



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MÜŞTERİ MUHASEBESİ BAĞLAMINDA MÜŞTERİ DEĞERİ VE
KARLILIK ANALİZİ:BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATİH ÖNCEL

**DANIŞMAN
DOÇ.DR.HALUK DUMAN**

AKSARAY 2019

**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MÜŞTERİ MUHASEBESİ BAĞLAMINDA MÜŞTERİ DEĞERİ VE
KARLILIK ANALİZİ:BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATİH ÖNCEL

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Haluk DUMAN**

AKSARAY 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren(....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Fatih

Soyadı : ÖNCEL

Bölümü : İşletme Anabilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Müşteri Muhasebesi Bağlamında Müşteri Değeri ve Karlılık Analizi: Bir Uygulama

İngilizce Adı : Customer Value and Profitability Analysis in the Context of Customer Accounting: An Application

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Fatih ÖNCEL.

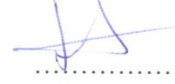
İmza:

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ*
JÜRİ ONAY SAYFASI

Fatih ÖNCEL tarafından hazırlanan “Müşteri Muhasebesi Bağlamında Müşteri Değeri Ve Karlılık Analizi: Bir Uygulama” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Oy Birliği / Oy Çokluğu ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç.Dr.Haluk Duman
(İşletme Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi)

İMZA



Üye: Doç.Dr. Kahraman Kalyoncu
(İktisat Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi)



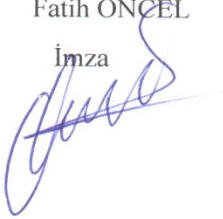
Üye: Dr.Öğr.Üyesi Semih Büyükipekçi
(Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Selçuk Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 22/10/2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 05/12/2019 tarih
ve 2019/50-12 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrencinin
Fatih ÖNCEL

İmza



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

İmza



TEŞEKKÜR

Tez çalışmalarım esnasında bilgilerinden ve tecrübelerinden yararlandığım ve tezi bitirebilmem noktasında bana güvendiği için değerli danışman hocam Doç. Dr. Haluk DUMAN'a çok teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca her zaman desteklerini gördüğüm fedakâr annem ve babama, tez çalışmam boyunca beni cesaretlendiren ve destekleyen eşime, hayatımın neşe kaynakları olan çocuklarıma, her sevinçli ve sıkıntılı durumumda yanımda olan kardeşlerime, bugünlere gelmemde emeklerini esirgemeyen tüm öğretmen ve öğretim üyelerine teşekkürü borç bilirim.

Fatih ÖNCEL

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜŞTERİ MUHASEBESİ BAĞLAMINDA MÜŞTERİ DEĞERİ VE
KARLILIK ANALİZİ: BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Fatih ÖNCEL, Aksaray 2019

ÖZET

Günümüz amansız rekabet ortamında faaliyette bulunmak zorunda olan işletmeler kar elde edebilmek ve en önemlisi devamlılıklarını sağlamak adına yeni yönetim sistemleri geliştirmek ve kullanmak zorundadırlar. Stratejik yönetim muhasebesi kavramı da bu ihtiyaçtan ortaya çıkmış ve işletmelerin müşteri odaklı bir yaklaşımla müşteri veya müşteri grupları özelinde muhasebe yapmaları gerekliliği üzerinde durmuştur.

Müşteri muhasebesinin asıl amacı her bir müşteri veya müşteri grubunun işletmeye katmış olduğu değerin tespit edilmesidir. Müşterinin işletmeye katmış olduğu değer tespiti yapılırken fayda-maliyet kıyaslaması yapılması daha objektif bir değerlendirme yapmayı sağlamaktadır.

Geleneksel maliyetlendirme yöntemleri günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarına yeterince cevap verememektedir. İşletmelerin hizmet vermiş oldukları müşteriler bazında yapılacak fayda-maliyet analizlerinin daha doğru bir yaklaşım olduğu kabul görmektedir.

Faaliyet Tabanlı Maliyet yöntemi uygulanarak yapılan müşteri karlılık analizinde müşteri bazında yapılan faaliyetler dikkate alınarak maliyetler dağıtılmaktadır. Böylece klasik anlayışın aksine her bir müşteri özelinde karlılık hesaplanmakta ve karlı müşterilere odaklanılarak daha fazla kar elde edilmesi sağlanabilmektedir.

Çalışma kapsamında maden ocağından kırılmış elenmiş kum ve çakıl üretimi sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin 2018 yılındaki karlılığı müşteri karlılık analizi açısından irdelenmiştir. Çalışma kapsamında işletmenin hizmet vermiş olduğu 8 adet müşteriden 3 tanesinin karlılığa negatif etkisinin bulunduğu ve net kar rakamını düşürdüğü açık bir şekilde tespit edilmiştir. İşletmenin bu müşterilere harcadığı zaman ve emeği diğer müşterilerine harcaması karlılığa olumlu yansıyacaktır. Ayrıca müşteriler nezdinde yapılan spesifik maliyetlerin belirlenmesi ile bu maliyetleri düşürme çalışmaları yapılabilecektir.

Çalışma bize müşteri odaklı müşteri değerini dikkate alan muhasebe yaklaşımının işletmeler için önemini göstermiştir. Nitekim, geleneksel maliyet sistemi ile iş ve

işlemlerini sürdürmekte olan işletmelerin yanlış maliyetlendirme ve bununla ilgili olarak yanlış fiyatlandırma stratejileri yapma olasılığı oldukça yüksektir. Bu yanlışlıklar da oldukça rekabetçi bir ortamın yaşandığı günümüz piyasalarında, işletmeleri zor durumda bırakması muhtemeldir.

Her bir müşterinin satış gelirine net katkısı ile işletmenin net karlılığına katkısı aynı değildir. Müşteri bazında yapılan giderlerin izlenmesi büyük önem arz etmektedir. Eğer müşteri giderleri izlenmez ise aslında çok karlı gibi gözüken bir müşterinin aslında zarar ettirdiği tespit edilemez. Ayrıca karlı müşterilerinde karlılıklarını artırabilmek adına faaliyetlerin tanımlanması ve takip edilmesi gereksiz faaliyetlerin kaldırılması adına önemlidir. Geleceğe güvenle bakabilmek ve devamlılığı sağlayabilmek adına işletmeler müşteri karlılık analizine daha fazla önem vermek durumundadırlar.

Bilim Kodu :

Anahtar Kelimeler : Müşteri muhasebesi, müşteri değeri, müşteri karlılık analizi, Fayda tabanlı maliyet

Sayfa Adedi : 118

Danışman : Doç. Dr. Haluk Duman

AKSARAY UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

**CUSTOMER VALUE AND PROFITABILITY ANALYSIS IN THE
CONTEXT OF CUSTOMER ACCOUNTING: AN APPLICATION**

M.A. Thesis

Fatih ÖNCEL, Aksaray 2019

ABSTRACT

Companies that have to operate in today's challenging competitive environment have to develop and use new management systems in order to make profit and, most importantly, to ensure their continuity. The concept of Strategic Management Accounting emerged from this requirement and emphasized the necessity of enterprises to make accounting in the customer or customer groups with a customer-oriented approach.

The main purpose of customer accounting is to determine the value that each customer or customer group has added to the business. Benefit-cost comparison is used to make a more objective assessment while determining the value added by the customer.

Traditional costing methods cannot adequately respond to the needs of today's businesses. It is accepted that the cost-benefit analysis to be made on the basis of the customers served by the enterprises is a more accurate approach.

In the customer profitability analysis carried out by using the activity based costing method, the costs are distributed taking into account the activities performed on the basis of the customer. Thus, in contrast to classical understanding, profitability is calculated in each customer's characteristic and more profit can be achieved by focusing on profitable customers.

In the scope of the study, the profitability of a business operating in the sector of sifted sand and gravel from the mine quarry in 2018 was examined in terms of customer profitability analysis. Within the scope of the study, it was clearly determined that 3 out of 8 customers served by the business had a negative impact on profitability and reduced the net profit figure. The amount of time and effort the business spends on these customers to its other customers will be positively reflected in profitability. In addition, by determining the specific costs made before the customers, efforts to reduce these costs will be made.

The study has shown us the importance of accounting approach that takes customer value into account. As a matter of fact, it is highly probable that the enterprises that carry out

their business and transactions with the traditional cost system have wrong costing and wrong pricing strategies. These inaccuracies are also likely to put businesses in a difficult situation in today's markets where a highly competitive environment is experienced.

The net contribution of each customer to the sales revenue is not the same as the net profit of the entity. Monitoring customer expenses is of great importance. If customer expenses are not tracked, it cannot be determined that a customer who actually seems to be very profitable actually causes loss. In addition, defining and monitoring activities in order to increase profitability of profitable customers is important in order to remove unnecessary activities. In order to look to the future with confidence and to ensure continuity, companies have to give more importance to customer profitability analysis.

Science Code :

Keywords :Customer Accounting, Customer Value, customer profitability analysis, value based costing

Page Number : 118

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Haluk DUMAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1
BÖLÜM I STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLARAK MÜŞTERİ MUHASEBESİ..	3
1.1. Yönetim ve Strateji Kavramı	3
1.2. Stratejinin Çeşitli Kavramlarla İlişkisi	4
1.3. Stratejik Yönetim	4
1.4. Stratejik Yönetimin Önemi	6
1.5. Stratejik Yönetim Muhasebesi	6
1.5.1. Stratejik Yönetim Muhasebesi Araç Kategorileri.....	7
1.5.1.1. Maliyetleme	7
1.5.1.2. Planlama, Kontrol ve Performans Ölçümü	8
1.5.1.3. Stratejik Karar Verme	9
1.5.1.4. Rakiplerin Muhasebesi.....	9
1.5.1.5. Müşteri Muhasebesi.....	9
1.6. Müşteri Muhasebesi Kavramsal Çerçeve.....	10
1.7. Müşterilerin Harcama Alışkanlıklarına Göre Sınıflandırılması	11
1.7.1. Satın Alma Alışkanlıkları	12
1.7.2. Teslim Politikası	12
1.7.3. Muhasebe Prosedürü	13
1.7.4. Stok Tutma.....	14
1.8. Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS) ve Müşteri İlişkileri Yönetim	15
BÖLÜM II MÜŞTERİ DEĞERİ	17
2.1. Müşteri Değeri Kavramı.....	17

2.2. Müşteri Değerinin Ehemmiyeti ve Müşteri Değeri Oluşturma Süreci.....	19
2.3. Müşteri Değerinin Seviyeleri	22
2.3.1. Beklenen Değer	24
2.3.2. İstenilen Değer	25
2.3.3. Beklenmeyen Değer	25
2.4. Müşteri Yaşam Boyu Değeri.....	26
2.5. Müşteriye Değer Sağlama Analizi.....	27
2.6. Müşteri Değeri Modelleri	29
2.6.1. Naumann'ın Müşteri Değeri Modeli.....	29
2.6.2. Fayda/Maliyet Oranı Modeli.....	30
2.6.3. Amaç-Sonuç Modeli	30
2.6.4. Hizmet Sektöründe Müşteri Değerine Yönelik Model.....	30
2.6.5. Araç-Sonuç Modeli.....	31
2.6.6. Kano Modeli (Değer Bileşen Modeli).....	31
2.6.7. Woodall'ın Müşteri Değeri Modeli	32
2.7. Müşteri Değerinin Sonuçları	32
BÖLÜM III MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ.....	34
3.1. Müşteri Kârlılığının Tanımı	34
3.2. Müşteri Kârlılığının Sınıflandırılması.....	35
3.2.1. Bireysel Boyutta Müşteri Kârlılık Analizi	36
3.2.1.1. Müşterilerden Elde Edilen Gelirler.....	37
3.2.1.2. Satılan Mal ve Hizmetlerin Maliyetinin Hesaplanması.....	37
3.2.1.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımları	38
3.2.1.4. Müşteriye Özgü Ek Maliyetler	40
3.2.1.5. Müşteri Kârlılığına İlişkin Hesaplamanın Tamamlanması	41
3.2.2. Büyük Sayıdaki Müşteri Grupları İçin Müşteri Kârlılık Analizi.....	41
3.2.2.1. Yukarıdan-Aşağıya Müşteri Kârlılık Analizi.....	42
3.2.2.2. Müşteri Kârlılığı İçin Karar Ağacı Tekniği	42
3.2.2.3. Müşteri Kârlılığına Yön Veren Faktörler	43
3.2.2.4. Etkenlerin Düzenlenmesi.....	43
3.2.2.5. Müşteri Kârlılık Verilerinin Kullanılması.....	44
3.2.2.6. Yukarıdan Aşağıya Müşteri Kârlılık Analizinin Kullanılması	44
BÖLÜM IV	45

MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ KAPSAMINDA AKSARAY’DA FAALİYETTE BULUNAN BİR FİRMADA UYGULAMA	45
4.1. Uygulamanın Amacı.....	45
4.2. Uygulamanın Önemi	45
4.3. Uygulamanın Kapsamı.....	46
4.4. Uygulamanın Yöntemi	46
4.5. Uygulama Verilerinin Analizi	47
4.6. Uygulama Kapsamındaki İşletmenin Tanımı.....	47
4.7. Uygulanan Analiz Teknikleri	49
4.7.1. Bireysel Boyutta Müşteri Kârlılık Analizi.....	49
4.7.1.1. Müşterilerin Tespiti ve Sınıflandırılması	49
4.7.1.2. Gelirlerin Müşteri Bazında Sınıflandırılması	49
4.7.1.3. Gelirlerin Ürün ve Hizmet Bazında Sınıflandırılması	50
4.7.1.4. Satılan Ürünlerin Satış Fiyatının Belirlenmesi.....	51
4.7.1.5. Müşteri ve Ürün Bazında Satış Miktarı ve Tutarının Belirlenmesi	53
4.7.1.6. Müşterilere Yapılan İskonto ve İndirimlerin Tespit Edilmesi.....	54
4.7.1.7. Satılan Ürünlerin Maliyetlerinin Müşteri Bazında Tespit Edilmesi	56
4.7.1.7.1. Direkt İşçilik Maliyetleri	58
4.7.1.7.2. Genel Üretim, Pazarlama ve Genel Yönetim Maliyetleri.....	59
4.7.1.7.3 Ürün Maliyetlerinin Belirlenmesi Aşamaları	70
4.7.1.7.4. Müşteri Bazında Satılan Malın Maliyeti Tablosu.....	77
4.7.1.8. Her bir Müşteri Bazındaki Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderlerinin Belirlenmesi.....	78
4.7.1.9. Her bir Müşteri Bazındaki Genel Yönetim Giderlerinin Belirlenmesi.....	84
4.7.1.10. Müşteri Kârlılığına İlişkin Hesaplamanın Tamamlanması	88
SONUÇ.....	91
KAYNAKÇA.....	93
ÖZGEÇMİŞ.....	102

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Aylık Çalışan Sayısı	47
Tablo 2. Sahip Olunan Tesis, Makine, Cihazlar ve Araçlar	48
Tablo 3. Müşterilerden Elde Edilen Brüt Satış Geliri.....	50
Tablo 4. Stokların Ürün Çeşidi Olarak Gruplandırılması.....	50
Tablo 5. Stok Bazlı Satış Tablosu.....	51
Tablo 6. Ürün Çeşidi Bazlı Satış Tablosu.....	52
Tablo 7. Müşteri Ürün Bazlı Brüt Satış Tablosu (TL).....	53
Tablo 8. Müşteri Ürün ve Miktar Bazlı Brüt Satış Tablosu.....	54
Tablo 9. Müşteri Net Satış Tablosu (TL).....	54
Tablo 10. Müşteri Ürün ve Miktar Bazlı Net Satış Tablosu	55
Tablo 11. Taş Ocağı Üretim İş Akış Şeması.....	57
Tablo 12. Direkt İşçilik Giderleri.....	58
Tablo 13. Genel Üretim ile Pazarlama, Genel Yönetim Maliyetleri	61
Tablo 14. İşletme İçerisinde Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Tanımlanması	62
Tablo 15. Kaynakların Faaliyetlere Dağılımındaki Kaynak Sürücüler	63
Tablo 16. Faaliyetlerin Kaynak Sürücülerinin Miktarı	65
Tablo 17. Faaliyetlerin Kaynak Sürücülerinin Kullanma Oranları (%).....	66
Tablo 18. Faaliyet-Maliyet Matrisi	68
Tablo 19. Faaliyetlerin Maliyetlerinin Ürünlere Dağılımı İçin Faaliyet Sürücülerinin	71
Tablo 20. Ürünlere Göre Faaliyetlerin İşçilik Saatlerinin Dağılımı	72
Tablo 21. Faaliyet Sürücülerinin Ürünlere Göre Dağılımı	73
Tablo 22. Faaliyet Sürücülerinin Ürünlere Göre Yüzdeleri	74
Tablo 23. Faaliyetlerin Giderlerine Göre Ürün Bazında Üretim Maliyetleri	75
Tablo 24. Ürünler Envanter Tablosu	76
Tablo 25. Ürün Birim Maliyet Tablosu	76

Tablo 26. Müşteri ve Ürün Bazlı Gelir ve Satılan Malın Maliyeti Tablosu	77
Tablo 27. Faaliyetlerin Maliyetlerinin Müşterilere Dağıtım İçin Faaliyet Sürücüleri.....	79
Tablo 28. Müşterilere Göre Faaliyetlerin İşçilik Saatlerinin Dağılımı	80
Tablo 29. Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Dağılımı.....	80
Tablo 30. Ürün Teslimi İçin Yapılan Nakliye (KM)	81
Tablo 31. Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Yüzdeleri	81
Tablo 32. Faaliyetlerin Giderlerine Göre Müşteri Bazında Pazarlama Dağıtım Maliyetleri	83
Tablo 33. Faaliyetlerin Maliyetlerinin Müşterilere Dağıtım İçin Faaliyet Sürücüleri.....	84
Tablo 34. Ürünlere Göre Faaliyetlerin İşçilik Saatlerinin Dağılımı	85
Tablo 35. Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Dağılımı.....	85
Tablo 36. Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Yüzdeleri	85
Tablo 37. Faaliyetlerin Giderlerine Göre Müşteri Bazında Genel Yönetim Gideri Maliyetleri.....	87
Tablo 38. Müşteri Karlılık Tablosu	88

SİMGELER VE KISALTMALAR

CIMA	:Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Enstitüsü
COSG	:Satılan Malların Maliyeti
CR	:Müşteri Gelirleri
CSO	:Müşteriye Özgü Ek Maliyetler
CTS	:Hizmet Maliyeti
MBS	:Muhasebe Bilgi Sistemi
Ör	:Örnek
SYMA	:Stratejik Yönetim Muhasebesi Araçları
vd	:Ve diğerleri

GİRİŞ

İşletmeler, kısıtlı imkânlarla sürdürülebilir kâr sağlamaya çalışmaktadır. Bu anlamda, kısıtlı imkân ve olanakların daha verimli değerlendirilebilmesi için müşteriye tam olarak anlamalı, ilgi ve ihtiyaçları doğru tespit etmeli ve değer odaklı bir yaklaşım ortaya koymalıdır. Bunun için de müşteri muhasebesi; işletmelerin pazarda doğru politikalar üretmesi ve kaynakların verimli kullanılması bakımından büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin geleneksel yöntemler yerine müşteri odaklı modern yöntemleri benimsemeleri günümüzde bir gereklilik halini almıştır. Bu anlamda müşteri muhasebesi uygulamalarına verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Müşteri muhasebesi uygulamalarından elde edilen veriler; müşterilerin işletmeye sağladığı kâr bakımından sınıflandırılmasını olanaklı hale getirmekte ve işletmelerin yüksek kârlı müşterilere odaklanarak pazarda rekabet avantajını lehine çevirmektedir.

Müşteri muhasebesinin üç temel bileşeni vardır: Müşteri sadakati, müşteri tatmini ve müşteri kârlılığı. Bileşenler dikkate alındığında; müşteri odaklı ve müşterinin yaşam boyu değerini dikkate alan bir yaklaşımın ön planda olduğu görülmektedir. Müşteri odaklı muhasebe anlayışının günümüzde artan önemiyle birlikte literatürde de çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Fakat literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; bu tip çalışmaların sayısının görece yeterli düzeyde olmadığı ve gerçek muhasebe değerlerinden hareketle uygulamaya dönük araştırmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu çalışmayla literatüre katkı sağlanması ve daha sonra yapılacak çalışmalar için ve sektör için örnek bir uygulamanın ortaya konulması umulmaktadır. Bu çalışma kapsamında; Aksaray'da faaliyet gösteren bir işletmenin müşteri muhasebesi bağlamında, müşteri değeri ve karlılık analizi yapılmıştır.

Çalışma dört ana kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüz şartlarında faaliyetlerini yerine getirmeye çalışan işletmelerin stratejik olarak bir yönetim tarzı belirlemeleri üzerinde durulmuştur. Özellikle de bu stratejileri belirleme noktasında müşteri muhasebesinin önemi vurgulanmaya çalışılmış ve müşteri odaklı bir

sistem belirleyebilen işletmelerin hem müşteri memnuniyeti hem de devamlılıkları anlamında çok önemli başarılar elde ettiği izah edilmiştir.

İkinci bölümde ise 1990'lı yılların başlarından itibaren işletme sahipleri ve araştırmacılar tarafından önem verilmeye başlanan müşteri değeri kavramı üzerinde durulmuştur. Müşteri değeri kavramının müşteri memnuniyeti ile olan kuvvetli bağları sonucu olarak popülaritesi artmıştır. Müşterilerini bir değer olarak gören ve onlara katkı yapmaya çalışan işletmeler müşteri sadakatini sağlayabilecek ve hayatiyetini devam ettirebilecektir.

Üçüncü bölümde çalışmanın temel konusunu oluşturan müşteri karlılık analizi konusu ele alınmış ve detayları ile açıklamaya çalışılmıştır. Müşteri karlılık analizi bireysel boyutta müşteriler için yapılabildiği gibi büyük sayıda müşteri grupları içinde yapılabilmektedir. Bireysel boyutta müşteri karlılık analizinde öncelikli olarak müşterilerden elde edilen gelirler tespit edilmekte daha sonrasında bu gelirleri elde edebilmek için yapılan faaliyetler belirlenerek gerçekleştirilen giderler bu faaliyetlere uygun sürücüler vasıtasıyla yüklenmektedir. Daha sonrasında müşteriler için katlanılan satılan malın maliyeti ve müşteriye özgü giderler tespit edildikten sonra net karlılığa ulaşılmaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise kırma taş mıcır sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin faaliyet tabanlı maliyetlendirme sistemi ile müşteri karlılığı analiz edilmiştir. Analiz yapılan işletme detaylı bir şekilde incelenmiş, faaliyet konusu, faaliyet alanları, müşteri portföyü ve ürün grupları ile işletmenin üretim başlangıç aşamasından satışın en son aşamasına kadar ki faaliyetleri detaylı bir şekilde belirlenmiştir.

Sonuç olarak; kırma taş mıcır sektöründe faaliyette bulunan bir işletmeden hareketle stratejik bir yönetim anlayışı kapsamında müşteri değeri ve karlılık analizi odaklı bir çalışma yapılmış ve elde edilen sonuçlar aktarılmıştır.

BÖLÜM I

STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLARAK MÜŞTERİ MUHASEBESİ

1.1. Yönetim ve Strateji Kavramı

Bir kavram olarak yönetim faaliyet ve olaylarının, akademik çevrelerce ele alınması oldukça yenidir. Özellikle, sanayi devrimi neticesinde açığa çıkan değişim ve dönüşüm, yönetim kavramına da ayrı bir çehre kazandırmış ve yönetim kavramı bugün daha kapsamlı bir hal almıştır (Nişancı, 2015: 257-258). Genel olarak yönetim; bir veya birden daha fazla sayıda insanın çalışmalarında ortak çalışma anlayışını sağlayarak, onları belli amaçlara yöneltme süreci olarak tarif edilmektedir (Büyükmirza, 2017: 17). Başka bir ifadeyle yönetim; örgütün sahip olduğu kaynakların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için kullanılmasını gerektiren bir kavram olup, örgütler için hayati bir öneme sahiptir (Güçlü, 2003: 63-64). Yani yönetim, günümüzdeki anlamına sanayi devriminden sonraki değişim ve dönüşümle ulaşmış, belli hedeflere ulaşmak için örgütsel kaynakların eşgüdümlü bir biçimde kullanılmasını ifade eden bir süreçtir.

İşletmecilik açısından strateji; işletmenin faaliyette bulunduğu çevresi arasındaki ilişkileri inceleyerek işletmenin yönünün ve hedeflerinin belirlenmesi, faaliyetlerin tespiti ve işletme yapısının tekraren organize edilerek ihtiyaç duyulan kaynakların yeniden tahsis edilmesidir (Dinçer, 2007: 17-18). Başka bir tanıma göre strateji; örgütlerin varlıklarını devam ettirmek, etkinliğini arttırmak ve genel anlamda hedeflerine erişebilmek adına aldıkları tedbir ve düzenlemeleri, izlenilen yolu açıklamaktadır. Strateji kavramı; geçmişte daha çok askeri bir anlam ifade etmekte iken günümüzde ise işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde etkili olan kararlar veya kararlar bütünü de ifade etmektedir. Bu anlamda, işletmeler; globalleşme, teknolojiye hızlı değişimler, yeni pazarlar, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi ve buna benzer gelişmeler neticesinde meydana çıkan rekabet ortamında stratejik düşünmek ve karar vermek durumundadırlar (Özer, 2015: 71, 70). Strateji, pazardaki rekabet ortamında örgütlerin etkin bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi ve devamlılığını sağlamasında izledikleri kritik yollar bütünüdür.

1.2. Stratejinin Çeşitli Kavramlarla İlişkisi

Strateji uygulamada birçok kavram ile ilişki içinde bulunmaktadır. Stratejinin ilişkili olduğu kavramlarla ortak birçok noktası olmasına rağmen, ayrıştığı ve farklılığının olduğu birçok noktada mevcuttur.

Özellikle strateji ve politika kavramları çok karıştırılmaktadır. Strateji kısmi belirsizliklerin olduğu ortamlarda sık sık değişebilen kararlar bütününden oluşmakta iken **politika** daha uzun süreli hedefler için belirlilik ortamında alınan ve devamlılık gösteren kararlar bütününden oluşmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 409).

Ana amaca ulaşabilmek için kullanacağımız strateji yönetimin daha üst kademelerinde belirlenir. İzlenen yöntem ve yollarının bütününden oluşan ve stratejik amaçlara ulaşabilmek adına kullandığımız **taktikler** ise daha alt yönetim kademelerinde kullanılır. Stratejiler genel amaçlardan oluşan kapsamlı planlamalar içerirken, ayrıntılardan ve eylem planlarından oluşan taktiklerden ayrışır (Akgemci ve Güleş, 2010: 4).

Programda bir işin kim veya kimler vasıtasıyla, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı en ince ayrıntılarına kadar alt kademe yöneticileri tarafından belirlenir. Stratejiler ise üst yönetimler tarafından işletmenin amaçları doğrultusunda meydana gelebilecek bütün olay ve eylemlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve değerlendirilerek seçilmesini gerekli kılar (Akgemci ve Güleş, 2010: 4).

Süresi uzun seçimler ve hedeflerle ilgili olan stratejilere ulaşmak için uygulanacak yollar ve araçların seçimini içeren **planlar** işletmedeki eylemlerin içeriğini, kaynaklarını, hedeflerini ve zamanını kapsamaktadır (Özer, 2015: 71). İşletmenin ilişkili olduğu çevresi ve çevresel değişimiyle sınırsızla ilişkili olan planlar bu yönü itibarıyla strateji kavramına yaklaşmaktadır (Ergin ve Elmacı, 1999: 28).

Uzun süreli ve devamlı tercihlerden oluşan **yöntem** bu yönü itibarıyla strateji ile benzerlik gösterse de strateji daha kapsamlı ve ana problemler ile ilgilenmekte iken yöntemin ilgi alanı stratejinin uygulanış biçimi ile ilgilidir (Ergin ve Elmacı, 1999: 27).

1.3. Stratejik Yönetim

İşletme yönetimlerinin başarısı belirlenen hedeflere ulaşmada gösterilen başarı ile doğru orantılıdır. İşletmeler belirledikleri hedeflere ulaşmada çeşitli yol ve yöntemler belirlemekte ve belirlenen hedefler doğrultusunda politikalar oluşturmaktadırlar. Stratejik

yönetim misyon, vizyon, amaç, hedef, yol ve yön olarak tanımlanan halkalar bütününden oluşan ve işletmelerin acımasız rekabet ortamında başarılı olmasını sağlaması beklenen yönetim biçimidir (Ertuna, 2008:12).

Stratejik yönetim, bir kuruluşun rekabet avantajı yaratması ve sürdürmesi için gerçekleştirdiği analizler, kararlar ve eylemlerden oluşur. Stratejik yönetimin özü, bazı işletmelerin niçin diğer işletmelerden daha iyi performans ortaya koyduğunu araştırmaktır. Böylece, yöneticiler, bir işletmenin uzun bir süre boyunca sürdürülebilir avantajlar elde edebilmesi için nasıl rekabet edeceğini belirleyebilirler (Dess vd., 2012: 48).

Yoğun bir rekabet içerisinde faaliyetlerini sürdüren günümüz işletmelerinin en ehemmiyetli rekabet aracı “bilgi” dir. Bilgiyi doğru kullanabilen ve yönetebilen işletmeler strateji belirleme noktasında da avantajlı duruma gelmektedirler. İşletmeler doğru ve zamanında edinilmiş bilgiler ile belirleyecekleri stratejiler sayesinde hedeflerine daha kolay ulaşabileceklerdir. Doğru bir şekilde belirlenmiş strateji sayesinde yapılmayan aşamalar bile işletmeyi hedefinden uzaklaştırmazken, yanlış stratejiler neticesinde atılacak her adım, eylem ve etkinlik işletmeyi amaç ve hedeflerinden uzağa götürür (Yeniçeri ve İnce, 2005:189).

Belirli kişilerin (ör. yönetim, sahipler) elde etmek için çaba göstereceği gelecekteki koşullar, stratejik yönetimin amaçlarını temsil eder. Kurum kültürü, değerleri ve yapılarıyla buna temel oluşturur ve bir vizyon ve misyon ortaya çıkması anlamında yönetim sürecini şekillendirir (Kotler, Berger, ve Bickhoff, 2016: 12).

Asıl hedefi strateji geliştirmek, tatbik etmek ve meydana çıkan neticeleri değerlendirmek olan stratejik yönetim, strateji ve yönetim kavramlarının birleşiminden ortaya çıkan çağdaş bir yönetim biçimidir. Aşağıda yer alan soruların stratejik yönetim sürecinde dikkate alınması ve incelenerek karar verilmesi çok ehemmiyetlidir (Duman, 2012: 6-7):

- Stratejinin oluşturulacağı zaman ne zamandır?
- Strateji oluşturulurken nasıl bir yol izlenecektir?
- Stratejinin oluşturulma sebepleri nelerdir?
- Stratejiden beklenen hedefler nelerdir?
- Strateji oluşturulurken kimler katkı sağlayacaktır?

1.4. Stratejik Yönetimin Önemi

Günümüzde işletmeler çok rekabetçi ve sürekli değişen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler bu ortamda bir yandan pozisyonlarını korumaya çalışırken bir yandan da büyümenin yanında karlılığı maksimize edebilmenin yöntemlerini araştırmaktadırlar. Tüm bunları yaparken işletmenin yöneticileri hem içsel faaliyetleri yönetmek hem de yakın ve uzak dış çevre ile olan ilişkileri düzenleyerek rekabet ortamında en uygun yönetim kararlarını almak zorundadırlar (Pearce II ve Robinson, 2015: 3).

Stratejik yönetim işletmenin uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmesi ve en önemlisi yaşamını sürdürebilmesinin yanında rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmesini sağlar. Sürekli değişen ve dinamik bir yapıya sahip olan iş dünyasında işletmelerin pozisyonlarını koruyabilmek ve ileriye gidebilmek adına uygulayacağı stratejiler çok önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014: 33).

İşletmenin misyonunu yani hedef ve amaçlarını gerçekleştirmede ki başarısı için, üretim için, pazarlama için, kar maksimizasyonu sağlamada en ehemmiyetli konuların başında; yerinde, akla, mantığa ve rekabet ortamının gerçeklerine uygun, etkili stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması gelmektedir (Kabar, 2011: 69).

1.5. Stratejik Yönetim Muhasebesi

Geleneksel olarak, yönetim muhasebesinin organizasyonlarda finansal karar verme sürecini desteklediği düşünülmekteydi (Nixon ve Burns, 2012: 236). Ancak sadece katma değere odaklanan geleneksel yönetim muhasebesinin işletmenin alacağı finansal kararlarda başarılı olamayacağı ve dar kaldığı anlaşılmıştır (Zeynep, 2004: 243-244). Geleneksel muhasebe sistemi işletme faaliyetlerinin çevresel etkileri ile ilgilenmekten ziyade finansal neticelerine odaklandığı için işletmelerin çevre ile etkileşimini çok daha iyi belirleyebilecek yeni muhasebe sistemlerine ihtiyaç duyulmuştur (Tüm, 2014: 60).

Günümüz rekabet ortamında geleneksel yönetim muhasebesi, işletmeler için hayati önem arz eden stratejilerin takip edilmesi ve yeni stratejilerin belirlenmesi aşamasında gerekli finansal verileri sağlamada çokta faydalı olamamaktadır. İşletmelerin stratejik amaçları doğrultusunda dizayn edilerek yararlanılan yönetim muhasebesi sistemleri işletme yöneticilerinin başarılı olma olasılığını artıracaktır (Yılmaz, 2016: 933). Yönetim muhasebesinin, işletmenin faaliyette bulunduğu çevre ve rakipleri hakkında bilgi bildirerek

stratejik perspektife uyum sağlamasına gereksinim vardır. Çevredeki ve işletmenin içyapısındaki seri farklılıklara cevap verebilecek esneklikte niteliklere sahip olan yönetim muhasebesi çeşidi stratejik yönetim muhasebesidir (Yalçın, 2006: 16).

CIMA (Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Enstitüsü) resmi terminolojisine göre, stratejik yönetim muhasebesi, işletme dışı faktörler hakkındaki bilgileri ve ayrıca finansal olmayan ve harici bilgileri içeren bir yönetim muhasebesi şeklindedir.(CIMA, t.y.,par.1)

Günümüzde geleneksel yönetim muhasebesi, evrim sürecinden geçerek stratejik yönetim muhasebesine dönüşmüştür. Stratejik yönetim muhasebesi, şirketin katma değerine katkıda bulunan ve üretim maliyetini etkileyen dış faktörlerin analizine dayanmaktadır. Ayrıca, stratejik yönetim muhasebesi, sadece nicel değil aynı zamanda niteliksel verileri kullanarak, daha derin ve daha büyük bir işletme ile ilgili ekonomik olayların analizini yaparak yönetimin uzun vadeli stratejik olarak anlaşılmasını sağlar. Stratejik yönetim muhasebesi, şirketin rekabet edebilirliğini ve pazardaki konumunu iyileştirmek için güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesini sağlar (Hudaib, 2018: 26).

1.5.1. Stratejik Yönetim Muhasebesi Araç Kategorileri

İşletme yöneticilerin karar vermesine yardımcı olabilmek amacıyla; rekabette bulunulan çevre, rakipler ve müşteriler ile ilgili bilgilerin derlenerek kullanılabilecek veriler haline getirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için stratejik yönetim muhasebesi araçları düzenlenmiştir (Apak, 2018: 30). Stratejik Yönetim Muhasebesi normalde kendi içinde bir disiplin olmaktan çok bir teknik küme olarak tanımlanır (Guilding, Cravens, ve Tayles, 2000; Langfield-Smith, 2008). Çalışmalarından birinde, Cadez ve Guilding (2008) beş geniş kategoride toplanan 16 bireysel SYMA aracını şöyle tanımlamaktadır:

1.5.1.1. Maliyetleme

Maliyetleme: Bu, özellik maliyetleme, yaşam döngüsü maliyetleme, kalite maliyetleme, hedef maliyetleme ve değer zinciri maliyetleme dahil olmak üzere çeşitli türde maliyet ölçümleriyle ilgili özel teknikleri kapsar.

Özellik maliyetleme, güvenilirlik, yenilikçi tasarım ve kolay bakım gibi ürün özelliklerinin maliyetini hesaplamayı içerir; ve bu özelliklerin müşterilere sağladığı değer ile karşılaştırılmasıdır (McNair, Polutnik, ve Silvi, 2001: 37; Roslender ve Hart, 2010: 742).

Yaşam döngüsü maliyetleme, bir ürünün satınalma, bulundurma ve ürün ömrü boyunca (operasyonel, bakım ve elden çıkarma maliyetleri gibi) taşınması gereken tüm harcamaların tahmin edilmesi ve işletme stratejileri doğrultusunda iyileştirmeler yapılmasını gerektirir (Apak, 2018: 32).

Kalite maliyetine gelince, farklı tanımlamalar, sınıflandırmalar ve ölçüm yaklaşımları önerme konusunda bol miktarda literatür bulunmaktadır (Schiffauerova ve Thomson, 2006: 649), ancak çoğu uzman, temel olarak önleme, değerlendirme ve başarısızlık maliyetlerini tanımlamak ve ölçmekten ibaret olduğu kabul edilir (Gryna, 1998, s. 8.2).

Adından da anlaşılacağı gibi, hedef maliyetleme, istenen kar marjını piyasa fiyatından çıkararak ve daha sonra bu hedefi gerçek maliyetle karşılaştırarak bir ürün için hedef maliyetini belirlemektir (Kato, 1993: 38; Monden ve Hamada, 1991: 19).

Bu kategorideki son araç, değer zinciri maliyeti olarak adlandırılır ve potansiyel sinerjilerden ve ittifaklardan yararlanmak için, organizasyonun sınırlarının ötesinde tedarikçilere ve müşterilere geleneksel maliyet analizini genişletmeyi önerir (Slagmulder ve Cooper, 2003).

1.5.1.2. Planlama, Kontrol ve Performans Ölçümü

Performansın standartlarla karşılaştırılmasını içeren iki uygulamayı kapsar: Kıyaslama ve bütünsel performans ölçümü.

Kıyaslamada işletme, üstün performans gösteren işletmelerin başarı etmenlerini tespit edip bunları kendi işletmesinde tatbik etmekte ve rakip işletmeler ile mukayese etmektedir (Kaygusuz, 2006: 10).

Bütünsel performans ölçümü, müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını arttırmak için işletme karnesi gibi finansal ve finansal olmayan bilgileri içeren verileri sağlar (Cinquini ve Tenucci, 2007; Ittner, Larcker, ve Randall, 2003: 715).

1.5.1.3. Stratejik Karar Verme

Bu kategori karar vermeyle ilgili olan stratejik maliyetlendirme, stratejik fiyatlandırma ve marka değeri konularını ele alan üç ayrı araç içerir. Yalnızca iç maliyet azaltmaya odaklanan geleneksel tekniklerin aksine, stratejik maliyetleme, şirketin stratejik konumunu ve uzun vadeli rekabet avantajlarını göz önünde bulundurarak maliyet analizini genişletmeyi amaçlar (Slagmulder ve Cooper, 2003; Cravens ve Guilding, 2001). Genel olarak, stratejik fiyatlandırma, ürün ve hizmet fiyatlarının belirlenmesinde stratejik faktörlerin (rakip fiyat tepkisi, esneklik, pazar büyümesi, ölçek ekonomileri ve deneyim ekonomileri gibi) değerlendirilmesi ve incelenmesi olarak tanımlanabilir (Cinquini ve Tenucci, 2007; Simmonds, 1982). Son olarak, marka değerlemesinin amacı, liderlik, istikrar, pazar payı, uluslararasılık, trend, destek ve geçmiş karlar gibi güç faktörlerini değerlendirerek bir markanın finansal değerini tahmin etmektir (Cadez ve Guilding, 2008: 857).

1.5.1.4. Rakiplerin Muhasebesi

Bu, rakip maliyet değerlendirmesi, rakiplerin durumunu izleme ve rakip performans değerlendirmesi gibi rakiplerle ilgili birkaç özel tekniğin kullanımını önermektedir. Birincisi, rakiplerin birim maliyetleri hakkında düzenli olarak güncellenen bilgileri (Guilding, 1999: 584), doğrudan fiziksel gözlem yoluyla veya bu tür rakiplerin eski çalışanları ile tedarikçiler ve müşteriler gibi dolaylı veri kaynakları aracılığıyla sağlanmaktadır (Ward, 2011). Rakiplerin durumunu izleme, maliyetleri göz önünde bulundurmanın yanı sıra satış, pazar payı, üretim hacimleri ve karları gibi diğer rakiplerin değişkenlerini de analize dahil ettiği için rakip maliyet değerlendirmesinden daha kapsamlı bir yaklaşımı temsil eder (Simmonds, 1981, 1986). Rakiplerle ilgili son uygulama, rakiplerin performansının değerlendirilmesi olarak bilinir ve özellikle rekabet avantajı kaynaklarını belirlemek amacıyla rakiplerin yayınlanmış finansal tablolarının incelenmesi ve yorumlanmasına odaklanmasıyla yukarıda belirtilen diğer iki durumdan farklıdır (Guilding, 1999: 584; Moon ve Bates, 1993: 139).

1.5.1.5. Müşteri Muhasebesi

Bu kategori, müşterilerin karlılık analizi, ömür boyu müşteri karlılığı analizi ve müşterilerin varlık olarak değerlendirilmesi dahil olmak üzere muhasebe perspektifinden

müşterilerin çeşitli yönlerine odaklanmaktadır. Hem pazarlama hem de muhasebe literatüründe geliştirilen bir uygulama olan (Niraj, Gupta, ve Narasimhan, 2001: 2), müşteri karlılık analizi, faaliyete dayalı maliyetlendirme ilkelerinin uygulanması yoluyla (Roslender ve Hart, 2010: 740), belirli müşteriler için satışlardan elde edilen karların hesaplanmasını gerektirir (Guilding ve McManus, 2002: 48). Anlaşılacağı gibi, geçmiş karlarla ilgili bilgilerin, bir müşterinin işletmeye olan önemini anlamaya yetmeyebileceği göz önüne alındığında (Van Raaij, Vernooij, ve van Triest, 2003: 581), ömür boyu müşteri karlılığı analizi, müşteri kazancının analizinin zaman dilimini, gelecekteki dönemleri içerecek şekilde genişletir (Guilding ve McManus, 2002: 49). Buna karşılık, müşterilerin varlık olarak değerlemesi, her bir müşteriye atfedilebilen beklenen kazanç akışlarının bugünkü değerinin, iskonto edilmiş nakit akışı analizi ile belirlenmesini gerektirdiğinden, önceki iki uygulamanın ek bir uzantısıdır (Gupta, Lehmann, ve Stuart, 2004: 17; Gupta ve Lehmann, 2003: 10).

1.6. Müşteri Muhasebesi Kavramsal Çerçeve

Kar elde ederek büyümek ve devamlılığını sağlamak isteyen işletmeler bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için müşterilerine mal ve hizmet sunarlar(Özsungur, 2018: 610). Dolayısıyla fayda-maliyet analizlerinin temel noktasında, işletmeler için en önemli değer olma konumundaki müşteriler bulunmaktadır(Duman, 2012: 95). Günümüz rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmeler müşterilerinin isteklerinin ihtiyaçlarına cevap verirken kendileri açısından da işletmeye değer katan/katmayan müşterileri tespit ederek müşteri odaklı bir sistem belirlemek zorundadırlar. Böylece hem müşteri hem işletme memnuniyeti sağlanmış olacaktır(Duman, Yücenurşen, ve Apak, 2016: 55).

Fayda-maliyet analizi, nicel ve nitel faktörleri dikkate alarak kısa ve uzun vadeli olarak müşteri veya müşteri grupları ile ilgili maliyetleri ve olası tüm kar ve kazançları ölçmek için kullanılan sistematik bir yaklaşımdır. Müşteri Muhasebesi, bir müşteriye veya bir müşteri grubuna ilişkin kar, satış veya bugünkü kazanç değerinin değerlendirilmesine yönelik tüm muhasebe uygulamalarını içerir(Holm, Kumar, ve Plenborg, 2016: 19). Geleneksel olarak gelirlere odaklanan sistemler yerine son yıllarda karlara odaklanan sistemler kullanılmakta ve karlı müşterilerin işletmeye kazandırılmasının yanı sıra elde tutulması da öncelikli bir konu haline gelmiştir(Foster ve Gupta, 1994: 44). Bir projenin değerlendirilmesi ya da yatırım kararının alınması ve uygulanması, o işletmenin yöneticileri tarafından yapılan fayda-maliyet analizinin sonucunda ortaya çıkar. Maliyet

analizi sosyal fayda yönünden maliyet açısından tanımlanarak ölçülmesi veya karşılaştırılmasıdır. (Campbell ve Brown, 2003: 1). Hangi yolun daha iyi ve karlı olduğuna fayda- maliyet analizi aracılığı ile tespitte bulunmak daha kolaydır. Fayda-Maliyet analizi belirli aşamalarla yapılır: Var olan konuların belirlenmesi, farklı alternatiflerin ortaya koyulması, olasılıkların belirlenmesi, var olan tüm alternatif projelerin etkileriyle birlikte sıralanması, ortaya çıkan etkilerin sayısal olarak ifade edilmesi ve ortaya çıkarılması, büyüklüğü tam olarak belirtilmemiş etkiler, şuan ki verileri elde etmek için gelecek verilerin iskontosunu tutmak, belirsizliğin ortadan kaldırılması için ölçülmesi ve ortaya atılması, sağlanacak olan faydanın yanı sıra maliyetlerin de karşılaştırılması, son olarak da proje sonrası yönetimin yapılması(Zerbe Jr. ve Bellas, 2006: 3).

Müşteri karlılık analizi işletme açısından daha karlı müşterilerin tespit edilmesi, bu müşterilerle ilişkilerin yoğunlaştırılması ve daha az kar getiren veya kar getirmeyen müşteri/müşteri grupları ile ilgili stratejilerin belirlendiği kararlar bütünüdür. “Müşteri gelirleri” ve “müşteri maliyetleri” şeklinde iki ana bölümden oluşmakta olan müşteri karlılık analizi her bir müşteri bazında karlılığın irdelenmesine odaklanmaktadır. Müşteriden işletmeye sağlanan varlık akışı yani müşterilere temin edilen ürünler ve verilen hizmetler karşılığında işletmeye kazandırılan değerler bütünü müşteri gelirleri olarak adlandırılmakta iken hizmet veya ürünün müşteri tarafından satın alınmasına kadar katlanılan imalat, pazarlama, araştırma-geliştirme ve diğer bütün giderlerin toplamı müşteri maliyeti olarak adlandırılmaktadır(Sarıgül, 2014: 143, 148).

1.7. Müşterilerin Harcama Alışkanlıklarına Göre Sınıflandırılması

Algılanan değerlerin anlaşılması ile müşterilerin tüketimde harcama alışkanlıklarının belirlenmesi daha kolay hale gelmektedir. Satıcı ile alıcı arasındaki değer iki türlü olarak karşımıza çıkar. Birincisi satıcının algıladığı diğeri ise alıcının anladığı değerlerdir. Müşteri ve işletme arasında alıcılar ve tedarikçiler göz ardı edildiğinde iki türden değer algısı karşımıza çıkmaktadır.

Tüketici satın almaya çalıştığı ve beğendiği mal ile ilgili olarak bir beklenti ve istek içerisinde bulunmaktadır. Müşterinin bu beklentisi hizmet alacağı ürünle ilgili olabileceği gibi işletmeyle ya da satın alma işlemi ile ilgili de olabilmektedir. Fayda ile maliyet arasındaki farklılık (Day, 1994: 38), ödenen ücret karşılığında nelerin alındığı yada sahip

olunduğu (Sirohi vd., 1998: 228), işletmelerin sunduğu ve aynı zamanda alıcının ortaya koyduğu faydalanma değeri algısı Woodall, 2003:21), fayda ile maliyet arasında bulunan oran (Khalifa, 2004: 647) gibi tanımlamalar müşterinin anladığı değerler için ortaya konulur. Tüketiciler satın alma işlemi ile büyük riskler almakta bu ürüne ulaşmak için zaman harcamakta, kısıtlı olduğu mali tablosuna rağmen fedakarlık yaparak kenara sermaye koymakta, almayı düşündükleri ile feda ettikleri arasında değerlendirmede bulunma fedakarlığıdır. (Schechter, 1984: 12; Zeithaml, 1988: 14).

1.7.1. Satın Alma Alışkanlıkları

Karlılığın artırılabilmesi için tüketicilerin alışkanlıkları belirlenmeli ve ölçülmelidirler. Kampanyalar, promosyonlar tüketici karlılığı üzerinde büyük öneme sahiptirler. (Nguyen vd., 2015: 212). Bunun dışında satın alma ve harcama alışkanlıkları düşük oranda olursa bu etki negatif yönlü olabilmektedir. Bu nedenle satın alma ve harcamaların belirlenmesi bunun yanında işletme için nasıl bir etkisinin olacağı saptanmalıdır. Ürün iadesi politikası geliştirilmelidir. Tüketicilerin işletme ile ilgili olarak düşünceleri ve belli faktörlerin oluşması satın alma alışkanlıklarının meydana gelmesi ve oluşması sağlanmaktadır. Satın alınan ürünle ilgili tatmin edicilik her zaman ürünle ilgili ihtiyaç giderimi meydana getirmez. Her zaman güvende olma düşüncesi tüketicide bir mesaj oluşturmaktadır. Meydana gelen bu mesajdan satın alma eğilim ve davranışları etkilenmektedir. Ürüne ilişkin güven algısı oluşmazsa satın alma ve ürüne bağlanma eksi yönde etkileneceğinden, satın alma alışkanlığı da bu yönde etkilenmektedir. Fakat bu durumda istisnai geri dönüşler de yaşanmaktadır. Sosyal baskılar, aile ve psikolojik durum üründe güven oluşmasa da kişiyi tüketime itebilmektedir. (Özsungur, 2018: 615)

1.7.2. Teslim Politikası

Bir ürünün zamanın da teslimi, hız, süre işletmeler için bir rekabet demektir. Ürün teslimini en önce yapan işletme diğerine göre bir adım önde dir.

Siparişlerin tam zamanın da teslim edilmesi müşteri ilişkili hareket etmenin en temel şartıdır.

Hızlı ürün teslimi ile işletme ile müşteri arasında ki ilişki hiçbir zaman sonlanmaz

Özellikle belirtmek gerekirse ürüne ilişkin garanti faktörünün olması müşteri ile işletme arasında ki ilişkinin süreklilik taşıması açısından önemli bir etken oluşturmaktadır. Müşteri bu durumlar doğrultusunda ürün veya hizmetle ilgili olarak bir sorun yaşadığında hızlı bir şekilde işletmeye ulaşabilmekte ve derdini anlatabilmektedir.

Siparişleri yerine getirme ve teslimde hızlilik: Her ürün bir sipariş üzerine üretilmektedir. Üretim ve müşteriye malın hızlı bir şekilde aktarılması rekabet gücü açısından önem teşkil etmektedir.

Vadeye bağlı siparişlerde zamanında teslim: Ürün müşterinin isteği doğrultusunda belirli bir zamana teslimi ayarlanır, bu zamanda ürün teslimi gerçekleşmesi işletmenin güvenilirliğini artırmakta ve işletmeye tüketicinin bağlılığını pekiştirmeye neden olur.

Müşteri ihtiyaçlarına göre en uygun zamanda teslim yapmak: Sipariş alınırken ürünün tüketiciye teslimine ilişkin bir zaman konuşulmasa da işletmen tanıdığı tüketici profilleri doğrultusunda ürünün hangi zaman aralığında gitmesi gerektiğini bilir ve ürünü buna göre teslim etmektedirler.

Kargo ile gönderilen ürünlerde hafta sonu ihtiyaçların meydana gelmesinden ve kargonun da bu zaman da teslim yapmayacağını bilen işletme kendisini buna göre hazırlamakta ve ürün göndermektedir. (Özsungur, 2018: 615-616)

1.7.3. Muhasebe Prosedürü

Muhasebe alanında konuyu tamamen işletme odaklıdır, kaynakların oluşumunu, kullanımını örgütün faaliyetleri sonucunda parasal anlamda meydana gelen artış veya azalışını işletmenin parasal anlamda değerlendiren bir bilgi sistemidir.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken etrafında bulunan tüketici, finans kuruluşları ve diğer işletmelerle finansal ve diğer konular üzerine iletişimde bulunurlar. Bu ilişkiler genellikle parasal anlamda kurulan ilişkilerdir. Bu iletişimden kaynaklanan birçok değer işletme içerisinde ve ilişkide bulundukları işletmeler de değer anlamında ortaya çıkar. Muhasebe sistemi ise işletmelerin diğer işletme ve tüketicilerle oluşan bu iletişimsel ve maddi ilişkileri kaydeder ve rapor haline getirir işlenmiş bilgileri tutar.

Muhasebe sistemi, ekonomik olayları ve değerleri belirli kavram ve ifadeler tabanında toplayan ve kaydeden düşünce sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda belirli bir

zaman aralığında ekonomik faaliyet ve yapısını işletmenin çıkarları doğrultusunda kaydetmek ve tutmak için işletmeler muhasebe kavramını bilmek zorundadırlar.

Muhasebe bilgi sisteminin zamanın da verdiği bilgilere bağlı olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda işletmeleri başarılı bir şekilde yönetmek ve yönlendirmek mümkündür.

Muhasebe sisteminin, finansal olarak meydana gelen olayların kayıt altına alınması, belirli sonuçlar doğrultusunda anlaşılmanın sağlanması, ilgili olan işletmenin onayına ve yorumuna sunulması, maliyet, finansal ve yönetim muhasebesi olmak üzere üç ana başlıktan oluşmaktadır (Duman, 2012: 106-108).

1.7.4. Stok Tutma

Ürünlerin stoklanması ve bilgi ağı yöntemiyle çalışma sürecini ifade eden duruma stok yönetimi denilmektedir. Stoklama ürünlerin belirli bir yere uygun şekilde yerleştirilmesinden ziyade daha öte bir yönetim şeklini ifade etmektedir. Genellikle şube şeklinde çalışan işletmelerin iletişim ağı ile sürekli müşteriden geri bildirim alan sistemin kurulması ve bu geri bildirimlerin kaydedilmesi karşılık anlamında işletmelere büyük değer katmaktadır. Ürünün siparişiyle başlayan alım satım ilişkisi ürünün müşteriye teslimine kadar sürmektedir. Bu bağlamda bakıldığında tüketiciye verilen bilgilerin doğru ve eksiksiz olması önem arz etmektedir. Başarılı bir stok yönetimi bulunan işletmeler ürünün stoktan eksilmesi anlık olarak sistemde kaydedilmekte ve gerekli siparişler zamanında verilmektedir(Orlando vd., 2011: 17).

Stokta veya şubede olmayan ürünün tüketiciye hangi şubede olduğu yada ne zaman şubede olacağı bilgisi de aktarılmaktadır. Tüketicinin profilinin tanınması ve satın almaya ilişkin bilgilerin kaydedilmesi işletmenin karlılığını artırmaktadır. Bu sayede müşterilerin yaş, cinsiyet, bölge gibi unsurları çıkartılır ve buna göre hangi ürünlere veya hizmetlere talep olup olmadığı kolayca tespit edilebilmektedir. Şubeler arası iletişim stoklama ile ilişkili biçimde sürdürülmesi işletmenin ürünlerini doğru müşteri profillerine yönlendirmesi ve rekabet açısından önem taşımaktadır. Örneğin işletmenin bir şubesine A ürünü ile ilgili yoğun talep varken o ürün şubeye gelmiyorsa tüketici işletmenin ürününden olumsuz yönde etkilenebilir.

Stok yönetiminde doğru ürünlerin doğru zamanda sipariş edilmesi ve depoya yerleştirilmesi önem taşıdığı gibi ürünleri getirmede de bir hızlılığın olması müşteri

karlılığı açısından önem taşımaktadır. Stokta yer alan ürünlerle ilişkili olarak sıralamada bir karışıklık olması o işletmeye ilişkin olumsuz bir havanın meydana gelmesine neden olabilmektedir.

Aynı zamanda bir şubede olmayan bir ürünün başka şubede olduğunun doğruluğu bu ürünün müşteriye zamanın da teslimi veya yaşanan aksaklığın anında müşteriye söylenmesi ve müşteri ile sürekli iletişim içinde olunması o işletmeye ilişkin güvenilirliği ve bağlılığı stok yönetimi açısından önem taşımaktadır.

1.8. Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS) ve Müşteri İlişkileri Yönetim

MBS, işletme yöneticilerine fiyat ve hizmetlerin kontrolüne yönelik olarak pazarlama, üretim, finans, AR-GE, halkla ilişkiler ve insan kaynakları gibi bilgi sistemlerinden sağlanan bilgi ve dokümanlarını işletme yöneticilerinin karar alma yönetiminde kullanılan büyük bir iletişimsel ağ olarak tanımlanmaktadır. (Dinç ve Abdioğlu, 2009; 167-168). Muhasebede bulunan bilgiler, amaçların belirlenmesinde kararların açıklanmasında ya da faaliyetler ile tahminlerin tutup tutmadığının karşılaştırılmasında büyük bir önem taşımaktadır. (Sevgener ve Hacırüstemoğlu, 2000; 10). MBS, işletme yönetimi açısından en eski ve başarılı olan bir sistemdir ve muhasebe ilişkileri bu sistem tarafından tutulmaktadır. Bu sistem MBS tarafından üretilmiş ve işletme haricinde bilgi kullanıcıları da bu sistemi kullanmaktadırlar. (Acar ve Özçelik, 2011; 11). MBS, işletmenin sahip olduğu maddi varlıkları ve bu varlıklara kaynak olan sermayeleri gözlemlemekte bu gözlemlerini rapora dökmekte ve değerlendirmede kullanılan bir sistemdir. (Sürmeli vd., 2008; 43). İşletme dışına ve dışarıdan işletmeye ve işletmenin kendi bünyesindeki farklı bölümlere doğru yönelen değer hareketlerinden ortaya çıkan veriler MBS'ye girdi olarak alınmaktadır(Sevim, 2006; 47). MBS içerisinde finansal muhasebe ve yönetim-maliyet muhasebesi gibi muhasebe kısımlarını içeren geniş bir kavramdır. Aynı zamanda muhasebe; sistem ve organizasyonlarda bulunan bütün içerikleri içerisinde bulundurmaktadır. MBS işletme yöneticilerine karar verme aşamasında birçok konuda yardımcı olmaktadır. (Gökdeniz, 2005; 87). İşletmelerde önemli bir yere sahip olan MBS'ler üç temel sorun üzerinde durmaktadırlar. (Sürmeli vd., 2008; 43):

İşletmenin bulunduğu faaliyetleri ve finansal nitelikte olan ekonomik işlemler hakkında bilgiler toplamak ve toplanan bu bilgileri kayıt altına almak,

Kontrol etmek ve planlama faaliyetleri doğrultusunda bilgileri işleyerek veri haline getirmek, toplanan bilgiler doğrultusunda rapor ve tablolar oluşturmak, işletme yöneticilerine sunmak,

İşletmenin ihtiyaç duyduğu anda raporları verebilmek adına sürekli olarak verilerin toplanmasını sağlamak ve verilerin bilgi şeklinde sürekli hazır olarak kayıt altında olmasıdır.

İşletmeler müşteri ile ilişkilerini iyi bir şekilde sürdürebilmeleri ve bu alanda başarı sağlayabilmeleri için insan, süreç ve teknolojiden oluşan bu üç unsur arasında entegrasyonu iyi sağlamalı ve süreci iyi bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İnsan fıtratı gereği belirlenmiş hazırda olan kalıplar içerisinde hareket etmediğinden anlaşılması zor bir varlıktır, ancak anlaşıldığında ise önemli başarılar elde edilebilen bir canlıdır. Süreç, ulaşmak istenen amaca yönelik izlenen en önemli yoldur, müşteri ilişkileri yönetimi süreci, müşterilerin tanınması, farklılaştırılması, müşteriler ile iletişime geçilmesi ve müşterilere özel hizmet verilmesi kısımlarından oluşmaktadır. Teknoloji ise insan ögesinin anlaşılabilmesi, sürece ilişkin doğru, yanlış, eksik alanları anlayabilmek adına verilerin toplandığı ve detaylı analizlerin yapıldığı bir alandır.

Müşteri odak merkezli kurulan muhasebe bilgi sistemi piyasanın müşteri odaklı bilgilere ulaşmasında ihtiyaç duyduğu tüm şeyleri karşılamaktadır. Muhasebe bilgi sistemleri ile müşteri ilişkileri yönetimi iyi bir şekilde koordine edildiği zaman işletmeler hedefledikleri karlılık oranlarını kısa sürede yakalayacaklardır. Bu sistem sayesinde işletme belirlemiş olduğu kitle ve hedeflere ulaşabilecek ve müşterilerini de en yüksek seviyede mutlu edecektir.

BÖLÜM II

MÜŞTERİ DEĞERİ

2.1. Müşteri Değeri Kavramı

Etkin rekabet koşulları, teknoloji, yeniliklerde ki hız ve beklentilerinde değişkenlik oluşan müşteri profilleri, çoğu işletme açısından değer kavramını önemli bir hale getirmiş. Bu da işletmelerin kaliteli müşteri değeri oluşturma çabalarına katkı sağlamıştır. İşletmenin başarılı olması için ehemmiyetli bir tesire sahip olan müşteri değeri, işletme müşterilerinin davranış olarak gösterecekleri niyetleri üzerinde önemli bir etkidir(Onaran vd.,2013:39).

Müşteri değeri yaratma, kaynakların etkin kullanımı ve müşterinin servis ağındaki ortak çalışanlar ile karşılıklı etkileşimler yoluyla entegrasyonundan elde edilen fayda olarak tanımlamak mümkündür. Müşteri değer yaratma, bir anda gerçekleşemez ve aynı zamanda müşteri değerinde sosyal uygulamalar da kilit öneme sahiptir. Müşteri değeri oluşturma sosyal sistemler içinde dahil olmak üzere faaliyetler gerçekleştirilir ve bireylerin algılarına dayanarak öğrenmek, uyarlamak ve seçimler yapma potansiyeline sahip oldukları değerlendirilir(Kennedy vd.,2012:375).

Değer; insanların bir ürüne dönük kendi inançlarıyla ve beklentilerine ilişkin algı ve yargıları olarak tanımlanabilir. Değer, soyut bir kavram olup, fayda ve fedakârlıklarla ilgilidir. Bir ürünün veya hizmetin deneyimlerden hareketle takdir edilmesidir. Değer takdiri, objektif veya sübjektif olabilir. Sübjektif olabilmesi için kişisel değerler ile şekillenen değer kavramı, objektif olabilmesi için yarar ve fedakarlık karşılaştırılması olarak ortaya konulması gerekmektedir(Temelli,2015:81). Değer hakkındaki tanımlar tüketicilerin değer algısına yönelik dört farklı tanıma ulaşmıştır. Söz konusu tanımlar; düşük ücret, bir üründe aradığımız ve istediğimiz, ödediğimiz ücret karşılığı aldığımız kalite ve verdiğimiz karşılığında ne aldığımız şeklinde ifade edilmektedir. Tanımlardan algılanan değer konusunda; tüketicilerin mevcut beklentileri kapsamında aldıkları ürün

veya hizmet karşılığında sağladıkları ve algıladıkları fayda ya da memnuniyet, haz düşüncesi ön plana çıkmaktadır(Ateş,2018:32).

1990'lı yılların başlarından itibaren işletme sahipleri ve araştırmacılar tarafından önem vermeye başlanan müşteri değeri kavramı asıl olarak müşteri memnuniyeti ile sağlam ilişkisinin bulunması sonucu olarak bilinirliği artmıştır. Sonuç olarak birçok çalışmada müşteri memnuniyeti ile müşteri değeri arasındaki münasebetin oldukça kuvvetli olduğu ve müşteri değerinin memnuniyetin önemli bir öncüsü olduğu gösterilmiştir (Solmaz,2016:167).

Müşteri değeri; bir işletmenin rekabet stratejisinin en ehemmiyetli ögesi olarak görülmektedir. Bu anlamda müşteri değeri, pazarlama faaliyetlerinin merkezinde önemli role sahiptir ve bu durumu önemseyip müşteriye değer yaratmaya odaklanmış olan işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacağı söylenebilir(Karatekin,2012:11). Müşteri değerinin, satın alma karar süreci ve satın alma davranışının üzerinde direkt etkisi olduğu de ifade edilmiştir. Müşterinin ürün veya hizmeti alma sürecinde sağladığı fayda dışında maliyet, beklentilere karşılık alma gibi pek çok değişkenin işe koşulduğu bilinmektedir. Tüketicilerin, zihinlerindeki fayda/maliyet ya da fedakârlık terazisindeki duruma göre, marka ya da ürünle ilgili bir değeri hissederek veya algılayarak en makul tercihleri yaptıkları görülmektedir. Bu anlamda müşteri değeri kavramı kapsamında karşımıza birtakım özellikler çıkmaktadır; ürünlere ait nitelikler, hizmetlere ait nitelikler, işlem maliyetleri, hayat eğrisinin maliyetleri, karşılaşılan riskler, beklenmekte olan değer, algılanmakta olan yarar ve fedakârlık hususlarındaki vb. özelliklerdir(Aydın,2018:26).

Müşteri değeri genel anlamda; endüstriyel veya nihai herhangi bir müşterinin bir ürün veya hizmeti elde etmek veya kullanmak için katlandığı maliyetler ile elde ettiği kazançlar arasındaki pozitif fark olarak ifade edilebilir: [Müşteri Değeri = Faydalar – Maliyetler]. Bu eşitlikte de görüldüğü üzere müşteri değeri, fayda ile maliyet arasındaki olabildiğince pozitif değere bağlıdır. Tüketiciler birbirine benzeyen pek çok ürün veya hizmet içerisinden genellikle ekonomik olarak değerlendirilen faydaların dışında; ürünlerde onlara artı değer katacak farklı hususları ya da ekstra faydaları değerlendirmektedir(Solmaz,2016:169).

Müşteri değeri ile benzer anlamları karşılayan bazı kavramların literatürde kullanıldığı görülmektedir. Bunlar, “algılanan müşteri değeri, algılanan değer, tüketici değeri, tüketim değeri ve hizmet değeri” gibi kavramlardır. Bu ifadelerin çoğunda müşteri değeri, satıcı

tarafından belirlenen bir kavram olmaktan ziyade, tüketicinin etkin olduğu ve tüketici tarafından algılanan bir yapı olarak ortaya konmaktadır. Bu algılamalar; tüketicinin kalite, fayda ve değer gibi elde ettiği çıktılar ile ürün ve hizmeti elde etmek veya kullanmak için katlandıkları fiyat, fedakârlık ve maliyetler arasında bir mübadele sürecini karşılamaktadır(Eren ve Erge,2012:4459).

2.2. Müşteri Değerinin Ehemmiyeti ve Müşteri Değeri Oluşturma Süreci

Müşteri değeri kavramı 1980'lerden bu yana pazarlama dünyasında geniş ilgi görmüştür. İşletmelerin değer yaratma işlemlerini birlikte oluşturduğu görülmektedir. Müşteri değerinin işletmeler tarafından tüketicileri memnun etmek için kullanılan araçlar veya yaratılan bir değer olduğu bilinmektedir. Bu kanalla tüketiciler işletmelerin üretim sürecine katılımlarına imkan sağlanmaktadır. Birlikte değer yaratmada temel bakış işletme araçlarının işlevsel yönlerini içermektedir(Zhang vd.,2017:231). Küreselleşme koşullarında aynı sektörde faaliyet gösteren ve ortak müşteri kitlesine sahip işletmeler yeni rekabet yöntemleri uygulayarak, müşterilerine değer katan stratejiler geliştirmektedirler. Günümüzde değer kavramı, işletmeler açısından rakipleri karşısında üstün bir yeteneği açıklamaktadır. İşletmeler, ürünlerinin ve verdikleri hizmetlerin daha iyi olması ile değil aynı zamanda daha farklı ve çekici olmayı sağlayarak müşteri odaklı farklı yeteneklerini ortaya koyarak rekabetçi avantaj elde ederler (Çetintürk vd.,2015:820). Endüstri ürünleri pazarlarında müşteri değerine yönelik algılanmanın çoğunlukla ürünleri alan işletmeler açısından incelendiği görülmektedir. Aslında endüstri ürünleri pazarında müşteri değeri üç boyutta incelenmelidir. Alıcılar boyutunda, tedarikçiler tarafından üretilmiş ürünlerin veya hizmetlerin kaliteleriyle dikkat çekicidir. Satıcılar/tedarikçiler boyutunda ise bu kavramın, alıcılarla uzunca bir zamandır yürüttükleri ilişkilerin doğurduğu değer olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü boyutta ise belli oranda tatmin sağlamış sadakat sahibi müşterilerin, işletmeleri başarıya götürme ve sürdürülebilir karlılık açılarından da önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır(Aydın,2018:35).

Son yıllarda müşteri değeri kavramına yönelik bir ilgi artışı söz konusu olmuştur. İşletmelerin pazar payını arttırmak ve kendi pazarlama faaliyetlerini yürütmek amacıyla bu kavramı önemsemiştiği görülmektedir. Bu durum en çok endüstriyel pazarlarda geçerlidir. Endüstriyel pazarlar iletişim ve ilişki odaklıdır ve bu nedenle endüstriyel pazarlarda ilişkilerini devam ettirmek ve aslında varlığını devam ettirmek isteyen hem tedarikçiler hem de müşterileri olan işletmeciler açısından değer yaratma önemli bir durumdur.

Tedarikçiler müşterilerine değer sunarlarken aynı zamanda müşterilerinden bir fayda elde etme ihtiyacı duyarlar ve kendi işletmelerinin sürekliliği uğruna, uzun vadeli ilişkilerle değer yaratma yöntemini dikkate almalıdırlar(Karatekin,2012:17).

Müşteri değeri işletmeler tarafından önemsenen bir kavramdır. Bu kavram bir çok farklı bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Aşağıda müşteri değerinin işletmeler açısından önemi ifade edilmiştir (Uzkurt, 2007; Paylan, 2007: 38- 41).

Müşteri değeri kavramı müşteri tarafından anlaşılan değerdir. Müşterilerde oluşan değer kavramı sadece kurumların onlara sundukları hizmetler çerçevesinde oluşmaz bunun yanı sıra kendi izlenimleri ve anlamlandırmaları sonucunda da meydana gelmekte ya oluşmakta ya da oluşmamaktadır.

Müşteri değeri kavramı ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin müşteriler tarafından yorumlanması ve değerlendirilmesi olarak bilinir. Bu değer müşteriler tarafından meydana gelen kalite, ürün ya da hizmetin değerlendirilmesi sonucunda oluşmamaktadır. Bunun yanı sıra tüketici üründen sağladığı fayda ve ödemiş olduğu ücret çerçevesinde bunun değerini algılamakta ve yorumlamaktadır. Bu kısımda oranın her zaman 1’den büyük olması istenilmektedir. Başka bir deyişle duyduğu faydanın verdiği ücretten bir tık fazla olması gerekmektedir.

Müşteri değerlerinin artırılması için yapılan yenilikler arttırılırken yapılacak olan giderlerde en alt seviyeye indirilmesi gerekmektedir. Yukarıda anlatıldığı gibi faydaların özellikle maliyetlerden yukarıda olması sağlanmalıdır. Bu çerçevede maliyetlerin azaltılması gerçekleştiği zaman ortaya çıkacak olan faydanın değeri daha fazla olacaktır. Bunun yanı sıra maliyetlerin azaltılması sadece işletmenin ya da ürünün azaltılması olarak algılanmamalıdır. Müşterinin ürüne ulaşmak için sarf ettiği zaman bunun dışında mekan değiştirilmesine kadar her kısım göze alınmaktadır.

Müşterilerde olan değer kavramı kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Üretilen bir ürüne ilişkin olarak beklenen değer ya da bu ürüne ilişkin beklenen fayda kavramı bu ürünü alacak olan kişinin ekonomik ve sosyal yapısına göre değişiklik göstermektedir. Bir örnek vermek gerekirse eğer ekonomik durumu oldukça iyi olan bir kişinin ürünün fiyatını dikkate almaz ama ekonomik durumu iyi olmayan birisi için öncelik her zaman ürünün maliyeti olmuştur. Başka bir açıdan baktığımızda bir müşteri ürünün rengini, tasarımını ve kullanışını ön planda tutarken başka bir müşteri ise ürünün genel toplumda tutulup tutulmadığına bakmakta ve bu çerçevede ürünü satın almaktadır. Yaşanan tüm bu

değerlendirmeler müşteri algısının öznel olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ürünlere alternatif olan diğer ürünlerde müşterinin değer algılarına etki etmektedir. Bu çerçevede düşündüğümüzde işletmeler müşterilerin isteklerine ve taleplerine önem verdiği kadar rakip olan işletmelerin ürünlerini de incelemeleri gerekir ve bunu değerlendirmeleri gerekmektedir. (Solmaz,2016:171).

Her şeyden evvel müşteriye değer katabilmek için müşteri değerinin özelliklerinin de açıklanması gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler müşterilerine katabilecekleri değer konusunda bilgi sahibi olabileceklerdir. Müşteri değerinin özellikleri (Huber vd.,2001;41-53, Evans;2002, Altıntaş; 2000);

Müşteri tarafından algılanan değerdir,

Müşteri tarafından algılanan fayda ve katlanılan maliyetlerin oransal olarak algılanması müşteri değeridir.

Müşteri değerinin en yüksek noktaya çıkartılabilmesi müşteriye sunulan faydaların arttırılmasının yanında, müşterilerin katlandığı maliyetlerinde en düşük seviyeye indirilmesi gerekir.

Müşteri değeri algısı bireyseldir.

Müşteri değeri, yalnızca hizmet ve ürünün bir neticesi değil, bununla birlikte müşteriyle ilişkiler ve hizmet ve ürünün sunumu ile alakalıdır.

Günümüzde işletmeler sürekli olarak birbirlerini takip ederler ve sürekli biçimde birbirlerine benzer ürünler üretmeye çalışırlar, birbirlerini taklit ederler. İşletmelerin ürettikleri bu ürünler ortalama olarak müşterinin beklentilerini aynı oranda karşılarlar. Bunun dışında işletmelerin ürettikleri ürünlerde kişiler ekonomik anlamda değerleri gözetleseler de bunun yanı sıra kendilerine sağladıkları artı değerleri de göz önünde bulundururlar. Aynı zamanda alınacak olan mallardan ve hizmetlerden beklenti sadece ekonomik anlamda olmaması gerekmektedir. Müşterilerde değer kavramı faydanın zaman, şekil, uygunluk ve mekân şeklinde olan parasal özellikleri de içine almaktadır. (Öz,2011:169).

Müşterinin algıladığı değer satın alma öncesi ve sonrasındaki tüm değerlendirmeleri etkiler, kendi çalıştığı işletme (tedarikçi firma) ile bu işletmenin rakiplerinin sunduğu teklifler arasında bilişsel bir değerlendirme süreci söz konusudur. İşletmeler özellikle yeni bir ürünü pazara sunacakları ya da yeni bir işe başlayacakları zaman müşterilerine değer

yaratma daha kritik bir hal almaktadır. Müşteriler için değer; kazandığına karşılık olarak vazgeçtiği, kaybettiğinin kıyasıdır ve tüm pazarlama aktivitelerinin başlangıcı olarak değer görülmektedir. İşletmelerin rakiplerine karşı bir fark yaratabileceği ve müşteri tatmini ile sadakatini temellerini atabileceği anahtar fonksiyon olarak konumlandırılmaktadır (Karatekin,2012:18). İnternet ve teknoloji ortamında yaşanan değişimler sonucunda tüketiciler ürüne ya da markaya ilişkin olarak sürekli etkileşim içinde bulunurlar bu bağlamda bakıldığında üretici tüketici dengelerinde değişimler yaşanmaya başlanmış ve tüketiciler üretimin belirli aşamalarında üretim aşamasına dahil olmuşlardır. Bu nedenden dolayı sosyal medya üzerinde yapılan pazarlamada tüketici değerinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Sosyal medya alanlarında müşterinin güvenine ilişkin çalışmalar yaygınlaşmaya başlamış ve değer kavramı artmıştır bunun yanı sıra da sosyal medya üzerinde müşteri değerine ilişkin olarak araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. (Uzunburun,2017:44).

2.3. Müşteri Değerinin Seviyeleri

Müşteri değeri birlikte yaratma davranışını kavramsallaştıran iki üst düzey faktörden oluşan çok boyutlu bir kavramdır. Bu iki faktörden birisi müşteridir ve onun sürece katılım davranışdır. Diğer boyutunu ise işletme oluşturmaktadır. Bu boyutlarda; bilgi arama, bilgi paylaşımı, sorumlu davranış ve kişisel etkileşim ön planda tutulmalıdır. Başarılı bir değer birlikte oluşturma için müşteriler sürece kaynak sağlamalıdır(Yi ve Gong,2013:1280). Günümüzün yoğun rekabet koşullarında, işletmeler devamlılığını sağlayabilmek adına mevcut müşterilerini kaybetmemek için çalışırken, yeni müşteriler de kazanmalıdırlar. Bu da ancak müşteriye fayda ve kaliteyi beklentilerinin üstünde sunmakla mümkün olur. Ancak müşteri beklentilerini aşan fayda ve kalite sunmak, müşteri memnuniyetini tek başına sağlamada yeterli değildir. Ayrıca tüketici, algıladığı fayda ve kaliteyi, ödediği bedelle kıyaslayıp, buna göre bir değerlendirme yapacaktır (Karatekin,2012:9). Bunun dışında müşterilerin bir mal ve hizmetten çok farklı faydalar sağlamaktadır. Müşteriler açısından bakıldığında ekonomik anlamda fayda onların almak istedikleri ve talepte bulundukları ürünleri istenilen fiyatın altına almak anlamını taşır. Belirli düzeyde kaliteli olan bir ürüne daha düşük ücret vererek sahip olmak müşterinin kazancına yansımaktadır. İşletmeler özellikle birbirlerine yakın olan ürünleri üretmekte ve bunun dışında başka ürünleri üretmeye gerek duymamaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı birbirleri ile rekabet edebilmek adına bu ürünlerin müşterilere ulaşımında kaliteyi ön plana alırlar ve bu sayede

rakiplerine fark atmaya çalışırlar. Değer yaratma aşamasında müşterilerin duyguları da göz önünde bulundurulmalıdır. Üretilen ürünlere kişiye özel olacak şekilde psikolojik etmenler yansıtılarak müşterilerin rahatlaması ve psikolojik olarak doygunluğa ulaşması amaçlanmaktadır.

Müşteri değeri, müşterinin almış olduğu ürün veya hizmet karşılığında katlandığı toplam maliyet ile algıladığı toplam fayda arasındaki fark olarak kabul görmektedir. Müşteri değeri fiyat, kalite ve fayda gibi unsurların yalnız olarak dikkate alınmasını değil, hizmet ve ürünle ilgili maliyet ve faydanın beraber dikkate alınmasının bir neticesidir. Hizmet veya ürünün kullanımı ile ilgili fiziksel nitelikleri ve özellikleri ve sunulan teknik desteğin birleşiminden oluşan toplam faydanın yanında maliyetler ise ürün veya hizmeti satın almak için tüketicinin vazgeçmek zorunda kaldıklarıdır. Bunlar tüketici gözüyle tanımlanan parasal olan veya olmayan olarak tanımlanır. Zaman, enerji ve gayret parasal olmayan maliyetler olarak tanımlanır. Tüketiciler tercihlerinde performans ve fonksiyonel özelliklerin yanında duygusal ve sosyal faktörleri de göz önüne alırlar. Bu sebeple duygusal değer, sosyal değer ve fonksiyonel değer müşteri değerinin kapsama alanındadır.

Fonksiyonel değer; ürünlerin satın alınmasında beklenen faydanın, beklentileri karşılayış kapasitesiyle alakalı olduğu belirtilmektedir. Ürünlerin bahsedilen alıcı ihtiyaçlarını, göstermiş oldukları performansla gideriyor oluşu, fonksiyonel faydalar şeklinde algılanmaktadır. Eğer alınan üründe, beklentilerin ötesinde birtakım özellikler de varsa bunların, tüketicilerin beklentilerinin üstünde kazanımlar olduğu ve bunların da işlevli değeri algılamalarını güçlendirdiği ifade edilmektedir. Buradan hareketle, ürünlere ait fiziki özellikler, dayanıklı olma ve güvenilir olma tipindeki niteliklerin de bahsedilen faydanın kapsamı içerisinde değerlendirildiği öne sürülmektedir(Aydın,2018:31). Fonksiyonel değer; faydacı, fonksiyonel veya fiziksel performans için alternatif kapasiteden edindiğimiz algılanan faydadır. Diğer bir deyişle bir ürün veya hizmetin kullanımının fiziksel sonucunun niteliğidir ki bu mal veya hizmetin onun sürekli olarak fiziksel işlevini karşıladığını ifade eder. Fonksiyonel değer ekonomik fayda ve mal veya hizmetin sahipliği ile ilgili yararlarla ilişkilidir ve fiyat, güvenilirlik, dayanıklılık gibi belirgin nitelikler bir dizi nesnenin performans temelini oluşturmaktadır(Karatekin,2012:13).

Sosyal değer: ürünlerin ya da hizmetlerin alınması sonucu kişide bulunan toplumsal, kültürel ya da soyut kimlik ya da kişilikleriyle alakalı yönlerin olumlu yönde etkilenmesi, katkı sağlanması olduğu söylenmektedir(Aydın,2018:31). Sosyal değer, belirli bir sosyal

grupla bağlantının sonucu olarak, bir alternatifin tüketimi yoluyla elde edilen yarardır. Bir başka deyişle; sosyal değer, ürünün, sosyal benlik kavramını geliştirme yeteneğinden türetilen bir faydadır(Karatekin,2012:13). Sosyal değer, bir ürün veya hizmetin satın alınmasının kişinin demografik, sosyo-kültürel veya etnik yönüne yaptığı pozitif katkılar olarak açıklanabilir(Solmaz,2016:178).

Duygusal değer; Ürünleri tüketenler açısından bakıldığında değer kavramı sadece somut olan nesneler üzerinden oluşmamaktadır. Bunun yanı sıra satın alınan bir ürün ya da hizmetin getirmiş olduğu duygusal hazda önemlidir. Duygusal değer kavramı tüketicilerin duygularına dokunulması, onların sevinçli ya da hüzünlü olması ile ilgili olan bir durumu ifade etmektedir. Bu değer kavramı tüketiciye ulaşmak üzere üretimi yapılmış olan bir ürünün tüketici üzerinde yaratmış olduğu sevinç, keyif durumu olarak açıklanması doğru olacaktır. Bu bağlamda üreticilerin tüketicilerin duygusal değerlerine dokunabilmesi için bu satın alma öncesinde kişilerin profilleri analiz edilmeli ona göre ürünler ortaya konulmalıdır. Bunun yanı sıra duygusal değer ürüne ilişkin tüketicinin verdiği duygusal bir tepki olarak da bilinir. Bu ürüne karşı verilen tepkiler iyi anlamda olabileceği gibi hayal kırıklığı, beklentilerin karşılanmaması ve suçluluk gibi eksi yönde de bir duygusal değer tepkisi meydana gelebilir. (Solmaz,2016:179). Duygusal değer ise; ekonomik değer ya da müşterilerin mal ve/veya hizmeti kullanması ile edindiği deneyim duygusunun parasal değeridir(Karatekin,2012:13). Bir hizmet veya üründen elde edilen eğlenme, mutluluk duyma gibi hisler ile ifade edilebilen değer duygusal değerdir (Solmaz,2016:179).

2.3.1. Beklenen Değer

Fonksiyonel ya da işlevsel değer, ilk olarak Sheth, Newmann ve Gross (1991) tarafından müşteri değerinin bir alt boyutu olarak ele alınmıştır. Bir ürün veya hizmetin satı alınması, kullanılması durumunda alıcısına sunduğu işlevsel faydalar ve özellikler olarak tanımlanmaktadır. Fonksiyonel değer, bir üründen beklenen faydaları karşılayıp karşılayamadığı ile ilgili değerdir. Müşterinin algıladığı fayda ise, bir ürünün performansı sonucunda tüketiciye sağladığı avantajlar veya kazanımlar olarak adlandırılmaktadır(Solmaz,2016:176).

Beklenen değer; işletmenin, hedef kitlenin beklentilerine cevap verecek düzeyde değer sunması ve beklentilerin karşılanması, müşteri tatmininin gerçekleştiği değerdir. Beklenen değer veya temel seviyeli değer, bir işletme veya endüstrideki optimal seviyeyi gösterir. Bu

seviyede, işletmeler müşterilerinin beklediği ürün hizmetleri sunar. İşletmeler ürün ve hizmet sunumunu gerçekleştirmeden önce müşterilerine belirli taahhütlerde bulunur ve müşterininde bu taahhütlerin karşılığında olması gereken bir beklenti oluşur. Bu beklentilerin giderilmesi durumunda müşteri beklenti içerisinde olduğu değeri elde etmiş olacaktır (Kaymak,2016:67).

2.3.2. İstenilen Değer

İstenilen değer; değer düzeyinin basit olduğu müşteri beklentilerini tam olarak karşılayacak düzeyde olmayan değerdir. İstenilen değer, müşteriye değer sunan özelliklerdir. Fakat basit düzeydedir ve müşterinin beklentilerini karşılamaz. İşletme standartları nedeniyle, çok yoğun bir pazar araştırmasına gerek duyulmaz. “Örneğin, 30 dakikada pizza servisi” gibi. Ürün tesliminde bu sürenin aşılması tehlikeli olabilir. İşletmeler ürün ve hizmet sunumunu gerçekleştirmeden önce müşterilerine belirli taahhütlerde bulunur ve müşteri de bu taahhütlerin karşılığında beklentiler oluşur. Müşterinin arzu ettiği beklentilerinin karşılanması ile arzulanan değer elde edilmiş olacaktır(Kaymak,2016:68).

2.3.3. Beklenmeyen Değer

İşletmenin müşterilerine daha önce verilmeyen destek ve değerlerin sunulması olarak tanımlanan ve genel anlamda müşterilerin beklentilerinin üzerinde değer sunulması olarak adlandırılan değer beklenmeyen değerdir. Müşterinin ummadığı bir zamanda işinin halledilmesi, sorunlarına ve sıkıntılarına karşı çözüm bulmaya çalışma ve verilen kimi hizmetlerden ekstra bir talepte bulunulmaması örnek olarak verilebilir. Müşterinin işletmeye bağının kuvvetlenmesine sebep olan beklenmeyen değer müşteri isteklerinin yerine getirilmesi hatta beklentilerin çok üzerinde karşılanması ile oluşur. Daha önce verilmeyen hizmetlerin verilmeye başlanması, daha fazla ücretsiz hizmet verilmesi veya hizmetler karşılığında ekstra ücret istememe, müşteri sıkıntılarına odaklı bir hizmet anlayışı benimseme vb. durumlarını içeren farklı özellikler sayesinde işletmeye karşı olan müşterinin bağı güçlenecektir(Kaymak,2016:68).

2.4. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Müşterilerden elde edilen gelirlerin toplamı ile müşterileri kazanabilmek ve elde tutabilmek için ortaya çıkan toplam maliyetler arasındaki fark olarak anlatılan müşteri yaşam boyu değeri, müşterinin şimdi ve sonraki zamanlarda sağlayacağı bütün karların şimdiki değeri olarak ifade edilebilir. Müşteriye hizmet verilen veya verilecek süre boyunca müşteri tarafından sağlanan toplam net katkı tutarı müşteri yaşam boyu değerini meydana getirir. İşletmenin müşteriyle arasındaki ilişkilerin toplam net değerinin bir kapsamı olan müşteri yaşam boyu değeri, belirli bir süre içerisinde işletmenin müşteri için katlandığı maliyetler karşılığı kazanmayı istediği karı elde etme arzusudur. Müşterinin gelecekte de işletme ile diyalogunu ve işletmeden yararlanmış olduğu hizmet ve ürünlerden mutlu bir şekilde ticaretini devam ettirme arzusu, işletmeye kar ettireceği düşüncesi neticesinde işletmeye sağlayacağı toplam yarar müşteri yaşam boyu değeri olarak tanımlanmaktadır(Kaymak,2016:71).

Varlık değeri, müşterinin bir şeyin girdisinden ortaya çıkan değer ile çıktısı ile orantılı olarak elde ettiği değere dayalı olarak bir müşterinin, işlevselliğini veya uygulanabilirliğini objektif olarak değerlendirmesinin algılanmasına dayanır. Fiyat, kalite ve kullanım kolaylığı, satın alınan değeri etkileyen en önemli üç faktördür. Sadakat niyetinin ilk itici gücü olarak kabul edilen varlık değeri, alımların fiyata oranının algısı olarak da ifade edilir. Bu nedenle, uygun bir kalite-fiyat oranı, yüksek düzeyli varlık değerinin göstergesidir. Birçok ampirik çalışma ile bu durum desteklenmiştir. İlişki değeri, müşterilerin ürünlerini satın aldıkları işle ve bu eğilimin düzeyi ile ilişkileri sürdürme istekliliğini ifade eder.

İlişki değeri, müşterinin bir markanın varlığına objektif ve sübjektif bakışının ötesinde ve üzerinde, geliştirilen ilişkiler sayesinde uzun dönemde o işletmeye veya markasına bağlı olması anlamına gelir. İlişki değeri, müşterilerin objektif ve öznel değerlendirmelerinin ötesine geçen, bir markayla ilişkide kalma eğilimini ifade eder Marka değeri, bir müşterinin marka seçiminin öznel değerlendirmesi olarak kabul edilmektedir. Müşteriler belirli bir markayı güçlü, benzersiz ve arzulanan bir marka olarak değerlendirirlerse, yüksek marka değeri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca müşteriler bir markayı olumlu ve güçlü bir imaja sahip olarak algıarlarsa, rakip tekliflerden ziyade o markayı seçme olasılıkları da artar(Uzunburun,2017:45).

İşletmelerin uzun dönemde işletmeye fayda sağlayacak olan ve faydası bulunmayan müşterileri birbirinden ayırma konusunda ömür boyu müşteri değeri analizlerini işletmeye

yardımcı olacaktır(Kaymak,2016:73). Özellikle rekabetçi alanlarda organizasyonun başarısı, müşterilere değer yaratma becerisi ile belirlenir. Değer yaratma sürecinin başlangıcında müşterinin memnuniyetini yaratmak ve geliştirmek, ardından müşterilerin yaşamları boyunca sürdürmek önemlidir. Tam olarak bu değer, müşterilerin belirli bir organizasyonun belirli bir ürününü / hizmetini kullanmaya karar vermelerinin sebebini temsil eder. Müşterilerin yaşam boyu algıladığı hizmet kalitesiyle birlikte hizmete dönük algılanan parasal değer müşterinin algıladığı değerın temelini oluşturmaktadır. Müşteri bağlılık niyeti günümüzde pazarlama ilişkilerinde önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir ve müşteriler ve hizmet sağlayıcılar arasındaki ilişkide farklı niyet biçimlerinin oynadığı roller de değerlendirilmektedir. Bağlılık niyeti, ilişki pazarlaması alanında önemli bir konumdadır. Bununla beraber bağlılık niyetinin tanımı konusunda tartışmalar vardır. Genel olarak bağlılık niyeti, bir ilişki sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık niyetini değişime karşı bir direnç ve bir tutum gücü türü olarak ifade eden yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu tür kavramsallaştırmalar, taahhüdün müşterilere ve kuruluşlara ne anlam ifade ettiğini kesin bir biçimde ortaya koymayı zorlaştırmaktadır (Şener ve Behdioğlu,2013:168).

2.5. Müşteriye Değer Sağlama Analizi

Müşteri değeri bazen sürekli akış içerisinde dinamiktir ve bunun için öngörülen yetenekler açısından algıları belirler. Müşteri değeri beklentisi, işletmenin müşterilerin tedarikçi ilişkilerinden ne gibi yararları sağlayabilceğini öngörme becerisine karşılık gelir. Ürün ve hizmet tekliflerinin sonuç tahminleri büyük olasılıkla müşteriler tarafından değer yaratmayı kolaylaştırır (Flint,2011:220). Müşteri için değer sağlama yaklaşımı, müşteri istek ve ihtiyaçlarının ne olduğu ve ürünü/hizmeti satın alıp kullandıktan sonra beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı ile ilgilenmektedir. Bir müşteri için değer yaratma yaklaşımının anlamı, işletmeye verdiklerinin karşılığında oluşan beklentilerinin en üst tatmin edilerek karşılığını alabilmesidir. En yüksek kalitede ve eşsiz müşteri değeri yaratma, sadık müşteriler kazanma ve rekabette avantaj kazanılmasında her daim işletmeyi bir adım önde tutacaktır. Bir müşterinin aynı işyerinden hizmet veya ürün satın almaya devam etmesinin veya etmemesinin temelindeki etmen kendilerine sunulan değer faktörünün derecesidir. (Erk,2009:21)

Müşteri değeri yaratmak, müşteri istek ve ihtiyaçlarına kısa dönemli veya anlık çözümler bulmak yerine müşterilerin beklentilerine uzun dönemli çözümler üretmeyi ve yenilikçi

fikirler ortaya koymaktır. Bu sayede süreklilik devam edecek bunun sonucunda sadık ve karlı müşteriler kazanılacaktır (Kaymak,2016:75). Müşteri değeri, tedarikçiler tarafından işletmelere yönelik olarak üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesidir. Başka bir deyişle, tedarikçinin operasyon açısından müşteri değeri, alıcı ile işletme arasındaki uzun vadeli ilişkiden kaynaklanan değerdir. İşletmenin muvaffakiyeti ve karlılığı için sadık müşteriler çok ehemmiyetlidir. Diğer açıdan modern bir pazarlama yaklaşımında müşteri sadakatini elde etmenin nihai hedefini ifade eder. Stratejik işbirliği, işletmeler arasındaki ortaklıklar ve birleşmeler, üçüncü bir bakış açısı olarak alıcı ve satıcı hedeflerini birleştiren ve değer ortaya koyan unsurlar olarak öne çıkmaktadırlar(Öz,2011:165).

Müşteri için değer yaratma, müşterinin ne istediği ve ürün/hizmeti satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Müşteriye değer yaratma kavramı, müşterinin ürün ve hizmete sahip olmak için ettiği fedakârlıklar karşısında oluşan beklentilerinin üstünde ürün ve hizmet kalitesi elde ettiği zamandaki anlamı ve durumu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile değer yaratma, işletmenin müşterisine herhangi bir bedel ödetmeden ek yararlar sunmasıdır.

Müşteri değeri yaratmada önem taşıyan unsur; beklenen, arzulanan, algılanan durumdur. Yaratılan değer, müşteri odaklı olmadıkça çok fazla bir anlamı bulunmamaktadır. Müşterinin yeniden satın almasını sağlamak ile müşteri sadakatini oluşturmak ve müşteri değerini yaratabilmek için müşteri ile işletme arasında duygusal bir ilişkinin kurulması gereklidir. Müşterinin algılanan değer, yalnızca somut yararlardan oluşmayıp bir bölüm müşteriler için, soyut duygusal yararlardan da söz edilebilir. Bu duygusal yararlar güven duyma, ün, güvence ve ilişkinin düzeyi gibi konular olup üzerinde durulması gerekmektedir(Kaymak,2016:76). Bu kapsamda, müşteri değerinin ürün, hizmet ve ilişkiye yönelik algılanan faydalar ve yine bu faydaları elde etmek için katlanılan para, zaman, emek, çaba ve çatışma gibi faaliyetlerden teşekkül ettiği görülmektedir. Burada üzerinde durulması gereken önemli bir husus ise “Dayanışma” dır. Zira dayanışma her iki taraf açısından karşılıklı fayda sağlayan bir değer unsuru olarak değerlendirilebilir. (Öz,2011:166). Tüm değer bileşenleri, esasında elde edilen fayda ve katlanılan fedakarlık arasındaki oran üzerinden değerlendirilmektedir. Bir diğer ifadeyle tüketici verdiğinin fazlasını, söz konusu ürün veya hizmet ne ise ondan almayı beklemektedir. Bu durumda müşteri değerinin oluştuğu ifade edilebilir. Bunun dışında farklı endüstrilerde, üretilen mal ve hizmetin türüne göre hatta hitap edilen hedef kitleye göre de değer algısının değiştiği söylenebilir. Bu durumun en temel nedeni olarak, değer algısında müşteri istek ve

beklentilerinin (elde edeceği fayda ya da maliyetlere yönelik) etkili olması gösterilebilir (Emir ve Çelik,2010:72).

2.6. Müşteri Değeri Modelleri

Müşteri değerinin niteliği, müşteri sadakatini nasıl belirlediği ve bunun karşılığında finansal sonuçlara nasıl yol açtığına bağlıdır. Müşterilerin hizmet veya ürünler neticesi karşılığı beklentisini ifade eden müşteri değeri ile müşteriler işletmeden en yüksek değer teklifini elde etmektedirler(Brodie vd.,2009:346).Temelinde değer olduğu pazarlamada işletmelerce ulaşılmak istenen ilk amacın, müşterilerin tanınması suretiyle değer yaratılmasını sağlayan malların ve hizmetlerin üretilmesi, uygulanacak pazarlamanın strateji ve çalışmalarını müşteriler için değer yaratılmasını amaçlayan biçimde oluşturmak ve böylece müşteri değerini yaratıp, müşterilerin tatminlerini sağlamak olduğu belirtilmektedir (Çetintürk vd.,2015:822).

2.6.1. Naumann'ın Müşteri Değeri Modeli

Naumann'a göre müşteri değerini oluşturan dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar; fiyat, imaj, somut unsurların kalitesi (fiziksel unsurların kalitesi) ve soyut unsurların kalitesinden (hizmet ağırlıklı unsurların kalitesinden) oluşmaktadır. Naumann, müşteri değerini, ürünlerden elde edilen faydaların, ürün faydası sağlamak için verilen ödünlere oranı olarak tanımlamaktadır. Naumann'a göre, müşteri değerini oluşturan faydalar mal ve hizmetlerin niteliklerini esas alırken, mal ve hizmetlerin satın alınması ve kullanımı sürecinde, müşterinin verdiği ödünler ise işlem maliyetini, yaşam döngüsü maliyetini ve riski esas almaktadır. İşlem maliyeti, müşterinin algıladığı ödünlerin bir bileşeni olarak, mal veya hizmete ödenen giderleri ifade etmektedir. Yaşam eğrisi maliyeti, mal veya hizmetten faydalanma süresini veya mal ve hizmetlerin ömrünü ifade etmektedir. Risk, satın alınan mal veya hizmetin beklenenden daha az faydalanma ömrünün olması ve beklentileri karşılamama olasılığını ifade etmektedir. Sonuçta, Naumann'a göre, müşteri değeri, algılanan ödünlerin algılanan faydalara oranlanması ile belirlenebilmektedir(Çalhan vd.,2012:91).

2.6.2. Fayda/Maliyet Oranı Modeli

Bu modelde fayda maliyet kavramlarının birbirini etkileme derecesine göre müşteri değeri ortaya çıkmaktadır. Elde edilen faydalar ile katlanılan maliyetlerin farkına veya oranı üzerine kurulu bulunan bu model hem soyut hem de somut öğeleri içermektedir. Fayda olarak sadece kullanım faydası anlaşılmamakta ayrıca psikolojik, sosyal ve imaj faydası vb. farklı unsurları da barındırmaktadır. Maliyet ise, ürün/hizmet karşılığında ödenen mali maliyetin yanı sıra duygusal maliyet, zaman maliyeti, öğrenme maliyeti, araştırma maliyeti ile psikolojik, sosyal ve mali riski içeren fiziksel ve bilişsel gayret vb. birçok maliyeti de içermektedir(Akın ve Seçgin,2014:29).

2.6.3. Amaç-Sonuç Modeli

Müşteri değerine dair, onun etkileşimli olmasına da vurgu yapılmaktadır. Onun, çoğunlukla özneliğinden bahsedilen tüketiciyle, nesnelliğinden bahsedilen ürünler ya da hizmetler arasındaki etkileşimin gerçekleşmesini mecburi kıldığı söylenmektedir. Bahsedilen etkileşim durumunun, değerlerin ürünler veya hizmetler gibi fiziki ya da düşünsel bir nesnedeki özelliklere dayanmakla beraber, onun değerini biçen tüketicilerin katılımının olmaması halinde gerçekleşemeyeceği ifade edilmektedir. İşletmelerin, kar getiren müşterilerle alakalı, kar oranlarını arttıracak bazı kriterlerin takibini sağlaması gerektiğini söylemektedir. İlk olarak yönetimin, müşterilerin hizmetlerle alakalı maliyetlerini düşürmesi ve maliyeti fazla olan faaliyetlerin tekrardan fiyatlandırılması gerekmektedir. Müşterilerin kar ve olumlu hizmetler seviyesine dair olan seçeneklerin, farklılık gösterebilen fiyatlandırmalarla sunulması gerekmektedir. Günümüzde tüm işletmelerin, ürünlerden ve hizmetlerden oluşan ağ tiplerinde çeşitlendirmeye gittiği ve müşterileri bölümlendirme faaliyetini daha düşük seviyelere taşıdıkları ifade edilmektedir. İşletmelerin, çıktılarda ve müşterilerin tiplerinde çeşitlendirmeye ve değişime gidebilmesi halinde, sahip oldukları ürünleri komplike bir biçimde sunabilecekleri belirtilmektedir (Emir ve Çelik,2010:71).

2.6.4. Hizmet Sektöründe Müşteri Değerine Yönelik Model

Müşteri değerinin, müşterilerin kendilerine sunulmuş olanları değerlendirmesi neticesinde ulaştığı fikri anlatan bir kavram olduğu, müşteri tatminini ise, hizmetin alınması sonrasında oluşan ve bilgiden kaynaklanan bir kavram olmaktan çok, müşterilerin gelecekte sergilemeleri muhtemel olan tutumlarını da belirleyebilecek yönlendiriciliği bulunan kavramlardan biri olduğu ifade edilmektedir. Müşteri tarafından algılanan değer,

ürün/marka elde etme maliyeti ile onlar tarafından sağlanan faydalar arasındaki fark olarak ifade edilir ve kimi zaman katlanılan maliyetlerin elde edilecek faydalardan yüksek olma ihtimalinden korkulur(Onaran vd.,2013:38).

2.6.5. Araç-Sonuç Modeli

Müşteri değerini yaratmaya yönelik stratejilerin oluşturulması amacıyla ilk önce, müşteriye odaklanmış organize yapı konseptini oluşturma gerekliliğinden bahsedilmektedir. Bu tip bir yapının, müşterilerin oluşturduğu grupları merkezine almış bir yapı olduğu ifade edilmektedir. Belli sayıda hesapla daha yakın bir ilişkisi olan çalışanların, müşterileriyle alakalı yaptıkları işlemlerde, ürünlerle müşterilerini eşleştirebilmek açısından değerler zinciri hakkında daha fazla bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Bahsedilen hesap yönetimindeki sorumluluğun, çapraz fonksiyon takımlarıyla çalışma, vizyon genişliği, değişime uğrayan çalışma şartlarına kısa sürede uyumun gösterilmesi ve empati gerektirdiği ifade edilmektedir. Bunun, hizmetleri sunanlarla müşterileri arasında bulunan iletişimin değerinde de artış sağlayacağı belirtilmektedir (Öz,2011:162).

2.6.6. Kano Modeli (Değer Bileşen Modeli)

Dr. Noriaki Kano tarafından geliştirilen model, müşteri tatminini anlamak ve ürün/hizmet özellikleriyle bağıni kurmak amacını güder. Ülkemizde henüz yeterince ilgi görmemiştir. Tespitlere göre, “müşterisi için değeri tanımlamak, rekabette farklılaşmak – inovasyon, kısıtlı kaynaklarını en gerekli iyileştirme faaliyetinde kullanmak, daha kârlı olmak” isteyen işletmelere katkısı olacak etkili araçlardan biridir. Kano modeli ürün ve hizmet özelliklerinin dinamik bir yapıya sahip olduğunu ve zamanla bu özelliklerin nötr→heyecan verici→doğrusal→temel kalite özelliğine doğru değişeceğini söyler. Heyecan verici ihtiyaçlar olarak tanımlanan ürün özellikleri bir süre sonra diğer rakipler tarafından da taklit edilmeye başlayacağı için, bu ihtiyaç zamanla doğrusal ve giderek temel bir ihtiyaç haline dönüşür. Dolayısıyla bu modelin süreklilik temelinde uygulanması rekabet açısından işletmelere üstünlük avantajı sağlayacaktır.

Kano’ya göre başarılı hizmet özellikleri yukarıda öngörülen yaşam döngüsünü izlemektedir. Örneğin pazara girişte kendilerine çok ilginç gelmeyeabilen bir özelliğe karşı müşteriler ilgisiz kalabilirler. Pazarın büyüme aşamasında bu özellik müşterileri memnun etme gücünü kazanabilir. Ancak bu özelliğin ürün veya hizmette bulunmamasına karşı

müşterilerin halen ilgisiz kalabilme ihtimali de bulunmaktadır. Bununla birlikte bu özelliği sıklıkla kullananlar için bu özelliğin sonradan kaldırılması müşterileri büyük ölçüde rahatsız edecektir. Sık kullanımdan sonra müşterilerin bu özelliği algılamaları doğrusal kaliteye doğru değişir. Ayrıca zamanla doğrusal kalite özelliği olgunlaşacak, bir çok insan bu özelliğin değerini bilecek ve bu özellik temel bir ihtiyaç haline dönüşecektir.

Kano bu konuda, televizyonların uzaktan kumanda aletiyle ilgili deneysel bir kanıt sağlamıştır. 1983, 1989 ve 1998 yıllarında uzaktan kumanda aletiyle ilgili yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirildiğinde 1983 yılında bu özellik heyecan verici bir kalite özelliği iken 1989 yılında doğrusal kalite özelliğine, 1998 yılında ise temel bir kalite özelliğine dönüşmüştür. Kano modeli müşteri memnuniyeti ile ürün veya hizmetin performans düzeyi arasındaki ilişkiyi gösterir. Bu ilişki heyecan verici ihtiyaçlardan temel ihtiyaçlara doğru farklılık göstermektedir. Kano modeli müşteri ihtiyaçlarının farklı kategoriler içinde sınıflandırılmasını sağlayan etkin bir yaklaşımdır(Sofyalıoğlu ve Tunail,2012:131).

2.6.7. Woodall’ın Müşteri Değeri Modeli

Woodall değer kavramını, “müşteri için değer” olarak kavramsallaştırmaktadır. Müşteri için değer kavramını, Naumann’ın değer tanımına benzer şekilde faydalar ve ödünler olarak iki bölümde ele almaktadır. Faydaları ise iki ayrı alt başlık altında, özellikler ve çıktılar olarak tanımlamaktadır. Özellikler alt başlığı altında mal ve hizmetin kalitesi, mal ve hizmetin özellikleri olarak değerlendirilmektedir. Müşterilerin mal ve hizmetlerden elde ettikleri çeşitli faydaları ise çıktılar alt başlığı altında toplamıştır. Bunlar; stratejik, bireysel, sosyal, pratik, finansal faydalardan oluşmaktadır. Woodall, ödünleri de parasal ve parasal olmayan ödünler olarak iki alt başlıkta ele almaktadır. Parasal ödünler; araştırma, fırsat, öğrenme, kullanım, bakım ve elden çıkarma maliyetlerinden oluşurken, parasal olmayan ödünler ise; ilişkisel maliyetler, psikolojik maliyetler, zaman ve çaba olarak sıralanmıştır(Çalhan vd.,2012:93).

2.7. Müşteri Değerinin Sonuçları

Değer ilgileri, hoşnutlukları, beğenileri, ahlaki yükümlülükleri, arzuları, istekleri, amaçları, ihtiyaçları, hoşnutsuzlukları ve daha birçok yönelimi ifade eden bir kavramdır. Değer, belirli bir davranış veya erişilen durumun, alternatif davranış veya erişilebilecek durumlara

göre, kişisel ve sosyal açıdan tercih edilebilirliğine dair inanç olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise, değer arzulan sonuçlara dair oluşturulan inançtır ve bu inanç belirli durumlara kıyasla baskın gelmekte ayrıca, davranışın seçimine de rehberlik etmektedir. Değerler aynı zamanda, bireylerin yaşamlarında ulaşmak istedikleri amaçlar ile de ilgili bir yapı arz etmektedir(Başaran,2014:6) Değer aynı zamanda, müşterinin satın almayı düşündüğü ürün veya hizmetin onun ihtiyaç ve isteklerini karşılayacağına yönelik inancı olarak da ifade edilmektedir. Satın alınan ürün veya hizmet müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, müşteri o ürün veya hizmeti bir daha almayabilmekte veya aynı işletme ile gelecekte bir başka mübadeleye (değiş tokuş) girmekten kaçınabilmektedir(Başaran,2014:9)

Müşteriler bir ürünü veya hizmeti seçerken, geçmişteki tecrübelerine ve ürün veya hizmete duyduğu güvene göre karar almaktadır. Müşteri değerinin sağlanmasında ve bu sayede işletme kazancının ve performansının artmasında gerekli olan öncül rolü müşteri memnuniyeti üstlenmektedir. Müşteri değeri, hizmetten yaralandıktan sonra tüketicinin hizmetten ne kadar hoşlanıp hoşlanmadığını yansıtan satın alma sonrası bir olaydır. Başka bir tanıma göre müşteri memnuniyeti, seçilen alternatifin tüketim sonrası bir değerlendirmesi olup bu seçimle ilgili ön kanılara ve beklentilere ne derece uygun olduğunun değerlendirilmesidir. Diğer bir tanımda satınalma başlangıcındaki öngörüler ve satınalma sonrasında ortaya çıkanlar arasındaki farkı ifade eden bir kavram olarak müşteri memnuniyeti izah edilmektedir(Aydın,2018:26). Müşterilerin algıladığı değer, algıladıkları faydalarla fedakârlıklar arasındaki oran şeklinde tanımlamanın mümkün olduğu söylenmektedir. Fedakârlıkların, ürünün alınması sırasında müşterilerce karşılaşılmış çeşitli maliyetlerin de içerildiği, birtakım hususlardan oluştuğu belirtilmektedir. Bu maliyetler arasında, fiyatın, teslimat süresi ve biçiminin, montajın, tamir ve bakımın, başarısız olma riskinin veya düşük performansla karşılaşma maliyetinin de bulunduğu söylenmektedir. Faydalarinsa, fiziki vasıflar, hizmetin vasıfları ve ürünü kullanmayla alakalı, donanımsal desteğe ait birtakım bileşimler olarak görülmektedir(Onaran vd.2013:37).

BÖLÜM III

MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ

Müşteri kavramsal olarak alışverişin başladığı zamanlardan günümüze kadar gelen; hizmet gören ve bunun karşılığında hizmetin bedelini ödeyen kimsedir. Kârlılık, işletmenin belli bir dönem içinde kazandığı kârın sermaye miktarına oranlanmasından elde edilen değerdir. 20.yüzyılın üretim ve satış anlayışının tersine günümüzde artan rekabet ortamında, birçok sektörde rekabet avantajı sağlamak için müşteri odaklı pazarlama anlayışının benimsenerek, müşteri memnuniyetine önem vermekten geçmektedir. Bunun sağlanması için rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, müşterinin işletme kârlılığına etki düzeyini bilmeli ve müşteri kârlılığını da dikkate almalıdır (Kalaycı,2014:38).

3.1. Müşteri Kârlılığının Tanımı

Yüksek kar sağlanacak müşterileri kazanma, sürdürme ve sayılarını arttırma süreci olarak tanımlanan müşteri karlılığı, müşterilere finansal varlık olarak yaklaşmakta, onlardan elde edilen karın ve işletme için ifade ettiği değerin analiz edilmesini sağlamaktadır. Diğer açıdan, ürün karlılığı sağlarken, müşteri karlılığının da sağlanması gerekmektedir (Sarıgül,2014:144). Müşteri karlılığı, belirli bir dönem içerisinde bir müşterinin yarattığı gelirden, müşteri maliyetlerinin düşülmesi ile belirlenen müşteri düzeyinde bir değişkendir. İşletmecilik anlayışında sektör temsilcileri genelde müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti ve müşteri karlılığını ele almaktadırlar. Bu bağlamda müşteri kârlılık analizi, müşterilere hizmet sağlarken kullanılacak kaynakların analiz edilmesi ve bu durumu müşterilerden sağlanan gelirlerle kıyaslanması amacıyla kullanılan bir araçtır. Bu analiz, müşteri yada müşteri grupları için; gelirlerin, maliyetlerin ve kârların belirlenmesini hedeflemektedir (Özpeynirci ve Kalaycı,2016:23). Her bir müşterinin karlılığının artırılması, sadece basit anlamda ürünlerin maliyeti ile değil, aynı zamanda işletmenin maliyet ve karlılığını uzun dönemli incelenmesini gerektirmektedir. İşletmenin gelecekte vereceği kararlar ile ilgili

olarak incelemesi gereken konular; müşteri sayısı, müşteriden elde edilen gelir, hedef kitle olarak seçilen müşterilerin özellikleri ve kaybedilmiş müşterilerin özellikleridir Her bir müşterinin talep ettiği ürünlerin yanında talep ettiği hizmetler de birbirlerinden farklıdır. Müşteri memnuniyeti önemlidir ancak uzun dönemli amaç ise işletmenin ve müşterinin karlılığının artmasını sağlamaktır. Müşteri memnuniyetini kazanabilmek için müşteriye sunulacak hizmetlerin seviyesi ile işletmenin karlılık seviyesi arasında dengenin sağlanabilmesi gerekmektedir. Çünkü birçok müşteri standart ürünler, hizmetler ve siparişlerden çok kişiselleştirilmiş, kendilerine özel taleplerde bulunmaktadır. Bu durumda dengeyi sağlayabilmek oldukça önemlidir (Sargül,2014:148).

Müşterinin, işletme veya marka ile ilk tanınmasından, satışı gerçekleştirene kadar yapacağı masraflardan daha fazlasını işletmeye gelir olarak döndürebilecek kimse kar getiren müşteridir (Pıtrak,2009:51). Müşteri kârlılığı, bireysel müşteri ilişkilerine uygulanan genel kabul görmüş muhasebe ilkelerindeki kâr kavramının, müşteri kârlılığına uyarlanmasıdır(Kalaycı,2014:43).

3.2. Müşteri Karlılığının Sınıflandırılması

Müşteri kârlılığı, günümüzde işletmelerin stratejik kararlar almasında ürün kârlılığından daha yararlı bilgiler sağlamaktadır, işletmeler artık hangi ürünün kârlı olduğuna değil, ürünleri kullanan hangi müşterilerin kârlı olduğuna önem vermektedir. Bu durumda işletmeler ürün kârlılığı yanında sahip oldukları müşterilerin kârlılıklarını hesaplayarak stratejik planlar geliştirmeye başlamışlardır (Acar ve Süklüm,2016:5). Müşteri kârlılığının artırılması, sadece basit anlamda ürünlerin maliyeti ile değil, aynı zamanda işletmenin maliyet ve kârlılığının uzun dönemli incelenmesini gerektirmektedir. İşletme gelecekte vereceği kararlar için geçmişte meydana gelen faaliyetleri de incelemelidir. Bu konuyla ilgili olarak işletme tarafından incelenmesi gereken konular; müşteri sayısı, müşteriden elde edilen gelir, müşterilerin özellikleri, müşterilerin kullanmış olduğu faaliyetler, müşteriler için katlanılan maliyetler şeklinde sıralanabilir. Rekabet içindeki işletmelerin bu konuları incelemeleri, kendi kâr kaynaklarını bilmeleri ve maliyet yapılarını analiz etmeleri gelecek ile ilgili tahminlerde bulunarak işletmenin önünde ışık tutmak açısından önemlidir(Kalaycı,2014:45).

3.2.1. Bireysel Boyutta Müşteri Kârlılık Analizi

İşletmenin müşterileriyle ilgili alacakları kararlarda doğru bilgiye ihtiyacı bulunmaktadır. Müşteri gruplarının toplam karlılığa olan faydalarının ve bireysel müşteriler için gerçekleştirilen ürün/hizmetler karşılığında sağlanan faydaların ve maliyetlerin ortaya çıkarılmasında yararlanılan bir yaklaşım olarak müşteri karlılık analizi karşımıza çıkmaktadır(Acar ve Süklüm,2016:5). Diğer açıdan müşteri kârlılık analizi pazarlama ve muhasebe profesyonelliğinin birleşmesiyle bireysel müşteri kârlılığını yönetme ve analiz etme yöntemidir. Müşteri kârlılık analizi, bireysel müşterilere hizmet sağlarken kullanılan kaynakların analiz edilmesi ve bu müşterilerden sağlanan gelirlerin mukayesesi bağlamında kullanılan bir araçtır. Müşteri kârlılık analizi, bireysel müşteri veya müşteri grubu için gelirlerin, maliyetlerin ve kârların belirlenmesini amaçlamaktadır (Kalaycı,2014:39). Müşteri karlılık analizi; belirli müşterilere ürün veya hizmet sunulurken kullanılan kaynakların analiz edilip bu müşterilerden sağlanan gelirler ile karşılaştırılarak, müşterilerin karlılıklarının hesaplanabilmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Çeşitli şekillerde gruplandırılan müşterilerin veya tek olarak bir müşterinin karlılık seviyelerinin işletme karlılığına olan katkılarını ölçmeye yarayan bir yöntemdir(Çakır,2007:48).

Bireysel boyutta müşteri karlılık analizi, müşteri karlılığının en önemli noktasıdır. Bu analizde her bir müşteri bazında gelirler ve giderler analiz edilmektedir. Bu yöntemde yıl boyunca müşteriden elde edilen gelirlerden (CR) müşteriye özgü maliyetlerin çıkarılması şeklinde müşteri karlılığı hesaplanmaktadır. Satılan malların maliyeti (COSG), hizmet maliyeti (CTS), ve müşteriye özgü ek maliyetlerden (CSO) şeklinde ayrıştırılabilen müşteriye özgü ek maliyetler 3 bölümden oluşmaktadır.

Müşteri karlılığını temel olarak;

Müşteri Karlılığı= Müşteri Gelirleri(CR)-[Satılan Malların Maliyeti(COSG)+Hizmet

Maliyeti(CTS)+Müşteriye Özgü Ek Maliyetler(CSO)]

şeklinde formülize edebiliriz (Yıldıztekin, 2014: 267).

Bireysel müşterilerden elde edilen gelirlerin, maliyetlerin ve kârların belirlenmesini kapsayan analiz süreci, her ne kadar yönetim tarafından kabul edilse bile, bu durum birçok

işletmede bir paradoksu oluşturmaktadır. Bu durum, bireysel müşteri ilişkilerine uygulanan genel kabul görmüş muhasebe ilkelerindeki kâr kavramının, müşteri karlılığına uyarlanmasıdır (Özdemir ve Kaygusuz,2009:92).

3.2.1.1. Müşterilerden Elde Edilen Gelirler

Müşteri karlılığı ile müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, müşteri satın alma davranışları, müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri değeri arasında olumsuz veya olumlu ilişkiler vardır. Bu kavramlar müşteri karlılık analizi yapılarak ulaşılabacak sonuçlar ile ilişkilendirilmektedir (Ekergil,2017:500). Müşterilere temin edilen ürünler ve sağlanan hizmetler karşılığında müşteriden işletmeye gerçekleşen kaynak aktarımı, müşteri gelirlerini ifade etmektedir. Bu analiz yapılırken, müşteriye sunulan fiyat, iskonto, indirim gibi gelir veya gelirden düşüş faktörlerinin müşteri bazında takip edilmesi yöntemi müşteri gelir analizidir. Her müşteriye satılan her ürün ya da hizmetten elde edilen gelirin, işletmenin net gelirine katkısı aynı miktarda olmamaktadır. Müşteri geliri; fiyat iskontosu, satış şartları, ürün maliyetinden dolayı elde edilecek işletme karı ve müşterinin borçlarını geri ödeme süresinin uzunluğuna göre farklılaşmaktadır.

Satın alma davranışları açısından müşteriler arasında yaşanan karlılık farklılıkları herbir müşteriye özel iskonto oranları, satış şartları, ürün maliyetinin üzerine konan kar oranı, müşterinin geri ödeme süresi ile satış destek faaliyetlerinin değişkenliğinden kaynaklanmaktadır. Müşteri karlılığı analizi, müşteri gelirlerinin birbirinden farklı olma nedeni ile ilgili birçok ayrıntıyı izleyerek gelişmektedir Müşteri gelirinin en önemli belirleyicisi satış iskontosudur. Satış iskontosu, müşteri alışını daha da arttırabilmek için müşteriye sunulan liste fiyatından yapılan düşüş ile hesaplanan satış fiyatıdır. Günümüzde müşteriye sunulan satış fiyatlarında yapılan ıskonto miktarı, müşteri karlılığını hesaplayabilmek için önemli bir veridir(Çakır,2007:67).

3.2.1.2. Satılan Mal ve Hizmetlerin Maliyetinin Hesaplanması

Müşteri kârlılığının tam olarak ölçülebilmesi, maliyetlerin ürün veya müşterilere dağıtılabilmek yeteneğine bağlıdır. Müşterilerin satın aldıkları yüksek kar marjlı ürünler işletme açısından karlı görünmektedir. Ancak bu ürünlerin karlılıkları görüldüğü gibi olmayıp maliyetlerine farklı yansımaktadır. Bu tez çalışmasında üçüncü bölümde yönetim muhasebesi tekniği olarak açıklanan faaliyet tabanlı maliyetleme, müşteri karlılık

analizinin yapılabilmesi için kullanılacak yöntemdir (Çakır,2007:50). Müşteri karlılık analizinde maliyetlerin belirlenmesi sürecinde önemli olan üretimi ilgilendiren doğrudan maliyetler dışında ortaya çıkan müşteri maliyetlerinin ilgili müşteri yada müşteri grubuna direkt olarak dağıtılmasıdır. Dolayısıyla öncelik, müşteri maliyetlerinin doğru bir şekilde belirlenmesidir (Koşan,2008:288).

Müşterilerin kara katkılarını ölçmek amacıyla yapılan ilk uygulama katkı payı yaklaşımıdır. Müşterilerin, işletmenin son karlılığına, net katkılarını ölçmek kolay gibi gözükmesine karşın, bu durumun hesaplanması ürün karlılığını ölçmekten öte zorluktur. Nihayetinde, net katkı, müşterinin toplam gelirinden o geliri elde etmek için yapılan hizmetin maliyetini çıkardıktan sonra elde edilen gelirdir.

İlk olarak müşterinin aldığı üründen iskonto ve indirimler çıkarıldıktan sonra net satış fiyatı elde edilmektedir. İkinci olarak ürünün maliyeti müşterinin net satış fiyatından çıkarılmaktadır. Üçüncü adımda ise belirli bir dönemde müşteriye satılan ürünlerin müşterinin eline ulaşıncaya kadar ki giderleri, satıştan elde edilen gelirden çıkarılmaktadır. Dördüncü adımda ise işletmeye kattığı gerçek kar hesaplanmaktadır Müşterinin işletmede yarattığı katkı payı; brüt kârdan doğrudan maliyetlerin düşülmesi ya da doğrudan müşterinin katkısından genel maliyetlerin düşülmesi ile mümkündür.

Ancak bu yaklaşım ile işletmenin müşteriye ürün veya hizmeti ulaştırana kadar her müşterinin harcadığı işletme maliyetleri net biçimde ölçümlenememektedir. Her bir müşteriden elde edilen gelirin, kara eşit katkısı olduğunu varsayılmaktadır. Müşteriler birbirlerinden farklılaştıklarında ise hizmet ve pazarlama maliyetleri, ve dolayısıyla her bir müşterinin maliyeti önemli miktarda değişmektedir (Çakır,2007:51). Geleneksel maliyet sistemlerine göre müşteri açısından farklılık yoktur. Fakat, gerçekte müşteri gelirleri de satılan farklı hacimler ya da farklı fiyatlar yüzünden değişiklikler göstermekte ve buna bağlı olarak müşteri karlılığında da önemli farklılıklar oluşmaktadır. Oluşan maliyet farklılıkları, müşterilerin işletme kaynaklarından farklı şekillerde ve oranlarda istifade etmelerinden dolayıdır (Sarigül, 2014: 148).

3.2.1.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımları

Genel olarak işletmenin sattığı ürün veya ürünlerin kârlılık ölçümünün, kârlı olması için yapılması gereken satış miktarının veya tutarın tespit edilmesi amaçlanmaktadır. İşletmenin yapmış olduğu ürün/hizmet satış miktarı ve tutarı zamansal değişimler

göstermektedir. Bu etkilerden; mevsimsel etki, rakiplerin davranışları, satış fiyatındaki değişim, kalite ve dağıtım sorunları gibi birçok faktör mal satışlarında değişime sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu durum işletmenin elde ettiği kârlılığı da etkileyecektir (Ekergil,2017:493). Faaliyet Tabanlı Maliyet yönteminde, kaynak maliyetleri, maliyet unsurlarına (ürün veya müşteri) faaliyet tabanlı olarak dağıtılma süreci yaşanmaktadır. Bu dağıtım sürecinin temel mantığı, kaynakların faaliyetler tarafından; faaliyetlerin de ürünler/hizmetler tarafından kullanıldığı anlayışına dayanmaktadır. Kaynak maliyetleri, faaliyetin kaynağı kullanması durumunda faaliyet maliyetlerine dönüşmektedir. Faaliyet maliyetleri de, ürünlerin/ hizmetlerin faaliyeti kullanması durumunda ürün maliyetine dönüşmektedir.

Faaliyet Tabanlı Maliyet yönteminde klasik yöntemlerde olduğu gibi direkt ilk madde ve malzeme giderleri ve direkt işçilik giderleri ürünlere doğrudan yüklenmektedir. Genel üretim giderleri ise, Faaliyet Tabanlı Maliyet 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 (Özdemir ve Kaygusuz,2009:97).

Faaliyet tabanlı müşteri karlılık analizi ile her bir müşteriye satılan ürün veya hizmetlerin müşteri düzeyindeki getirileri toplanmaktadır. Aynı ayrı her bir müşteriye ürünün ulaşabilmesi ve satılabilmesi için yapılan harcamalar bu toplamdan düşülerek müşteri bazlı karlılık analizleri yapılmaktadır. Yapılan bu analiz yöntemi ile maliyet iyileştirilmesi gereken müşteriler tespit edilerek karsız müşterilerin elenmesi sağlanmaktadır. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi, bu analizleri yapmaya imkan vererek yöneticilere somut veriler sunmaktadır.

Geleneksel sistem bu tür maliyetleri hesaplarken hacim olarak tüm müşteri ve tüm ürünlerin birbirinin aynısı olarak ele aldığı için, her bir müşterinin maliyetlerindeki farklılıklar tespit edilememektedir. En doğru maliyetleme sistemi için faaliyet tabanlı maliyetleme, geleneksel maliyetlemenin yerini almaktadır. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi, maliyet bilgisini kesinleştirmeyi, verimliliği arttırmayı ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için esnek olmayı sağlamaktadır(Çakır,2007:53).

Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi'nde iki aşamadan söz edilmektedir. Bunlardan ilki belirlenen faaliyetler sonrasında oluşturulan faaliyet havuzlarında faaliyetlere ait toplam maliyetlerinin belirlenmesi aşaması diğeri ise belirlenen bu maliyetlerin ürün, hizmet vb.

maliyet objelerine, uygun maliyet taşıyıcıları ile dağıtılmasıdır Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi yardımıyla elde edilen bilgiler Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi sayesinde işletmede meydana gelen faaliyetler ve işlemlerle ilgili daha kapsamlı bir görüş açısı yaratmaktadır. Bu çerçevede Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi sayesinde elde edilen maliyet bilgileri, ürün-hizmet hattı, müşteri ilişkileri, işlemlerin geliştirilmesi, pazar bölümlendirmesi, ürün, müşteri karışımı gibi birbirinden farklı stratejik ve operasyonel kararların alınmasına yardımcı olmaktadır (Koşan,2008:288).

3.2.1.4. Müşteriye Özgü Ek Maliyetler

Her müşteri, satıştan önce ve sonra aynı faaliyetleri talep etmemektedir. Müşteriye özel maliyetler, bir müşterinin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda olan maliyetlerdir. Maliyetlerin yanında çoğu zaman yanlışlıkla ürün maliyeti olarak sınıflandırılan maliyetler genel yönetim maliyetleridir. Müşterinin perspektifinden bakıldığında, ürün maliyetinden ayrıştırılması gerektiği görülmektedir. Bunlar satış, pazarlama, dağıtım, reklâm, resmi ve özel harcamalardır. Ürünlerin, müşteriye ulaştırılması ile ilgili dağıtım maliyetleri, sipariş ve sevkiyat sıklığı ve müşterinin talep ettiği özel taşıma şekilleri işletmelerin teslim politikalarının maliyetini dolayısıyla müşteri karlılığını etkilemektedir. Müşteriye özel maliyetlerin her müşteri için belirlenmesi Faaliyet Tabanlı Maliyetleme sistemini gerektirmektedir. Müşterilerle yapılan telefon konuşma sürelerinin kayıt altına alınması veya müşteri ziyaret sayısının istatistiksel verilerinin tutulması gibi her muhasebe sisteminden kolaylıkla elde edilemeyecek ilave bilgiler gerekmektedir (Çakır,2007:65).

Faaliyet tabanlı maliyet yönteminde, üretim sürecinde faaliyetler dört temel gruba ayrılmaktadır:

- Birim düzeyinde faaliyetler (Üretilcek masada 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 dağıtım yöntemlerinde ayrıntıya girilmeden sadece toplam rakamlar ve ürünün birim değişken maliyeti üzerinden analizler yapılabilmektedir (Özdemir ve Kaygusuz,2009:98). Müşteri maliyet ve gelirleri müşteri karlılık analiz metodu ortaya konan raporlamalar ile belirlenmektedir. Yapılan bu raporlamalar ile şirketlerin gelir ve maliyetleri yönetilerek, müşterilerin kara katkısı analiz edilmektedir. Müşterilerden hangisinin ne kadar karlı olduğu ve hangi müşteri için hangi ürünün için karlı olduğu bu analiz yöntemi ile tespit edilmeye çalışılmaktadır. Analizin sonuçlarına göre de müşterilerin ve ürünlerin karlı olabilmesi için çeşitli çözümler üretilebilmektedir (Çakır,2007:48).

3.2.1.5. Müşteri Kârlılığına İlişkin Hesaplamanın Tamamlanması

Faaliyetler, işletmeler ile müşteriler arasındaki bağıdır. Faaliyetlerin maliyetleri belirlenirken, büyük defterdeki tüm hesapların incelenmesi gerekmektedir. Hangi faaliyetin hangi maliyet ile ilişkilendirileceği ve faaliyetlerin her birinin maliyetleri bulunmaktadır. Müşteri karlılık analiz yöntemi olan faaliyet tabanlı maliyetlemenin ilk adımı kaynak havuzlarının tanımlanmasıdır. Kaynak havuzunun tanımlanması için işletmenin içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ayrıştırılarak birbirine benzeyen faaliyetlerin kümelenmesi gerekmektedir. Faaliyetler, kaynak havuzu ile müşterinin maliyetleri arasında aracılık etmektedir. Bütün faaliyetler işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir. İşletmede yapılanların tümünü içine alan bir faaliyet tablosu oluşturulduğunda 100-125 faaliyet belirlenmektedir. Tüm kaynak havuzları için kaynak sürücüleri tanımlanmaktadır. Kaynak havuzunun, kaynak tüketimini ifade eden kaynak sürücüleridir. Kaynak sürücülerine örnek olarak satın alınan siparişlerin miktarı, üretilen birim sayısı, telefon ile arama sayısı verilmektedir. Kaynak havuzlarının belirlenmesiyle faaliyetler tasarlanmış olmaktadır. Bundan sonraki aşama, faaliyetlerin maliyetinin hesaplamasıdır. Her bir kaynak, maliyet ile sonuçlanan bir faaliyet ile eşleşmektedir. Faaliyetlerin gerçekleşme maliyeti havuzda kaynak sürücüsüne göre hesaplanan maliyetlerin toplanması ile bulunmaktadır(Çakır,2007:57).

3.2.2. Büyük Sayıdaki Müşteri Grupları İçin Müşteri Kârlılık Analizi

Müşteri karlılık analizi, pazarlama yöneticilerinin müşteri portföylerini daha etkin yönetmeleri için onlara bir takım olanaklar sağlamaktadır. Günümüzde yöneticiler, sadece

geleneksel muhasebe verilerine dayanarak şirketlerini başarılı bir şekilde yönetememektedirler. Küreselleşme, artan rekabet ortamı, daralan kar marjları ve müşteri bağlılığının azalması gibi olgular, müşteri karlılık analizi gibi yeni muhasebe yaklaşımlarını da beraberinde getirmektedir. Müşteri karlılık analizi ile müşterilerden elde edilen gelirler ve müşteri maliyetleri izlenerek raporlanmaktadır(Çakır,2007:84). Genellikle büyük müşteriler işletmeden oldukça yüksek taleplerde bulunmaktadır. Müşteri kârlılıklarının incelenmesi; işletmelerin müşterileri ile yaşadıkları sorunları çözümlemesine, müşterilerine yönelik karar alımlarını kolaylaştırmasına ve işletmelerin “hayır” diyebileceği müşterilerini belirlemesine olanak sağlayacaktır (Ekergil,2017:512).

3.2.2.1. Yukarıdan-Aşağıya Müşteri Kârlılık Analizi

Faaliyet tabanlı maliyet yöntemine göre yukarıdan aşağıya birim düzeyinde müşteri faaliyetleri ve karlılık durumu;

Müşteriye satılan her bir birime ilişkin yapılan faaliyetler bu kapsama girmektedir. Satılan her birim için satış komisyonları, taşıma giderleri, navlun giderleri ve iade edilen ürünler için yeniden stoklama maliyetleri de hesaba katılmalıdır.

Parti düzeyinde müşteri faaliyetleri ve müşteri karlılığı için satış faaliyetleri ile ilgili maliyetler önemli yer tutmaktadır. Sipariş işleme ve fatura düzenleme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkan maliyetlerdir.

Müşteriyi tutma faaliyetleri ve müşteri karlılığı birim ve parti düzeyine bağlı olmaksızın bir müşteriye hizmet için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır.

Dağıtım kanalı faaliyetleri ve müşteri karlılığı, müşteriye satılan ürünlerin müşteriye teslim edilmesi ile ilgili olarak kullanılan dağıtım kanallarını göstermektedir.

Satışların devamlılığını sağlamaya yönelik faaliyetler ve müşteri karlılığı; birim, parti, müşteri ve dağıtım kanalı grubunda yer almayan satış ve hizmetleri devam ettirmek için kullanılan kaynaklardan oluşmaktadır (Özdemir ve Kaygusuz, 2009: 100).

3.2.2.2. Müşteri Kârlılığı İçin Karar Ağacı Tekniği

Bir işletme yönetimi tarafından tercihlerin, risklerin, kazançların, hedeflerin tanımlanmasında yardımcı olabilen ve birçok önemli yatırım alanlarında uygulanabilen,

birbirini izleyen şansa bağlı olaylarla ilgili olarak çıkan çeşitli karar noktalarını incelemek için kullanılan bir tekniktir. İşlemlerin takibi;

Sorunun tanımlanması,

Karar ağacının çizilmesi / yapılandırılması,

Olayların oluşma olasılıklarının atanması,

Beklenen getirinin (veya faydanın) ilgili şans noktası için hesaplanması - geriye doğru, işlem,

En yüksek beklenen getirinin (faydanın) ilgili karar noktasına atanması - geriye doğru, karşılaştırma,

Önerinin sunulması şeklindedir(Koç,2016).

3.2.2.3. Müşteri Kârlılığına Yön Veren Faktörler

Müşteri karlılık analizleri, işletmelerin başarılı olmalarında, müşteri karlılığının ölçülmesinde ve stratejik pazarlama kararlarının alınması gibi konularda fayda sağlamaktadır. Müşteri karlılık analizleri sayesinde işletmeye önemli getiriler sağlayabilecek müşteri ya da müşteri grupları, müşteri satın alma davranışları ve tercihleri, özel müşteri bölümlerinde satış artırıcı çabaların etkisinin görülmesi de sağlanmaktadır. Müşteri karlılık analizleri, ayrıca işletmelerde fiyatlandırma sisteminin kurulması konusunda da yardımcı olmaktadır. Fiyatlandırma sisteminin, müşterilere verimli üretim ve dağıtım yapabilecekleri şekilde satın almaya teşvik edici sinyaller sağlaması gerekmektedir (Acar ve Süklüm,2016:6).

3.2.2.4. Etkenlerin Düzenlenmesi

Faaliyetlerin belirlenmesi işlemi tamamlandıktan sonra belirlenen bu faaliyetlerin maliyetlerle ilişkilendirilmesi gerekir. Bu ilişkilendirme işlemi bazen kolaylıkla sağlanırken bazen de güç olmaktadır. Öyle durumlarda öncelikle faaliyetlerle ilgili yapılan temel analizde faaliyetlerin ana maliyetleri belirlenir. Daha sonra bu faaliyetler alt faaliyetlere ayrılarak, alt faaliyetlerin her birinin tükettiği kaynakların maliyeti oluşturulur. Maliyetlerin faaliyetlere paylaştırılabilmesi için birbirine benzer faaliyetler belli başlıklar altında toplanır. Aynı başlıklar altında toplanan benzer faaliyetlere faaliyet havuzu, bu

faaliyetlerin maliyetlerine de maliyet havuzu adı verilmektedir. Maliyet etkeni, bir faaliyetin ortaya çıkmasına neden olan bir faaliyet ölçüsüdür (Özpeynirci ve Kalaycı,2016:24).

3.2.2.5. Müşteri Kârlılık Verilerinin Kullanılması

Müşteri kârlılık analizi, işletme yönetiminin alacağı stratejik kararlar açısından oldukça önemlidir. Müşteri veya müşteri gruplarına ait bilgilerin ve bireysel olarak işletme kârına olan katkılarının saptanması, müşteriler ile ilgili önceliklerin doğru olarak belirlenmesi için gerekli bilgilerin temini, müşteri kârlılık 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 kârlar müşteri kârlılık analizi ile saptanabilecektir (Özpeynirci ve Kalaycı,2016:24).

3.2.2.6. Yukarıdan Aşağıya Müşteri Kârlılık Analizinin Kullanılması

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin; bir işletmenin kaynakları, faaliyetleri, maliyet nesneleri, maliyet taşıyıcıları ve faaliyet ölçüleri hakkında finansal ve finansal olmayan verileri elde eden ve bunları bilgi haline dönüştüren bir bilgi sistemi olduğu söylenebilir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin finansal hizmetler sektöründe kullanılabilirliği ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır, fakat bu çalışmalarda finansal hizmet sektöründe faaliyet tabanlı maliyet sisteminin pratikte kullanımına dair fazla bilgi yer almamaktadır. Finansal sektörde hizmet veren işletmeler, ürünlerin ve hizmetlerin genel olarak rekabetle belirlendiği, rekabetçi piyasalarda hizmet vermektedir. Finansal kurumlarda rekabetçi kalabilmek için, işlerine zarar vermeden maliyet kalemlerini azaltmak için, finansal tabanlı maliyetleme yöntemine başvurumaktadırlar (Özpeynirci ve Kalaycı, 2016:26).

BÖLÜM IV

MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ KAPSAMINDA AKSARAY’DA FAALİYETTE BULUNAN BİR FİRMADA UYGULAMA

4.1. Uygulamanın Amacı

Çalışmanın amacını Aksaray’da maden ocağından kırılmış elenmiş kum ve çakıl üretimi sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin 2018 yılındaki karlılığının müşteri karlılık analizi açısından incelenmesi oluşturmaktadır. Sektöründe öncü konumunda olan işletmenin kümülatif anlamda karlı olmasına karşın müşteri bazında detaylı incelenmesi yapılacaktır. Faaliyet tabanlı maliyetlendirme sistemi uygulanmak suretiyle müşteriler bazında müşteri karlılık analizi yönteminin uygulanmasının ehemmiyeti vurgulanmaktadır. Bu sayede işletmenin ürettiği ürün ve müşteri ilişkileri maliyet/kar bağlamında; işletmeye değer ekleyen/eklemeyen ürün ve müşterilerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

4.2. Uygulamanın Önemi

Uygulama ile kümülatif olarak toplam üzerinden kar hesabı yapan işletmelerin müşteri odaklı olarak kar analizi yaptıkları zaman aslında hangi müşteriden ne kadar kar elde ettiklerini tespiti yapılabilecektir. Böylece işletmeye daha fazla kar sağlayan müşterilere daha fazla odaklanılarak karlı müşterilerin elde tutulması sağlanabilecektir. Pareto Kuralı olarakta bilinen 80/20 kuralına göre işletmelerin müşterilerin %20 si işletmenin gelirlerinin %80 ini sağlamaktadır. Dolayısıyla doğru bir müşteri karlılık analizi tekniği ile işletmeye daha çok katma değer katan ve kar getiren müşterilerin tespit edilmesi durumunda bu müşterilere daha çok önem verilmesi sağlanabilecektir. Ayrıca karlılığının daha düşük olduğu tespit edilen müşterilere gereksiz emek, zaman ve kaynak aktarılması engellenmiş ve maliyet tasarrufu sağlanmış olacaktır. Pasif ve/veya maliyeti yüksek müşterilerin harekete geçirilmesi için stratejiler belirlenir veya bu müşterilerden vazgeçme kararı alınabilir. Uygulama ile “Değer eklemeyen müşteri kim?” sorusunun cevabı bulunur.

4.3. Uygulamanın Kapsamı

Uygulama kapsamında işletmenin 2018 yılı hesap dönemi içerisindeki hesap hareketleri incelenecektir. İnşaat sektöründe kum-çakıl üretimi yapan işletmenin 2018 yılı hesaplarında satışı yapılan ürünler ve müşteriler üzerinden hareket edilerek “Müşteri Karlılık Analizi” tek dönem ile sınırlandırılmıştır.

Uygulama kapsamında faaliyet gösteren işletme Aksaray ilinde yer almaktadır. Dolayısıyla gelir ve gider durumları bu durum dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Müşteri potansiyeli büyükşehirlere göre daha düşüktür. Bununla birlikte, örneklemin az sayıda ürün ve müşteriye sahip olması uygulamanın doğru ve kolay yapılmasına imkân vermektedir.

Çalışma kapsamında “Vergi Resim ve Harçlar” ile “Matrah Artırımı ve Çeşitli Giderler” kaynak türleri için yapılan giderler doğrudan müşteriler ile ilgili yapılan giderler olmadığı için dikkate alınmamıştır.

4.4. Uygulamanın Yöntemi

Uygulamada Faaliyet tabanlı maliyet sisteminden yararlanılacaktır. Bu sistemde işletmenin üretimin başlangıcından en son ürünlerin sevkinden sonraki aşamaya kadarki gerçekleştirilen her bir faaliyet tanımlanmakta ve bu faaliyetleri gerçekleştirmek için yapılan maliyetler faaliyet havuzlarında toplanmaktadır. Böylece her bir müşteri/ürün için yapılan maliyetler net bir şekilde ortaya konabilecektir.

Uygulamanın Aşamaları;

- Mevcut müşterilerin tespiti ve sınıflandırılması
- Gelirlerin müşteri bazında sınıflandırılması
- Gelirlerin ürün ve hizmet bazında sınıflandırılması
- Satılan ürünlerin satış fiyatının belirlenmesi
- Müşteri ve ürün bazında satış miktarı ve tutarının belirlenmesi
- Müşterilere yapılan iskonto ve indirimlerin tespit edilmesi
- Satılan ürünler/hizmetlerin maliyetlerinin müşteri bazında tespit edilmesi
- İşletmenin ürün/hizmet sağlama aşamasında yapmış olduğu her bir müşteri bazında ki pazarlama satış ve dağıtım giderlerinin belirlenmesi

- İşletmenin bütün faaliyetlerini devam ettirebilmesi için katlanmış olduğu genel yönetim giderlerinin her bir müşteri bazında tespit edilmesi
- Müşteri bazında elde edilen gelir ile bu geliri elde etmek için katlanılan maliyetlerin karşılaştırılması ile müşteri tabanlı karlılık tespit edilecektir.

4.5. Uygulama Verilerinin Analizi

Uygulamada kullanılan veriler işletmenin 2018 yılı yevmiye defteri, defter-i kebir, detay mizan, gelir tablosu, bilanço, gelir-gider faturaları ve işletmenin bordroları incelenerek tespit edilmiştir. Tüm bu veriler uygulamanın amacına ve yöntemine uygun olacak şekilde sınıflandırılmış, gruplandırılmış ve yapılacak analiz tekniklerine tabi tutulmuştur.

4.6. Uygulama Kapsamındaki İşletmenin Tanımı

Uygulama kapsamında verileri incelenerek müşteri karlılık analizi yapılacak olan işletme Aksaray ilinde kırılmış elenmiş kum ve çakıl üretimi sektöründe faaliyette bulunmaktadır. İşletme 2007 yılında 2 ortaklı olarak limited şirket statüsünde kurulmuştur. Şirketin ödenmiş sermayesi 1.200.000-TL dir. Şirket şu anda faaliyette bulunduğu 22.800 m2 lik maden sahasında 2012 yılında üretime başlamıştır. İşletmenin faaliyetlerinin en yoğun olduğu dönem olan yaz aylarında çalışan sayısı artış göstermekte iken kış aylarında çalışan sayısı azalmaktadır. İşletmede çalışanlar aylık olarak;

Tablo 1. Aylık Çalışan Sayısı

Ay	Çalışan Sayısı
Ocak 2018	22 Kişi
Şubat 2018	25 Kişi
Mart 2018	31 Kişi
Nisan 2018	32 Kişi
Mayıs 2018	35 Kişi
Haziran 2018	33 Kişi
Temmuz 2018	39 Kişi
Ağustos 2018	44 Kişi
Eylül 2018	41 Kişi
Ekim 2018	38 Kişi
Kasım 2018	36 Kişi
Aralık 2018	22 Kişi

İşletme üretimi gerçekleştirebilmek için kendi sahip olduğu makine ve teçhizatın yanı sıra kiralık makine ve teçhizatı kullanmaktadır.

İşletmenin sahip olduğu tesis, makine, cihazlar ve araçlar;

Tablo 2. Sahip Olunan Tesis, Makine, Cihazlar ve Araçlar

No	AÇIKLAMA
1	800'lük metal dedektör
2	Abana 22kw 30hp 1500d/dk - trif
3	Kırma eleme (konkasör) tesisi
4	Kantar (komple)
5	Kaynak makinası
6	Kova pc450 kaya tipi
7	110 luk çene
8	Konveyör band
9	Taş kırma tesisi
10	Elektirik tesisatı, pano, trafo
11	Elektrik kontrol panosu
12	Maden tesisi ve ekipmanları
13	Dikmili kırıcı ve ekipmanları
14	Elektrik panosu
15	1 adet cımpressor ass
16	Emtaş 185 kw 1500 d/d 380v b3 elektrik motoru
17	Hidromek 300 kova imalatı
18	Kama ec 800ae jeneratör
19	Taş yıkama tesisi ve panosu
20	1000 lik bant konveyör
21	Bunker ve ayağı
22	Bakımsız akü redresörü bar 24 26ah
23	Hıtachı zaxıs 350 kova imalatı
24	50 kva trafo ve ekipmanları
25	355 kw 660 a yumuşak yolverici schneid
26	Ford transit 350m
27	Isuzu otobüs

İşletme yıl içerisinde hem üretim sahasında kullanmak hem satılan ürünlerin sevkini yapmak üzere kiralık olarak kamyonlar ile ayrıca üretim sahasında üretim işlemi için ekskavatör ve delici kırıcı kiralamıştır.

4.7. Uygulanan Analiz Teknikleri

4.7.1. Bireysel Boyutta Müşteri Kârlılık Analizi

Az sayıda müşteriye hizmet veren işletme için kullanılabilecek en uygun yöntem bireysel boyutta müşteri karlılık analizidir. Bu analizi yaparken faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi kullanılacaktır. Çalışmada hem üretim hem satış faaliyetini kendisi yürüten işletmede toplam üretim ve satış faaliyetlerinin maliyetinin faaliyet tabanlı maliyetleme yaklaşımı yöntemiyle müşteriler bazında hesaplanması yapılacak olup, toplam karlılığa bu müşterilerin yapmış olduğu katkı ortaya konacaktır.

Kullanılacak olan faaliyet tabanlı maliyet sistemi sayesinde direkt ilk madde ve direkt işçilik giderleri haricinde ki genel üretim giderlerinin ürünlere yüklenmesi faaliyetler esasına dayandırılmakta ve böylece genel üretim giderleri ile ürün arasında çeşitli seviyelerde doğrusal bir ilişki kurulabilecektir.

4.7.1.1. Müşterilerin Tespiti ve Sınıflandırılması

İşletmenin 8 adet müşterisi bulunmaktadır. İşletmenin satış gerçekleştirdiği 3 müşteri ana müşteri grubunu oluşturmaktadır. Diğer 5 adet müşteriye yapılan satış tutarları toplamı toplam satışlar içinde çok fazla bir paya sahip değildir. Müşterilerin hepsi de üretim sahasına yakın konumdadır. En kapsamlı olarak çalışılan müşterinin sevk adresleri ortalama olarak 40 km mesafede yer almaktadır. En uzak mesafede olan müşterinin sevk adresi 83 km dedir ve bu müşteri ikinci en fazla satış yapılan müşteridir. Üçüncü en fazla satış yapılan müşterinin şantiyesi tesise 30 km mesafededir. Diğer müşteriler ise ortalama olarak 10 km mesafede bulunmaktadır.

4.7.1.2. Gelirlerin Müşteri Bazında Sınıflandırması

Müşteri bazında karlılık analizi yapılması noktasında ilk başlangıç noktası müşterilerden elden edilen brüt satış hasılatının belirlenmesidir. Müşteriler A, B, C, D, E, F, G, H şeklinde isimlendirilerek isimleri gizlenmiştir.

Tablo 3. Müşterilerden Elde Edilen Brüt Satış Geliri

Müşteri/Satışlar	Brüt Satışlar
A	1.793,98
B	512.807,23
C	7.629.360,47
D	6.195,12
E	4.348,96
F	557,24
G	1.330.201,62
H	1.656,51
Genel Toplam	9.486.921,13

İşletmenin satış yapmış olduğu 8 adet müşterisi bulunmaktadır.

4.7.1.3. Gelirlerin Ürün ve Hizmet Bazında Sınıflandırılması

2018 yılı satış faturaları incelenmiş ve işletmenin 18 farklı stok kodu kullanarak satış işlemlerini yaptığı tespit edilmiştir.

İnceleme yaptığımız işletmenin öncelikle olarak üretmiş olduğu ürünler incelenmiş ve

- Taş Tozu
- Kırma Taş Mıcır
- Balast Elek Altı Malzemesi
- Baypas Malzemesi

Olma üzere 4 ana ürün grubu olarak üretim yaptığı tespit edilmiştir. İşletme çok nadir de olsa kendi stoklarının yetersiz kaldığı zamanlarda dışarıdan mamul alımı yapmaktadır.

Tablo 4. Stokların Ürün Çeşidi Olarak Gruplandırılması

Sıra No	Stok Adı	Ürün Çeşidi
1	0-25 Agreg	Kırma Taş Mıcır
2	0-25 Füller Dolgu	Baypas Malzemesi
3	025-038 Fuller Malzeme	Baypas Malzemesi
4	0-30 Agreg	Kırma Taş Mıcır
5	0-30 Füller Dolgu	Baypas Malzemesi
6	0-5 AGREGA	Kırma Taş Mıcır
7	05-12 AGREGA	Kırma Taş Mıcır

8	05-15 AGREGA	Kırma Taş Mıcır
9	0-70 Füller Dolgu	Baypas Malzemesi
10	12-19 Agreg	Kırma Taş Mıcır
11	12-19 Mıcır Bedeli	Kırma Taş Mıcır
12	13-19 Agreg	Kırma Taş Mıcır
13	15-25 AGREGA	Kırma Taş Mıcır
14	19-25 AGREGA	Kırma Taş Mıcır
15	25-38 Agreg	Kırma Taş Mıcır
16	70-150 Agreg	Kırma Taş Mıcır
17	Balast Malzeme	Balast Elek Altı Malzemesi
18	Ocak Taşı	Kırma Taş Mıcır

4.7.1.4. Satılan Ürünlerin Satış Fiyatının Belirlenmesi

Stok kodları bazında yapılan grupta işletmenin 2018 yılı gelirleri;

Tablo 5. Stok Bazlı Satış Tablosu

Sıra No	Stok Adı	Miktar (Ton)	Tutar (TL)	Ürün Çeşidi
1	0-25 Agreg	20.852,65	167.320,58	Kırma Taş Mıcır
2	0-25 Füller Dolgu	1.461,36	20.526,81	Baypas Malzemesi
3	025-038 Fuller Malzeme	207,83	1.715,20	Baypas Malzemesi
4	0-30 Agreg	2.763,74	18.141,70	Kırma Taş Mıcır
5	0-30 Füller Dolgu	144,67	868,02	Baypas Malzemesi
6	0-5 AGREGA	394.793,20	3.538.597,29	Kırma Taş Mıcır
7	05-12 AGREGA	9.330,64	153.871,35	Kırma Taş Mıcır
8	05-15 AGREGA	149.233,33	1.340.181,55	Kırma Taş Mıcır
9	0-70 Füller Dolgu	14.457,20	100.859,14	Baypas Malzemesi
10	12-19 Agreg	13.867,17	203.443,16	Kırma Taş Mıcır
11	12-19 Mıcır Bedeli	10.671,31	147.524,19	Kırma Taş Mıcır
12	13-19 Agreg	5.146,35	42.516,35	Kırma Taş Mıcır
13	15-25 AGREGA	183.176,75	1.601.502,39	Kırma Taş Mıcır
14	19-25 AGREGA	296,98	5.464,43	Kırma Taş Mıcır
15	25-38 Agreg	422,56	3.691,55	Kırma Taş Mıcır
16	70-150 Agreg	983,51	7.624,77	Kırma Taş Mıcır
17	Balast Malzeme	240.934,94	2.092.113,41	Balast Elek Altı Malzemesi
18	Ocak Taşı	5.851,32	40.959,24	Kırma Taş Mıcır
	Genel Toplam	1.054.595,51	9.486.921,13	

Tablo 5 Stok bazlı satış tablosundaki stoklar ürün çeşidi olarak gruplandırılmıştır. Gruplandırma yapılırken 4 ana ürün grubu şeklinde gruplandırma yapılmıştır. Taş tozu ürün grubundan 2018 yılı içerisinde hiç satış yapılmadığı tespit edilmiştir.

2018 yılı içerisinde ürün grupları bazında elde edilen gelirler;

Tablo 6. Ürün Çeşidi Bazlı Satış Tablosu

Ürün Çeşidi	Toplam Satış Miktarı (Ton)	Birim Fiyat (TL/Ton)	Toplam Satış Tutarı (TL)
Balast Elek Altı Malzemesi	240.934,94	8,68331	2.092.113,41
Baypas Malzemesi	16.271,06	7,61900	123.969,17
Kırma Taş Mıcır	797.389,51	9,11830	7.270.838,55
Genel Toplam	1.054.595,51		9.486.921,13

Ürün çeşitleri bazında yapılan incelemede işletmenin 3 ana ürün kaleminde satış yaptığı tespit edilmiştir.

Amerikan standartlarından ASTM D8: agregayı (kırma taş mıcır), “Harç veya beton oluşturmak amacıyla bir bağlayıcı madde ile veya temel tabakaları, demiryolu balastlarında, vb. işlerde tek başına kullanılan kum, çakıl, deniz kabuğu, cüruf ya da kırmataş gibi mineral kompozisyonlu granüler (taneli) bir malzemedir” şeklinde tanımlamaktadır.

İşletmenin satışını yapmış olduğu kırma taş mıcır, bulunduğu bölgede genel olarak beton imalat işletmeleri tarafından kullanılmaktadır.

Balast Elek Altı Malzemesi olarak gruplandırılan ürün grubundaki ürünler ile Baypas Malzemesi grubundaki ürünler genel olarak dolgu malzemesi olarak yol yapımında ve zemin sertleştirmesinde kullanılmaktadır.

Taş tozu olarak elek altında kalan ve büyüklüğü 0-5 mm olan ürün grubundaki ürünlere herhangi bir talep olmadığı için 2018 yılı içerisinde satışı yapılmamıştır. Taş tozu da genel olarak beton üretiminde veya dolgu malzemesi olarak kullanılmaktadır.

4.7.1.5. Müşteri ve Ürün Bazında Satış Miktarı ve Tutarının Belirlenmesi

İşletmenin 2018 dönemi içerisinde satış yapmış olduğu 8 adet müşterisi bulunmaktadır. Müşteriler A, B, C, D, E, F, G, H şeklinde isimlendirilerek isimleri gizlenmiştir. Bu müşterilerine 3 ürün grubundan farklı zaman ve miktarlarda satış yapmıştır. Bununla ilgili olarak satış tablosu aşağıdaki gibidir;

Tablo 7. Müşteri Ürün Bazlı Brüt Satış Tablosu (TL)

Müşteri/Ürün Çeşidi	Balast Elek Altı Malzemesi	Baypas Malzemesi	Kırma Taş Mıcır	Genel Toplam
A			1.793,98	1.793,98
B		17.452,77	495.354,46	512.807,23
C	2.092.113,41	104.859,89	5.432.387,17	7.629.360,47
D			6.195,12	6.195,12
E			4.348,96	4.348,96
F			557,24	557,24
G			1.330.201,62	1.330.201,62
H		1.656,51		1.656,51
Genel Toplam	2.092.113,41	123.969,17	7.270.838,55	9.486.921,13

Tablo 7 den görüleceği üzere işletmenin 8 adet farklı müşterisi bulunmasına rağmen 5 adet müşteriye yapılan satışlar çok düşük seviyededir. İşletme en büyük satışlarını C isimli firmaya gerçekleştirmektedir. Satışların %80,42 lik kısmı C isimli firmaya gerçekleştirilmiştir. %14,02 lük satışlar G isimli firmaya %5,41 lük satışlarda B isimli firmaya gerçekleştirilmiştir. Diğer 5 firmaya yapılan satışların toplam satış içerisindeki payı ise %0,15 seviyesindedir.

İşletmenin 2018 yılı içerisindeki satış yaptığı müşteriler incelendiği zaman satış yapılan 8 farklı müşteriye yapılan satışların ürün ve miktar bazındaki tutarları aşağıdaki tablodaki gibi oluşmuştur.

Tablo 8.Müşteri Ürün ve Miktar Bazlı Brüt Satış Tablosu

Müşteri/Ürün Çeşidi	Balast Elek Altı Malzemesi		Baypas Malzemesi		Kırma Taş Mıcır		Genel Toplam	
	Tutar(TL)	Miktar (Ton)	Tutar(TL)	Miktar (Ton)	Tutar(TL)	Miktar (Ton)	Tutar(TL)	Miktar (Ton)
A					1.793,98	174,79	1.793,98	174,79
B			17.452,77	948,52	495.354,46	26.946,93	512.807,23	27.895,45
C	2.092.113,41	240930,94	104.859,89	15.122,96	5.432.387,17	620.584,60	7.629.360,47	876.642,50
D					6.195,12	516,26	6.195,12	516,26
E					4.348,96	366,76	4.348,96	366,76
F					557,24	36,13	557,24	36,13
G					1.330.201,62	148.764,04	1.330.201,62	148.764,04
H			1.656,51	199,58			1.656,51	199,58
Genel Toplam	2.092.113,41	240.930,94	123.969,17	16.271,06	7.149.828,55	797.389,51	9.486.921,13	1.054.595,51

4.7.1.6. Müşterilere Yapılan İskonto ve İndirimlerin Tespit Edilmesi

Müşterilere yapılan brüt satışlardan satış iskontoları ve satış iadeleri düşüldükten sonra oluşan net satış tablosu aşağıdaki gibi oluşmaktadır;

Tablo 9. Müşteri Net Satış Tablosu (TL)

Müşteri/Satışlar	Brüt Satışlar	Satış İadeleri	Satış İskontoları	Net Satışlar
A	1.793,98	0	0	1.793,98
B	512.807,23	1.388,28	0	511.418,95
C	7.629.360,47	0	0	7.508.350,47
D	6.195,12	0	0	6.195,12
E	4.348,96	0	0	4.348,96
F	557,24	0	0	557,24
G	1.330.201,62	0	61,16	1.330.140,46
H	1.656,51	0	0	1.656,51
Genel Toplam	9.486.921,13	1.388,28	61,16	9.485.471,69

B Müşterisi satışların 1.388,28-TL lik kısmını iade etmiştir. B müşterisine yapılan net satış tutarı 511.418,95-TL olarak gerçekleşmiştir. G müşterisine de sonrasında 61,16-TL lik bir iskonto yapılmıştır. Böylece G müşterisine yapılan net satış tutarı 1.330.140,46-TL dir.

B Müşterisinin yapmış olduğu iadenin sebebinin satışı gerçekleştirilen kırma taş mıcırın müşteri tarafından istenilen boyutlarda olmadığı için yapıldığı belirlenmiştir. İade tutarı ve miktarı düşük olmasına rağmen müşteriye kolaylık gösterilmiş ve malzeme iade alınmıştır ki müşteriyle olan ilişkinin bozulmaması sağlanmıştır. Müşteri daha sonraki alışlarında

benzer durumlarla karşılaşması durumunda işletmenin zorluk çıkartmadan işlemi gerçekleştireceğinin güveniyle malzeme almaya devam etmiştir.

İşletme her ne kadar iade alımında ve prosedürlerinde kolaylık sağlasa da işletmenin satışlarının incelenmesinde aslında çok fazla iade veya sonrasında iskonto yapılmadığı görülmüştür. Çünkü işletme satış işleminin başlangıç aşamasından en son aşamasına kadar işine dikkat etmekte ve müşteri memnuniyeti çerçevesinde çalışmaya gayret göstermektedir.

Müşterilere yapılan satışlar incelendiği zaman sadece B müşterisin tarafından 75,45 Ton olarak 1.388,28 TL tutarlı Kırma Taş Mıcırın iade edildiği görülmüştür. Ayrıca G Müşterisine 61,16-TL tutarında iskonto yapılmıştır. İade ve iskonto işleminden sonra yapılan net satış tutar ve miktar tablosu aşağıdaki gibi oluşmuştur.

Tablo 10. Müşteri Ürün ve Miktar Bazlı Net Satış Tablosu

Müşteri/Ürün Çeşidi	Balast Elek Altı Malzemesi		Baypas Malzemesi		Kırma Taş Mıcır		Genel Toplam	
	Tutar(TL)	Miktar (Ton)	Tutar(TL)	Miktar (Ton)	Tutar(TL)	Miktar (Ton)	Tutar(TL)	Miktar (Ton)
A					1.793,98	174,79	1.793,98	174,79
B			17.452,77	948,52	493.966,18	26871,48	511.418,95	27820
C	2.092.113,41	240930,94	104.859,89	15122,96	5.432.387,17	620584,60	7.508.350,47	876642,50
D					6.195,12	516,26	6.195,12	516,26
E					4.348,96	366,76	4.348,96	366,76
F					557,24	36,13	557,24	36,13
G					1.330.140,46	148764,04	1.330.140,46	148764,04
H			1.656,51	199,58			1.656,51	199,58
Genel Toplam	2.092.113,41	240930,94	123.969,17	16271,06	7.269.389,11	797314,06	9.485.471,69	1.054.520,06

İşletmenin Gelir Tablosu ve mizan incelendiği zaman net satışlarının 9.545.455,83-TL olduğu tespit edilmiştir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine göre hesaplama yapılırken net satışlar 9.485.471,69-TL olarak tespit edilmiştir. Bu aradaki fark 59.984,14-TL diğer gelirlerden kaynaklanmaktadır. Bu gelir grubu işletmenin direkt olarak ana faaliyet konusu ile ilgili olmadığı için ihmal edilmiştir.

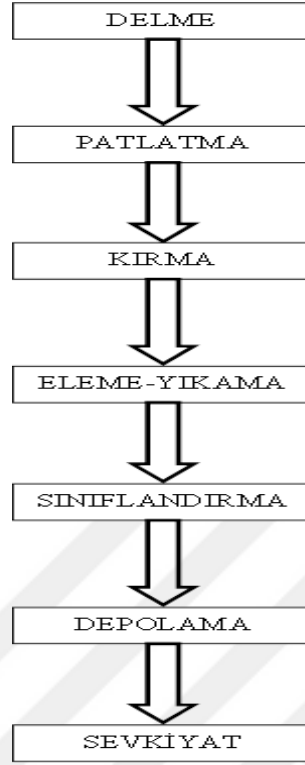
4.7.1.7. Satılan Ürünlerin Maliyetlerinin Müşteri Bazında Tespit Edilmesi

Tez konusunu oluşturan üretim yapılan alan Aksaray ili Gülağaç ilçesi Pınarbaşı köyünde bulunmaktadır.

Taş ocağında faaliyet iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Hammadde elde edebilmek için ilk olarak taş ocağı işletmeciliği yapılmakta, ardından da ocakta elde edilen malzeme kırma- eleme tesisinde işlenerek agrega üretimi gerçekleştirilmektedir. Kalker üretimi için gerekli girdiler; elektrik enerjisi, motorin, patlayıcı madde ve insan gücüdür. Kalker üretimi için gerekli olan harcamalar patlayıcı madde, makine-ekipman kira giderleri, yakıt, sarf malzemesi, işçilik, amortisman ve diğer harcamalardır. Faaliyet alanında açık ocak işletmeciliği yapılmakta olup üretim, delme-patlatma yöntemi ile gerçekleştirilmektedir. Cevher patlatma yapılarak gevşetildikten sonra ekskavatör yardımıyla alınmakta, kamyonlarla kırma-eleme tesisine sevk edilmektedir. Kırma tesisinde kırılan taşlar eleme ve diğer tesislerden farklı olarak yıkama işlemine tabi tutulmaktadır. Daha sonrasında taşlar büyüklüklerine göre sınıflandırılmakta ve depolama alanlarında depolanmaktadır. Müşterilerden gelen talep doğrultusunda depolama alanındaki ürünler müşterilerin istemiş olduğu yerlere sevk edilmekte veya depodan teslim edilmektedir.

Tesiste gerçekleştirilen üretimin iş akım şeması;

Tablo 11. Taş Ocağı Üretim İş Akış Şeması



Taş ocağı sahasındaki üretim ilk olarak rezerv alanının delme yöntemiyle delinmesidir. Daha sonrasında delinen alana uygun patlayıcılar yerleştirilerek patlatma yöntemiyle taşlar bloklar halinde ana kütleden ayrıştırılmaktadır. Yükleyiciler vasıtasıyla kamyonlara yüklenen bloklar kamyonlar aracılığıyla kırma tesisine getirilmektedir. Kırma tesisinde istenen büyüklüklere göre ayarlanan boyutlarda bloklar küçültülmekte ve eleme tesisinde elenmektedir.

Diğer tesislerden farklı olarak eleme tesisinde aynı anda taşlar yıkanmaktadır ki nihai ürünün kalitesi artırılmaktadır. Kırılmış olan taşlar büyüklüklerine göre sınıflandırıldıktan sonra depolama alanına kamyonlar vasıtasıyla sevk edilmekte ve burada sınıflarına göre depolanmaktadır. Müşterilerden gelen talep doğrultusunda depolama alanındaki ürünler yükleyiciler vasıtasıyla kamyonlara yüklenerek müşterilerin talep etmiş olduğu sevk adreslerine gönderilmekte veya depodan teslim edilmektedir.

Müşteri bazında satılan ürünlerin maliyetlerinin tespit edilebilmesi için öncelikle yapılması gereken işlem büyük defterde bulunan hesapların incelenerek analiz edilmesi gerekmektedir. Böylece müşteriler için yapılan faaliyetlerin maliyetleri belirlenebilecektir. Büyük defterde bulunan maliyetlerin kaynağı faaliyetlerdir. Büyük defter hesaplarında takip edilen faaliyetlerin maliyetleri, kaynak havuzu olarak adlandırılmaktadır.

Aşama 1:

Kaynak Havuzunun İncelenmesi:

Taş ocağı işletmesinde üretilen ürünler ile ilgili kaynak havuzunda direkt işçilik, genel üretim, pazarlama-satış ve dağıtım ile genel yönetim giderleri yer almaktadır. İşletme dışarıdan herhangi bir direkt ilk madde ve malzeme temin etmediği için büyük defter (kaynak havuzu) kayıtlarında direkt ilk madde ve malzeme giderleri yer almamaktadır.

Aşama 2:

Kaynak Havuzlarında Büyük Defterde Hesaplarının Ayrı Ayrı Gösterilmesi:

Her bir faaliyetin maliyetinin kaynağı büyük defter kayıtları içerisinde yer almaktadır. Direkt işçilik, genel üretim, pazarlama-satış ve dağıtım ile genel yönetim giderleri birer havuzdur. İşletme üretmiş olduğu ürünler için dışarıdan herhangi bir ilk madde ve malzeme temini yapmamaktadır. Üretilen ürünlerin ana kaynağı üretim sahasındaki taş kütleleridir.

4.7.1.7.1. Direkt İşçilik Maliyetleri

İşletmede 2018 yılı içerisinde toplam 54 farklı kişi çalışmıştır. İşletmede belirli dönemler halinde çalışan bu kişilerin 48 kişi işçi sınıfında 6 kişi ise yönetici vasfında çalışmıştır. Çalışan bu kişilerin bir kısmı işin yoğunluğuna göre yıl içerisinde işe alınmış ve işlerin azaldığı dönemde işten çıkmışlardır.

2018 yılı içerisinde çalışanlarla ilgili yapılan ücret, fazla mesai, sigorta ve vergiler dahil ödemeler tablo 12 de gösterilmiştir.

Tablo 12. Direkt İşçilik Giderleri

Faaliyet Türüne Göre	İşçi Sayısı	İşçi Gideri	Yönetici Sayısı	Yönetici Gideri	Toplam Çalışan Sayısı	Toplam Gider
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1+3)	(2+4)
Direkt Üretim Faaliyetleri	43	1.155.337,93	2	70.121,49	45	1.225.459,42
Pazarlama Satış Faaliyetleri	2	52.516,23	1	63.554,52	3	116.070,75
Genel Yönetim Faaliyetleri	3	74.033,57	3	222.326,99	6	296.360,56
Toplam	48	1.281.887,73	6	356.003,00	54	1.637.890,73

4.7.1.7.2. Genel Üretim, Pazarlama ve Genel Yönetim Maliyetleri

Genel üretim giderleri, direkt ilk madde ve malzeme ile direkt işçilik giderleri dışında üretilen mamul ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilendirilen tüm maliyetleri kapsamaktadır.

Örneğin Genel Müdür, hem bölümünün hem de diğer bölümlerin yönetimine mesai harcadığı gibi üretim bölümünün de sevk ve idaresine mesai harcamaktadır. Dolayısıyla genel müdürün maliyetinden üretilen ürüne de pay ayrılmaktadır.

Detaylı şekilde ayrımı yapılan giderler 2018 yılı içerisinde işletmenin katlanmak zorunda olduğu genel üretim, pazarlama ve genel yönetim giderlerinin tümünü kapsamaktadır. İşletme içerisinde birçok faaliyet, iş ve görev gerçekleştirildiği için giderler kapsamlı ve detaylıdır. Ancak aşağıdaki giderler oluşturulurken birbiriyle ilişkili olan giderler birleştirilerek basitleştirme yapılmaya çalışılmıştır.

Giyim Giderleri: 2018 yılı içerisinde üretim bölümünde çalışan işçiler için toplam 18.337,34-TL lik giyim gideri yapılmıştır.

Yemek Giderleri: 2018 yılı içerisinde çalışanlar için yapılan yemekhane gideri toplam 102.339,73-TL olarak gerçekleşmiştir.

Kargo ve Nakliye Giderleri: 2018 yılı içerisinde tedarikçilerden gönderilen veya işletmenin göndermiş olduğu kargolar için toplam 8.660,21-TL gider yapılmıştır.

Makine-Araç Tamir Bakım ve Parça Giderleri: 2018 yılı içerisinde sahip olunan veya kiralık olarak çalıştırılan makineler için 758.857,44-TL maliyete katlanılmıştır.

Elektrik Gideri: 2018 yılı içerisinde işletmenin faaliyette bulunduğu alanla ilgili olarak toplam 1.319.319,67-TL elektrik gideri olmuştur.

Motorin Gideri: 2018 yılı içerisinde işletmenin sahip olduğu ve kiralık olarak kullandığı makine-ekipman ve kamyonlar için 1.944.415,49-TL motorin gideri olmuştur.

Makine Kira ve Çalışma Bedelleri: 2018 yılı içerisinde kiralık olarak kullanılan makine ekipman için 2.884.393,72-TL gider gerçekleştirilmiştir.

Isınma Gideri: 2018 yılı içerisinde 11.131,75-TL tutarında ısınma gideri gerçekleştirilmiştir.

Patlayıcı Madde ve İşçilik Gideri: 2018 yılı içerisinde patlayıcı madde ve işçiliği için toplam 1.214.689,51-TL gider oluşmuştur.

İş Sağlığı ve Güvenliği Giderleri: 2018 yılına ilişkin 1.643,51-TL iş sağlığı ve güvenliği gideri yapılmıştır.

Mühendislik ve Danışmanlık Hizmet Giderleri: 2018 yılı toplam mühendislik ve danışmanlık hizmet gideri 10.553,39-TL olmuştur.

Diğer Çeşitli Giderler: 2018 yılı içerisinde üretim ile ilgili olarak 156.438,82-TL diğer çeşitli gider yapılmıştır.

Amortisman Gideri: 2018 yılı içerisinde 106.923,97-TL tutarında amortisman gideri yapılmıştır.

Maden Harcı Gideri: İşletmenin maden harcı için 2018 yılında ödediği toplam bedel 484.695,50- TL dir.

Taşıma Giderleri: 2018 yılı içerisinde ürünler nakliyesi için dışarıdan firmalara 262.220,23-TL gider yapılmıştır.

Mali Müşavirlik Giderleri: İşletmenin mali müşavirlik hizmeti için 2018 yılında toplam 10.204,09-TL gider yapılmıştır.

Kırtasiye Giderleri: 2018 yılında toplam 7.692,38-TL kırtasiye gideri yapılmıştır.

Araç Kira Gideri: İşletme müdürü için kiralan araç için 2018 yılı içerisinde 72.500-TL gider oluşmuştur.

Vergi, Resim ve Harçlar: 2018 yılı içerisinde vergi, resim ve harçlar için 8.209,83-TL gider yapılmıştır.

Matrah Artırımı ve Çeşitli Giderler: 2018 yılı içerisinde geçmiş yıllar için yapılan matrah artırımı ve çeşitli giderler için 74.772,59-TL gider gerçekleşmiştir.

Tablo 13. Genel Üretim ile Pazarlama, Genel Yönetim Maliyetleri

Gider Türü	Toplam Tutar
Giyim Gideri	18.337,34
Yemek Gideri	102.339,73
Kargo Gideri	8.660,21
Makine-Araç Tamir Bakım ve Parça Giderleri	758.857,44
Elektrik Gideri	1.319.319,67
Motorin Gideri	1.944.415,49
Makine Kira ve Çalışma Bedelleri	2.884.393,72
Isınma Giderleri	11.131,75
Patlayıcı Madde ve İşçilik Giderleri	1.214.689,51
İş Sağlığı ve Güvenliği Giderleri	1.643,51
Mühendislik Hizmetleri-Danışmanlık Hizmetleri	10.553,39
Diğer Çeşitli Giderler	156.438,82
Amortisman Gideri	106.923,97
Maden Harcı Gideri	484.695,50
Taşıma Giderleri	262.220,23
Malı Müşavirlik Giderleri	10.204,09
Kırtasiye Giderleri	7.692,38
Araç Kira Giderleri	72.500,00
Vergi Resim ve Harçlar	8.209,83
Matrah Artırımı ve Çeşitli Giderler	74.772,59
Toplam	9.457.999,17

Aşama 3:

Faaliyetlerin Tanımlanması:

En önemli aşamalardan birisi faaliyetlerin tanımlanması aşamasıdır. Doğru karar verebilmek için faaliyetlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Düzgün bir şekilde belirlenen faaliyetler doğru bilgiler ışığında işletme içerisinde karar alıcıları doğru kararlara ulaştıracaktır. İşletme bünyesindeki faaliyetlerin belirlenmesinde ve faaliyet hiyerarşisinin belirlenmesinde yöneticiler ve çalışanlar ile yapılan görüşmelerden ve üretim planından elde edilen verilerden faydalanılmıştır.(Osman, 2013:29)

Tablo 14. İşletme İçerisinde Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Tanımlanması

FAALİYETLER HİYERARŞİSİ		
Sıra	Faaliyet	Faaliyet Tanımı
1	Satın alma	İşletmede kullanılacak malzemelerin satın alınması
2	Delme	Taş elde edilecek alan delme yöntemiyle boşaltılır.
3	Patlatma 1	Uygun patlayıcıların işçiler vasıtasıyla yerleştirilerek patlama işleminin gerçekleştirilmesi
4	Patlatma 2	Patlatılmış blokların yükleyici vasıtasıyla kamyonu yüklenmesi
5	Patlatma 3	Taş bloklarının kamyonlarla kırma tesisine taşınması
6	Kırma	Taş bloklar kırma tesisinde boyut küçültme işlemine tabi tutulmaktadır.
7	Eleme	Boyutları küçültülen taşlar elekten geçirilmekte ve yıkanmaktadır.
8	Sınıflandırma	Yıkanmış taşlar boyutlarına göre sınıflandırılmaktadır.
9	Depolama	Her bir taş sınıfına göre depo sahasında stoklanmaktadır.
10	Pazarlama	Müşterilerden gelen talep doğrultusunda ürünler kamyonlara yüklenerek sevk edilmektedir.
11	Yönetim	Ocaktaki iş ve işlemlerin süreç takibi ve muhasebe işlemlerinin yapılması
12	Yemekhane	Tüm çalışanlara öğle yemeği ve mesaiye kalanlara akşam yemeği hazırlanması
13	Tamir Bakım	Tesis bünyesindeki makine-ekipman ve araçların tamir bakım işlemlerinin yapılması
14	Temizlik	Tesis bünyesindeki alanların temizliğinin yapılması
15	İmalat Müdürü	İmalat sahasındaki üretim prosedürleri imalat sorumlusu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır.
16	Tesis Sorumlusu	Tesisin genel iş ve işlemlerinin takibi ve sorumluluğu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır

3.sırada bulunan patlatma faaliyeti için dışarıdan hizmet satın alınmaktadır. Patlama işlemi için gerekli olan patlayıcıları işletmenin kendisi satın almakta, patlayıcıları yerleştiren işçiler için ise hizmet satın alınmaktadır. 4. ve 5. Sırada bulunan patlatma işleminden

sonraki yükleme ve taşıma işlemi ise işletmenin kendi öz araçları veya kiralık araçlar ile işletme bünyesinde çalışan personel tarafından gerçekleştirilmektedir.

Aşama 4:

Herbir Giderin Kaynak Havuzlarından Faaliyetlere Dağılımı İçin Kaynak Sürücülerin Belirlenmesi:

Faaliyetler ile faaliyetlerin kullanımını gösteren kaynak sürücüler işletme içerisindeki maliyetlerin dağılımında kullanılmaktadırlar. Bu kaynak sürücüler belirlenirken her bir giderin hangi ölçüye dağılımının yapılacağı belirlenmektedir.

Tablo 15. Kaynakların Faaliyetlere Dağılımındaki Kaynak Sürücüler

Kaynak Türü	Kaynak Sürücü
İşçi Gideri	İşçi Sayısı
Yönetici Gideri	Yönetici Sayısı
Giyim Giderleri	İşçi Sayısı
Yemek Giderleri	Çalışan Sayısı
Kargo-Nakliye Giderleri	Kargo Adedi
Makine-Araç Tamir Bakım ve Parça Giderleri	Makine Çalışma Saati
Elektrik Giderleri	Kw/sa
Motorin Giderleri	Çalışma Saati/Km (Oran)
Makine Kira ve Çalışma Bedelleri	Kira Bedeli
Isınma Giderleri	Alan
Patlayıcı Madde ve İşçilik Giderleri	Kullanım Miktarı
İş Sağlığı ve Güvenliği Giderleri	Çalışan Sayısı
Mühendislik Hizmetleri-Danışmanlık Hizmetleri	Mühendis Çalışma Saati
Diğer Çeşitli Giderler	Belirli Oran
Amortisman Gideri	Amortisman Tutarı
Maden Harcı Gideri	Oran/kg
Taşıma Giderleri	Km
Mali Müşavirlik Giderleri	Mali Müşavir Çalışma Saati
Kırtasiye Giderleri	Kullanım Oranı
Araç Kira Giderleri	Araç Sayısı

Çalışma kapsamında “Vergi Resim ve Harçlar” ile “Matrah Artırımı ve Çeşitli Giderler” kaynak türleri için yapılan giderler doğrudan müşteriler ile ilgili yapılan giderler olmadığı için ihmal edilmiştir.

Aşama 5:

Belirlenmiş olan Faaliyetlere Göre Kaynak Sürücüler Vasıtasıyla Dağılımın Yapılması

Kaynak havuzunda oluşmuş olan maliyetler belirlenen kaynak sürücüler vasıtasıyla hangi faaliyet hangi gideri ortaya çıkarmışsa kaynak sürücü vasıtasıyla aktarım yapılmaktadır. Bir kaynak bir faaliyet tarafından ne kadar kullanılmışsa Tablo 16. da yer almaktadır. Tablo 17. de hangi faaliyet tarafından her bir kaynak sürücünün yüzde kaçının kullanıldığı bulunmaktadır. En son olarak ise faaliyetlere, yüzdeleri hesaplanan kaynak sürücüler yoluyla kaynakların dağılımı yapılmaktadır.

Uygulama 2018 yılını kapsamakla birlikte geçmiş yıllar belgeleri ve iş akışı incelenmiş; bunun yanında 2018 yılı içerisinde iş akışına göre göre yapılan bütün üretim, yönetim, pazarlama ve vb. diğeri giderlere ilişkin belge akışının yanında fiili olarak işyerinde gözlemler yapılarak; iş akışında yapılan faaliyetlere ilişkin olarak ortaya çıkan giderlerin faaliyet sürücülerine göre dağılımı Tablo 18’de hesaplanmıştır.

Tablo 16.Faaliyetlerin Kaynak Sürücüleri Miktarı

Sıra	Faaliyetler	Yönetici Sayısı	İşçi Sayısı	Çalışan Sayısı	Kargo Adedi	Makine Çalışma Saati	Elektrik Kw/sa	Motorin Oran	Kira Bedeli	Genel Oran	Alan	Patlatma Kullanım Miktarı	Kurtasiye Kullanım Oranı	Mühendislik Çalışma Saati	Mali Müşavirlik Çalışma Saati	Amortisman Tutarı	Km(Oran)	Araç Sayısı
1	İşletmede kullanılacak malzemelerin satın alınması	1,1		1,1	4								15		10			
2	Taş elde edilecek alan delme yöntemiyle boşaltılır.	0,2	2	2,2		2322		25	836474	25				10	5	265		
3	Uygun patlayıcıların işçiler vasıtasıyla yerleştirilerek patlama işleminin gerçekleştirilmesi	0,1		0,1								1214690			6			
4	Patlatılmış blokların yükleyici vasıtasıyla kamyonu yüklenmesi	0,1	4	4,1		2997,4		15	317283						5			
5	Taş bloklarının kamyonlarla kırma tesisine taşınması	0,2	6	6,2		6777,5		17	288439						6			
6	Taş bloklar kırma tesisinde boyut küçültme işlemine tabi tutulmaktadır.	0,2	3	3,2		3112,5	2159824			25				10	8	58981		
7	Boyutları küçültülen taşlar elekten geçirilmekte ve yıkanmaktadır.	0,1	8	8,1		8990	1326208		663411	25				10	13	23163		
8	Yıkanmış taşlar boyutlarına göre sınıflandırılmaktadır.	0,1	6	6,1		7560		16	317283	15				6	7			
9	Her bir taş sınıfına göre depo sahasında stoklanmaktadır.	0,1	9	9,1		9750		15	374971	10				4	10	2041		
10	Müşterilerden gelen talep doğrultusunda ürünler kamyonlara yüklenerek sevk edilmektedir.	1,2	2	3,2		2690		3	86533				25		20	4343	100	
11	Ocaktaki iş ve işlemlerin süreç takibi ve muhasebe işlemlerinin yapılması	1,1		1,1	13		75783				25		35		25	17880		
12	Tüm çalışanlara öğle yemeği ve mesaiye kalanlara akşam yemeği hazırlanması	1,1	3	4,1			189458				45		10		10			
13	Tesis bünyesindeki makine-ekipman ve araçların tamir bakım işlemlerinin yapılması	0,1	3	3,1	18			5							15	251		
14	Tesis bünyesindeki alanların temizliğinin yapılması	0,1	2	2,1											5			
15	İmalat sahasındaki üretim prosedürleri imalat sorumlusu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır.	0,1		0,1							15		5		15			
16	Tesisin genel iş ve işlemlerinin takibi ve sorumluluğu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır	0,1		0,1			37892	4			15		10		20			1
		6	48	54	35	44199,4	3789165	100	2884394	100	100	1214690	100	40	180	106924	100	1

Tablo 17.Faaliyetlerin Kaynak Sürücüleri Kullanma Oranları (%)

Sıra	Faaliyetler	Yönetici Sayısı	İşçi Sayısı	Çalışan Sayısı	Kargo Adedi	Makine Çalışma Saati	Elektrik Kw/sa	Motorin Oran	Kira Bedeli	Genel Oran	Alan	Patlatma Kullanım Miktarı	Kırtasiye Kullanım Oranı	Mühendislik Çalışma Saati	Mali Müşavirlik Çalışma Saati	Amortisman Tutarı	Km(Oran)	Araç Sayısı
1	İşletmede kullanılacak malzemelerin satın alınması	18%	0%	2%	11,5%	0,00%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	0%	6%	0%	0%	0%
2	Taş elde edilecek alan delme yöntemiyle boşaltılır.	3%	4%	4%	0,0%	5,25%	0%	25%	29%	25%	0%	0%	0%	25%	3%	0%	0%	0%
3	Uygun patlayıcıların işçiler vasıtasıyla yerleştirilerek patlama işleminin gerçekleştirilmesi	2%	0%	0%	0,0%	0,00%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	3%	0%	0%	0%
4	Patlatılmış blokların yükleyici vasıtasıyla kamyonu yüklenmesi	2%	8%	8%	0,0%	6,78%	0%	15%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%
5	Taş bloklarının kamyonlarla kırma tesisine taşınması	3%	13%	11%	0,0%	15,33%	0%	17%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%
6	Taş bloklar kırma tesisinde boyut küçültme işlemine tabi tutulmaktadır.	3%	6%	6%	0,0%	7,04%	57%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	25%	4%	55%	0%	0%
7	Boyutları küçültülen taşlar elekten geçirilmekte ve yıkanmaktadır.	2%	17%	15%	0,0%	20,34%	35%	0%	23%	25%	0%	0%	0%	25%	7%	22%	0%	0%
8	Yıkanmış taşlar boyutlarına göre sınıflandırılmaktadır.	2%	13%	11%	0,0%	17,10%	0%	16%	11%	15%	0%	0%	0%	15%	4%	0%	0%	0%
9	Her bir taş sınıfına göre depo sahasında stoklanmaktadır.	2%	19%	17%	0,0%	22,06%	0%	15%	13%	10%	0%	0%	0%	10%	6%	2%	0%	0%
10	Müşterilerden gelen talep doğrultusunda ürünler kamyonlara yüklenecek sevk edilmektedir.	20%	4%	6%	0,0%	6,10%	0%	3%	3%	0%	0%	0%	25%	0%	11%	4%	100%	0%
11	Ocaktaki iş ve işlemlerin süreç takibi ve muhasebe işlemlerinin yapılması	17%	0%	2%	37,0%	0,00%	2%	0%	0%	0%	25%	0%	35%	0%	14%	17%	0%	0%
12	Tüm çalışanlara öğle yemeği ve mesaiye kalanlara akşam yemeği hazırlanması	18%	6%	8%	0,0%	0,00%	5%	0%	0%	0%	45%	0%	10%	0%	6%	0%	0%	0%
13	Tesis bünyesindeki makine-ekipman ve araçların tamir bakım işlemlerinin yapılması	2%	6%	6%	51,5%	0,00%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%
14	Tesis bünyesindeki alanların temizliğinin yapılması	2%	4%	4%	0,0%	0,00%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%
15	İmalat sahasındaki üretim prosedürleri imalat sorumlusu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır.	2%	0%	0%	0,0%	0,00%	0%	0%	0%	0%	15%	0%	5%	0%	8%	0%	0%	0%
16	Tesisin genel iş ve işlemlerinin takibi ve sorumluluğu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır	2%	0%	0%	0,0%	0,00%	1%	4%	0%	0%	15%	0%	10%	0%	11%	0%	0%	100%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Aşama 6:

Faaliyet Maliyetlerinin Belirlenmesi:

Bu aşamada faaliyetlere, kaynak sürücüleri kullanım oranları ve miktarları dikkate alınarak kaynak havuzundaki giderlerin dağıtımı yapılmaktadır.



Tablo 18. Faaliyet-Maliyet Matrisi

Faaliyetler Sıra No	Yönetici Giderleri	İşçi Giderleri	Giyim Gideri	Yemek Gideri	Kargo Gideri	Makine-Araç Tamir Bakım ve Parça Giderleri	Elektrik Gideri	Motorin Gideri	Makine Kira ve Çalışma Bedelleri	Isınma Giderleri	Patlayıcı Madde ve İşçilik Giderleri	İş Sağlığı ve Güvenliği Giderleri	Mühendislik Hizmetleri- Danışmanlık Hizmetleri	Diğer Çeşitli Giderler	Amortisman Gideri	Maden Harcı Gideri	Taşıma Giderleri	Mali Müşavirlik Giderleri	Kırtasiye Giderleri	Araç Kira Giderleri	Faaliyet Maliyet Toplamları
1	19.651			2.085	990	0	0	0	0			33		0		0		567	1.154		24.480
2	18.167	81.806	764	4.169		39.866	0	486.104	836.474			67	2.638	39.110	265	121.174		283	0		1.630.889
3	11.927			190		0	0	0	0		1.214.690	3		0		0		340	0		1.227.150
4	6.240	78.143	764	7.770		51.462	0	291.662	317.283			125		0		0		283	0		753.733
5	18.167	119.662	764	11.750		116.363	0	330.551	288.439			189		0		0		340	0		886.224
6	18.167	45.091	764	6.065		53.438	752.012	0	0			97	2.638	39.110	58.981	121.174		454	0		1.097.992
7	6.240	294.551	2.292	15.351		154.349	461.762	0	663.411			247	2.638	39.110	23.163	121.174		737	0		1.785.024
8	11.927	124.063	1.146	11.561		129.797	0	311.107	317.283			186	1.583	23.466		72.704		397	0		1.005.220
9	6.240	205.474	2.674	17.246		167.397	0	291.662	374.971			277	1.055	15.644	2.041	48.470		567	0		1.133.718
10	81.722	52.516	6.112	6.065		46.184	0	58.332	86.533			97		0	4.343	0	262.220	1.134	1.923		607.182
11	67.657			2.085	3.217	0	26.386	0	0	2.783		33		0	17.880	0		1.417	2.692		124.150
12	59.252	74.034	1.146	7.770		0	65.966	0	0	5.009		125		0		0		567	769		214.638
13	6.240	177.541	1.146	5.875	4.454	0	0	97.221	0			94		0	251	0		850	0		293.672
14	6.240	29.006	764	3.980		0	0	0	0			64		0		0		283	0		40.337
15	6.240			190		0	0	0	0	1.670		3		0		0		850	385		9.337
16	11.927			190		0	13.193	77.777	0	1.670		3		0		0		1.134	769	72.500	179.163
Toplam	356.003	1.281.888	18.337	102.340	8.660	758.857	1.319.320	1.944.416	2.884.394	11.132	1.214.690	1.644	10.553	156.439	106.924	484.696	262.220	10.204	7.692	72.500	11.012.908

Açıklama: 1-İşletmede kullanılacak malzemelerin satın alınması, 2-Taş elde edilecek alan delme yöntemiyle boşaltılır, 3-Uygun patlayıcıların işçiler vasıtasıyla yerleştirilerek patlama işleminin gerçekleştirilmesi, 4-Patlatılmış blokların yükleyici vasıtasıyla kamyonu yüklenmesi, 5-Taş bloklarının kamyonlarla kırma tesisine taşınması, 6-Taş bloklar kırma tesisinde boyut küçültme işlemine tabi tutulmaktadır, 7-Boyutları küçültülen taşlar elekten geçirilmekte ve yıkanmaktadır, 8-Yıkanmış taşlar boyutlarına göre sınıflandırılmaktadır, 9-Her bir taş sınıfına göre depo sahasında stoklanmaktadır, 10-Müşterilerden gelen talep doğrultusunda ürünler kamyonlara yüklenerek sevk edilmektedir, 11-Ocağdaki iş ve işlemlerin süreç takibi ve muhasebe işlemlerinin yapılması, 12-Tüm çalışanlara öğle yemeği ve mesaiye kalanlara akşam yemeği hazırlanması, 13-Tesis bünyesindeki makine-ekipman ve araçların tamir bakım işlemlerinin yapılması 14-Tesis bünyesindeki alanların temizliğinin yapılması, 15-İmalat sahasındaki üretim prosedürleri imalat sorumlusu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır, 16-Tesisin genel iş ve işlemlerinin takibi ve sorumluluğu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır, Faaliyetlere, kaynak sürücüler kullanım oranları ve miktarları dikkate alınarak kaynak havuzundaki giderlerin dağıtımı yapılırken rakamların ondalık kısmı yukarı yuvarlanmıştır. Çalışma kapsamında "Vergi Resim ve Harçlar-8.209,83-TL" ile "Matrah Artırımı ve Çeşitli Giderler-74.772,59-TL " kaynak türleri için yapılan giderler doğrudan müşteriler ile ilgili yapılan giderler olmadığı için ihmal edilmiştir.

11.012.908-TL lik Toplam giderin;

Makine Kira ve Çalışma Bedeli	2.884,394-TL (%26,19)
Motorin Gideri	1.944.416-TL (%17,66)
Elektrik Gideri	1.319.320-TL (%11,98)
İşçi Giderleri	1.281.888-TL (%11,64)
Patlayıcı Madde ve İşçilik Giderleri	1.214.690-TL (%11,03)
Makine Araç Tamir Bakım ve Parça Gideri	758.857-TL (%6,89)
Maden Harcı Gideri	484.696-TL (%4,40)

Ana gider kalemlerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu gider kalemlerinin işletme bünyesinde yapılan faaliyetlere yüklenimi neticesinde maliyetlerin %91,73'ünün üretim maliyetlerinden, %5,51'inin pazarlama satış ve dağıtım giderlerinden, %2,75'inin ise genel yönetim giderlerinden oluştuğu tespit edilmiştir.

İş hacmine göre işletme araç ve makine yetersizliğinden dolayı kiralama yoluna gittiği ve bu kalemin toplam maliyetler içerisinde %26,19 oranı ile en yüksek maliyet kalemini oluşturduğu belirlenmiştir.

Toplam maliyetler içerisinde %6,89 paya sahip olan makine araç tamir bakım ve parça giderleri iş neviden olabileceği gibi makine ve araçların zamanında ve düzenli bakımlarının yapılmamasından ya da eski bir makine-aracın parkına sahip olmasından kaynaklı olabilir.

Bu bağlamda sermaye yapısına ve gelecek yatırım planlarına ve hedeflerine göre makine ve araç parkının yenilenmesi neticesinde kiralama ve bakım onarım giderleri azaltılarak karlılıkta artış sağlanabilir.

4.7.1.7.3 Ürün Maliyetlerinin Belirlenmesi Aşamaları

Aşama 1:

Ürünlerin Tanımlanması

2018 yılında işletmenin 18 farklı stok kodu kullanarak satış işlemlerini gerçekleştirdiği ve bu ürünlerinde 4 ana ürün grubu olarak gruplandırıldığı belirlenmiştir.

İnceleme yaptığımız işletmenin öncelikle olarak üretmiş olduğu ürünler incelenmiş ve

- Taş Tozu
- Kırma Taş Mıdır
- Balast Elek Altı Malzemesi
- Baypas Malzemesi

Olmak üzere 4 ana ürün grubu olarak üretim yaptığı tespit edilmiştir. İşletme çok nadir de olsa kendi stoklarının yetersiz kaldığı zamanlarda dışarıdan mamul alımı yapmaktadır.

Aşama 2:

Faaliyet Sürücülerinin Tanımlanması

Müşteri karlılık çalışması yapılırken belirlenen faaliyetlere giderlerin dağıtımının yapılmasından sonra, faaliyetlere dağıtılan giderlerin ürünlere dağıtılarak ürün maliyetlerinin belirlenmesi yapılır. Bu dağıtım sırasında ürünlerin üretim aşamaları dikkate alınmaktadır. Her bir faaliyet grubu için belirlenen faaliyet sürücülerini ile faaliyetlerde biriken maliyetler ürünlere aktarılmaktadır.

Tablo 19. Faaliyetlerin Maliyetlerinin Ürünlere Dağıtımı İçin Faaliyet Sürücüler

Sıra	Faaliyetler	Faaliyet Sürücüler
1	İşletmede kullanılacak malzemelerin satın alınması	Üretim Miktarı
2	Taş elde edilecek alan delme yöntemiyle boşaltılır.	Delme İşçilik Saati
3	Uygun patlayıcıların işçiler vasıtasıyla yerleştirilerek patlama işleminin gerçekleştirilmesi	Patlatma Üretim Miktarı
4	Patlatılmış blokların yükleyici vasıtasıyla kamyonu yüklenmesi	Kamyonu Yükleme İşçilik Saati
5	Taş bloklarının kamyonlarla kırma tesisine taşınması	Kamyonla Taşıma İşçilik Saati
6	Taş bloklar kırma tesisinde boyut küçültme işlemine tabi tutulmaktadır.	Kırma İşçilik Saati
7	Boyutları küçültülen taşlar elekten geçirilmekte ve yıkanmaktadır.	Eleme-Yıkama İşçilik Saati
8	Yıkanmış taşlar boyutlarına göre sınıflandırılmaktadır.	Sınıflandırma İşçilik Saati
9	Her bir taş sınıfına göre depo sahasında stoklanmaktadır.	Depolama İşçilik Saati
10	Tüm çalışanlara öğle yemeği ve mesaiye kalanlara akşam yemeği hazırlanması	Çalışan Sayısı
11	Tesis bünyesindeki makine-ekipman ve araçların tamir bakım işlemlerinin yapılması	Üretim Miktarı
12	Tesis bünyesindeki alanların temizliğinin yapılması	Üretim Miktarı
13	İmalat sahasındaki üretim prosedürleri imalat sorumlusu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır.	Üretim Miktarı

Tablo 20. Ürünlere Göre Faaliyetlerin İşçilik Saatlerinin Dağılımı

Sıra	Faaliyetler	Toplam İşçilik Saati	Balast Elek Altı Malzemesi	Baypas Malzemesi	Kırma Taş Mıcır
1	İşletmede kullanılacak malzemelerin satın alınması	352,50	61,98	26,27	264,25
2	Taş elde edilecek alan delme yöntemiyle boşaltılır.	2.322,00	408,26	173,04	1.740,70
3	Uygun patlayıcıların işçiler vasıtasıyla yerleştirilerek patlama işleminin gerçekleştirilmesi		0,00	0,00	0,00
4	Patlatılmış blokların yükleyici vasıtasıyla kamyonu yüklenmesi	2.997,40	527,01	223,37	2.247,02
5	Taş bloklarının kamyonlarla kırma tesisine taşınması	6.777,50	1.191,63	505,07	5.080,80
6	Taş bloklar kırma tesisinde boyut küçültme işlemine tabi tutulmaktadır.	3.112,50	547,25	231,95	2.333,31
7	Boyutları küçültülen taşlar elekten geçirilmekte ve yıkanmaktadır.	8.990,00	1.580,64	669,95	6.739,41
8	Yıkanmış taşlar boyutlarına göre sınıflandırılmaktadır.	7.560,00	0,00	683,57	6.876,43
9	Her bir taş sınıfına göre depo sahasında stoklanmaktadır.	9.750,00	1.714,26	726,59	7.309,15
10	Tüm çalışanlara öğle yemeği ve mesaiye kalanlara akşam yemeği hazırlanması	6.330,50	1.446,26	97,67	4.786,57
11	Tesis bünyesindeki makine-ekipman ve araçların tamir bakım işlemlerinin yapılması	6.397,50	1.124,82	476,75	4.795,93
12	Tesis bünyesindeki alanların temizliğinin yapılması	2.030,00	356,92	151,28	1.521,80
13	Tesisin genel iş ve işlemlerinin takibi ve sorumluluğu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır	2.040,00	466,06	31,47	1.542,47
TOPLAM		58.659,90	9.425,08	3.996,99	45.237,84

Her bir birimde çalışan işçi ve yöneticilerin üretilen ürünler nezdinde harcamış oldukları saatler işletme bünyesindeki puantaj kayıtları, bordrolar, SGK hizmet dökümleri dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Aşama 3:

Ürünlere Göre Faaliyetlerin Dağılımı

İşletme bünyesinde yapılan üretim aşamalarında üretilen 3 ana ürün grubunun Delme-Patlatma-Kırma-Eleme-Yıkama aşamaları aynı şekilde ilerlemektedir. En son sınıflandırma aşamasında elek altında kalan ürünler balast elek altı ürünler olarak sınıflandırmaya tabi tutulmadan depolama alanına alınmaktadır. Diğer 2 ürün grubu için ise sınıflandırma işlemi yapılmaktadır.

İşletmenin faaliyetlerinden dolayı ortaya çıkan maliyetlerinin ürün grubu bazında dağıtımı için yararlanılacak faaliyet sürücülerinin ürünlere göre dağılımı;

Tablo 21. Faaliyet Sürücülerinin Ürünlere Göre Dağılımı

Sıra	Faaliyet Sürücüler	Ürünler			
		Balast Elek Altı Malzemesi	Baypas Malzemesi	Kırma Taş Mıcır	Toplam
1	Üretim Miktarları	240.930,94	102.118,06	1.027.263,75	1.370.312,75
2	Delme İşçilik Saati	408,26	173,04	1.740,70	2.322,00
3	Patlatma Üretim Miktarı	240.930,94	102.118,06	1.027.263,75	1.370.312,75
4	Kamyona Yükleme İşçilik Saati	527,01	223,37	2.247,02	2.997,40
5	Kamyonla Taşıma İşçilik Saati	1.191,63	505,07	5.080,80	6.777,50
6	Kırma İşçilik Saati	547,25	231,95	2.333,31	3.112,50
7	Eleme-Yıkama İşçilik Saati	1.580,64	669,95	6.739,41	8.990,00
8	Sınıflandırma İşçilik Saati	0,00	683,57	6.876,43	7.560,00
9	Depolama İşçilik Saati	1.714,26	726,59	7.309,15	9.750,00
10	Çalışan İşçilik Saati	1.446,26	97,67	4.786,57	6.330,50

Yapılan gözlemler sonucunda toplam işçilik saatinin ve üretim miktarına ilişkin ürün bazlı olarak 3 ürün için üretim sürecine bağlı olarak gözlemler yapılmış; faaliyet sürücülerine bağlı olarak tespit edilen çalışma saati ve üretim miktarı ürünlere dağıtılmıştır.

İşletme bünyesinde üretim ile ilgili olarak 13 ana faaliyet gerçekleştirilmekte iken faaliyet sürücülerinin ürünlere dağılımı (Tablo 21) tablosunda 10 faaliyet sürücüsü belirlenmiştir. Çünkü 1, 11, 12, 13 numaralı faaliyetler için aynı faaliyet sürücüsü yani üretim miktarı sürücüsü kullanılmaktadır. Dolayısıyla 10 faaliyet sürücüsü belirlenmiştir.

Tablo 22. Faaliyet Sürücülerinin Ürünlere Göre Yüzdeleri

Sıra	Faaliyet Sürücülerini	Ürünler		
		Balast Elek Altı Malzemesi	Baypas Malzemesi	Kırma Taş Mıdır
1	Üretim Miktarları	17,58%	7,45%	74,97%
2	Delme İşçilik Saati	17,58%	7,45%	74,97%
3	Patlatma Üretim Miktarı	17,58%	7,45%	74,97%
4	Kamyona Yükleme İşçilik Saati	17,58%	7,45%	74,97%
5	Kamyonla Taşıma İşçilik Saati	17,58%	7,45%	74,97%
6	Kırma İşçilik Saati	17,58%	7,45%	74,97%
7	Eleme-Yıkama İşçilik Saati	17,58%	7,45%	74,97%
8	Sınıflandırma İşçilik Saati	0,00%	9,04%	90,96%
9	Depolama İşçilik Saati	17,58%	7,45%	74,97%
10	Çalışan İşçilik Saati	22,85%	1,54%	75,61%

Faaliyet sürücülerinin dağılımına göre işletme faaliyetlerinin başka bir ifade ile üretim sürecinin standart hale geldiği ve faaliyetlerin ortalama olarak %74,97'sinin kırma taş mıdır ürünü, %17,58'i balast elek altı malzemesi ve %7,45'i ise baypas malzemesi ürünü tarafından tüketildiği görülmektedir.

Aşama 4:

Ürünlerin Maliyetlerinin ve Birim Fiyatlarının Belirlenmesi

Daha önce her bir faaliyet için hesaplanan maliyetler faaliyet sürücülerini vasıtasıyla ürünler bazında yüklenmektedir.

Her bir ürün bazında faaliyet sürücülerini vasıtasıyla bulunan faaliyet giderlerinin alt alta toplanmasıyla ürün maliyetleri belirlenmektedir.

Belirlenen ürün maliyetlerinin dönem içinde yapılan üretime bölünmesi sonucu her bir ürün için birim maliyet bulunmaktadır.

Tablo 23.Faaliyetlerin Giderlerine Göre Ürün Bazında Üretim Maliyetleri

Sıra	Faaliyetler	Faaliyet Maliyet Topamları	Balast Elek Altı Malzemesi	Baypas Malzemesi	Kırma Taş Mıcır
1	İşletmede kullanılacak malzemelerin satın alınması	24.480	4.304	1.824	18.352
2	Taş elde edilecek alan delme yöntemiyle boşaltılır.	1.630.889	286.746	121.537	1.222.606
3	Uygun patlayıcıların işçiler vasıtasıyla yerleştirilerek patlama işleminin gerçekleştirilmesi	1.227.150	215.760	91.449	919.941
4	Patlatılmış blokların yükleyici vasıtasıyla kamyonla yüklenmesi	753.733	132.523	56.169	565.041
5	Taş bloklarının kamyonlarla kırma tesisine taşınması	886.224	155.818	66.043	664.364
6	Taş bloklar kırma tesisinde boyut küçültme işlemine tabi tutulmaktadır.	1.097.992	193.051	81.824	823.117
7	Boyutları küçültülen taşlar elekten geçirilmekte ve yıkanmaktadır.	1.785.024	313.846	133.023	1.338.155
8	Yıkanmış taşlar boyutlarına göre sınıflandırılmaktadır.	1.005.220	0	90.891	914.328
9	Her bir taş sınıfına göre depo sahasında stoklanmaktadır.	1.133.718	199.332	84.487	849.899
10	Tüm çalışanlara öğle yemeği ve mesaiye kalanlara akşam yemeği hazırlanması	214.638	49.036	3.312	162.290
11	Tesis bünyesindeki makine-ekipman ve araçların tamir bakım işlemlerinin yapılması	293.672	51.634	21.885	220.153
12	Tesis bünyesindeki alanların temizliğinin yapılması	40.337	7.092	3.006	30.239
13	İmalat sahasındaki üretim prosedürleri imalat sorumlusu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır.	9.338	1.642	696	7.000
	TOPLAM	10.102.414	1.610.784	756.146	7.735.484

Tablo 22’de yer alan faaliyet sürücülerinin yüzdelere göre faaliyet toplam maliyetleri 3 ürün arasında dağıtım yapılmıştır. Faaliyetlere göre ortaya çıkan giderlerin ürün bazlı olarak yapılan maliyet dağıtımında toplam maliyet (10.102.414-TL nin); %76,57’si kırma taş mıcır ürünü, %15,94’ü balast elek altı malzemesi ve %7,49’ı baypas malzemesi tarafından tüketilmektedir.

Eğer ki işletme maliyet minimizasyonu üzerinde odaklanma stratejisine sahip ise kırma taş mıcır ürünü üzerinde çalışmaların yapılması gerekir.

İşletmenin envanter defteri incelenmesinde;

Tablo 24. Ürünler Envanter Tablosu

	Dönem Başı Miktar (Ton)	Üretilen Miktar (Ton)	Satın Alınan Miktar (Ton)	Satılan Miktar (Ton)	Dönem Sonu Miktar (Ton)
Balast Elek	0	240.934,94	0	240.934,94	0
Baypas	0	102.118,06	0	16.271,06	85.847
Kırma Taş	159.865	1.027.263,75	8.973,76	797.389,51	398.713
Toplam	159.865	1.370.316,75	8.973,76	1.054.595,51	484.560

Olduğu tespit edilmiştir. Ürün envanteri incelendiğinde dönem baş stok miktarında 159.865 ton ile kırma taş mıcır ürünü bulunmaktadır. Dönem sonundaki 484.560 ton stokun; %82,28'i kırma taş mıcır ve %17,72'si baypas malzemesidir. İşletme balast elek altı malzemesine ilişkin stok bulundurmamaktadır.

Toplam ürün maliyetlerinin üretilen ürün miktarlarına bölünmesi ile birim ürün maliyetleri bulunmuştur.

Tablo 25. Ürün Birim Maliyet Tablosu

	Maliyet Toplamları (TL)	Üretilen Miktar (Ton)	Birim Maliyet TL/Ton
Balast Elek Altı Malzemesi	1.610.784,00	240.934,94	6,68555
Baypas Malzemesi	756.146,00	102.118,06	7,40463
Kırma Taş Mıcır	7.735.484,00	1.027.263,75	7,53018
Toplam	10.102.414,00	1.370.317	

Ürün bazlı maliyetler incelendiğinde kırma taş mıcır ton başına 7,53018-TL ile en yüksek maliyete sahip, baypas malzemesi 7,40463-TL ve balast elek altı malzemesi ise 6,68555-TL ile en düşük ton maliyetine sahiptir.

Ton başına düşük fiyatlandırma ve maliyetlendirmenin söz konusu olduğu ürünlerde maliyetler ve ürün fiyatlandırması konusunda çok iyi hesaplama ve stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

4.7.1.7.4. Müşteri Bazında Satılan Malın Maliyeti Tablosu

İşletmenin 8 adet müşterisine yapmış olduğu satışlar ve bu satışlar karşılığında katlanmış olduğu satılan ürün maliyeti aşağıdaki tablodaki gibidir;

Tablo 26. Müşteri ve Ürün Bazlı Gelir ve Satılan Malın Maliyeti Tablosu

	A	B	C	D	E	F	G	H	Toplam
NET SATIŞLAR									
BALAST ELEK ALTI MALZEMESİ			2.092.113,41						2.092.113,41
BAYPAS MALZEMESİ		17.452,77	104.859,89					1.656,51	123.969,17
KIRMA TAŞ MICİR	1.793,98	493.966,18	5.311.377,17	6.195,12	4.348,96	557,24	1.330.140,46		7.148.379,11
TOPLAM NET SATIŞLAR	1.793,98	511.418,95	7.508.350,47	6.195,12	4.348,96	557,24	1.330.140,46	1.656,51	9.364.461,69
SATILAN MAMULÜN MALİYETİ	1.316,20	209.370,52	6.328.275,48	3.887,53	2.761,77	272,07	1.120.220,00	1.477,82	7.667.581,39
SATILAN TİCARİ MAL MALİYETİ			71.186,48						71.186,48
TOPLAM SATIŞLARIN MALİYETİ	1.316,20	209.370,52	6.399.461,96	3.887,53	2.761,77	272,07	1.120.220,00	1.477,82	7.738.767,87
BRÜT SATIŞ KARI	477,78	302.048,43	1.108.888,51	2.307,59	1.587,19	285,17	209.920,46	178,69	1.625.693,82

A müşterisine 174,79 ton kırma taş mıcır satılmıştır. A müşterisine yapılan satışın $174,79 \times 7,53018 = 1.316,20$ -TL maliyeti olmuştur.

B müşterisine 948,52 ton Baypas malzemesi ve 26.871,48 ton kırma taş mıcır satılmıştır. B müşterisine yapılan satışın $948,52 \times 7,40463 = 7.023,44$ -TL ve $26.871,48 \times 7,53018 = 202.347,08$ -TL olmak üzere toplam 209.370,52-TL maliyeti olmuştur.

C müşterisine 240.930,94 ton balast elek altı malzemesi, 15.122,96 ton baypas malzemesi ve 620.584,60 ton kırma taş mıcır satılmıştır. C müşterisine yapılan 8.973,76 ton kırma taş mıcır dışardan temin edilerek satılmıştır. Bu teslimin maliyeti 71.186,48-TL dir. Ayrıca C müşterisine yapılan satışın $240.930,94 \times 6,68555=1.610.755,85$ -TL, $15.122,96 \times 7,40463=111.979,92$ -TL ve $(620.584,60-8.973,76) \times 7,53018=4.605.539,72$ -TL olmak üzere toplam 6.328.275,48-TL maliyeti oluşmuştur. Böylece C müşterisine yapılan satışın toplam 6.399.461,96-TL maliyeti olmuştur.

D müşterisine 516,26 ton kırma taş mıcır satılmıştır. D müşterisine yapılan satışın $516,26 \times 7,53018=3.887,53$ -TL maliyeti olmuştur.

E müşterisine 366,76 ton kırma taş mıcır satılmıştır. E müşterisine yapılan satışın $366,76 \times 7,53018=2.761,77$ -TL maliyeti olmuştur.

F müşterisine 36,13 ton kırma taş mıcır satılmıştır. F müşterisine yapılan satışın $36,13 \times 7,53018=272,07$ -TL maliyeti olmuştur.

G müşterisine 148.764,04 ton kırma taş mıcır satılmıştır. G müşterisine yapılan satışın $148.764,04 \times 7,53018=1.120.220,00$ -TL maliyeti olmuştur.

H müşterisine 199,58 ton baypas malzemesi satılmıştır. H müşterisine yapılan satışın $199,58 \times 7,40463=1.477,82$ -TL maliyeti olmuştur.

4.7.1.8. Her bir Müşteri Bazındaki Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderlerinin Belirlenmesi

Aşama 1:

Kaynak Havuzunun İncelenmesi:

Muhasebe kayıtları ve belgeleri incelendiği zaman;

A Müşterisinin almış olduğu ürünleri kendi arabaları ile naklettiği ve 1 sefere mahsus alış veriş yaptığı görülmüştür. Dolayısıyla da işletme için nakliye ve işçilik gideri oluşmamıştır.

B müşterisi almış olduğu ürünleri tesise 30 km mesafedeki şantiyesine istemektedir. İade etmiş olduğu ürünleri ise kendisi nakletmiştir.

C Müşterisi işletmenin en büyük çalıştığı müşteridir. Bu müşteri muhtelif şantiyelere sevkiyat istemektedir. Ancak ürünlerin bir kısmını kendisi sevk etmektedir. Yapılan

sevkiyatlar incelendiği zaman ortalama olarak araç başına 40 km mesafe yapıldığı tespit edilmiştir.

D müşterisine yapılan sevkiyat 10 km mesafedeki alana yapılmıştır.

E müşterisine yapılan sevkiyat 13 km mesafedeki şantiye sahasına yapılmıştır.

F müşterisinin de kendi araçları ile nakliye işlemini yaptığı görülmüştür.

G Müşterisine yapılan sevkiyat müşterinin 83 km mesafedeki üretim tesisine G müşterisinin kendisi tarafından yapılmaktadır.

H müşterisine yapılan sevkiyatta 18 km mesafedeki şantiye sahasına yapılmıştır.

Sevkiyat işlemi yapan araçlar dolu olarak gitmekte dönüşte ise boş olarak dönmektedirler.

Km doğruluğu fabrika ile ürün teslimin gerçekleştiği şantiye mesafesi Google maps üzerinden test edilmiştir.

Aşama 2:

Faaliyet Sürücülerinin Tanımlanması

Müşteri karlılık çalışması yapılırken belirlenen faaliyetlere giderlerin dağıtımı yapıldıktan sonra faaliyetlere dağıtılan giderlerin müşterilere dağıtılmasıdır. Bu dağıtımı yaparken müşterilerin faaliyetlerden yararlanma durumu dikkate alınmaktadır. Her bir faaliyet grubu için belirlenen faaliyet sürücülerini ile faaliyetlerde biriken maliyetler müşterilere aktarılmaktadır. Bu aşamada belirlenecek sürücüler büyük önem arz etmektedir ki müşteri bazındaki karlılık hesapları doğru bir şekilde yapılabilsin.

Tablo 27. Faaliyetlerin Maliyetlerinin Müşterilere Dağıtımı İçin Faaliyet Sürücülerini

Sıra	Faaliyetler	Faaliyet Sürücülerini
1	Müşterilerden gelen talep doğrultusunda ürünler kamyonlara yüklenerek sevk edilmektedir.	Sevkiyat Adedi

Tablo 28. Müşterilere Göre Faaliyetlerin İşçilik Saatlerinin Dağılımı

Sıra	Faaliyetler	Toplam İşçilik Saati	Balast Elek Altı Malzemesi Saati	Baypas Malzemesi Saati	Kırma Taş Mıcır Saati
1	Müşterilerden gelen talep doğrultusunda ürünler kamyonlara yüklenerek sevk edilmektedir.	4.835,00	1.104,60	74,60	3.655,80
TOPLAM		4.835,00	1.104,60	74,60	3.655,80

Aşama 3:

Müşterilere Göre Faaliyetlerin Dağılımı

İşletmenin faaliyetlerinden dolayı ortaya çıkan maliyetlerinin müşteri grubu bazında dağıtımını için yararlanılacak faaliyet sürücülerinin müşterilere göre dağılımı;

Tablo 29. Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Dağılımı

		Müşteriler							
Sıra	Faaliyet Sürücüler	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Sevkiyat Km si	0	0	1.169.600	520	468	0	0	360

A müşterisi satın almış olduğu ürünleri kendisi sevk etmiştir.

Sevk yapan araçlar ortalama olarak 20 ton taşımaktadırlar. Giderken dolu giden araçlar dönüşte boş dönmektedirler.

B müşterisi toplam 27.820 ton ürün almıştır. $27.820/20=1391$ sefer yapmaktadır. Dönüşte boş dönüş yaptığı ve B müşterisin şantiyesi 30 km mesafede olduğuna göre $1391 \times 30 \times 2 = 83.460$ km yol kat edilmiştir.

C müşterisi toplam 876.638 ton ürün almıştır. Almış olduğu ürünlerin 584.418 tonunu C firması kendisi sevk etmiştir. 292.220 tonu ise işletme tarafından sevk edilmiştir. $292.220/20=14.611$ sefer yapmaktadır. Bazı araçların eksik yüklendiği varsayılarak 14.620 sefer dikkate alınmıştır. Dönüşte boş dönüş yaptığı ve C müşterisin farklı şantiyeleri ortalama 40 km mesafede olduğuna göre $14.620 \times 40 \times 2 = 1.169.600$ km yol kat edilmiştir.

D müşterisi toplam 516 ton ürün almıştır. $516/20=26$ sefer yapmaktadır. Dönüşte boş dönüş yaptığı ve D müşterisinin boşaltma alanı 10 km mesafede olduğuna göre $26 \times 10 \times 2 = 520$ km yol kat edilmiştir.

E müşterisi toplam 366 ton ürün almıştır. $366/20=18$ sefer yapmaktadır. Dönüşte boş dönüş yaptığı ve E müşterisinin şantiye sahası 13 km mesafede olduğuna göre $18 \times 13 \times 2 = 468$ km yol kat edilmiştir.

F müşterisi satın almış olduğu ürünleri kendisi sevk etmiştir.

G müşterisi satın almış olduğu ürünleri kendisi sevk etmiştir.

H müşterisi toplam 199 ton ürün almıştır. $199/20=10$ sefer yapmaktadır. Dönüşte boş dönüş yaptığı ve H müşterisinin şantiye sahası 18 km mesafede olduğuna göre $10 \times 18 \times 2 = 360$ km yol kat edilmiştir.

Tablo 30. Ürün Teslimi İçin Yapılan Nakliye (KM)

Müşteri	Nakliye	Mesafe	Sefer Sayısı	Dönüş	Toplam Km
A	Kendisine Ait	-	-	-	-
B	İşletmeye Ait	Hizmet Karşılığı			
C	İşletmeye Ait	40	14.620	2	1.169.600
D	İşletmeye Ait	10	26	2	520
E	İşletmeye Ait	13	18	2	468
F	Kendisine Ait	-	-	-	-
G	Kendisine Ait	-	-	-	-
H	İşletmeye Ait	18	10	2	360
Toplam					1.170.948

Tablo 31. Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Yüzdeleri

Sıra	Faaliyet Sürücüsü	Müşteriler							
		A	B	C	D	E	F	G	H
1	Sevkiyat Km si	0,00%	0,00%	99,88488%	0,04441%	0,03997%	0,00%	0,00%	0,03074%

Aşama 4:

Müşteri Maliyetlerinin Belirlenmesi:

Daha önce her bir faaliyet için hesaplanan maliyetler faaliyet sürücüleri vasıtasıyla müşteri bazında yüklenmektedir.

Her bir müşteri bazında faaliyet sürücüleri vasıtasıyla bulunan faaliyet giderlerinin alt alta toplanmasıyla müşteri maliyetleri belirlenmektedir.



Tablo 32. Faaliyetlerin Giderlerine Göre Müşteri Bazında Pazarlama Dağıtım Maliyetleri

Sıra	Faaliyetler	Faaliyet Maliyet Topamları	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Müşterilerden gelen talep doğrultusunda ürünler kamyonlara yüklenerek sevk edilmektedir.	607.182,00	0,00	262.220,23	344.564,65	153,19	137,87	0,00	0,00	106,06
		607.182,00	0,00	262.220,23	344.564,65	153,19	137,87	0,00	0,00	106,06

Faaliyetlerin giderlerine göre müşteri bazında pazarlama dağıtım maliyetleri hesaplamaları;

A Müşterisi için; 0-TL

B Müşterisi için; satın alınan hizmet karşılığı 262.220,23-TL

C Müşterisi için; $(607.182-262.220,23) \times \%99,88488=344.564,65$ -TL

D Müşterisi için; $(607.182-262.220,23) \times 0,04441\%=153,19$ -TL

E Müşterisi için; $(607.182-262.220,23) \times 0,03997\% =137,87$ -TL

F Müşterisi için; 0-TL

G Müşterisi için; 0-TL

H Müşterisi için; $(607.182-262.220,23) \times 0,03074\% =106,06$ -TL

4.7.1.9. Her bir Müşteri Bazındaki Genel Yönetim Giderlerinin Belirlenmesi

Aşama 1:

Kaynak Havuzunun İncelenmesi:

İşletmenin iş ve işlemleri ile muhasebesel işlemlerinin bir ön muhasebe personeli tarafından yürütülmekte olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca işletmenin genel iş ve işlemlerinin takibi ve sorumluluğunu yürütmekte olan bir müdürünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Aşama 2:

Faaliyet Sürücülerinin Tanımlanması

Müşteri karlılık çalışması yapılırken belirlenen faaliyetlere giderlerin dağıtımı yapıldıktan sonra faaliyetlere dağıtılan giderlerin müşterilere dağıtılmasıdır. Bu dağıtımı yaparken müşterilerin faaliyetlerden yararlanma durumu dikkate alınmaktadır. Her bir faaliyet grubu için belirlenen faaliyet sürücülerini ile faaliyetlerde biriken maliyetler müşterilere aktarılmaktadır. Bu aşamada belirlenecek sürücüler büyük önem arz etmektedir ki müşteri bazındaki karlılık hesapları doğru bir şekilde yapılabilir.

Tablo 33. Faaliyetlerin Maliyetlerinin Müşterilere Dağıtımı İçin Faaliyet Sürücülerini

Sıra	Faaliyetler	Faaliyet Sürücülerini
1	Ocaktaki iş ve işlemlerin süreç takibi ve muhasebe işlemlerinin yapılması	Kesilen Fatura Sayısı
2	Tesisin genel iş ve işlemlerinin takibi ve sorumluluğu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır	Müşteri Satış Miktarları

Tablo 34. Ürünlere Göre Faaliyetlerin İşçilik Saatlerinin Dağılımı

Sıra	Faaliyetler	Toplam İşçilik Saati	Balast Elek Altı Malzemesi Saati	Baypas Malzemesi Saati	Kırma Taş Mıcır Saati
1	Ocaktaki iş ve işlemlerin süreç takibi ve muhasebe işlemlerinin yapılması	2.137,50	488,37	32,98	1.616,15
2	Tesisin genel iş ve işlemlerinin takibi ve sorumluluğu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır	2.122,50	484,94	32,75	1.604,81
TOPLAM		4.260,00	973,31	65,73	3.220,96

Aşama 3:**Müşterilere Göre Faaliyetlerin Dağılımı**

İşletmenin faaliyetlerinden dolayı ortaya çıkan maliyetlerinin müşteri grubu bazında dağıtımı için yararlanılacak faaliyet sürücülerinin müşterilere göre dağılımı;

Tablo 35. Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Dağılımı

		Müşteriler								
Sıra	Faaliyet Sürücüler	A	B	C	D	E	F	G	H	Toplam
1	Müşteri Satış Miktarları	174,79	27.820,00	876.642,50	516,26	366,76	36,13	148.764,04	199,58	1.054.520,06
2	Kesilen Fatura Sayısı	2	30	334	3	2	2	155	1	529

Bölüm 4.7.1.6'de müşterilere yapılan satışların miktarları belirtilmişti. Fatura incelenmesi neticesinde her bir müşteriye kaç adet fatura düzenlendiği tespit edilmiştir.

Tablo 36. Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Yüzdeleri

		Müşteriler %							
Sıra	Faaliyet Sürücüler	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Müşteri Satış Miktarları	0,01658%	2,63817%	83,13190%	0,04896%	0,03478%	0,00343%	14,10727%	0,01893%
2	Kesilen Fatura Sayısı	0,37807%	5,67108%	63,13800%	0,56711%	0,37807%	0,37807%	29,30057%	0,18904%

Aşama 4:

Müşteri Maliyetlerinin Belirlenmesi:

Daha önce her bir faaliyet için hesaplanan maliyetler faaliyet sürücüleri vasıtasıyla müşteri bazında yüklenmektedir.

Her bir müşteri bazında faaliyet sürücüleri vasıtasıyla bulunan faaliyet giderlerinin alt alta toplanmasıyla müşteri maliyetleri belirlenmektedir.



Tablo 37. Faaliyetlerin Giderlerine Göre Müşteri Bazında Genel Yönetim Gideri Maliyetleri

Sıra	Faaliyetler	Faaliyet Maliyet Topamları	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Ocaktaki iş ve işlemlerin süreç takibi ve muhasebe işlemlerinin yapılması	124.150,00	469,38	7.040,64	78.385,82	704,06	469,38	469,38	36.376,65	234,69
2	Tesisin genel iş ve işlemlerinin takibi ve sorumluluğu maden mühendisi tarafından yapılmaktadır	179.163,00	29,70	4.726,62	148.941,60	87,71	62,31	6,14	25.275,01	33,91
		303.313,00	499,07	11.767,26	227.327,42	791,78	531,69	475,51	61.651,66	268,60

Faaliyetlerin giderlerine göre müşteri bazında genel yönetim giderleri maliyetleri hesaplamaları;

1 Numaralı İşlem	2 Numaralı İşlem
A Müşterisi için; $124.150,00 \times (2/529) = 469,38$ -TL	A Müşterisi için; $179.163,00 \times (174,79/1054520,06) = 29,70$ -TL
B Müşterisi için; $124.150,00 \times (30/529) = 7.040,64$ -TL	B Müşterisi için; $179.163,00 \times (27820,00/1054520,06) = 4.726,62$ -TL
C Müşterisi için; $124.150,00 \times (334/529) = 78.385,82$ -TL	C Müşterisi için; $179.163,00 \times (876642,50/1054520,06) = 148.941,60$ -TL
D Müşterisi için; $124.150,00 \times (3/529) = 704,06$ -TL	D Müşterisi için; $179.163,00 \times (516,26/1054520,06) = 87,71$ -TL
E Müşterisi için; $124.150,00 \times (2/529) = 469,38$ -TL	E Müşterisi için; $179.163,00 \times (366,76/1054520,06) = 62,31$ -TL
F Müşterisi için; $124.150,00 \times (2/529) = 469,38$ -TL	F Müşterisi için; $179.163,00 \times (36,13/1054520,06) = 6,14$ -TL
G Müşterisi için; $124.150,00 \times (155/529) = 36.376,65$ -TL	G Müşterisi için; $179.163,00 \times (148764,00/1054520,06) = 25.275,01$ -TL
H Müşterisi için; $124.150,00 \times (1/529) = 234,69$ -TL	H Müşterisi için; $179.163,00 \times (199,58/1054520,06) = 33,91$ -TL

4.7.1.10. Müşteri Kârlılığına İlişkin Hesaplamanın Tamamlanması

İşletmenin 2018 yılı hesaplarının incelenmesinde tespit edilen hususlar ve karlılık hesabı aşağıya çıkartılmıştır.

Tablo 38. Müşteri Karlılık Tablosu

	A	B	C	D	E	F	G	H
Müşteri Geliri	1.793,98	511.418,95	7.508.350,47	6.195,12	4.348,96	557,24	1.330.140,06	1.656,51
Satılan Malın Maliyeti	1.316,20	209.370,52	6.399.461,96	3.887,53	2.761,77	272,07	1.120.220,00	1.477,82
Brüt Kar	477,78	302.048,43	1.108.888,51	2.307,59	1.587,19	285,17	209.920,06	178,69
Pazarlama Gideri	0	262.220,23	344.564,65	153	138	0	0,00	106
Genel Yönetim Gideri	499,07	11.767,26	227.327,42	791,78	531,69	475,51	61.651,66	268,60
<u>Müşteri Karı</u>	<u>-21,29</u>	<u>28.060,94</u>	<u>536.996,43</u>	<u>1.362,62</u>	<u>917,63</u>	<u>-190,34</u>	<u>148.268,40</u>	<u>-195,96</u>
<u>Müşteri Karlılık Oranı</u>	<u>-1,19%</u>	<u>5,49%</u>	<u>7,15%</u>	<u>22,00%</u>	<u>21,10%</u>	<u>-34,16%</u>	<u>11,15%</u>	<u>-11,83%</u>

Faaliyet Tabanlı maliyet sistemi kullanılarak yapılan inceleme ve hesaplamada işletmenin her bir müşteri bazında ki katlanmış olduğu maliyetler tek tek tespit edilmiş ve brüt karlılık açısından her bir müşteri karlı gözükürken müşteri maliyetlerinin yüklenmesinden sonra bir kısım müşterilerden zarar edildiği tespit edilmiştir.

Faaliyet tabanlı maliyet sistemi ile müşteri bazında detaylı bir inceleme yapıldığı zaman işletmenin aslında bütün müşterilerinden kar elde etmediği görülmektedir.

A müşterisinden brüt olarak 477,78-TL kar elde edilmesine rağmen , net olarak 21,29-TL zarar edilmiştir. A müşterisinin net kar oranı %-1,19 seviyesindedir.

B müşterisinden brüt olarak 302.048,43-TL ve net olarak 28.060,942-TL kar elde edilmiştir. B müşterisinin net kar oranı %5,49 seviyesindedir.

C müşterisinden brüt olarak 1.108.888,51-TL ve net olarak 536.996,43-TL kar elde edilmiştir. C müşterisinin net kar oranı %7,15 seviyesindedir.

D müşterisinden brüt olarak 2.307,59-TL ve net olarak 1.362,62-TL kar elde edilmiştir. D müşterisinin net kar oranı %22,00 seviyesindedir.

E müşterisinden brüt olarak 1.587,19-TL ve net olarak 917,63-TL kar elde edilmiştir. E müşterisinin net kar oranı %21,10 seviyesindedir.

F müşterisinden brüt olarak 285,17-TL kar elde edilmesine rağmen, net olarak -190,34-TL zarar edilmiştir. F müşterisinin net kar oranı %-34,16 seviyesindedir.

G müşterisinden brüt olarak 209.920,06-TL ve net olarak 148.268,40-TL kar elde edilmiştir. G müşterisinin net kar oranı %11,15 seviyesindedir.

H müşterisinden brüt olarak 178,69-TL kar ve net olarak -195,96-TL zarar edilmiştir. H müşterisinin net kar oranı %-11,83 seviyesindedir.

Faaliyet tabanlı maliyet sistemine göre yapılan hesaplamada bütün müşterilerden brüt olarak kar elde edildiği gözükmekte iken A, F ve H müşterilerinin işletmeye net anlamında zarar ettirdiği tespit edilmiştir.

İşletmenin satışlarına en fazla katkı yapan B, C ve G müşterilerinin aynı zamanda karlılığı da olumlu katkılarının olduğu görülmektedir. G müşterisi almış olduğu ürünlerin nakliyesini kendi araçları ile yaptığı için bu 3 firma arasında da %11,15 net karlılık oranı ile işletmeye katkı sağlamıştır. İşletmenin satış yapmış olduğu müşterilere ürün sevklerinin müşteriler tarafından yapılmasını sağlaması karlılığa olumlu katkı sağlayacaktır.

nakliyelerini kendilerinin yapmasını si işletmenin ikinci en fazla satış yaptığı müşteri konumunda iken net karlılığa negatif katkısı olmaktadır. G müşterisi için yapılan çalışmalar ve uğraşlar daha fazla karlılık oranları olan A, B, D ve E müşterilerine harcanmış olsa işletmeye daha fazla ekonomik katkı sağlanacaktır.

Karlılık oranları yüksek olan D ve E müşterileri ile ilişkilerin geliştirilmesi ve satış hacminin artırılması çalışmaları neticesinde işletme daha yüksek karlara ulaşabilecektir.

Firmanın en yüksek tutarlı olarak çalıştığı C müşterisinin net karlılık oranı %7,15 seviyesindedir. Bu firmayla yapılacak çalışmada satış fiyatının bir nebze de olsa artırılabilmesi net kara olumlu yansıyacak ve işletmenin net kar rakamını yükseltecektir.

İşletmenin satışlarına çok fazla katkı yapmayan A, F ve H müşterilerinin net karlılığı da olumsuz etkilerinin oldukları görülmektedir. Bu müşterilere yapılan satışlar ve satış fiyatlarının kontrol edilmesinin yanında müşterilere yapılan satışlar için katlanılan maliyetlerin de gözden geçirilerek aşağı çekilmeye çalışılması gerekmektedir. Ya da bu müşterilere harcanacak zaman ve emeğin işletmeye net kar anlamında katkısı bulunan müşterilere harcanması işletmenin karlılığına olumlu yansıyacaktır.

Uygulama kapsamında üzerinde durulmaya çalışılan ve detaylı bir şekilde hesaplamaların yapıldığı müşteri karlılık analizi işletmelerin karlılıklarını artırma ve en önemlisi devamlılıklarını sağlama açısından çok önem arz etmektedir. Uygun altyapıların oluşturulması ile işletmeler daha az kar getiren veya zarar ettiren müşterilerden ziyade daha karlı müşterilere yatırım yapabileceklerdir.

SONUÇ

Günümüzde müşteri odaklı muhasebe yaklaşımları önem kazanmıştır. İşletmelerin amacına uygun bir şekilde faaliyetlerini devam ettirip sürdürülebilir kar elde etmesinde bu yaklaşımların dikkate alması büyük bir öneme sahiptir. Bu anlamda işletmelerin muhasebe verilerini müşteri değerini dikkate alarak işlemesi ve karlılık analizini doğru yapması pazarda bir adım öne çıkmalarını sağlayacaktır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sayesinde işletme sahip olduğu kaynaklar ile işletme bünyesinde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler neticesinde ortaya çıkan maliyetleri meydana getiren unsurlar, maliyet yüklenicileri ile gerçekleştirilen faaliyetlerin düzeyleri hakkında mali ve mali olmayan bilgileri elde eder ve tüm bu bilgileri işletmenin yararlanabileceği yararlı bir bilgi haline dönüştürür. Bu sistem işletmelerin toplam giderlerini faaliyet bazında genel olarak sunmakta ve bu verilerden hareketle işletmelerin daha çok odaklanması gereken maliyetler ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminden hareketle; müşteri karlılık analizinin üzerinde durularak, çeşitli tekniklerle işletme karlılık seviyesi ve müşterilerin bu karlılığa katkıları ortaya konmaya çalışılmıştır.

İşletmenin satış gerçekleştirdiği müşteriler ayrıntılı olarak ele alınmış ve her bir müşteri bazında satışlar detaylandırılmıştır. Ürünün üretilmesi için gereken faaliyetler tanımlanmış ve bu faaliyetlere işletme içinde gerçekleştirilen giderler uygun faaliyet sürücülerini vasıtasıyla yüklenmiştir. Her bir ürün için birim maliyet bedeli tespit edikten sonra müşterilere gerçekleştirilen satışların maliyeti bulunmuştur. Daha sonrasında her bir müşteriye satış işlemi ve genel yönetim ile ilgili giderler uygun faaliyet sürücülerini ile yüklendikten sonra her bir müşteri için ayrı ayrı müşteri karlılıkları tespit edilmiştir.

Çalışma bize müşteri odaklı müşteri değerini dikkate alan muhasebe yaklaşımının işletmeler için önemini göstermiştir. Nitekim, geleneksel maliyet sistemi ile iş ve işlemlerini sürdürmekte olan işletmelerin yanlış maliyetlendirme ve buna bağlı olarak yanlış fiyatlandırma politikaları yapma olasılığı oldukça yüksektir. Bu yanlışlıklar da

yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüz piyasalarında, işletmeleri zor durumda bırakması muhtemeldir.

Geleneksel muhasebe sistemlerine göre yapılan kar/zarar hesabına göre karlı olan işletmenin faaliyet tabanlı maliyetlendirme yönetimine göre müşteri bazında karlılığı incelenmiştir. Çalışma kapsamında işletmenin hizmet vermiş olduğu 8 adet müşteriden 3 tanesinin karlılığa negatif etkisinin bulunduğu ve net kar rakamını düşürdüğü açık bir şekilde tespit edilmiştir. İşletmenin bu müşterilere harcadığı zaman ve emeği diğer müşterilerine harcaması ya da bu müşterilerin işletmeye değer katması konusunda teşvik edilmesi karlılığa olumlu yansıyacaktır. Bu müşteriler yeterince mal ve hizmet alma konusunda tüm çabalara rağmen harekete geçirilemediği takdirde bu müşteri portföyünden vazgeçilmesi buna karşılık yeni müşteri edinme çabaları üzerinde yoğunlaşılması uygun olacaktır. Ayrıca müşteriler nezdinde yapılan spesifik maliyetlerin belirlenmesi ile bu maliyetleri düşürme çalışmaları yapılabilecektir.

Her bir müşterinin satış gelirine net katkısı ile işletmenin net karlılığına katkısı aynı değildir. Müşteri bazında yapılan giderlerin izlenmesi büyük önem arz etmektedir. Eğer müşteri giderleri izlenmez ise aslında çok karlı gibi gözükken bir müşterinin aslında zarar ettirdiği tespit edilemez. Ayrıca karlı müşterilerinde karlılıklarını artırabilmek adına faaliyetlerin tanımlanması ve takip edilmesi gereksiz faaliyetlerin kaldırılması adına önemlidir. Geleceğe güvenle bakabilmek ve devamlılığı sağlayabilmek adına işletmeler müşteri karlılık analizine daha fazla önem vermek durumundadırlar. Geleceğe yönelik çalışmalar da ticaret, hizmet ve/veya farklı üretim işletmelerinde uygulamalar yapılması ve uygun yazılımların geliştirilmesi için alt yapının oluşmasını sağlayacaktır. Bu sayede kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımı, değer ekleyen/eklemeyen ürün ve müşteri portföyünün kolay ve basit olarak belirlenmesi sağlanır. Bunun neticesi olarak işletmelerin mevcut ve geleceğe ilişkin politikaları yeni gözden geçirilebilecektir. Bu durum işletmelerin sürdürülebilirliği ile ürün ve müşteri portföyünün oluşturulması, mal ve hizmetlerin pazar dağılımı, coğrafi dağılımı açısından sağlıklı ve doğru bilgilere bağlı olarak zamanında kararlar alınabilmesine imkan sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, D. ve Süklüm N., (2016), *Konaklama İşletmelerinde Herşey Dahil Sisteminin Müşteri Karlılık Analizi Açısından Değerlendirilmesi*, Muhasebe ve Finansman Dergisi,
- Acar, D ve Özçelik, H., (2011), *Muhasebe Bilgi Kalitesini Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri*, Muhasebe ve Finansman Dergisi , (49) , 10-23 .
- Akgemci, T., ve Güleş, H. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (2. bs)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akın, E. ve Seçgin, Y. (2014), *Müşteri Değeri Algısında Fayda ve Maliyet Etkileşiminin Analizi-Otomobil Tercihi Örneği*, Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi , (9) , 26-44
- Altıntaş, M. H. (2000),*Tüketici Davranışları Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine*, Bursa:Alfa Basım Yayım.
- Apak, İ. (2018). *Stratejik Yönetim Muhasebesi Araçlarının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Ateş, Ü., (2018), *Hizmet Kalitesinin Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisi: Katılım ve Ticari Banka Müşterilerine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Aydın, M., (2018), *Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Değeri Yaratma Sürecinde Satış Elemanlarının Rolü Çimento Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Mersin
- Başaran, Ü., (2014), *Algılanan Müşteri Değeri Bileşenlerinin Davranışsal Niyetler Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü:Zonguldak.
- Brodie, J.R., Whittome, J.R.M. ve Fırça, G.J.(2009), *Investigating The Service Brand: A Customer Value Perspective*, Journal of Business Research, 62, 345-355.

- Büyükmirza, H. K. (2017). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Cadez, S., ve Guilding, C. (2008). *An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting*. Accounting, organizations and society, 33(7-8), 836–863.
- Campbell, H. F., Brown, R. P. C. (2003). *Benefit-Cost Analysis: Financial and Economic Appraisal Using Spreadsheets*, Cambridge University Press.
- Cima, erişim adresi: <https://www.cimaglobal.com/Research--Insight/Management-accounting-in-support-of-the-strategic-management-process/> (Erişim tarihi: 24.04.2019)
- Cinquini, L., ve Tenucci, A. (2007). *Is the adoption of Strategic Management Accounting techniques really “strategy-driven”? Evidence from a survey*. 8th Manufacturing Accounting Research Conference. Program adı: TRENTO ITALY. Geliş tarihi gönderen <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/11819/>
- Cravens, K. S., ve Guilding, C. (2001). *An empirical study of the application of strategic management accounting techniques*. Advances in Management Accounting, 10, 95-124.
- Çakır, G., (2007), *Müşteri Kârlılık Analizi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Çalhan, H., Çakıcı, A.C. ve Karamustafa, K., (2012), *Müşteri Değeri, Müşteri Sermayesi ve Otel Performansı İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 33(2), 87-120.
- Çetin Karatekin, M., (2012), *Müşteri Sadakati Yaratma Sürecinde Müşteri Değeri ve Müşteri Tatmininin Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara
- Çetintürk, İ., Adıgüzel, O. ve Demir, C.(2015), *Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(36), 819-833.
- Day, G. S. (1994), *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, Journal of Marketing, 58 (4), 37-52.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., McNamara, G., ve Kim, B. (2012). *Strategic Management: Text and Cases* (6. ed). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi; İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 21, Haziran 2009, ss.157-184
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Duman, H. (2012). *Stratejik Yönetim Aracı Olarak Müşteri Muhasebesi (1.Basım)*. Ankara: Nobel.
- Duman, H., Yücenurşen, M., ve Apak, İ. (2016). *Pazarlama, Muhasebe ve Rekabet Avantajı: Müşteri Muhasebesi-Kavramsal Bir Değerlendirme*. Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 8(2), 51-65
- Ekergil, V., (2017), *Maliyet Hacim Kâr Analiz Tekniğinin Müşteri Kârlılık Analizinde Kullanılması ve İşletmeler İçin Model Önerisi*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(3), 487-520.
- Emir, O. ve Çelik, S., (2010), *Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmesi Yöneticilerinin Müşteri Değeri Algılarının Belirlenmesi: Afyonkarahisar’ da Bir Uygulama*, Yönetim ve Ekonomi, 17(1), 69-82.
- Eren, S. S. ve Erge, A., (2012), *Marka Güveni, Marka Memnuniyeti ve Müşteri Değerinin Tüketicilerin Marka Sadakati Üzerine Etkisi*, Journal of Yasar University, 26(7) 4455 – 4482.
- Ergin, H., ve Elmacı, O. (1999). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar:Stratejik Yönetim Muhasebesi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (3), 17-50.
- Erk, Ç., (2009), *Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Trakya
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Evans, G. (2002). *Measuring and Managing Customer Value*, Work Study, 51(3), 134-139
- Flint, D.J., Engelleyci, Blocker, C.P. ve Boutin, P.J., (2011), *Customer Value Anticipation, Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Examination*, Industrial Marketing Management, 40, 219- 230.
- Foster, G., ve Gupta, M. (1994). *Marketing, Cost Management and Management Accounting*. Journal of Management Accounting Research, 6, 43.

- Gökdeniz, Ü. (2005). *İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemine Yaklaşım*. Muhasebe ve Finansman Dergisi , (27) , 86-94.
- Gryna, F. M. (1998). *Quality and costs (5th Edition; J. M. Juran ve A. B. Godfrey, Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Guilding, C. (1999). *Competitor-focused accounting: an exploratory note*. Accounting, Organizations and Society, 24(7), 583-595.
- Guilding, C., ve McManus, L. (2002). *The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note*. Accounting, Organizations and Society, 27(1-2), 45-59.
- Guilding, C., Cravens, K. S., ve Tayles, M. (2000). *An international comparison of strategic management accounting practices*. Management Accounting Research, 11(1), 113–135.
- Gupta, S., ve Lehmann, D. R. (2003). *Customers as assets*. Journal of Interactive marketing, 17(1), 9-24.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., ve Stuart, J. A. (2004). *Valuing customers*. Journal of marketing research, 41(1), 7-18.
- Güçlü, N. (2003). *Stratejik Yönetim*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85.
- Holm, M., Kumar, V., ve Plenborg, T. (2016). *An investigation of Customer Accounting systems as a source of sustainable competitive advantage*. Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting, 32, 18-30. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2015.12.002>
- Huber, F., Andreas, H., Robert, E. M. (2001) *Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 18 Iss: 1, pp.41 - 53
- Hudaib, T. S. (2018). *Innovation as an Element of Strategic Management Accounting*. Учёт. Анализ. Аудит, 5(3), 24-29.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., ve Randall, T. (2003). *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*. Accounting, organizations and society, 28(7-8), 715-741.
- Kabar, M. M. (2011). *Uluslararası İşletmelerde Yönetim Organizasyon Politikaları ve Stratejileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kalaycı, E., (2014), *Bankalarda Müşteri Kârlılık Analizi: Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü: Karaman.

- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S. (1984) “*Attractive Quality Must-Be Quality*”. The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14(2),39-48.
- Kato, Y. (1993). *Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies*. Management accounting research, 4(1), 33–47.
- Kaygusuz, S. Y. (2006). *Yenilikçi Yönetim Muhasebesi*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Kaymak, A., (2016), *İlişkisel Pazarlama ile Müşteri Değeri Yaratma: Turizm Sektöründe Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü:Afyon.
- Kennedy, J.R.M., Vargo, S.L., Dagger, T.S., Sweeney, J.C. ve Van Kasteren, J., (2012), *Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles*, Journal of Service Research, 15(4) 370-389.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer Value: A Review of Recent Literature and An Integrative Configuration, Management Decision, 42 (5), 645-666.
- Koşan, L., (2008), *Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi: Bir Konaklama İşletmesinde Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 285-302.
- Kotler, P., Berger, R., ve Bickhoff, N. (2016). *The Quintessence Of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business (Second edition)*. Berlin: Springer.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). *Stratejik Planlama Süreci*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 16(2), 403–412.
- Langfield-Smith, K. (2008). *Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?* Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(2), 204–228.
- McNair, C. J., Polutnik, L., ve Silvi, R. (2001). *Cost management and value creation: the missing link*. European Accounting Review, 10(1), 33–50.
- Monden, Y., ve Hamada, K. (1991). *Target costing and kaizen costing in Japanese automobile companies*. Journal of Management Accounting Research, 3(1), 16–34.
- Moon, P., ve Bates, K. (1993). *Core analysis in strategic performance appraisal*. Management Accounting Research, 4(2), 139-152.
- Naumann, E. (1995), *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Executive Press, Idaho, USA.
- Nguyen, B., Simkin, L., Canhoto, A. I. (2015). *The Dark Side of CRM: Customers,*

Relationships and Management, Routledge.

Niraj, R., Gupta, M., ve Narasimhan, C. (2001). *Customer profitability in a supply chain*. Journal of Marketing, 65(3), 1-16.

Nişancı, Z. N. (2015). *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi*. Yönetim Bilimleri Dergisi, 13(25), 257-294.

Nixon, B., ve Burns, J. (2012). *The Paradox of Strategic Management Accounting*. Management Accounting Research, 23(4), 229-244.

Onaran, B., Bulut, Z.A. ve Özmen, A., (2013), *Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Business and Economics Research Journal, 4(2), 37-53.

Orlando, K., Frueh, D., D' Angelo, P., Dean, L. (2011). *SAN Storage Performance Management Using Tivoli Storage Productivity Center*, IBM Redbooks.

Osman, A., (2013). *Geleneksel Maliyet Muhasebesi Sistemi ile Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Karşılaştırılması: Mermer İşletmesi ST (EsTe) Hattı Örneği*. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 5(8),21-49.

Öz, M., (2011), *Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin İşletmelerin Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerini Oluşturmada ve Müşteri Değerini Arttırmadaki Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi: Konya.

Özdemir, E. ve Kaygusuz, S.Y.(2009), *Müşteri Kârlılık Analizi: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme İle Ölçümü ve Pazarlama Kararlarında Kullanımı*, “İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 11(3), 87-112.

Özer, M. A. (2015). *İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7(14), 69-84.

Özpeynirci, R. ve Kalaycı, E., (2016), *Bankalarda Müşteri Kârlılık Analizi: Bir Alan Araştırması*, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 21-36.

Özsungur, F. (2018). *Tüketici Davranışları Bağlamında Müşteri Muhasebesi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(14), 609-624.

Paylan, M. A. (2007), *“Algılanan Hizmet Kalitesi, Müşteri Değeri ve Müşteri Tatmininin Davranışsal Niyetler Üzerindeki Etkisi: Karayolu Ulaşım Sektöründe Bir Araştırma”*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Pearce II, J. A., ve Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim* (M. Barca, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pıtırak, S., (2009), *Aracı Kurumlarda Müşteri Tabanlı Karlılık Analizi ve Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Roslender, R., ve Hart, S. J. (2010). *Taking the customer into account: transcending the construction of the customer through the promotion of self-accounting*. Critical Perspectives on Accounting, 21(8), 739–753.
- Sarıgül, H., (2014), *Müşteri İlişkileri Yönetimi Perspektifinde Müşteri Karlılık Analizi: Bir Bankada Uygulama*, Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı Dergisi, 16(1), 143-168.
- Schechter, L. (1984), *A Normative Conception of Value, Progressive Grocer*, Executive Report, 12-14.
- Schiffauerova, A., ve Thomson, V. (2006). *A review of research on cost of quality models and best practices*. International Journal of Quality ve Reliability Management, 23(6),647–669.
- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02656710610672470/full/html> Erişim tarihi:13.03.2019
- Sevim, Ş. (2006), *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Dumlupınar Üniversitesi Yayın No; 13, Ekspres Matbaası, Kütahya.
- Sevgener, S. ve Hacırüstemoğlu, R. (2000). *Yönetim Muhasebesi Uygulamaları*, Alfa Yayın: İstanbul.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., ve Gross, B. L. (1991). *Why we buy what we buy: A theory of consumption values*. Journal of business research, 22(2), 159-170.
- Simmonds, K. (1981). *Strategic Management Accounting*. Management Accounting, 59(4), 26-30.
- Simmonds, K. (1982). *Strategic management accounting for pricing: a case example*. Accounting and Business Research, 12(47), 206-214.
- Simmonds, K. (1986). *The accounting assessment of competitive position*. European Journal of marketing, 20(1), 16-31.
- Sirohi, N., Mclaughlin, E. W., Wittink, D. R. (1998), *A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer*, Journal of retailing, 74 (2), 223-245.
- Slagmulder, R., ve Cooper, R. (2003). *Strategic cost management: expanding scope and*

- boundaries. *Journal of Cost Management*, 17(1), 23–30.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Tunail, İ. (2012), *Kano Modelinin Kalite Fonksiyon Göçerimi Planlama Matrisinde Kullanımı*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 12(1), 127-137.
- Solmaz, S. A., (2016), *Alıcı-Tedarikçi İlişki Kalitesi Ve Müşteri Değerinin Endüstriyel Tüketici Tatmini Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.
- Sürmeli, F., Erdoğan, M., Erdoğan, N., Banar, K., Kaya, E. ve Sevim, A. (2008), *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Ed; Fevzi SÜRMELİ, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No; 1736, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No; 895, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir
- Şener, H.Y. ve Behdioğlu, S., (2013), *Müşteri Sadakati Oluşturmada Müşterinin Algıladığı Değer, Memnuniyet ve Rakip İşletmeye Geçme Maliyeti: Bir Spor Merkezinde İstatiksel Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30, 165-180.
- Temelli, U.E., (2014), *Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Yetenekler Açısından İnşaat Sektöründe Algılanan Müşteri Değerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Tüm, K. (2014). *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi*. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 5(1), 58-81.
- Uzkurt, C. (2007), “*Müşteri Değeri ve Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma*”. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Uzunburun, T., (2017), *Sosyal Medya Pazarlama Faaliyetlerinin Müşteri Değeri ve Müşteri Bağlılığı Etkisine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (7. bs)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- van Raaij, E. M., Vernooij, M. J., ve van Triest, S. (2003). *The implementation of customer profitability analysis: A case study*. *Industrial marketing management*, 32(7), 573-583.
- Ward, K. (2011). *Strategic Management Accounting*. Newyork: Routledge.
- Woodall, T. (2003), *Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, *Academy of Marketing Science Review*,

2003 (12), 1-41

- Yalçın, S. (2006). *Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15), 15-34.
- Yeniçeri, Ö., ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: Iq Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldıztekin, İ. (2014). *Müşteri Karlılık Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yi, Y. ve Gong, T.(2013), *Customer value co-creation behavior: Scale development and validation*, Journal of Business Research, 66(9), 1279-1284.
- Yılmaz, R. (2016). *Global Boyutlu Rekabet ve Stratejik Yönetim Muhasebesinde Yeni Trendler*. 2.Uluslararası Osmaneli Sosyal Bilimler Kongresi, 22, 930-945. Bilecik: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Yayınları.
- Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, Journal of Marketing, 52, 2-22.
- Zerbe Jr., R. O., Bellas, A. S. (2006). *Primer for Benefit-cost Analysis*, Edward Elgar Publishing.
- Zeynep, T. (2004). *Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(03), 231-253.
- Zhang, M, Guo, L., Hu, M. ve Liu, W.(2017), *Influence of Customer Engagement with Company Social Networks on Stickiness: Mediating Effect of Customer Value*, International Journal of Information Management 37, 229-240.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	Öncel, Fatih
Uyruğu	T.C.
Doğum tarihi ve yeri	01.11.1977 AKSARAY
Medeni hali	Evli
Telefon	0-532-470 35 36
Faks	0-382-213 88 55
E-posta	fatihoncel@hotmail.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Lise	Aksaray Lisesi	1996
Üniversite	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi	2001

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
Ön Muhasebe Elemanı 2000-2000	Ender Kitapçı Çikolata A.Ş.	Ön Muhasebeci
Mali Müşavir Stajyeri 2002-2005	Aydın Coşgun (S.M.Mali Müşavir)	Stajyer
S.M.Mali Müşavir 2005-2016	Fatih ÖNCEL (S.M.Mali Müşavir)	Mali Müşavir
S.M.Mali Müşavir 2018-	M.Ferhat ÖNCEL (S.M.Mali Müşavir)	Mali Müşavir

Yabancı Dil	İngilizce- İyi Derece
-------------	-----------------------