecek stratejiler geliştirmelidirler. Bu şekilde değer yaratan faaliyetler arttırılabilecek değer yaratmayanlar ise belirlenerek minimize edilmeye çalışılacaktır.

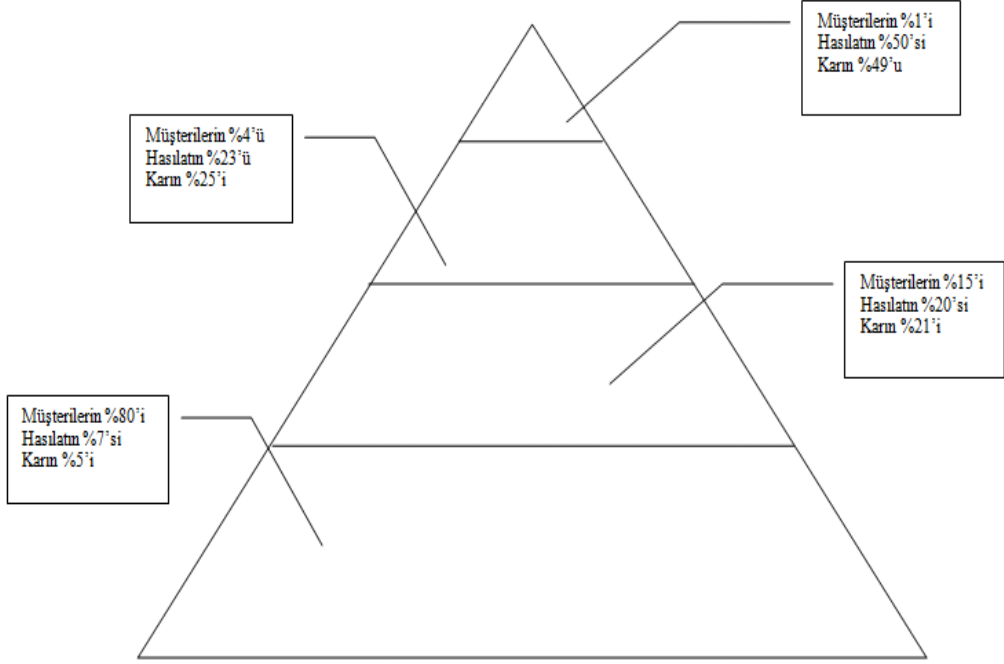
Ancak, birçok işletme müşteri karlılığını ölçmede başarısız olmakta ve rekabet güçlerini yitirmektedirler. Başarısızlığın arkasındaki temel neden, yönetim muhasebesinin ürün karlılığına odaklanması ve müşteri karlılığını arka plana atması nedeniyle işletmenin müşteri karlılığına ilişkin çok az bilgi sahibi olmasıdır. Günümüzde işletmeler, sadece ürün portföyünü yönetmek yerine aynı zamanda müşteri portföyü yönetimine de önem vermelidirler. Yönetim bireysel müşterilere veya müşteri gruplarına ilişkin hasılat, maliyet ve kar tanımlarını doğru şekilde belirleyebilirse, uzun dönemde alınacak kararlarda daha başarılı olacaktır. Müşteri karlılık analizi, finansal ölçümleri güçlendirmektedir.

Müşteri karlılık analizi, kümülatif karlılık eğrisi ile açıklanmaktadır. Kümülatif karlılık eğrisi, kümülatif karlılık ile müşterilerin işletmeye sağladığı katkı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. En yüksek hasılatı yaratan müşteri her zaman en karlı müşteri demek değildir. Kümülatif karlılık eğrisi bu ilişkiyi açıklamaktadır. Müşteri karlılık analizi, işletmelere karlılıklarını arttırabilmek için stratejik kararlar almalarında yardımcı olmaktadır. (Horttanaa, Ryniakb,2006:4-5)

Müşteri karlılık analizinin amacı, işletmenin karar alma sürecinde farklı müşterilerin yol açtığı kâr farklılığının belirlenerek, işletme için katma değer yaratmaktır. Bunun nedeni ise müşterilerin satış hasılatına yaptıkları katkının genellikle işletme karlılığına katkısı ile eşit olmamasıdır.

Müşteri karlılık analizi, işletme yönetiminin alacağı stratejik kararlar açısından oldukça önem taşımaktadır. Müşteri veya müşteri gruplarına ait bilgilerin ve bireysel olarak işletme karına olan katkılarının saptanması, müşteriler ile ilgili önceliklerin doğru olarak belirlenmesi için gerekli bilgilerin temini, müşteri karlılık analizi ile mümkün olabilmektedir. Bu sayede, kaynak

ve zaman israfı önlenip, maliyet avantajı sağlanabilecektir. İşletme kaynaklarının her müşteri grubu için ne oranda kullanılacağı, hangi dönemlerde hangi fiyatların sunulacağı, hangi müşteri gruplarına odaklanılacağı, bu müşteri gruplarından elde edilecek hasılat ve karlar müşteri karlılık analizi ile saptanabilecektir. (Demir,2009:26)

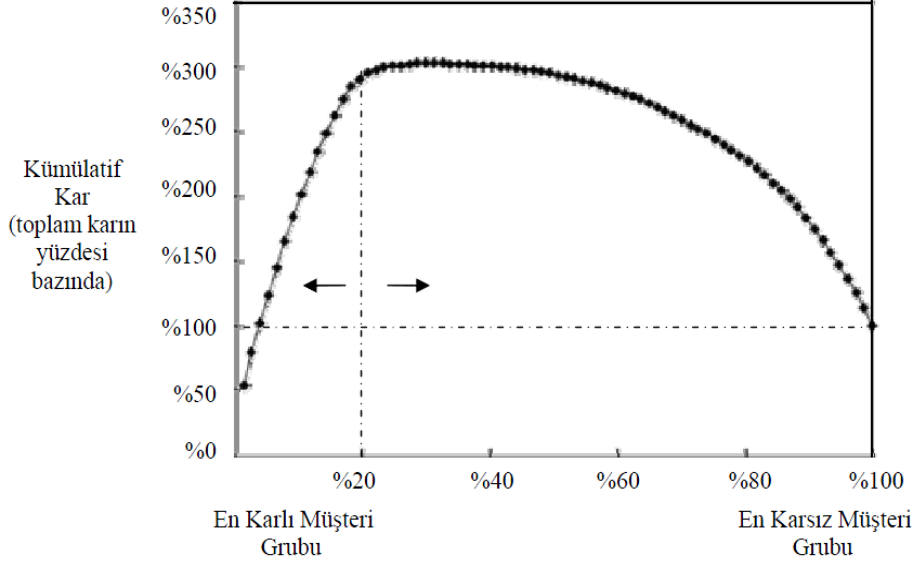


Şekil 1: Müşteri Piramidi (Kaynak:Raaji v.d. 2003:578)

Müşteri piramidinde de görüldüğü üzere; 80/20 kuralından hareketle, müşterilerin yaklaşık %20'si karın %80'ne hiç katkı sağlamamaktadır. Karın %49'nun yalnızca %1'lik müşteri grubu tarafından sağlandığı görülmektedir. Bazı çalışmalar, müşterilerin yalnızca %20'nin kara katkısı olduğu, geri kalan %80'nin ise işletme karını azalttığı yönündedir.

Pareto prensibi ya da 80-20 kuralı olarak adlandırılan bu duruma göre, sebeplerin %20'si sonuçların %80'ni oluşturmaktadır.

Katma değer yaratan ve yaratmayan müşterileri tanımlamak, katkı yaratan müşterileri kaybetmemek için çeşitli stratejiler belirlemek açısından müşteri karlılık analizi aydınlatıcı bilgiler sağlamaktadır. Çünkü yeni müşteriler kazanmaya çalışmak yerine mevcut karlı müşterileri elde tutmak, işletme açısından daha az maliyetli bir durumdur.



Şekil 2: Kümülatif Karlılık Eğrisi (Kalan, Narayanan, 2001:4'ten uyarlanmıştır.)

Her müşteriye ait müşteri maliyetlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Siparişlerin büyüklüğü, sayısı ve çeşitli diğer hizmetler bir müşteriden diğerine farklılık göstermektedir. Bu nedenle, aynı fiyattan aynı ürünü satın alan ve satın almalarında aynı kar marjlarına sahip iki müşterinin farklı ilişki maliyetleri dolayısıyla farklı müşteri karlılıkları ortaya çıkmaktadır. Müşteri karlılık analizi ile hangi müşterilerin işletmeye maliyetinin üzerinde kar sağladığı tespit edilebilmektedir. Aşağıdaki tabloda yüksek hizmet maliyetli müşteriler ile düşük hizmet maliyetli müşteriler karşılaştırılmıştır. İşletme mevcut müşterilerini bu şekilde konumlandırır, hangi müşteriyi ne şekilde yönlendireceğini daha iyi bilir ve karsız müşterileri karlı duruma geçirebilir.

Yüksek Hizmet Maliyetli Müşteriler	Düşük Hizmet Maliyetli Müşteriler
Özel Sipariş Ürünler	Standart Ürünler
Küçük Siparişler	Büyük Siparişler
Tahmin Edilemeyen Sipariş Zamanı	Tahmin Edilebilen Sipariş Zamanı
Kişiyeye Özel Dağıtım	Standart Dağıtım
Dağıtımın Gereklere Özel Değişiklik	Dağıtımın Gereklere Göre Değişim Yok
Elle İşleme	Elektronik İşlem-Sıfır Hata
Satış Öncesi Büyük Destek (pazarlama, satış, teknik destek)	Az veya Hiç Destek Vermemek (standart fiyat ve sipariş)
Satış Sonrası Destek (eğitim, garanti, montaj, saha desteği)	Satış Sonrası Destek Yok

Yüksek Hizmet Maliyetli Müşteriler	Düşük Hizmet Maliyetli Müşteriler
Satışta Stok Bulundurma	Üretildikçe Tüketim
Yavaş Ödeme (Yüksek Miktarda Cari Alacak)	Zamanında Ödeme

Tablo 1: Yüksek ve Düşük Hizmet Maliyetli Müşteriler (Kaplan, Narayanan, 2001:5’den uyarlanmıştır.)

IV. Müşteri Karlılık Analizi Aşamaları

Müşteri karlılığının hesaplanmasında belirli aşamalar vardır. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Raaji vd.,2003:576-580)

- **Müşteri Profilinin Oluşturulması:** İşletme öncelikle müşterilerini ayrıntılı biçimde ele almalı ve sürekli alışveriş yaptığı ilişki içerisinde olduğu müşterilerini belirlemelidir.

- **Müşteri Karlılık Analizi Modelinin Düzenlenmesi:** İşletmenin temel faaliyetlerinin belirlendiği, her bir faaliyet için gerekli kaynakların ve faaliyetlerin maliyetlerinin tespit edildiği aşamadır. Bu aşamada işletme maliyet havuzlarını ve dağıtım anahtarlarını belirler. Maliyetlerin müşteriler bazında izlenmesi sağlanır.

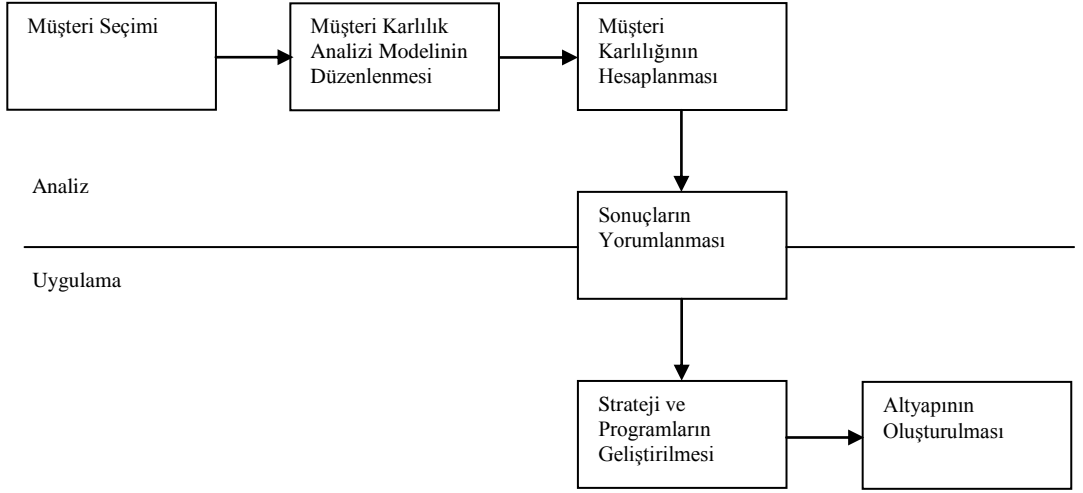
Maliyetler	Dağıtım Anahtarları
Direkt Maliyetler	
Lojistik	Lojistik ortağı tarafından yüklenen maliyet
Sipariş Süreci	Müşteri bazında sipariş sayısı
Teknik Servis	Servis saati
Müşteri Danışmanları	Danışmanlık saati
Donanım	Müşteri bazında donanım maliyeti
Endirekt Maliyetler (sektöre özel)	
Satış	Satış hacmi
Pazarlama	Satış hacmi
Ürün Geliştirme	Satış hacmi
İş Geliştirme	Satış hacmi

Tablo 2: Maliyet Havuzlar ve Maliyet Sürücüler (Raaji vd., 2003:576)

- **Müşteri Karlılığının Hesaplanması:** Veritabanından elde edilen, müşteri bazında; hasılat, maliyet, kaynak dağılımı belirlenir ve her müşterinin işletmeye sağladığı katkı ve maliyet ayrı ayrı hesaplanır.

- **Sonuçların Yorumlanması:** Müşteri karlılıklarının hesaplanmasından sonra müşteri piramidinde müşterilerin konumlandırılması yapılır. Böylece mevcut müşterilerin piramidin neresinde durduğu ve hangi müşteriye yatırım yapılması gerektiği hangi müşterinin ise işletmeyi zarara uğrattığı belirlenir.

Strateji ve Programların Geliştirilmesi: Analizler sonucunda elde edilen verilerin yorumlanmasından sonra uygulanacak olan strateji ve programlar belirlenir.



Şekil 3: Müşteri Karlılık Analizi Uygulama Süreci (Kaynak Raaji v.d., 2003:575)

V. Müşteri Karlılık Analizinin Faydaları

İşletme yönetiminin müşterilerine ilişkin alacakları kararlarda, müşterilerine ait doğru bilgilere ihtiyaçları vardır. İşletmenin kullanmış olduğu muhasebe bilgi sisteminin bu bilgileri karşılayabilir nitelikte olması gerekmektedir. Müşterilerin işletmeye sağladıkları net katkı ve müşteri maliyetinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için işletmede buna uygun bir muhasebe sistemi kurulması gerekmektedir. Her müşterinin işletmeye olan maliyeti birbirinden farklı olduğu gibi sağlamış oldukları net katkı da farklıdır. Satış hacmi yüksek olan müşterinin daha karlı müşteri olduğu yaklaşımı işletmeyi yanlış kararlara götürebilir. (Raaija v.d., 2003:576)

Müşteri karlılığı, bir müşterinin işletmeye olan net katkısını ifade etmektedir. Müşteri karlılığı, literatürde, yaşam dönemi değeri, müşteri yaşam dönemi değeri, müşteri sermayesi, müşteri ilişkileri değeri, müşteri yaşam dönemi değeri gibi çeşitli isimler altında incelenmiştir. Tüketicilerin satın alma davranışlarına ilişkin bilgilerin doğru bir şekilde tespit edilmesindeki belirsizlikler nedeniyle müşteri karlılığını ölçmek de oldukça zordur. Müşteri karlılığını ölçebilmek için her müşteriye ait satın alma bilgilerinin ve pazar maliyetlerinin biliniyor olması gerekir. Günümüzde, işletmelerin müşteri veritabanları sayesinde bu mümkün olmaktadır. Müşteri karlılığının bilinmesi, işletmenin satış, pazarlama, fiyatlandırma, ürün ve servis geliştirme kararlarında oldukça önem taşımaktadır. Aynı zamanda işletmenin kaynaklarının hangi müşteri, müşteri grupları veya Pazar bölümleri için ayrılması gerektiği müşteri karlılık analizi ile ortaya çıkmaktadır. Müşteri karlılık analizi basit gibi görünmesine rağmen oldukça karmaşık bir süreçtir. (Mulhern, 1999:26-27)

VI. Müşteri Karlılık Matrisi

Müşteri karlılık matrisinde, dikey ekseninde müşterilerin yarattığı net katkı, yatay ekseninde ise maliyet bileşenleri yer almaktadır.

Yüksek ↑ Net Katkı ↓ Düşük	Pasif	Sağduyu Sahibi, Maliyetli Hizmet İhtiyacı Olan, Yüksek Fiyat Ödeyebilen	
	Ucuzcu, Fiyata Duyarlı, Özel Talepleri Olmayan	Agresif Satın Alma Gücü Yüksek, Özel İstekleri Olan, Düşük Kar Marjlı	
	Düşük ←	Hizmet Maliyeti	→ Yüksek

Tablo 3: Müşteri Karlılık Matrisi (Kaynak: Guerreiro vd. 2008:394)

Pasif olarak adlandırılan müşteri grubu hizmet maliyetleri, düşük olmasına rağmen yüksek kar sağlayan müşterilerden oluşmaktadır. Dolayısı ile bu grubun elde tutulması gerekmektedir. Sol altta yer alan **ucuzcu** müşteri grubu özel talepleri olmayan müşterileri ifade etmektedir. Bu tür müşteriler fiyata karşı duyarlıdır ve işletmeye çok fazla kar sağlamazlar. **Sağduyu sahibi** müşteriler ise, yüksek fiyat ödemeye hazır, işletmeye maliyeti fazla olmasına rağmen kar sağlayan müşterilerdir. **Agresif** olarak nitelendirilen müşteriler en zor müşteri grubunu oluşturmaktadır. Bu tür müşterilerin işletmeye maliyeti yüksek olmasına karşın kar marjları düşüktür. İşletme için en önemli müşteri grubunu oluşturmaktadırlar. İşletme bu grupta farkındalık yaratarak, müşterileri karlı duruma geçirmelidir. (Guerreiro v.d., 2008:395)

VII. Uygulama

“BEAUTY KOZMETİK” işletmesi renkli kozmetik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedir. İşletmenin ürün karması; pudra, allık, rimel, 3'lü far seti, ruj ve göz kalemi olmak üzere 6 adet ürünü içermektedir. Ürünlerin satış hacimleri, maliyetleri ve karlılık oranları aşağıdaki tablodaki gibidir.

	Satışlar (TL)	Direkt Maliyetler(TL)	Endirekt Maliyetler(TL)	Faaliyet Karı(TL)	Karlılık Oranı(TL)
Pudra	3.500.000	965.000	1.130.000	1.405.000	40,14%
Allık	2.500.000	650.000	1.040.000	810.000	32,40%
Rimel	2.200.000	775.000	875.000	550.000	25,00%
3'lü Far Set	1.050.000	630.000	490.000	-70.000	-6,67%
Ruj	1.200.000	510.000	495.000	195.000	16,25%
Göz Kalemi	650.000	310.000	300.000	40.000	6,15%
Toplam	11.100.000	3.840.000	4.330.000	2.930.000	

Tablo 4: Ürün Bazında Karlılık Oranları

İşletmenin direkt maliyetleri; mal bedeli, lojistik ve donanım maliyetlerini içermektedir. Direkt maliyetlerin ürünlere dağıtımında dağıtım anahtarı olarak sırasıyla; toplam satışı yapılan koli sayısı, gönderim sayısı ve donanım kalite katsayısı kullanılmaktadır. Ürün bazında direkt maliyetler aşağıdaki gibidir.

Mamuller	Mal Bedeli(TL)	Lojistik(TL)	Donanım Maliyeti(TL)	TOPLAM(TL)
Pudra (1)	730.000	50.000	185.000	965.000
Allık (2)	445.000	50.000	155.000	650.000
Rimel (3)	600.000	50.000	125.000	775.000
3'lü Far Seti (4)	425.000	50.000	155.000	630.000
Ruj (5)	400.000	50.000	60.000	510.000
Göz Kalemi (6)	195.000	50.000	65.000	310.000
TOPLAM	2.795.000	300.000	745.000	3.840.000

Tablo 5: Ürün Bazında Direkt Maliyetlerin Dağılımı

İşletmenin endirekt maliyetleri pazarlama ve satış komisyonu olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. Endirekt maliyetlerin ürünlere dağıtımında dağıtım anahtarı olarak sırasıyla pazarlama süresi saati ve komisyon bedeli kullanılmıştır. Endirekt maliyetlerin ürünlere dağılımı aşağıdaki gibidir.

Mamuller	Pazarlama(TL)	Satış Komisyonu(TL)	TOPLAM(TL)
Pudra (1)	600.000	530.000	1.130.000
Allık (2)	460.000	580.000	1.040.000
Rimel (3)	500.000	375.000	875.000
3'lü Far Seti (4)	290.000	200.000	490.000
Ruj (5)	245.000	250.000	495.000
Göz Kalem (6)	125.000	175.000	300.000
TOPLAM	2.220.000	2.110.000	4.330.000

Tablo 6: Ürün Bazında Endirekt Maliyetlerin Dağılımı

Direkt ve endirekt maliyetlerin ürün bazında dağılımı yapıldıktan sonra müşterilerin satın almış oldukları ürünlere göre toplam maliyetleri belirlenmiştir. Her müşterinin satış hasılatı direkt ve endirekt maliyetleri karşılaştırılarak müşterilere ait faaliyet karı ve karlılık oranı yapılan analiz sonucunda hesaplanmıştır. 15 müşterinin ürünlerden almış oldukları maliyetler ve satış hasılatları Tablo 7'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Müşteriye ait direkt ve endirekt maliyetlerin dağılımı yapılırken öncelikle her bir müşterinin hangi üründen ne kadar satın aldığı belirlenmiş ve o ürüne ait maliyet payı tek tek hesaplanmıştır. Örneğin; A müşterisi, 500 koli pudra, 150 koli allık ve 250 koli rimel satın almıştır. Direkt maliyetler ve endirekt maliyetler maliyet dağıtım anahtarları yoluyla hesaplanmış ve 500 koli pudraya ait direkt maliyeti 186.091 TL endirekt maliyeti ise 254.429 TL, 150 koli allığa ait direkt maliyet 147.600 TL endirekt maliyet 325.600 TL, 250 koli rimele ait direkt maliyet 45.000 TL endirekt maliyet ise, 149.318 TL olarak bulunmuştur. A müşterisinin toplam cirosu 2.150.000 TL, toplam maliyetleri de 1.108.038 TL olduğuna göre A müşterisinin işletmeye olan karı 1.041.962 TL'dir.

Müşteriler	Aldığı Mamul	Satış Cirosu (TL)	Toplam CİRO (TL) (1)	Direkt Maliyetler (TL)	Toplam Direkt Maliyet(TL) (2)	Endirekt Maliyetler (TL)	Toplam End. Maliyet (TL) (3)	Kar (TL) (4) [1-(2+3)]	Karlılık Oranı (4/1)
A	(500 koli) 1	650.000	2.150.000	186.091	378.691	254.429	729.347	1.041.962	48,46%
	(150 koli) 2	800.000		147.600		325.600			
	(250 koli) 3	700.000		45.000		149.318			
		2.150.000		378.691		729.347			
B	(100 koli) 1	400.000	1.125.000	22.605	473.405	72.571	422.609	228.986	20,35%
	(175 koli) 2	350.000		81.200		171.200			
	(125 koli) 3	100.000		190.000		97.045			
	(350 koli) 5	275.000		179.600		81.792			

		1.125.000		473.405		422.609			
C	(250 koli)4	50.000	150.000	93.600	107.275	29.524	61.447	- 18.722	- 12,48%
	(150 koli) 6	100.000		13.675		31.923			
		150.000		107.275		61.447			
D	(50 koli) 1	50.000	360.000	169.081	242.706	103.571	199.828	- 82.534	- 22,93%
	(200 koli) 4	60.000		17.650		21.429			
	(120 koli)5	200.000		40.800		56.367			
	(180 koli) 6	50.000		15.175		18.462			
		360.000		242.706		199.828			
E	(25 koli) 1	200.000	650.000	127.835	387.310	72.286	280.327	- 17.637	-2,71%
	(100 koli) 2	200.000		32.200		66.400			
	(120 koli) 3	50.000		107.500		48.523			
	(150 koli) 4	50.000		59.900		19.524			
	(140 koli) 5	100.000		42.200		55.133			
	(150 koli) 6	50.000		17.675		18.462			
		650.000		387.310		280.327			
F	(25 koli) 1	100.000	200.000	45.065	100.615	51.143	108.199	- 8.814	-4,41%
	(100 koli) 5	75.000		35.600		30.325			
	(80 koli) 6	25.000		19.950		26.731			
		200.000		100.615		108.199			
G	(150 koli) 1	600.000	1.820.000	106.471	282.721	186.857	569.120	968.160	53,20%
	(25 koli)2	70.000		53.750		56.240			
	(145 koli) 3	1.150.000		122.500		326.023			
		1.820.000		282.721		569.120			
H	(25 koli) 1	1.000.000	1.400.000	85.551	153.951	205.429	378.229	867.821	61,99%
	(20 koli) 2	400.000		68.400		172.800			
		1.400.000		153.951		378.229			
I	(30 koli) 2	130.000	280.000	84.200	106.100	90.160	128.731	45.169	16,13%

	(100 koli) 4	150.000		21.900		38.571			
		280.000		106.100		128.731			
J	(25 koli) 4	500.000	600.000	179.800	253.700	285.238	323.161	23.139	3,86%
	(100 koli) 6	100.000		73.900		37.923			
		600.000		253.700		323.161			

Tablo 7: Müşteri Karlılık Oranları**VIII. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Analiz sonuçları müşteri bazında incelenmiş ve müşterilerin müşteri karlılık matrisindeki yerleri belirlenmiştir.

Müşteri A: Müşteri işletmenin en çok kar elde ettiği ilk üç ürünü satın almaktadır. Müşterinin direkt ve indirekt maliyetleri incelendiğinde toplam maliyetin yüksek tutarda olduğu ancak toplam ciroya olan etkisinin karlılığı olumsuz yönde etkilemediği görülmektedir. Müşteri A *sağduyu sahibi* bir müşteridir. İşletmeye maliyeti fazla olmasına rağmen kar sağlamaktadır.

Müşteri B: Müşteri işletmenin en çok kar elde ettiği ilk üç ürünün yanında işletmeye katkısı az olup maliyeti yüksek olan “ruj” ürününü de satın almaktadır. Müşteri toplam 750 koli ürün satın alırken bunun 350 kolisini “ruj” oluşturmaktadır. Bu nedenle toplam karlılığın azalmasına neden olmaktadır. A müşterisi ile karşılaştırıldığında tek fark “ruj” ürünü olmasına rağmen karlılık oranının düşük olmasından dolayı A müşterisine göre Müşteri B’nin hem toplam cirosunun hem de karlılık oranının %50’den daha aşağıda olduğu görülmektedir. Ancak yine de müşteri karar matrisinde *sağduyu sahibi* bir müşteri olarak yer almaktadır.

Müşteri C: Müşteri işletmenin zarar ettiği 3’lü far set ile, en az kar ettiği göz kalemini satın almaktadır. İşletme, müşteri C’den zarar etmektedir. Müşteri *ucuzcu* müşteri grubunda yer almaktadır. Müşteriye karlı ürünler satılmalı, aksi takdirde müşteri ile olan ilişki gözden geçirilmeli gerekirse ticari ilişki sonlandırılmalıdır.

Müşteri D: Müşteri, karar matrisinde *ucuzcu* müşteri grubunda yer almaktadır. Müşteri D’nin satın aldığı ürünler incelendiğinde, işletmenin en az kar ettiği iki ürün ve zarar ettiği bir üründen oldukça yüksek miktarda satın aldığı, bunun yanında da göstermelik olarak en karlı üründen oldukça az miktarda aldığı görülmektedir. Müşteri, ucuzcu bir müşteri olup fiyata duyarlı olduğu için kar marjı düşük ürünleri tercih etmektedir. Müşterinin maliyetleri de incelendiğinde karlı olmayan ürünler için fazla maliyete katlanıldığı göze çarpmaktadır. Bu nedenle müşterinin maliyetleri düşürülmeli, daha karlı ürünlerden satılmalı ve karlılık oranı arttırılmaya çalışılmalıdır.

Müşteri E: Müşteri işletmenin tüm ürünlerini satın almaktadır. Ancak karlı ürünlerden miktar olarak az aldığı görülmektedir. D müşterisi ile

karşılaştırıldığında cirosunun daha yüksek olduğu ancak karlılık oranının daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu durumda cirosu yüksek işlemeyen daha fazla kar elde edileceği düşüncesinin yanıltıcı olduğu söylenebilir. Müşteri E **agresif** müşteri grubuna girmektedir. Müşteri E'nin karlı ürünlerde daha fazla miktarda satın almasını sağlamak için gerekli pazarlama stratejileri oluşturulmalıdır.

Müşteri F: Müşteri F tıpkı Müşteri D gibi en karsız ürünleri satın almakta ancak bunun yanında çok az miktarda en karlı üründen almaktadır. Hem cirosu düşük hem de karlılık oranı çok düşük bir müşteridir ve **ucuzcu** müşteri grubuna girmektedir. Müşteri F ile olan ticari ilişki gözden geçirilmelidir.

Müşteri G: Müşteri en karlı ürünleri satın almakta ve **sağduyu sahibi** bir müşteridir. Müşteri A ile karşılaştırıldığında; müşteri A, 900 koli satın alım yapmakta G ise, yalnızca 320 koli satın almasına ve cirosu daha düşük olmasına rağmen karlılık oranı %4,74 daha fazladır. Müşterinin maliyetleri incelendiğinde direkt maliyetlerinin özellikle lojistik maliyetlerinin oldukça düşük olduğu bu nedenle işletmeye artı değer yarattığı söylenebilir.

Müşteri H: Müşteri, yalnızca 45 koli satın alım yaptığı halde %61,99'luk karlılık oranı ile işletmeye en çok katkı sağlayan **pasif** müşteridir. Müşterinin satın aldığı miktarın değil ürünün karlılık oranının ve maliyetinin daha önemli olduğu **Müşteri H'nin** verileri incelendiğinde çok net görülmektedir. Müşteri H'nin hizmet maliyetleri, düşük olmasına rağmen yüksek kar sağlamaktadır dolayısı ile elde tutulması gerekmektedir.

Müşteri I: Müşteri I'nın %16,13 karlılık oranı ve 45.169 TL'lik kar ile **ucuzcu** müşteri grubuna girmektedir. Müşterinin karlılık oranı iyi olmasına rağmen ortalama kar tutarının altında kaldığı görülmektedir. Müşterinin satın aldığı ürünler ve maliyetleri incelendiğinde; işletmenin zarar ettiği üründen oldukça yüklü miktarda satın aldığı asıl amacının bu ürünü satın almak olduğu ancak yanında çok cüz-i miktarda en karlı ikinci üründen de satın aldığı belirlenmiştir. Müşterinin maliyetleri düşürülmeli ve karlılık oranı artırılmaya çalışılmalıdır.

Müşteri J: Müşteri **agresif** müşteri grubunda yer almaktadır. Satın aldığı ürünler işletmeye katkı sağlayan ürünler değildir. Müşterinin maliyetleri incelendiğinde mal bedeli ve lojistik maliyetinin diğer müşterilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Müşteri hem karlılık oranı düşük ürünleri almakta, hem de işletmeye yarattığı maliyet fazladır. Bu nedenle işletme müşterinin ya maliyetlerini düşürmeli yada karlılık oranı yüksek ürünleri satarak cirosunu artırmalıdır. Aksi takdirde uzun vadede müşterinin karlılık oranı daha da düşecek ve **ucuzcu** müşteri grubuna dahil olacaktır.

Müşteri K: Müşteri %-41,86 karlılık oranı ile işletmenin en karsız müşterisidir. **Ucuzcu** grubunda yer alan müşterinin yalnızca tek bir ürün satın aldığı buna karşın lojistik ve mal bedeli maliyetlerinin çok yüksek olduğu, pazarlama, satış komisyonu maliyetlerinin de tek bir ürüne göre çok fazla olduğu belirlenmiştir. Müşteri C ile karşılaştırıldığında C'nin cirosunun K ile

aynı olduğu (150.000 TL) ancak buna karşın C'nin karlılık oranının kötü olmasına rağmen (-%12,48) yine de müşteri K'ya göre daha kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Bunun başlıca nedeni ise işletmenin müşteri K için daha fazla maliyete katlanmasıdır. İşletmenin, Müşteri K ile olan ticari ilişkisini gözden geçirmesi gerekmektedir. Ucuzcu müşteriler için uygulanan ciroyu artır, maliyeti düşür stratejisi bu müşteri için uygulaması zor bir strateji olacaktır.

Müşteri L: Müşteri en karsız üç ürünü satın aldığı için cirosu 495.00 TL olmasına karşın karlılık oranı eksi değerlerdedir. Satın aldığı ürünlere göre işletmeye yarattığı maliyet daha fazladır bu nedenle **ucuzcu** müşteri grubunda yer alan Müşteri L için işletmenin bir strateji geliştirmesi gerekmektedir. Müşterinin maliyetleri ayrıntılı biçimde incelendiğinde mal bedeli ve özellikle satış komisyonunun toplam maliyet içerisindeki yerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Satış komisyon maliyeti düşürülür ve daha karlı ürünlerden bir tanesi müşteriye pazarlanabilirse bu müşteri sağduyu sahibi müşteri konumuna geçirilebilecektir.

Müşteri M: M işletmesi ilk bakışta en karlı ilk üç ürünü satın alan ve 730.000 TL'lik ciro ile oldukça iyi bir müşteri konumundadır. Ancak, işletmenin zarar ettiği 3'lü far setini satın alması ve pazarlama maliyetlerinin oldukça yüksek olmasından dolayı müşteri karlılık oranı % -4,77 olmaktadır. **Agresif** müşteri statüsünde yer alan müşteri, maliyetleri düşürerek karlılık oranı arttırılabilir ve **sağduyu sahibi** müşteri grubuna dahil edilebilir.

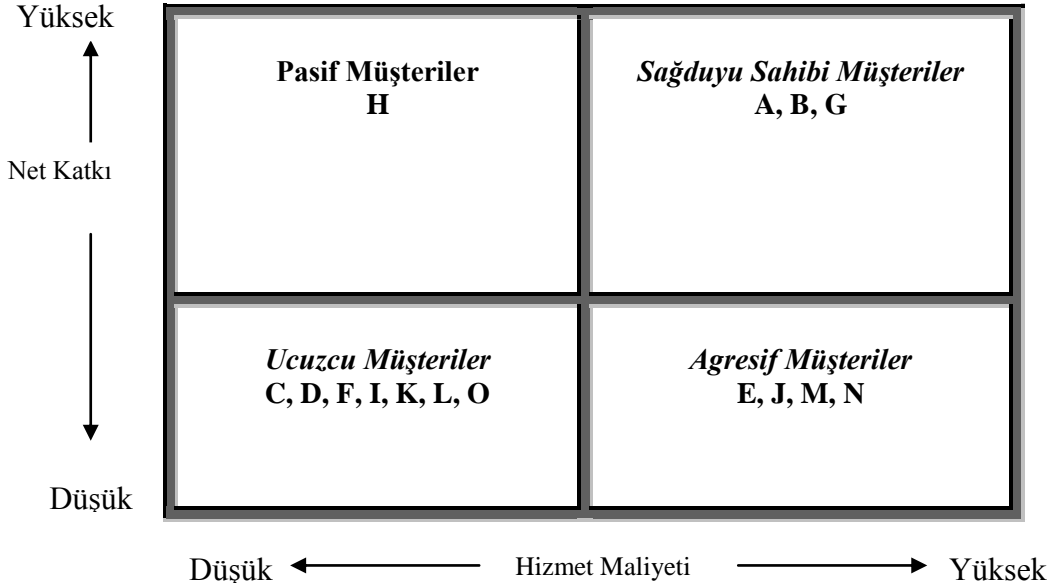
Müşteri N: Müşteri tüm ürünleri satın almakta ve 860.000 TL'lik ciroya sahiptir ancak işletmeye katkısı yoktur. Ürünlerin hepsini satın almış olması müşterinin iyi müşteri olduğu anlamı taşımamaktadır. Müşteri E ve Müşteri N bu durumun en güzel örneğini oluşturmaktadır. İki müşteri de **agresif** müşteri grubunda yer almaktadır. Ancak her iki müşterinin de ciroları yüksektir, bu durumda işletmenin karlı ürünlerin satışını arttırmak için gerekli stratejileri belirlemesi ve müşterilerin bu ürünlerden satın almasını sağlaması gerekmektedir.

Müşteri O: Müşteri, az miktarda karlılığı düşük iki ürün almaktadır. **Ucuzcu** müşteri grubunda yer alan işletmenin daha fazla miktar ve tutarda ürün alması sağlanmalı ve karlılığı arttırılmaya çalışılmalı ve maliyetleri düşürülmelidir.

Müşteri karlılık matrisinde; dikey ekseninde net katkı olarak faaliyet karı, yatay ekseninde ise hizmeti maliyeti olarak müşterilerin toplam maliyetleri yer almaktadır. İşletmenin 15 müşterisinin karlılık matrisindeki yerleri incelendiğinde müşteriler; ucuzcu, agresif ve sağduyu sahibi olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. İşletmenin pasif müşteri grubu bulunmamaktadır.

Matris incelendiğinde; ucuzcu müşterilerin sayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. 7 müşteri özel talebi olmayan ancak işletmeye çok fazla kar sağlamayan ucuzcu grubunda yer almaktadır. İşletmenin bu müşterileri için yapması gereken öncelikle net katkıyı arttırmak olmalıdır. İşletme bu müşterilerin yönelik etkin bir pazarlama stratejisi ile karlı ürünlerin satışını

arttırmayı hedeflemelidir. Bu durum mümkün değilse müşterilerle olan ilişkiler gözden geçirilmeli ve işletmeye katkı sağlamayan aksine işletmenin zararına yol açan müşteriler ile ayrılma yoluna gidilebilir. İşletme pazarlama, satış, lojistik gibi kaynaklarını daha etkin kullanabileceği müşterilere yatırım yapmalıdır.



Agresif müşteriler maliyeti yüksek olmasına karşın işletmeye olan katkısının ve kar marjının düşük olduğu gruptur. İşletmenin en önemli müşteri grubu agresif müşterilerdir. İşletme bu grup müşterilerde farkındalık yaratarak müşteriyi karlı duruma geçirmelidir. Bu gruptaki müşteriler satın alma gücü yüksek ve özel istekleri olan müşteriler oldukları için, işletmenin bu gruba özel satış danışmanlığı, donanım destek vb. hizmetler vermesi durumunda daha fazla karlı ürün satışı gerçekleştirilebilir. Bu durumda müşterilerin bazıları sağduyu sahibi müşteri konumuna getirilebilir.

İşletmenin sağduyu sahibi müşterileri maliyetleri fazla olmasına rağmen yüksek fiyat ödemeye hazır müşterilerdir. İşletme bu müşterilerini kaybetmemeli ve elinde tutmak için müşterilerin isteklerine cevap vermelidir. Aksi takdirde işletmenin karlılık oranı olumsuz yönde etkilenecektir. Çünkü sağduyu sahibi müşteriler, işletmeye en çok katkı sağlayan ve fiyat esnekliği olan bir müşteri grubudur.

Yalnızca bir müşteri pasif müşteri grubundadır. Pasif müşteriler, hizmet maliyetleri düşük olmasına rağmen yüksek kar sağlayan müşterilerden oluşmaktadır. Bu grubun elde tutulması gerekmektedir.

IX. SONUÇ

Müşteri karlılık analizi, müşteri gelirlerini arttırmaya yönelik stratejik kararların alınmasında oldukça önem taşımaktadır. Son yıllarda müşteri karlılık

analizi stratejik planlamanın en önemli konularından biri haline gelmiştir. Ürün karlılığı kavramı önemini yitirmekte bunun yerine müşteri karlılığı ön plana çıkmaktadır. Müşterilerin satış hasılatına yapmış olduğu katkı ile işletme karlılığına yaptığı katkı her zaman eşit olmayabilir. Satış hacmi çok yüksek bir müşterinin işletme karlılığına katkısının çok az olduğu hatta negatif etki yarattığı durumlar ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın amacı; müşterilerin satış hasılatı ile işletmeye yapmış oldukları katkı arasındaki ilişkinin incelemesidir. Çalışmada kozmetik sektöründeki bir işletme inceleme konusu yapılmıştır. İşletmenin 15 müşterisi bulunmakta ve her bir müşterinin almış olduğu ürün karması ve cirosu birbirinden farklıdır. Müşterilere ait direkt ve endirekt maliyetlerin ürün bazında dağıtımını yapılmış ve müşterinin satın almış olduğu her bir ürün için katlanılan maliyetler hesaplanmıştır. Yapılan inceleme sonucunda cirosu yüksek müşterilerin her zaman işletme karına olumlu yönde etki yapmadığı tam tersi cirosu düşük olsa dahi işletmenin karlılığına daha fazla katkı yaptığı saptanmıştır. Bazı müşterilerin maliyetleri yüksek olsa da karlı ürünleri satın aldığı, bazılarının ise satış cirosu yüksek olan ancak işletmeye katkısı az olan ürünleri satın aldığı görülmektedir. Bu tarz müşteriler genellikle fiyata duyarlı ve hem ürün hem de destek hizmetler de özel talebi olmayan müşterilerdir.

Müşteri karlılık matrisinde müşteriler incelendiğinde; işletmenin **ucuzcu** olarak nitelendirilen müşteri grubunun oldukça fazla olduğu görülmektedir. İşletme bu tarz müşterilerini karlı duruma geçirebilmek için çeşitli stratejiler geliştirebilir ancak fayda-maliyet analizi sonucu müşteriden vazgeçilmesi de gerekebilir. **Sağduyu sahibi** ve **agresif** müşteri hemen hemen birbirine eşit sayıdadır. İşletme sağduyu sahibi müşterilerini elde tutmalı, agresif müşterilerinin de karlılık oranlarını arttırıp sağduyu sahibi yapmak için çeşitli alternatifler bulmalıdır. İşletmenin yalnızca bir müşterisi **pasif** müşteri grubundadır. İşletme bu müşteriye önem vermeli ve müşteriye kaybetmemek için çeşitli stratejiler geliştirmelidir.

Analiz sonuçları incelendiğinde; müşterilerin yalnızca satış cirolarına göre değerlendirilmesinin hatalı yönetsel kararlara yol açabileceği açıkça görülmektedir. İşletmeler bunun önüne geçmek için uygun bir muhasebe bilgi sistemi oluşturmalı ve her bir müşterinin net katkı ve maliyetini doğru biçimde belirlemelidir. Müşteri karlılığın doğru şekilde tespit edilmesi işletmelerin satış, pazarlama, fiyatlandırma, servis gibi birçok departmanı için oldukça önem taşımaktadır. Böylece işletme kaynaklarının etkin kullanılması da sağlanmış olacaktır.

İşletmelerin müşteri karlılık analizi yaparak müşterileri gruplandırmaları, hangi müşteriye yatırım yapmaları gerektiği konusunda işletmelere yol gösterici olmaktadır. Böylece karsız müşteriler için çok fazla çaba göstermelerine gerek kalmayacak, tüm kaynaklarını kendileri için karlı müşterilere harcayarak uzun vadede daha olumlu ve başarılı sonuçlar elde edeceklerdir.

İşletmeler için bazı müşteriler ile ilişkileri bitirmek çok kolay olmamaktadır. Özellikle çok köklü işletmelerde babadan kalma müşteriler olabilmekte ve bu tür müşteriler manevi değer taşıyabilmektedir. Müşterinin işletmeye zararı dahi olsa müşteri ile ilişki devam etmektedir. Bu tür durumlar tespit edilmeli, değerlendirilmeli ve manevi değil profesyonel kararlar verilmelidir. Rakipler arasında fark yaratmak, gücünü korumak isteyen bir işletme profesyonel çalışma hayatının gereklerine uymak durumundadır.

KAYNAKLAR

DEMİR, İnci (2009). *Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi: Bir Eğitim Kurumunda Uygulama*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

GUERREIRO, Reinaldo, SE'RGIO Rodrigues Bio and ELVIRA Vazquez Villamor Merschmann (2008). "Cost-To-Serve Measurement And Customer Profitability Analysis", *The International Journal of Logistics Management* Vol. 19 No.3.

HELGESEN, Oyvind ,(2007). "Customer Accounting and Customer Profitability Analysis For The Order Handling Industry – A Managerial Accounting Approach", *Industrial Marketing Management*, 36.

HORNGREN Charles T., Datar Srikant M., Rajan Madhav V (2012). *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, Fourteenth Edition, Prentice Hall.

HORTTANAA, Therese, ZOFIA Ryniakb (2006). *Customer Profitability –A Case Study on Measurement Methods Within a Manufacturing Company*, Stockholm School of Economics Master's Thesis in Accounting and Financial Management.

HOWELL R.A., SOUCY S.R., (1990). "Customer Profitability: As Critical as Product Profitability", *Management Accounting*, October, 43-47.

KAPLAN, Robert, Narayanan V.G., (2001). *Customer Profitability Measurement and Management* , Harvard Business School, May.

KOŞAN, Levent (2007) *Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Müşteri Karlılık Analizinde Kullanılması: Bir Konaklama İşletmesinde Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Adana.

LİND, Johnny, Strömsten, Torkel, (2006) "When Do Firms Use Different Types Of Customer Accounting?" *Journal Of Business Research*, 59, 1257-1266.

MULHERN Francis J. (1999). "Customer Profitability Analysis:Measurement, Concentration, And Research Directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol:13, Number: 1, Winter, 25-40.

ÖZCAN, Selami (2001) "İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama", *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, s.151-174., Ekim.

PFEİFER, Philip, HASKİNS, Mark E., CONROY, Robert M (2004).”Customer, Lifetime Value, Customer Profitability, And The Treatment Of Acquisition Spending”, *Journal Of Managerial Issues*,7.

RAAİJA, Erik M. VAN, Vernooijb, MAARTEN J.A., Triestc, Sander Van (2003). “Triestc, Sander van, The Implementation Of Customer Profitability Analysis: A Case Study”, *Industrial Marketing Management*, 32, 573– 583.

YÜKÇÜ, Süleyman (2007). *Yöneticiler İçin Yönetim Muhasebesi*, İzmir, 2007.