

B2B/Endüstriyel Pazarlar İçin Anahtar Müşteri Yönetimine İlişkin Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Hesaplanmasında Muhasebe ve Pazarlamannın Rolü

Vedat Ekergil^a

Nezihe Figen Ersoy^b

Öz: Müşteri yaşam boyu değeri, uzun süredir birçok akademisyenin ve pazarlama yöneticisinin üzerinde durduğu bir kavramdır. Müşteri yaşam boyu değerinin temel amacı, işletme için müşterilerin önem derecelerini belirlemektir. İşletme hangi müşterisi için ne kadar yatırım yapmalı, hangi müşterisi için ne tür bir pazarlama stratejisini tercih etmeli ve hangi kampanyaları düzenlemeli gibi soruların cevabı müşterilerin yaşam boyu değerlerinin hesaplanmasıyla belirlenebilmektedir. Müşteri yaşam boyu değeri hesaplanması için birçok akademisyen çeşitli modeller öne sürmüşlerdir. Fakat hangi tip modellerin daha üstün sonuçlar verdiğiine dair ilgili alan yazında bir sonuç bulunmamaktadır. Bu makalenin amacı, bazı modelleri inceleyerek, yapılan hesaplamalar sonucunda, aynı veri tabanı ve değişkenlerin kullanımıyla seçilen sektöre uygun görülen müşteriler arasında bir bölümlenme yapmaktır.

Anahtar Sözcükler: Müşteri, Müşteri Yaşam Boyu değeri, Anahtar Müşteri, Pazarlama Muhasebesi, Müşteri Bölümlenme

JEL Sınıflandırması: M31, M40, M41

The Role of Accounting and Marketing in Calculating Customer Lifetime Value on Key Account Management in B2B/Industrial Markets

Abstract: Customer lifetime value is a concept which many academics and in practice many marketing managers are working on for a long time. The main objective of the customer lifetime value is to determine the degree of importance of customers for the company. Answers of questions such as; how much the company should invest to which customer, what kind of marketing strategies should it prefer for which customer and which campaigns should it organize; can be determine by calculating the customer lifetime value. Many academics have proposed several models for the calculation of Customer lifetime value. But there is not any judgement in the literature about which types of models provide superior results. The purpose of this study is to create a cluster between customers with examining some of the models deemed suitable for the selected sector in the literature, result of the calculations, using the same database and variables.

Keywords: Customer, Customer Lifetime Value, Key Account, Accounting of Marketing, Segmentation

JEL Classification: M31, M40, M41

^aAssoc. Prof., PhD., Anadolu University, Open Education Faculty, Eskisehir, Turkiye, vekergil@anadolu.edu.tr (Principal Author/Başlıca Yazar)

^bAssoc. Prof., PhD., Anadolu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Eskisehir, Turkiye, nfersoy@anadolu.edu.tr

1. Giriş

Teknolojik ilerlemeler ve yoğun ancak işbirliğine yönelik rekabet ile tanımlanan günümüz pazar çevresinde müşterileri elde tutma ve müşteri ilişkilerini koruma, işletmelerin başarısında çok önemlidir. Özellikle farklılık yaratmanın işletme başarısındaki temel unsur olduğunun anlaşılması ancak buna rağmen farklılığın uzun süre korunamaması, işletmelerin müşteri odaklı düşüncelerinin yapısını da değiştirmiş; müşteri odaklılığını başlangıçta kârlılığa dayalı bir müşteri yönetimi ile tanımlayan işletmeler artık kârlılığın ötesinde yaşam boyu değer kavramı üzerinde odaklanmışlardır. Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetimini daha etkili yapabilmek hatta anahtar müşterilerle ilişkileri daha doğru ve etkili kılabilmek için, müşteri davranışlarını ve kârlılığını anlamak ve bu kavramlarla müşterinin yaşam boyu değeri arasında ilişki kurmak, bu bilgileri mevcut ekonomik yapıda rekabetçi avantaj yaratmak için kullanmak önemlidir.

Pazarlama yöneticileri, kârları etkileyen fiyatlandırma, dağıtım, reklâm harcamaları, satış gücü tahsisleri, ürün hattında yapılan değişiklikler ve diğer birçok faktör hakkında kararlar alırlar. Bilgi, bu kararların temelini oluşturur ve doğru bilgi daha iyi kararların alınmasını sağlar. İşletme içinde bu bilgilerin başlıca kaynağı yönetim bilgi sistemidir. Yönetim bilgi sistemini oluşturan alt sistemlerden biri olan muhasebe bilgi sistemi ise pazarlamacıların müşteri ilişkilerini yönetmede kullanacakları ana bilgi üreticilerinden biridir. Ancak muhasebenin birincil odağı, yatırımcılar, bankalar ve düzenleyici kuruluşlar gibi dış gruplara hizmet etmektir. Pazarlama, finans ve üretim gibi iç gruplara hizmet etmek ise, muhasebenin ikincil odağını oluşturmaktadır (Özdemir ve Kaygusuz, 2009:90; Stevenson vd., 1993:40). Bu aşamada özellikle konuyla ilgili olarak pazarlama muhasebesi üzerinde odaklanmak gerekir. Pazarlama muhasebesi, müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasında son derece önemli bir role sahiptir.

2. Yöntem

Bu çalışma bir tanımlayıcı araştırmadır. Bilindiği gibi tanımlayıcı araştırmalar, araştırma probleminin özelliklerini ve oluş sıklığını belirleme, problem üzerinde etkili olan değişkenleri ve bu değişkenlerin önem derecelerini ortaya çıkarmak, problemin ortaya çıkışı biçimini tahmin etmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyerek genellemelere varmak için yapılır. Bu araştırmaların amacı, nedensel bir ilişki kurarak genellemelere varmak, sistemleştirip sınıflandırmak ve tahminlerde bulunmaktır (İslamoğlu, 2009:34).

Müşteri yaşam boyu değeri hesaplanması için birçok model öne sürülmüştür. Fakat hangi tip modellerin daha üstün sonuçlar verdiğine dair ilgili alan yazında kesin bir sonuç bulunmamaktadır. Bu çalışmada araştırma probleminin belirlenmesinde bu başlangıç noktasından hareket edilmiştir. Araştırma problemi, anahtar müşteri yönetimi sürecinde müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasında öne sürülen ve yaygın kabul görmüş modelleri inceleyerek, yapılan hesaplamalar sonucunda, aynı veri tabanı ve değişkenlerin kullanımıyla seçilen sektöre uygun görülen müşterileri bölümlenerek bölümler arasında yöntemlere göre fark bulunup bulunmadığıdır. Araştırma problemine bağlı olarak bu farkın ortaya konulması, çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın temel varsayımı, örnek şirketten alınan verilerin tümüyle gerçek ve doğru olduğudur.

2.1. Araştırmanın Evreni ve Veri Toplam Aracı

Müşteri Yaşam Boyu Değerinin hesaplanmasında bir işletmenin çok yıllık veri setinden yararlanılmaktadır. Bu nedenle yapılan çalışmalarda genellikle kurgu veri seti üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu çalışma, isminin açıklanmasını istemeyen bir (A) işletmesinden gerçek veri setine dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. (A) işletmesi, elektrik ürünleri tedarikçisi olan ve B2B/Endüstriyel müşterilere hitap eden orta ölçekli bir işletmedir.

Araştırmaya kaynak oluşturacak veriler (A) işletmesinin muhasebe, bilgi işlem ve pazarlama bölümlerinden elde edilmiştir. İşletmenin 56 adet tüzel kişi niteliği olan müşterinin 2013, 2014 ve 2015 dönemlerinin 11.302 satışa bağlı muhasebe kayıtları incelenerek veri seti tarafımızca hazırlanmıştır.

2.2 Verilerin Analizi

Çalışmanın temelini oluşturan verilerin hangi kaynaklarda olduğunun tespitinden sonra verilerin ilgili kaynaklardan toplanması, verilerin birleştirilmesi ve analize uygun olacak şekilde verinin dönüştürülmesi aşamaları veri hazırlamayı oluşturmaktadır. Bu yönde, (A) işletmesinin muhasebe ile pazarlama departmanından alınan veriler ile bilgi işlem departmanından alınan ilgili yıllara ilişkin veriler bir araya getirilerek, müşterilere ilişkin bir veri seti oluşturulmuştur. Bu veri seti daha sonra (A) işletmesinin hem muhasebe hem de pazarlama departman yöneticileri tarafından da kontrol edilmiş, geçerlik ve güvenilirlik sağlanmıştır. (A) İşletmesinden alınan verilere bağlı olarak oluşan yeni veri seti Excel 2013 programı kullanılarak farklı müşteri yaşam boyu değeri hesaplama modellerine göre analiz edilmiştir. Bu analizler sonunda müşteri her bir modele göre oluşan müşteri yaşam boyu değeri karşılaştırılarak ortalama rakamlara ulaşılmış ve bu rakamlara göre müşteri bölümleri tanımlanmıştır.

3. Pazarlama ve Muhasebe: Pazarlama Muhasebesi

İş Pazarlama kararlarının, çeşitli kaynaklardan sağlanan güvenilir bilgilerle desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle gelecekteki faaliyetlerin planlanması ve kontrolünde çoğu durumda işletmenin muhasebe bölümünden sağlanan bilgilerden yararlanılmaktadır. Bir kararın kalitesi, soruna uygun biçimde yönelmeye bağlıdır. Bu nedenle kaliteli karar almayı kolaylaştırması bakımından pazarlama bilgilerinin muhasebe bilgileriyle desteklenmesi gerekmektedir. Bu yönde Ceran ve İnal (2004) pazarlama muhasebesi kavramını öne sürmektedirler. Onlara göre, bütünleşik bir kavram olarak **pazarlama muhasebesi**, “**pazarlamayla ilgili bilgilerin toplanması ve tüm çalışanlara iletilmesidir**”. Satış denetiminin temel bir aracı olarak **pazarlama, satış ve dağıtım maliyetleri**; pazarlama fonksiyonu alanı üzerinde sınırlı kalmakta ve pazarlama denetiminin bir aracı biçiminde fonksiyonlar üstü bir anlayış olarak görülmektedir (Ceran ve İnal, 2004:66; Köhler, 1989: 118).

Müşteri Yaşam Boyu Değerinin hesaplanmasında bu anlamda pazarlama muhasebesi son derece önemlidir. Doğru stratejinin geliştirilmesinde özellikle muhasebe bilgilerinin önemi tartışılmazdır. Dolayısıyla Müşteri İlişkileri Yönetimin temelinde pazarlama muhasebesi bulunmaktadır.

4. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Pazarlamanın aslında her zaman en önemli odak noktası müşteridir. Bilindiği üzere niteliği ne olursa olsun ve ister tüketici isterse B2B/Endüstriyel müşterilere hizmet etsin işletmelerin tümü için müşteriler en değerli varlıktır ve temel var olma nedenidir (Edvardsson vd., 1994:116; Özdemir Özkan, 2007: 29; Peelen ve Beltman, 2013: 15; Ersoy, 2015:6). Özellikle B2B/Endüstriyel pazarda işletmeler müşterileriyle olan ilişkiler, pazar başarısının temelini oluşturmaktadır. Öyle ki, pazarın kendine has özelliklerinden ötürü müşterinin nitelikleri de değişmekte, karşılıklı işbirliğine dayanan, daha uzman ve daha bilinçli ve tüketiciyle kurulan ilişkiye göre daha talepkâr olan bir işletme-müşteri ilişkisiyle karşılaşmaktadır. Bu durum, bir varlık olarak müşterinin değerini arttırmaktadır. Özellikle bu pazarda daha büyük hacimde ve değerde yapılan alışverişler söz konusu olduğundan müşteriyle olan ilişkiyi doğru yönetmek, kurumsal kaynak planlamasındaki CRM uygulamalarının ötesine geçmektedir. Dolayısıyla doğru müşteriyle doğru işi yapmak, bunu sürdürülebilir ve geliştirilebilir hale dönüştürmek işletmenin varlığını sürdürmesinde ve pazar başarısını yakalamasında temel kritik faktördür.

4.1. Müşteri Kârlılığı, Anahtar Müşteri ve Müşteri Yaşam Boyu Değeri Kavramları

Müşteri kârlılığı analizleri, her bir müşteri veya müşteri bölümüne göre gelirlerin, maliyetlerin ve kârların belirlenmesini içerir. (Özdemir ve Kaygusuz, 2009:91) *Müşteri kârlılığı*, aslında müşteriyle kurulan ilişkinin o anda işletmeye ne kadar katkıda bulunduğunu gösterir. Bu oran mevcut durumu değerlendirmek için önemlidir ancak müşteriyle olan ilişkiyi tam olarak değerlendirmek için yeterli değildir. Dolayısıyla hangi müşteriyle nasıl bir ilişki kurması gerektiğine dair işletme için bir rehber niteliği görmez.

Ancak, işletmenin tüm müşterilerini elde tutması ve tüm müşterilerine eşit davranması mümkün değildir. Bu hem müşterilerin tatmin/tatminsizlik düzeyini etkiler hem de işletmenin gereksiz maliyetlerle karşılaşarak yatırımın geri dönüş oranının düşmesine neden olur. Bu yönde işletmelerin uygulaması gereken stratejinin temelinde müşterilerin birbirinden ayrılması bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, işletmenin müşterilerini işletmeye olan katkılarına, yatırım geri dönüş oranlarına ve kurulan ilişkinin kalitesine göre gruplara bölmeye gerekir. Her bir gruba uygun strateji uygulandığında işletmenin yatırım geri dönüş oranını maksimize etmesi mümkün olur. Böylelikle hangi müşteri için ne kadar maliyete katlanmak gerektiği belli olduğundan işletmenin kârlı olan müşterisini daha düşük kârlı hatta kârsız müşteriden ayırması işletmenin yararına olur. Dolayısıyla, işletmenin pazarlama faaliyetlerinde kârlı grup ya da gruplara yönelmesi ile elde tutulan müşterilerin işletme kârlılığı üzerindeki etkisi işletme yöneticileri için önemlidir. Bu yönde işletmenin iki temel fonksiyonunun (pazarlama ve muhasebe) işbirliği, işletmelerin doğru kararı vermelerinde ve müşteri yönetiminde doğru stratejiler geliştirmesinde etkili olmaktadır.

Geleneksel işletme yönetimi anlayışında, işletmenin gelirlerinin %80'ini ürünlerin %20'sinin sağladığını belirten Pareto yasası (80-20 ilkesi), genel kabul gören ve oldukça sık kullanılan bir kavramdır. 1980'lerle birlikte müşteri odaklılık, müşteri tatmini gibi kavramların artan önemi işletmeleri, özellikle pazarlamacıları ürünler yerine müşterilerine odaklanma zorunda bırakmıştır (Koch,1999:114-120). İşletmelerin gelişen bilişim teknolojilerinin de etkisiyle sahip oldukları karmaşık bilgi sistemleri ve bilgi yönetimi becerileri Pareto yasasının müşterilere de uyarlanabilmesinde en önemli yardımcı rolünü üstlenerek, müşterilerin daha yakından izlenmesine olanak tanımıştır. (Özdemir Özkan, 2007:29)

Kırım'a göre (2001:163), müşteriler iki açıdan farklılık gösterirler:

- Her müşterinin değeri işletme için farklıdır.
- Her müşterinin işletmeden beklentileri farklıdır.

Bu temel farklılıklara müşteriye yönetmek, işletme başarısı için önemlidir. Bu bağlamda işletmeler için ilişkisel pazarlama anlayışı ön plana çıkar. İlişkisel pazarlama anlayışına ilişkin literatürde önemli/değerli müşteri kavramı, *anahtar müşteri* kavramı ile örtüşür. Millman ve Wilson (1995:9) kavramı şöyle tanımlar:

“satıcı işletme için stratejik önem taşıyan müşteri”.

Özdemir Özkan'a göre (2007:31), anahtar müşteri ilişkisinde genellikle geleneksel satış yönetiminin içeriğinden daha geniş bir odak söz konusudur. Geleneksel satış yönetimi kârlılığın üzerine odaklanırken, anahtar müşteri ilişkileri daha yakın ilişkiler, daha düşük toplam maliyet, satıcının hizmet maliyetinin, müşterinin kazanılması ve elde tutulması ile ilgili işlem maliyetlerinin düşürülmesi gibi odakları söz konusudur. Bu yönde anahtar müşteri ilişkileri genel olarak Cannon ve Nayandas'ın (2000: 410) belirttiği gibi bazı özelliklere sahiptir:

- Uzun süreli olması
- Karşılıklı bağlılık içermesi
- İki tarafında yüksek düzeyde talep taahhüdünde bulunması

Dolayısıyla bu müşterileri kazanmanın, elde tutmanın ve yönetmek son derece stratejik kararlar içermektedir. Bu kararların temelinde müşteri yaşam boyu değeri bulunur. Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasında da özellikle muhasebe verilerinin önemini ayrıca belirtmek gerekir.

Schneider/Sağlam'a göre, (2007:32-37) günümüzün yeni rekabet koşullarında müşterinin işletmenin temel varlığı haline dönüştüğü bu süreç içinde işletmeler için önemli olan; ellerindeki tüm kaynakların doğru ve verimli bir şekilde müşterileri için kullanabilmeleridir. Ne yazık ki, işletmelerin kıt kaynaklara sahip olmaları tüm müşterilerin aynı derecede ilgi görmesini engellemektedir. Benzer şekilde müşterilerin işletmeyle kurdukları ilişki ve alışveriş yoğunluğu da birbirlerinden farklıdır. Bu noktada, sahip olunan müşteriler içinde işletme için hangilerinin ne kadar değerli olduğunun belirlenmesi, kimin işletme için kârlı müşteri statüsünde olduğunun tanımlanması, kimin portföyündeki varlığının kârdan çok zarar getirdiğinin belirlenmesi

gerekmektedir. Bu önemli görevlerin müşterilerin uzun dönemli değerlerini göz önünde bulunduran müşteri yaşam boyu değeri analizleri ile yapılabilmesi, kavramı işletmelerin gündemine getirmiştir. (Yapraklı ve Keser, 2008:187)

Müşteri yaşam boyu değeri, işletmenin müşterilerinin satın alma davranışı üzerinde pazarlamanın etkisini ortaya koyar ve kavram, hedeflenen pazarlama faaliyetleri için değerli bir yatırım ölçüsüdür. Bu noktada özellikle işletmelerin pazarlama yatırımlarından söz etmek gerekir. İşletmeler, devamlılıklarını sağlamak için yeni müşteri kazanmak, bu müşterileri elde tutmak ve korumak zorundadırlar. Günümüz koşulları içinde müşteriler işletmenin en önemli kıymetleri haline dönüşmüştür. Müşterilerle kurulan ilişkiler ve bu ilişkilerin yönetimi bu noktada önemlidir. Dolayısıyla bu kıymeti oluşturabilmek, marka değeri yaratmak için işletmenin kaynaklarını kullanması ancak bu kaynakların maksimum geri dönüşünü sağlaması gerekir. Bu yönde yapılan pazarlama yatırımlarını kontrol etmede Müşteri yaşam boyu değeri son derece önemli bir araç olarak ifade edilmektedir. (Perrson ve Ryals,2010:420)

Zinkhan ve Verbrugge (2000:145) müşteri yaşam boyu değerini tanımlamada temel odak, işletmenin yaptığı pazarlama yatırımları sonucu oluşan müşterileriyle kurduğu ilişkilerden sağlanan kârların net bugünkü değerleridir. Bu değer, her bir müşteri için ayrı ayrı hesaplanabildiği gibi müşteri grupları için de ortalama olarak da hesaplanabilir. Müşteri yaşam boyu değeri, Zinkhan ve Verbrugge (2000)'un tanımı açısından kavramı irdeleme sırasında unutulmaması gereken temel nokta, *müşteri yaşam boyu değerinin asla müşteri kârı ile eşit bir kavram olmadığıdır*. Zinkhan ve Verbrugge (2000)'un yaptığı tanımı destekleyen benzer pek çok tanım bulunmaktadır. Örneğin, Berger ve Nasr'da (1998:18-19) müşteri yaşam boyu değerini bir işletmenin müşterisinden elde etmeyi umduğu gelirlerden o müşteriyi kazanmak için katlandığı maliyetlerin bir başka ifadeyle yaptığı pazarlama yatırımlarının çıkarılması sonucu artan kısım olarak ele almaktadır. Öyle ki, onlara göre işletmeler için MYBD'ni hesaplamak son derece kolay bir uygulamadır(Berger ve Nasr, 1998:18).

Kumar ve Shah (2004)'a göre, müşteri yaşam boyu değeri, şimdiki zamandan gelecekte belirlenen bir zamana kadar müşteri ilişkileri sonucu elde edilen kâr beklentisini ölçmedir. (Selvi, 2007:141)

Kumar (2008)'de kavramı yeniden tanımlamıştır. Ona göre, müşteri yaşam boyu değeri gelecekteki nakit artışlarının bugünkü değeridir; müşteri kârı ise, belli bir zaman periyodunda satış gelirlerinden maliyetin çıkarılması ile ortaya çıkan değerdir. Kumar müşteri kârı ve yaşam boyu değeri kavramlarını tanımlayarak her iki temel kavram arasındaki farkı ortaya koymakta ve Zinkhan ve Verbrugge (2000: 143-148)'u desteklemektedir.

MYBD'ni sadece müşterilere yapılacak özellikle tutundurma maliyetlerindeki tasarruf olarak bakmamak gerekir. Elbette yeni müşteri kazanmanın maliyeti her zaman mevcut müşteriyi korumanın maliyetinden daha fazladır. Ancak burada konuya sadece tutundurma maliyetlerindeki tasarruf olarak yaklaşmak konunun önemini gözden kaçırmaya neden olacaktır. MYBD ile işletme müşterilerle doğru ilişki kurma ve gelecekteki kârlılığı yönetme açısından elindeki kısıtlı tüm kaynakları maksimum verimlilikte kullanmayı başarır. Böylelikle işletmenin temel amacı olan kârlılığının artmasında işletmenin mevcut kıt kaynaklarının etkinliğini/verimliliğini yükseltir. Pazarlamada özellikle de müşteri ilişkileri yönetiminde önemli bir ölçüm olan müşteri yaşam boyu değeri, müşterilerin sadece geçmişte satın aldıkları ürün ve hizmet hatlarına odaklanılması yerine, müşterilerin işletme ile olan tüm yaşam boyu ilişkilerine odaklanılarak müşterilerin uzun dönem kârlılığının değerlendirilmesidir. (Yapraklı ve Keser, 2008:187'den Cokins, 2006; Wu vd., 2005;Kandell, 2000) Bu yönüyle özellikle "müşteriyle kurulan ilişkilerin" bir sermaye veya işletme varlığı haline dönüştüğü düşünüldüğünde müşteri yaşam boyu değeri , işletmenin günümüzdeki en önemli kaynağını doğru, verimli ve sürdürülebilir biçimde yönetmesini olanaklı kılan bir yönetim aracına dönüşür. Web 3.0'dan Web 4.0'a doğru geçerken bilgi teknolojilerinin gelişimi söz konusu yönetsel aracın işletme ve müşteri ilişkileri yönetimindeki kullanımını artırmıştır.

Müşteri yaşam boyu değeri, karar verici için müşterinin değerine ilişkin bir ölçüdür. İşletmenin mevcut müşterilerinin işletme kârlılığına yaptıkları katkıyı belirlemede söz konusu ölçü, belirsizlik ortamında doğru karar vermek zorunda olan karar vericilere kolaylık sağlar. Müşteri yaşam boyu değeri ayrıca, müşterilerin yaşam boyu kârlarını maksimize etmek ve işletmeyle kurdukları ilişkilerde yaşam eğrisinin

süresini uzatmak için müşteri odaklı stratejileri tasarlama ve uygulamada işletme için bir temel sağlar. Diğer bir ifadeyle, Müşteri yaşam boyu değeri işletmenin tüm müşterilere eşit davranmasından ziyade kâra olan katkılarına göre her bir müşteriye farklı (ayrı) davranmasını olanaklı kılar. Böylece işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi sırasında katlandığı pazarlama yatırımlarının işletmeye geri dönüş oranını yükseltir. Bir başka deyişle, Müşteri yaşam boyu değeri ölçüsü kullanılarak müşterilerin işletme kârlılığına katkıları oranında pazarlama yatırımı yapılarak, işletme kaynaklarının verimli ve doğru kullanımı sağlanmış olur. Özellikle alıcılar pazarında rekabet gösteren ve işletme verimliliğinin düşük olduğu pazarda, kaynakların bu yöndeki doğru kullanımı verimlilik oranını yükselterek işletmenin rekabet gücünü yükseltir. Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanması yatırımların pozitif oranda geri dönüşüne ulaşmak için kazanılmış müşterilere ne kadar yatırım yapılması gerektiğini de işletmeye gösterir. İşletme daha önce de ifade edildiği gibi, sınırlı kaynaklara sahiptir ve ideal olarak, bu sınırlı kaynaklarını işletmeye maksimum geri dönüş getiren müşterilere kullanmak istemektedir. Bu, sadece müşterinin işletmeyle bağıntılı yaşam dönemi boyunca ortaya çıkan kümülatif nakit akışını ya da onların yaşam boyu değerlerini bulmakla mümkündür (Kumar, 2008:4). İşletme, müşterilerinin yaşam boyu değerlerini hesapladığında, pazarlama yatırımlarının maksimum geri dönüşü hedefine ulaşmada sınırlı kaynaklarını optimal olarak dağıtır. Müşteri yaşam boyu değeri çerçevesi, ayrıca satın alma sıklığı analizi ve müşteri odaklı iletişim stratejilerini de temel olarak alır. Müşteri yaşam boyu değeri ayrıca müşteri odaklı stratejiyi yerleştirmeye başlayan (uyum göstermeye-adapte olmaya çalışan) işletmede uygulanmakta olan pazarlama faaliyetlerinde de kaynakların tahsis edilmesinde bir ölçek olarak da kabul edilir (Berger ve Nasr, 1998:16).

4.2. Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Hesaplanması İle İlgili Genel Bilgiler

Stahl, Matzler ve Hinterhuber'e (2003:269) göre, müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanması ve uygulanması pazarlama açısından özellikle de uzun dönemli kârlı müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi noktasında son derece önemlidir. Müşteri Yaşam boyu değerine ilişkin hesaplamalarda müşterinin tüm yaşam süresine odaklanılarak uzun dönemli değeri göz önünde bulundurulur. Müşterinin yaşam süresi, işletme ile ilişkide bulunduğu dönem ile tanımlanır. (Hwang vd., 2004:183) Bu son derece önemlidir ve belki de müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasındaki en büyük eksikliklerden biridir.

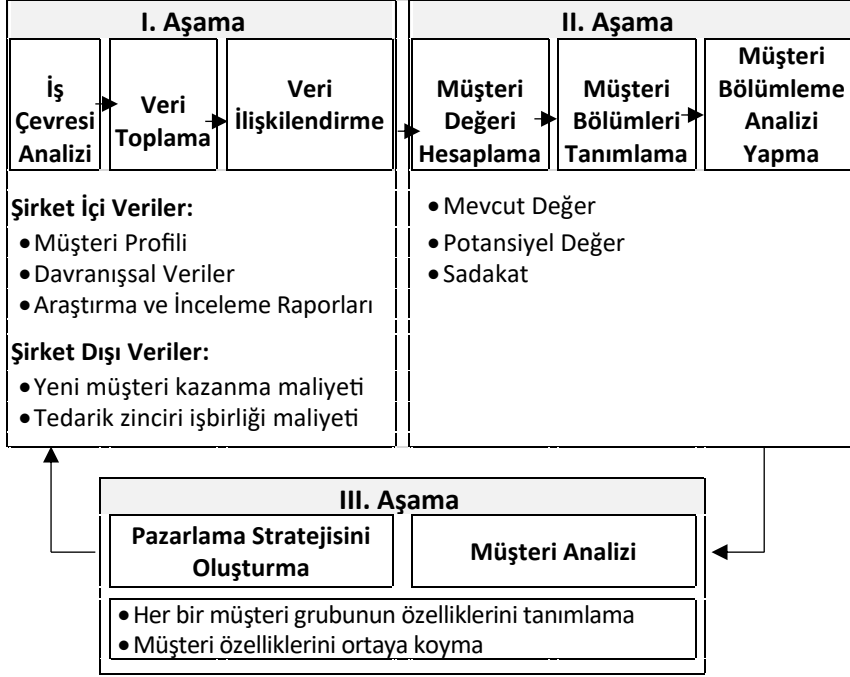
Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanması birçok şekilde yapılabilmektedir. Hesaplamanın firmanın gerçekleştirdiği iş uygulamalarına bağlı olarak farklı yaklaşımlar gerektirmesi söz konusudur (Kumar vd., 2004: 7). Başka bir ifadeyle, MBYD'ye ilişkin hesaplamalar sektöre, işletmeye, işletmenin içinde bulunduğu bölgeye, hitap edilen müşteri bölümüne göre farklılık göstermektedir. Reinartz ve Kumar (2000) tarafından MYBD'nin tek bir model ile ele alınamayacağı, işletmelerin içinde buldukları sektör ve diğer değişkenlere göre farklı modellere ihtiyaç duyabileceği ifade edilmiştir.

Günümüzün yanal rekabet koşullarında özellikle B2B_endüstriyel pazarlarda ve tedarik zinciri içinde müşteriler işletmenin en önemli varlıkları haline dönüşmüştür. Bunun temel nedeni büyüme oranı düşen ekonomi içinde artan teknolojik imkânlar ve son kullanıcıları etkileyen trendlerdeki hızlı değişime şirketinizin üretmek zorunda olduğu esnek ve hızlı karşılıktır. Eğer değişen koşullara hızlı yanıt veremez ve müşterilerinizi doğru yönetemezseniz tehditlere açık hale gelirsiniz. Bu da bir şirket için en kötü senaryolardan biridir. Müşterilerle kurulan ilişkiler ve bu ilişkilerin yönetimi bu noktada önemlidir. Dolayısıyla bu varlıkların oluşturulmasında marka değerini yaratmak için kullanılan işletme kaynaklarının işletmeye en üst düzeyde geri dönüşünü (ROI) sağlayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu yönde yapılan pazarlama yatırımlarını kontrol etmede müşteri yaşam boyu değeri son derece önemli bir araç olarak ifade edilmektedir. Buna ilişkin bir yol haritası Şekil 1'de verilmektedir.

İşletmelerin karşılaştığı stratejik sorunlardan biri müşteri yaşam boyu değerinin ölçümüdür. Konu ile ilgili yapılan birçok çalışma, müşteri verilerinin kullanıldığı pek çok ölçme yöntemi olduğunu göstermektedir. Bu yöntemler arasında yaygın olarak, zaman içinde müşteriden gelen net gelirin cari değeri hesaplanmaktadır. Burada özellikle brüt gelirden müşteriyi kazanmak ve elde etmek için işletme tarafından katlanılan maliyetler düşüldükten sonraki net gelir *temel* olarak kabul edilmektedir.

Hesaplama müşteri gelecekteki davranışları hakkında işletmeye ipucu veren müşteri davranışlarının detaylı bir şekilde anlaşılması önemli bir konudur. Hesaplama, şimdiki ve düşünülen ileriki zamana ait tahmin edilen müşteri gelir akımının net değerine ve bu gelir akımına karşı şimdiki ve tahmin edilen gelecekteki harcamalara dayanmaktadır (Alagöz, 2003: 49). Bu tahminlerin başarılı bir şekilde yapılması için müşteri ilişkisi ile ilgili tüm gelir ve maliyetlerin detaylı bir şekilde analizinin ve değerlendirilmesinin yapılması gereklidir (Stahl vd., 2003:269; Tarhan, 2016:33-35).

Şekil 1. MYBD'ni Belirlemeye Yönelik Yol Haritası



MYBD hesaplamalarında maliyetlerin doğru bir şekilde ölçülmesi en önemli konulardan birisidir. Müşterilerden elde edilen gelirler uygun bir faturalama sistemi ile elde belirlenebilirken, maliyet bilgisi toplu bir şekilde elde edilmekte ve bireysel müşterilerle veya müşteri gruplarıyla ilişkilendirilmeden önce iyi bir şekilde analiz edilmesi ve ayrıştırılması gereklidir. Dolaylı maliyetlerin bölünmesi ve dağıtılması özellikle daha zor olmaktadır (Gurau ve Ranchhod, 2002:209).

MYBD hesaplamasında, müşterilerin sadece satın alma miktarı olarak işletmeye kazandırdıkları değil, aynı zamanda sadık bir müşteri olmasıyla elde edilen tüm faydalar dikkate alınmaktadır (Tekel, 2006:73). Bütün harcama detaylarının da göz önünde bulundurulmasıyla birlikte hesaplama genellikle bireysel müşteri temelleri üzerine yapılmaktadır. Bu bilgiler daha sonra müşterinin gelecekteki gelir akımlarını belirlemek için bir senaryo oluşturmada kullanılmaktadır (Alagöz, 2003:49).

4.3. Müşteri Yaşam Boyu Değeri Hesaplama Süreci

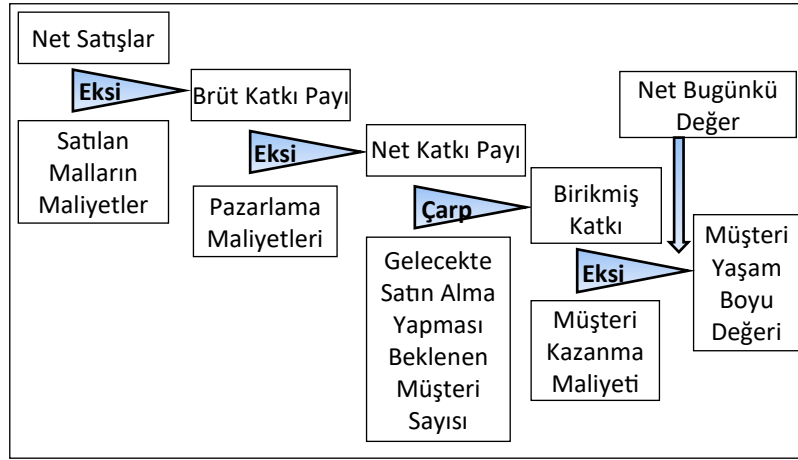
MYBD'nin hesaplanmasında net katkı payı önemli bir unsurdur. Net katkı payının belirlenmesi şöyledir:

$$\text{Brüt Katkı Payı} = \text{Net Satışlar} - \text{Değişken Satılan Malların Maliyeti}$$

$$\text{Net Katkı Payı} = \text{Brüt Katkı Payı} - \text{Değişken Satış ve Yönetim Giderleri}$$

İşletmenin müşterilerinin yaşam boyu değeri üç temel bileşenden oluştuğu Şekil 2'de gösterilmektedir. Bunlar; net katkı payı, pazarlama giderleri ve ilgili dönemlerdeki satış kârlılığıdır. İşletme yöneticileri her bir müşterisi için MYBD tahmin ederek, müşterilerin kâra katkısını temel alan bir müşteri sıralaması ile işletmeye yönelik karar alma araçlarının yaratılmasına yardımcı olmaktadır.

Şekil 2. Müşteri Yaşam Boyu Değerini Hesaplama Süreci



Kaynak: Model, V. Kumar ve B. Rajan, (2009), "Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value", *Management Accounting Quarterly*, Spring, 10:3, s.2'den uyarlanmıştır.

Brüt satış kârı, satışlardan satılan malların maliyetinin düşülmesidir. Satılan malların maliyeti, hem sabit hem de değişken maliyetleri içermektedir. Ancak brüt katkı payı satış ve yönetim giderleri dâhil edilmemektedir.

Net katkı payı ise, brüt katkı payından değişken dönem giderlerinin düşülmesi sonucunda hesaplanmaktadır.

Müşteri yaşam boyu değerinin ölçülmesinde aşağıda belirtilen süreçlerin gözden geçirilmesinin gerekli olduğu ifade edilmektedir (Tarhan, 2016:30):

- İlk aşama analizin amacının ne olacağına karar verilmesidir. Bu kararlar oldukça açık olmasına karşın, birçok organizasyonda MYBD hesaplamalarından ne elde edilmesi beklendiği belli değildir. Genelde MYBD analizi spesifik özelliklere sahip müşterilerin yaşam boyu değerlerinin belirlenmesi için kullanılır.
- İkinci aşama analizin kullanılacağı dönemin belirlenmesidir. MYBD'nin hangi dönemler arasında ölçüleceği, müşteri kaçışlarını ve müşteri kazanımlarını açıkladığı için önemlidir.
- Üçüncü aşama hesaplamasının müşteri bölümleri bazlı yapıp yapılmayacağına belirlenmesidir.
- Dördüncü aşama müşteri davranışlarının her bir satın alma düzeyinde geçmişe yönelik olarak analiz edilmesidir. Bu müşteri kayıp oranlarının bulunması ve satın alma geçmişinin öğrenilmesi için önemlidir.
- Son aşama bir stratejinin geliştirilmesidir.

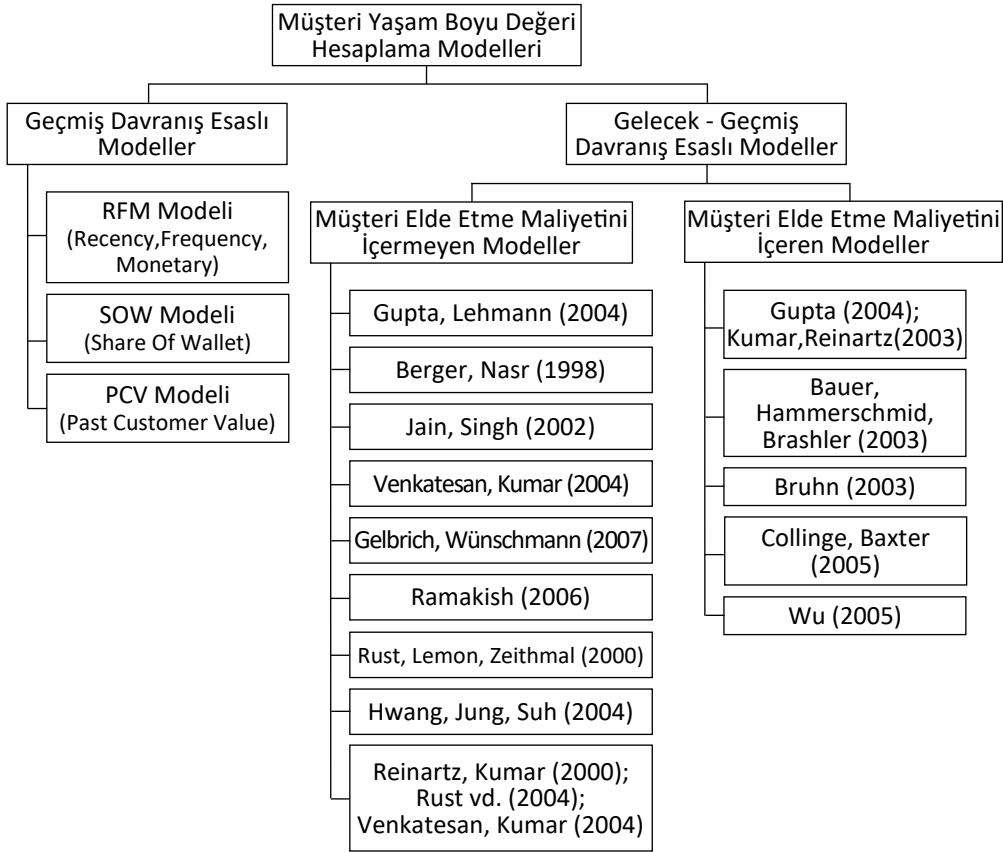
5. Müşteri Yaşam Boyu Değeri Modelleri

Müşteri yaşam boyu değeri hesaplama modelleri daha önce de belirtildiği üzere sektörden sektöre, işletmeye, işletmenin içinde bulunduğu bölgeye, işletme müşterilerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte modellerin büyük bir çoğunluğunun, hesaplamalarda müşterilerin sadece gelecekteki değerlerini göz önünde bulundurdıkları, başka bir ifadeyle geleceğe yönelik oldukları gözlemlenmiştir (Yapraklı ve Keser, 2008:485).

En genel anlamda, bu modelleri ikiye ayırmak mümkündür: geçmiş davranış esaslı modeller ve gelecek-geçmiş davranış esaslı modeller. Gelecek-geçmiş davranış esaslı modeller ise kendi içerisinde iki gruba ayrılabilir: müşteri elde etme maliyetini içermeyen modeller ve müşteri elde etme maliyetini içeren modeller (Hızıroğlu ve Şengül, 2012:2; Tarhan, 2016:33).

Bu modellerin hepsi müşteri veri tabanında bulunan geçmiş verilerden yararlanarak müşteri yaşam boyu değeri hesaplamaktadırlar. Geçmiş davranış esaslı modeller ve gelecek-geçmiş davranış esaslı modellerin birbirinden ayrıldıkları temel nokta, müşterilerin gelecekte aktif olup olmadıkları açısından değerlendirilmesidir. Gelecek-geçmiş davranış esaslı modeller müşterinin gelecekteki aktivasyonunu temel alarak hesaplama yaparken, geçmiş davranış esaslı modeller bu değerlendirmeyi göz önünde bulundurmaz. Bu iki temel sınıfın birbirinden ayrıldıkları bir diğer önemli husus, müşteri maliyetlerini gelecek-geçmiş davranış esaslı modeller göz önünde bulundururken, geçmiş davranış esaslı modeller göz önünde bulundurmazlar. Gelecek-geçmiş davranış esaslı modellerin iki gruba ayrılmasının temelinde ise müşteri elde etme maliyetlerini hesaba katıp katmamaları Şekil 3'te gösterilmektedir. (Hızıroğlu ve Şengül, 2012:2).

Şekil 3. Müşteri Yaşam Boyu Değerlerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Hızıroğlu & Şengül, 2012:2.

Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasına yönelik bu matematiksel modellerden bazıları aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

5.1. Müşteri Yaşam Boyu Değeri Hesaplama Modelleri

Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasına ilişkin olarak birçok model geliştirmiştir. Ancak bu modellerden en fazla kabul gören modeller; Gupta-Lehmann modeli, Jain-Singh modeli, Bruhn modeli ve RFM modelidir. Bu modeller üzerinde detaylı açıklamalar yapılacaktır.

5.1.1. Gupta ve Lehmann'ın Müşteri Yaşam Boyu Değeri Hesaplama Modeli

Gupta ve Lehman (2003) müşteri hayat boyu değerini, bir müşteriden elde edilmesi beklenen kârların tümünün net bugünkü değeri olarak görmektedirler. Bu modeldeki temel varsayım, genelde müşterinin firma ile ne kadarlık bir zaman aralığında beraber olacağı ve o zaman dönemi için ne kadarlık bir nakit akışı sağlayacağını bilmesidir. (Gupta ve Lehmann, 2003:88,89).

Bu modele göre müşteri yaşam boyu değerinin kolaylıkla hesaplanabilmesi için şu varsayımları kabul etmişlerdir (Gupta ve Lehmann, 2003:93):

1. Kâr payları zaman içinde değişmezler, sabittirler.
2. Elde tutma oranı zamana karşı sabittir.
3. Projeksiyon periyodu n sonsuzdur.

Gupta Lehmann modeli iş hayatında kullanım için çok uygundur. Elde tutma oranı, geçen yılki müşterilerden ne kadarı halen cari yılda da müşterimiz olduğu gösteren orandır. Bir yönetici şirketinin elde tutma oranı ve büyüme oranını biliyorsa, rahatlıkla müşterisinin hayat boyu değeri hakkında fikir sahibi olabilir ve bu doğrultuda hızlı, yerinde kararlar verebilir (Tarhan, 2016:35-45).

5.1.2. Jain ve Singh'in Müşteri Yaşam Boyu Değeri Hesaplama Modeli

Bu modelde nakit akışlarının belirli bir zaman periyodunun sonunda gerçekleştiği düşünülmektedir. Bu model bir müşterinin gelecekteki nakit akışlarının net şimdiki değerine dayanan müşteri yaşam boyu değeri modellerinin farklı bir çeşidini belirtir. Nakit akışlarının gerçekleşme zamanının her bir dönem için aynı olduğu varsayılmaktadır. Aynı zamanda sadece firmayla ilişki içerisinde bulunan müşteriler dikkate alınmakta, olası ve geçmiş müşteriler göz ardı edilmektedir (Jain ve Singh, 2002:37).

5.1.3. Bruhn'un Müşteri Yaşam Boyu Değeri Hesaplama Modeli

Model kapsamında müşteri doğrudan yatırım olarak değerlendirilmektedir. Modelde gelecek dönemlerdeki cirolar ve oluşabilecek maliyetler ürün bazında (birim başına düşen) ele alınmaktadır. Ayrıca müşteri kazanım maliyetleri de modele bir kez dâhil edilmektedir. Modelde ciro ve maliyetlerin birim bazına indirgenmesi, modelin sadece belirli sektörlerde (örneğin; dayanıklı tüketim ürünleri, yatırım ürünleri vb.) kullanılmasına olanak vermektedir. Bu ise model için en önemli kısıt oluşturmaktadır (Schneider ve Sağlam, 2007: 33-35).

5.2. RFM Modeli

RFM analizi, pazarlamada özellikle direk pazarlamada en çok bilinen ve uygulanan müşteri bölümlenme yöntemlerinden biridir. RFM; Recency, Frequency, Monetary kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Recency, müşterinin son işleminin güncelliğine, frequency işlem sıklığına, monetary de müşterinin harcadığı toplam parayı ifade etmektedir. RFM analizi 1970'li yıllardan beridir kullanılan bir yöntemdir (Berry ve Linoff, 2004: 447-70). Mevcut müşterilerimiz arasında yeni bir teklife cevap vermeye en hazır olanı hangisidir sorusuna cevap veren bir tekniktir. Bu teknik genellikle doğrudan pazarlamada kullanılır.

RFM'i hesaplamada genellikle iki yöntem kullanılır. İlk yöntem, RFM ölçütlerine dayanarak müşteri veri tabanından verilerin toplanması, bu verilerin eşit ölçülerde gruplanması ve bunların analizidir.

İkinci yöntem ise, R, F ve M için regresyon analizini kullanmak yoluyla nisbi ağırlıklı ortalamaların (relative weights) hesaplanmasını ve bunun ardından bu ağırlıklı ortalamaların RFM'in bütünleşik etkisini hesaplamak için kullanılmasını kapsar. RFM bu durumda bir müşteri için R, F ve M'in ağırlıklandırılmış değerlerinin bir toplamı olarak dikkate alınır.

Bu modelin temel varsayımı en son alışveriş yapmış, en sık alışveriş yapan ve en fazla harcamayı yapmış müşterilerin en iyi müşteri olduğu ve bu müşterinin gelecek dönemde de aynı davranışları

sergileyeceği ve muhtemelen en kârlı müşteri olacağı için firma için en değerli müşteri olacaktır (Keiningham vd., 2006:37).

6. Bulgular ve Değerlendirme

İşletmeler, yoğun rekabet ortamında hayatını sürdürebilmek için ticari faaliyetlerini müşteri odaklı bir şekilde sürdürmek durumundadır. Bu nedenle de müşterilerini tüm detaylarıyla tanımlamalı, müşterileri bölümlere ayırmalı, sürekliliğini sağlamalıdır. Bu amaçla elektrik malzemesi sektöründe faaliyet gösteren (A) İşletmenin verilerinden yararlanarak, RFM modeli ve MYBD hesaplanacaktır. MYBD hesaplanmasında; Gupta ve Lehmann'ın, Jain ve Singh'in ve Bruhn'un MYBD hesaplama modelleri kullanılacaktır. Problem; araştırmaya konu firma için değerli olan müşterileri belirlemek, bölümlenmek ve işletmenin müşteri stratejisini oluşturabilmektir. Analiz çalışması için Excel 2013 programları kullanılmaktadır.

6.1. Müşteri Yaşam Boyu Değeri Analizi

Araştırmaya kaynak olabilecek veriler; (A) İşletmesinin muhasebe, bilgi işlem ve pazarlama bölümlerinden alınmıştır. Analizde kullanılacak olan; müşteri numarası, işlem tarihleri, miktarı, satış tutarı, satılan malın maliyeti, değişken pazarlama gideri verileri işletmeden temin edilmiştir. 56 adet tüzel kişi niteliği olan müşterinin 2013, 2014 ve 2015 dönemlerinin 11.302 satışa bağlı kayıtları incelenmiştir. Müşterilerin brüt satış değerlerinden; satış iadesi, satış iskontosu, satışa bağlı promosyon, satış gideri gibi tüm satış indirimleri çıkartılarak müşteri bazında net satış tutarına ulaşılmıştır ve bu veriler Tablo 1'de gösterilmiştir. Ayrıca her bir müşterinin her bir net satış değerine ait satış maliyeti çıkartılarak her bir satışa ilişkin *brüt satış kârına* ulaşılmıştır. Değişken pazarlama giderleri de her bir satış ile ilişkilendirilerek, müşteri başına düşen toplam değişken pazarlama giderleri belirlenmiştir. Böylece işletmenin her bir müşterine ilişkin *net katkı payına* hesaplanabilmiştir.

Tablo 1. Analize Yönelik Hazırlanmış İşletme Verileri

2013 ID	İlk Sipariş Tarihi	Son Sipariş Tarihi	Net Satış Tutarı	Satış Maliyeti	Brüt Satış Karı	Değişken Pazarlama Maliyeti
1	3.01.2013	30.12.2013	529.082	314.485	214.597	17.032
2	3.01.2013	30.12.2013	1.106.453	607.259	499.193	35.034
30	9.08.2013	31.10.2013	23.100	11.550	11.550	723
31	3.01.2013	30.12.2013	687.806	393.106	294.700	21.163
32	3.01.2013	30.12.2013	1.438.389	759.074	679.315	44.258
33	3.01.2013	30.12.2013	1.793.719	1.001.963	791.756	55.191
34	3.01.2013	30.12.2013	200.716	111.683	89.033	6.176
35	8.01.2013	26.12.2013	503.458	279.105	224.353	15.491
36	17.01.2013	30.12.2013	321.817	175.451	146.366	9.902
37	10.01.2013	28.12.2013	50.073	27.181	22.892	1.541
50	2.01.2013	30.12.2013	1.197.281	723.062	474.219	36.839
51	2.01.2013	25.12.2013	323.750	175.192	148.558	9.962
52	10.01.2013	26.12.2013	176.032	93.211	82.821	5.416
53	3.05.2013	24.12.2013	1.454.686	809.364	645.322	44.760
54	14.01.2013	30.12.2013	272.885	138.667	134.218	8.396
55	3.01.2013	30.12.2013	621.381	349.574	271.807	19.119
56	20.08.2013	18.12.2013	67.633	34.852	32.781	2.081

Müşterilere yönelik RFM ve MYBD analizleri yapabilmek için, işletmeden ayrıca müşterilerin her dönem ilişkin sevkiyat sayısı, yıl bazında müşterilerle çalışma süresi, müşteri elde etme oranları, müşteri bazında brüt satış kârı oranı verileri de alınmıştır. Bu durum Tablo 2’de örneklendirilmiştir.

Tablo 2. İşletmenin Müşterilerine İlişkin Veriler

2013 ID	Sevkiyat Sayısı	Müşteri Ömrü (Yıl)	Müşteri Elde Tutma Oranı	Brüt Satış Karı	Müşteri Kazanma Maliyeti (I ₀)	Değişken Pazarlama Maliyeti
1	116	20	95%	214.597	23.466	17.032
2	184	20	100%	499.193	37.223	35.034
3	206	20	100%	578.213	41.673	43.453
4	33	20	98%	65.050	6.676	4.962
5	72	18	100%	163.991	14.565	12.338
6	53	20	100%	107.191	10.722	7.957
7	8	20	100%	16.772	1.618	1.236
8	178	16	100%	333.221	36.009	30.285
9	60	20	100%	156.797	12.138	11.659
10	168	20	100%	715.815	33.986	48.210
11	2	5	90%	6.850	405	431

Müşterilerin belirlenen dönemde gerçekleşen toplam satış cirosunun ilgili dönemdeki toplam satış (sevkiyat) sayısına bölünmesiyle *ortalama sevkiyat tutarı* veya *sepet ortalaması* hesaplanmaktadır. Bu değer bir müşterinin her bir satış işlemi ile işletmede yarattığı ortalama satış cirosu tespit edilebilmektedir. Ayrıca Tablo 3’te müşterinin işletmeye çalıştığı süre ile yıllık net satış tutarı ile çarpılarak *müşteri ömrü toplam satış cirosu* hesaplanmaktadır. Müşterinin ömrü boyunca tahmini toplam satış tutarı üzerinden işletmenin müşterisinden ömrü boyunca elde ettiği tahmini toplam kârı da belirlenmektedir.

Tablo 3. RFM ve MYBD’ne Yönelik Temel Veriler

2013 ID	Sevkiyat Sayısı	Net Satış Tutarı	Müşteri Ömrü (Yıl)	Brüt Satış Karlılık %	Ortalama Sevkiyat Tutarı	Müşteri Ömrü Toplam Satış Cirosu	Müşteri Ömrü Toplam Karı
17	112	459.646	20	0,43	4.104	9.192.910	3.947.073
18	159	1.049.405	20	0,44	6.600	20.988.092	9.173.687
19	21	97.218	12	0,45	4.629	1.166.615	522.440
20	188	920.985	20	0,37	4.899	18.419.706	6.850.719
21	50	249.038	20	0,44	4.981	4.980.760	2.177.695
22	15	135.409	20	0,45	9.027	2.708.173	1.216.800
23	109	1.118.989	20	0,42	10.266	22.379.778	9.429.954
24	32	209.911	14	0,47	6.560	2.938.756	1.385.685

(A) İşletmesinin MYBD hesaplamasında gerekli indirgeme oranı 0,1 olarak kabul edilmiştir.

6.1.1. Gupta ve Lehmann’na Göre MYBD Hesaplaması

(A) İşletmesinin yıllar itibariyle gerçekleştirdiği her bir satışa ilişkin; “Müşteri ID”, “Net Satış Tutarı”, “Satışların Maliyeti” ve “Müşteri Elde Tutma Oranı” verileri Gupta ve Lehmann’ın formülünde kullanılmaktadır.

Tablo 4. Gupta Ve Lehmann'a Göre MYBD Hesaplanması

2013 ID	Net Satış Tutarı	Müşteri Elde Tutma Oranı	Satış Maliyeti	Brüt Satış Karı	Brüt Satış Karlılık %	Ortalama Sevkiyat Tutarı	m.(r/1+i-r)
20	920.985	100%	578.449	342.536	0,37	4.899	3.425.359
21	249.038	100%	140.153	108.885	0,44	4.981	1.088.848
22	135.409	100%	74.569	60.840	0,45	9.027	608.400
23	1.118.989	100%	647.491	471.498	0,42	10.266	4.714.977
24	209.911	100%	110.934	98.978	0,47	6.560	989.775
25	6.700	98%	3.685	3.015	0,45	6.700	24.623
26	477.985	100%	279.660	198.326	0,41	6.828	1.983.256
27	52.025	100%	27.881	24.143	0,46	4.335	241.434
28	16.200	80%	8.100	8.100	0,50	8.100	21.600
29	13.600	95%	8.160	5.440	0,40	6.800	34.453
30	23.100	75%	11.550	11.550	0,50	7.700	24.750
31	687.806	100%	393.106	294.700	0,43	4.555	2.947.000

Hesaplamalar sonucunda 56 müşterinin Gupta ve Lehmann'ın müşteri yaşam boyu değeri skoru yıllara göre Tablo 4'te toplanmaktadır.

Her bir müşteri için 2013, 2014 ve 2015 dönemlerine ilişkin olarak hesaplanan MYBD, tek bir ortalama değere dönüştürülmektedir. Gupta ve Lehmann'a göre hesaplanan aritmetik ortalama Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Yıllar İtibariyle Gupta Ve Lehmann'a Göre MYBD

ID	Gupta ve Lehmann'ın MYBD			
	2013	2014	2015	ORT.
1	1.359.112	1.932.324	2.745.910	2.012.449
2	4.991.934	2.761.918	8.238.761	5.330.871
3	5.782.128	5.200.478	8.487.183	6.489.930
4	531.243	80.028	394.535	335.269
5	1.639.911	2.540.364	3.190.338	2.456.871
6	1.071.906	946.177	3.357.690	1.791.924
7	167.724	133.055	314.934	205.238
8	3.332.209	3.004.944	4.924.413	3.753.855
9	1.567.966	1.165.813	1.905.841	1.546.540
10	7.158.155	8.766.792	19.103.429	11.676.125
11	30.825	3.849.849	14.100.142	8.990.408
12	660.287	1.163.047	1.620.606	1.147.980

6.1.2. Jain ve Singh'ne Göre MYBD Hesaplaması

(A) İşletmesinde gerçekleştirilen her bir satışa ilişkin olarak, "Müşteri ID", "Ortalama Müşteri Ömrü", "Satış Tutarı" - "Satılan Ticari Malların Maliyeti" veya "Brüt Satış Kârı" verilerinden yararlanarak MYBD hesaplanabilmektedir. Nakit akışlarının belirli bir zamanın sonunda gerçekleştiği düşünülmekte ve bu nedenle de indirgeme oranında yararlanılmaktadır. Çalışmada (A) İşletmesinin indirgeme oranı 0,1 olarak kabul edilmiştir.

Tablo 6. Jain ve Singh'ne Göre MYBD Hesaplanması

2013 ID	Net Satış Tutarı	Müşteri Ömrü (Yıl)	Brüt Satış Karı	d indirgeme oranı	$\sum_{i=1}^n \frac{(R_i - C_i)}{(1 + d)^{i-0,5}}$
1	529.082	20	214.597	0,1	3.920.397
2	1.106.453	20	499.193	0,1	9.119.600
3	1.379.783	20	578.213	0,1	10.563.178
4	154.396	20	65.050	0,1	1.188.380
5	387.275	18	163.991	0,1	2.696.309
6	247.551	20	107.191	0,1	1.958.229
7	38.517	20	16.772	0,1	306.409
8	950.172	16	333.221	0,1	4.870.002
9	368.628	20	156.797	0,1	2.864.465
10	1.550.997	20	715.815	0,1	13.076.997
11	13.700	5	6.850	0,1	31.285

Bu modele göre yapılan hesaplamalar sonucunda 56 müşterinin MYBD yıllar itibariyle Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 7. Yıllar İtibariyle Jain ve Singh'e Göre MYBD

Jain ve Singh'in MYBD				
ID	2013	2014	2015	ORT.
1	3.920.397	5.405.465	4.437.219	4.587.694
2	9.119.600	7.726.162	12.522.694	9.789.485
3	10.563.178	14.547.767	12.988.030	12.699.659
4	1.188.380	223.870	595.696	669.315
5	2.696.309	6.429.591	4.471.177	4.532.359
6	1.958.229	2.646.825	4.242.813	2.949.289
7	306.409	372.208	480.692	386.437
8	4.870.002	6.804.858	8.233.077	6.635.979
9	2.864.465	3.261.233	2.896.500	3.007.399
10	13.076.997	24.524.137	28.965.978	22.189.038
11	31.285	3.077.009	7.079.156	5.093.725
12	844.379	2.323.926	1.844.870	1.671.058

Her bir müşteri için 2013, 2014 ve 2015 dönemlerine ilişkin olarak hesaplanan MYBD, tek bir ortalama değere dönüştürülmektedir. Jain ve Singh'a göre hesaplanan aritmetik ortalama Tablo 7'de gösterilmektedir.

6.1.3 Bruhn'a Göre MYBD Hesaplaması

(A) İşletmesinin yıllar itibariyle gerçekleştirdiği satışlara ilişkin; "Müşteri ID", "Ortalama Müşteri Ömrü", "Satış Tutarı", "Satış Ticari Maliyeti", "Müşteri Kazanma Maliyeti" ve "Değişken Pazarlama Giderleri" üzerinden hesaplama gerçekleştirilmektedir. Bruhn'un yıllar itibariyle 56 müşterinin yaşam boyu değerlerinin hesaplanması Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Bruhn'a Göre MYBD Hesaplanması

2013 ID	Müşteri_Ömrü (Yıl)	Müşteri Elde Tutma Oran	Brüt Satış Karı	Müşteri Kazanma Maliyeti (I ₀)	Değişken Pazarlama Maliyeti	r indirgeme oranı	$I_0 + \sum_{t=0}^T x_t(p - k) - M_t \frac{R_t}{(1+r)^t}$
1	20	95%	214.597	23.466	17.032	0,1	4.267.297
2	20	100%	499.193	37.223	35.034	0,1	9.916.940
3	20	100%	578.213	41.673	43.453	0,1	11.476.747
4	20	98%	65.050	6.676	4.962	0,1	1.293.223
5	18	100%	163.991	14.565	12.338	0,1	2.933.393
6	20	100%	107.191	10.722	7.957	0,1	2.130.879
7	20	100%	16.772	1.618	1.236	0,1	333.393
8	16	100%	333.221	36.009	30.285	0,1	5.295.516
9	20	100%	156.797	12.138	11.659	0,1	3.113.409

Her bir müşteri için 2013, 2014 ve 2015 dönemlerine ilişkin olarak hesaplanan MYBD, tek bir ortalama değere dönüştürülmektedir. Bruhn'a göre hesaplanan aritmetik ortalama Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 9. Bruhn'un MYBD Hesaplanma Modeline Göre Elde Edilen Değerler

Bruhn'un MYBD				
ID	2013	2014	2015	Ortalama
1	4.267.297	5.888.283	4.826.740	4.994.107
2	9.916.940	8.408.755	13.619.545	10.648.414
3	11.476.747	15.828.000	14.129.726	13.811.491
4	1.293.223	243.707	648.330	728.420
5	2.933.393	6.997.818	4.867.604	4.932.938
6	2.130.879	2.882.730	4.626.095	3.213.235
7	333.393	405.275	523.473	420.714
8	5.295.516	7.399.575	8.946.526	7.213.872
9	3.113.409	3.547.509	3.150.618	3.270.512
10	14.206.974	26.665.043	31.475.200	24.115.739
11	34.366	3.364.234	7.729.528	5.564.064

Tablo 10. MYBD Puanlarının Hesaplanması

ID	Gupta ve Lehmann'ın Ortalama MYBD	Jain ve Singh'in Ortalama MYBD	Bruhn'un Ortalama MYBD	Genel Ortalama MYBD	MYBD Puanı
1	2.012.449	4.587.694	4.994.107	3.864.750	2
2	5.330.871	9.789.485	10.648.414	8.589.590	4
3	6.489.930	12.699.659	13.811.491	11.000.360	4
4	335.269	669.315	728.420	577.668	1
5	2.456.871	4.532.359	4.932.938	3.974.056	2
6	1.791.924	2.949.289	3.213.235	2.651.483	2
7	205.238	386.437	420.714	337.463	1
8	3.753.855	6.635.979	7.213.872	5.867.902	3
9	1.546.540	3.007.399	3.270.512	2.608.150	2
10	11.676.125	22.189.038	24.115.739	19.326.967	5
11	8.990.408	5.093.725	5.564.064	6.549.399	3
12	1.147.980	1.671.058	1.821.260	1.546.766	1
13	1.561.457	3.527.764	3.840.407	2.976.543	2

İşletmenin genel MYBD ortalaması üzerinden Excel'in Veri Çözümleme aracılığıyla çizilen histograma dayalı olarak MYBD, 1 ile 7 arasında dağıtılmıştır. MYBD göstergeleri için en büyük 7 en küçük 1 olmak üzere toplam 7 adet puan atanmıştır. Bu durum Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 11'de MYBD aralığı ve puanlara bağlı olarak yüzdesel dağılım ortaya konulmaktadır. Buna göre müşterilerden MYBD olarak 1, 2, 3 ve 4 puanlarını alan 39 müşteridir ve bu müşterilerin toplam içindeki payı %69,6'dır. Bu MYBD puanlarına sahip müşterilerin toplam ortalama MYBD değerleri içindeki payı %26,5'tir. MYBD olarak 5, 6 ve 7 puanlarını alan 17 müşteridir ve bu müşterilerin toplam içindeki payı %30,4'tür. Bu MYBD puanlarına sahip müşterilerin toplam ortalama MYBD değerleri içindeki payı %73,5'tir. MYBD puanlamasına göre müşteri ve maliyet dağılımı Tablo 11'de gösterilmektedir.

MYBD, müşterilere yönelik yapılacak pazarlama ve muhasebe stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir ölçüdür. Promosyonlar, satış politikaları, tutundurma faaliyetleri, vadeli satış politikaları gibi birçok farklılaşma ile müşterin kendilerini değerli hissetmeleri sağlanarak, müşteri sadakatini artırılması da sağlanabilir. İşletmenin amacı az sayıda da olsa 5, 6 ve 7 MYBD puanı almış müşterilerin memnuniyetini artırmak ve sadık müşteri haline getirmek olmalıdır.

Tablo 11. MYBD'nin Puanlamaya Göre Dağılımı

MYBD Aralığı	Puan	Dağılım (%)	MYBD Dağılımı	Ortalama MYBD	MYBD %	
0-2.400.000	1	13	%23,2	17.118.846	1.316.834	%2,6
2.400.001-4.200.000	2	11	%19,6	36.549.718	3.322.702	%5,6
4.200.001-8.500.000	3	8	%14,3	50.447.148	6.305.893	%7,7
9.500.001-15.000.000	4	7	%17,9	106.566.889	10.656.689	%12,3
15.000.001-25.500.000	5	6	%10,7	109.001.025	18.166.837	%16,7
25.500.001-36.000.000	6	4	%7,1	127.171.352	31.792.838	%19,5
36.000.001 ve üzeri	7	4	%7,1	205.620.124	51.405.031	%31,5
Toplam		56	%100	652.475.101	124.437.676	%100

6.2. RFM Analizi

RFM, müşterinin, en son ne zaman, hangi sıklıkta ve ne kadar parasını bizimle harcadığı sorularının yanıtıdır ve bileşenleri davranışsaldır. Bu faktörler müşteri davranışlarını tahmin etmek için kullanılır. Davranışı, şimdiki davranışa dayalı olarak tahmin etmek çok daha güçlü ve geçerli bir yöntemdir. RFM analizinin yapılabilmesi için tüm müşteri kayıtları, alımlarla ilgili belli tarihsel veriler bilinmeli ve uygun bir biçimde kodlanmış olmalıdır (Tarhan, 2016; [http://bekerman.com/blog/wp-content/uploads/2014/09/DIYRFM.pdf (8.6.2016)]).

Tablo 12. RFM Analizinde Kullanılan Veriler

2013 ID	İlk Sipariş Tarihi	Son Sipariş Tarihi	Sevkiyat Sayısı	Net Satış Tutarı	Brüt Satış Karı (BSK)
1	3.01.2013	30.12.2013	116	529.082	214.597
2	3.01.2013	30.12.2013	184	1.106.453	499.193
3	3.01.2013	30.12.2013	206	1.379.783	578.213
4	3.01.2013	30.12.2013	33	154.396	65.050
5	8.01.2013	26.12.2013	72	387.275	163.991
6	17.01.2013	30.12.2013	53	247.551	107.191
7	10.01.2013	28.12.2013	8	38.517	16.772
8	3.01.2013	30.12.2013	178	950.172	333.221
9	4.01.2013	30.12.2013	60	368.628	156.797
10	20.04.2013	31.12.2013	168	1.550.997	715.815
11	8.08.2013	12.12.2013	2	13.700	6.850

İşletmenin faaliyetleri sonucunda müşterilerine ilişkin “Müşteri ID”, “Son Sipariş Tarihi”, “Sevkiyat Sayısı”, “Satış Tutarı” ve “Brüt Satış Kârı” verileri analiz çalışması için girdi olarak alınmıştır. Bu veriler Tablo 12’de verilmektedir.

RFM göstergeleri için en büyük 5 en küçük 1 olmak üzere 5 adet puan atanmıştır. Sektör yapısı gereği değerler farklı şekillerde tespit edilmiştir. R değeri için dönem sonuna *yakınlık*, F değeri için *sevkiyat sıklığı* ve M değeri içinde hem *satış tutarları* hem de *brüt satış kârı* verileri esas alınmıştır. Bu aralıklar Tablo 13’te gösterilmektedir.

Tablo 13’teki RFM puanlama esaslarına göre 2013, 2014 ve 2015 dönemlerinde faaliyette bulunan 56 müşterinin RFM değerleri Tablo 14’te oluşturulmuştur.

Tablo 13. RFM Değeri Kriterleri

R				F		M		
Sipariş verme süresi	Süre	R		Sevkiyat Sıklığı-kez	F	Parasal değerler		M
31.12.13	22.12.13	9	20	0-50	10	2.020.000	1.350.000	25
21.12.13	1.12.13	20	15	51-100	15	1.349.999	1.000.000	20
30.11.13	10.11.13	20	10	101-150	20	999.999	500.000	15
9.11.13	1.09.13	69	5	151-200	25	499.999	200.000	10
31.08.13	15.05.13	108	2	201 ve üzeri	30	199.999	100.000	5
14.05.13	1.01.13	133	1	Hiç sipariş vermeyen	0	99.999	1	1
Yıl içinde hiç vermemişse			0			Hiç satış yapılmamış		0
						Brüt Kar		
						1.000.000	550.000	25
						549.999	200.000	15
						199.999	105.000	5
						104.999	50.000	2
						49.999	1	1

Tablo 14. RFM Değerinin Yıl Bazında Hesaplaması

ID	Son Sipariş Tarihi	31.12.2013 Kalan Süre gün	R Değeri	Sevkiyat Sayısı	F Değeri	Satış Tutarı	Brüt Satış Karı (BSK)	M1 Değeri Satış	M2 Değeri BSK	M Değeri	RFM-2013
1	30.12.2013	1	20	116	20	529.082	214.597	15	15	30	70
2	30.12.2013	1	20	184	25	1.106.453	499.193	20	15	35	80
3	30.12.2013	1	20	206	30	1.379.783	578.213	25	25	50	100
4	30.12.2013	1	20	33	10	154.396	65.050	5	2	7	37
5	26.12.2013	5	20	72	15	387.275	163.991	10	5	15	50
6	30.12.2013	1	20	53	15	247.551	107.191	10	5	15	50
7	28.12.2013	3	20	8	10	38.517	16.772	1	1	2	32
8	30.12.2013	1	20	178	25	950.172	333.221	15	15	30	75
9	30.12.2013	1	20	60	15	368.628	156.797	10	5	15	50
10	31.12.2013	0	20	168	25	1.550.997	715.815	25	25	50	95
11	12.12.2013	19	15	2	10	13.700	6.850	1	1	2	27
12	11.12.2013	20	15	32	10	156.538	66.029	5	2	7	32
13	17.12.2013	14	15	7	10	47.288	22.793	1	1	2	27
14	03.12.2013	28	15	1	10	5.200	2.479	1	1	2	27
15	31.12.2013	0	20	52	15	286.514	125.303	10	5	15	50
16	21.08.2013	132	2	142	20	1.576.987	693.879	25	25	50	72
17	27.12.2013	4	20	112	20	459.646	197.354	10	5	15	55

İşletmenin her bir müşterisine ilişkin RFM değerleri yıl bazında hesaplandıktan sonra, yılların RFM değerlerinin ortalaması hesaplanır. Hesaplanan ortalama RFM değerleri 1 ile 5 arasında puanlama ataması gerçekleştirilir. Böylece 56 müşterinin yıllara göre dağılımı ve ortalamasına bağlı RFM değeri Tablo 15’de verilmektedir. RFM değerleri, Excel’in Veri Çözümleme fonksiyonu aracılığıyla çizilen histograma dayalı olarak 1 ile 5 arasında tespit edilmiştir. Bu dağılım şöyledir:

RFM		RFM Değeri
0,00	30,90	1
31,00	44,90	2
45,00	52,49	3
52,50	71,49	4
72,50	100,00	5

Tablo 15. RFM Değerinin Tespit Edilmesi

ID	RFM-2013	RFM-2014	RFM-2015	RFM (Ortalama)	RFM Değeri
1	70	60	60	63	4
2	80	70	90	80	5
3	100	95	90	95	5
4	37	14	27	26	1
5	50	70	60	60	4
6	50	50	55	52	3
7	32	22	22	25	1
8	75	85	90	83	5
9	50	45	45	47	3
10	95	50	50	65	4
11	27	70	50	49	3
12	32	50	45	42	2

(A) İşletmesinin müşterilerine yönelik yaptığı RFM analizi ile MYBD sonuçları birlikte değerlendirilebilir. RFM analizi ile en son, en sık ve en fazla harcamayı yapan müşteriler, *en değerli müşteri* olarak nitelendirilmektedir. Bu durumda değerli müşterilerin derecelendirilmesi 5’den 1’e doğru ifade edilmektedir. Bu müşteri bölümlerinin gelecek dönemlerde de aynı davranışları sergileyebileceği ve müşterilerin kârlılık eğiliminin bunu yansıtacağı tahmin edilmektedir. MYBD ise satın alma sıklığı analizi ve müşteri odaklı iletişim stratejilerini de temel olarak alınmaktadır. MYBD’ne göre iyi müşteriler 7’den 1’e doğru derecelendirilmektedir. Şu anki müşteri ilişkileri sonucunda elde edilen kârın, gelecekte devam edeceği beklentisi MYBD ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Tablo 16’da müşterilerin hem RFM hem de MYBD değerleri gösterilmektedir. RFM değeri 1 olan müşterilerin genellikle MYBD 1, 2 ve 3 olurken, RFM değeri 5 olan müşterilerin ise genellikle MYBD 5,6, ve 7 olduğu tespit edilmektedir. Bu kurala uymayan 8, 17, 20 gibi müşterilere ilişkin pazarlama departmanı görüşleri de göz önünde bulundurularak yeniden değerlendirilebilir.

İşletmenin müşterileri; sadık, aktif, küskün, pasif ve yeni müşteriler gibi 5 grupta ele alınabilir. Sadık müşteriler; aldıkları hizmete göre daha az maliyete katlanır, diğer müşterilerden daha fazla ödeme yapar ve ağızdan ağza çok daha fazla müşteri çeker ve böylece çevre ile olan ilişkilerde işletmeye olumlu katkılar sağlar. Sadık müşteriler işletme için değerli olduklarının farkındadır ve yüksek kaliteli hizmetlere daha düşük fiyatlarla ulaşmaya layık olduklarına inanırlar. Bu nedenle işletmenin özellikle sadık ve aktif müşteri grubuna önem vermesi gerekmektedir. Ancak işletmeler küskün ve pasif grupları da piramidin bir üst basamağına taşıma

yönünde çalışmalar yapması gerekmektedir. Piramidin müşteri basamaklarının oluşturulmasında en önemli ölçülerden birisi müşteri yaşam boyu değeridir.

Tablo 16. RFM ve MYBD Karşılaştırmalı Analiz

RFM	ID	MYBD	RFM	ID	MYBD	RFM	ID	MYBD
1	4	1	4	1	2	5	2	4
	7	1		5	2		3	4
	14	1		10	5		8	3
	22	1		18	5		17	3
	25	1		21	2		20	3
	28	2		26	3		23	4
	30	2		31	5		32	6
	34	1		35	5		33	7
	37	1		36	4		38	6
	44	2		39	4		47	6
2	12	1		40	7		48	7
	15	1		41	7		50	5
	16	1		43	5		53	6
	19	1		51	5			
	29	3		54	4			
	46	5	55	5				
	49	2						
52	2							
3	6	2						
	9	2						
	11	3						
	13	2						
	24	1						
	27	1						
	42	3						
	45	3						
56	4							

Müşteri yaşam boyu değerinin işletmelere sağlayacağı faydaları şöyle özetlenebilir:

- Müşteriyi elde tutmaya odaklanma,
- Daha üst düzeyde mal/hizmet yararları sunma,
- Uzun dönemli vizyonu izleme,
- Örnek olabilecek (exemplary) müşteri hizmetleri üzerinde durma,
- Müşteri bağlantılarını öngörme,
- Bütünüyle istenen kaliteye ulaşma,
- Artan satın almalar,
- Azalan maliyetler,
- Kulaktan kulağa iletişimle bedava reklam,
- Çalışanların elde tutulması,
- Müşterinin yaşam boyu değeri,

- Kararlarında daha fazla etkinliğe ulaşmak,
- Bilgi işleme görevini azaltmak,
- Kararlarında daha fazla bilişsel uyuma ulaşmak,
- Gelecekteki satın alma tercihleriyle bütünleştirilen riski en aza indirmektir.

7. Tartışma ve Sonuç

Türkiye’de en önemli sorunlardan birisi işletmelerin üretim ve satış odaklı olarak faaliyetlerini sürdürmeye çalışmalarıdır. Bu nedenle işletmelerde, müşterilerine yönelik üretilmiş bilgilere ulaşmak oldukça zordur. Müşterilere ait bilgiler pazarlama departmanının hafızasında veya gizli dosyalarda saklanmaktadır. Müşteri portföyü işletmenin toprak altındaki kayıp kenti gibidir. Üzerinde çalışma yapıldıkça işletmeyi yeni ufuklara taşıyacak niteliktedir. Müşteriye gerçek değerini somut bir şekilde ortaya çıkarabilmek için ise muhasebeye önemli bir rol düşmektedir. Bu nedenle pazarlama departmanı muhasebeye sadece parasal bilgileri vermekle yetinmemeli, aynı zamanda parasal olmayan bilgileri de paylaşmalıdır. Bunu gerçekleştiren araçlardan birisi de müşteri yaşam boyu değeri yöntemidir.

MYBD işletmenin müşterilerin ihtiyaçlarını ve müşteri veri analizini kapsamlı biçimde yönetmesine, mevcut ve olası müşteriler için hedefler belirlemesine ve müşteri gruplarına yönelik özel stratejiler geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Kısaca işletmenin karar alma noktasına ışık tutmaktadır. Örneğin, işletme müşterilerini sadık, aktif, küskün, pasif ve yeni müşteriler gibi 5 gruba ayırabilir. Bunlardan sadık müşteriler, işletmeden kesintisiz mal satın alan müşterilerdir. Aktif müşteriler, en az son iki yıl üst üste mal satın alışı gerçekleştiren müşterilerdir. Küskün müşteriler ise, üç yıllık süreç içinde eski müşteri olmalarına rağmen sadece bir yıl süresince satın alma faaliyetinde bulunmuş olan müşterilerdir. Pasif müşteriler, işletmenin müşteri olmasına rağmen hiçbir şekilde satın alma faaliyetinde bulunmayan müşterilerdir. Son olarak yeni müşteriler ise, son dönemde işletmenin müşteri portföyüne giren müşterileri kapsamaktadır. Her işletme için müşteri portföyü farklı şekillerde gruplandırılabilir.

Çalışmada (A) İşletmesinin son üç yılına ilişkin gerçek verileri incelenmiştir. MYBD ve RFM analizi için gerekli olan; “sipariş tarihi”, “sevkiyat sayısı”, “müşteri ömrü”, “net satış tutarı”, “satışların maliyeti”, “brüt satış kârı” ve “değişken pazarlama gideri” verilerinden yararlanılmıştır. Satışların maliyeti değişken maliyetlerden oluşmaktadır. İşletmeden alınan veriler üzerinden MYBD modellerinden öne çıkan modeller (Gupta-Lehmann, Jain-Singh, Bruhn) ve RFM analizi yaklaşımı için hesaplamalar gerçekleştirilmiştir. MYBD modellerinin üstün ve zayıf yönleri bir potada eritebilmek için bulunan değerlerin ortalaması alınmıştır ve MYBD puanlamaya tabi tutulmuştur. Benzer şekilde RFM değerleri de puanlamaya tutularak, MYBD puanları ile karşılaştırılmıştır. (A) İşletmesine yönelik bir müşteri bölümlenmesi yapılabilmektedir. Böylece işletmenin mevcut müşterilerini analiz etmesine, yeni stratejiler geliştirmesine, tutundurma faaliyetlerini güncellemelere gitmesine olanak sağlanmış olacaktır.

Çalışmanın en önemli sınırlılıkları müşteri ömrü boyunca gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin görülebilmesidir. Bu nedenle konuyla ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda; müşteri ömrünü kapsayacak gerçek veri seti üzerinde çalışılması ve sonuçların müşterilere ilişkin pazarlama departmanı görüşlerinin alınması ve bu iki sonucun birbiriyle karşılaştırılarak müşteri gruplarının oluşturulması önerilmektedir.

Kaynaklar

- Alagöz Başaran, S. (2003). Bilişim teknolojilerinin müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) üzerine etkileri ve bankacılık sektöründe uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Berger, P., & Nasr, N. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), pp.17–29.
- Berry, M. J. A., & Linoff, G.S. (2004). *Data mining techniques for marketing, sales and CRM*. (2nd Ed). Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

- Cannon, J. P., & Narayandas N. (2000). *Relationship marketing and key account management*. In: Handbook of Relationship Marketing. Ed.: Jagdish N. Sheth, Atul Parvatiyar, Sage Publications Inc.
- Ceran, Y., & İnal, M. E. (2004). Maliyet bilgileri temeline dayalı pazarlama kararları için pazarlama muhasebesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, pp. 63-83.
- Edvardsson, B., Thomasson, B., & Qvretveit, J. (1994). *Quality of service making it really work*. UK: Mc Graw-Hill.
- Ersoy, N. F. (2015). *B2B/endüstriyel müşteri davranışları ve satın alma merkezi analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gupta, D., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., & Ravishanker, N. (2006). Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, 9(2), pp.139-155.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), pp.9-24.
- Gurau, C., & Ranchhod, A. (2002). How to calculate the value of a customer measuring customer satisfaction: A platform for calculating predicting and increasing customer profitability. *Journal of Targeting. Measurement And Analysis For Marketing*, 10(3), pp.203–219.
- Hızıroğlu, A., & Şengül, S. (2012). İki müşteri yaşam boyu değeri modelinin müşteri segmentasyonu açısından incelenmesi. *Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi-YAEM*, 32,ss.1-10. <http://Kutuphane.Dogus.Edu.Tr/Mvt/Pdf.Php?Pdf=0014730&Lng=0> (Erişim Tarihi: 08.06.2016)
- Hwang, H., Jung, T., & Euiho, S. (2004). An LTV model and customer segmentation based on customer value: A case study on the wireless telecommunication industry. *Expert Systems with Applications*, 26, pp.181–188
- İslamoğlu A. H. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16, pp.34-46.
- Keiningham, T., Bejou, D., & Aksoy, L. (2006). *Customer lifetime value: Reshaping the way we manage to maximize profits*. New York: The Haworth Press.
- Koch, R. (1999). *80-20 ilkesi*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Kırım, A. (2001). *Strateji ve bire-bir pazarlama CRM*. Sistem Yayıncılık.
- Kumar V., & Shah D. (2004). [Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century](#). *Journal of Retailing*, 80(4), pp.317-329.
- Kumar, V., Ramani, G., & Bohling, T. (2004). Customer lifetime value approaches and best practice applications. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), pp.60-72.
- Kumar V. (2008). Customer lifetime value: The path to profitability. *Foundations and Trends(r) Marketing*. 2(1), pp.1-96.
- Kumar V., & Rajan B. (2009). Profitable customer management: Measuring and maximizing customer lifetime value. *Management Accounting Quarterly*, 10:3.
- Millman, T., & Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice*, 1(1), pp.9-21.
- Özdemir, Ö. P. (2007). Anahtar müşteri yönetimi ve büyük ölçekli türk işletmelerinin anahtar müşteri seçimi kriterleri. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(512), ss.28-42.
- Özdemir E., & Kaygusuz, S.Y. (2009). Müşteri kârlılık analizi: Faaliyet tabanlı maliyetleme ile ölçümü ve pazarlama kararlarında kullanımı. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), ss.87–112.
- Özkul, E. (2006). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve otel işletmelerinde uygulanması*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- [Peelen, E.](#), & [Beltman, R.](#) (2013). *Customer relationship management*. Harlow, United Kingdom: Pearson.
- [Persson, A.](#), & [Ryals, L.](#) (2010). Customer assets and customer equity: Management and measurement issues. *Marketing Theory*, 10(4), pp.417-436.
- Stahl, H., Matzler, K., & Hinterhuber, H. (2003). Linking customer lifetime value with shareholder value. *Industrial Marketing Management*, 32,pp.267–279.
- Schneider, G., & Sağlam, D. (2007). Müşteri yaşam boyu değeri hesaplama modelleri ve model değişkenlerine genel bir bakış. *Pazarlama Dünyası*, 5, ss.32–38.
- Selvi, M. S. (2007). *İlişkisel pazarlama stratejiler ve teknikler*. (1. Basım) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tarhan, O. (2016). *Yapı malzemeleri sektöründeki bir işletmenin yetkili satıcılarının rfm analizi ve müşteri yaşam boyu değeri kullanılarak kümelenmesi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi, Eskişehir.

- Tekel, S. (2006). *Sigortacılıkta müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımının önemi ve bir branş uygulaması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yapraklı, T. Ş., & Keser, E. (2008). Müşteri yaşam boyu değerinin analizi: Bir saha araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), ss.483-503.
- Zinkhan, G. M., & Verbrugge, J. A. (2000). The marketing/ finance interface: Two divergent and complementary views of the firm. *Journal of Business Research* 50(2), pp.143-148.
- <http://bekerman.com/blog/wp-content/uploads/2014/09/DIYRFM.pdf> (Erişim Tarihi: 08.06.2016)]