

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE (CRM) PAZARLAMA MALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

Yrd.Doç.Dr. Özgür ÇENGEL *

ÖZET

Rekabetin her sektörde yoğun yaşandığı günümüzde müşterilerin önemi oldukça artmıştır. Müşterilerin değişen talepleri incelenmeli ve bu taleplere uygun ürün ve hizmetler sunulmalıdır. Söz konusu stratejiyi başarıyla uygulayabilmek için ise müşterileri sürekli takip etmek ve onların değişen taleplerini analiz etmek gerekmektedir. Modern pazarlama stratejilerinde bu olguya paralel olarak literatürde Müşteri İlişkileri Yönetimi bir gereklilik olmuştur. Firmalar bir yandan müşteri karlılığını ölçümlemeye çabalarırken diğer yandan pazarlama maliyetlerini kontrol altına almaya çalışmışlardır. İnsan, teknoloji ve süreç maliyetleri CRM çalışmalarında öngörülen temel maliyetlerdir. Bu çalışma Müşteri İlişkileri Yönetiminde yer alan pazarlama maliyetlerini incelemektedir. CRM projelerindeki ana maliyetler, maliyetlerin dağılımı, maliyet hesaplama tekniği, CRM gelir ve gider kalemleri, maliyetlerin sınıflandırılması ve dönem maliyetlerinin incelenmesi bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Anahtar kelimeler: CRM, rekabet, maliyet, pazarlama, gelir, gider

AN ANALYSIS OF MARKETING COSTS IN CUSTOMER RELATONSHIP MANAGEMENT

ABSTRACT

As competition in all sectors is on the rise, the importance of customers have been critical. Thus, customers changing needs have to be analyzed and products/services based on these needs should be brought to the market. To meet this goal, customers should continuously be monitored. In this sense, Customer Relationship Management is a necessity to compete in today's work force. Firms, on one side try to measure the profitability of their customers, but on the other side, they aim to control their marketing costs. This study includes major costs in CRM projects, distribution of costs involved, cost calculation method, CRM Incomes and Expenses, Cost classification and analysis of term costs.

Key Words: CRM, competition, costs, marketing, income, expense

* İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi, e-mail: ocengel@iticu.edu.tr

1. GİRİŞ

Son yıllarda ülkemizde ve tüm dünyada gelişmekte olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) çalışmalarının özü genel anlamıyla satış, servis ve pazarlama ağlarının birbirleriyle beraber çalışarak müşteri odaklı çabalar sonucu müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Burada en önemli rol şüphesiz insan ve teknolojidir.¹ Bu yüzden dolayı pazarlama maliyetleri CRM’de önemli bir maliyet kalemidir. Buna ek olarak stratejik planlama ve karar alma süreci dağıtım, tanıtım, satış, pazarlama araştırması ve ihracatı içeren pazarlama maliyetlerinin kontrolünü içermektedir.

Ülkemizde “CRM Algılaması” ise müşteri temasları ile bilgi almak ve bunları saklamak şeklinde gerçekleşmektedir. Pazarlama ziyaretleri sonucu müşteri isteklerini detaylı anlamak ve buna göre veri ambarı sayesinde tahmin yapabilmek mümkündür. Bunun ötesinde ürün ve hizmetler bazında tahminler de yapılır, dolayısıyla bazı karlı müşterilerin taleplerine verimli şekilde cevap verilir. Eğer yapılan analizler sonucu o ürün ve servisler firmaya karlılık getiriyorsa, müşteriden gelen geri dönüşe göre bazı ürün ve servislerin sunulması sonlandırılabilir.

Uygulamada firmalar satış, servis, ve pazarlama çıktılarını uzun vadede girdi olarak kullanmaya başlamışlardır. Birçok şirketin CRM çalışması henüz bulunmamaktadır, çünkü bunun kurulum ve uygulama maliyetleri milyon dolarlarla ölçülmektedir. Mesela bir CRM yazılımı 500.000 doların üstündedir. Ayrıca CRM’de yatırımın geri dönüşüm oranını hesaplamak oldukça zordur. Örneğin bir hizmetin veya bir ürünün satışı artmış veya azalmış olabilir. Bunu CRM’e bağlamak doğru olmayabilir, zira bunu etkileyen başka faktörler de olabilir.

CRM’de amaç satış, servis ve pazarlama otomasyonu sağlamaktır. Fakat hizmet sektöründe satış, servis ve pazarlama otomasyonunu hedeflemek çok zordur ve de en önemlisi CRM yazılımları bunu sağlamaz. Bu açıdan sayısal tahmin yapmak çok zordur.

Maliyet açısından CRM’den parasal olarak bir şey beklememek gerekir. Bu nedenle CRM uzun vadeli bir yatırım olarak düşünmemelidir. Buna bağlı olarak en önemli maliyet kalemi yatırım harcamalarıdır. Diğer bir maliyet kalemi ise süreçlerin standardizasyonundan doğan maliyetlerdir. Fakat bunun getirisi de işin hızlanması ve dolayısıyla yönetsel harcamaların azalmasıdır. CRM’in ana ilkesi mevcut müşterileri korumaktır, çünkü bu strateji yeni müşteri kazanmaktan daha kolaydır. Sadık müşteriler ödüllendirilerek karlılık artırılabilir. Müşterilerin karlılık bilgileri CRM çalışmaları ile ortaya çıkarılabilmektedir.²

2. CRM PROJELERİNDE ANA MALİYETLER

CRM projelerinde gelir ve gider kalemleri bulunmaktadır. Yatırım unsurları da gider kalemi olarak kayda geçmektedir. Aşağıda belli başlı yatırım kalemleri tartışılacaktır.

- 1- Model Kurulması:** Modelden anlayacağımız CRM ilişkilerini yürütebileceğimiz bir sistemin o firmanın müşteri portföyüne, ve müşteri profillerine göre kurulmasıdır. Bu şekilde belli bir otomasyon sağlanmış olur.
- 2- Varsayımların Belirlenmesi:** CRM projelerinde birçok varsayımdan yola çıkıldığını düşünürsek yeni teknoloji, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler, hedef pazardaki ekonomik ve sosyal gelişmeler gibi birçok faktör-

1 Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, s. 26

2 **Arthur Andersen Araştırma Raporları**, 2000 Andersen Global Best Practices, s:7-9

rün maliyet analizini gerçekleştirmek gerekmektedir.

- 3- **Zaman Faktörü:** CRM projelerinin bitiş zamanını tahmin etmek güçtür, ayrıca kazanılan mali faydaların ölçülmesi de zordur. CRM projelerini uzun vadeli düşünüp belli zamanlarda kar zarar hesabı yapıp nerde bulunulduğunu kestirmek mümkündür.
- 4- **Danışmanlık, Yazılım, Donanım, ve Profesyonel Hizmetler:** Danışmanlık, yazılım, donanım, ve profesyonel hizmetleri sağlayan firmalardan alınan faturalar projeye ilgili dolaylı masraflar olarak kayda geçmektedir. Ama firmalar projeye başlamadan önce CRM projesi için tahmini bir bütçe belirlemelidir.
- 5- **Gecikme Evresinde Yapılamayan İşin Maliyeti:** Burada değinilen yeni sistem kullanılmadığı için kaçırılan fırsat maliyetidir. Kurulan modelin ve yapılan hesapların doğruluğu ancak fırsat maliyetleri ile karşılaştırılarak kontrol edilebilir.
- 6- **Şirket içi Kaynakların Maliyeti:** Çoğu zaman CRM projelerinin başarısı için şirket içi kaynaklar- planlama, satın alma, değerlendirme, uygulama, test, ve işletme maliyetleri de CRM maliyet kalemleri içinde yer almalıdır. Bu maliyet şirket çalışanlarının ve yöneticilerinin maliyetidir.³

Buna bağlı olarak ana maliyetler şunlardır:

- a- İnsan Kaynakları
- b- Pazarlama
- c- Bilgi İşlem

Bir başka araştırmaya göre “Pazarlama Maliyetleri” aşağıdaki maliyet kalemlerine göre de incelenmektedir.⁴

- 1- Satın alma maliyetleri
- 2- Pazarlama karmasının oluşturulması maliyetleri
- 3- Dağıtım maliyetleri
- 4- Finansman maliyetleri
- 5- Risk-alma maliyetleri
- 6- Pazarlama araştırması maliyetleri

Etkin Maliyet analizi için gider ve gelir kalemlerini araştırmak gerekir. Sistemin çalışması için donanım ve yazılım gibi giderlerinin de hesaplanması unutulmamalıdır. CRM maliyetleri etkin ve verimli bir şekilde yapıldığında müşteri elde tutma oranı artar, müşteri kazanma oranı da artar. Çapraz satış teknikleri sayesinde firmalar mevcut müşterilere başka ürünler de satmaya başlarlar. Bunun sayesinde ek müşteriler de kazanılmaya başlanılır.⁵

2.1. MALİYETLERİN DAĞILIMI

Giderler kısmında maliyetler ana hatları ile 2 bölümde incelenmektedir

- 1- Teknik Maliyetler
- 2- Yönetimsel Maliyetler

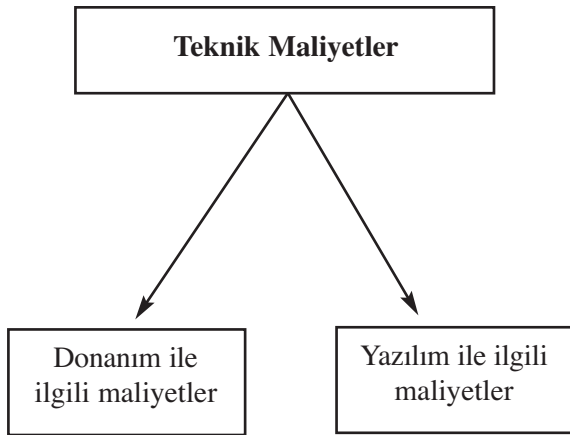
Teknik maliyetler, CRM'in teknoloji ile ilgili maliyetleridir. Teknik maliyetler kısaca yazılım ve donanım maliyetleri olarak 2'ye ayrılmaktadır. Donanım ve yazılım sayesinde müşterilerin demografik profilleri, ürün ve servis hakkındaki

3 Oğuz C. Gel., CRM Yolculuğu; Sistem Yayıncılık, 1. Baskı; Haziran 2002, s:148-153

4 Masum Türker, Zeynep Şahinoğlu, İldem Develi, Figen Balyemez, **The Effect of Marketing Cost in Strategic Planning and Decision- Making Through Marketing Process**, Uluslararası Stratejik Yönetim Konferansı Bildiri Kitabı, 23- 25 Haziran 2006, Çanakkale, s. 220

5 **Arthur Andersen Araştırma Raporları**, a.g.k, s:12-13

talepleri, ne sıklıkta alışveriş yaptıkları, ne tür ürünler aldıkları veri bankasına kaydedilir. Buna paralel olarak müşteriler için çekici promosyonlar planlanır. Mesela ürünün bar kodu okunduktan sonra yazar kasadan nasıl veri ambarına aktarılacağı konuları hep bu teknoloji ayağı ile ilgilidir. Teknik açıdan veri ambarının nasıl olacağı, sistemin, yazılımın, verinin şekli, bu işleri kimin yapacağı konuları CRM'in teknik maliyetleridir. Örneğin bir müşteri kasaya geldiğinde ona bu üründe indirim olduğunu belirtmeniz müşteri de memnuniyet oluşturur; bu da teknik donanım ve yazılım sayesinde gerçekleşmektedir. Bir pizza şirketinin siparişi telefonda alırken müşteriyle ilgili bilgilere sahip olması (adres,adınız, telefonunuz, son aldığınız pizza türü) müşteri de memnuniyet oluşturur ve firmanın müşteriye önem verdiğini belli eder.⁶



Şekil-1: CRM Süreçlerinde Teknik Maliyetler

Yönetimsel maliyetler ise mevcut teknolojinin hazırlanması ve süreçlerin belirlenmesi şeklinde 2 grupta incelenmektedir.

Yönetimsel maliyetler uygulamada 3 tür şeklinde tanımlanmaktadır:

- 1- Eğitim Maliyetleri
- 2- Süreç Belirleme Maliyetleri
- 3- Süreç Uygulama Maliyetleri

Eğitim maliyeti bir süreç olarak hem mevcut teknolojinin hem de süreçlerin belirlenmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca teknoloji ve süreçleri uygulayacak olan personele teknik ve uygulamalı eğitimleri içermektedir.

CRM'in diğer maliyet unsuru insan kaynaklarıdır. Şüphesiz yazılım ve donanımı da kullanacak olan insandır. Bu yüzden insana yapılan yatırımlar da büyük bir yatırım kalemidir. Bu maliyetler neyin nasıl satılacağı ile ilgili, tüketici ilişkileri noktaları (internet, telefon) ile ilgili maliyetlerdir. Bunu takiben yönetimsel maliyetlerde diğer bir önemli unsur gerekli süreçleri belirleyip bunların kritik olanlarını seçmektir. İnsan faktörleri çok önem teşkil eder. Bir müşteri temsilcisinin temiz giyinmesi, "buyurun efendim" diye karşısındakine hitap etmesi CRM'de çoğu zaman arzulanan hedeflerdir.⁷

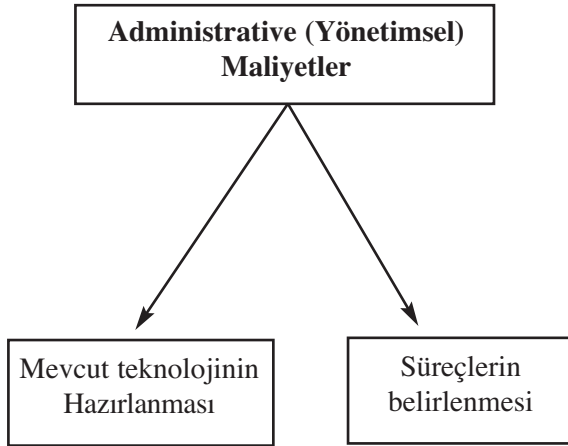
Projeye karar verilmesinden itibaren bu konularda bütçeleme ve tahakkuk modelini oluşturmada fayda vardır. CRM projeleri esnasında geçirilen planlama, satın alma, değerlendirme süreçleri çok uzun süreçlerdir. Çoğu zaman bu iş için özel iş grupları kurulur. Bu grupta görev yapan kişiler bir karar vermeden önce uzun bir öğrenme sürecinden geçerler.

⁶ Chang Jay, **The Customer Relationship Management Solutions Guide**, Ağustos 2001, s:19-20

⁷ Yavuz Odabaşı, a.g.k., s: 142-143

Teklifler, sunuşlar, seyahatler, testler hep firma için bir maliyet kalemidir ve bunlar süreçlerin etkinleştirilmesinden doğan maliyetler olarak kayda geçer. Dolayısıyla, bu aşamalarda çalışan kişilerin zamanları, işlerin yapılması için gereken seyahatler ve diğer masraflar projenin genel maliyetleri içine girer. Proje ile ilgili herkesin birer gerçek maliyet hesabının çıkarılmış olması gerekir. Böylece proje için çalışan herkesin birim zaman maliyetleri belirlenmiş olur.⁸

İdeal olan firmaların hem teknoloji hem de insan gücünü birleştirmesidir. Bu sayede optimum verimlilik sağlanır ve süreçler düzgün bir şekilde belirlenir. Böylece bir CRM kültürü oluşur. Müşteriler ile iletişim daha etkin olur, tüm süreçler bilinir ve görev ve sorumlulukların tanımları belirlenmiş olur



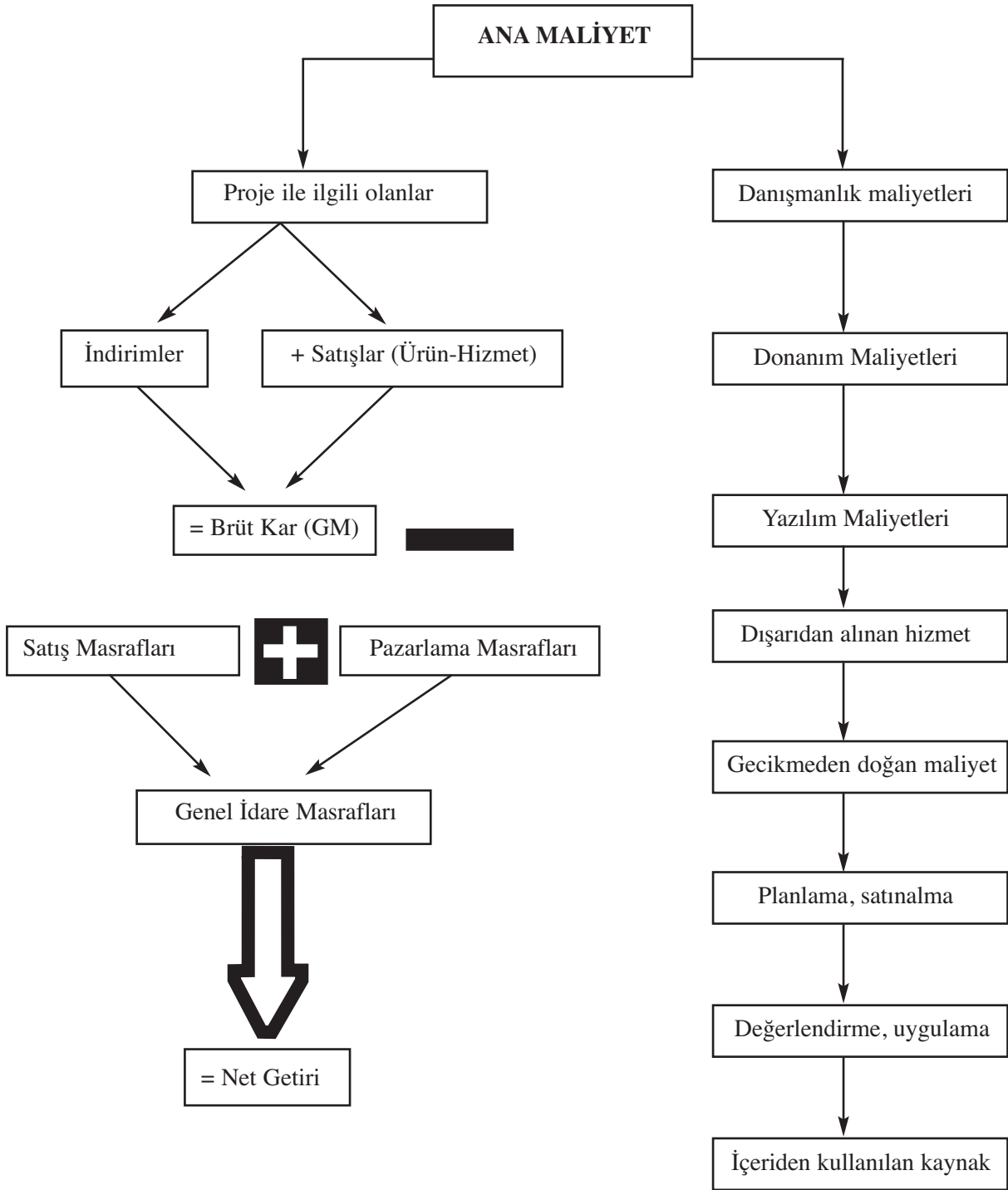
Şekil-2: CRM Süreçlerinde Yönetimsel Maliyetler

2.2. MALİYET HESAPLAMA TEKNİĞİ

Maliyet hesaplarına giren ana maliyet unsurları proje ile ilgili olanlar ve danışmanlık maliyetleri olarak ikiye ayrılmaktadır.⁹ Proje ile ilgili olanlar satış indirimleri ve maliyetlerin hesaplanıp sisteme girilmesi sonucu brüt karı belirler. Brüt kar miktarına satış ve pazarlama masrafları dahil değildir. Bu masraflar danışmanlık maliyetleri altında yazılım ve donanım maliyetleri, dışarıdan alınan hizmet maliyetleri, gecikmeden doğan maliyetler ve planlama, satın alma maliyetleri olarak kayda geçer. Satış ve pazarlama maliyetlerine genel idare masrafları da eklenir daha sonra da bu, brüt kardan çıkarılarak net getiri hesaplanmış olur. Maliyet hesaplama işlemi şematik olarak Şekil 3’de gösterilmektedir.

⁸ Koç Holding, Don Peppers Müşteri İlişkileri Yönetimi Raporu, 6 Haziran 2002

⁹ Cudi Gürsoy, Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Lebib Yalkın Yayınları, 1. Baskı Ekim 1997, s: 315



Şekil-3: Maliyet Hesaplama Tekniği

3. CRM GELİR KALEMLERİ

CRM’de yatırımın geri dönüşümünün hesaplanması zordur. CRM’ de geliri sayısal olarak ifade etmek pek mümkün değildir. Fakat gelir kalemleri de şunlardır:

- a- Mevcut müşterileri daha memnun etmek ve daha sadık kılmak (%80 %20 kuralı). Yani diğer bir anlamıyla müşteri çekme bir gelir kalemidir. Varolan müşterilere yeni ürünler ve birbirini tamamlayan ürünler (complementary goods) sunulabilir.
- b- Maliyetlerden tasarruf yapılabilir. Karlı müşteriler belirlenir, bu şekilde etkin satış yapılmış olur.
- c- Bütün bu operasyon sonucu daha iyi ürün bilgisi ve daha etkin yönetim oluşur. Böylece maliyetler de minimum düzeye düşer.

4. PAZARLAMA MALİYETLERİNİ OLUŞTURAN GİDER TÜRLERİ

Pazarlama maliyetlerini oluşturan temel gider türleri şunlardır.¹⁰

- a- Satış Giderleri
- b- Reklam ve Satışları Teşvik Giderleri
- c- Taşıma Giderleri
- d- Depolama Giderleri
- e- Kredi Açma ve Tahsilat Giderleri
- f- Finansman Giderleri
- g- Genel Pazarlama Giderleri

5. CRM MALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Maliyetler işletme fonksiyonlarına göre, üretim maliyetleri, satış maliyetleri, genel yönetim maliyetleri, araştırma geliştirme ve finansman maliyetleri olarak ayrılmaktadır.¹¹

Üretim maliyetleri hammaddenin bitmiş ürüne dönüştürülmesi anlamına gelen üretim işlemi için mecburi olan maliyetlerdir. CRM’in ana unsuru olan müşteri tatminini sağlamak için talep edilen üretimi yapmak şarttır. Üretim maliyetleri dolaysız maddeler, işçilik ve üretim genel maliyetlerinden oluşur.

Bunu takiben satış maliyetleri talep yaratılması, sipariş alınması ve malın müşteriye ulaştırılıp teslim edilmesi işlemleri için gereken maliyetlerdir. Reklam giderleri, seyahat giderleri, satış personeli maaşları, satış komisyonları, satış nakliye giderleri, pazarlama bölümünün giderleri satış maliyetlerini oluşturmaktadır.

“Genel Yönetim Maliyetleri” üretim ve satış faaliyetleri dışında kalan her türlü örgütsel ve yönetsel faaliyetlerden kaynaklanan maliyetlerdir. Genel müdürlük, personel, finansman, araştırma geliştirme, halkla ilişkiler bölümlerinin maliyetleri buna girmektedir. CRM uygulamalarının hayata geçirilmesi için varılması gereken bölümlerin maliyetlerini içerir.

“Araştırma Geliştirme Maliyetleri” ise müşteri ilişkilerini geliştirmek için ne gibi yeniliklerin ve teknolojik yapının kurulmasının gerektiğinin maliyetleridir. Diğer bir deyişle yeni mamuller, hizmetler ve süreçlerle ilgili fikirlerin üretilme-

10 Nalan Akdoğan, **Pazarlama Maliyetleri ve Muhasebesi**, Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 197, 1982, s. 8-10

11 Gürsoy, a.g.k., , s:24

si ve deneyle test edilmesi işlemleri için katılan maliyetlerin toplamıdır.

“Finansman Maliyetleri” ise CRM uygulamalarının başarılı olması için gereken finansmanın yapılması ile ilgilidir. Yani, işletmeye fon sağlanabilmesi için öngörülen giderlerdir. Faiz ve komisyon giderleri, hisse senedi ve tahvil ihraç giderleri, bu maliyet kalemlerinden bazılarıdır.

Maliyetler gidere dönüştükleri döneme göre ürün maliyeti ve dönem maliyeti olarak ikiye ayrılır. Satış, genel yönetim, Ar-Ge ve Finansman giderleri dönem maliyetleridir. Ödemeler hangi döneme tekabül ediyorsa o dönemin gideri sayılırlar.

Ürün maliyeti üretim maliyeti ile eş anlamlıdır. CRM projelerinde üretilen mallar (hizmetler) satılana kadar kazanç olarak geriye dönmezler. Örnek olarak 1998 yılında yapılan bir CRM projesinin yarısı 1998 de diğer yarısı ileriki yıllarda satılmışsa 1998 de varolan maliyetler (hizmet) 1998 yılına kaydedilir, diğer yarısı ise satış yılı bazlı olarak o yıllara kaydedilir.

CRM projelerinde varolan bir üründen öteye hizmet olduğu için maliyetlerin ait oldukları bölümlere göre sınıflandırılması hizmet kısmı maliyetleri şeklinde bir ayırma bağlı olmaktadır. Görevi üretim kısmına destek olmak olan bölümler, müşteri ilişkileri, çağrı merkezi, doğrudan pazarlama gibi unsurların maliyetleri de hizmet kısmı maliyetleri altında yürürlüğe girmektedir.

6. MALİYET DÜŞÜRÜCÜ UNSUR OLARAK CRM’İN FİNANSAL YARARLARI

CRM uzun vadede maliyet düşürücü nitelik taşımaktadır.¹² Özellikle CRM aktivitelerinde müşteri daha iyi tanındığında ve müşteri de firmayı tanıdığında maliyetler uzun vadede yavaş yavaş düşmeye başlamaktadır. Çünkü müşteriler firmanın kalitesini ve misyonunu bilmiş olur. Ayrıca sadık müşteriler daha karlıdır. Sadık müşterilerin bir başka avantajı da firmanın yeni müşteri çekme çabalarında iyi bir referans olmalarıdır. Firmalar ideal olarak sadık müşterisini elde tutup, onlara daha geniş ürün yelpazesi sunmalıdır. Bunun maliyeti yeni müşteri kazanma maliyetinden oldukça azdır. Kaybedilen müşteriler firmanın nakit akışını da olumsuz yönde etkiler. Firma çalışanlarının firmada kalması da maliyetleri düşürür, çünkü eleman kaybı (turnover) firmanın maliyet oranlarını yükseltmektedir.

6.1. KALİTENİN MALİYETİ

Her konuda olduğu gibi CRM konularında da toplam kalite uygulamaları hem varolan müşterileri daha memnun etmek dolayısıyla onlara daha çeşitli ürünler satabilmek, öte yandan yeni müşterilere ulaşabilmek amacına yöneliktir. Bunu yapabilmek için kalite ve fiyat unsurlarını çok iyi ayarlamak gerekir. Sürekli araştırma ve geliştirme sonucu müşterilere kaliteli ürünler ve servisler sunmak işletmelerin uzun vadede maliyetlerini azaltacaktır.¹³

Şekil 4’de görüldüğü gibi “Toplam Kalite Maliyeti”, “Başarısızlık Maliyetleri ve Başarısızlık Önlemenin Maliyetleri” olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır.

12 Koç Holding, a.g.k, 6-25

13 Odabaşı, a.g.k., s. 42-43



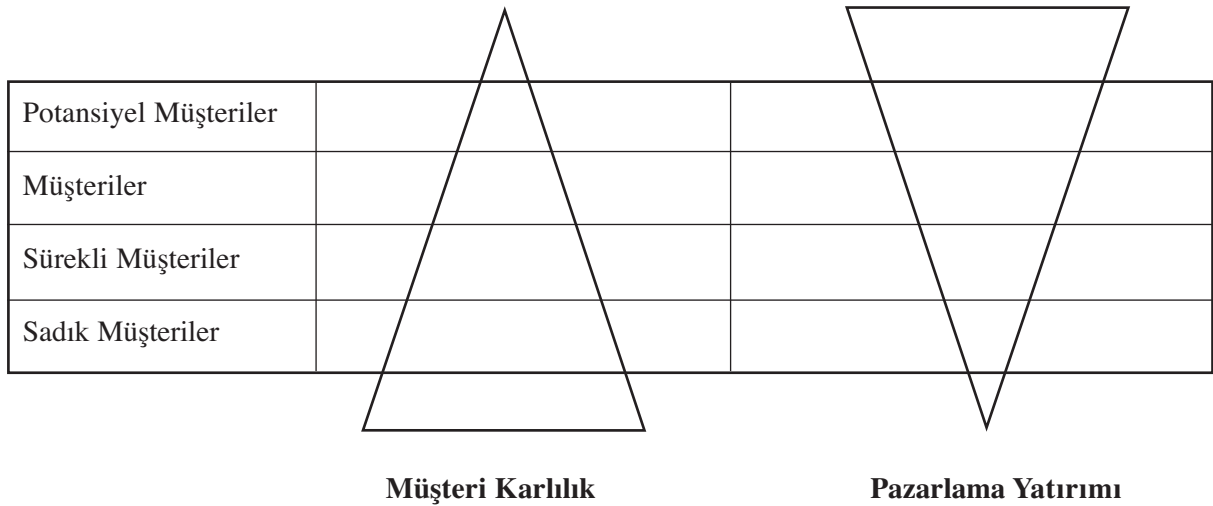
Şekil-4: Toplam Kalite Maliyeti

Başarısızlık maliyetleri yapılmış ve kaybolmuş maliyetleri içermektedir. Diğer bir deyişle uygulanmış ama başarıya ulaşamamış stratejilerin maliyetidir. Başarısızlığı önlemenin maliyetleri yatırım kalemi olarak düşünülmelidir. Çünkü süreç iyileştirme çabalarını ve uzun vadede karlılık hedeflerini içermektedir. Başarısızlık önlemenin maliyetleri yatırım olarak kabul edildi-

ğinde bu tür maliyetlerin zaman içinde düşmesi beklenebilir. Sonuçta kalite geliştikçe maliyet düşme eğilimi gösterebilmektedir.

7. MÜŞTERİ TUTMA MALİYETLERİ

CRM'in ana amacı olan varolan müşterileri elde tutma stratejisinin şemasal açıklaması aşağıda sunulmuştur.



Şekil-5: Müşteri Tutma Maliyetleri

Görüldüğü gibi sadık müşterilere yapılan yatırımlar azaldıkça, karlılık oranları artmaktadır. Bu yüzden her müşteri grubunun şimdiki ve gelecekteki değerlerinin ne olabileceğini ölçmeye çalışmak gerekmektedir, böylece karlılık artacaktır. En çok pazarlama yatırımı potansiyel müşterilere yapılmalıdır. Müşteriler ve sürekli müşterilere ise de onları sadık kılmak için gerekli yatırımlar yapılmalıdır.

7.1. MÜŞTERİ TUTMA PROGRAMLARININ GELİŞTİRİLMESİNİN MALİYETİ

Amaç sadık müşterileri elde tutmak olduğundan müşteri tutma programlarının da maliyetleri hesaplanmalıdır. Bu genelde pazarlama maliyetleri altında muhasebeleştirilir. Böylece değer katılmış hizmetlere (value-added service) önem verilir ve uygulamaya geçirilir.

Bu kalemdeki maliyetler aşağıda sıralanmıştır:¹⁴

- 1- Sık satın alıcılar için programlar maliyeti
- 2- Sık yön gösterenler için programlar maliyeti
- 3- Teşekkür kartları maliyeti
- 4- Bültenler/kişisel mektuplar maliyeti
- 5- Telefonla aramalar maliyeti
- 6- Müşteri ödüllendirme ve hatırlama programları maliyeti
- 7- Müşteri özel olayları maliyeti
- 8- Stratejik alanda birliktelik ve ortaklık kurma maliyeti

Şüphesiz müşterilerimizi takip etmek, onların taleplerini analiz etmek onları memnun edecektir. Böylece onlar da firmaya daha bağlı kalıp

daha çok alışveriş yaparlar. Önemli olan firma ile müşteriler arasında iletişimi kurmak ve uygulamaktır. Bunun için teşekkür kartları, kişisel mektuplar, telefonla aramalar, müşteri ödüllendirme, hatırlama, müşteri özel olayları (doğum günü vs.) maliyetleri CRM projesinde görülebilen maliyet kalemleridir.

8. CRM MALİYET ANALİZİNDE DEĞİŞKEN MALİYET YÖNETİMİNDE GELİR TABLOSU VE DÖNEM KARI

Hizmet birimlerini değerlendirmede değişken maliyet ilkesi benimsenirse gelir tablosunun şekli tam maliyete göre düzenlenenden farklı olacaktır. Tam maliyete göre düzenlenen gelir tablolarında maliyetler fonksiyonel tasnife tabii tutulur. Yani, sadece dönem giderleri (satış, yönetim, finansman giderleri) ayrımı yapılır. Tam maliyetlerin içine servis satışları, sabit işçilik giderleri, dönem giderleri girmektedir. Dönem giderleri üç ana kalem olarak satış, yönetim ve faaliyet maliyeti olarak incelenmektedir. Sabit işçilik giderleri servis satışlarından çıkarıldığında brüt kar ortaya çıkar. Firmaların piyasada daha fazla pazar payına sahip olarak karlılıklarını yükseltmeleri için yapılan pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin şirket cirolarına oranlarının minimum seviyede olması şirketin karlılığı açısından önemlidir.¹⁵

8.1. CRM PROJELERİNDE DÖNEM MALİYETLERİNİN İNCELENMESİ

CRM teknolojisinin etkin bir şekilde firmalara uygulanması sonucu üretim maliyetlerinin payı azalmış, dönen maliyetlerin payı ise artmaya başlamıştır. Bunun nedeni dönen maliyetlerin bir CRM projesinde ne kadar miktarda tutabile-

14 Süleyman Yükçü, **Maliyet Muhasebesi (Yönetim açısından)**, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Bilgi İşlem Birimi Masa Üstü Yayıncılık Grubu, İzmir 1993, s:126-131

15 Hatice Öztekin, Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderlerinin Maliyetlerin İçindeki Yeri ve Önemi, **Dayanışma Dergisi**, Haziran 2006/ 91, sayfa: 43

ceğinin işletmeler tarafından tam olarak kestirilememesidir. Maliyetlerin kontrolü için yapılması gereken ilk iş bunların kontrolünü kolaylaştıracak bir ayırma tabii tutulması gerçeğidir.

Aşağıdaki dönem maliyetlerinin ana gruplara ve gruplarında belli başlı kalemlere bölünüşü anlatılmaktadır. CRM uygulamalarında satış, araştırma, yönetim ve finansmanla ilgili faaliyetlerde maliyet ölçme ilkeleri mamul maliyetinin ölçülmesi ilkelerinin aynısıdır.

8.1.1. CRM Dönem Maliyetlerinin Dağılımı

CRM Dönem Maliyetleri projenin detaylarına göre 3 ana safhada irdelenir.¹⁶ Bunlar genel olarak satış maliyetleri, araştırma geliştirme maliyetleri, diğer yönetim maliyetleri ve finansman maliyetleridir. Satış maliyetleri CRM projesinin satış etkinliğini sağlamak için öngörülen maliyetlerdir. Ana maliyetler reklam, personel seçimi, personelin eğitimi, sipariş maliyetleri, piyasa araştırma maliyetleri, ve planlama maliyetleridir. Buna ek olarak “Araştırma Geliştirme Maliyetleri” genelde teknolojik yatırımlarla paralel giden bir yatırım olarak düşünülmektedir. Muhasebe, Finansman, Halkla İlişkiler, Hukuk, Personel, Sekreterlik Maliyetleri ise diğer yönetim maliyetleri adı altında muhasebeleşir. Finansman maliyetleri ise başlı başına CRM uygulamalarının maliyet kalemi olarak muhasebe kayıtlarına geçer.

8.2. SATIŞ MALİYETLERİ

A- Sipariş Sağlanması Maliyetleri

Reklam ve diğer Satış teşvik maliyetleri

Bölgesel satış maliyetleri

Personel seçimi ve eğitimi maliyetleri

Sipariş toplama maliyetleri

Satış büroları maliyetleri

Piyasa araştırması maliyetleri

Genel satış yöntemi, politikası, planlaması maliyetleri

B- Araştırma- Geliştirme Maliyetleri

C- Diğer Yönetim Maliyetleri

Muhasebe Maliyetleri

Personel Bölüm Maliyetleri

Finansman Bölümü Maliyetleri

Genel Sekreterlik Maliyetleri

Halkla İlişkiler Maliyetleri

Hukuk Bölümü Maliyetleri

D- Finansman Maliyetleri

Satış maliyetleri sipariş sağlanması giderleridir. Yani CRM projesinin başarısı sayesinde kazanılacak yeni müşteriler veya mevcut müşterilere sunulan ekstra servislerin maliyetidir. Sipariş sağlamaya yönelik her faaliyetin maliyeti ölçülmelidir. Bu maliyetlerin en büyük kalemi reklam maliyetleridir.

Araştırma-Geliştirme maliyetleri CRM projelerindeki devamlı iyileştirme sürecini hızlandırıp verimli yapmayı hedefler. Son olarak projeye finansman maliyetleri de eklenmelidir.

Şirketler CRM alanında köklü yatırımlar yaptıkları zaman, önemli oranda finansman ve insan kaynakları maliyetleri oluşur. Fakat bu uzun vadede kalitenin tutturulması ve maliyet kalemlerinin düşmesini, dolayısıyla toplam maliyetlerin uzun vadede azalmasını sağlar. Operasyonel ve yönetim maliyetleri CRM projelerinde büyük maliyet kalemleridir.¹⁷

16 Gürsoy, a.g.k., s. 331

17 Charles T. Horngren, George Foster; Srikant Datar; **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, 8th edition Prentice Hall, Englewood Cliffs, s.330

8.2.1. CRM PROJELERİNDE MALİYETİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Bu unsurlar ana hatlarıyla maliyet, kalite ve zaman olarak 3 bölümde incelenmektedir.¹⁸

Direk getiriler satış ve cironun artışı dolayısıyla müşteri yelpazesinin ve satışların artmasıdır. Karlılık arttıkça yatırımın geri dönüşüm zamanı hızlanır. Müşteri portföyü geliştikçe müşteri servis maliyetleri düşer, ardından pazarlama ve satış maliyetleri düşer. Kalifiye elamanların artması sonucu müşteri destek eğitim zamanı ve maliyetleri azalır.

Direk Getiriler

Satış/cironun artışı

Tekrar gelen müşterilere olan satışlar

Karlılık

Yatırımın geri dönüşü

Müşteri Servis Maliyetlerindeki düşüşler

Pazarlama Maliyetlerindeki düşüşler

Satış maliyetlerindeki düşüşler

Müşteri destek eğitimi zamanı ve maliyetlerindeki düşüşler

Kaliteyi tutturmanın maliyetleri müşteri tatmin oranları maliyeti ve müşteri tutma oranları maliyetini doğurmaktadır. Bunu ölçmek için yeni müşterilerin sayısı bilinmelidir. Buna ek olarak toplam kalite unsuru olarak çalışanların üreticilik oranları da bilinmelidir. Eğer ilk aşamada sorunlar çözülmezse maliyetler artar.

Kalite maliyetleri

Kalite maliyetlerini şu şekilde sınıflandırabiliriz:

Müşteri tatmin oranları maliyeti

Müşteri tutma oranları maliyeti

Yeni müşterilerin sayısı

Çalışanların üreticilik oranları

İlk aramada sorunların çözülmesi oranları

Pazarlama programlarına geri dönüş oranları

CRM proje uygulamalarında zamanın da maliyeti bulunmaktadır. Bunların en başında bilgiye hızlı ulaşmak için harcanan maliyetler gelmektedir. Müşteri e-mail geri dönüşümlerinin işleme konma maliyeti ve siparişten sevkiyata kadar geçen zaman maliyetleri de kayda geçen maliyetlerdir.

Zaman maliyetleri

Zaman maliyetlerini şu şekilde sınıflandırabiliriz:

Bilgiye hızlı ulaşmak için harcanan maliyetler

Pazarlama programlarının değişime uğrayan bölümlerinin maliyeti

Müşteri e-mail geri dönüş oranları maliyeti

Siparişten sevkiyata kadar geçen zaman maliyetleri

18 Horngren, Foster, Datar, a.g.k., s. 336

9. PROJE MALİYETLERİ VE KONTROL MEKANİZMALARI

Proje, sıradan bir siparişe kıyasla çok daha yoğun ve titiz bir denetim gerektirmektedir. Söz konusu denetim, projenin kapsamına, zamanlamasına, kalitesine, ve maliyetine yöneliktir. Bir projenin gerçek maliyeti sipariş maliyeti sistemi esaslarına göre ölçülür. Projelerin maliyet ve zaman kontrolü, fiilen tamamlanan işler için harcanmış süre, paranın planlanmış süresi ve harcama miktarı ile karşılaştırılması suretiyle yapılır. Bu amaçla düzenlenen periyodik (genellikle aylık) raporlara CRM Maliyet performans raporları denir. Bir projede ilk aşama projenin hemen başında bir gelişme planı ve maliyet bütçesinin yapılmasıdır.

Bu raporlar yapılırsa ve düzenli uygulanırsa şu sorular cevaplanmış olur:

- a- İş istenilen sürelerde tamamlanmakta mıdır?
- b- İşe fiilen harcanan para (gerçek maliyet) öngörülen tutarlar kadar mıdır?

Maliyet performans raporu genellikle iki sapsmayı hesaplayarak raporlar. Bunlardan birincisi maliyet sapması ikincisi ise zaman(şedül) sapmasıdır.

Bu sapsmalar şöyle hesaplanır.¹⁹

Maliyet sapması: Tamamlanan CRM projesinin gerçek maliyeti-tamamlanmış işin bütçelenmiş maliyeti

Zaman sapması: Tamamlanan CRM projesinin bütçelenmiş maliyeti-öngörülen işin bütçelenmiş Maliyeti

Örneğin, Haziran 2000 itibarıyla CRM projesinin %35'i tamamlandığını ve bu proje için top-

lam 350,000 dolar harcadığını farz edelim. Bütçelenmiş maliyet 300,000 dolar ise; maliyet sapması formülün uygulanması halinde aşağıda gösterilen miktar farkı oluşmaktadır:

$$350,000-300,000= 50,000 \text{ dolardır.}$$

Buna ek olarak projenin öngörülen tamamlanma oranı %45 ise ve bu tamamlama derecesi için bütçelenmiş maliyet 35,000 dolar tutuyorsa. O halde zaman sapması

$$30,000-35,000= 5000 \text{ dolardır.}$$

Her iki sapmanın da olumsuzluğuna dikkat çekmek gerekir. Maliyet sapması olumsuzdur. Çünkü bütçelenmiş maliyetten daha fazla harcama yapılmıştır. Zaman sapması olumsuzdur, çünkü zaman kaybı dolayısıyla mali kayıp oluşmuştur.

10. SONUÇ

CRM Uygulamalarında Maliyet Analizi 3 ana safhada incelenmektedir. Bunlar insan, teknoloji ve süreç maliyetleridir. Maliyetlerin muhasebeleştirilmesi ve bunun sonucunda gelir, gider ve yatırım kalemleri, dolayısıyla bunların bütçelenmiş maliyetleri ile gerçek maliyetlerinin belirlenmesi bir CRM projesinde hedefe ulaşıp ulaşılmadığının sayısal göstergesidir.

CRM projelerinin yatırımlarının geri dönüşü uzun vadeli olmaktadır. Bu yüzden hemen sayısal bir beklenti içine girmek yanlış olur. CRM gider kalemleri genel anlamıyla pazarlama, insan kaynakları, ve bilgi işlem olmak üzere 3 ana kalemde incelenir. Yönetimsel maliyetlerin incelenmesinde eğitim maliyetleri, süreç belirleme maliyetleri, ve süreç uygulama maliyetleri ana maliyet unsurlarıdır. Teknolojik maliyetler donanım ve yazılım maliyetleri olarak incelenmektedir.

¹⁹ Gürsoy, a.g.k, s:677

KAYNAKÇA

Akdoğan, Nalan; **Pazarlama Maliyetleri ve Muhasebesi**, Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 197, 1982

Arthur Andersen Araştırma Raporları, **Andersen Global Best Practices**

Gel, Oğuz C.,**CRM Yolculuğu**; Sistem Yayıncılık, 1. Baskı; Haziran 2002

Gürsoy, Cudi; **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, Lebib Yalkın Yayınları,1. Baskı Ekim 1997

Horngren, Charles T/ Foster, George; Datar, Srikant; **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, 8th edition Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994

Jay, Chang; **The Customer Relationship Management Solutions Guide**, Ağustos 2001

Koç Holding, **Customer Oriented Transformation Konferans Raporu**, 4 Mart 2002

Koç Holding, **Don Peppers Müşteri İlişkileri Yönetimi Raporu**, 6 Haziran 2002

Odabaşı, Yavuz; **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık; 2. Baskı, Ağustos 2001

Öztekin, Hatice; **Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderlerinin Maliyetlerin İçindeki Yeri ve Önemi**, Dayanışma Dergisi, Haziran 2006/ 91

Türker Masum, Şahinoğlu Zeynep, Develi İldem, Balyemez Figen; **The Effect of Marketing Cost in Strategic Planning and Decision- Making Through Marketing Process**, Uluslararası Stratejik Yönetim Konferansı Bildiri Kitabı, 23- 25 Haziran 2006, Çanakkale

Yükçü, Süleyman; **Maliyet Muhasebesi (Yönetim açısından)**, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Bilgi İşlem Birimi Masa Üstü Yayıncılık Grubu, İzmir 1993