

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

GÖZDE ÇAKIR

İstanbul, 2007

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

GÖZDE ÇAKIR

Danışman: DOÇ. DR. S. BURAK ARZOVA

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi GÖZDE ÇAKIR'ın MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 28.10.2007

- 1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. SABRİ BURAK ARZOVA
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. GÜRBÜZ GÖKÇEN
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SEZAYİ DUMANOĞLU



ÖZET

Bu çalışmanın amacı, farklı müşterilerin yol açtığı kâr farklılığının, şirketin karar alma sürecine katkı sağlamak amacıyla belirlenmesidir. Bunun nedeni herbir müşterinin satış gelirlerine yaptığı katkı ile işletme karlılığına katkısının genellikle eşit olmamasıdır. Bu durum stratejik karar noktasında müşteri karlılık analizini gerekli kılmaktadır. Müşteri karlılık analizleri, geleneksel sistemde ürün bazında karlılığa bakmak yerine faaliyet tabanlı sistemde müşteri bazında karlılığı incelemektir. Müşteri karlılık analizi, müşteri geliri ve müşteri maliyeti şeklinde iki boyutta incelenmektedir. Müşteri maliyetlerinin ve karlılıklarının belirlenmesi, faaliyet tabanlı maliyetleme tekniklerini kullanarak gerçekleştirilmektedir.

Geçmişte yönetim muhasebesi raporları ürünlerin karlılıklarını analiz etmek üzerine yoğunlaşmaktadır. Geleneksel maliyetleme sistemine göre her bir müşteriden elde edilen gelirin, kara eşit katkısı olduğunu varsayılmaktadır. Geleneksel maliyet sisteminin günümüz şartlarına uygun olmadığı ve yeni maliyetleme tekniklerine ihtiyaç olduğu açıklanmaktadır. Bu çalışmada FTM yöntemi tanıtılarak geleneksel yöntemler ile karşılaştırmalı olarak incelenmektedir

Bu çalışmanın amacı üretim ve satış yapan işletmelerinde toplam üretim ve satış faaliyetlerinin maliyetinin faaliyet tabanlı maliyetleme yaklaşımı yardımıyla müşterilere nasıl yükleneceğini ve bu müşterilerin toplam karlılığa yapmış olduğu katkı marjındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bunun için kuyumculuk sektöründe bir uygulama yapılmaktadır. Satın alma davranışları birbirlerinden farklı olan müşteri gruplarının satın aldıkları ürünlere göre maliyetlendirilmektedir. Müşterinin satın alma davranışlarına ve isteklerine göre herbir müşteriden farklı kar elde edildiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Faaliyet tabanlı maliyetleme, geleneksel maliyetleme, müşteri karlılık analizi, müşteri karlılığı, müşteri maliyeti, kuyumculuk.

ABSTRACT

The purpose of this study, find out the differences in the profit margins which the customers contributions to make strategic decision of the company. All customers are not equal. Because the contribution of sales revenue of customers is not equal the contribution of company's profitability. In this situation, company's strategic decision making process need customer profitability analysis. Calculating the profitability of individual customers or customer profitability analysis implies looking at profitability at the customer level, instead of at the product level. Customer profitability analysis examined in two dimensions; customer cost and customer revenue. In this study customer profitability performed using activity based costing technique.

In the past, management accounting reports have tended to concentrate on analyzing profits by products. The company is calculated the contribution of the customer to company profitability by traditional cost management. Traditional costing assumed that all of the customer is equal contribute to company's profitability. Information was also given that traditional systems were not appropriate to todays conditions, newer costing techniques needed to be realized. In this study, explaining activity based costing method and other compared it with traditional costing method.

In this study is to expose how the cost of the total production and selling activities, which are performed by the production, and selling firms with the assistance of activity based costing will be charged to the customers. Additionally in this study tries to find out the differences in the profit margins which the customers contributions in the jewelery sector. Customer groups who buy different jewellery products have different purchasing behaviours. Different purchasing behaviours and different product's cost is caused by different profits. All customer cost (design, production operation, marketing activities etc.) is not equal each customers.

Keywords: Activity based cost management, traditional cost management, customer profitability analysis, customer profitability, customer cost, jewelery sector.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET.....	1
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. GELENEKSEL PAZARLAMADAN MODERN PAZARLAMAYA GEÇİŞ.....	4
2.1. Geçmişten Günümüze Pazarlama Ve Müşteri Kavramının Gelişimi.....	4
2.2. Müşteri Odaklı Bir Sistem: Büyük Değişim.....	7
2.3. Pazarlama Ve Muhasebe Arasındaki İlişkinin Gelişimi.....	8
2.4. Müşteri Merkezli Veri Tabanının Pazarlama Ve Muhasebe Sistemleri Açısından Değerlendirilmesi.....	10
2.4.1. Müşteri Merkezli Veri Tabanı Yönetimi.....	11
2.4.1.1. Pazarlama Bilgi Sistemi.....	12
2.4.1.2. Muhasebe Bilgi Sistemi.....	13
3. MÜŞTERİ KARLILIĞI.....	15
3.1. Müşteri Karlılığı Kavramı.....	15
3.2. Müşteri Karlılık Matrisi.....	16
3.3. Müşteri Karlılığı İle İlişkili Kavramlar.....	20
3.3.1. Müşteri Sadakati ve Müşteri Karlılığı Arasındaki İlişki.....	20
3.3.2. Müşteri Değeri ve Müşteri Karlılığı Arasındaki İlişki.....	23
3.3.3.1. Müşteri Yaşam Boyu Değeri Aşamaları.....	26
3.3.3.2. Müşteri Yaşam Boyu Değerinde Müşteri Maliyetleri.....	29
4. FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ.....	33
4.1. Maliyet Sisteminde Yaşanan Gelişim.....	33
4.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sistemi.....	34
4.2.1. Faaliyetlerin ve İş Süreçlerinin Maliyeti.....	35
4.2.2. Katma Değer Yaratmayan Faaliyetlerin Maliyeti.....	36
4.2.3. Faaliyetler Dayalı Performans Ölçümleri.....	36
4.2.4. Doğru Ürün/Hizmet/Müşteri Maliyeti (Maliye Nesneleri).....	37
4.2.4.1. Ürünler.....	37
4.2.4.2. Müşteriler.....	38
4.2.5. Kaynak Sürücüler.....	38

4.3. Geleneksel İle Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sisteminin Karşılaştırılması.....	38
4.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sisteminin Uygulama Aşamaları	40
4.4.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi.....	40
4.4.2. Faaliyet Maliyetlerinin Belirlenmesi	41
4.4.3. Faaliyet Düzeyinin Belirlenmesi	41
4.4.4. Kaynak Sürücülerin Seçilmesi.....	43
4.4.5. Faaliyet Maliyetlerinin Merkezlerinin Belirlenmesi.....	43
4.4.6. Giderlerin Faaliyet Merkezlerine Dağıtılması	44
4.4.7. Faaliyet Sürücülerinin Tanımlanması	44
4.4.8. Faaliyet Maliyetlerinin Maliyet Nesnelere Yüklenmesi.....	44
4.4.9. Maliyetlerin Analiz Edilmesi.....	45
5. MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ	48
5.1. Müşteri Karlılık Analizi'nin Tanımı	48
5.2. Geleneksel Maliyetleme Sistemine Göre Müşteri Karlılık Analizi	50
5.3. Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılığı Analizi.....	53
5.3.1. Müşteri İle İlgili Faaliyetlerin Maliyetlerinin Belirlenmesi	54
5.3.2. Müşteri Maliyetlerinin Belirlenebilmesi İçin Aşamalar	58
5.4. Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi'nin Analitik Modellemeler İle Teknolojiye Uyarlanması.....	72
5.4.1. Müşteri Karlılık Analizi Modelinin Kurulum Aşamaları	74
5.4.1.1. Aktif Müşterilerin Belirlenmesi.....	75
5.4.1.2. Kaynak ve Faaliyet Sürücülerini Anlamak	76
5.4.1.3. Müşteri Davranışlarına Göre Müşteri Segmentasyonu.....	77
5.4.1.4. En İyi Maliyetleme Modelleri İle Maliyet Değerlerini Elde Etme.....	79
5.4.1.5. Performansı Geliştirmek İçin Stratejik Planlar Yapmak	83
5.5. Müşteri Karlılık Analizi'nin Yararları	84
6. KUYUMCULUK SEKTÖRÜNDE FAALİYET TABANLI MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ UYGULAMASI	87
6.1. Araştırmanın Amacı.....	87
6.2. Şirket Hakkında Genel Bilgi.....	87
6.3. Pırlantalı Ürün Üretim Aşamaları.....	88
6.4. Geleneksel Sistem İle Ürün Maliyetlerinin Hesaplanması	91
6.4.1. Direkt İşçilik ve Direkt İlk Madde ve Malzemenin Giderlerinin Belirlenmesi	91
6.4.1.1. Direkt Malzeme Giderleri	91
6.4.1.2. Endirekt İlk Madde ve Malzemenin Giderlerinin Belirlenmesi.....	93
6.4.1.3. Direkt İşçilik Giderleri.....	93
6.4.2. Giderlerin Birinci Dağıtım Esasları	94
6.4.2.1. Gider Yerlerinin Belirlenmesi	94
6.4.2.2. Gider Dağıtım Tablosunun Oluşturulması.....	96

6.4.3. Giderlerin İkinci Dağıtım Esasları.....	102
6.4.3.1. Giderleri Dağıtılacak Gider Yerlerinin Belirlenmesi.....	102
6.4.3.2. Yardımcı Hizmet Gider Yerlerindeki Giderlerin Dağıtım Yöntemi: Kademeli Dağıtım Yöntemi.....	103
6.4.4. Sipariş Maliyet Yöntemi İle Ürün Maliyetlerinin Hesaplanması	107
6.4.4.1. Sipariş Maliyet Yöntemi İçin Ürün Gruplarına Göre Maliyetlerin Sınıflandırılması.....	107
6.4.4.2. Ürün Gruplarına Giderlerin Dağıtımı ve Sipariş Bazında Maliyetlerin Belirlenmesi	114
6.5. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi İle Müşteri Karlılık Analizi Uygulaması	119
6.5.1. Müşteri İle İlgili Faaliyetlerin Maliyetlerinin Belirlenmesi	119
6.5.1.1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Maliyetleri	120
6.5.1.2. Direkt İşçilik Maliyetleri	121
6.5.1.3. Genel Üretim Maliyetleri.....	122
6.5.2. Müşteri Maliyetlerinin Belirlenmesi Aşamaları	132
6.5.3. Müşteri Karlılığının Belirlenmesi	147
6.6. Uygulama Değerlendirme ve Öneriler.....	152
7. SONUÇ.....	155
KAYNAKÇA.....	157

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Pazarlamanın Değişen Rolü	8
Tablo 2: Pazarlama/ Muhasebe Anlayışının 1980 Öncesi ve Sonrası Karşılaştırılması ..	9
Tablo 3: Müşteri Katkı Payı Yaklaşımı	51
Tablo 4: Yüksek ve Düşük Hizmet Maliyetli Müşteriler.....	60
Tablo 5: Müşterilerin Aldığı Şişe Miktarı Ve Elde Edilen Gelir.....	69
Tablo 6: Müşteri Maliyet Sürücüleri,Oranlar, Kategorileri	70
Tablo 7: Her Bir Müşterinin Faaliyetleri Kullanım Miktarı	70
Tablo 8: X Firmasının Müşteri Karlılık Analizi Uygulaması	71
Tablo 9: Külçe Altın Alımı İçin Açılan Stok Kartı.....	92
Tablo 10: Pırlanta Alımı İçin Açılan Stok Kartı	92
Tablo 11: Alloy Alımı İçin Açılan Stok Kartı	93
Tablo 12: Alçı Alımı İçin Açılan Stok Kartı	93
Tablo 13: Radyum Alımı İçin Açılan Stok Kartı.....	93
Tablo 14: İşletmenin Tüm Gider Yerleri	96
Tablo 15: İşletmenin Tüm Gider Yerleri ve Dağıtım Anahtarları	98
Tablo 16: İşletmenin Gider Yerlerinin Kullandığı Dağıtım Anahtarları	98
Tablo 17: Giderlerin Gider Yerlerine Dağıtıldığı Gider Dağıtım Tablosu	99
Tablo 18: Gider Dağıtım Tablosu Özeti.....	101
Tablo 19: Gider Yerlerine Dağılımı Sağlayan Sürücüler	102
Tablo 20: Yardımcı Hizmet Gider Yerlerinin Diğer Giderlere Dağılımının Sırası	103
Tablo 21: Güvenlik Gider Yerindeki Giderin Dağıtım Anahtarı Yardımıyla Diğer Giderlere Dağıtılması.....	104
Tablo 22: Yemekhane Gider Yerindeki Giderin Dağıtım Anahtarı Yardımıyla Diğer Giderlere Dağıtılması.....	105
Tablo 23: Muhasebe Gider Yerindeki Giderin Dağıtım Anahtarı Yardımıyla Diğer Giderlere Dağıtılması.....	105
Tablo 24: Yardımcı Hizmet Gider Yerlerinin Kademeli Dağıtım Yöntemi ile Dağılımı	106
Tablo 25: Toplam Direkt ve Endirekt Malzeme Tutarı	108
Tablo 26: Ürün Grubuna Göre Direkt ve Endirekt Malzemeler	109
Tablo 27: 100 No’lu Ürün Grubunun Direkt ve Endirekt Malzeme Gideri	110
Tablo 28: 101 No’lu Ürün Grubunun Direkt ve Endirekt Malzeme Gideri	110
Tablo 29: 102 No’lu Ürün Grubunun Direkt ve Endirekt Malzeme Gideri.....	111
Tablo 30: 100 No’lu Ürün Grubu İçin Gider Yerine Göre Direkt ve Endirekt İşçilik Saatleri ve Giderleri	111
Tablo 31: 101 No’lu Ürün Grubu İçin Gider Yerine Göre Direkt ve Endirekt İşçilik Saatleri ve Giderleri	112
Tablo 32: 102 No’lu Ürün Grubu İçin Gider Yerine Göre Direkt ve Endirekt İşçilik Saatleri ve Giderleri	113
Tablo 33: 100, 101 ve 102 No’lu Ürün Gruplarının Toplam Genel Üretim Giderleri	114
Tablo 34: 100 No’lu Ürün Grubunun Sipariş Maliyet Kartı.....	116
Tablo 35: 101 No’lu Ürün Grubunun Sipariş Maliyet Kartı.....	117
Tablo 36: 102 No’lu Ürün Grubunun Sipariş Maliyet Kartı.....	118
Tablo 37: Direkt İlk Madde ve Malzeme Kaynak Havuzu İçerisindeki Giderler.....	121

Tablo 38: Direkt işçilik Giderlerinin Hesaplanması	122
Tablo 39: Giderlerin Ayrı Kaynak Havuzlarda Ayrı Kaynak Sürücüleri ile Gösterimi	124
Tablo 40: Ürünün Üretiminden Satışına Faaliyetlerin Sıralanmasının Gösterilmesi ..	125
Tablo 41: Kaynakların Faaliyetlere Dağılımındaki Kaynak Sürücüler.....	128
Tablo 42: Faaliyetlerin Kaynak Sürücüleri Miktarı.....	129
Tablo 43: Faaliyetlerin Kaynak Sürücüleri Kullanma Oranları.....	130
Tablo 44: Faaliyet-Gider Matrisi	131
Tablo 45: Müşterilere Faaliyetlerin Maliyetlerinin Dağılımı İçin Faaliyet Sürücüleri.....	137
Tablo 46: Ürün Gruplarının Tükettiği Faaliyetlere Göre İşçilik Saatlerinin Dağılımı	138
Tablo 47: Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Dağılımı.....	144
Tablo 48: Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Yüzdeleri	145
Tablo 49: Faaliyetlerin Giderlerine Göre Müşteri Bazında Maliyetler	146
Tablo 50: Ürün Gruplarına Göre Direkt ve Endirekt Malzeme Miktar ve Tutarı	148
Tablo 51: Ürün Gruplarının Gider Yerlerine Göre Birim Maliyetleri.....	149
Tablo 52: Ürünlerin Satış Fiyatları	150
Tablo 53: Geleneksel Maliyetleme Sistemi ile Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminden Çıkan Sonuçların Karşılaştırılması.....	151
Tablo 54: Müşteri Karlılığının Elde Edilmesi	151

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Pazarlama Ve Diğer Fonksiyonların Karşılıklı İlişkisi	6
Şekil 2: Müşteri Karlılık Matrisi	18
Şekil 3: Müşteri Sadakati ve Karlılığı Arasındaki İlişki	21
Şekil 4: Müşteri Değerini Oluşturan Unsurlar	24
Şekil 5: Müşteri Yaşam Boyu Değer Yolu.....	26
Şekil 6: Müşteri Yaşam Boyu Döneminin Altı Temel Adımı.....	27
Şekil 7: Müşteri Yaşam Boyu Değerinin- Maliyet Boyutları.....	30
Şekil 8: Geleneksel ve Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Karşılaştırılması	39
Şekil 9: Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sistemi	46
Şekil 10: Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizinin Aşamaları	54
Şekil 11: Kaynak Havuzlarında ki Büyük Defter Hesaplarının Kaynak Sürücüleri Aracılığıyla İlgili Faaliyetlere Dağılımı	57
Şekil 12: Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi Aşamaları	62
Şekil 13: Müşteri Karlılığı Oluşumu	63
Şekil 14: Müşteri Gelirini Etkileyen Faktörler.....	67
Şekil 15: Müşteri Karlılık Analizinin Modellemeler Yolu İle Oluşumunda Aşamalar	75
Şekil 16: Müşteri Karlılık Analizi'nin Oluşum Aşamaları	81

KISALTMALAR

CPA	Customer Profitability Analysis
CRT	Karat
C	Cilt
DİM	Direkt İşçilik Maliyetleri
DİMM	Direkt İlk Madde ve Malzeme
FTMS	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi
FTM	Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme
GR	Gram
GÜM	Genel Üretim Maliyetleri
MKA	Müşteri Karlılığı Analizi
MiYT	Müşteri İlişkileri Yönetimi Teknolojileri
NO	Numara
OLAP	On-line Analytical Processing
PBS	Pazarlama Bilgi Sistemi
S	Sayfa

1. GİRİŞ

Dünyada yaşanan rekabet, ve teknolojik gelişmelerde yaşanan artış, işletmelerin maliyetlerini azaltma ve etkinliklerini iyileştirme yolları aramasına neden olmaktadır. Maliyet muhasebesinde, müşteri kavramını ve müşteri karlılığını öne çıkaran yeni bir dönem başlamaktadır. Faaliyet-hacim-kar analizlerinin yerini faaliyet tabanlı maliyetleme almakta, yöneticiler bölüm karlılığından müşteri karlılığına yönelmekte ve gelirin maksimizasyonu yerine kar maksimizasyonu ön plana çıkmaktadır. Bu tez çalışmasında müşteri karlılığı analizinin yapılabilmesi için faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi kullanılmaktadır.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, geleneksel pazarlamadan modern pazarlamaya geçiş incelenmektedir. İkinci bölümde müşteri karlılığı ve müşteri ile ilgili kavramlar ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise müşteri karlılığının hesaplanabilmesi için gerekli olan faaliyet tabanlı maliyet sistemi ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde ise faaliyet tabanlı müşteri karlılık analizi aşamaları ile birlikte anlatılmaktadır. Beşinci bölümde ise mücevherat firmasında yapılan bir faaliyet tabanlı müşteri karlılığı analizi uygulaması yapılmaktadır.

İlk bölüm de geleneksel pazarlamadan modern pazarlamaya geçiş ile müşteriye bakış açısında yaşanan değişim incelenmektedir. Bu değişim sırasında doğru maliyetlerle satışlar yaparak maksimum kar elde edebilmek için pazarlama ve muhasebenin bir arada çalışmasının kaçınılmaz olduğu ortaya çıkmaktadır. Pazarlama ve muhasebenin temel ortak noktalarından birisi fiyat politikasıdır. Pazarlama departmanları, işletme veya marka ile müşterinin her ilişkisini kodlayarak bunları dev veri ambarlarına yerleştirmek, bu veri ambarlarından alınan bilgilerden sonuçlara vararak kârlılığı artırmayı amaçlamaktadır. Muhasebe de ise tüm giderler kaydedilmekte, ürünlerin maliyetlendirilmesi sırasında dağıtılmaktadır. Muhasebe bölümü tarafından kaydedilen bilgilerin doğru dağılımını sağlanması için pazarlama bölümünün ürünleri ihtiyaca göre geliştirmesi ve müşterilerin satın alma süreçlerini iyi tanımlaması gerekmektedir.

İkinci bölümde, müşteri karlılığı kavramı incelenmektedir. Bu bölümde müşteri geliri müşteri maliyeti ve müşteri karlılığı kavramları ele alınmaktadır. Müşteri karlılığının hesaplanmasının önem ve nedenleri sıralanmaktadır. Bu bölümde müşteri değeri de ele alınmaktadır. Müşteri yaşam dönem eğrisinde, müşteri geliri zamana göre aşamalara bölünmektedir. Bu aşamalarda elde edilen kar ve zarar da gösterilmektedir. İlk aşama; müşteri kazanmadır. Müşterinin satın alma aşaması; müşteri elde tutma ve geliştirme aşamasıdır. En son aşama olan müşteri çıkışı için ise müşteriden kurtulma ve analiz ederek karlı müşterileri seçerek karsız müşterilerden kurtulma aşamasıdır. Bu aşamalar da bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde müşteri karlılığı ölçümünün yöntemi ele alınmaktadır. Müşteri karlılığı ölçümünde faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi kullanılmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetlendirme sistemi ile işletmede yürütülen tüm faaliyetler analiz edilerek üretilen ürünün, sunulan hizmetin veya müşterinin kalitesine değer katan ve değer katmayan faaliyetler belirlenmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetlendirme sisteminin başlıca uygulama nedenleri; ürün-hizmet-müşteri maliyetlerinin belirlenmesi, süreç ve faaliyetlerin performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin ortadan kaldırılması ve azaltılmasıdır. Bu bölümde geleneksel sistem ile faaliyet tabanlı maliyet sistemi de karşılaştırılarak geleneksel sistemin dezavantajları ortaya konulmaktadır. İki sistem arasındaki en önemli fark geleneksel maliyetleme sistemini; maliyet oluşumunun kontrolüne yoğunlaşırken, faaliyet tabanlı maliyetlemenin; maliyet oluşumunun sebeplerinin kontrolüne yoğunlaşmasıdır.

Dördüncü bölüm de müşteri karlılığı analizi incelenmektedir. Faaliyet tabanlı müşteri karlılık analizi aşamaları incelenmektedir. Müşteri karlılığının geleneksel sistem ile ölçümü ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile ölçümü arasındaki farklılık ve bu farklılığın nedenleri açıklanmaktadır. Yüksek ve düşük maliyetli müşterilerin maliyetlerindeki farklılığın nedenleri ortaya konulmaktadır. Müşteri karlılık analizinin teknolojiye uyarlanması sırasında kullanılan analitik modeller ele alınmaktadır. Müşteri karlılık analizinin işletmede kurulacak bir model yoluyla uygulanabilmesi için geçmesi gereken aşamalar incelenmektedir. İşletmenin veritabanı üzerinde model kurularak faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile müşteri karlılık analizi yapılarak

kararlar verilmektedir. İşletmenin bilgi işlem sisteminde oluşturulan veri tabanı üzerinde kurulacak analitik modelin kurulum aşamaları incelenmektedir. Müşteri karlılık analizinin yapılmasının işletmeye yararları da ele alınmaktadır.

Son bölüm olan uygulama bölümünde kuyumculuk sektörü üzerine yapılmakta olan müşteri karlılık analizi ile faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile müşterilerin maliyetleri ile geleneksel yöntem maliyetleri arasındaki fark vurgulanmaktadır.

2. BÖLÜM

GELENEKSEL PAZARLAMADAN MODERN PAZARLAMAYA GEÇİŞ

Dünya da yaşanan büyük değişim ve rekabetin artışı ile işletmenin üretim aşamasından, müşteriye ürün ya da hizmetin sunulmasına kadar tüm aşamalarda müşteri odaklı olmasını gerektirmektedir. Bu bölümde pazarlamada yaşanan değişim, pazarlama bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi, pazarlama-muhasebe arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

2.1. Geçmişten Günümüze Pazarlama Ve Müşteri Kavramının Gelişimi

1970’li yılların ortalarından günümüze, yönetim organizasyon, pazarlama ve ürün yönetimi düşünce ve uygulamalarında çok sayıda yeni ve değişik görüşler ortaya çıkmaktadır¹. Dünyada yaşanan rekabet ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin maliyetlerini azaltma ve etkinliklerini iyileştirme yolları aramasına neden olmaktadır. Bu süreçte pazarlama bilimi, büyük bir değişim geçirmektedir². Pazarlamanın gelişiminde müşterinin yerini açıklayabilmek için pazarlamanın geçirdiği aşamaların incelenmesi gerekmektedir.

Üretime Yönelik Pazarlama: 1930’lu yıllara kadar, birçok işletme yöneticisi, pazarlamayı, üretimin bir uzantısı ya da bir parçası olarak görmektedir. Ürün tasarımı, tüketici istek ve ihtiyaçlarından çok üretim teknolojisine dayandırılmaktadır. Üretici işletmeler, genellikle birçok endüstride arz edilen ürünlere olan talep anlamına gelen satıcı pazarına sahip olmakla birlikte sipariş alma gibi alanlarda, sınırlı bir pazarlama çabası göstermektedirler. Bu dönemde, her üretilenin kolayca satılabildiği pazar koşullarında, yoğun tutundurma ve satış çabalarına gerek duyulmamaktadır³.

¹ Hayrettin Zengin, Ömer Fahrettin Demirel, “Türk Yöneticilerin Pazarlamaya Bakışı”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir: Osmangazi, 26.11.2004, iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-04.pdf, (31.03.2006), s.667.

² Mehmet Şahin, **Genel İşletme**, Eskişehir: A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2000, s.167.

³ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen, 13. Basım, 2001, s.257.

Ürüne Yönelik Pazarlama: Pazardaki arz ve talebin birbirine yaklaşması nedeniyle, tüketicinin en kaliteli, yüksek performanslı ve özellikleri olan ürünleri tercih ettiği dönemdir⁴. Ürünlerin nitelikleri ile ön planda olduğu dönemdir.

Satışa Yönelik Pazarlama: En ciddi ekonomik kriz olan Büyük Ekonomik Kriz'in (1929-1933) etkisi ile üretimin değil, satışın zorlaştığı bir ortamda gelişmektedir⁵. 1930'lu yıllarda, üretim kapasitesinin artması ile arz talepten fazla olmaktadır. Bundan dolayı piyasa, üreticiler için daha rekabetçi olmaya başlamaktadır. İşletme yöneticileri, tüketicileri kendilerine çekebilmek için, pazarlama etkinliklerini geliştirerek reklâma daha fazla para ayırmaktadırlar. Bu dönemde pazarlama çalışmaları, işletmelerin rakiplerine oranla satışlarını artırmaya yönelik olmaktadır. İşletmeler, bu dönemde tüketicilerin ihtiyaçları ile yüzeysel bir şekilde ilgilenmektedirler⁶.

Pazara Yönelik Pazarlama: 1950'li yıllarda, tüketici istek ve ihtiyaçlarına yönelik pazarlama etkinlikleri başlamaktadır. Bu dönemde iyice gelişen ekonomiler, endüstriler ve kitlesel üretim, ülkelerde ve dünyada alıcılar pazarının oluşmasına neden olmaktadır. Bunun nedeni, üretimin tüketimi, karşılayabildiği bir pazarın oluşmasıdır. Bu olgu, işletmeleri, tüketici odaklı olmaya yöneltmektedir⁷. İşletmenin pazarlama açısından başarılı olması için tüketicinin ne satın almak istediğini araştırarak, ona göre ürün geliştirmesi ve markasını konumlandırması gerekmektedir. Bu dönemde işletmeler, “ne pahasına olursa olsun, çok satıp, çok kar etme” yerine tüketicilere daha uzun vadeli yaklaşmaktadır. İşletmenin kar edebilmesi için tüketicinin de satın aldığı maldan tatmin olması gerekmektedir⁸. Pazarlama kavramı, işletmenin uzun dönemde karlılığını hedefleyen ve işletmenin pazar ile bütünleşmesini sağlayan, tüketici istek ve ihtiyaçlarına dayanan pazarlama kavramına dönüşmektedir.

Rekabete Dayalı Pazarlama: Küresel koşullarda işletmeler, tüketicilere diğer işletmelerden daha fazla tatmin sağlamadıkça, pazarda kalamayacaklarını anlamaktadırlar. Bu gelişme, tüketicilere rakiplerden daha çekici gelen ürün sunulması

⁴ Zengin, Demirel, s.668.

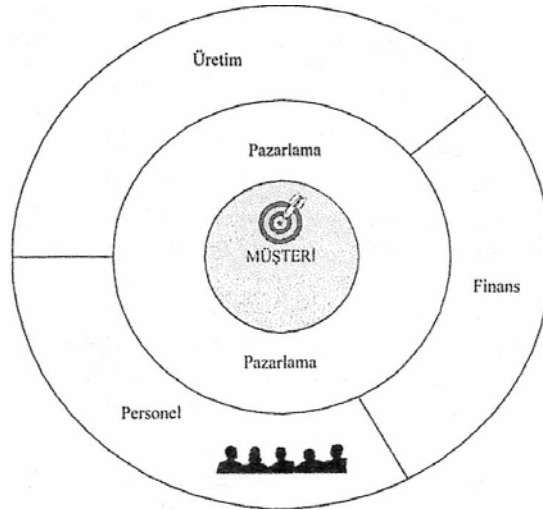
⁵ Mucuk, s.258.

⁶ Şahin, s.168.

⁷ Şahin, s. 168.

⁸ Mucuk, s.258.

anlayışının benimsenmesine yol açmaktadır. Yarış üstünlüğü sağlayabilmek için iki yaklaşım söz konusudur: Birinci yaklaşım; benzer ürünlere göre daha düşük fiyat ile pazarda yer almaktır. Bu yaklaşımda, iyi bir işletmecilikle üretim ve pazarlama maliyetleri azaltılarak, ürünün pazardaki fiyatı düşürülmektedir. İkinci yaklaşım ise tüketici tatminini daha da artıracak ürünler sunmaktır. Bu yaklaşımda ürünün farklılaştırılmasının amacı, rakiplerin yapamadığı bir yol, yöntem ya da yaklaşımla müşteri tatminini gerçekleştirmektir. Bu yaklaşım, müşteri hizmetleri ve kaliteye oldukça önem verilmesini gerektirmektedir. Yarışa dayalı pazarlama döneminde, müşteri bağlılığı yaratmak önemlidir. Müşteri bağlılığı; müşterinin satın alarak denediği üründen tatmin olmasıyla ve tüketicinin ürün/hizmet hakkında olumlu bir tutuma sahip olmasıyla sağlanmaktadır. Müşteri, bir işletmenin malından tatmin olduğu zaman diğer ürünleri/hizmetleri satın almamakta veya daha az satın almaktadır⁹.



Şekil 1: Pazarlama Ve Diğer Fonksiyonların Karşılıklı İlişkisi

Kaynak: Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, İstanbul: Papatya, Nisan, 2000, s.173

Bir işletmede pazarlama bölümüne müşterileri tatmin etme konusunda diğer bölümlerin de yardımcı olması gerekmektedir. Şekil 1’de, işletmenin müşteri ile ilgili bütün fonksiyonlarını kontrol eden pazarlama bölümünün görevini işaret etmektedir.

⁹ Şahin, s.169.

Pazarlamanın işletmenin diğer bölümleri ile karşılıklı olarak birbirlerine ihtiyaç içinde olduğu görülmektedir¹⁰.

2.2. Müşteri Odaklı Bir Sistem: Büyük Değişim

Dünya da yaşanan büyük değişim ve rekabetin artışı ile işletmenin üretim aşamasından, müşteriye ürün ya da hizmetin sunulmasına kadar tüm aşamalarda müşteri odaklı olması gerekmektedir. Üretim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler ile ürünler arasındaki farklılıklar az olduğundan ve teknolojik yenilikler rakipler tarafından çok çabuk taklit edilebildiğinden ürün hayat döngüsü eskiye göre daha kısadır. Bu durumda ürünün farklılaştırılabilmesi zorlaşmaktadır. *Gerçek rekabet avantajı artık ürün yönetimi değil müşteri ilişkileri yönetimi olmaktadır.* Müşterinin mevcut veya gelecekteki olası değeri, müşteri değerinin bugün ve gelecek satın alma davranışlarına göre incelenmektedir. Bunu yapabilmek için müşteri ile işletmenin ilişkisinin en üst düzeye çıkarılmasının amaçlandığı dinamik ve bütünlük bir pazarlama sistemi gerekli olmaktadır¹¹.

Tablo 1’de görüldüğü gibi geleneksel pazarlamadan, değer temelli pazarlamaya geçiş ile ürün, odak noktası olmaktan çıkmaktadır. Artık önemli olan müşteri değeridir. Günümüzde “değer” kavramı pazarlama stratejilerine yön veren bir kavramdır. Geçmişte pazarlama yöneticileri müşteriler, kanallar ve rakipler konusunda uzmanlaşmışken, günümüzde müşteri değerinin nasıl artırılacağı konusunda uzmanlaşmaktadırlar. Bunun için pazarlama departmanlarının, modern finansal planlama tekniklerini de incelemeleri gerekmektedir. Geçmişte pazarlama departmanında çalışanlar, muhasebe temelli yönetimin kendilerini sınırladığını öne sürerek, pazarlama stratejilerini kısa vadede kazanç iyileştirilmesi olarak yürütmektedirler. Ancak ne marka ne de müşteriye yapılan yatırımlar kısa vadede getiri sağlamamaktadır. Marka ve müşteri için yapılan harcamalar, yıllar sonra karşılıkları alınması ve nakit akışı yaratmaları için yapılmaktadır¹².

¹⁰ Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, İstanbul: Papatya, Nisan, 2000, s.173.

¹¹ Hakan Altıntaş, **Müşteri Sermayesi Yönetimi**, İstanbul: Alfa Aktüel, 2006, s.52.

¹² Peter Doyle, **Değer Temelli Pazarlama**, İstanbul: Mediacat, 2003, s..65-66

Tablo 1
Pazarlamanın Değişen Rolü

	GELENEKSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI	DEĞER TEMELLİ PAZARLAMA ANLAYIŞI
Pazarlamanın Amacı	Ürün değeri yaratmaktır.	Müşteri değeri yaratmaktır.
Pazarlama Stratejisi	Pazar payını arttırmaktır.	Pazarlama varlıklarını geliştirip yönetmektir.
Katkı	Müşteri rakip ve kanal bilgisidir.	Pazarlamada müşteri değeridir.
Varlık kavramı	Pazarlama da somut varlıklar önemlidir.	Pazarlamada soyut varlıklar önemlidir.
Mantık	Pazarlama da karları artırmak önemlidir.	Pazarlama müşteri değerini artırmak önemlidir.
Performans Ölçütleri	Pazar payı, müşteri tatmini, yatırımın geri dönüşüdür	Müşteri değerinin ölçümüdür.

Kaynak: Peter Doyle, **Değer Temelli Pazarlama**, İstanbul: Mediacat, 2003, s.66

Bu değişimlere paralel bir değişim, müşteri ile kurulan ilişkiyi ana eksen olarak gören yeni bir pazarlama anlayışı kavramına yol açmıştır. **İlişkisel pazarlama**, müşteri ve diğer ortaklarla belli bir kar noktasında, uzun vadeli interaktif ilişkiyi kurmak, büyütmek, geliştirmek ve gereğinde sınırlamak ve karşılıklı değişim ve sözlerin tutulmasına dayanmaktadır. *İlişkisel pazarlama tedarikçi ve müşteriler arasında uzun vadeli ilişkiyi ve uzun vadeli karlılığı vurgulamaktadır*¹³.

2.3. Pazarlama Ve Muhasebe Arasındaki İlişkinin Gelişimi

1980’li yıllara kadar geçen dönemde geleneksel muhasebenin ana konusu üretilen mallardır. Bu dönemde işletme karları yüksek olup, satış gelirlerinin maksimize edilmesi birçok sektörde pazarlama stratejilerinin temel konusudur. 1980’li yıllarda ise artan rekabet ve daralan kar marjları, şirketleri yönetim ve pazarlama stratejilerini değiştirmeye yöneltmektedir. İşletmeler, müşteri ve hizmet odaklı hale gelerek, yönetim stratejilerini ”ürün odaklı” dan “müşteri odaklı” ya çevirmektedirler¹⁴. Bu değişiklik iş dünyasında birçok yeni muhasebe uygulaması ve pazarlama yaklaşımlarını gündeme getirmektedir. Bundan dolayı, rekabete dayalı iş ortamı şirketlerin maliyetleri, ürünleri, müşterileri ve performansları konusunda gerçeğe çok daha uygun bilgilerin üretilmesini

¹³ Zengin, Demirel, s.668.

¹⁴ Juha Salomaa, Customer Analysis as a Foundation of Company Profitability ., http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU91.167/Seminar_papers/Salomaa_Juha.pdf, (2001). Aktaran: Sezay Dumanoğlu, **Müşteri Karlılık Analizi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005, s.13

gerekli kıldığından, şirketler geleneksel muhasebe yöntemlerini değiştirmeye başlamışlardır¹⁵.

Tablo 2
Pazarlama/ Muhasebe Anlayışının 1980 Öncesi ve Sonrası Karşılaştırılması

1980 ÖNCESİ GELENEKSEL MUHASEBE/PAZARLAMA ANLAYIŞI	1980 SONRASI GELENEKSEL MUHASEBE/PAZARLAMA ANLAYIŞI
<i>Ürün Odaklı Maliyetleme</i>	<i>Müşteri Odaklı Maliyetleme</i>
<i>Faaliyet-Hacim-Kar Analizi</i>	<i>Faaliyet Tabanlı Maliyetleme</i>
<i>Departman /Ürün Karlılığı</i>	<i>Müşteri/Segment Karlılığı</i>
<i>Gelirin Maksimizasyonu</i>	<i>Karın maksimizasyonu</i>

Kaynak: Sezay Dumanoglu, **Müşteri Karlılık Analizi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005, s.13

1980 öncesi geliri maksimize etme çabasının yerini, bu tarihten sonra karı maksimize etme çabası almakta ve pazarlamada verimliliğin (girdi/çıktı) önemi kavranmaktadır. Pazarlama yöneticileri, satışlardaki her bir liralık artışın şirket karında eşit oranda bir artışa neden olmadığını anlamaktadırlar. Pazarlama anlayışındaki gelişmeler ile muhasebeden farklı bilgilerin talep edilmesi gerekmektedir. Muhasebenin de bu bilgi ihtiyacını karşılayabilmesi için geleneksel muhasebe yöntemlerini değiştirmesi gerekmektedir. Maliyet muhasebesinde, müşteri kavramını ve müşteri karlılığını öne çıkaran yeni bir dönem başlamaktadır. Faaliyet-hacim-kar analizlerinin yerini **faaliyet tabanlı maliyetleme** almaktadır. Yöneticiler bölüm karlılığından müşteri karlılığına yönelmektedirler¹⁶.

Pazarlama ve muhasebe sistemleri arasındaki bilgi akışının düzenli olması işletmenin başarısı için zorunludur. Çünkü pazarlama stratejilerini öne çıkaran maliyet bilgileri, muhasebe sisteminden toplanmaktadır.

¹⁵ Sezay Dumanoglu, **Müşteri Karlılık Analizi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005, s.13.

¹⁶ Dumanoglu, s. 11.

Müşteri odaklı bir işletme olmak; müşterileri anlama, müşterilerin ihtiyaçlarını öngörme ve müşterilere hızla cevap verebilme sorumluluğunun işletmenin üzerinde olması demektir. Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) uygulamalarını kullanarak, müşteri davranışlarına ve istatistiklerine yönelik pazarlama stratejileri geliştirmektedirler. Müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerinin kullanılabilmesi için öncelikle işletmenin müşterilerin tanınması gerekmektedir. Tüm müşterilerin tanınabilmesi için işletmenin veri tabanına sahip olması gerekmektedir. Amaç, muhasebe bilgi sistemini yapılandırarak, pazarlamanın müşterilere ait finansal bilgi ihtiyacını karşılamak için, karlı müşterileri karsız müşterilerden ayırabilecek, analizini yapabileceği bir veri tabanı oluşturmaktır.

2.4. Müşteri Merkezli Veri Tabanının Pazarlama Ve Muhasebe Sistemleri Açısından Değerlendirilmesi

Müşterinin elde ediliş sürecinden başlanarak, ürün ve hizmetin sunumundan, müşteri devamlılığı ve sadakatinin sağlanmasına ve müşteriye işletme için karlı bir müşteri haline dönüştürmeye kadar olan süreçte teknoloji ve teknolojinin etkilediği yeni yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. İşletmeler bu yeniliklere uyum sağlayabilmek ve müşteri ilişkilerini çağdaş yöntemlerle geliştirerek rekabet avantajı elde edebilmek ya da var olanı kaybetmemek için bir çaba içine girmektedirler. Müşterinin her hareketini, işletme veya marka ile her ilişkisini kodlayarak bunları veri ambarlarına yerleştirmek, bu veri ambarlarından alınan bilgilerden sonuçlara varmak, sonuçta pazarlama maliyetlerini azaltmak veya aynı maliyet ile kârlılığı artırmak amaçtır¹⁷.

Müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurmak için işletmede yaşanacak örgütsel değişim zorunludur. İşletmeler, müşterilerin yaşam dönemi boyunca müşterilerin değerini arttırmayı ve uzun dönemli karlı müşteri ilişkileri kurmayı misyon olarak kabul etmektedir. Örgüt yapısı içinde yer alan tüm departmanlar aynı noktada buluşmaktadırlar. Başlangıçta ayrı çalışan bilgi işlem merkezi, muhasebe bilgi sistemi ve pazarlama departmanları bu noktada buluşmaları gerekmektedir.

¹⁷ Şule Özmen, Uğur Özmen, “21. Yüzyılın Pazarlama Paradigmasında Pazarlama’nın Yeni İkizi: Teknoloji”, **Ulusal Pazarlama Kongresi**, Afyon:Kocatepe Üniversitesi, 16-19 Mayıs 2002, suleozmen.marmara.edu.tr/teblig_sunumlar/10paz_ikizi_teknoloji_sule_ozmen.doc (30.04.2006),s.2

2.4.1. Müşteri Merkezli Veri Tabanı Yönetimi

Stratejik açıdan veri tabanının rolü; pazarlama bölümünün hedef müşteri kitlesini tanımlamasına ve müşteri ile pazarlama bölümü arasında sürekli bir ilişki kurulmasına yardımcı olmaktır. Kurulan ilişki muhasebe sistemi ile de kurularak müşterilerin maliyetlenmesi sağlanmaktadır. Dolayısıyla müşteri karlılığı müşteri bazlı olarak elde edilebilmektedir. Bu noktada, veri tabanı; pazarlama bölümünün ve istihbarat sisteminin kalbi durumundadır¹⁸. Müşteri merkezli veri tabanının yararları aşağıdaki gibi belirtilmektedir¹⁹.

- Müşteri merkezli veri tabanı, müşterilerin ve işletme ile olan ilişkilerinin izlenmesini sağlamaktadır. Bu sayede firma, uzun süreli ilişki kuracağı müşterilerini belirleyerek verimsiz çabalardan kaçınmakta ve kaynaklarını doğru hedefe yönlendirmektedir.

- Müşteri merkezli veri tabanı, işletmenin mevcut müşterilerini tanıması, kendi ürün ve hizmetlerinin hangi müşteri kitlesini hedeflediğini göstermektedir. Bu da sunulan ürün ve hizmetin kullanıcı sayısını arttırmak için çok önemli bir bilgidir. Aynı işlem rakibin müşterileri hakkında da yapılabilir.

- Müşteri merkezli veri tabanının kullanarak her bir segmentte yer alan müşteriler ile değişik iletişim kurma şansı oluşmaktadır. Örneğin karlılığı artırmak için, kullanım sıklığı düşük olan müşterilere tekrar satın almaya yönelik mesajlar gönderilirken, sık kullanıcı olan müşterilere marka bağlılığı ile ilgili mesajlar gönderilmektedir.

- Müşteri veri tabanı, satış sonrası memnuniyetin desteklenmesine olanak tanımaktadır. İşletmeden alışveriş yapan bir müşteriyle satış sonrası bireysel düzeyde iletişim kurulması, ürünle ilgili fikir ve önerilerinin sorulması, servis, bakım, ücretsiz değiştirme gibi olanaklardan haberdar edilmesi veri tabanı sayesinde mümkündür

¹⁸ Nilay Başok Yurdakul, “Veri Tabanlı Pazarlamanın Pazarlama İletişimine Katkısı”, **Kırgızistan: Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Ağustos,2003, Sayı: 6 <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Yurdakul.pdf>, (02.02.2006), s.224.

¹⁹ Yurdakul, s.224.

Müşterinin verdiği satın alma kararı pekiştirilmektedir. Bu durum, müşterinin elde tutulmasına yönelik fayda sağlamaktadır. Müşteri kayıplarını azaltmaktadır.

- Promosyona duyarlı kitlenin anlaşılmasına imkân vermektedir. İşletme hangi promosyon çabalarının, hangi grupta daha iyi sonuç verebileceğini anlamaktadır. Doğru hedef kitleye ulaşıldığı takdirde müşteri karlılığı olumlu etkilenmektedir.

- Müşteri merkezli veri tabanı sayesinde mevcut dağıtım kanalının daha etkin kullanımının yanı sıra yeni kanal alternatifleri ortaya çıkabilmektedir.

Bilgi yönetiminde etkinlik, bilgiyi oluşturan bileşenlerin doğru ve dengeli dağılımı ile sağlanmaktadır²⁰. Müşteri merkezli bir veri tabanı oluşturarak, işletme karlılığının artırılabilmesi için hem pazarlama bilgi sistemlerinden hem de muhasebe bilgi sistemlerinden verilerin veri ambarlarında toplanması gerekmektedir.

2.4.1.1. Pazarlama Bilgi Sistemi

Pazarlama bilgi sistemi (PBS), pazarlama karar alıcıları veya yöneticileri tarafından pazarlama planlaması, yürütme ve kontrollerini geliştirmede kullanılmak üzere, ilgili ve doğru bilgilerin toplanması, saklanması, ayıklanması, istendiğinde hazır edilmesi, çözümlenmesi, ilgili yerlere dağıtımı ve değerlendirilmesi için insan, makine ve prosedürlerin sürekli ve etkileşimli olarak yapılaştırılmasıdır²¹. Müşterinin satın alma davranışları ile ilgili bilgiler, şirketlerin öz sermaye olarak en büyük varlığını temsil etmektedir. Bunun için pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesinde bilgi teknolojilerinin rolü ve önemi büyüktür. PBS, rekabet avantajı yaratılmasında ve işletmenin faaliyetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, günümüzün global pazarlarında bir firmanın rekabet avantajı elde edebilmesi için başarılı bir pazarlama bilgi sistemine sahip olması gerekmektedir²². Diğer taraftan bir işletmenin çevresi ile uyum içerisinde olması ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için dış çevresi hakkında güncel bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu

²⁰ Yurdakul, s.223

²¹ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri- Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, İstanbul: Beta, 8.Basım, Ocak, 1999, s.129.

²² Mehmet Marangoz, Pazarlama Bilgi Sisteminin Bankacılık Sektöründe Kullanılması, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir: Osmangazi, 26.11.2004, iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/05-01.pdf, (31.03.2006), s.200.

bilgiler, PBS ile etkili ve verimli pazarlama kararları veri ambarında toplanarak, analiz edilerek, kullanıma hazır hale getirilmektedir²³.

PBS, yöneticilerin karar verme faaliyetlerine yardım ederek, firmanın tüketici ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermesini sağlamaktadır. Aynı zamanda tüketiciler ihtiyaçlarının daha iyi nasıl karşılanacağı konusunda yöneticilere yol göstermektedirler. PBS’ de yapılan analizler ile müşterilerden sağlanan geri bildirimler alınmaktadır. Bu bilgiler, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması değiştirilmesi ya da yok edilmesi konularında kullanılmaktadır.

2.4.1.2. Muhasebe Bilgi Sistemi

Pazarlama da alınan stratejik kararların, çeşitli kaynaklardan sağlanan güvenilir bilgilerle desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle gelecekteki faaliyetlerin planlanması ve kontrolünde çoğu durumda işletmenin muhasebe bölümünden sağlanan bilgilerden yararlanılmaktadır. Bu nedenle kaliteli karar almayı kolaylaştırması bakımından pazarlama bilgilerinin muhasebe bilgileri ile desteklenmesi gerekmektedir²⁴.

Maliyet muhasebesi, pazarlamada karar vermeye yönelik açıklama ve tanımlama biçiminde bir karar modeli olarak kullanılmaktadır. Pazarlama ve muhasebenin temel ortak noktalarından birisi **fiyat politikasıdır**. Pazarlamada fiyat politikasını bir çok yönden ele alınmasına rağmen, maliyet muhasebesi kurallar çerçevesinde minimum fiyat sınırının hesaplanmasıyla ilgilenmektedir²⁵.

Fiyatlar, işletmelerde pazarlama sistemi içinde karar almada kullanılan temel bilgi sistemini oluşturan maliyet muhasebesine dayalı olarak kararlaştırılmaktadır. Fiyatlama denildiğinde maliyet muhasebesi ön plana çıkmaktadır. Ancak pazarlamadaki fiyat, pazarlama karmasının da bir unsuru olmasından dolayı etkilidir. Çünkü fiyatlandırma stratejileri oluşturulurken her ne kadar maliyetleme önemli de olsa neye göre maliyetlendirme yapılması gerektiği de önemlidir. Müşterilerin her biri birbirinden farklı hedef kitlelerde yer alabilmektedir. Hedef kitlenin yaşam biçimi, tüketim

²³ Marangoz, s.200

²⁴ Yunus Ceran, Emin İnal, “Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları İçin Pazarlama Muhasebesi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:22, Ocak-Haziran, 2004, s.63

²⁵ Ceran, İnal, s.64.

alışkanlıkları, imajları, beklentileri, gelir düzeyleri fiyatlandırma yaparken dikkat edilmesi gereken unsurlardandır.

3. BÖLÜM

MÜŞTERİ KARLILIĞI

Müşteri karlılığının temelinde ürün veya hizmet karlılığı yatmaktadır. Bundan dolayı ürün karlılığı analizlerinde, ürün maliyetleri satış, pazarlama, dağıtım ve bu faaliyetlere ilişkin idari giderlerin müşteri bazında izlenmesi daha doğru bir maliyet bilgisi vermektedir. Bu bölümde müşteri karlılığı kavramı açıklanmaktadır. Müşteri karlılığı ile müşteri sadakati, müşteri değeri ilişkileri ortaya konmaktadır. Müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri karlılığı ölçümü ele alınmaktadır.

3.1. Müşteri Karlılığı Kavramı

Müşteri karlılığı, belirli bir dönem içerisinde bir müşterinin yarattığı gelirden, müşteri maliyetlerinin düşülmesi ile belirlenen müşteri düzeyinde bir değişkendir²⁶.

Müşterinin, işletme veya marka ile ilk tanışmasından, satışı gerçekleştirene kadar yapacağı masraflardan daha fazlasını işletmeye gelir olarak döndürebilecek kimse kar getiren müşteridir²⁷.

Ürün karlılığı yerine müşteri karlılığını incelemek, müşteri karlılığı analizi (MKA) veya bireysel müşterinin karlılığını hesaplamaktır. İşletme ve müşteri arasındaki ilişkiyi sağlayan ürün ve hizmet maliyetleri, toplam maliyetinin sadece bir bölümüdür. Sipariş yönetimi, lojistik, satış, pazarlama ve destek faaliyetlerinin düzeylerindeki değişiklikler, brüt ürün karlılığında farklılıklar yaratabilmektedir²⁸. Bu farklılıklar segmente edilmiş müşterilerin özelliklerine göre oluşmaktadır. Dolayısıyla kara katkıları da farklı olmaktadır. Bu yüzden karlı müşteri segmentlerine yönelerek karlılığı artırabilmek için müşteri karlılığı analizi yapılmaktadır. Bulunan karlı müşterileri elde tutabilmek, daha karlı hale getirebilmek, sadakatlerini artırabilmek için yeni pazarlama stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

²⁶ Magnus Soderlund & Mats Vilgon, "Customer Satisfaction And Links To Customer Profitability An Empirical Examination of the Association Between Attitudes and Behaviour", *SSE/EFI Working paper Series In Business Administration*, <http://swoba.hhs.se/hastba/1999.htm>, Erişim tarihi: 15.03.2006, No:1, January 1999, s.4

²⁷ Phillip Kotler, **Marketing Management**, Northwest University, Prentice Hall, 11.th Edition, 2000, s. 81

²⁸ Sander Van Triest, "Customer Size And Customer Profitability In Non-contractual Relationship", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 2005, 20, 2/3, p.148, Proquest Veri Tabanı, (15.03.2006)

Her bir müşterinin karlılığının artırılması, sadece basit anlamda ürünlerin maliyeti ile değil, aynı zamanda işletmenin maliyet ve karlılığını uzun dönemli incelenmesini gerektirmektedir . İşletmenin gelecekte vereceği kararlar ile ilgili olarak incelemesi gereken konular; müşteri sayısı, müşteriden elde edilen gelir, hedef kitle olarak seçilen müşterilerin özellikleri ve kaybedilmiş müşterilerin özellikleridir. Rekabet içindeki işletmelerin bu konuları incelemeleri, kendi kar kaynaklarını bilmeleri ve maliyet yapılarını analiz etmeleri, gelecek ile ilgili tahminlerde bulunarak işletmenin önünde ışık tutmak açısından önemlidir²⁹.

3.2. Müşteri Karlılık Matrisi

Günümüzde pazarlama açısından bakıldığında, müşteri varlığının tümünü aynı derecede karlı kabul etmek doğru bir yaklaşım değildir. Müşteri kitlesinin ancak bir bölümü karlı olarak nitelendirilmektedir. İşletmeler için doğru müşterileri seçebilmek önemlidir, çünkü bazı müşteriler değer yaratma potansiyeline sahip değildirler. Bunun iki nedeni vardır;

- **Birinci neden**, bazı müşterilere hizmet sunmanın maliyetinin, müşterinin işletme için yarattığı getiriden daha büyük olmasıdır.

- **İkinci neden** ise şirketin bu müşterilere etkin ve düşük maliyetle hizmet sunmasına olanak sağlayan yetenekler bileşimine sahip olmamasındandır.

Bu nedenlerden dolayı müşteri karlılığı hesaplandığında, işletmelerin küçük satış hacmine sahip müşterilerinin işletmeye sağladığı kar paylarının yüksek olabileceğini, büyük satış hacmi olan müşterilerin ise işletme için küçük karlar sağlayabildiği görülmektedir³⁰.

Her bir müşterinin talep ettiği ürünlerin yanında talep ettiği hizmetler de birbirlerinden farklıdır. Müşteri memnuniyeti önemlidir ancak uzun dönemli amaç ise işletmenin ve müşterinin karlılığının artmasını sağlamaktır. Müşteri memnuniyetini kazanabilmek için müşteriye sunulacak hizmetlerin seviyesi ile işletmenin karlılık

²⁹ Gary Cokins, “Are All Of Your Customers Profitable To You?”, *A Sas White Paper*, www.sas.com/offices/europe/slovakia/events/pdf/profitability2.pdf, (06.05.2006), s.3

³⁰ Triest, s.154

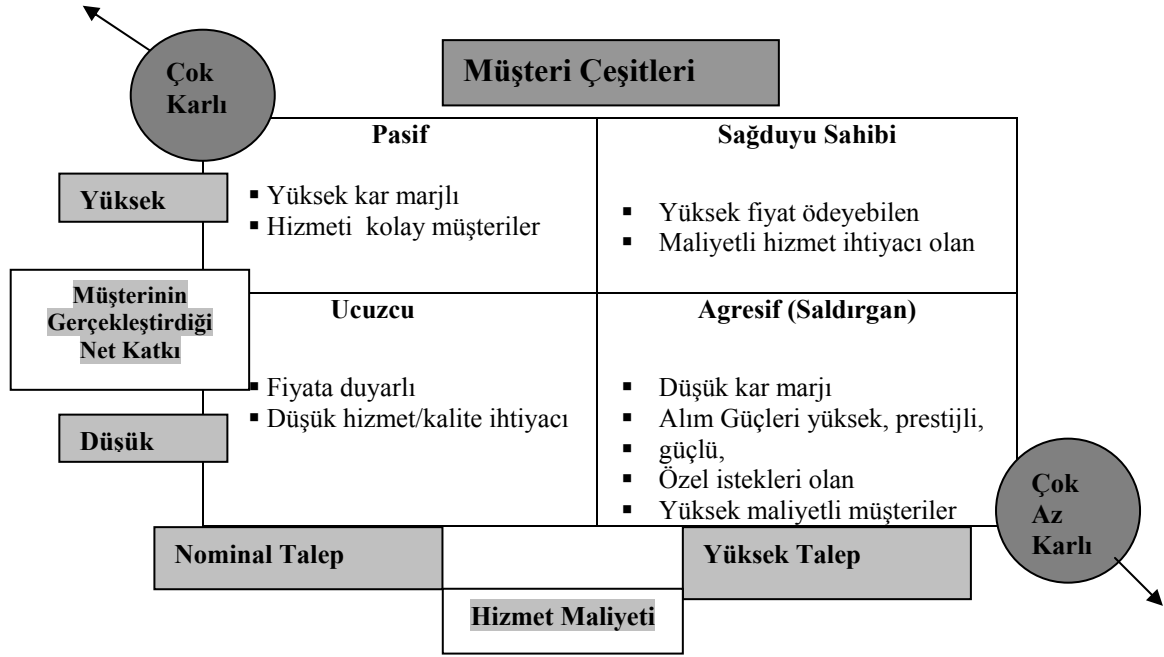
seviyesi arasında dengenin sağlanabilmesi gerekmektedir. Çünkü birçok müşteri standart ürünler, hizmetler ve siparişlerden çok kişiselleştirilmiş, kendilerine özel taleplerde bulunmaktadır. Bu durumda dengeyi sağlayabilmek oldukça önemlidir. Dördüncü bölümde ayrıntılı olarak ele alınacak olan faaliyet tabanlı maliyet yönetim sistemi, müşteriye sunulacak hizmet seviyesi ile işletmenin karlılık seviyesi arasındaki dengeyi sağlayabilmek için kullanılabilecek bir araçtır³¹.

Şekil 2’de görülen müşteri karlılık matrisinde, “Gerçekleşen Net Katkı” ve “Hizmet Maliyeti” olmak üzere iki eksen üzerinde müşteriler, elde edilen kar marjlarına göre bölümlendirilmektedir.

Şekil 2’de dört bölüm incelenecek olursa **sol üst bölümdeki** “*pasif*” olarak adlandırılan müşteriler, işletmede yarattığı hizmet maliyeti düşük ancak yüksek kar yaratabilen dolayısıyla elde tutulması gereken müşteri segmentini temsil etmektedir. Bazı müşterilerin iş akışlarının sağlanabilmesi için bazı ürünler o kadar önemlidir ki, fiyat üzerinde pazarlık yapamamaktadırlar. Bazı zamanlarda da işletmenin sundukları ile müşterinin istek ve ihtiyaçlarının tam olarak uygun olmasından dolayı müşteri düşük maliyet olarak algılamaktadır. **Sol alt bölümdeki** “*ucuzcu*” olarak adlandırılan müşteriler, işletmeden fazla özel talebi olmayan ama aynı zamanda işletmeye fazla kar yaratmayan müşteri segmentini göstermektedir. **Sağ üst bölümdeki** “*sağduyu sahibi*” olarak adlandırılan müşteriler, işletmeye maliyeti fazla ama aynı zamanda yüksek kar getiren müşteri segmentini kapsamaktadır. Bu müşteriler, küçük miktarlarda siparişler vererek, diğer büyük miktarda sipariş veren müşterilerin aldığı yüksek kalitedeki hizmeti talep etmektedirler. En zor müşteri grubu ise **sağ alt bölümdeki** “*agresif müşteriler*” olarak adlandırılan müşterilerdir. İşletmeye maliyeti yüksek ve aynı zamanda düşük kar marjıyla çalışan müşteri segmentini temsil etmektedir. Genellikle büyük miktarda alım yapan perakendeci müşterilerde (Carrefour, Procter&Gamble) alım yaparken az ödeyerek çok hizmet alabilmek için bir çok üretici araştırarak fiyat pazarlığı yapmaktadırlar³².

³¹ Cokins, s.21

³² Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan, Rowland Moriarty, Elliot Ross., “Manage Customer for Profits (Not Just Sales)”, *Harvard Business Review*, September-October 1987, s.101-104. Ebsco Veritabanı, (20.07.2006)



Şekil 2: Müşteri Karlılık Matrisi

Kaynak: Gary Cokins, "Are All Of Your Customers Profitable To You?", A Sas White Paper, www.sas.com/offices/europe/slovakia/events/pdf/profitability2.pdf, (06.05.2006), s.21

Sağ alt bölümdeki müşterilerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü bu segmentteki müşterilerin bir kısmı işletmenin yeni müşterileri olup, işletmeyi tanımak ve verebileceği hizmeti görmek için fazla talepkar davranmaktadırlar. İşletmenin, bu tür müşterilerle daha sonraki dönemlerde iş hacmini ve ürün çeşitliliğini genişletmek ve buradaki müşterileri karlı müşteri grubuna kaydırmak için strateji geliştirmesi gerekmektedir. Bu segmentte yer alan müşteriler, işletmeye kısa dönemde mali açıdan fayda sağlamasa da firmanın itibarı açısından katkı ihtimali yüksek olan müşterilerdir. Bu müşterilerin işletmeye maliyeti bir çeşit reklâm ve tanıtım gideri olarak değerlendirilmektedir. Eğer bu tür müşterilerin maliyetleri iyi bir şekilde yönetilirse, segmentte yer alan piyasada itibarı yüksek olan müşterilerin varlığı işletme için karlı bir şekilde dönüştürülmektedir. Bu segmentte yer alan müşterilerin diğer avantajı da işletmelere rekabetçi koşulları öğretmesidir. Küçük miktarlarla sipariş, hızlı teslimat, sıfır hata, ürün çeşitliliği gibi son derece yüksek talepleri olan bu müşteriler işletmeyi ileride rekabet avantajı yaratacak yeni üretim ve dağıtım teknikleri konusunda eğitmektedirler. Bu müşteri grubunun başlangıçta neden olduğu maliyet ise, ileride

işletmenin tüm müşterilerine daha iyi hizmet verebilmesi için katlandığı eğitim maliyeti olarak değerlendirilmektedir³³.

Yukarıda ki müşteri karlılığı matrisinde müşteri ve işletme arasında karlılık dengesini sağlayabilecek noktaların analiz edilerek bulunması gerekmektedir. Müşterilerin bulunduğu noktaların belirlenmesinden sonra, işletmelerin yapması gereken, müşterileri sol üst köşeye doğru çekebilmektir. Kar marjını yükseltme ve hizmet maliyetini düşürme yöntemleri aşağıdaki gibidir;

- Hizmet faaliyetlerine ek ücret istemek,
- Yeni ürün geliştirmek veya hizmet hattını genişletilebilmek,
- İş süreçlerini geliştirmek,
- Her bir müşterinin hizmet maliyeti aşağı düzeye çekmek,
- Müşterinin tercih ettiği faaliyetlere yatırım yapmak,
- Çapraz satış veya yukarı satış yaparak müşterileri daha karlı ürün ve hizmetlere yönlendirilebilmek,
- İş hacmini genişletebilmek için daha düşük hizmet maliyeti ile daha düşük fiyat sunarak mümkün olmaktadır³⁴

Selden ve Colvin yaptıkları araştırmalara göre işletmelerde “kötü müşteri” diye tanımlanan karsız müşterilerinden pozitif kar elde edebilmenin ve karlı müşteriler ile karsız müşterilerin yer değiştirebilmesinin yollarını bulabilmenin zorunlu olduğunu öne sürmektedirler. İşletmelerin karlarını artırabilmek için kaynaklarını en karlı müşterilere doğru dağıtmaları gerekmektedir. Karsız müşterilerin, işletmeler tarafında belirli maliyetlere katlanarak elde tutulması ve işletme ile ilişkilerinin devamı için işletmenin finansal kaynaklarının boşa harcanması, işletme için karsızlıktan daha da zararlı olmaktadır. Sonuç olarak karsız müşteriler için işletmenin kaynaklarının boşa harcanılması sonucu, yüksek kar elde edilebilecek müşteri portföyünün değişen ihtiyaçlarına cevap verilememektedir. Müşteri memnuniyeti sağlanamayan karı yüksek müşteriler, işletme tarafından kaybedilmektedir Kaybedilen müşteri de rakip işletmelere

³³ Figen Öker, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2003, s.74

³⁴ Cokins, s.21

geçerek, pazar paylarının artışına neden olmaktadır Selden ve Colvin'in araştırmalarında vurguladıkları nokta, işletmelerin her müşteri için aynı kaynak harcamasını yapmaktansa, işletme açısından karı düşük müşterilerden, yüksek kar getirebilecek müşterilere doğru akan kaynakların, işletmeler için daha büyük karlar getireceğidir³⁵.

3.3. Müşteri Karlılığı İle İlişkili Kavramlar

Müşteri karlılığı ile müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, müşteri satın alma davranışları, müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri değeri arasında olumsuz veya olumlu ilişkiler vardır. Bu kavramlar müşteri karlılık analizi yapılarak ulaşılabilecek sonuçlar ile ilişkilendirilmektedir.

3.3.1. Müşteri Sadakati ve Müşteri Karlılığı Arasındaki İlişki

Sadık müşteri, işletmeden yaptığı ilk alışverişten sonraki mal ve hizmet ihtiyaçlarında aynı işletmeyi tercih eden müşteridir. Müşterinin sadakati, müşterinin kendi kişiliğinden değil, işletmeden aldığı hizmet ve ürünlerin sürekli aynı seviyede karşılanmasından kaynaklanmaktadır.

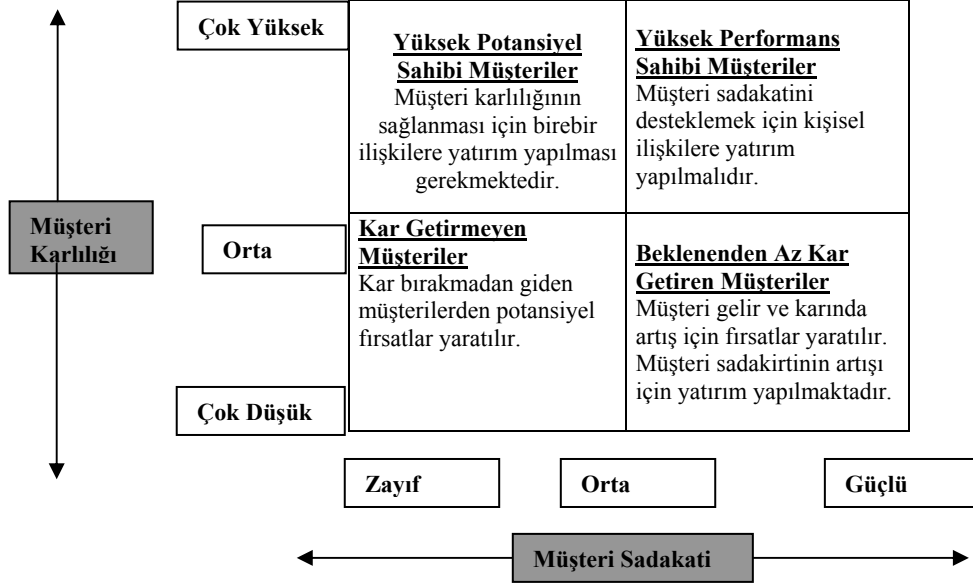
Müşteriyi elde tutmak ve verimli müşteri ilişkileri sağlamak için müşteri karlılığı ve sadakatinin temel olarak müşterileri sınıflandırmak gerekmektedir. Bütün müşteriler birbirinin aynısı değildir. Şekil 3'de görüldüğü üzere bazı müşteriler, sadık ve karlı iken diğerleri karlı fakat sadık değildir. Bazıları sadık ancak karlı değil, diğerleri ne karlı ne de sadıktır. Müşteri ilişkileri yönetiminin bir amacı karlılık ve sadakatin en yüksek seviyeye çıkması sağlamaktır. Şekilde karlılık ve sadakate göre sınıflandırılan müşterilerin özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir³⁶.

Yüksek Potansiyel Sahibi Müşteriler: İşletme karlılığının önemli bir bölümünü yüksek sadakat ve karlılık gösteren bu müşteri grubu yaratmaktadır. Müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye çıkabilmesi için bu müşterilere özel kişiselleştirilmiş

³⁵ Larry Selden Geoffrey Colvin, "Angel Customers & Demon Customers", *Business Book Review*, Reviewed by Lydia Morris Brown, Volume 20, Number:20, pg.4, Proquest Veri Tabanı, (05. 04.2006)

³⁶ Roger J. Best, **Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value And Profitability**, USA: Prentice Hall, 4th Edition, 2005, s. 21-22

programlar kullanılarak sürdürülebilir, uzun dönemli, birebir ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir³⁷.



Şekil 3: Müşteri Sadakati ve Karlılığı Arasındaki İlişki

Kaynak: Roger J. Best, **Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value And Profitability**, USA: Prentice Hall, 4th Edition, 2005, s.11

Sadık Ancak Beklenenden Az Kar Getiren Müşteriler: Bu müşteriler sadık ancak çok yüksek kar getirmeyen müşterilerdir. İşletme, bu müşteriler için diğer müşterilere göre daha değişik satın alma fırsatları sunması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi programlarına yatırım yapılarak bu müşterilerin tespit edilmesi daha kolay ve hızlı olmaktadır³⁸.

Yüksek Potansiyel Sahibi Müşteriler: Yüksek kar potansiyeli olan ancak sadık olmayan müşterilerdir. Bu müşteriler, rakipler tarafından kolay aklı çelinebilen, zayıf müşterilerdir. Ancak bu müşteri grubunun, gelecekte karlı müşteri olabilme ihtimalleri olduğundan sadakat önemlidir. Müşteri memnuniyeti sağlayarak ve müşterilerin işletmede kalmaları için kişiselleştirilmiş teklifler sunularak bu müşterilerin sadakatleri sağlanarak geleceğe yatırım yapılabilir³⁹.

Kar getirmeyen müşteriler; İşletmelerin müşterileri yukarıdaki gibi segmente

³⁷ Best, s.22

³⁸ Best, s.22

³⁹ Best, s.22

edildiklerinde yüzdesel olarak büyük bir yer tutmaktadır . Bu müşteriler ne karlı ne de sadıktırlar. Bu tür müşteriler ilk alım yapanlar ve alım yaparak uzun bir süre tekrar ürün ya da hizmet almayanlardır. İlk defa alım yapan müşteriler, karlı ve sadık olabilme potansiyeli olan müşterilerdir. Uzun bir süre alım yapmak için uğramamış müşteriler elde tutulamamıştır. Elde tutulamama nedenleri; işletmenin sunduğu ürün ya da hizmet tekliflerinin müşteri istekleri ile uyuşmaması olabilir. Bu tür müşterileri, işletme ne yaparsa yapsın ikna edememektedir ve dolayısıyla elde tutamamaktadır. Dolayısıyla bu tür müşteri segmentine göre farklı bir stratejiye ihtiyaç vardır⁴⁰.

Müşteri sadakatine genel olarak bakıldığında kullandığı bir üründen memnun kalmışsa tekrar aynı ürünü satın alma olasılığı yüksektir. Müşterinin ihtiyaçlarının, isteklerinin, beklentilerinin, ürün ve hizmet kalitesinin sürekli olarak karşılandığını hisseden müşteri, memnun müşteridir. Müşteri için de yeni ürün ve hizmetler araştırmak bazen zevkli de olsa, zaman ve para kaybettirmektedir. Memnun müşteri, çoğunlukla sadık müşteri konumuna ulaştığı zaman aynı yerden alışveriş yapmayı tercih etmektedir. Önceki deneyimlerinden edindikleri güven duygusuna bağlı olarak ürün ve hizmet seçerken daha az dikkatli olup daha çabuk karar vermektedirler. Karar süresinin hızı ve seçim kriterleri azaldıkça, alış ve satışın maliyeti de düşmektedir⁴¹.

Müşteri memnuniyeti arttıkça müşterinin, işletme ile çalışma süresi artmasının yanında müşteri beklentileri işletme tarafından bilindiğinden, müşterilerin talepleri de artmaktadır, bununla birlikte müşteri karlılığı da artmaktadır⁴². Bu yüzden; müşterinin tekrar satın alma davranışı ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır⁴³. Bu pozitif ilişki, müşteri karlılığını da olumlu yönde etkilemektedir. Tam tersi olarak da müşteriler her zaman için ani bir şekilde diğer alternatif çözümlere geçemediği için, müşteri memnuniyetsizliği çoğunlukla satış ve karlılıktaki azalma döneminden önce gelmektedir⁴⁴. Bu dönemde, işletmede yaşanan müşteri kayıplarının nedeninin araştırılarak, yeni kaybedilmiş müşteriye geri döndürmenin yollarının bulunması gerekmektedir.

⁴⁰ Best, s.22

⁴¹ Best, s.19

⁴² Best, s.19

⁴³ Soderlund, Vilgon, s.5

⁴⁴ Best, s.11

Sadık olan müşteriler, işletmenin, mal ve hizmetlerini sosyal çevrelerinde yer alan potansiyel müşterilere tavsiye etmektedirler. Yeni kazanılan müşteriler sadık müşterilerinin tavsiyeleriyle elde edildiği araştırmalar sonucunda ortaya konulmaktadır⁴⁵. Uzun-dönemli müşterilerin, satın alma hacmi yüksek olmakta, müşterilerin ne istediği bilindiğinden işletmenin daha az vaktini almakta, fiyata daha az duyarlı olmakta ve en önemlisi tavsiye yoluyla işletmeye yeni müşteriler kazandırmaktadır⁴⁶.

3.3.2. Müşteri Değeri ve Müşteri Karlılığı Arasındaki İlişki

Pazarlama; yüksek değerli müşteriler ile güvene dayalı ilişkiler kurarak ve sürekli farklı olma üstünlüğü yaratacak stratejiler geliştirip yürüterek, müşteri karlılığını maksimi etmeye çalışan yönetim sürecidir. Amaç, işletme sahiplerinin kazancını, maksimuma taşımaktır. Pazarlamanın bu amaca katkısı, doğru müşterileri seçmek, onlarla güvene dayalı ilişkiler kurmak ve farklı olma üstünlüğü yaratacak stratejileri formüle ederek olmaktadır⁴⁷. Pazarlama biliminde, değer konusu da karlılık kadar önemlidir. Her müşterinin karlı olup olmadığı sorulurken, aynı zamanda her müşterinin işletme için değerli olup olmadığı sorusu da sorulması gerekmektedir. Müşteri açısından bakıldığında değer kavramı, karlılık kavramının alt kümesidir. Muhasebesel açıdan bakıldığında müşterinin karlılığı, müşterinin değerini belirleyen en önemli etkidir. Müşteri değerini, iki unsur oluşturmaktadır⁴⁸;

- 1) Müşteri ile işletme arasındaki ilişiden doğan nakit girişleri,
- 2) Müşteri işletme arasında ilişki kurabilmek için ve devam ettirebilmek için nakit çıkışlarıdır.

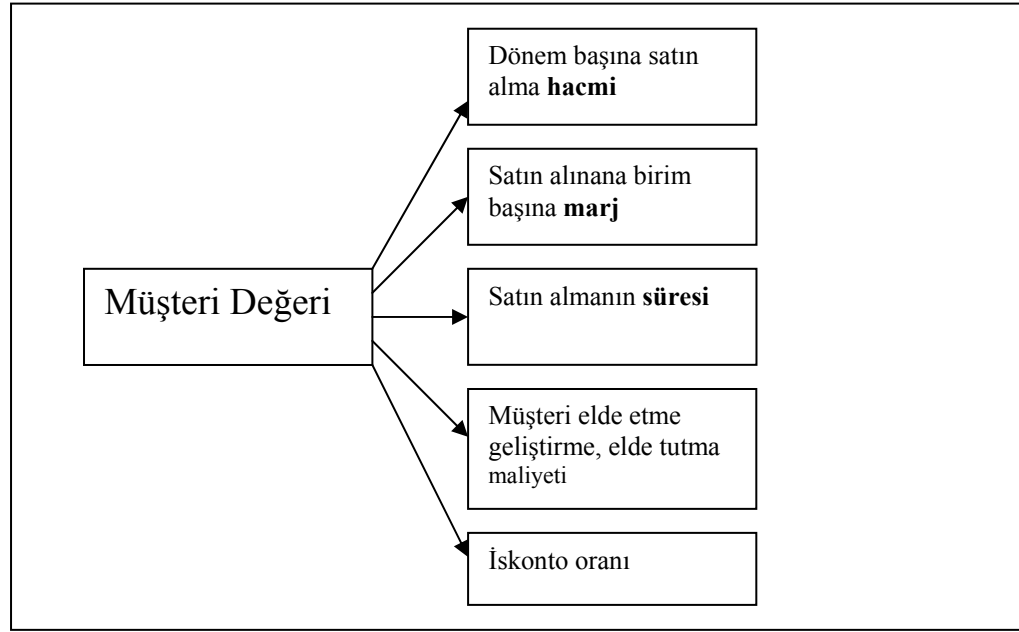
Müşteri değeri, müşteriden elde edilen net nakit akışıdır. Bu nakit akışının hacmi ve değeri müşterinin belli bir süre içerisinde satın alma miktarına, satın alınan marjına, ilişkinin süresine ve satın alınanın gerçekleştiği dönem sayısına bağlıdır.(Şekil 4)

⁴⁵ Best, s.20

⁴⁶Frederick F. Reicheld, "Learning From Customer Defections", *Harvard Business Review*, Mar/Apr96, Vol74, Issue 2, s.57, Ebsco Veri Tabanı, (01.02.2007)

⁴⁷ Doyle, s.141

⁴⁸ Robert E. Wayland, Paul M. Cole, **Müşteri Bağlantıları: Büyüme İçin Yeni Stratejiler**, İstanbul: Alfa, 2000, s.108



Şekil 4: Müşteri Değerini Oluşturan Unsurlar

Kaynak: Robert E. Wayland, Paul M. Cole, **Müşteri Bağlantıları: Büyüme İçin Yeni Stratejiler**, İstanbul:Alfa, 2000, s.108

Hacim, marj ve süre gibi üç değişkendeki artış, müşteri değerini artırmaktadır. Müşteri elde etme, geliştirme, elde tutma maliyetindeki ve iskonto oranındaki artışlar müşteri değerini düşürmektedir⁴⁹.

Eğer bütün işletme ve müşteri ilişkileri karlı olsaydı, firma bu ilişkilere kaynak ayırırken bir kısıt olmasaydı, müşteri ilişkileri değerinin birbirinden farklı olması çok önemli olmazdı. Kar getirmeyen müşterilerin ilişkilerine sebep olan faktörlerin neler olabileceği ya da karsız müşteri ilişkisinden vazgeçilip vazgeçilmemesi gerekliliği konusunda müşteri karlılığı ve müşteri değeri boyutlarından bakılması gerekmektedir⁵⁰. Hem müşteri karlılığı hem de müşteri değerine bakılarak stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü müşteri karlılığı ile müşteri değeri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu ilişkinin görülebilmesi için müşterinin tercih ettiği ürün ya da hizmete göre, işletmenin yaptığı analizler doğrultusunda müşteriyi kazanmak ve elde tutmak için verilen ödünlerin müşteriye değer görülüp görülmediğinin incelenmesi gerekmektedir. İşletmenin müşteriyi kazanmak ve tutmak için verdiği ödünler karşılığında, elde ettiği

⁴⁹ Wayland, Cole, **Müşteri Bağlantıları: Büyüme İçin Yeni Stratejiler**, s. 109

⁵⁰ Wayland, Cole, **Müşteri Bağlantıları: Büyüme İçin Yeni Stratejiler**, s. 127

karlılık oranları müşteri karlılık analizi yapılarak bu tez çalışmasının daha sonraki bölümlerinde incelenmektedir.

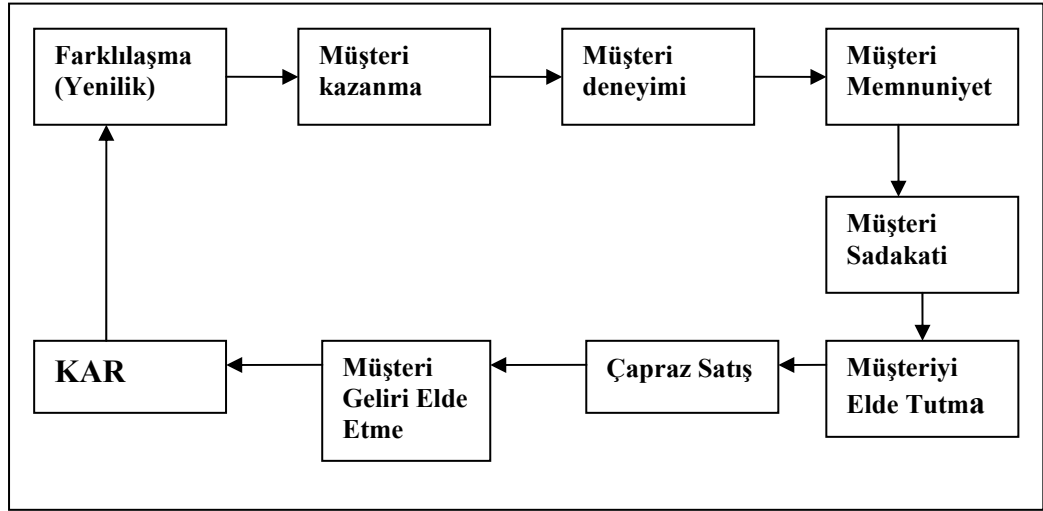
3.3.3. Müşteri Yaşam Boyu Değer Analizi ve Müşteri Karlılığı Arasındaki İlişki

Müşteri yaşam boyu değer analizi; müşterilerin potansiyel değerini anlayabilmek, müşterilerin yaşam tarzları ve satın alma davranışları hakkında daha fazla bilgi edinebilmek için yapılmaktadır. Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanması, işletmenin karlı olan veya karlı olabilecek her bir müşterisi için en iyi stratejileri tasarlamayı, gereksiz maliyetlerin azaltılmasını ve müşteriler ile olan potansiyel ilişkinin uzun vadeli olmasını sağlamaktadır⁵¹.

Müşteriler ve işletme arasındaki ilişki zamanla yaşanan değişiklikler görülmektedir. İşletme ile müşteri arasında yaratılan karşılıklı değeri arttırabilmek için işletmenin, müşterinin yaşam dönemindeki farklı süreçlerin irdelenmesi gerekmektedir. Müşteri ömür değeri yolunda, ürün veya hizmet farklılaşması ile gelen müşteri kazanılmış olmaktadır. Müşteri, ürün veya hizmet hakkında bir deneyim kazanmak istemektedir. Deneyim sonucu müşteri memnuniyeti gerçekleşmiş ise müşteri sadakatini de beraberinde getirmektedir. Artık işletmeye düşen müşteriye elinde tutmak için çeşitli pazarlama çabaları göstermektir. Elde tutulan müşteriye çapraz satışlarla desteklenerek, müşterinin gelirinden daha yüksek pay alınmaya çalışılmaktadır. Böylece müşteri yaşam boyu değer yolu da kar ile sonuçlanmaktadır⁵².

⁵¹Elie Ofek, Customer Profitability and Life Time Value, Harvard Bussiness School, 2002, August, http://san.peacesystem.co.kr/board/download.asp?boardnm=GraB_data&idx=23 (22.10.2006) s.7

⁵² Dr.V.Kumar, "Customer Loyalty&Profitability", Customer Relationship Management Seminer, İstanbul, Koç Üniversitesi, 11.10.2006



Şekil 5: Müşteri Yaşam Boyu Değer Yolu

Kaynak: Dr.V.Kumar, *Customer Relationship Management-Customer Loyalty&Profitability*, Koç Üniversitesi(11.10.2006)

Müşteri yaşam boyu değeri, müşterileri tanımaya ve belirlemeye, kazanmaya ve kalıcı kılmaya yönelik bütünleşik bir yaklaşımdır⁵³. Bu kapsam çerçevesinde Müşteri Yönetimi sürecinin altı temel adımını vurgulamak gerekmektedir⁵⁴. Bunlar kazanma, tutma, geliştirme, kurtulma, analiz ve seçmedir. (Şekil 5) Bu aşamalarda elde edilen kar ve zarar da gösterilerek müşteri maliyetlendirilmektedir.

3.3.3.1. Müşteri Yaşam Boyu Değeri Aşamaları

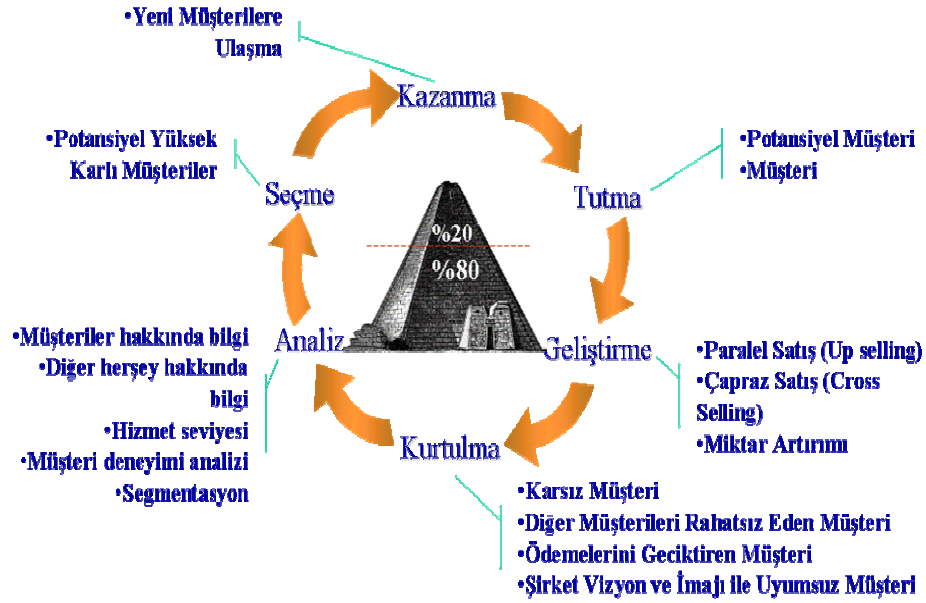
Şekil 5’de, müşteri yaşam dönem eğrisinde, müşteri geliri zamana göre aşamalandırılmaktadır. Bu aşamalar; müşteri kazanma, müşteri elde tutma ve geliştirme, analiz, seçme ve kurtulma aşamasıdır.

Müşteri kazanma aşamasında önceden belirlenen bir müşterinin, işletmenin ilk defa bir hizmet ya da ürün satın almasını sağlamak için yapılması gerekenler yer almaktadır. Şekil 5’de müşterinin yaşam boyu değeri ilk olarak müşterinin kazanılması ile başlamaktadır. İşletmenin müşterileri kazanabilmesi için ilk olarak işletmenin varolan ve potansiyel müşterilerini detaylı bir şekilde incelemesi gerekmektedir. Öncelikle işletmenin müşterilerinin kimler olduğu, bu müşterilerin ortak özellikleri, satın alma kararlarını neye göre verdikleri, en önemlisi de verilecek hizmetlere karşılık

⁵³Turgut Aydın, *Müşteri İlişkileri Yönetimi, United Nations Development Programme*, Kıbrıs, 13.02.2006, 65.110.73.19/UploadsNew/Gallery/Seminars/ICT3/III_CRM_Awareness-Handouts.pdf, (01.06.2006) ,s.3.

⁵⁴Ebru Ertüreten, “Yeni Ekonomi”, *Türkiye’de İnternet Konferansları-VII*, 2001, İstanbul, inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc, Erişim Tarihi: 03.03.2006.

müşterinin ne kadar karlı olduğunun incelenmesi gerekmektedir. Bu incelemeden sonra hedef müşteri kitlesi belirlenmektedir⁵⁵. Buna göre de karı artırabilmek için hedef kitlede yer alan müşterilere yönlendirme yapmak gerekmektedir.



Şekil 6: Müşteri Yaşam Boyu Döneminin Altı Temel Adımı

Kaynak: Ebru Ertüreten, Yeni Ekonomi, Türkiye’de İnternet Konferansları-VII, 2001, İstanbul, inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc, Erişim Tarihi: 03.03.2006

İkinci aşama ise ürün ya da hizmet satın almış **müşterilerin elde tutulmasıdır**. İşletmeler için en iyi müşteri kaynağı, tam anlamıyla tatmin olmamış olsalar bile önceden birşeyler satın almış olan müşterilerdir. Çünkü herhangi bir müşteri ilişkisi, hiç olmamasından daha iyidir. Bu aşamada, müşterinin beklentileri iyi takip edilmeli ve tekrar aynı ürüne yönelmesi sağlanmalıdır. Müşterilerin elde tutulabilmesi için müşterinin başka ihtiyaçlarını da aynı işletmeden yapması sağlanarak müşteri ilişkileri gelişmektedir. Burada temel amaç, müşterinin işletmeye ayırdığı cüzdan payının artırılmasıdır. Bu amaçla *paralel, çapraz satış teknikleri* ve *yukarı satış teknikleri* kullanılmaktadır⁵⁶. Bir işletmenin müşteriye elinde tutabilme derecesi ne kadar yüksek ise, kar etkisi de o kadar yüksektir⁵⁷.

⁵⁵ Robert E. Wayland, Paul M. Cole, “Turn Customer Service Into Customer Profitability”, *Management Review*, Jul, 1994, 83,7 p.23, Ebsco Veri Tabanı, (20.06.2006)

⁵⁶ Ertüreten, s.7.

⁵⁷ Best, s.15

Müşteri memnuniyeti ne kadar yüksekse, müşteriye elde tutma oranı o kadar yüksek olmaktadır. Yeni müşteri elde etmek için harcanan kaynak, mevcut müşterileri memnun ederek elde tutmak için harcanan kaynağın 5–10 katıdır. Müşteri karlılığı, eldeki müşteriler ile ilişki süresinin artışı ile artma eğilimi göstermektedir⁵⁸.

Müşteri geliştirme aşaması ise müşterinin işletme ile olan ilişkilerinin etkin bir şekilde yönetilmesini, birçok ürün veya hizmetin çapraz satışının yapılmasını ve müşteriye güvenilir bir tedarikçi ve güvenilir bir danışman olabilmeyi gerektirmektedir⁵⁹.

Hem müşteriye elde tutma hem de müşteri geliştirme aşamalarındaki satın alma davranışı müşteri karlılığını da etkilemektedir. Satın alma hacmi ve karlılık arasındaki ilişki pozitifdir. Yani müşterinin satın alma davranışındaki istikrar ne kadar artarsa, kar seviyesi de o kadar artmaktadır. Bunların çeşitli nedenleri vardır; İlk olarak, müşteri, aynı yerden alım yapmaya devam ettikçe, diğer ürünleri de farkına varmaktadır. Diğer bir ifade ile müşteriden elde edilen gelirleri olumlu etkileyen çapraz satış potansiyeli zaman içinde artış göstermektedir. Aynı zamanda müşterinin bağlılığı arttıkça, fiyata duyarlılığının da zaman geçtikçe azalabileceği iddia edilmektedir. Bu yüzden fiyatlardaki artışlar ileride müşterilerden işletmelerin elde edeceği geliri de arttırmaktadır. İkinci olarak da, alıcının istek ve ihtiyaçlarının satıcı tarafından bilinmesi ve satıcının ürün veya hizmetlerinin alıcı tarafından ayrıntılı olarak bilinmesi işlem maliyetlerinin azalmasına neden olmaktadır⁶⁰.

Temel amaç müşterinin cüzdan payının artırılması olsa da bazı müşteriler, satın alım yaparak karlı görünmesine rağmen işletme karlılığının düşmesine neden olmaktadır. Müşteriler ile ilişkilerin iyileştirilmesi, müşteri kazanılması ve müşterinin elde tutulması işletme açısından önemlidir. Ancak müşteriler arasında işletmeye sağladıkları karlılık açısından bir ayırım yapmamak, karlı müşterileri kaçırmaya yol açabilmektedir. Karlı müşteriler arasında sadık müşteriler olabileceği gibi geçici

⁵⁸ Philip Kotler, **A'dan Z'ye Pazarlama**, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2. Basım, 2005, s.91

⁵⁹ Ertüreten, s.8.

⁶⁰ Soderlund, Vilgon, s.7

müşterilerde olabilmektedir⁶¹. Karlı müşterilerin seçilebilmesi için müşteri karlılık analizi yöntemine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla en çok üzerinde durulması gereken noktalardan biri, **analiz ve seçme** işlemleridir. Döngünün bu aşamalarına kadar elde edilmiş olan bilgiler, bu aşamada incelenerek yorumlanmaktadır. Analiz ve seçme aşamasında, hangi müşterilerin daha önemli olduğu, potansiyel müşterilerin kimler olabileceği ve onlara hangi kanallar yoluyla ulaşılması gerektiği belirlenmektedir. Son olarak da, işletmeye kar getirmeyen ve kar getirmesi umulmayan müşteriler ile işletmenin ilişkisine son verilmektedir⁶².

Bu adımlardan **kazanma ve tutma** aşamasında kampanya yönetimi, çağrı merkezi, web sitesi, satış otomasyonu ve satış sonrası destek gibi CRM bazlı teknik yazılım ve araçlar kullanılabilir. Geriye kalan **geliştirme, kurtulma, analiz ve seçme** aşamalarında ise veri ambarları, online analiz araçları ve diğer karar destek sistemleri gibi analitik ürünler kullanılmaktadır⁶³.

3.3.3.2. Müşteri Yaşam Boyu Değerinde Müşteri Maliyetleri

Müşteriler, işletmelerin muhasebe sistemlerinde henüz yeni ölçtükleri bir pazarlama varlığıdır. Geleneksel müşteri ilişkileri yönetimi teknolojileri (MİYT) ile yapılan kar ölçümleri, müşteri ilişkisi içinde yaratılan değeri hesaplayamamakta ve belirli bir öngörü sağlayamamaktadır. Bu nedenle müşteri değeri hesaplayabilmek ve öngörü sağlayabilmek için basit maliyet muhasebesi ölçümlerinin ötesine geçmek gerekmektedir. Bunun için ölçüm tekniği olarak faaliyet tabanlı maliyet yönetim sistemi incelenmektedir⁶⁴.

Geleneksel maliyet yönetim sistemi ürün odaklı iken faaliyet tabanlı yönetim sistemi müşteri odaklıdır. Müşteri yaşam boyu değeri analizi, dört boyutta maliyet ölçümü gerektirmektedir. Bunlar, müşteri kazanma maliyeti, müşteri bulma maliyeti, müşteri hizmet maliyeti, müşteri tutma maliyetidir. Bu maliyetleri müşteri bazında hesaplayabilmek için öncelikle faaliyetleri anlayabilmek gerekmektedir. Faaliyet tabanlı

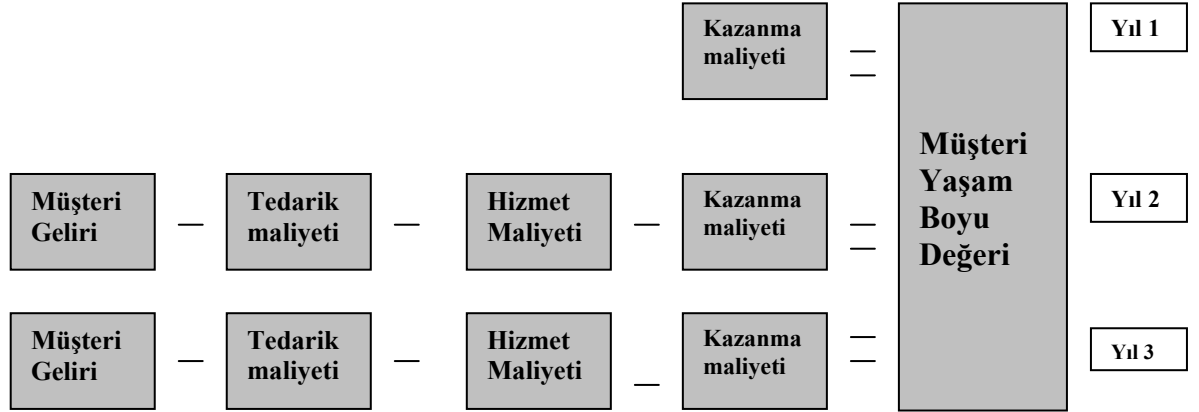
⁶¹ Yılmaz Argüden, “Sadık Müşteri mi, Karlı Müşteri mi?”, 25 Ocak 2007, http://www.biyomed.com/haberci/haber_oku.asp?haber=301, (01.02.2007)

⁶² Ertüreten, s.8

⁶³ Ertüreten, s.8

⁶⁴ W. Randall Payant, “The Challenges and Opportunities of Customer Profitability Analysis”, *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 2003; 16, 3, Ebsco veritabanı, s.45 (20.06.2006)

maliyetleme sistemi müşteri yaşam boyu değeri ölçümünde önemli bir rol oynamaktadır.



Şekil 7: Müşteri Yaşam Boyu Değerinin- Maliyet Boyutları

Kaynak: Joseph A. Ness ve diğerleri, "The Role of ABM In Measuring Customer Value, Strategic Finance", *Accounting & Tax Periodicals*, April 2001, 82,10, s.45 Ebsco veritabanı,(10.03.2006)

Müşteri kazanma maliyetleri: Müşteri kazanma yöntemleri ile ilgili maliyetleri içermektedir. Müşteri kazanma maliyetleri; reklam kampanyaları, promosyonlar, teklif verme, direkt satış faaliyetleridir. Teorik olarak bir kere yapılan maliyetler olarak görülseler de pratikte işletmelerin varolan müşterilerinin yeni bir ürün veya hizmet sunulma durumu olduğu kadar kaybolan bir müşterinin tekrar kazanılması alanında yapılan yatırımlar da müşteri kazanma maliyeti içerisinde yer almaktadır⁶⁵.

Daha sonraki bölümde de açıklanan faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile müşteri kazanma aşamasında faaliyetlerin ve bu faaliyetler ile ilgili maliyetlerin belirlenmesi sağlanmaktadır. Müşteri kazanma maliyetleri başarılı bir şekilde müşterinin kazanılması sırasındaki maliyetlerin tümünü içermektedir. Yeni bir müşteri kazanmak, var olan bir müşteriyi tutmaktan beş kat daha maliyetlidir⁶⁶.

Tedarik Maliyetleri: Dağıtım hizmetleri veya ürünleri bir araya getirme gibi ürün veya hizmetler ile ilgili olarak bütün maliyetleri kapsamaktadır. Bir üretim şirketinde yer alan malzeme, işçi maliyetleri ve endirekt maliyetlerden bazılarıdır. Bir

⁶⁵ Joseph A. Ness ve diğerleri, "The Role of ABM In Measuring Customer Value, Strategic Finance", *Accounting & Tax Periodicals*, April 2001, 82,10, s.45 Ebsco veritabanı,(10.03.2006)

⁶⁶ Ness vd., s.45

hizmet şirketinin müşteriler için sunduğu temel hizmetlerdir. Güç üretimi yapan işletmelerde de amortisman, bakım, ve sermaye taşıma maliyeti gibi maliyetler tedarik maliyetidir⁶⁷.

Hizmet Maliyeti: Müşteri ile ilişkilerin sürmesi ve hizmet ile ilgili tüm maliyetlerdir. Örneğin, müşteri hizmetleri, faturalama, depolama, dağıtım, muhasebe gibi faaliyetlerin maliyetleri müşterinin gerçek hizmet karakterleri temel alınarak faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine göre hesaplanmaktadır⁶⁸.

Yıllar boyunca tedarik zinciri ve satıştan önce ve sonra yapılan müşteri hizmetleri faaliyetleri bir çok işletme için en önemli giderlerdir. Ek olarak, bazı müşterilerin diğer müşterilere oranla daha farklı oranlarda kullandıkları hızlı dağıtım hizmeti, tüketici danışma hattı hizmeti de bu maliyet sistemi ile maliyetlendirilmektedir. Müşterilerin aldıkları farklı hizmet seviyeleri ile ilgili olarak faaliyet tabanlı maliyetlendirme sistemi müşterilerin aldıkları hizmetlere göre maliyetlendirecektir⁶⁹.

Müşteriyi Tutma Maliyeti: İlk satış yapıldıktan sonra kazanılan müşteri ilişkileri, müşteriye yarattığı fayda sonucunda müşterinin elde tutulması sırasındaki tüm maliyetleri içermektedir. Varolan ilişkileri devam ettirebilmek için müşterilerin ihtiyaçlarını öğrenme, satın alma ihtimallerini artırma, taleplerine cevap verme gibi konuları öğrenmek amacıyla yapılan harcamalardır⁷⁰. İlişki yapılandırılması maliyeti, çapraz satış kampanyaları, müşteriyi satın almaya teşvik etmek için yapılan kampanyaların maliyetleridir⁷¹.

Müşterinin işletme ile yaşam boyu ilişkilerini yarattığı müşteri maliyetleri, müşteri karlılığını etkilemektedir. Bir sonraki bölümlerde açıklanan faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin yapılandırılmasında geleneksel büyük defter yapısının faaliyet maliyetleri yapısına dönüşümü ve müşteri ile işletmenin ilişkilerin maliyetlerinin tümü ile sonuçlanan müşteri maliyetlemesi yöntemi açıklanmaktadır. Bu maliyetler müşteri

⁶⁷ Ness vd. s.45

⁶⁸ Ness vd. s.46

⁶⁹ Ness vd. s.46

⁷⁰ Wayland, Cole, **Müşteri Bağlantıları: Büyüme İçin Yeni Stratejiler**, s. 107-108

⁷¹ Ness vd. s.46

bazında faaliyet tabanlı maliyetleme yönetim sistemine göre müşterilere dağıtılmaktadır.

4. BÖLÜM

FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ

Müşteri karlılığının hesaplanabilmesi için bu çalışmada kullanılan yöntem faaliyet tabanlı maliyetlemedir. Bu yöntemle göre müşteri ile işletme arasındaki tüm süreçlerdeki faaliyetlerin maliyetlerinin her bir müşterinin kullandığı kadarıyla dağıtımı sağlanmaktadır. Bu bölümde maliyetleme sisteminde yaşanan gelişim, geleneksel maliyetleme sistemi ile faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin karşılaştırılması ele alınmaktadır.

4.1. Maliyet Sisteminde Yaşanan Gelişim

Rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin yaşandığı dünyamızda, işletmelerin mevcut pazarlarını koruyabilmeleri ve kabul edilebilir bir karla faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çağı yakalamaları ve doğru kararlar alabilmeleri gerekmektedir⁷². Teknolojide yaşanan hızlı gelişime paralel olarak üretim yapılarında gerçekleşen değişim, ürün maliyetlerinin yapısını değiştirmektedir. Teknoloji geliştikçe üretimde makinelerin kullanım oranı artmakta ve işçiliğin payı azalmaktadır⁷³.

Yeni maliyet sistemleri arayışları, 1980'li yıllarda küreselleşmenin, Amerikan sanayisi üzerindeki etkileri ile araştırılmaya başlanmaktadır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, sanayi işletmelerinde genel üretim maliyetleri'nin (GÜM) toplam maliyetler içindeki payı arttığı, buna karşılık direkt işçilik maliyetlerinin (DİM) aynı oranda düşüş gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Bu gelişme doğrultusunda; günümüz işletmelerinde yöneticiler için, DİM'de tasarruf etmek yerine, GÜM'de tasarruf edebilmek, verimliliği arttırmaktadır⁷⁴.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi (FTMS), 1980'li yılların başlarında

⁷²Türker Susmuş, "Genel Yönetim Giderlerinin Dağıtımında Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1996, 2, <http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/ABC.html> (22.03.2007), s.211

⁷³Alper Tunga Alkan, "Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:13, 2005, s.40, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAlper%20Tunga%20ALKAN%5C39-56.pdf (12.02.2006)

⁷⁴Jeffrey G. Miller, Thomas E Vollmann, "Hidden Factory", *Harvard Business Review*, September-October, 1985, s.142-143, Ebsco Veritabanı, (01.08.2006)

işletmelerin dikkatini, daha etkin bir ürün ve hizmet maliyetleme yöntemi olarak çekmektedir. Bu yaklaşıma göre, faaliyet tabanlı maliyetlendirme sistemi maliyet dağıtımı ve yükleme sürecinde daha kesin sonuçlar sunan bir yöntem olduğu savunulmaktadır. Ürün ve hizmet maliyetlerinin hesaplanması yanında müşterilerin de maliyetlendirilmesini sağlayan FTMS, üretim ve hizmet süreçlerinin tasarımına yönelik olarak süreç içerisindeki her bir faaliyetin maliyetlerinin daha kesin sonuçlara varılmasını sağlamaktadır⁷⁵.

4.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sistemi

Rekabet ortamında, kaliteyi düşürmeden, maliyetleri azaltarak, piyasa payının artırılabilmesi için, işletmenin tüm alanlarında sürekli iyileştirmenin sağlanması gerekmektedir⁷⁶. Faaliyet tabanlı maliyetlendirme sistemi ile işletmenin yürütülen tüm faaliyetleri analiz edilerek üretilen ürünün, sunulan hizmetin veya müşterinin kalitesine değer katan ve değer katmayan faaliyetler belirlenmektedir.⁷⁷ Faaliyet tabanlı maliyetlendirme sisteminin uygulanma nedenleri; ürün-hizmet-müşteri maliyetlerinin belirlenmesi, süreç ve faaliyetlerin performansının iyileştirilmesi, sunulan hizmetin veya müşterinin kalitesine katkısı olmayan faaliyetlerin maliyetlerinin ortadan kaldırılması veya azaltılmasıdır⁷⁸.

İşletmelerin rekabet koşullarında işletme içerisinde verilen tüm kararların yanında pazarlamada da stratejik kararlar alması gerekmektedir. Bu kararlar verilirken ürün, hizmet ve müşteri maliyetleri etkilidir. Örneğin, maliyetlerle direkt olarak ilişkili olan fiyatlama kararlarında en doğru ve karlı fiyatlamanın yapılabilmesi için, ürün maliyetlerini doğru şekilde belirleyebilecek maliyet sistemlerine gerek duyulmaktadır. Bu durumda faaliyet tabanlı maliyetleme; muhasebe ve pazarlama arasındaki bilgi

⁷⁵Münir Şakrak, **Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Yasa, Kasım, 1997 s.178

⁷⁶Massood Yahya-Zadeh. "Product-Mix Decisions Under Activity-Based Costing With Resource Constraints And Non-Proportional Activity Cost", *The Journal of Applied Business Research*, Vol:14, No:4, s.39

⁷⁷ Âdem Dursun, "Maliyet Düşürmeye Yönelik Stratejik Bir Yaklaşım: Faaliyete Dayalı Yönetim", *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 2002, Ekim, s.56 <http://www.turmob.org.tr/web/ekutuphane/bakis/sayi7/index.htm> (18.03.2006)

⁷⁸ John A. Miller, **"Implementing Activity Based Management In Daily Operations"**, New York: Wiley, John and Sons, September, 1995, s.9-10

boşluğunu dolduran bir köprü olarak değerlendirilmektedir⁷⁹. Hem ürün maliyetleme hem de müşteri maliyetleme konusunda, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uygulanarak kesin sonuçlara ulaşılmaktadır. Faaliyet tabanlı yönetim sistemini kuran veya uygulayan işletmeler;

1. Faaliyetlerin ve iş süreçlerinin maliyeti,
2. Katma değer yaratmayan faaliyetlerin maliyeti,
3. Faaliyetlere dayalı performans ölçümü,
4. Doğru ürün/hizmet/müşteri maliyeti,
5. Maliyet sürücüleri gibi beş temel bilgi çıktısına ulaşmaktadır⁸⁰

4.2.1. Faaliyetlerin ve İş Süreçlerinin Maliyeti

İşletmelerin ne yaptığını faaliyetler açıklamaktadır. Bir faaliyetin başlıca görevi, girdiyi çıktıya dönüştürmektir. Faaliyetler bir işletmede yürütülen iş süreçleridir. Bir satışın yapılması dağıtımın planlanması, pazarlanacak ürünün ambalajlanması, finansal raporların yorumlanması, bir siparişin alınması ve müşteri faturasının düzenlenmesi, faaliyet için örnektir.

Süreçler ise belirli bir amacı gerçekleştirmek için birbirine bağlanan bir seri faaliyettir⁸¹. İşletmenin temel faaliyetlerinin belirlenmesi için en çok kullanılan araç “süreç akış çizelgesi” dir. Bir işletmede çok sayıda faaliyet olabileceğinden en iyi tutum, homojen süreçlerin birleştirilerek bir grup oluşturulmasıdır. Örneğin, ürün ya da hizmette veya müşterilere yönelik faaliyetler olmak üzere iki özellikli homojen faaliyet grubu oluşturulabilir⁸².

Geleneksel sistemler, ne kadar paranın kim tarafından harcandığını raporlamakta, ancak faaliyetlerin ve süreçlerin maliyetlerini raporlamakta yetersiz kalmaktadırlar. Faaliyet tabanlı yönetim sistemleri ise iş süreçlerinin ve faaliyetlerin maliyetlerini raporlayacak şekilde düzenlenmektedir.

⁷⁹ Alper Özer, “Pazarlama ile ilgili Kararlarda Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Etkisi”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Eylül, 2004, s.128

⁸⁰ Miller, s.4-5

⁸¹ Miller, s.5

⁸² Burak Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.18

4.2.2. Katma Değer Yaratmayan Faaliyetlerin Maliyeti

Katma değer yaratan faaliyetler, bir ürün ya da hizmetin ortaya çıkarılmasında olmazsa olmaz faaliyetlerdir. Bir faaliyet, müşteri gözünde üretilen ürün ve sunulan hizmetin değerini artırmıyorsa, bu faaliyet katma değer yaratmayan faaliyettir. Katma değeri olmayan faaliyetler, işletme kaynaklarını tüketmekle birlikte müşteri değerine, ürünün özelliklerine ve satış sonrası hizmetlere katkıda bulunmamaktadırlar. Bu faaliyetler, ürün ve hizmet için harcanan zamanı artırıcı bir etki yaratarak gereksiz ilave maliyetlere yol açmaktadırlar⁸³.

Değer yartamayan faaliyetlerin süreçten çıkarılması; ürünün veya hizmetin sorumluluk veya kalitesini düşürmeksizin bir faaliyetin yeniden düzenlenmesini, azaltılmasını veya elenmesini ifade etmektedir⁸⁴.

4.2.3. Faaliyetler Dayalı Performans Ölçümleri

Bir faaliyetin toplam maliyetini bilmek o faaliyetin performansını ölçmek için yetersizdir. Performans ölçüleri, bir faaliyetin, sürecin ya da organizasyonel birimin gerçekleştirdiği işlemlerin ya da başarıları sonuçlarının göstergesidir⁸⁵. Bu ölçüler; kalite, maliyet, müşteri memnuniyeti ve zamandır.

Kalite: Bir müşterinin, belirli bir ürün ile ilgili toplam tecrübesine kalite denmektedir. Kalite; ürünün fiziksel özellikleri olduğu kadar, bu fiziksel özelliklerin performansına olan güvenilirlik olarak da tanımlanmaktadır. Müşterilere kaliteli mal ve hizmet sağlamak için, etkin ve düşük maliyetli faaliyetler ile ürünlerin üretilmesi ya da hizmetlerin sunulması gerekmektedir⁸⁶.

Maliyet: Faaliyetler, işçilik, teknoloji, madde, malzeme gibi maliyete yol açan işletme kaynaklarını kullanmaktadırlar. Maliyetler, alınan hizmet veya ürünün fiyatlandırılmasında etkilidir. Bu yüzden etkin ve değerinde maliyetlendirme yapılması,

⁸³ Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi** s.21

⁸⁴ Miller, s. 7

⁸⁵ Shadid Ansari, Jan Bell, Thomas Klammer, Carol Lawrence, **Module Strategy and Management Accounting Version 1.1**, IRWIN Times Mirror Higher Education Group Inc., USA, 1997, s.5, Aktaran: Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi**, s.31

⁸⁶ Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi** s.31-32

ürünün performansı açısından gereklidir. Faaliyetler, maliyetlerin etkinliğine göre tekrar tasarlanabilmektedir.

Zaman: Ürünlerin, müşteri istediği an hazır olma zorunluluğudur. Zaman kavramının bir başka boyutu ise, işletmenin yeni özelliklere ya da yeni teknolojiye sahip ürünleri çok çabuk geliştirmesi en kısa sürede pazara sürmesidir. Faaliyetlerin tükettiği kaynaklar ve faaliyetlerin işletme içindeki uyumu, müşterilere sunulan hizmetin zamanlamasını etkilemektedir⁸⁷.

Müşteri memnuniyeti: Daha önceki bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklandığı gibi müşteri memnuniyeti faaliyetlerin iyi bir şekilde tasarlanarak çıkan ürün ya da hizmetin müşteriye memnun etmesidir. Müşteri memnuniyetinin yüksek olması, faaliyetlerin performanslarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir

4.2.4. Doğru Ürün/Hizmet/Müşteri Maliyeti

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde; ürünler, hizmetler veya müşterilerden maliyet nesneleri olarak söz edilmektedir⁸⁸. Maliyet nesnesi, bir faaliyetin icra edilme sebebidir⁸⁹. Birbirinden farklı olan ürün, hizmet veya müşterilerin her biri farklı faaliyetlerin icra edilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır Dolayısıyla farklı oranlarda ve çeşitlerde kaynak tüketilmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile maliyet bilgisinin daha gerçekçi olması, işletmenin rekabet edeceği piyasalarda fiyatlandırma yapabilmesi açısından oldukça önemlidir. Doğru maliyet bilgisi, FDMS'nin temel çıktısıdır.

4.2.4.1. Ürünler ve Hizmetler

İşletmeler, fiyatlandırma, ürün çeşitliliği, rekabetçi avantaj sağlamak gibi nedenlerle ürettikleri ürünlerin veya hizmet şirketleri için sundukları hizmetlerin maliyetlerini bilmek istemektedirler. Ürün veya hizmet fiyatlarını oluşturan maliyetler, hammadde, işçilik maliyetlerinin yanısıra, pazarlama, dağıtım, tasarım gibi diğer maliyetlerini de kapsamaktadırlar. FTMS, ürün düzeyinde odaklanma, ürünlerin üretimi

⁸⁷ Arzova, s.32

⁸⁸ Miller, s. 8-9

⁸⁹ Arzova, s.28

ya da sunulan hizmetlerin kar getiren fiyatlardan sunulmasını da sağlamaktadır⁹⁰.

4.2.4.2. Müşteriler

Maliyet nesnesi olarak müşterinin alınması bu tez çalışmasının asıl konusudur. Müşteri maliyetlemesi, özellikli müşterilerin ya da müşteri gruplarının karlılığının değerinin biçilmesini sağlamaktadır. Müşteri karlılığının faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile ölçülmesi, müşteriden müşteriye farklılık gösteren karlılık düzeylerinin belirginleşmesini sağlamaktadır⁹¹. Beşinci bölümde müşterinin maliyet nesnesi olmasının fırsatları, yöneticilere getirdikleri ve uygulama aşamaları yer almaktadır.

4.2.5. Kaynak Sürücüler

Kaynak sürücüler bir faaliyetin ya da faaliyetler zincirinin “neden” yapılandırıldığını ortaya çıkarmaktadır⁹². İşletmeler, kaynak sürücülerinin kullanımının artışıyla birlikte iş süreçlerini yeniden düzenleme ve herbir süreci izleyerek katma değeri olmayan süreçleri yok etmeye ya da geliştirmeye çalışmaktadırlar.

4.3. Geleneksel İle Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sisteminin Karşılaştırılması

Ürün üreten ve hizmet sunan tüm işletmelerin en önemli sorunlarından biri üretilen ürün veya sunulan hizmetin maliyetini doğru olarak belirleyerek, satış fiyatını ve yönetim kararlarının gerçekçi ve rekabete hazır bir şekilde saptanmasını sağlamaktır. Bu nedenle üretimde kullanılan maliyet unsurlarının tam ve gerçekçi olarak saptanması gerekmektedir.

Geleneksel maliyetleme sisteminde, maliyetler direkt ve endirekt maliyetler olarak sınıflandırılmaktadır. Hammadde maliyeti gibi direk maliyetleri ürün ve hizmetlere yüklemek zor olmamaktadır. Fakat pazarlama giderleri gibi endirekt giderlerin yüklenmesinde sorunlar yaşanmaktadır. Endirekt giderler, finansal raporlama amaçlarına uygun olması açısından departmanlara dağıtılmaktadır. Departmanların

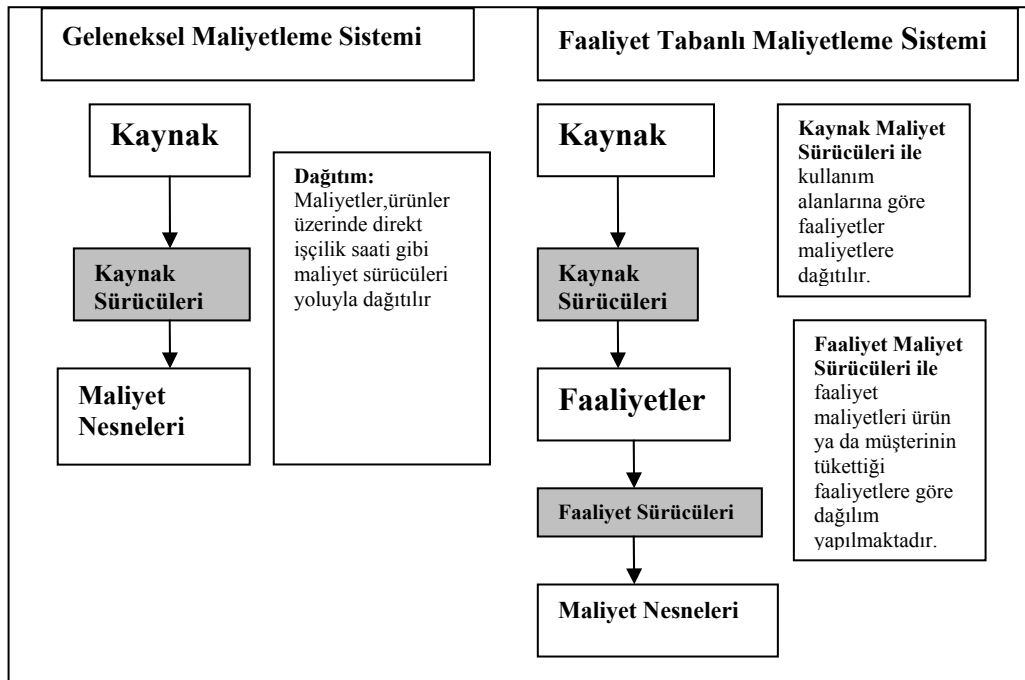
⁹⁰ B. Peter Turney, **Common Cents Activity-Based Costing: How To Succeed With The Performance Breakthrough**, Hillsboro, O. R. Cost Technology, 1991, s. 107

⁹¹ Turney, s.107

⁹² Turney, s.87

maliyetleri de ürün veya hizmetlere yüklenmektedir. Ancak bu yükleme hacim tabanlı olmakla birlikte genellikle birim iş saati veya makine saatine göre olmaktadır⁹³.

Geleneksel maliyetleme sisteminde, genel üretim maliyetleri için yalnızca tek bir kaynak havuzu bulunurken, FTMS’de çok sayıda kaynak havuzu yer almaktadır. Geleneksel maliyetleme sisteminde sadece bir tek kaynak sürücüsü kullanılmakta ve üretim hacmine bağlı olmaktadır. Geleneksel maliyetlemeye göre ortak maliyet sürücüleri, üretim birim sayıları, direkt işçilik saatleri ve makine saatleridir. FTMS’de ise her bir kaynak havuzu için birkaç kaynak sürücüsü kullanılmaktadır. Sonuç olarak geleneksel maliyetleme sisteminde yalnızca bir tek kaynak sürücüsü kullanılarak ürün maliyetleri hesaplanmaktadır. FTMS’ de ise çeşitli kaynak havuzları için farklı kaynak sürücüleri kullanılarak ürün veya hizmet maliyetleri belirlenmektedir.



Şekil 8: Geleneksel ve Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Karşılaştırılması

Kaynak: Breffni Noone, Peter Griffin, “Enhancing Yield Management With Customer Profitability Analysis”, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 9/2, s.76

⁹³ Michael Tayles, “Activity-Based Costing”, *The International Accountant*, February, 1994, p.14-17, Aktaran: Breffni Noone, Peter Griffin, “Enhancing Yield Management With Customer Profitability Analysis”, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 9/2, 1997, s.76

Geleneksel maliyetlendirme sistemi organizasyon yapısındaki departmanlar arasında maliyet nesnelerinin tükettiği kaynaklar arasında farklılık olmadığını varsaymaktadır⁹⁴. **Geleneksel sistem** *maliyet oluşumunun kontrolüne* yoğunlaşırken, **FTMS** *maliyet oluşumunun sebeplerinin kontrolüne* yoğunlaşmaktadır.

Şekil 8’de faaliyet tabanlı maliyetleme ve geleneksel maliyetlendirme sistemleri görülmektedir. Geleneksel maliyetlendirme sistemi, genel üretim maliyetleri (GÜM) tek adımda kaynak sürücüleri ile maliyet nesnelerine yüklenmektedir. Buna karşın bir FTM sistemi, maliyetleri önce faaliyetlere daha sonra ise ürünlere yüklemektedir. Faaliyetlerin oluşumuna neden olan ürün veya hizmetler ile faaliyetler arasındaki doğrudan ilişki dağıtımının temelidir.

4.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sisteminin Uygulama Aşamaları

Faaliyet tabanlı maliyetlendirme yaklaşımında maliyetlerin kaynağı faaliyetlerdir. Faaliyetler kaynakları, maliyet nesneleri ise faaliyetleri tüketmektedir. Bunun sonucunda maliyet nesnelerinin maliyetleri ortaya çıkmaktadır. Sistem, özellikle genel üretim giderlerinin faaliyet merkezleri esas alınarak dağıtılması için geliştirilmektedir. Birden fazla ürün, hizmet, müşteri çeşidi olmasına rağmen maliyet dağıtımı üretim hacmine göre yapılmaktadır. Geleneksel yöntemlerde tek bir kaynak sürücüsüne (üretim hacmi, işçi sayısı, makine sayısı gibi) göre genel üretim giderleri maliyet nesnelerine dağıtılırken, faaliyet tabanlı maliyetleme de üretim süreçlerinin yapısı ve farklılıklarına göre belirlenen kaynak ve faaliyet sürücülerine göre maliyet nesnelerine genel üretim giderlerinin dağılımı yapılmaktadır⁹⁵. Faaliyete dayalı maliyetleme sisteminin uygulama aşamaları da aşağıdaki gibidir.

4.4.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi

Faaliyetler, işletmelerin yapmış olduğu işlerdir. Faaliyetler, FTMS’de maliyet hesabı yapılan en alt birimdir. Faaliyetleri değerlendirmeden önce tanımlamak gerekmektedir. En uygun faaliyet, maliyet nesnesine değer katan faaliyettir.

⁹⁴ Burak Arzova, Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi Ve Muhasebe Sistemi, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Doktora Tezi**), İstanbul, 2000, s.61

⁹⁵Hasan Alkan, “İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, Seri:A, Sayı 2, 2001,s.184

4.4.2. Faaliyet Maliyetlerinin Belirlenmesi

Büyük defter hesapları, FTMS uygulama aşamasında önemli bir veri kaynağı niteliğindedir. Ancak söz konusu veri kaynağının çeşitli açılardan gözden geçirilmesi gerekmektedir;

1. Büyük Defter Hesaplarının Yeniden Gözden Geçirilmesi: FTMS’de maliyet akışının kurulabilmesi için başlangıç noktası büyük defter hesaplarıdır. Büyük defter hesaplarında, şirketin kaynakları hakkında önemli önemsiz tüm finansal bilgilerin özeti bulunmaktadır. Faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi sürecinde, büyük defter hesaplarında yer alan birbirleriyle ilişkili kaynak maliyeti bilgilerinin birleştirilmesi FTMS’nin uygulanmasında kolaylık sağlamaktadır⁹⁶.

2. İlişkili Hesapların Birleştirilmesi: Hesapların sayısı FTMS içinde karışıklık yarattığı gibi, ayrıca her hesaptaki maliyetlerin faaliyetlere dağıtılması gerektiğinden ek bir iş yaratmaktadır. İlişkili hesaplar ortak bir amacı paylaşmakta ve faaliyetlere aynı şekilde dağıtılmaktadır. Örneğin, ücretler, sağlık sigortası ve kıdem tazminatları ile ilgili maliyetler, personel giderleri hesabı altında birleştirilmektedir⁹⁷.

3. Ekonomik Olmayan Kalemlerin Ayıklanması: FTMS içinde genel kabul görmüş muhasebe prensiplerinin takip edilmesine gerek bulunmamaktadır. Çünkü FDMS’nin öncelikli amacı finansal raporlama değil, işletmenin geliştirilmesidir. Bu nedenle ekonomik olarak gerçeğe uygun olmayan büyük defter kalemleri düzeltilmesi halinde bir anlam ifade etmektedir.

4.4.3. Faaliyet Düzeyinin Belirlenmesi

Geleneksel maliyetleme sisteminde kaynak sürücüsü olarak hacme göre değil, faaliyet tabanlı maliyetlendirme sisteminde tanımlanan faaliyetlerin düzeylerine göre maliyet nesnesine maliyetler yüklenmektedir. Faaliyet düzeyinin belirlenmesi; maliyetlerin ortaya çıktığı düzeye göre faaliyetlerin sınıflandırılmasıdır. Pek çok işletme, ürün, hizmet ve müşterinin maliyet yükünü faaliyet tabanlı maliyetleme

⁹⁶ Metin Recep Zafer, Bankacılık Sektöründe Faaliyetlere Dayalı Maliyetlendirme Sistemi, (Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü **Doktora Tezi**), İstanbul, 2003, s.53

⁹⁷ Zafer, s.54

yöntemine göre hesaplamak için faaliyet hiyerarşisinden yararlanmaktadır. Bu aşamaya, faaliyetlere kimlik kazandırılması da denmektedir⁹⁸.

Faaliyetler, ürünler tarafından sadece birim bazında değil çeşitli seviyelerde de tüketilmektedir⁹⁹. Faaliyet tabanlı maliyetleme de genel olarak dört faaliyet düzeyi bulunmaktadır. Bu faaliyet düzeyleri birim düzeyindeki faaliyetler, parti düzeyindeki maliyetler, ürün düzeyindeki faaliyetler ve işletme düzeyindeki faaliyetlerdir¹⁰⁰.

1. Birim Düzeyinde Faaliyet: Belli bir ürünün bir birim üretimi için her defasında tekrarlanan faaliyetlerdir. Tüm birimlerin kontrolünün gerçekleştirildiği bir işletmede her bir ürüne ilişkin ürünün kalite kontrolü birim düzeyinde faaliyetlere örnek olarak gösterilmektedir. Enerji tüketimi, tüm birimlerin üretilmesi için gerekli olan makine saatlerinin bir fonksiyonu olduğundan bir ürün birimi seviyesindeki faaliyet olarak sayılmaktadır. Birim düzeyinde faaliyetlerin maliyetleri, değişken maliyetler gibi davranış göstermektedirler. Bu tür maliyetler, üretim ya da satış hacmi ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Bakım faaliyetleri ve üretimi destekleyen indirekt işçilikler de, eğer çıktı adedi ile değişmekteyse, birim düzeyindeki faaliyetler olarak değerlendirilmektedirler.

2. Parti Düzeyinde Faaliyetler: İşletmeler genellikle üretim planlama bölümünün hazırladığı üretim miktarlarına ve çeşitlerine göre faaliyette bulunmaktadır. Her bir ürün partisinin üretilmesi sırasında gerçekleştirilen faaliyetlerdir¹⁰¹.

3. Ürün Düzeyinde Faaliyetler: Her bir değişik tipteki ürün üretimi sırasında gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Yani işletmedeki bazı ürünler için bu faaliyetler olmakla birlikte diğer ürünler için bu faaliyetler gerçekleştirilmemektedir. Maliyetler, ürünler arasındaki farklı özellikler dikkate alınarak yüklenmektedir. Bu faaliyetlere ürün bazında gerçekleşen mühendislik, araştırma-geliştirme faaliyetleri örnek olarak verilmektedir.

⁹⁸ Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi**, s.24

⁹⁹ Öker, s.38

¹⁰⁰ John C. Lere, "Activity-Based Costing: A Powerful Tool For Pricing", **Journal of Business& Industrial Marketing**, Vol: 15, No:1, 2000, s.24

¹⁰¹ Öker, s.38

4. İşletme Düzeyinde Faaliyetler: Üretim sürecinin devam etmesi için gerekli olan faaliyetlerdir. Herhangi bir ürüne veya müşteri grubuna göre ayrıştırılamayan ama üretimin sürekliliğini sağlamak için yapılan faaliyetler bu faaliyet grubu içinde yer almaktadır¹⁰². Tüm üretim ile ilgili faaliyetlerdir ve bir faaliyet merkezinde toplanmaktadırlar. İşletme düzeyindeki faaliyetler; işletme yönetimi, sigorta, düzenli vergiler ve çalışanların sosyal imkânlarını içermektedir. Bu faaliyetlerle ilgili maliyetler ürünlere geleneksel maliyet sisteminde olduğu gibi yüklenmektedir.

4.4.4. Kaynak Sürücülerin Seçilmesi

Kaynak sürücüleri, işletme içinde yerine getirilen faaliyetler ile söz konusu faaliyetler tarafından tüketilen kaynaklar arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Büyük defter hesabından ulaşılan kaynak maliyetleri, kaynak sürücüleri yoluyla faaliyet merkezlerine aktarılmaktadır.

4.4.5. Faaliyet Maliyetlerinin Merkezlerinin Belirlenmesi

Ortak özellik gösteren faaliyetlerin gruplandırılması veya faaliyet havuzlarının oluşturulması yoluna gidilmektedir. Daha sonraki aşamalarda, her bir faaliyetin maliyetinin dağıtılması sistem için kayıt maliyeti yaratacağından ve birçok ayrıntı sistemi daha karmaşık hale getireceğinden ilgili faaliyetlerin maliyetleri tek bir faaliyet merkezinde toplanmaktadır¹⁰³. Faaliyet merkezinde toplanan kaynak maliyeti bilgileri, öncelikle faaliyetlere oradan da maliyet nesnelerine aktarılınca kadar yukarıdan aşağıya doğru dağıtılmaktadır.

Faaliyet merkezleri kurulurken iki noktaya dikkat edilmelidir. ***Birincisi*** ortak havuzda gruplandırılacak faaliyetlerin her biri belli bir ürün grubu tarafından kullanılmaktadır¹⁰⁴. Faaliyetlerin gruplandırılması ile ilgili olarak ***ikinci*** nokta ise faaliyetlerin aynı kaynak sürücüsünü kullanıp kullanmadığıdır. Örneğin, mühendislik bölümü, üzerinde çalıştığı ürün grubuna harcadığı süreye göre maliyet aktarımı yapıyor ise ve tüm mühendislik giderleri için ortak kaynak sürücüsü mühendislik süresi ise bütün mühendislik faaliyetlerinin gruplandırılmasında bir sakınca yoktur. Bu giderlerin

¹⁰² Öker, s.39

¹⁰³ Öker, s.39

¹⁰⁴ Öker, s.39

ürünlere mühendislik süresi yerine farklı kaynak sürücüleri yardımıyla yüklenmesi durumunda bu faaliyetlerin ve onlara ait maliyetlerin aynı havuzda biriktirilmesi mümkün değildir¹⁰⁵.

4.4.6. Giderlerin Faaliyet Merkezlerine Dağıtılması

Maliyetler, faaliyet merkezlerine, hem doğrudan atanmakta hem de bu aşamada gerçekleşen maliyet sürücülerini de kullanarak dağıtılmaktadır. Örneğin; eğer bir işletme “malzeme taşıma” adında bir faaliyet merkezi tanımlamakta ise, malzeme taşıma ile ilgili tüm maliyetler belirlenerek buraya atanmaktadır. Malzeme taşıma ile ilgili ücretler, malzemelerin yıpranması veya değişik gereçlerin kullanılması aynı faaliyet merkezi içinde paylaşılan bazı kaynakların kullanımı nedeniyle oluşmaktadır. Maliyetler, faaliyet merkezlerine, kaynak sürücüsü olarak kullandıkları kadarıyla dağıtım yapılmaktadır.

4.4.7. Faaliyet Sürücülerinin Tanımlanması

Faaliyet sürücüleri, bir faaliyeti icra etmek için ihtiyaç duyulan çaba ya da iş yükünü belirlemektedir. Faaliyet sürücüleri, bir faaliyetin ya da faaliyetler grubunun “neden” icra edildiğini anlatmaktadırlar¹⁰⁶. Faaliyet sürücüsü, bir faaliyetin tükettiği kaynakların miktarı ve bu kaynakların maliyeti için bir doğrulama sağlamaktadır. Faaliyet sürücüleri faaliyet merkezlerinde toplanan faaliyet maliyetlerini ilgili olan maliyet nesnelerine (müşteri, ürün, hizmet) dağıtmaktadır

Faaliyet sürücülerinin adedinin belirlenmesi bir dizi analiz ve karar sürecini gerektirmektedir. Bu süreç içerisindeki en belirleyici olan faaliyetlerin tükettiği kaynakların büyüklüğüdür. İkinci belirleyici unsur ise ürünlerin çeşitliliği, faaliyetleri tüketme oranları açısından yarattığı farklılaşmadır¹⁰⁷.

4.4.8. Faaliyet Maliyetlerinin Maliyet Nesnelerine Yüklenmesi

Maliyet nesnesi, maliyetlendirmek için sistemde incelenen müşteri, hizmet

¹⁰⁵ Öker, s.40

¹⁰⁶ Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi**, s.26

¹⁰⁷ Öker, s. 48

veya üründür. Faaliyet merkezlerine kaynak sürücülerine göre dağıtılan faaliyet maliyetleri, faaliyet sürücüleri yardımıyla maliyet nesneleri üzerine dağıtılmaktadır.

Faaliyet maliyetlerini ürünlere yüklemek için her maliyet havuzu için yükleme oranları hesaplanmaktadır. Yükleme oranı, bir maliyet havuzunun toplam maliyetinin ortalama faaliyet sürücüsüne bölünmesi ile bulunmaktadır. Daha sonra her ürün ile ilgili faaliyet sürücüsü miktarı ile yükleme oranının çarpılması sonucunda ürünlere yüklenecek faaliyet maliyetleri bulunmaktadır¹⁰⁸.

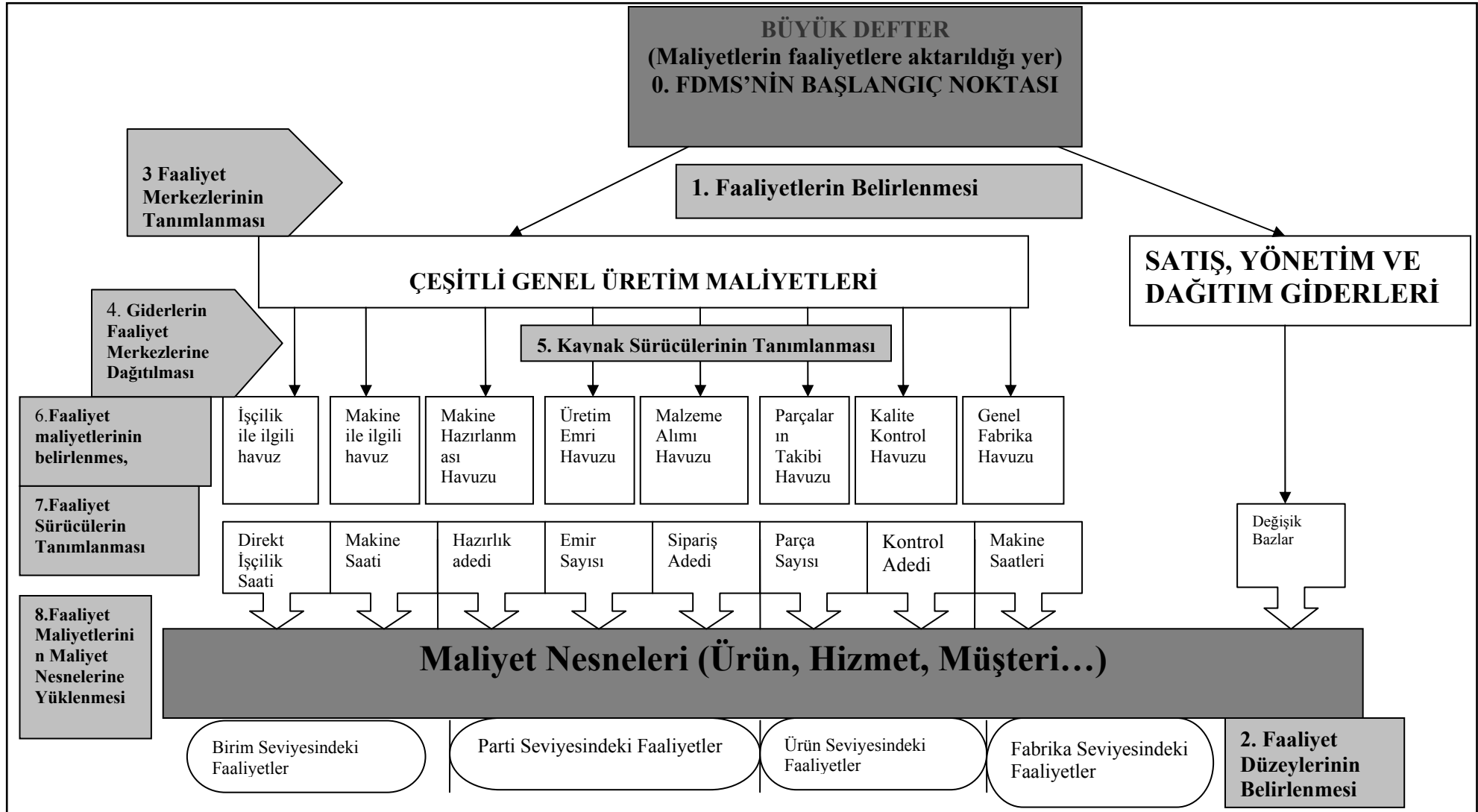
4.4.9. Maliyetlerin Analiz Edilmesi

Bu aşamada; tüm faaliyetlerin ve süreçlerin hesaplanan maliyetleri ve işlem süreleri değerlendirilerek, yüksek maliyete sebep olan faaliyetlerin elimine edilmesine ya da bir takım alternatif faaliyetleri kullanmak suretiyle süreçlerin iyileştirilmesine karar verilmektedir. Bu açıdan bakıldığında; kurulmuş olan FTMS'den elde edilen bilgiler ışığında, işletme faaliyetlerinin etkinleştirilmesi, gereksiz maliyetlerin azaltılması ve bunun sonucu olarak da, toplam bir süreç karlılığına ulaşılması amaçlanmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetlenedirme (FTM) modellerinden elde edilen sonuçlar, sadece birer ürün ya da hizmet maliyeti olarak düşünülmemesi gerekmektedir. FTM tasarımı sonucunda; işletmenin gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin, yani işletmenin genel performansının değerlendirilmesi yapılmakta ve operasyonel faaliyetlerin sürekli kontrolü ve iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

Faaliyetlerin, maliyetler ve süreçler bakımından detaylı analiz edilmesi; yukarıda da bahsedildiği gibi, işletme sürecinde aksayan yönlerinin, yöneticiler tarafından kolaylıkla görülmesini sağlamaktadır. Bu noktada, aksaklıkların giderilmesi için, işletme yöneticilerinin çeşitli alternatif yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Bazı faaliyetleri, işletme içerisinde gerçekleştirmek yerine, başka şirketlere fason olarak yaptırılması; yeni makine alımları; işçi artırılması ya da azaltılması; kalite kontrol faaliyetlerinin azaltılması; iş tanımlarını değiştirilmesi; ürün tasarımlarındaki değişiklikler bu alternatiflerden bazıları olarak işletme yöneticileri tarafından ortaya atılabilmektedir. Burada temel amaç, temel yapının ve işleyişlerin değiştirilerek,

¹⁰⁸ Zafer, s.57



Şekil 9: Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sistemi

Kaynak: Ray Garrison, Eric W. Noree, IRWIN, 1994, p.198 Aktaran: Devrim Derici, "Faaliyete Dayalı Maliyetlendirme", (Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999 eserlerindeki şekillerden esinlenerek aşamalara göre tekrardan şekillendirilmiştir.

maliyet ve zaman bakımından büyük tasarrufların elde edilmesidir. Şekil 9'da faaliyet tabanlı maliyetlendirme sisteminin tüm aşamaları gösterilmektedir.

- Büyük defter de maliyetlerin belirlenmesi için kaynakların incelenmesi başlangıç aşamasıdır.
- Daha sonra faaliyetler belirlenmektedir. İşletmede faaliyet karmaşası yaşanmaması için faaliyetler çeşitli düzeylere ayrılmaktadır. Birbirine benzeyen faaliyetler bir araya toplanarak çeşitli faaliyet merkezleri oluşturulmaktadır.
- Faaliyetler ile kaynaklar arasındaki ilişkiyi kurmakta olan kaynak sürücüleri de belirlenmektedir.
- Daha sonra ilk aşama tamamlanarak kaynak sürücüleri yoluyla büyük defterdeki giderler ilgili faaliyetlere dağıtılmaktadır. Faaliyet maliyetleri belirlenmektedir.
- Faaliyetlerin maliyetlerinin maliyet nesnelerine aktarabilmek için faaliyet sürücüleri belirlenmektedir.
- Maliyet nesnelerine faaliyetlerin maliyetleri faaliyet sürücüleri yoluyla aktarılmaktadır. Maliyet nesnelerinin maliyeti bulunmuş olmaktadır

Beşinci bölümde ayrıntılı olarak incelenen faaliyet tabanlı maliyetleme, müşteri karlılık analizi yapabilmek için bu çalışmada yöntem olarak ele alınmaktadır. İşletmede faaliyet tabanlı müşteri karlılık analizi yapabilmek için *maliyet nesnesi* olarak *müşteri* ele alınmaktadır. Bu analizde müşteriye yönelik olarak yapılan faaliyet maliyetleri de doğrudan müşterilere ve müşteri gruplarına yüklenmektedir. Bu yapı her bir müşterinin, işletmenin genel karlılığına yaptığı katkıyı göstermektedir. Müşteri karlılık analizi, faaliyet tabanlı maliyetlemeyi kullanmaktadır. Çünkü müşteri karlılığı analizi, faaliyetleri maliyetler ve müşterilerle ilişkilendiren süreçler bütünüdür. Müşteri karlılık analizi, müşterilere ürün veya hizmet sunması için gerekli faaliyetlerin maliyetlerinin anlaşılmasının sağlanmasının yanında, her bir müşterinin şirket karına yaptığı katkının anlaşılmasını sağlamaktadır¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Dumanoğlu, s.72-73

5. BÖLÜM

MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ

Bu bölümde, bu çalışmanın ana konusu olan müşteri karlılık analizi ele alınmaktadır. Müşteri karlılık analizi tanımı, aşamaları, yararları incelenmektedir. Günümüzde yöneticilerin, karlılığı artırabilecek kararlar verebilmeleri için işletme karına katkısı olan müşterilerinin, karşılaştırmalı seviyelerini incelemeye yarayan analizlere sahip olmaları gerekmektedir¹¹⁰. Bundan dolayı müşteri karlılık analiz yöntemi ile yapılan raporlamalar da müşteri gelir ve maliyeti belirlenmektedir. Yapılan bu raporlamalar ile şirketlerin gelir ve maliyetleri yönetilerek, müşterilerin kara katkısını analiz edilmektedir. Hangi müşterinin ne kadar karlı olduğu ve hangi ürünün hangi müşteri için karlı olduğu sorularının cevapları bu analiz yöntemi ile bulunmaktadır. Analizin sonuçlarına göre de müşterilerin ve ürünlerin karlı olabilmesi için çeşitli çözümler üretilebilmektedir¹¹¹.

5.1. Müşteri Karlılık Analizi'nin Tanımı

Müşteri karlılık analizi (MKA) (*Customer Profitability Analysis - CPA*); belirli müşterilere ürün veya hizmet sunulurken kullanılan kaynakların analiz edilip bu müşterilerden sağlanan gelirler ile karşılaştırılarak, müşterilerin karlılıklarının hesaplanabilmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir¹¹². Diğer bir tanıma göre de; müşteri karlılığı analizi; bireysel olarak bir müşterinin veya değişik açılardan gruplandırılan müşterilerin karlılıklarının işletmenin karlılığını etkileme ölçülerini belirlemeye çalışan bir yönetim muhasebesi tekniğidir¹¹³.

¹¹⁰Charles T.Horngren, George Foster, Strikant M. Datar, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, U.S.A: Prentice Hall International, 10th ed.,2000, s.581

¹¹¹Tom Zsolt, Customer Profitability analysis and Management, **Hyperion White Paper**, August, 2004, www.hyperion.com/downloads/solutions/profitability_management_white_paper.pdf, (03.03.2006),s.2

¹¹²Merih Diril, “Yönetim Muhasebesi Alanında Yeni Bir Yükseliş: Müşteri Karlılık Analizi”, Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) Dergisi, Ekim-Aralık 2006, s.32, www.taysad.org.tr/taysaddergi/32/sayi_32.html. (15.02.2007), s. 20

¹¹³ Melek Akgün, “Bağımsız Denetim Firmalarında Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Nisan 2004, <http://www.turmob.org.tr/web/ekutuphane/bakis/sayi12/index.htm> (28 Şubat 2006), s. 31

Müşteri karlılık analizinin amacı, farklı müşterilerin yol açtığı kâr farklılığının, şirketin karar alma sürecine katkı sağlamak amacıyla belirlenmesidir. Bunun nedeni her bir müşterinin satış gelirlerine yaptığı katkı ile işletme karlılığına katkısının genellikle eşit olmamasıdır. Bu durum stratejik karar noktasında müşteri karlılık analizini gerekli kılmaktadır¹¹⁴.

Müşteri karlılığı analizi hem gerçekleşmiş (tarihi), hem de gelecekte oluşacak veriler ile ilgili olarak iki boyutta ele alınmaktadır¹¹⁵;

1) Müşteri karlılığı analizi, *tarihsel bir kayıt sistemini* açıklamaktadır. Bir müşterinin karlılık analizi, firmanın kar-zarar analizi ile benzerlik göstermektedir. *Müşteri karlılığı analizi* özel olarak bir müşteriye yönelik, *kar-zarar analizi* ise bütün müşterilere yönelik olarak yapılmaktadır. Müşterinin veya müşteri gruplarının tarihsel karlılığını doğru olarak hesaplayabilmek için bu amaçla düzenlenmiş bir muhasebe sistemi gerekmektedir¹¹⁶. Geçmişe dönük müşteri karlılığı analizi; hangi pazarlama stratejisinin daha verimli olup daha iyi cevaplar verdiğine, müşterilerin maliyetler ile karlılıkları arasındaki ilişkiye, müşteri karlılığındaki artışın cüzdan payının artışında ne derece etkili olduğunun incelenmesini sağlayarak yöneticiler açısından önemli bir rol oynamaktadır. Gelecek ile ilgili en iyi kararlar, geçmişte yapılan hareketler ve sonuçları arasındaki ilişkinin analizi ile verilmektedir¹¹⁷.

2) Müşteri karlılığı analizi yapılırken, geleceğe yönelik incelemeler de yapılmaktadır. Müşterilerin güncel verileri ile müşterilerin gelecekte yaratacakları işletme karlılığının ne olacağı hesaplanmaktadır. Müşteri karlılık analizi yapılarak bir müşterinin, “*Net Şimdiki Değer Analizinden*” alınan çıktılarına göre ve “*Yaşam Boyu Değeri*” ile yapılan hesaplamalar ile gelecekteki değeri de tahmin edilmektedir. Müşteri yaşam boyu değeri fonksiyonun içerisinde, her satın alınan birimin kar marjı, müşteri elde etme, müşteri ile ilişkileri geliştirme ve ürünün direkt giderleri görülmektedir¹¹⁸. Müşteri karlılık analizi, müşterinin her dönemde, işletmeye katacağı katkırıyı ele alarak,

¹¹⁴ Akgün, s.31

¹¹⁵ Soderlund, Vilgon, s.4

¹¹⁶ Soderlund, Vilgon, s.4-5

¹¹⁷ Fred A. Jacobs, Wesley Johnson, Natalia Kotchetova, “Customer Profitability”, *Industrial Marketing Management*, 30, 2001, s.355-356 www.ies.luth.se/es/Material%20till%20Fred%20Jacobs%20gästföreläsning%20060227/A%20Prospective%20View%20... (12.11.2006)

¹¹⁸ Soderlund, Vilgon, s.5

gelecekte hangi müşteriler ile daha sıkı ilişkiler kurması gerektiğinin tahmin edilmesini sağlamaktadır.

Müşteri karlılık analiz yöntemi ile müşterilerin karlı olup olmadığının belirlenmesi için, bir işletmenin her bir müşterisinin gelirleri ile o müşteri ile ilgili tüm ürün ve hizmet maliyetlerinin bilinmesi gerekmektedir¹¹⁹.

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

5.2. Geleneksel Maliyetleme Sistemine Göre Müşteri Karlılık Analizi

Müşterilerin kara katkılarını görebilmek için yapılan ilk uygulamalardan biri katkı payı yaklaşımıdır. Müşterilerin, işletmenin nihai karlılığına, net katkılarını ölçmek kolay gibi gözükmesine karşın, bunun hesaplanması ürün karlılığını ölçmekten çok daha zordur. Gerçekte, *net katkı*, müşterinin toplam gelirinden o geliri elde etmek için yapılan hizmetin maliyetini çıkardıktan sonra elde edilen gelirdir¹²⁰.

Çeşitli maliyet ve yönetim muhasebesi teknikleri ile kurulan muhasebe sisteminde adımlar genel anlamıyla tablo 3’de açıklanmaktadır. **İlk olarak** müşterinin aldığı üründen iskonto ve indirimler çıkarıldıktan sonra net satış fiyatı elde edilmektedir. **İkinci olarak** ürünün maliyeti müşterinin net satış fiyatından çıkarılmaktadır. Üçüncü adımda ise belirli bir dönemde müşteriye satılan ürünlerin müşterinin eline ulaşınca kadar ki giderleri, satıştan elde edilen gelirden çıkarılmaktadır. **Üçüncü adımda** ise işletmeye kattığı gerçek kar hesaplanmaktadır¹²¹.

¹¹⁹Vedat Yiğitoğlu, “Müşteri Karlılık Analizi”, Yönetim Muhasebesi Ders Notları, 2005, http://www.yigitoglu.org/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=25, (05.06.2006)

¹²⁰ Dumanoglu, s.44-45

¹²¹ Soderlund, Vilgon, s.4

Tablo 3
Müşteri Katkı Payı Yaklaşımı

LİSTE FİYATLARINDAN MÜŞTERİLERE BRÜT SATIŞ (HER DÖNEMDE)
- FİYAT İNDİRİMLERİ
- DİĞER SATIŞ GELİRİ DÜŞÜŞLERİ
= NET SATIŞ (Her Dönemde)
- Müşteriler Açısından Ürünlerin Maliyetleri (Değişken Birim Maliyet x Miktar)
= Müşteri Katkı Payı I (Satış Fiyatı ile Değişken Maliyet Arasındaki Fark)
- Müşteriler Açısından Hesaplanabilir Pazarlama Maliyetleri (Örn: Postalama, Katalog..)
- Müşteriler Açısından Hesaplanabilir Satış Maliyetleri (Örnek: Hizmet Dışı Ziyaretler)
- Hesaplanabilir Servis ve Taşıma Maliyetleri
= Müşterinin İşletmeye Sağladığı Net Katkı Payı

Kaynak: Yunus Ceran, Emin İnal, “Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 22, Ocak- Haziran 2004, s.72

Müşterinin işletmede yarattığı katkı payı; brüt kârdan doğrudan maliyetlerin düşülmesi ya da doğrudan müşterinin katkısından genel maliyetlerin düşülmesi ile mümkündür¹²². Ancak bu yaklaşım ile işletmenin müşteriye ürün ya da hizmeti ulaştırana kadar her müşterinin harcadığı işletme kaynakları net olarak ölçülememektedir. Her bir müşteriden elde edilen gelirin, kara eşit katkısı olduğunu varsayılmaktadır. Müşteriler birbirlerinden farklılaştıklarında ise hizmet ve pazarlama maliyetleri, ve dolayısıyla her bir müşterinin maliyeti önemli miktarda değişmektedir¹²³. Müşteri gelirleri de satılan farklı hacimler ya da farklı fiyatlar yüzünden değişiklikler göstermektedir. Bundan dolayı müşteri karlılığında da farklılıklar olmaktadır. Maliyet farklılığı, müşterilerin işletmenin kaynaklarından farklı biçimlerde yararlanmasından

¹²²Roper K. Harvey, Peter L. Mullins, “Implementing Activity-based Cost Accounting, Customer Profitability, and Product-Line Analysis in a Distribution Business”, White Paper III, s 5, Aktaran: Sezayi Dumanoglu, **Müşteri Karlılık Analizi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005, s.44

¹²³ George Foster, Mahendre Gupta, Leif Sjoblom, Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions, **Journal Of Cost Management**, Spring, 1996, s.5-17 Aktaran : Dumanoglu, s.56

kaynaklanmaktadır. Bu yüzden geleneksel muhasebe sistemindeki net katkı payı yaklaşımı karlılığın zayıf bir göstergesidir¹²⁴.

Müşteri katkı payı yaklaşımı ile gelecekteki maliyetler hakkında tahminleme yapılamamaktadır. Bu yaklaşım geçmişe dayalıdır. Müşterilerle işletme arasındaki ilişkinin gelecekteki gelişimi için yetersiz görülmektedir.¹²⁵ Bu yaklaşım yöneticilere günlük veriler çıkarmaktadır.

Geleneksel sistem ile müşterinin kara katkısını hesaplanırken, müşteriye yapılan her satışın kendi ekseninde karlı olduğunu düşünülmektedir. Geleneksel sistem ile hesaplanan ürün fiyatı satış anına kadarki aşamalardan maliyetlenerek geçmiş ve satış anına geldiğinde satış maliyeti bilinmektedir. Ancak yapılan satış sonrası kara katkısı belli değildir.

Geleneksel sistem ile tüm maliyetler, tüm müşterilere aynı olarak yüklenmektedir. Ancak tüm maliyetler müşterilerin üzerine yüklenirse, maliyetli müşterinin maliyetsiz müşteriden farkı kalmamaktadır¹²⁶. Hiçbir müşteri birbirinden farklı değildir. Önemli olan müşteriye “yüksek karlı ürünler” satabilmektir. Bu yüzden birbirinden ayrı hizmet ya da ürün alanlara kullandıkları kadarıyla dağıtım yapılması gerekmektedir. Ayrıca geleneksel sistem; ar-ge, yönetim, pazarlama faaliyetleri ile ilgili maliyetler, üretimin bir maliyet unsuru olarak kabul etmemektedir. Dolayısıyla ürün veya müşterinin (maliyet nesnesi) faaliyet kullanımına göre farklılaştırılmamaktadır.

Geleneksel maliyetleme sistemi ile her şey için tek bir sürücünün olduğu hacim bazlı genel gider dağılımıdır. Geleneksel sistemde sürücüler genel olarak aynıdır, örneğin farklı ürün, üretim metodu ve hacim olmasına rağmen her bir ürün veya hizmet için direk işçilik saati, makine saati kullanılmaktadır. Ancak işletmenin birden çok ürün ve üretim yöntemi vardır, dolayısıyla genel gider dağılımları ile olduğundan başka bir ürün maliyeti yansıtılmaktadır¹²⁷.

¹²⁴ Fred Selnes, “Analysing Marketing Profitability: Sales Area Dangerous Cost Driver”, **European Journal Of Marketing**, MCB University Press, Vol. 26, No:2, 19923, s.15-26 Aktaran: Dumanoglu: s.57.

¹²⁵ Ceran, İnal, s.72

¹²⁶ Payant, s.42-43

¹²⁷ Edward J. Blocher; ve diğerleri, **Cost Management: A Strategic Emphasis**, Mc Graw-Hill, International Edition, 2005,s.163

Geleneksel maliyet hesaplama, bir müşterinin değerini belirleme de rol oynarken, tek başına ilişkinin değerinin ölçülebilmesini tam olarak sağlamamaktadır. Kesin ölçümler yapabilmek için, geleneksel maliyet hesaplama ölçümlerini, değer temelli dolaylı ölçümlere çevirmek gerekmektedir. Dolaylı olarak günümüzde müşteriye değerlendirmek için kullanılan geleceğe dönük ölçümler, gelecek getirilere dönüştüren tahmini işlemler için kullanılan ayrı bir metriktir. Müşteriler homojen bir grup değildir. Bu nedenle anlamlı bir modelleme ile hangi müşterilerin değer yaratma potansiyeli olduğunu incelenmektedir¹²⁸. Bu çalışmada, “Faaliyete Dayalı Müşteri Karlılık Analizi” yapılarak müşteriler analiz edilmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetleme ile geçmişteki veriler ile gelecekteki müşteri ilişkileri belirlenmektedir. Günümüzdeki müşteri ilişkilerinde, katma değeri düşük faaliyetler elenmektedir. Bu yöntem ile işletme açısından hem değerli hem de karlı müşterilere ulaşılmaktadır.

5.3. Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılığı Analizi

Faaliyet tabanlı müşteri karlılık analizi ile her bir müşteriye satılan ürün veya hizmetlerin *müşteri düzeyindeki getirileri* toplanmaktadır. Ayrı ayrı her bir müşteriye ürünün ulaşabilmesi ve satılabilmesi için yapılan harcamalar bu toplamdan düşülerek *müşteri bazlı karlılık analizleri yapılmaktadır*. Yapılan bu analiz yöntemi ile maliyet iyileştirilmesi gereken müşteriler tespit edilerek karsız müşterilerin elenmesi sağlanmaktadır.

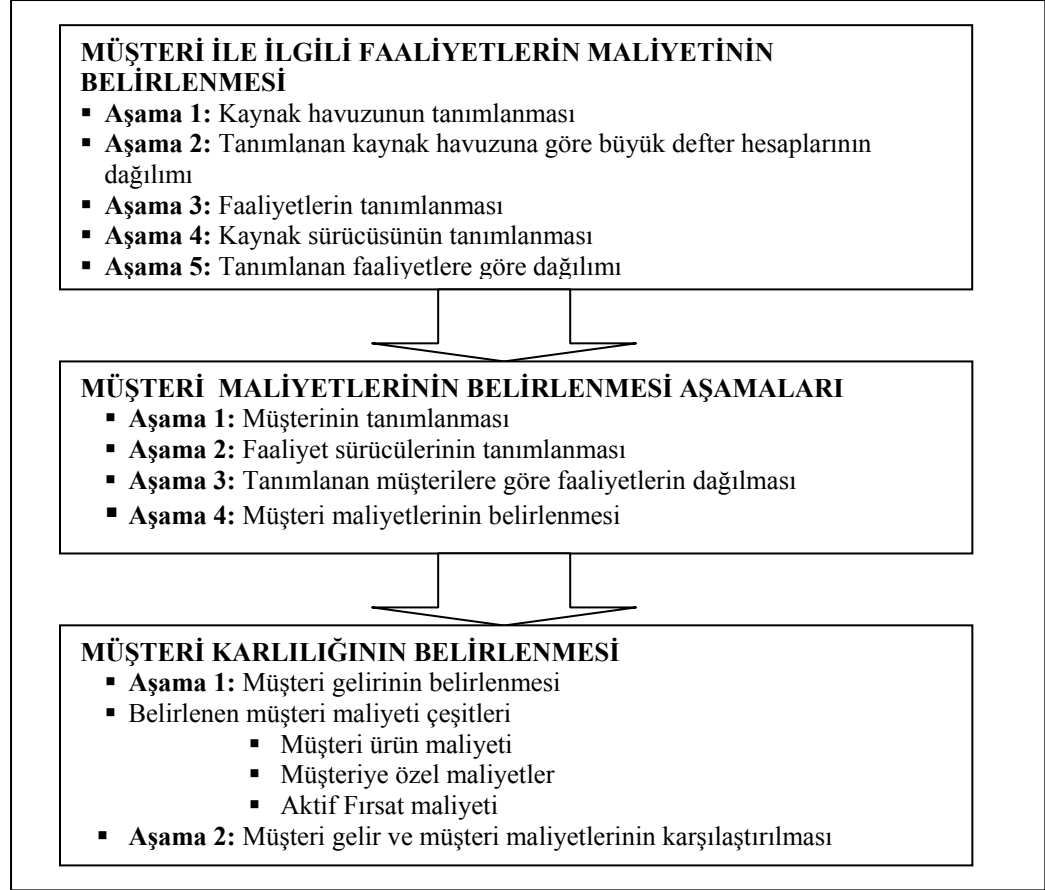
FTMS, bu analizleri yapmaya imkan vererek yöneticilere somut veriler sunmaktadır. Geleneksel sistem bu tür maliyetleri hesaplarken hacim olarak tüm müşteri ve tüm ürünlerin birbirinin aynısı olarak ele aldığı için, her bir müşterinin maliyetlerindeki farklılıklar tespit edilememektedir¹²⁹. En doğru maliyetleme sistemi için faaliyet tabanlı maliyetleme, geleneksel maliyetlemenin yerini almaktadır. FTMS, maliyet bilgisini kesinleştirmeyi, verimliliği arttırmayı ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için esnek olmayı sağlamaktadır¹³⁰.

¹²⁸ Payant, s. 42

¹²⁹ Payant, s.42-43

¹³⁰ Blocher ve diğerleri, s.1

Müşteri karlılık analizi, faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemine göre yapılırken aşağıdaki aşamalardan geçmesi gerekmektedir.



Şekil 10: Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizinin Aşamaları

Kaynak: Şekil araştırmacı tarafından Peter Santori, Bruce Nagel, “Customer Profitability Analysis”, Charter Consulting, 2004, www.techsol.com/casestudies/charter/Customer_Profitability_Analysis.pdf, (15.02.2005) kaynak alınarak çizilmiştir.

5.3.1. Müşteri İle İlgili Faaliyetlerin Maliyetlerinin Belirlenmesi

Faaliyetler, işletmeler ile müşteriler arasındaki bağıdır. Faaliyetlerin maliyetleri belirlenirken, büyük defterdeki tüm hesapların incelenmesi gerekmektedir. Hangi faaliyetin hangi maliyet ile ilişkilendirileceği ve faaliyetlerin her birinin maliyetleri bulunmaktadır. Müşteri ile ilgili faaliyetlerin maliyetlerinin belirlenmesinin aşamaları ise aşağıda açıklanmaktadır.

Aşama 1.1. Kaynak Havuzlarının Tanımlanması

Müşteri karlılık analiz yöntemi olan faaliyet tabanlı maliyetlemenin ilk adımı kaynak havuzlarının tanımlanmasıdır. Kaynak havuzunun tanımlanması için işletmenin içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ayrıştırılarak birbirine benzeyen faaliyetlerin kümelenmesi gerekmektedir¹³¹. Örneğin maaş ve prim hesapları aynı havuz içinde olabilmektedir. Havuz sayısı konusunda bir kural yoktur. Ancak büyük defterdeki herbir gider hesabının bir havuza yerleştirilmiş olduğundan emin olmak gerekmektedir¹³².

Aşama 1.2. Tanımlanan Kaynak Havuzuna Göre Hesap Dağılımının Yapılması

Kaynak havuzu tanımlanır tanımlanmaz, kaynak havuzlarının içerisinde hangi hesapların olduğuna dair bir hesap çizelgesi yapılmaktadır. Örneğin hem maaş hesabı 1.000.000 \$, hem de prim hesabı 300.000\$ aynı kaynak havuzunda yer almaktadır. Böylece kaynak havuzunun içerisinde 1.300.000\$ olmaktadır.

Bu basamak tamamlandığında bütün hesaplar, kendileri ile ilgili olan kaynak havuzunun içinde tanımlanmış olmaktadır. Dikkat edilmesi gereken durum, kaynak havuzlarına hesaplar aktarıldığında, hesap toplamlarının ne fazla vermesi ne de açık vermesidir. Dolayısıyla kaynak havuzlarının toplam değeri, büyük defterin toplam değerine eşittir¹³³.

Aşama 1.3. Faaliyetlerin Tanımlanması

Faaliyetler, kaynak havuzu ile müşterinin maliyetleri arasında aracılık etmektedir. Bütün faaliyetler işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir. İşletmede yapılanların tümünü içine alan bir faaliyet tablosu oluşturulduğunda 100-125 faaliyet belirlenmektedir. Müşteriler ile ilgili faaliyetler ise işletmenin faaliyetlerinin alt kümesidir. Faaliyetlerin tanımlanması aşamasında, bütün faaliyetlerin her birinin açıklanması gerekmektedir. İşletmelerin faaliyet tanımlamaları açısından bir yalnız

¹³¹Eric M. Raaij, "The Strategic Value Of Customer Profitability Analysis", Eindhoven University of Technology, The Netherlands, March, 2005, www.emeraldinsight.com/0263-4503.htm, s. 373

¹³²Peter Santori, Bruce Nagel, "Customer Profitability Analysis", Charter Consulting, 2004, www.techsol.com/casestudies/charter/Customer_Profitability_Analysis.pdf, (15.02.2005), s.2

¹³³Santori, Nagel, s. 2

anlama olmaması için, işletmenin tüm faaliyetlerinin içerisinde yer aldığı faaliyet sözlüğü yapılması gerekmektedir¹³⁴.

Aşama 1.4. Kaynak Sürücülerinin Tanımlanması

Tüm kaynak havuzları için kaynak sürücülerini tanımlanmaktadır. Kaynak havuzunun, kaynak tüketimini ifade eden kaynak sürücüleridir. Kaynak sürücülerine örnek olarak satın alınan siparişlerin miktarı, üretilen birim sayısı, telefon ile arama sayısı verilmektedir¹³⁵. Bu adım en zor adımdır. Kaynak sürücülerini; işletme içerisindeki faaliyetler ile söz konusu faaliyetler tarafından tüketilen kaynaklar arasındaki bağlantıyı kurabilmek için kullanılmaktadır. Faaliyetler tarafından kaynakların nasıl tüketildiğini göstermektedir. Aynı kaynak sürücüsü birçok kaynak havuzu tarafından kullanılmaktadır. Herbir kaynak havuzunun mutlaka bir kaynak sürücüsü olması gerekmektedir. Örneğin maaş ve primlerin olduğu kaynak havuzunun kaynak sürücüsü çalışma saatidir¹³⁶. (Şekil 11)

Aşama 1.5. Tanımlanan Faaliyetlere Göre Kaynak Dağılımı

Kaynak havuzunda toplanan hesaplar, kaynak sürücülerinin büyüklüğüne göre ürünlere veya hizmetlere dağıtılmaktadır. FTMS, bir maliyet hesaplama metodu olarak büyük defterdeki hesapların ürünlere dağılım biçimini geliştirmektedir¹³⁷. Bu adımda gereken verilere ulaşmak zordur. Kısa dönemli çözümler için zamanın belli bir dönemi için veri toplanmaktadır. Uzun dönemli çözümler için gereken bilgilerin toplanması için gerekli raporlama yöntemlerinin sistemde oturtulması gerekmektedir. Önceki adımda tanımlanan kaynak sürücüsünün değeri, bir faaliyetin hangi kaynağı tükettiği ve ne kadar tükettiğini göstermektedir. Şekil 9’da görüldüğü üzere 2000 çalışma saati gerektiren faaliyet varsa, 1800 saati A, 200 saati B faaliyet için harcanmaktadır. Maaş ve primin toplanmış olduğu kaynak havuzundan A ve B faaliyeti için A, 1800 saat, B için ise 200 saat kaynak sürücüsü tanımlanmaktadır¹³⁸.

¹³⁴ Santori, Nagel, s. 2

¹³⁵ Raajj, s. 373

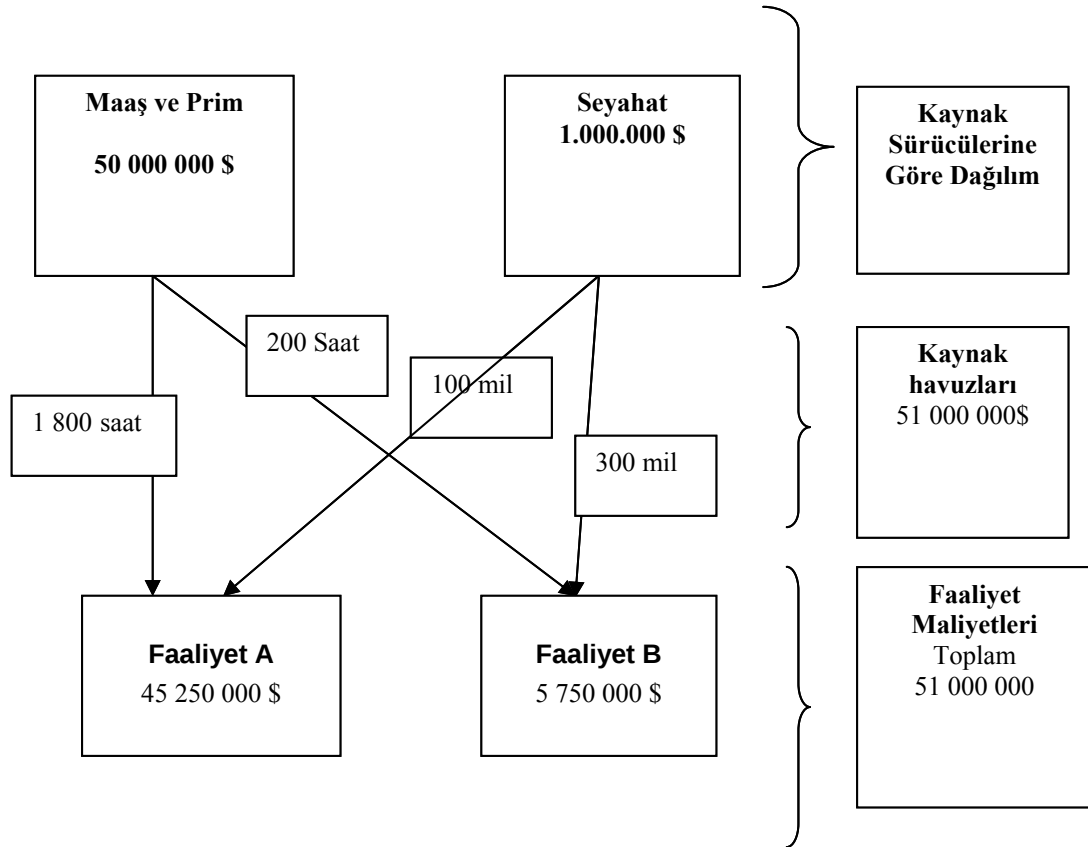
¹³⁶ Santori, Nagel, s. 2

¹³⁷ Raajj, s. 373

¹³⁸ Santori, Nagel, s. 2

Aşama 1.6. Faaliyet Maliyetinin Belirlenmesi

Kaynak havuzlarının belirlenmesiyle faaliyetler tasarlanmış olmaktadır. Bundan sonraki aşama, faaliyetlerin maliyetinin hesaplamasıdır. Herbir kaynak, maliyet ile sonuçlanan bir faaliyet ile eşleşmektedir. Faaliyetlerin gerçekleşme maliyeti havuzda kaynak sürücüsüne göre hesaplanan maliyetlerin toplanması ile bulunmaktadır. Eğer kaynak için kaynak sürücüsü saat sayısı ise, faaliyet A kaynağın 1800 saatini kullanmaktadır, B ise 200 saatini kullanmaktadır.



Şekil 11: Kaynak Havuzlarında ki Büyük Defter Hesaplarının Kaynak Sürücülerine Aracılığıyla İlgili Faaliyetlere Dağılımı ve Faaliyet Maliyetlerinin Belirlenmesi

Kaynak: Peter Santori, Bruce Nagel, "Customer Profitability Analysis", Charter Consulting, 2004, www.techsol.com/casestudies/charter/Customer_Profitability_Analysis.pdf, (15.02.2005), s.2

Faaliyet A, 1800/2000 ile ilgili kaynağın %90'ını kullanmaktadır. B ise kaynağın 200/2000= %10'unu kullanmaktadır. Ayrıca farklı bir havuzda olan seyahat hesabı içinde kaynak sürücüsü kilometre ise faaliyet A, 100/400'nin kaynağın %25'i, faaliyet B için ise kaynağın 300/400 ile %75'ini kullanmaktadır.(Şekil 11)

Burada sadece faaliyetler ve kaynak havuzundaki hesaplar sınıflandırılmaktadır. Bu aşamalar sadece büyük defterdeki hesap toplamalarının dağıtılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla buradaki kaynak havuzlarının toplamı, faaliyetlerin toplamı ve büyük defterdeki hesap toplamaları birbirine eşit olması gerekmektedir. Faaliyetlerin maliyet toplamaları, kaynakların maliyet toplamalarına eşittir. Aynı zamanda büyük deftere de eşittir¹³⁹

5.3.2. Müşteri Maliyetlerinin Belirlenebilmesi İçin Aşamalar

Müşteri maliyeti, bir şirketin kendi ürününü veya hizmetini piyasaya sunarken, müşterinin tercihlerini etkileyebilmek ve ikna edebilmek için katlandığı tasarım, araştırma, pazarlama ve reklâm maliyetlerinin toplamıdır. Bu maliyet kaleminin, müşterinin şirket için değeri ve yatırımın şirkete geri dönüş değeri ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Her ürünün veya hizmetin aynı tür veya aynı seviyede faaliyet gerektirmediği kabul edildiğinde, sonraki adım olan müşterilere kaynak dağılımı yapılırken her müşterinin tüketiminin farklılaşabileceği görülmektedir. Siparişlerin büyüklüğü ve sayısı, satış ziyaretlerinin sayısı ve çeşitli diğer hizmetler bir müşteriden diğerine farklılık göstermektedir. Bu nedenle, aynı fiyattan aynı ürün karışımını satın alan ve satın alımlarında aynı kar marjlarına sahip iki müşterinin farklı ilişki maliyetleri dolayısıyla farklı müşteri karlılığı seviyeleri belirlenmektedir¹⁴⁰.

Müşteri ile ilgili faaliyetlerin harcadığı kaynağa göre maliyetlenmesi yapılmaktadır. Bu yüzden de faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi müşteri karlılığını hesaplarken daha kesin sonuçlar vermektedir. Müşteri maliyeti analizi, ürün maliyeti içermemektedir. Satıştan önce ve sonra müşteri hizmetleri için maliyet sürücüler ve müşteri hizmetleri için maliyet yaratan faaliyetleri içermektedir. Bu maliyetler; müşteri destek, pazarlama, satış fonksiyonlarına saklanmaktadır. Satış, müşteri hizmetleri, sevkiyat, telefon ile destek, tasarım her müşterinin yararlandığı departmanlardır. Bazı müşteriler çok miktarda, bazıları da az miktarda mal/hizmet siparişi vermektedirler. Her ikisinin de işletmeye maliyeti farklı olmaktadır. Bir toptancı ile bir perakendeciden

¹³⁹ Santori, Nagel, s. 3

¹⁴⁰ Raajj, s. 373

alınan sipariş düzeylerinin farklılığı; faaliyetleri ve bu faaliyetlerin maliyetlerini de farklı kılmaktadır. Bu faaliyetlerin önem sırasını ve faaliyetlerin maliyetlerini müşteri ya da ürünlere aktaran kaynak sürücülerini belirlemek önemlidir. Yapılan analiz ile müşteriye sunulan hizmet maliyetinin, toplam maliyetler içerisindeki yüzdesel oranının azaltılması, belirlenen maliyetlerin azaltılması ile sağlanmaktadır. Ayrıca karlı ya da potansiyel karlı müşteri olduğu için daha fazla maliyet ayrılması gereken müşteriler de belirlenerek, işletmenin kaynakları bu müşterilere doğru yönltilmesi gerekmektedir¹⁴¹.

Aşama 2.1. Müşterilerin Tanımlanması

Müşteriler, maliyet ve gelir oluşturan ürün ve hizmetlerin kullanıcıları olarak tanımlanmaktadır. Müşterilerin maliyetlerini belirleyebilmek için ortak davranış sahibi müşteriler segmente edilerek tanımlanması gerekmektedir. Müşteriler tanımlanırken hangi ürün ya da hizmetleri kullandığı, ne kadar sıklıkla alışveriş yaptığı, alışveriş hacmi, alım yapmak için özel uygulamalara ihtiyaç duyup duymadığı belirtilerek segmentlere ayrılması gerekmektedir¹⁴².

Aşama 2.2. Faaliyet Sürücülerinin Tanımlanması

Faaliyet sürücülerini, müşteriler tarafından tüketilen faaliyetler arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Müşterilere yönelik faaliyetlerin miktarlarını kaynaklara yansıtabilmek için faaliyet sürücüsü kullanılmaktadır. Kaynak sürücüsü gibi, seçilen faaliyet sürücüsü ile ilgili olarak yanlış veya doğru yoktur. Örneğin müşteriye telefon ile destek sağlama hem müşterilerden alınan çağrılarının sayısı veya müşteriye destek için harcanan dakika sayısıdır¹⁴³.(Şekil 12)

Aşama 2.3. Müşterilerin Tanımlarına Göre Dağılım Yapılması

Önceki adımda tanımlanan faaliyet sürücülerini, müşteri için yapılan faaliyetlerin miktarlarının belirlenmesi sağlanmaktadır. Bu adımda herbir faaliyetin hangi müşteri tarafından faaliyet sürücüsünün ne kadarının kullanıldığının belirlenmesi

¹⁴¹ Santori, Nagel, s. 1

¹⁴² Santori, Nagel, s. 3

¹⁴³ Santori, Nagel, s. 3

gerekmektedir¹⁴⁴.

Aşama 2.4. Müşteri Maliyetlerinin Belirlenmesi

Her faaliyet, faaliyet maliyetleri ile müşteriye bir araya getirmektedir. Faaliyet maliyetlerinin toplamı, müşteri maliyetlerini belirlemektedir. Örneğin müşteriye sağlanan telefon desteği ile ilgili olarak müşteri A ve B'nin maliyet toplamı 5.000.000 \$'dır. Müşteri A, 1500 dk destek sağlamaktadır. Müşteri B ise 3500 dk destek almaktadır. 1500/5000 yani %30'dur. 5.000.000'in %30 'u A'ya, 3500/5000 %70 B'ye gitmektedir. Müşteri A, müşteri destek için 1.500.000 \$ harcanmaktadır. Müşteri B için ise 3.500.000 \$ harcanmaktadır. Müşteriye faaliyet sürücüleri yoluyla dağıtılan faaliyet maliyetlerinin toplamı herbir müşterinin maliyetini belirlemektedir¹⁴⁵.

Tablo 4
Yüksek ve Düşük Hizmet Maliyetli Müşteriler

YÜKSEK HİZMET VERME MALİYETLİ MÜŞTERİLER	DÜŞÜK HİZMET VERME MALİYETLİ MÜŞTERİLER
Müşteri isteğine uygun ürün siparişleri	Standart ürün siparişleri
Küçük sipariş miktarları	Büyük sipariş miktarları
Tahmin edilemeyen sipariş zamanları	Tahmin edilebilen sipariş zamanları
Müşteriye uygun dağıtım	Standart dağıtım
Elle işleme	Elektronik işlem- sıfır hata
Büyük miktarda satış öncesi destek (Pazarlama, satış ve teknik destek)	Az veya hiç satış destek vermemek
Büyük miktarda satış sonrası destek (eğitim, garanti, montaj, saha desteği)	Satış sonrası desteği yok
Satışta stok bulundurtur.	Üretildikçe tüketir.
Yavaş ödeme yapmaktadırlar. (yüksek cari alacaklar)	Zamanında ödemektedirler.

Kaynak: Robert S. Kaplan, V.G. Narayanan, Customer Profitability Measurement and Management <http://www.acornsys.com/whitepapers/Customer-Profitability-Measurement-and-Management.aspx>, Harvard School Publishing, Boston, 2001, (03.03.2007), s.4

Müşteri karlılık analizi yüksek ve düşük maliyetli müşteri karakterlerini belirler ve hangi müşterilerin karlarının arttırılabileceğini göstermektedir. Yüksek maliyetli hizmet isteyen müşterilerin satın alma alışkanlıklarında maliyeti yükselten

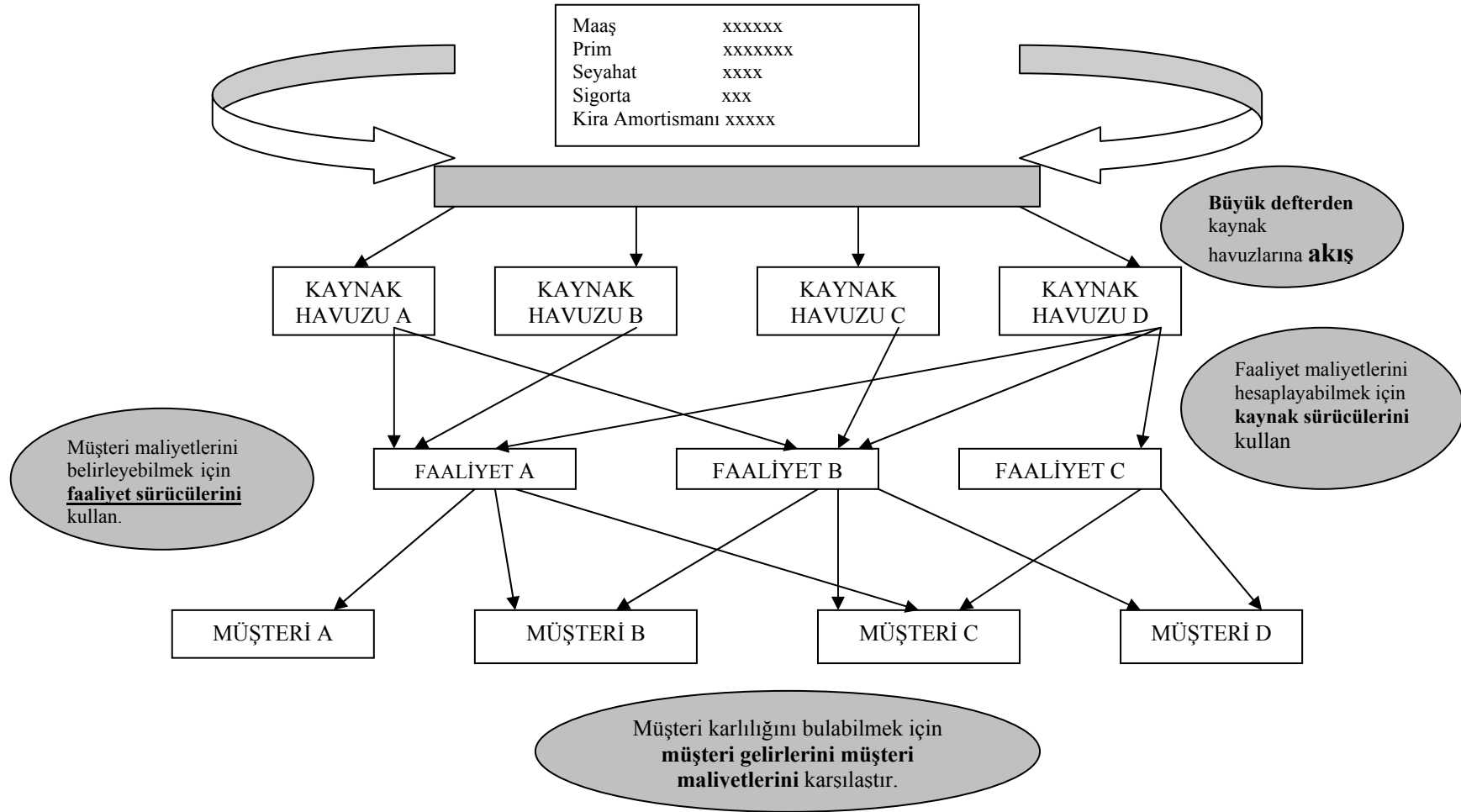
¹⁴⁴ Santori, Nagel, s. 3

¹⁴⁵ Santori, Nagel, s. 3-4

örneğin küçük sipariş sayıları ve standart olmayan siparişler konusunda değişim yaratabilmeleri için ikna edilmeleri gerekmektedir. Örneğin eğer işletme müşteri karlılık analizi yoluyla A müşterisinin kar getirisi olmadığını farkedirse, müşteriye yönlendirirken daha az sayılarda ve daha büyük adetlerle sipariş vermesi, özel sevkıyatlardan kaçınması ve ödeme dönemlerini kısaltması önerilerek A müşterisi karlı hale dönüşmektedir. Eğer karsız olan müşteriler satın alma davranışlarını değiştirmek istemezlerse, ek olarak müşteriye harcanan kaynağı karşılayabilmek için satış fiyatlarının artırılması veya liste fiyatları üzerinde ıskontoların azaltılması gerekmektedir¹⁴⁶.

Müşteriler yönünden yapılacak maliyet analizlerini rasyonelleştirmek ve süresini kısaltabilmek için müşterilerin gruplaştırılmasında fayda vardır. Tablo 4’ de yüksek ve düşük hizmet maliyetli müşterilerin yüksek ve düşük maliyet nedenlerini görerek müşterileri maliyetlerine göre birbirlerinden ayırt edebiliriz.

¹⁴⁶Drury, s.395



Şekil 12: Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi Aşamaları

Kaynak: Peter Santori, Bruce Nagel, "Customer Profitability Analysis", Charter Consulting, 2004, www.techsol.com/casestudies/charter/Customer_Profitability_Analysis.pdf, (15.02.2005), s.2

Müşteri maliyetlemesi, özellikli müşterilerin ya da müşteri gruplarının karlılığının değerinin biçilmesini sağlamaktadır. Bu türden maliyetleme aynı zamanda müşteriden müşteriye farklılık göstermektedir. Karlılık düzeylerinin belirginleşmesini sağlamaktadır. Müşteri maliyetlemesi, müşterilere hizmet etmenin toplam maliyetini hesaplamaktadır. Faaliyet tabanlı müşteri karlılık analizi yoluyla müşteri maliyetlemesi yapılmaktadır.

Müşteri maliyeti, kaynaklarına göre üçe ayrılmaktadır Birincisi: müşteri tarafından satın alınan mamullerin maliyeti, ikincisi: müşteri tarafından elde edilen müşteriye özel maliyetleridir¹⁴⁷. Bunun yanında üçüncü olarak da aktif fırsat maliyet de yer almaktadır¹⁴⁸.



Şekil 13: Müşteri Karlılığı Oluşumu

Kaynak: Peter Santori, Bruce Nagel, "Customer Profitability Analysis", Charter Consulting, 2004, [www.techsol.com/casestudies/charter/Customer Profitability Analysis.pdf](http://www.techsol.com/casestudies/charter/Customer_Profitability_Analysis.pdf), (15.02.2005), s.5

¹⁴⁷ B. Peter Turney, "Activity Based Costing: The Performance Breakthrough", Cost Technology, Kogan Page Limited, U.K, 1996, s.107, Aktaran: Burak Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi**, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2002, s.31

¹⁴⁸ Santori, Nagel, s. 5

Şekil 13’de görüldüğü üzere, müşteri karlılığı hesaplanırken gelirden ürün maliyeti, müşteri maliyeti ve aktif fırsat maliyeti çıkarmak gerekmektedir. Geleneksel yöntemler ile karlılığı öğrenebilmek için gelirden satış gideri ve ürün maliyetini çıkardığımızda kalan operasyonel olarak karlılıktır. Operasyonel karlılık çok fazla gibi gözükse de aslında işletme gelirine katkısı müşteri karlılığı olarak gözüken kadardır.

1. Müşteri Ürün Maliyeti

Ürün maliyeti en büyük orana sahip maliyet kategorisidir. Yönetim tarafından belirlenen ürün maliyetleri, müşteri karlılığını belirlenebilmesi için hesaplamalarla kullanılan maliyetlerdir. Tasarım ve özel üretim maliyeti gibi bazı maliyet türleri bir üründen çok müşteri ile ilgilidir. Bu maliyetlerden bazıları ya da hepsi ürün maliyetinden çıkarılarak, doğrudan müşteri maliyetine eklenmektedir¹⁴⁹.

2. Müşteriye Özel Maliyetler

Her müşteri, satıştan önce ve sonra aynı faaliyetleri talep etmemektedir. Müşteriye özel maliyetler, bir müşterinin ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda olan maliyetlerdir. Maliyetlerin yanında çoğu zaman yalnızlıkla ürün maliyeti olarak sınıflandırılan maliyetler genel yönetim maliyetleridir. Müşterinin perspektifinden bakıldığında, ürün maliyetinden ayırtılması gerektiği görülmektedir. Bunlar satış, pazarlama, dağıtım, reklâm, resmi ve özel harcamalardır. Ürünlerin, müşteriye ulaştırılması ile ilgili dağıtım maliyetleri, sipariş ve sevkiyat sıklığı ve müşterinin talep ettiği özel taşıma şekilleri işletmelerin teslim politikalarının maliyetini dolayısıyla müşteri karlılığını etkilemektedir.

Müşteriye özel maliyetlerin her müşteri için belirlenmesi Faaliyet Tabanlı Maliyetleme sistemini gerektirmektedir. Müşterilerle yapılan telefon konuşma sürelerinin kayıt altına alınması veya müşteri ziyaret sayısının istatistiksel verilerinin tutulması gibi her muhasebe sisteminden kolaylıkla elde edilemeyecek ilave bilgiler gerekmektedir.

¹⁴⁹ Santori, Nagel, s. 5

3. Müşteri Sermaye Maliyeti (Aktif Fırsat Maliyeti)

Stok bulundurma ve müşterinin ödeme davranışları ile ilgili işlemler müşteri sermaye maliyeti içinde yer almaktadır. Sermayenin maliyeti, müşterinin karlılığında azalmaya neden olmaktadır¹⁵⁰.

Müşterinin ödeme davranışları sonucu ortaya çıkan müşteri bazlı maliyetleri de aktif fırsat maliyetlerdendir.¹⁵¹ Müşterinin ödemelerindeki yavaşlık ve aksamalar, işletmenin sermayesinde fırsat maliyet yaratmaktadır. Ödemelerini planlanan zamanda yapan müşteriler işletmeye sermaye maliyeti yaramadıkları için karlı müşterilerdir¹⁵².

Müşteriden gelen ani ve belirsiz aralıklı ürün talepleri satıcı işletmenin **stok bulundurma politikalarını** etkileyeceğinden farklı maliyetlere neden olmaktadır¹⁵³. Bazı müşterilerin ne zaman satın alacakları belli olmadığından ya da işletmenin deposunu kullanmak istemelerinden dolayı elde sürekli belirli miktarda stok bulundurmalarını istemektedirler. Bu durumda işletme diğer müşterilerine de elindeki ürünü satamadığından hem de deposunda belirli bir yer ayırmak zorunda olduğu için müşterinin işletmeye yarattığı fırsat maliyet söz konusudur.

5.3.3. Müşteri Karlılığının Belirlenmesi

Müşteri gelirlerinin ölçülebilmesi müşteri maliyetlerine göre daha kolaydır. Çünkü bir müşterinin işletmeye kazandırdıkları kolaylıkla izlenebilmektedir. Müşteri maliyetlerinin takip edilmesi ise birçok işletmede, muhasebe sistemlerinin müşteri bazında maliyet çıkarmak üzerine kurulmamasından dolayı daha zor olmaktadır¹⁵⁴.

Müşteri karlılığını belirleyebilmek için tüm müşterilerin gelirleri ve maliyetleri karşılaştırılmaktadır. Yeni müşteriler ararken ve yeni hizmetler uygularken, onlar için sağlanan hizmetleri belirli bir mantık çerçevesinde oturtmak, karşılıklı görüşmeler ve

¹⁵⁰ Santori, Nagel, s. 5

¹⁵¹ Akgün, s.31

¹⁵² Santori, Nagel, s. 5

¹⁵³ Akgün, s.31

¹⁵⁴ Sunil Gupta, Meyer Feldberg (An Interview with Terradata), Columbia University, 2004, http://www.teradatalibrary.com/pdf/ar_2731.pdf, Erişim Tarihi: 03.05.2006,s.2

stratejik fiyatlamalara bakılarak karar vermek gerekmektedir¹⁵⁵. Müşteri geliri ve müşteri maliyeti, çeşitli muhasebesel sistemler ile değerlendirilerek müşteri karlılığının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla müşteri karlılığı analizinin müşteri geliri ve müşteri maliyeti olarak iki boyutu vardır¹⁵⁶:

Müşteri maliyetlemeyi daha önceki fazda yaptıktan sonra müşteriden elde edilen gelir bu aşamada belirlenmektedir. Daha sonra da müşteri gelirinden satılan malın maliyeti çıkarılarak öncelikle brüt kar elde edilmektedir. Brüt kardan da müşteri maliyetleri çıkarılmakta ve müşteri karlılığına ulaşılmaktadır.

Aşama 3.1. Müşteri Gelirinin Belirlenmesi

Müşterilere sağlanan ürünler ve hizmetler karşılığında müşteriden firmaya gerçekleşen varlık akışı, müşteri gelirlerini ifade etmektedir. Bu analiz yapılırken, müşteriye sunulan fiyat, iskonto, indirim gibi gelir veya gelirden düşüş faktörlerinin müşteri bazında takip edilmesi yöntemi müşteri gelir analizidir. Her müşteriye satılan her ürün ya da hizmetten elde edilen gelirin, firmanın net gelirine katkısı aynı miktarda olmamaktadır. Müşteri geliri; fiyat iskontosu, satış şartları, ürün maliyetinden dolayı elde edilecek işletme karı ve müşterinin borçlarını geri ödeme süresinin uzunluğuna göre farklılaşmaktadır¹⁵⁷. (Şekil 14)

Satın alma davranışları açısından müşteriler arasında yaşanan karlılık farklılıkları her bir müşteriye özel iskonto oranları, satış şartları, ürün maliyetinin üzerine konan kar oranı, müşterinin geri ödeme süresi ile satış destek faaliyetlerinin değişkenliğinden kaynaklanmaktadır. Müşteri karlılığı analizi, müşteri gelirlerinin birbirinden farklı olma nedeni ile ilgili birçok ayrıntıyı izleyerek gelişmektedir¹⁵⁸. Birçok muhasebe sisteminde iskonto ve komisyonlar müşteri bazında sınıflandırıldığı için izlenmesi kolaydır. Ayrıca, müşterilerin satın aldığı ürün ve hizmet hacmi, fiyat iskontosunun yüzdesel büyüklüğü, müşterinin geri ödeme süresi, satışın yapıldığı yer,

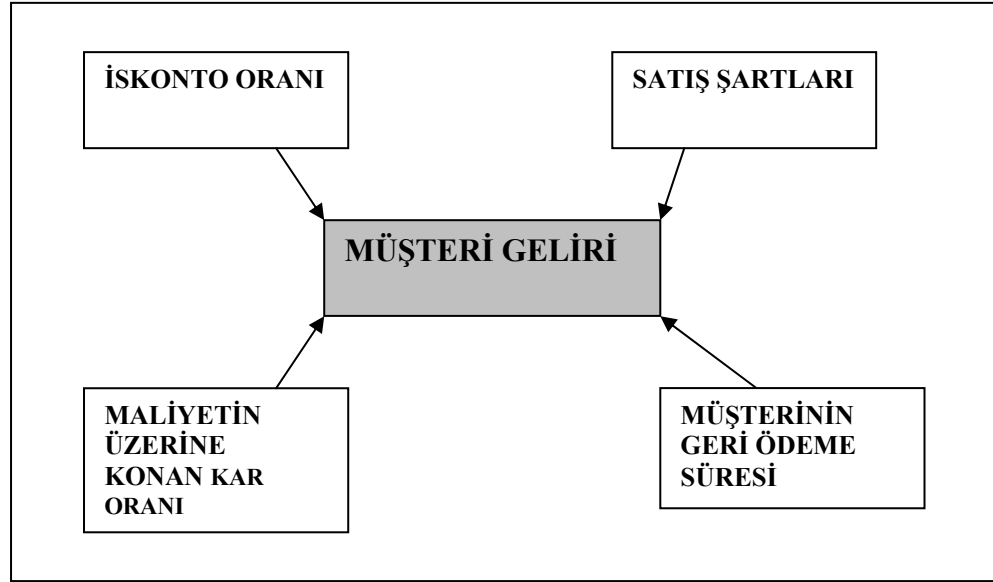
¹⁵⁵ Santori, Nagel s.2

¹⁵⁶ Colin Drury, **Management And Cost Accounting**, University of Huddersfield: Bussines Press Thomson Learning, 5th Ed., 2002, s.397

¹⁵⁷ Horngren, Foster, Datar, s.583

¹⁵⁸ Horngren and Foster, s.583

zaman ve müşteriye sunulan ikramlar gibi ayrıntılar herbir müşteri için kayıt altında tutulmalıdır¹⁵⁹.



Şekil 14: Müşteri Gelirini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Charles T.Horngren, George Foster, Strikant M. Datar, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, U.S.A: Prentice Hall International, 10th ed.,2000 referans alınarak yazar tarafından çizilmiştir.

Müşteri gelirinin en önemli belirleyicisi satış iskontosudur. *Satış iskontosu*, müşteri alışıni daha da arttırabilmek için müşteriye sunulan liste fiyatından yapılan düşüş ile hesaplanan satış fiyatıdır. Günümüzde müşteriye sunulan satış fiyatlarında yapılan ıskonto miktarı, müşteri karlılığını hesaplayabilmek için önemli bir veridir. Müşterilere sunulan satış fiyatlarında yapılan fiyat ıskontosunun bağlı olduğu faktörler¹⁶⁰;

- **İsim Tanınırlığı:** Bazı büyük markalı müşterilerin, alış yapması işletmeye prestij sağlayabileceği için diğer satışları da desteklemektedir.

- **Müşteri Karşısında Zayıf Kalan Personel:** Müşterinin, satışı gerçekleştiren personelin ürün veya hizmeti satarken zayıf kaldığını hissetmesinden ve

¹⁵⁹ Akgün, s.31

¹⁶⁰ Horngren, Foster, Datar, s.584

satış elemanına karşı kendini üstün hissetmesinden dolayı daha yüksek iskonto miktarları talep edebilmektedir.

▪ **Müşterinin Ürün Satın Alma Hacmi:** Daha büyük miktarlı satışlar yapılarak bir kerede daha çok gelir elde edebilmek için, satışlar doğrudan ıskontolu yapılabilir. Yüksek hacimli ürün veya hizmet alışı yapan müşteriler yüksek oranda ıskonto talep etmektedirler.

Yapılan ıskontoların izlenmesi, müşteri gelirlerinin artırılabilmesi ve dolayısıyla müşteri karlılığının artırılabilmesi için destek sağlamaktadır. Örneğin X firması, her bir müşterisi ile farklı üretim hacmi ile alışveriş yaptıkları için *hacim bazlı fiyatlandırma modeli* ile ıskonto sistemini yürütmesi gerekmektedir. Dolayısıyla müşterilere ıskonto verilmeden önce satış personelleri tarafından müşterilerin alışveriş hacimlerinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde hak kazanmayan birine ıskonto yapılmış olabilmektedir. Ek olarak satış personeli, müşterisinin gelecekteki yüksek büyüme potansiyelini öngörüp tahmin ederek, gelecek satışlara yönelik fiyat ıskontosu yapabilmektedir¹⁶¹.

Örnek Uygulama:

X şirketi, şişelenmiş su satmaktadır. X şirketinin; (1) mağazalar, supermarketler gibi **toptan satış** yapabilecekleri dağıtım kanalı (2) seçilmiş müşterilere **perakende satış** dağıtım kanalı olarak iki tür dağıtım kanalı vardır. Örnek uygulama, X şirketinde *perakende satış kanalındaki müşterilerin* müşteri karlılığı analizi üzerinde yapılmaktadır. Bu kanaldaki her bir şişenin satış fiyatı 0,60 \$, maliyeti 0,50 \$'dır. Eğer her bir şişe, liste fiyatından satılırsa, X şirketinin şişe başına net karı, 0,10 \$ dır¹⁶².

Aşağıdaki tabloda müşterilerin gelir analizini yapabilmek için dört müşteriye satılan şişe miktarı, müşterinin fatura tutarı ve elde edilen gelir görülmektedir.

¹⁶¹ Horngren and Foster, s.584

¹⁶² Horngren, Foster, Datar, s.582

Tablo 5
Müşterilerin Aldığı Şişe Miktarı Ve Elde Edilen Gelir

Müşteriler				
	A	B	G	J
1.Şişe Satış Miktarı	1,000,000	800,000	70,000	60,000
2. Liste satış fiyatı	\$0,60	\$0,60	\$0,60	\$0,60
3. Fatura Fiyatı	\$ 0,56	\$ 0,59	\$ 0,55	\$ 0,60
4. Gelirler (1*3)	\$ 560,000	\$ 472,000	\$ 38,500	\$ 36,000

Kaynak: Charles T.Horngren, George Foster, Strikant M. Datar, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, U.S.A: Prentice Hall International, 10th ed.,2000, s.582

Müşteri gelir analizi, müşteri gelirlerinin niçin birbirinden farklı olduğu konusunda birçok ayrıntıyı izleyerek gelişmektedir. Tablo 5’de müşteri için gelir farklılıkları *müşterilerin satın aldığı şişe miktarı ve fiyat iskontosu* olarak iki değişken ile açıklanmaktadır

Müşteri maliyeti hesaplanırken, kaynak sürücülerinin farklı tiplerini temel alan farklı kaynak havuzları içerisinde müşterinin faaliyetlerine göre sebep olduğu maliyetleri sınıflandırılmaktadır. X şirketinin dolaysız maliyetleri ve dolaylı maliyetleri vardır.

Dolaysız maliyetler, müşteri maliyet hiyerarşisinde farklı kategorilere sahiptir. X şirketinin müşteri maliyetleme düzeninde sahip olduğu 5 kategori vardır¹⁶³.

Müşteri Birim Üretim Düzeyi Maliyeti: Müşteriye satılan her bir birim şişe için harcanan kaynak maliyetidir. Örneğin Her satılan şişenin ürün elde etme maliyetidir.

Müşteri Parti Düzeyi Maliyeti:Müşteriye satılan bir parti ürün için yapılan faaliyetlere harcanan kaynakların maliyetidir

Müşteri Kazanma Maliyeti: Parti düzeyli veya birim düzeyli satış yapılmasına bakılmaksızın müşteri kazanmak için yapılan faaliyetler için harcanan kaynakların maliyetleridir.

¹⁶³ Horngren, Foster, Datar, s.583

Dağıtım Kanalları Maliyeti: Her bir ürünün birimi, ürünün partisini müşteriye ulaştırabilmek için dağıtım kanalları ile ilgili faaliyetlere harcanan kaynakların maliyetidir.

Genel Yönetim Maliyetleri: Müşteriler veya dağıtım kanalları ile ilgili olmayan faaliyetlerin sağlanması için harcanan kaynak maliyetleridir. Örnek olarak üst yönetim veya genel yönetim giderleridir.

Aşağıdaki tablo 5, faaliyetin (ek olarak satılan malın maliyetini) ve sonuç olarak da X Firmasının müşteri düzey maliyetinin belirlenmesini gösterir.

Tablo 6
Müşteri Maliyet Sürücüleri,Oranlar, Kategorileri

Faaliyetler	Birim Faaliyet Maliyetleri	Maliyet Kategorisi
Sipariş Alma	100\$ Her satın alınan Sipariş	Müşteri parti düzeyi maliyeti
Müşteri Ziyaretleri	80\$ Her müşteri ziyareti	Müşteri sağlama maliyeti
Dağıtım Araçları	2\$ Her dağıtımda katedilen km.	Müşteri parti düzeyi maliyeti
Elde Edilen Ürün	0,02\$ Her satılan şişe	Müşteri Birim Üretim Maliyeti
Hızlı Dağıtım	300\$ Her hızlı dağıtım	Müşteri parti düzeyi maliyeti

Kaynak: Charles T.Horngren, George Foster, Strikant M. Datar, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, U.S.A: Prentice Hall International, 10th ed.,2000, s.582

Tablo 7
Her Bir Müşterinin Faaliyetleri Kullanım Miktarı

Faaliyet Sürücüsü	Müşteriler			
	A	B	C	D
Şipariş sayısı	30	25	15	10
Ziyaret etme sayısı	6	5	4	3
Dağıtımın sayısı	60	30	20	15
Her dağıtım için katedilen km	5	12	20	6
Hızlı dağıtımların sayısı	1	0	2	0

Kaynak: Charles T.Horngren, George Foster, Strikant M. Datar, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, U.S.A: Prentice Hall International, 10th ed.,2000, s.582

Tablo 7’de her bir müşteri için kullanılan kaynak sürücülerinin miktarı gösterilmektedir

Tablo 8
X Firmasının Müşteri Karlılık Analizi Uygulaması

X firmasının 2001 Yılındaki 4 Perakende Müşterisinin Müşteri Karlılık Analizi				
Müşteriler				
	A	B	C	D
Liste fiyatıyla elde edilen gelirler	600,000\$	480,000\$	42,000\$	36,000\$
(0,60\$ *1,000,000; 800,000; 70,000; 60,000)				
İskonto	40,000\$	8,000\$	3,500\$	0\$
(0,04\$ *1,000,000; 0,01\$ *800,000; 0,05\$ *70,000; 0* 60,000)				
Müşteri Gelirleri	560,000\$	472,000\$	38,500\$	36,000\$
Satılan malın maliyeti	500,000\$	400,000\$	35,000\$	30,000\$
(0,50\$ * 1,000,000; 800,000;70,000;60,000)				
Brüt kar	60,000\$	72,000\$	3,500\$	6,000\$
Müşteri Temelli Operasyon Maliyeti				
Sipariş Alımı (100\$* 30;25; 15;10)	3,000\$	2,500\$	1,500\$	1,000\$
Müşteri Ziyaretleri (80\$*6;5;4;3)	480\$	400\$	320\$	240\$
Dağıtım Araçları	600\$	720\$	800\$	180\$
(2\$* (5*60); (12*30); (20*20);(6*15)				
Ürün ambalajı	20,000\$	16,000\$	1,400\$	1,200\$
Hızlı Dağıtım (300\$ *1;0;2;0)	300\$	0	600\$	0
TOTAL	24,380\$	19,620\$	4,620\$	2,620\$
Müşteri Karlılığı	35,620\$	52,380\$	1,120\$	3,380\$

Kaynak: Charles T.Horngren, George Foster, Strikant M. Datar, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, U.S.A: Prentice Hall International, 10th ed.,2000, s.58

Tablo 8’de müşteri gelirleri yapılan iskonto ile azalmaktadır. Müşteri gelirinden satılan malın maliyetinin çıkarılması ile brüt kar hesaplanmış olmaktadır. Brüt kardan da müşteri maliyetinin çıkarılması ile müşteri karlılığı hesaplanmaktadır. X firmasının müşteri giderlerinin bir kısmı satış elemanlarının, müşteri ziyaretlerinden kaynaklanmaktadır. Her bir müşteriye yaptığı ziyaretin sıklığı, her bir ziyaret için harcanan süre, bir müşteriden diğerine gidişte harcanan süre pazarlama maliyetlerinde farklılık oluşturan etkenlerdir. Bu nedenle, satış elemanlarının yaptıklarının müşterileri için yapılan kaynak harcaması her müşteri için aynı değildir. Müşterilerin verdikleri siparişlerin sıklığı ve işletmeye olan uzaklıkları da taşıma ve teslim giderlerini arttırmaktadır.

X Firması, her bir müşterinin karını elde edebilmek için FTM sistemini kullanarak hesaplama yapmaktadır. Bazı müşterilerin satın aldığı ürün miktarı hacim

olarak fazla olsa, küçük hacimli alım yapanlara oranla daha az gelir elde edildiği görülmektedir. FTM ile hangi müşterilerin kaynak sürücü miktarlarının azaltılabileceği ve böylece maliyet azaltımı yapılmaktadır. X firması, her bir kendi faaliyetinde maliyet azaltmak için önlemler almalıdır. Örneğin her bir sipariş alımı 100\$'dır. Müşterinin sipariş verme yöntemi elektronik ortama aktararak daha verimli hale getirilebilmektedir.

Bu tez çalışmasının uygulama bölümünde kuyumculuk sektörü üzerine yapılacak müşteri karlılık analizi ile müşteri maliyetleri ve müşteri gelirleri faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile maliyetleme yapılarak geleneksel yöntem ile arasındaki fark vurgulanmaktadır.

Bir işletmenin faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile müşteri karlılık analizi yapılarak kararlar vermesi için işletmenin veritabanı üzerinde model kurulması gerekmektedir. İşletmenin bilgi işlem sisteminde oluşturulan veri tabanı üzerinde kurulacak analitik modelin kurulum aşamaları daha sonraki bölümde incelenmektedir.

5.4. Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi'nin Analitik Modellemeler İle Teknolojiye Uyarlanması

Analitik bir model, geçmiş verilerle gelecekteki davranışların matematiksel olarak tanımlanmasını sağlamaktadır. Analitik model kurulmasında en önemli nokta, bu modelin ne ölçüde tahmin edilebileceğidir. Müşteri karlılığı analizi yapılırken de işletmenin müşterileri ile ilgili geçmiş veriler ile analitik modelleme yapılmaktadır. Modelin değerlendirilmesinde iki ayrı performans göstergesi rol oynamaktadır¹⁶⁴;

➤ **Doğruluk:** Modelin geçmişte müşteriler ile ilgili değişkenlerin verilerinin ne kadar iyi bir şekilde tanımlandığını belirtmektedir.

➤ **Sağlamlık:** Modelin yeni veriler üzerinde ne kadar doğru ve güvenilir sonuçlar vereceğidir.

¹⁶⁴Kratis Yazılım (2005), http://www.kratis.com/downloads/kratis_kxen1.pdf, (06.06. 2006)

Müşteri karlılığı ile ilgili geçmiş veriler ile analitik modelleme yapabilmek için işletmenin veri ambarının olması gerekmektedir. İlişkisel veri tabanlarının yaygınlığı ve sonrasında ortaya çıkan veri ambarlarının gelişmesi ile beraber, verilere daha hızlı şekilde erişmek ve çok boyutlu analiz ihtiyaçları, bilim adamlarını ve yazılım şirketlerini, daha farklı yapılar geliştirmeye itmektedir. Bu amaçla geliştirilen bir teknoloji olan OLAP (On-line Analytical Processing), ilişkisel veri tabanları gibi, bilimsel temeller üzerine değil, OLAP ürünleri yazılım firmalarının desteğinde çıkan bir teknoloji olmaktadır. Bu nedenle, veri tabanları, ilişkisel veri tabanları ve hatta veri ambarları üzerine birçok akademik yazı bulunmasına rağmen, OLAP üzerine genellikle, ürün dökümanları ve şirketlerin tanıtım yazıları bulunabilmektedir¹⁶⁵.

Pazarlama departmanlarında OLAP'ın en yaygın kullanım alanları, pazar araştırmalarında, satış tahminleri, promosyon ve kampanya analizleri, müşteri analizleri ve pazar/müşteri segmentasyonlarıdır. *Üretim ile ilgili uygulamaları* ise en yoğun olarak üretim planlama ve hata analizleridir. Özellikle senaryo geliştirmekte ve farklı ürün tipleri ile çalışılan yapılarda, çok boyutlu düşünme imkânı sayesinde maliyetler ve fiyatlamalar, kolaylıkla çıkarılabilmektedir. *Finans Departmanları* ise OLAP'ı bütçeleme, faaliyet tabanlı maliyetleme, finansal performans analizleri ve finansal modelleme amaçları ile kullanabilmektedir. Özellikle konsolidasyon konusunda yaratılacak modeller, çok büyük kolaylıklar sağlamaktadırlar. Strateji belirleme, satış analizleri ve gelecek tahminleri ise, *satış departmanlarındaki* OLAP uygulamalarıdır¹⁶⁶.

Analitik modeller, operasyonları geliştirmek için kurumun her seviyesinde her türlü iş sorusuna cevap aramak için kullanılmaktadır. Bu iş sorularına¹⁶⁷;

- Müşterinin hayat boyu değeri,
- Müşteri karlılığı,
- Davranışsal Segmentasyon,
- Risk değerlendirmesi,
- Fiyat ayarlamaları gibi örnekler verilmektedir.

¹⁶⁵ EmirTürkmen, http://www.danismend.com/konular/bilgiveteknoyon/bilgi_olap1.htm (08.07.2006)

¹⁶⁶ Türkmen, (08.07.2006)

¹⁶⁷ Ofek, s.3

İşletme de oluşturulacak güçlü veri tabanları, işletmenin elinde bulunan müşterilerin satın alma davranışları konusunda etkin ve düzenli bir şekilde bilgi toplanılmasını sağlamaktadır. Teknolojide yaşanan değişim ile işletmenin elinde bulunan müşteri bilgilerinin analiz edilerek yorumlanması ve karar destek sisteminde rol alması işletmede yaşanacak kar artışlarını da beraberinde getirmektedir¹⁶⁸.

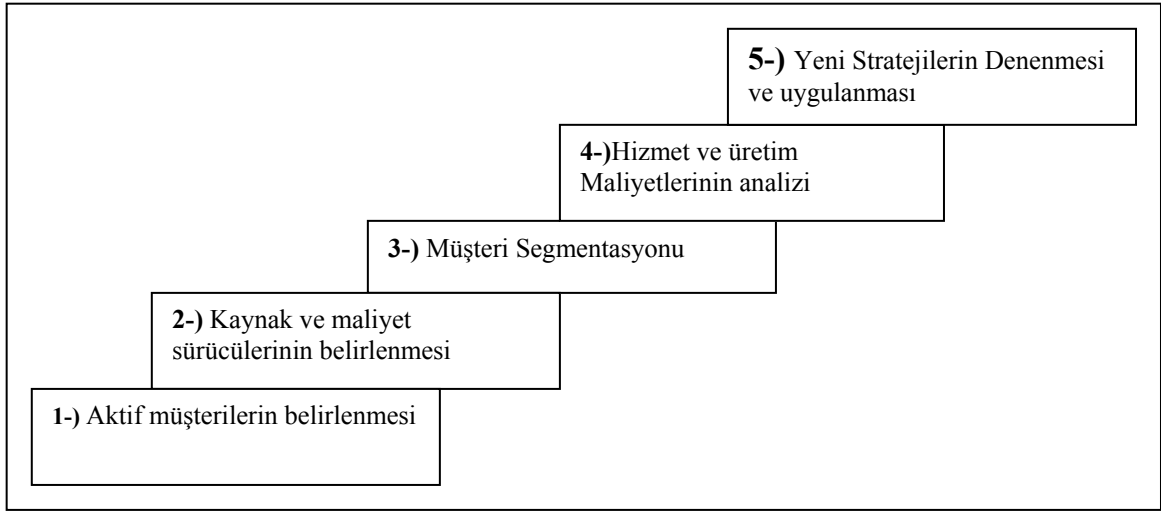
İşletmeler, müşteriler hakkında ayrıntılı bilgilere sistematik bir şekilde ulaşabilmesi için veri tabanı yönetimi gerekmektedir. Veri tabanındaki müşteri bilgileri pazar içinde yer alan müşterileri dinamik bir şekilde yönetebilmek için yeni fırsatlar sunmaktadır. Nihai hedef, satın alım işlemini tekrarlayarak, işletmeye devamlı gelir akımını sağlamakla kalmayarak, diğer müşterilerinde alım yapması için çaba gösterip müşteri portföyünü geliştirmektir. Bazı müşteriler ilk satın alımları ile kar getirmemekte ancak gelecekte yapacakları alışverişlerden elde edilecek kar marjları yüksek olabilmektedir. Bu nedenle, firmaların ilk kazanım maliyetlerini takip etmesi ve müşteriden beklenen kar marjını hesaplaması gerekmektedir. Bu faaliyetler, pazarda yer alanlara hangi müşterinin peşinden gidileceği, geçmişte ve şimdi yapılmış işlemlerin bir fonksiyonu olarak reklâm ve kampanyalar yaparak müşteri ilişkileri işlemlerinin nasıl değişeceğini ölçmektedir. Eğer gerekirse, işletmenin belirlenen müşteriler ile hizmet ilişkisinin kesilmesi gerektiğine karar vermelerini sağlamaktadır. Çoğu uygulamacı ve akademisyen, pazarlamanın gün geçtikçe daha fazla “karlı müşterileri bulma, elde tutma ve geliştirme bilimi ve sanatı” olduğu görüşünü ifade etmektedir¹⁶⁹.

5.4.1. Müşteri Karlılık Analizi Modelinin Kurulum Aşamaları

Müşteri karlılık analizinin işletmede kurulacak bir model yoluyla uygulanabilmesi için aşağıdaki aşamalardan geçmesi gerekmektedir.

¹⁶⁸ Ofek, s.2

¹⁶⁹ Ofek, s.2-3



Şekil 15: Müşteri Karlılık Analizinin Modellemeler Yolu İle Oluşumunda Aşamalar

Kaynak: Müşteri karlılık analizi oluşum aşamaları şekli yazar tarafından hazırlanmıştır.

5.4.1.1. Aktif Müşterilerin Belirlenmesi

İlk adımda, uygulama süreci, mevcut müşteri listelerinin incelenmesi ile başlamaktadır. Birçok müşteri veri tabanı, şirket ile artık ilişkisi olmayan müşteri detaylarını içermektedir. Uygulamanın birinci adımında maliyetin sadece aktif müşterilere dağıtılmasını garantilemek için müşteri veri tabanındaki **aktif müşteriler** tanımlanmalıdır. Genel olarak, müşteri karlılığının ilk analizi geriye dönük olarak yapılmaktadır (örneğin geçmiş maliyet ve gelir verilerini kullanarak). Örneğin aktif müşteri kriteri olarak da son bir sene içinde en az bir sipariş veren müşteriler seçilmektedir¹⁷⁰. Süreç hali hazırdaki müşterilerin listesini incelenerek başlamaktadır. Çoğu müşteri veritabanı firmayla artık bir ilişkisi olmayan müşterilerin ayrıntılarını içermektedir. Bu nedenle, MKA sürecindeki ilk adım kaynakların sadece etkin müşterilere dağıtıldığını gösterebilmek için müşteri veritabanında bulunan “aktif müşterilerin” tanımlanmasıyla ilgilenmektedir. Örneğin 12 ay gibi belli bir sürede en az bir siparişte bulunarak ya da satış ve hizmet çağrısı alarak firmayla en az bir işlem yapan tüm müşteriler aktif müşteri tanımına örnektir¹⁷¹.

¹⁷⁰ Erik M. Van Raaij, Maarten J.A. Vernooij, Sander Van Triest, “The Implementation Of Customer Profitability Analysis: A Case Study”, **Industrial Marketing Management**, (2003) s.4 Aktaran: Dumanoglu, s. 54

¹⁷¹ Raaij, s.375

5.4.1.2. Kaynak ve Faaliyet Sürücülerinin Belirlenmesi

Uygulama sürecinin **ikinci adımı** müşteri karlılık modelinin oluşturulmasıdır. Müşteri karlılığını anlayabilmek için öncelikle üretilen veya sunulan üretim veya hizmetin ayrıntılarını anlamak gerekmektedir. Bu adımda, işletmede hangi faaliyetin yer aldığını ve bu faaliyetlerin maliyetini belirleyen faktörlerin neler olduğunun bulunması için faaliyetler incelenmektedir. Genel olarak bu adımda müşterilere hizmet vermek için işletmenin gerçekleştirdiği temel faaliyetler tanımlanmaktadır. Her bir faaliyet için ne kadar kaynağın tüketildiği belirtilmektedir. Faaliyetler, kaynağı tüketimlerine göre müşterilere paylaştırılmaktadır¹⁷².

Müşteri karlılığı modelinin tasarımı da bu aşamada yapılmaktadır. Birbiriyle ilgili tüm faaliyetler gruplara ayrılmakta ve her bir faaliyet grubu için uygun kaynak sürücülerini tanımlanmaktadır. Hesaplanan faaliyet maliyetleri, işletmenin üretimden satışa kadar hangi faaliyetlerin maliyetlerini şekillendirdiğini görmek için analiz edilmektedir. Örneğin, satış faaliyetlerinin kaynak sürücüsü satış ziyaretlerinin sayısı olabilmektedir. İşletme faaliyetlerinin sürücüsü, siparişlerin sayısı olabilmektedir.

Müşteri ilişkisi faaliyetlerinin maliyetleri, (örneğin satış giderleri, hizmet giderleri, lojistik giderleri) her bir müşterinin ilişkisinde tüketilen maliyet sürücüsü kadar alınan üretim ya da hizmete göre hesaplanmaktadır. Müşteri ilişkileri maliyetleri, her bir müşteri karlılığı rakamına ulaşabilmek için bireysel müşteri satış gelirlerinden çıkartılmaktadır. Bu MKA sürecindeki en çok zaman harcayıcı aşamadır.

Yapılan analizlerde ayrıntı seviyesi veri mevcudiyeti ve pratik rakamlarla belirlenmektedir. Ayrıntılı hesaplamalar daha kesin maliyet sonuçları alınmasını sağlamaktadır ancak bu verilerin kaydedilmesi daha çok çaba gerektirmektedir. Örneğin her bir satış ziyaretine, ziyaret süresine bakılmaksızın standart bir maliyet biçilmekte ya da ziyaretlerin uzunluğu göz önünde bulundurulmaktadır. Bu durumda seçim işletmenindir. İşletme veriyi elde edebilmenin yollarını değerlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca modelleme yapılarak karlılık bulunurken yaşanan zorluklardan

¹⁷² Zsolt, s.3

en önemlisi de verilerin, çeşitli veri tabanlarından farklı formatlarda gelmesidir. Bu verilerin kullanılabilmesi için kayıttan kayıda dönüştürülmek zorunda kalınmaktadır¹⁷³.

5.4.1.3. Müşteri Davranışlarına Göre Müşteri Segmentasyonu

Bazı işletmelerin, örneğin bankalar gibi, bir milyondan fazla müşterisi vardır ve her biri için ayrı ayrı analiz yapılamayacağından müşterileri anlamlı olarak çeşitli gruplarda segmentlerine ayırarak her bir segment için karlılık analizi yapılmaktadır. Müşteriler gelir sınıflarına, yaş grubuna, sosyo-ekonomik kategorilere ve aile birimlerine göre gruplandırılmaktadır. Bu analiz ile hangi müşterilerin karlı olduğu vurgulanmaktadır. Pazarlama stratejilerinin uygulanmasında bilgi olarak girdi sağlanarak, potansiyel karlı müşterileri işletmeye çekebilmek için gerekenler işletme tarafından yapılmaktadır.

İşletmelerin müşterileri ile daha iyi ve verimli ilişkiler kurabilmeleri için müşterilerin yaş, cinsiyet, ilgi alanları, harcama alışkanlıkları gibi pazarlama ile ilişkili çeşitli özellikleri açısından benzerlerin bir arada olduğu gruplara ayrıştırılmasına *müşteri segmentasyonu* denir. Hem muhasebe bilgi sistemi hem de pazarlama bilgi sisteminde elde edilen bilgiler yoluyla hem karlı müşterileri bulmak hem de hedef kitle olarak belirlenen müşterilerin isteklerine daha iyi cevaplar verebilmek için ve dolayısıyla müşteri sadakati sağlayarak karlılığı artırabilmek için müşterilerin segmente edilmesi gerekmektedir.

Pazarlama da bir genelleme olarak şöyle bir ifade bulunmaktadır; tipik bir işletme cirosunun büyük bir kısmını (örneğin %80), müşterilerin küçük bir kısmı (örneğin %20) ile sağlanmaktadır. Yani her bir müşterinin bir işletme için ifade ettiği değer farklıdır. Müşterileri tanımak, işletmenin verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır¹⁷⁴. Müşterilerin ortak noktaların ifade edilebilmesi için analiz yapılmakta ve müşteriler gruplara ayrılmaktadır. Güçlü analitik verilerin olduğu veri havuzları olan şirketlerde satış kanalları, satın alma davranışları, ve hizmet ihtiyaçlarına göre müşteri grupları belirlenmektedir. Anlamlı bir müşteri grubu yaratabilmek için müşteri

¹⁷³ Raajj, s. 375

¹⁷⁴ Aydın, s.4

ihtiyaçlarına göre yararlı bir bölümlendirme yapmak gerekmektedir. Segmentasyon yoluyla ortak bir pazarlama anlayışı *ortak değerleme yaklaşımları* sağlamaktadır¹⁷⁵.

Bu veri analizi yöntemi ile yapılan raporlamalarda hangi müşteri segmentinin hangi ürünü veya hizmeti ne kadara alacağı bellidir¹⁷⁶. Müşteri davranış şekillerindeki ve ürün karakteristiklerindeki farklılıklardan kaynaklanan işletme içi süreç ve kaynak kullanımı sapmalarının doğru biçimde lmlenmesi ve maliyetler üzerine doğru yansıtılarak karlılık ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir¹⁷⁷. Müşteri davranış şekilleri, müşterinin içinde bulunduğu coğrafya, demografik şartlar, kültürel durumun bilinmesi gereklidir. Böylece müşteri için kullanılacak kaynaklar ve müşteri karlılığı görülmektedir. Müşterilerin sınıflandırılabilmesi için sağlıklı bir veri tabanı ve bunu güncel tutacak bir sistem gerekmektedir. Müşteriler sınıflandırılırken veri tabanlarına işlenen bilgilere göre kullanılan segmentler;

Coğrafik: Belirli bölgelerde ya da belirli iklimlerde yaşayan müşterileri coğrafik olarak bir araya toplanmasıdır. Örneğin güney illerimizde yaşayan vatandaşlarımızın ihtiyaçları iklim şartları nedeniyle, İstanbul ya da Ankara' daki müşterilerden farklılık göstermektedir.

Demografik: Müşterileri yaş gruplarına, aile büyüklüklerine göre de analiz edilmektedir. Böylelikle ihtiyaçları birbirine benzeyen ama toplum genelinden ayrılan grupları bir araya toplanmaktadır. Örneğin, yaşlıların ya da gençlerin ihtiyaçları, toplumun taleplerinden radikal farklılıklar göstermektedir.

Kültürel: Dini, siyasi ya da yaşam tarzlarından yola çıkarak, o güne kadar yeterince karşılanmamış talepler bulunmaktadır. Örneğin hayatın her alanında doğal ürün tüketime önem verenlerin sayısı son yıllarda hızla artmaktadır. Bu da organik gıdanın tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de gelişmesini sağlamaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda doğal ürün talebi karşılanmayan müşteriye özel bir strateji geliştirerek, niş bir alana girmek, işletme için karlı müşteriler getirebilmektedir.

¹⁷⁵ Selden, Colvin, s.4-5

¹⁷⁶ Tom Zsolt, s.6

¹⁷⁷ Deniz Batuman, Kurumsal Performans Yönetiminde Nukleus;Sürece Dayalı AktiviteTabanlıMaliyetlendirme, http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=617_ (02.06.2006)

5.4.1.4. En İyi Maliyetleme Modelleri İle Maliyet Değerlerini Elde Etme

Müşteriden elde edilen karlılığın büyük bir bölümünü faaliyet maliyetleri oluşturmaktadır. Operasyonel modeller bu maliyetleri raporlamaktadır. Operasyonel modeller, operasyonel yönetim raporları için gerekli bilgileri sağlamaktadır¹⁷⁸. Bu bilgiler; faaliyet ve hizmet maliyetleri, kullanılan kaynak yüzdesi, boş kapasite ölçümü, müşteri elde etme maliyetidir.

Ek olarak bir şirketin birebir müşteri faaliyetlerini geliştirmeleri, müşterinin önceliklerine odaklanarak, geleceği planlamaları gerekmektedir. İşlemler aşağıdan yukarı şekillenmektedir. İlk olarak müşterinin kafasında yer edebilme ve müşteriyi ürün veya hizmet almak için işletmeye getirebilmek için faaliyetler ve her bir faaliyetin kullandığı kaynakları tüketim akış şemaları ile modellenmektedir. İşletmeler, bu modellemeye güvenerek stratejik planlarını buna göre yapmakta ve kararlarını almaktadırlar¹⁷⁹.

Tüm maliyetlerin bireysel olarak müşterilere yüklenmesi yaklaşımında müşteri karlılıklarının toplamı, işletmenin toplam karlılığına eşit olmaktadır. *Faaliyet tabanlı müşteri maliyetleme* de her müşteri için işlem düzeyleri birbirlerinden farklıdır. İşletmelerin amacı karlılıklarını arttırmak ise maliyetlerini düşürmeleri gerekmektedir. Maliyetlerini düşürmek için her müşterinin işletmeye olan karlılığını da analiz ederek *işlem düzeylerini* tekrar gözden geçirmeleri ve gerekirse müşteri bazında bu işlemleri azaltma yoluna gitmeleri gerekmektedir.

Bazı maliyetlerin bireysel olarak müşterilere yüklenmesi yaklaşımında müşteri-maliyet hiyerarşisinde maliyetler müşteri ile ilişkili olarak farklı maliyet havuzlarında sınıflandırılmaktadır. Maliyetler, bu kaynak havuzlarından müşterilerin faaliyetlerinin farklılık derecelerine göre maliyet sürücüleri ile müşterilere yüklenmektedir. Bu müşteri-maliyet hiyerarşisinin temel amacı, maliyetleri ayırabilmek için hiyerarşinin en alt seviyesine göndermektir. Faaliyet tabanlı maliyetleme analizinde olan hiyerarşi müşteriler içinde geçerlidir. Müşteri-maliyet hiyerarşisinin beş temel

¹⁷⁸ Zsolt, s.3

¹⁷⁹ Zsolt, s.4

düzeyi bulunmaktadır¹⁸⁰:

- **Müşteri Birim Üretim Düzeyi:** Müşteriye satılan her bir birim için harcanan kaynaklardır. Örneğin satılan her bir birimi temel alan satış komisyonları, ya da yükleme birimine göre navlun, varış yerinde FOB olduğu zaman yükleme maliyeti, geri dönenler için tekrar stok maliyeti

- **Müşteri Parti Düzeyi:** Satış işlemleri için harcanan kaynaklardır. Örneğin sipariş alma maliyeti, faturalandırma maliyeti gibidir.

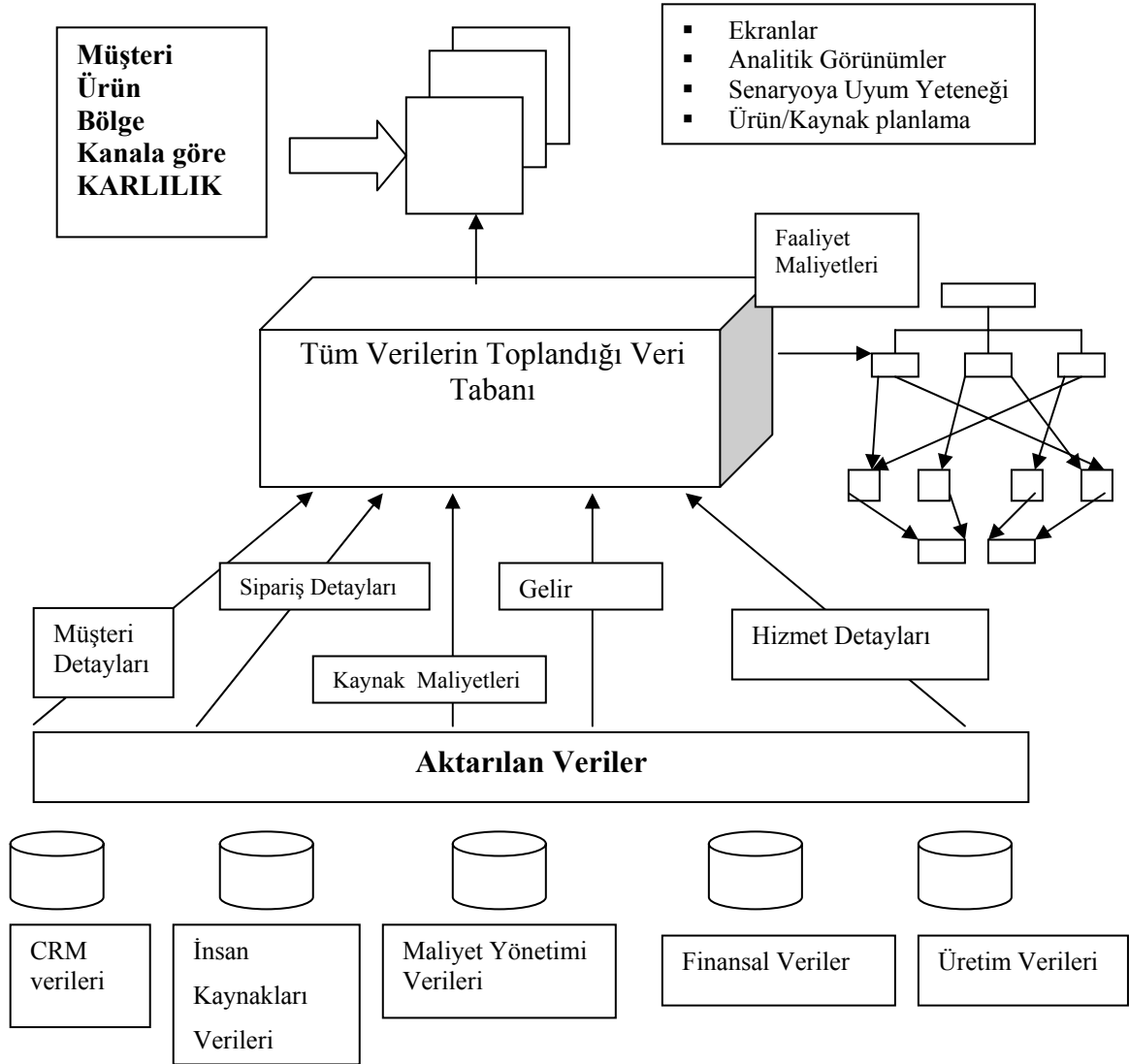
- **Müşteri Sağlama Düzeyi:** Birim veya parti satışına bakmaksızın müşteriye hizmet için harcanan kaynaklardır. Örneğin satış personelinin müşterileri ziyaretler için yaptığı yolculukların maliyetidir.

- **Dağıtım Kanalları Düzeyi:** Kaynaklar dağıtım kanalındaki müşteriye hizmet için kullanılır. Örneğin küçük perakende müşterilere hizmet vermek için merkezden dağıtım için bölgesel depoların operasyon maliyetidir.

- **Genel yönetim Düzeyi:** Satışları sürdürebilmek için dağıtım kanalları, müşteriler, parti veya birim satışların dışında ki hizmet faaliyetleri örneğin satış faaliyetleri için genel yönetim harcaması, maaşlar, SSK (işçiye ücret dışında sağlanan bir şey), genel satış müdürünün ikramiyesi gibi maliyetlerdir.

Faaliyet tabanlı müşteri karlılık analizinin şekil 17’de görüldüğü üzere işletmede kurulan bir model ile nasıl verilerin toplanarak herbir faaliyetin maliyetinin hesaplanmasını sağladığı görülmektedir. Bu modelleme; herbir müşterinin, ürünün, bölgenin, kanalın karlılığının ekrana yansımaları, çeşitli sorgulara cevap verebilmesi, üretim/kaynak planlama yapılabilmesin ve analitik görünüm sağlayarak daha kaliteli sonuçlara ulaşabilmeyi sağlamaktadır. Müşteri karlılığını belirlemedeki *ilk basamak* müşteri ile ilgili faaliyetlerin özelliklerinin açık bir şekilde ortaya konmasıdır.

¹⁸⁰ Drury; s.394



Şekil 16: Müşteri Karlılık Analizi'nin Oluşum Aşamaları

Kaynak: Tom Zsolt; Customer Profitability Analysis and Management; **Hyperion White Paper**, August 2004, www.hyperion.com/downloads/solutions/profitability_management_white_paper.pdf, 03.03.06, s.8

Böylelikle, tarihsel veriler, hem eski hem de yeni müşterinin satın alma davranış bilgilerini işletmeye sağlamaktadırlar. Bu bilgiyi kullanarak, firma benzer özellikler gösteren müşteri segmentleri arasında farklılaştırmaya gidebilmektedir. Belli müşterilerin belli hizmetlere tepkisi göz önüne alındığında, bu hizmetlerin maliyeti ve müşterinin geliri, müşteri karlılığı ve müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasını da sağlamaktadır¹⁸¹.

¹⁸¹ Ofek, s.2

Birçok şirket için birinci adım OLAP platformu gibi sağlam bir analitik platform yaratmaktır. Bu platform, tek bir yer içinde birçok bilgi kaynağını bir araya toplamaktadır. Böylece yer, zaman, satış kanalı, müşteri, hizmetler ve ürünler yoluyla toplam gelirin ve maliyetin nerden geldiğinin incelenmesini sağlamaktadır. Analizin ilk başında, büyük defterden direkt olarak alınan maliyet bilgileri, ortalama maliyet ve basit karlılık belirleyicilerine bakılarak müşteri ve ürünlere dağıtılmaktayken günümüzde kaynakların nasıl tüketildiğini içeren özellikte, analitik çalışmaların kullanıldığı işletme faaliyetlerine göre dağıtım yapılmaktadır. Gerekirse sipariş sayısına göre, gelir yüzdesine göre, müşteri dağılımına, müşteri tiplerine göre maliyetleri dağıtmak veya doğru maliyet ve karlılık değerlerini dağıtarak daha doğru sonuçlar ve kararlar alınmaktadır. Faaliyet tabanlı operasyonel maliyet modelleri de uygulandığı zaman işletme bu maliyet metoduna zamanla uyum sağlamaktadır¹⁸². Müşteri karlılığını artırabilmek için operasyonel çalışmalar yapılarak, bu çalışmaların sonuçlarının anlamlı çıkması için de analiz yapılmakta ve buna göre stratejik kararlar alınmaktadır¹⁸³.

Ürün çeşitliliği ve operasyon maliyeti fazla olan işletmelerde herbir ürün ve hizmet için doğru maliyetin ve karlılığın öğrenilebilmesi için gerekli bilgilerin bir model kurularak toparlanması gerekmektedir. Oluşturulan model ile maliyet bilgilerinin gelişimini ve ürün karlılığının doğru belirlenmesini sağlamaktadır. Her ürün ve hizmet için yeni bir fiyatlama modeli oluşturulmaktadır. Modellemede kullanılan faaliyet tabanlı maliyetleme ile işletme daha karlı ürünlere veya müşterilere odaklanmaktadır. Bu modelleme ile harcamalar azaltılmaya çalışılarak operasyonların modernize edilmesi sağlanarak verimlilik artırılmaktadır¹⁸⁴.

Dünyada bir çok yazılım firması, balanced score card, iş modelleme, bütçe/iş planlama, finansal konsolidasyon, finansal analiz/raporlama, satış/karlılık analizi, OLAP uygulamaları, raporlama sistemleri ile çözümlerini, veri entegrasyonu, veri ambarı, müşteri karlılık analizi, müşteri ilişkileri yönetimi gibi konuları şirketlere uyarlayan, şirketlerin performanslarını ölçmelerine ve karlılıklarını devam ettirmelerine

¹⁸² Zsolt, s.4

¹⁸³ Zsolt, s.5

¹⁸⁴ Banco Nacional De Costa, www.hyperion.com/customers/stories/LATAM_banco_nacional_en.pdf, (03.04.2006)

yarayan çözümler üretmektedir. Amaçları daha iyi bir yönetim sistemi ve zamanında müdahaledir.

5.4.1.5. Performansı Geliştirmek İçin Stratejik Planlar Yapmak

Belirlenen müşteri karlılıkları, belirli müşteriler ya da müşteri segmentleri için sağlanan hizmetlerin mevcut maliyet ve gelir rakamlarının azaltılması için yol gösterici olmaktadır. Stratejilerdeki değişiklik beraberinde hedeflerdeki değişikliği, performansı ve ödül sistemlerinde değişikliği getirmektedir¹⁸⁵. Bu karlılık çözümü önemli sorulara cevaplar bulmaktadır¹⁸⁶;

- Hangi müşteriler karlı veya karsızdır?
- Hangi ürünün kara katkısı nedir?
- Yeni müşterileri kazanmanın maliyeti nedir?
- Kaynağın ne kadarı tüketilmektedir?
- Hangi satış kanalları, ürünler ve satış bölgeleri karlıdır?
- Ne kadar zamanda ne kadar kar elde edilmektedir?

Bu soruların cevapları ile işletmeler tüm karlılığı arttırmak amacı ile hedef müşterilere ulaşmak, hizmet sunmak, ürün çeşitliliği ve fiyatların nasıl ayarlanacağı hakkında kararlar verebilmektedir. Doğru stratejiler seçilerek gerekli değişiklikler yapılmaktadır.

Yöneticiler, planlamacılar en iyi stratejiyi belirleyebilmek için uygulayacakları senaryoyu operasyonel bir model ile uygulanan güçlü bir analitik çalışmaya bağlamaları gerekmektedir. Örneğin uygulanan What-if senaryosu yeni bir fiyatlama programını doğrulamak, işletmenin müşterisi olmadan önceki kar imkânını belirlemek veya önerilen ürün karışımını analiz etmek için kullanılmaktadır.

¹⁸⁵ Dumanoglu, s.55

¹⁸⁶ Zsolt, s.7

5.5. Müşteri Karlılık Analizi'nin Yararları

Müşteri karlılık analizi, pazarlama yöneticilerinin müşteri portföylerini daha etkin yönetmeleri için onlara bir takım olanaklar sağlamaktadır. Günümüzde yöneticiler, sadece geleneksel muhasebe verilerine dayanarak şirketlerini başarılı bir şekilde yönetememektedirler. Küreselleşme, artan rekabet ortamı, daralan kar marjları ve müşteri bağlılığının azalması gibi olgular, müşteri karlılık analizi gibi yeni muhasebe yaklaşımlarını da beraberinde getirmektedir¹⁸⁷. Müşteri karlılık analizi ile müşterilerden elde edilen gelirler ve müşteri maliyetleri izlenerek raporlanmaktadır.

Ekonominin durgunlaştığı dönemlerde, birçok şirket yöneticisi müşteri ilişkilerini geliştirmek ve müşteriyi çekebilmek için maliyeti yukarı çeken hizmetler sunmaktadırlar. Bu dönemde birçok yönetici bu pahalı uygulamaların, müşterilerden elde ettikleri gelirin ve karlılığın artırılıp artırılmadığı konusunda hiçbir araştırma yapmamaktadır. Günümüzde ise artan rekabet ve ürün çeşitliliği işletmelerin hem pazar paylarını hem de karlılıklarının artırabilmesi için yapılan hizmetlerin maliyetlerinin, müşterinin karlılığını ne oranda etkilediği daha fazla kar elde etmek isteyen işletmeler tarafından düşünülmektedir¹⁸⁸. İşletmenin en yüksek seviyede kazanca ulaşabilmesi, stratejik pozisyonları güçlendirebilmesi için potansiyel müşterilerinin ve gelecekteki müşterilerinin karlılığını en iyi şekilde anlaması gerekmektedir. Yönetim muhasebesi ve stratejik yönetim ile ortaklaşa, hem uzun hem kısa dönemli organizasyonun başarılarını arttırmak, müşteri karlılık analizini geliştirerek sağlanmaktadır¹⁸⁹. Müşteri karlılık analizinin işletmeye sağlayacağı başlıca yararlar aşağıdaki gibidir;

- MKA tekniği yoluyla, para kaybettiren müşterilerden karlı müşteriler ayırt edilmektedir. Fiyatları arttırmaksızın karı artırabilme yollarını belirlenmektedir. İşletmenin karlılığının arttırılabilmesi veya amaçlarına ulaşmasında etkisi olmayan maliyetlerin ortadan kaldırılması sağlanmaktadır¹⁹⁰.

- Pazarlama faaliyetlerinin maliyetlerine yönelik olarak kâr-zarar raporlarının

¹⁸⁷ Dumanoglu, s.8

¹⁸⁸ Blocher vd., s.156

¹⁸⁹ Horngren, Foster, Datar ; s.583

¹⁹⁰ Yigitoglu, http://www.yigitoglu.org/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=25, (05.06.2006)

analiz edilmesi, kişisel satış, reklâm, promosyon gibi yeni kararların alınmasında ek düzenlemelerin yapılmasına katkı sağlamaktadır. Piyasa segmentlerine göre maliyetlendirmenin yapılması, harcamaların (satış, reklâm, ambalaj vb.) daha iyi planlanmasına ve maliyetlerin kontrol edilmesine yol açacağı için pazarlama etkinliğini artırmaktadır¹⁹¹.

- Kaynak tüketimi ve faaliyetler arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaktadır.
- Müşteri karlılık analizi yöneticilerin, en karlı müşteriye veya müşteri grubunu belirlemelerini sağlamaktadır¹⁹².
- Her müşterinin en düşük seviyedeki hizmet maliyetinin belirlenmesi sağlamaktadır. Kârlılığı azaltan ve artıran faktörlerin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Maliyeti artıran pahalı hizmet maliyetlerini ortaya çıkararak, maliyet düşürülmeye çalışarak tekrar fiyatlandırma yapılmaktadır. Müşteriye düşük hizmet maliyeti ile daha yüksek hacimli iskonto yapabilmek için veriler sağlar¹⁹³.
- Hangi müşteri segmentinin işletme için karlı müşteri segmenti olduğunu, hangi müşterilerin işletmenin hedef kitlesi olduğunu göstermektedir¹⁹⁴.
- Müşterilerle karşılıklı olarak hizmetler ve maliyet seviyesinin ayarlanması için ürün çeşidi, miktarı, sipariş metodu, teslim şartları, ödeme şartları incelenerek karsız müşterileri, karlı hale getirilmektedir. Bu sistemin kurulmasıyla, müşteri temsilcisinin pazarlık yaparken daha bilinçli olması sağlanarak fiyatlar ayarlanmaktadır¹⁹⁵.
- Sürekli zarar ettiren müşterileri belirlemek ve bu müşterileri rakiplere bırakmayı sağlayacak müşteri bilgilerinin elde edilmesini sağlamaktadır¹⁹⁶.

¹⁹¹ Lelend L. Beik, Stephen L. Buzby, Profitability Analysis By Market Segments, *Journal of Marketing*, Vol: 37, July, 1973, p.48-53, Ebsco Veri tabanı (01.05.2006)

¹⁹² Blocher, vd., s.155-156

¹⁹³ Blocher vd..s.156

¹⁹⁴ Blocher vd..s.156

¹⁹⁵ Blocher vd., s. 156-157

¹⁹⁶ Blocher vd., s. 156-157

- Müşterilerin işletmeye olan maliyetlerinin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi, maliyetlerinin düşürülmesinde yeni yol ve yöntemlerin bulunmasına ve uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Hem müşterilerin hem de işletmeler için daha kârlı olan ürün ve hizmetlerin seçilmesi kolaylaşmaktadır. Müşteri kârlılık analizi ile elde edilen veriler müşteriler açısından da daha kârlı seçenekler geliştirmektedir.

6. BÖLÜM

KUYUMCULUK SEKTÖRÜNDE FAALİYET TABANLI MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ UYGULAMASI

6.1. Araştırmanın Amacı

Kuyumculuk sektöründe muhasebe sistemlerinin fazla gelişmemesi nedeniyle maliyetler doğru olarak hesaplanamamakta ve yeterli bilgi alınabilecek sistem kurulamamaktadır. Bu tez çalışmasında, kuyumculuk sektöründe faaliyet tabanlı maliyetlendirme sistemini kullanılarak, her bir müşteri için müşteri karlılık analizi yönteminin uygulanmasının gerekliliği vurgulanmakta ve Ekim 2006'da bir aylık gelirler, giderler, ürünler ve müşteriler incelenmektedir.

6.2. Şirket Hakkında Genel Bilgi

Değer Mücevherat firması, mücevherat imalatı ve ticareti ile uğraşmaktadır. Ayrıca kişiye özel butik mağazacılık sistemini de benimsemektedir. “Değer Mücevherat” genel olarak pırlanta sektörüne yönelmektedir. İşletmenin müşteri bilgilerini toplayabilmesi için müşteri ilişkileri yönetimi sistemi kullanılmaktadır. Bu sistem ile hem müşteriler izlenmekte hem de müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için müşterilere özel uygulamalar yapılmaktadır. Her bir müşteri için sisteme müşteri bilgileri girilmektedir. Bu bilgiler müşterinin aldığı ürünlerin tüm özellikleri, alış tarihi, müşterinin ürünü aldığı fiyat, ürünün tüm özellikleri, ürünü alırken müşterinin aldığı hizmetler, ürüne garanti ve geri alım için verilen sertifikanın bir kopyası, müşterinin doğumgünü tarihi, evlilik yıldönümü tarihi, partnerinin doğumgünü tarihi, eğer ürün hediye ise hediyeyi alma nedeninin yer aldığı bir dosya açılmakta ve müşteri numarası verilmektedir.

Değer Mücevherat şirketinde çalışan sayısı 90 kişidir. İşletmede üretimi oluşturan bölümler; **satın alma, tasarım, ocak, döküm, tezgâh, taş odası, mihlama, cila-yıkama, rodaj, barkottur**. Atölye bölümünde üretim bölümleri, ayrı ayrı atölyelere ayrılmaktadır. **Değer mücevherat adı altında üç adet mağaza bulunmaktadır. Satış/pazarlama bölümleri de üç adet mağaza içerisindedir.**

Üretim aşamalarına başlamadan önce satın alma bölümü tarafından **hammadde alımı** yapılmaktadır. Hammadde alımı satın alma bölümü tarafından yapılmaktadır. Üretim için gerekli olan altın, külçe halinde bankalardan, İstanbul Altın Borsası'ndan ve Kapalıçarşı altın piyasasından alınmaktadır. Hurda altın ise piyasadan alınan altındır. Hurda altın, 10 ayar, 14 ayar, 18 ayar, 22 ayar olmaktadır. Hurda altının içindeki has altın eritilerek ayrıştırılmakta ve gerekli dolgu maddeleri ilave edilerek istenilen ayardaki mamul oluşturulmaktadır. Kullanılan dolgu maddeleri genel olarak *bakır, gümüş, pirinç, alloy, pladyum ve nikeldir*. Alloy, içinde gümüş, bakır, pirinç gibi maddelerin bulunduğu bir alaşımdır. Elde edilmek istenilen mamülün ayarına (10, 14, 18, 22 ayar) ve rengine göre dolgu maddelerinin miktarları değişmektedir.

Türkiye'de iç piyasaya sürülen mücevherler genelde 22, 18 ve 14 ayarlık altın alaşımlarından yapılmaktadır. 24 ayar altın saf altın olarak nitelendirilmekte olup 1000 milyemdir. (Milyem, binde olarak ifade edilen saflık birimidir) 22 ayarda 916 milyem, 18 ayarda 750 milyem, 14 ayarda ise 585 milyem altın bulunmaktadır. Bu işletmede değerli taş ile kullanılan altın ayarı ise 18 ayardır.

Değerli taş alımı ise, yurtdışından sertifikalı olarak satın alma da yer alan taş alım uzmanları tarafından yapılmaktadır. Değerli taş, doğadan çıkarılan zümrüt, safir, yakut ve özellikle pırlantadır. Bu işletmede yapılan ürünler pırlantalı ürünlerdir.

6.3. Pırlantalı Ürün Üretim Aşamaları

Pırlantalı ürün üretim aşamaları ve bu aşamalarda hangi işlemleri yapıldığı hakkında açıklanarak bir faaliyet hiyerarşisi oluşturmak gerekmektedir. Aşamalar aşağıdaki gibidir;

Tasarım/Kalıp Oluşturma: Altın, gümüş, platin veya eş değerdeki kıymetli madenleri has olarak alıp tezgahında işleyerek yüzük, küpe, kolye veya mücevherin sade kısmını yapan kişiye sadekar denir. Öncelikle model tasarımı yapılmakta bununla birlikte kullanılacak altın ve değerli taşın özellikleri de belirlenmektedir. Yapılan tasarıma göre mum veya gümüş dökülerek kalıp hazırlanmaktadır. Mum kalıp her üretimde eriyip yok olmaktadır. Bu nedenle yapılan her modelin “orijinal kalıp” denilen gümüş kalıbı vardır. Üretim öncesinde bu gümüş kalıp kauçuk içine daldırılmakta,

böylece model şeklinde kauçuk üzerinde oluşan boşluğa sıcak haldeki mum dökülmekte ve mum katılaştığında üretilcek mamul kalıbı oluşmaktadır.

Hurda Eritme/Ayarevi: Piyasadan alınan ve ayarı tespit edilen hurdanın içindeki has altın miktarı ayarevinde ayrıştırılmaktadır. Fabrikaya gelen muhtelif ayarlardaki mücevherat eşyalarının istenilen nitelikteki hammaddeye çevrilebilmesi için öncelikle içindeki dolgu maddelerinden ayrıştırılması gerekmektedir. Dolgu maddelerinden ayrıştırıldıktan sonra elde edilen has altın ocak bölümüne gönderilmektedir.

Ocak: Sadekar, satın aldığı altın ve gümüşü istediği ayarlamasını yaptıktan sonra pota denilen araca koyarak, ocakta eritmeye getirilmektedir. Bu safhada elde edilmek istenilen mamulün, hammadde karışımı yapılmaktadır. Ocakta eritilme ve karışım yapılmadan önce has ve dolgu maddelerinin ağırlıkları belirlenmekte, tartılmakta ve bunlar birlikte ocakta eritilmektedir. Örneğin 100 gram 14 ayar mamul elde edilecekse 58,5 gram has altın ve 41,5 gram katkı maddesi kullanılmaktadır. Katkı maddelerinin oranları firmaya özeldir. Eriyen altın veya gümüş derece denilen tel veya astar kalıplara dökülmektedir ve döküm işi bitince soğutulmaktadır. Sonra tel silindirde çekilip istenilen inceliğe getirilmektedir ve işlenmeye hazırdır¹⁹⁷.

Döküm: Daha önce sadekar bölümünde yapılmış olan mum kalıplar önce bir mum çubuk üzerine dizilmekte ve bir mum ağaç şekline gelmektedir. Oluşan mum ağacın etrafı tamamen örtülecek şekilde alçı ile sarılmakta ve üzerinde büyük delikleri olan bir derece içine konulmaktadır. Derece, kuyumculuk sektöründe kullanılan metal, delikli ve silindir şeklinde bir alettir. Derece yüksek sıcaklıklara kadar ısıtılmakta ve böylece kalıbın etrafına sarılan alçı pişirilerek katılaştırılmaktadır. Daha sonra bu mum kalıplar döküm makinesinde vakumlanarak erimiş olarak ayrıldığında geriye alçı içinde modelin biçiminde kalıp boşluğu kalmaktadır. Ocak safhasında oluşturulmuş altın çubuklar döküm makinesinde eriyip bu kalıplara aktığında oluşmuş olan boşluklara dolarlar ve mum kalıplarının şeklini almış olurlar. İçerisinde altın bulunan bu derece 8

¹⁹⁷ Naşit Enginova, **Kuyumculuk Sanatı**, İstanbul: İstanbul Turistik El Sanatları İmalcileri ve Kuyumcu Sanatkarları Derneği, 1990, s.28

saat kadar dinlemeye bırakılır ve sonra basınçlı su ile alçı bozulmaktadır. Böylece “mum ağaç”, “altın ağaç” şeklini almıştır. Buna koçan denmektedir.

Tezgah: Bu safhada dökümden gelen mamul, el işçiliği ile istenildiği gibi düzeltilmektedir. Eğer birleştirilecek parçalar varsa birleştirilmesi bu safhada gerçekleşmektedir. Ayrıca dökümden çıkan mamullerin kalite kontrolü de bu safhada yapılmaktadır. El işçiliğinin yoğun olduğu bu safhadır.

Mıhlama: Mamulün taş ile süslenmesi söz konusu ise, mamul bu safhada işleme tabi tutulmaktadır. Sadekar yapmış olduğu yüzüğün üzerine ne kadar taş koyulacaksa yüzük ve taşları mihlayıcıya teslim etmektedir. Mihlayıcı yüzüğü mengene denilen mumlu takozla yapıştırmaktadır. Taşın koyulacağı yuvaya çelik kalemle taşı yerleştirmektedir¹⁹⁸.

Cila-Yıkama: Cilacılık sadekarın yapmış olduğu ziynet eşyasını yani yüzük, küpe vs. eşyayı parlatmak demektir. Bu safhada mamul kıl fırçalı ve ponponlu cila makineleri kullanarak parlatılmaktadır. Ayrıca bitmiş mamul, üzerindeki kalıntıların giderilmesi için yüksek sıcaklıktaki deterjanlı su ile yıkanmaktadır. Cilacılık kuyumculuğun en son işlemi olduğu için görüntü ve müşterinin satın alımını belirleyen bir sanattır¹⁹⁹.

Rodaj: Beyaz altından yapılmış olan mamulleri daha parlak bir renk almaları diğer renklerde olan altınlardan üretilmiş olan mamullerin ise beyaz altın ya da platin gibi gözükmeleri için rodyum ile mamul banyo edilmektedir. Bu işlem mamulün tasarımına göre komple veya bölgesel yapılabilir. Bölgesel yapılmak istenildiğinde rodaj kalemleri kullanılmakta; komple yapılmak istenildiğinde ise banyo rodaj yapılmaktadır. Bu safha ürünün niteliğine göre uygulanmayabilir.

¹⁹⁸ Enginova, s.18

¹⁹⁹ Enginova, s.24

6.4. Geleneksel Sistem İle Ürün Maliyetlerinin Hesaplanması

Geleneksel sistem ile müşteri karlılık analizi yapılırken sipariş maliyetleme yöntemi kullanılmaktadır. Sipariş maliyet yönteminde direkt olarak etki eden direkt madde ve malzeme gider yerlerinde, direkt işçilik gider yerlerinde oluşan giderler ürün maliyetine dağıtım anahtarları yoluyla aktarılırken, genel üretim giderler yerlerinde oluşan giderler kademeli dağıtım yöntemi ile esas üretim gider yerleri ve pazarlama satış ve dağıtım gider yerlerine dağıtılmaktadır.

6.4.1. Direkt İşçilik ve Direkt İlk Madde ve Malzemenin Giderlerinin Belirlenmesi

İlk olarak ürünün üretilmesi ile direkt ilgili olan hammadde ve işçilik giderleri ve bu giderlerin gider yerleri belirlenmelidir.

6.4.1.1. Direkt Malzeme Giderleri

Büyük defterde kaydolan tarihte bulunan hammadde ve malzeme maliyeti incelendiğinde, bu malzeme ve maliyetler aşağıda ayrı ayrı hammaddeye göre ayrı stok kartları ile de gösterilmektedir.

Değer Mücevherat her ay başında hammaddelerini satın almaktadır. Geçmiş aydan ürün kalmamaktadır. Bu işletme, aldığı tüm hammaddeleri diğer aya girmeden ürüne dönüştürmektedir ve ona göre ay sonu maliyeti çıkarmaktadır. Çünkü pırlantalı ürünler de taş ucuz ya da pahalı partiler şeklinde taşın yapısına bağlı olarak alınmaktadır. Bir taşı bir sonraki aya aynı fiyattan bulabilme olanağı yoktur. Dolayısıyla aynı takıyı bir sonraki aya aynı maliyet ile üretebilme olanağı çok düşüktür. Taş alındığı ay içinde hemen üretime girerse, hemen maliyetlendirerek değerinde satılmaktadır. Ancak üretilen ürünlerden mağazada satılmayarak kalan ürünler için her ay barkod katsayısını değiştirilerek, diğer aylardaki gerçek değerinden değil de o ay içerisinde üretilen ürünlere oranlanarak satılmaktadır.

Eylül 2006'da işletmeye gramı 28.545 YTL'den 2000 gram has altın kullanılmaktadır. Daha sonraki satın alımda ise 28.685 YTL'den 1000 gram has altın

alınmaktadır. Altın 18 ayar olduğu için 750 milyemdir. Aslında 4000 gram 18 ayar altın kullanılmaktadır. Bu çalışmada tablolandırılan tüm hesaplar has altın üzerinden yapılmaktadır.

$$4000 \times 0,750 = 3000 \text{ gram has altın}$$

Has altın miktarı olan 3000 gr bulunmaktadır. İşletmeye giren altının maliyeti 85.915.000 YTL' dir.

Tablo 9
Külçe Altın Alımı İçin Açılan Stok Kartı

				GİREN		ÇIKAN		KALAN	
Tarih	Fatura No	Açıklama	Birim Fiyat	Miktar(gr)	Tutar	Miktar	Tutar	Miktar	Tutar
01.09.2006	1	Altın	28,545	1000	28.545				
02.09.2006	2	Altın	28,685	2000	57.370				
				3000	85.915				

- İşletmeye karat fiyatı 6.000.000 YTL olan 212,5 karat taş alınmaktadır. Daha sonraki parti için ise 6.250.000 YTL'den 50 karat taş alınmaktadır.

Tablo 10
Pırlanta Alımı İçin Açılan Stok Kartı

				GİREN		ÇIKAN		KALAN	
Tarih	Fatura No	Açıklama	Birim Fiyat	Miktar(crt)	Tutar	Miktar	Tutar	Miktar	Tutar
01.09.2006	3	Pırlanta	6.000	212,5	1.275.000				
02.09.2006	4	Pırlanta	6.250	50	312.500				
				262,5	1.587.500				

6.4.1.2. Endirekt İlk Madde ve Malzemenin Giderlerinin Belirlenmesi

Ürünün üretilmesinde ana malzeme olmayan yardımcı malzeme olarak kullanılan malzemelee endirekt malzemelerdir.

- İşletmeye kilosu 6.000 YTL den 2 kilo alloy alınmaktadır.

Tablo 11
Alloy Alımı İçin Açılan Stok Kartı

				GİREN		ÇIKAN		KALAN	
Tarih	Fatura No	Açıklama	Birim Fiyat	Miktar(KG)	Tutar	Miktar	Tutar	Miktar	Tutar
01.09.2006	5	Alloy	6	2	12				
				2	12				

- İşletmeye 3.000 YTL karşılığı 3 kg alçı alınmaktadır.

Tablo 12
Alçı Alımı İçin Açılan Stok Kartı

				GİREN		ÇIKAN		KALAN	
Tarih	Fatura No	Açıklama	Birim Fiyat	Miktar(KG)	Tutar	Miktar	Tutar	Miktar	Tutar
01.09.2006	6	Alçı	3	3	9				
				3	9				

- İşletmeye 4.000 YTL karşılığı radyum alınmaktadır.

Tablo 13
Radyum Alımı İçin Açılan Stok Kartı

				GİREN		ÇIKAN		KALAN	
Tarih	Fatura No	Açıklama	Birim Fiyat	Miktar(KG)	Tutar	Miktar	Tutar	Miktar	Tutar
01.09.2006	7	Radyum	4	1	4				
				1	4				

6.4.1.3. Direkt İşçilik Giderleri

Bu işletmede 90 çalışan vardır. 30 mühendis, yönetici, usta, memur ünvanlı personel vardır. Bu ünvandaki personeller ortalama olarak 3000 YTL maaş almaktadır. 90.000 YTL memur ücret ve gideridir. Geriye kalan 60 kişi işçidir. Bir işçinin maaşı ortalama olarak 1000 YTL'dir. 60.000 YTL işçi giderlerinin toplamıdır.

6.4.2. Giderlerin Birinci Dağıtım Esasları

6.4.2.1. Gider Yerlerinin Belirlenmesi

Giderlerin oluştukları anda hangi gider yerlerine hangi giderlerin dağıtılmasının belirlenmesi işlemine ***giderlerin birinci dağıtımı*** denmektedir²⁰⁰.

Direkt ilk madde ve malzeme giderleri ve direkt işçilik giderleri hangi esas üretim yeri tarafından kullanılıyorsa o gider yeri maliyetlerine verilmektedir.

Endirekt malzeme ve endirekt işçilik giderleri de esas üretim gider yerleri dışında hangi gider yeri tarafından kullanılıyorsa o gider yerinin maliyetine verilmektedir.

İşletmede çalışan yönetici ve memur, mühendis giderleri ise personelin çalışmakta olduğu gider yerlerine yüklenmektedir. Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetlerin içeriğinde ise elektrik gideri, telefon gideri, su ve doğalgaz gideri bulunmaktadır.

Değer mücevherat işletmesinde ürünün üretilebilmesi için gerekli olan ***satın alma bölümü***, altının eritilerek uygun ayara getirilmesi için ***ayar evi ve ocak bölümleri***, ürünün hangi tasarım uygulanarak üretileceği ve tasarımın kalıplara dönüştürüldüğü ***tasarım ve kalıp bölümleri***, herbir ürünün döküm bölümünden çıktıktan sonra, düzeltilerek parçalarının birleştirilebilmesi için ***döküm ve tezgah bölümleri***, ürünün cilalandıktan sonra eğer beyaz altına dönüştürülecekse rodajın yapıldığı ***cila ve rodaj bölümleri*** gerekmektedir. Bu aşamalardan geçtikten sonra oluşturulan montüre uygun taş seçmek gerekmektedir. Seçilen taş montüre muhlanmakta ve ürün isimden geçirilmektedir. Taşın montür ile birleştirildiği aşama ***taş seçme, muhlama ve isim*** bir esas üretim gider yeridir. Ürünün son satıştan önce son kez kalite kontrolden geçirilmesi gerekmektedir. Daha sonra satıştan önce maliyetlendirilerek barkodlanması sağlanmaktadır.

²⁰⁰Nalan Akdoğan, **Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, Ankara: Gazi, 5. Baskı, 2000, s.352

Ürünün satışa çıkarak mağazalara dağılımı ile birlikte biten ürünlerin takibi ve stoktan düşülerek yeni ürünlerin üretimi için sipariş verilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda tüm müşterilere ay içerisinde ürünler hakkında bilgilendirme yapılmakta ve her müşteri takip edilmektedir.

Herbir müşteri mağazadan içeri girerek, ürün hakkında bilgi istediğinde ağırlanmaktadır. İşletme tarafından bu müşteriler üç gruba ayrılmaktadır;

- **A grubu müşteri** olan tasarım ürünü alan müşteriler için hem tasarımcı hem de müşteri temsilcisi tarafından zaman ayrılmaktadır.

- **B grubu müşteriler** için ise moda ürünlerden alım yapan müşterilerdir. İlk defa tanıdığımız değil daha önce alım yapmış müşterilerdir. Bu yüzden müşteri temsilcisi tarafından daha az zaman harcanmaktadır.

- **C grubu müşterilerden** olan düğün müşterileri veya yoldan geçerken alım yapmak için ilk defa mağazamıza gelen müşteriler yani ilk defa pırlanta almak isteyen müşteriler de bilgilendirme için müşteri temsilcisi tarafından zaman ayrılmaktadır. Aynı zamanda bu müşterilere ürünlerin ve değerli taşın tanıtımını içeren kitapçıklar verilmektedir. Satış sonrası bakıma ve tamire ihtiyacı olan ürünler ücretsiz olarak tamir edilmektedir.

Tablo 14
İşletmenin Tüm Gider Yerleri

GİDER YERLERİ
Esas Üretim Gider Yerleri
10. Satın alma
11. Ayar Evi ve Ocak
12. Tasarım ve Kalıp
13. Döküm ve Tezgah
14. Cila ve Rodaj
15. Taş Seçme, Mıhlama, İslim
16. Kalite kontrol ve barkod
Pazarlama Satış ve Dağıtım Gider Yeri
20.Ürün ve Müşteri Takibi
21.Müşteri Ağır lama
22.Satış Sonrası Servis
Yardımcı Hizmet Gider Yeri
30. Güvenlik
31. Yemekhane
32. Muhasebe

İşletmede çalışanlar için yemekhane ve servis bulunmaktadır. Aynı zamanda güvenlik gideri olarak da güvenlik kamera izleme servisi için bakım onarım ihtiyacı dışarıdan sağlanmaktadır. Aynı zamanda güvenlik birimi de yer almaktadır. Muhasebe de tüm işletmenin ürünlerinin maliyetlendirilmesini sağlamakta ve aynı zamanda finansman işlemlerini de yerine getirmektedir.

6.4.2.2. Gider Dağıtım Tablosunun Oluşturulması

Gider dağıtım tablosu, tüm gider çeşitlerinin tüm gider yerleri itibariyle dağıtımını gösteren bir tablodur.

Gider dağıtım tablosu düzenlenirken ilk olarak direkt nitelikte olan giderler gösterilmektedir. *İlk madde ve malzeme giderlerinde* altın ve pırlanta varken yardımcı malzeme giderlerinde alloy, rodyum ve alçı vardır. Alloy ayarevinden, alçı tasarım bölümünden, rodyum ise cila ve rodaj bölümünden istenmektedir. Altın ise ilk olarak ayarevi ve ocak bölümünde direkt olarak işlenmeye başlanmakta ve oradan dağılımı yapılmaktadır. Pırlanta ise taş seçme, mıhlama, islim bölümünden istenmektedir.

İşçi ve memur ücretleri iki ayrı şekilde ele alınmaktadır. Çünkü *işçi ücret ve giderleri direkt gider iken memur ücret ve giderleri endirekt giderdir*. İşçi ücret ve giderleri çalışan işçi sayısına göre, memur ücret ve giderleri çalışan memur sayısına göre dağıtılmaktadır. Servis gideri olarak kişi başı günlük olarak 4 ytl, yemek gideri olarak günlük 5 ytl ye göre hesaplanmaktadır. Toplam 25 çalışma günü olduğu varsayılmaktadır.

Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetlerde ise elektrik, doğalgaz vardır. Bunlar kullanılan alana göre dağıtılmaktadır. Su ise işletmenin kendi kaynaklarından sağlanmaktadır. Güvenlik gideri ise kullanılan alana göre dağıtılan dışarıdan kiralanan bir sistem gideridir. Telefon gideri ise yine dışarıdan sağlanan ve kullanılan kontür sayısına göre dağıtımı yapılan bir giderdir.

Esas hizmet giderleri başlığı altında ise pazarlama departmanı gideri olan müşterinin ağırlanma gideri ve satış sonrası servis gideri yer almaktadır. Müşterinin ağırlama gideri hem katalog hemde ikramlardan oluşmaktadır. Satış sonrası servis giderinde ise ürünün senelik bakımı ücretsiz olarak sağlanmaktadır. Ancak müşteri hatasından ileri gelen sorunların ücretleri müşteriden alınmaktadır.

Çeşitli giderlerden seyahat gideri, satın alma bölümünün yurtdışına giderek mal alımı için olan giderdir. Kurye gideri ise elimizde olmayan taşların tekrar satın alma bölümü tarafından ödenmesidir.

Amortisman ve tükenme payları ise bina ve makine amortisman paylarıdır. Tüm mağazalar ve fabrikalar işyerine aittir. Bina amortismanı gider yerlerinin kullanmakta olduğu metre kareye göre dağılımı yapılmaktadır. Makine amortismanında ise gider yerlerinin kullanmış olduğu makine sayısına göre dağılım yapılmaktadır.

Herbir gider çeşidinin ayrı ayrı toplamı alınmaktadır. En sonunda da genel toplamda tüm gider yerlerinin toplamaları görülmektedir.

Gider yerlerinin gideri ile direkt ilişkisinin kurulamadığı zamanlarda yukarıda giderlerin gider yerlerine dağılımının sağlamak için sürücü kullanmak gerekmektedir. Giderlerin birinci dağılımında kullanılan gider sürücüleri de aşağıdaki gibidir.

Tablo 15
İşletmenin Tüm Gider Yerleri ve Dağıtım Anahtarları

Gider Türleri	Dağıtım Anahtarları
İşçi/Memur Ücret Giderleri	İşçi/Memur çalışan sayısı
Servis Gideri	İşçi/Memur çalışan sayısı
Yemek Gideri	İşçi/Memur çalışan sayısı
Telefon Gideri	Harcanan kontür sayısı
Enerji Gideri	Kullanılan alan(m2)
Makine Amortisman Gideri	Makine Sayısı
Güvenlik Gideri	Kullanılan alan(m2)
Bina Amortisman Gideri	Kullanılan alan(m2)
Müşteri Ağarlama Gideri	Ziyaret eden müşteri sayısı
Satış sonrası Servis Gideri	Tamir edilen ürün sayısı
Seyahat Gideri	Seyahat edilen gün sayısı
Kurye Gideri	Kurye Sayısı

Hangi dağıtım anahtarının hangi gider yerinde ne kadarının kullanıldığını gösteren tablo 6 aşağıdaki gibidir.

Tablo 16
İşletmenin Gider Yerlerinin Kullandığı Dağıtım Anahtarları

Maliyet Yerleri	Makine Sayısı	Kontür Adedi	Kullanılan alan	Memur Sayısı	İşçi Sayısı	Çalışan Sayısı	Ziyaret Eden Müşteri Sayısı	Tamir Edilen Ürün Sayısı	Kurye Sayısı	Seyahat Edilen Gün Sayısı
Satın alma	1	300	50	1	1	2			20	10
Ayarevi ve ocak	5	200	200	2	2	4				
Tasarım ve kalıp	7	200	200	5	4	9				
Döküm ve tezgah	4	200	200	2	2	4				
Cila ve rodaj	7	200	100	2	3	5				
Taş Seçme, mıhlama islim	14	300	275	3	8	11				
Kalite kontrol ve barkod	7	200	150	2	7	9				
Ürün ve müşteri Takibi	4	1100	100	2	3	5				
Ağırlama	2	200	500	5	10	15	1.450			
Satış sonrası servis	3	100	75	1	1	2		20		
Güvenlik	22	200	100	2	8	10				
Yemekhane	1	200	500	2	8	10				
Muhasebe	3	400	75	1	3	4				
TOPLAM	80	3800	2525	30	60	90	1.450	20	20	10

Tablo 17
Giderlerin Gider Yerlerine Dağıtıldığı Gider Dağıtım Tablosu

		Esas Üretim Gider Yerleri							Pazarlama Satış ve Dağıtım Gider Yerleri			Yardımcı Hizmet Gider Yerleri		
GİDER ÇEŞİTLERİ	TOPLAM	10. Satın alma	11. Ayarevi ve Ocak	12.Tasarım ve Kalıp	13. Döküm ve Tezgah	14. Cila ve Rodaj	15. Taş Seçme Mıhlama ve İslim	16. Kalite Kontrol ve Barkod	20. Müşteri ve Ürün Takibi	21. Müşteri Ağırlama	22. Satış Sonrası Servis	70. Güvenlik	71. Yemekhane	72. Muhasebe
0. İlk Madde ve Malzeme Giderleri														
010. Direkt Malzeme	1,673,135	-	85,635	-	-	-	1,587,500	-	-	-	-	-	-	-
011 Yardımcı Direkt Malzeme	25	-	-	9	-	16	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	1,673,160	-	85,635	9	-	16	1,587,500	-	-	-	-	-	-	-
1. İşçi ücret ve Giderleri														
100. Brüt Ücret (Aylıklar)	60,000	1,000	2,000	4,000	2,000	3,000	8,000	7,000	3,000	10,000	1,000	8,000	8,000	3,000
101. İşçi Taşıma Giderleri (Servis)	6,000	100	200	400	200	300	800	700	300	1,000	100	800	800	300
102. İşçi Yemek Gideri	7,500	125	250	500	250	375	1,000	875	375	1,250	125	1,000	1,000	375
TOPLAM	73,500	1,225	2,450	4,900	2,450	3,675	9,800	8,575	3,675	12,250	1,225	9,800	9,800	3,675
2. Memur ücret ve Giderleri														
20. Brüt Ücret (Aylıklar)	90,000	6,000	6,000	15,000	6,000	6,000	9,000	6,000	6,000	15,000	3,000	6,000	3,000	3,000
21. Memur Taşıma Giderleri (Servis)	3,000	100	200	500	200	200	300	200	200	500	100	200	200	100
22. Memur Yemek Gideri	3,750	125	250	625	250	250	375	250	250	625	125	250	250	125
TOPLAM	96,750	6,225	6,450	16,125	6,450	6,450	9,675	6,450	6,450	16,125	3,225	6,450	3,450	3,225

3. Dışarıdan Sağlanan Fayda Ve Hizmetler														
30. Enerji Giderleri (elektrik, doğalgaz)	8,333	165	660	660	660	330	905	330	330	1,650	245	330	1,650	245
TOPLAM	8,333	165	660	660	660	330	905	330	330	1,650	245	330	1,650	245
4. Pazarlama ve Satış Dağıtım Giderleri														
40. Müşteri Ağırlama Giderleri	6,450	-	-	-	-	-	-	-	-	6,450	-	-	-	-
TOPLAM	6,450									6,450				
5. Çeşitli giderler														
41.Seyahat Gideri	4,000	4,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
40.Kurye Gideri	3,000	3,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
45.Güvenlik Gideri	10,100	200	800	800	800	400	1,100	600	400	2,000	300	400	2,000	300,000
43. Telefon Gideri	5,700	450	300	300	300	300	450	300	1,650	300	150	300	300	600,000
TOPLAM	22,800	7,650	1,100	1,100	1,100	700	1,550	900	2,050	2,300	450	700	2,300	900,000
6. Amortisman ve Tükenme Payları														
50.Bina amortisman Gideri	5,050	100	400	400	400	200	550	300	200	1,000	150	200	1,000	150
51. Makine amortisman Gideri	4,000	50	250	350	200	350	700	350	200	100	150	1,100	50	150
TOPLAM	9,050	150	650	750	600	550	1,250	650	400	1,100	300	1,300	1,050	300
GENEL TOPLAM	1,890,095	15,640	96,945	23,544	11,260	11,721	1,610,680	16,905	12,905	39,875	5,445	18,580	18,250	8,345

Tablo 18
Gider Dağıtım Tablosu Özeti

		Esas Üretim Gider Yerleri							Esas Hizmet Gider Yerleri			Yardımcı Hizmet Gider Yerleri		
GİDER ÇEŞİTLERİ	TOPLAM	10. Satın alma	11. Ayarevi ve Ocak	12. Tasarım ve Kalıp	13. Döküm ve Tezgah	14. Cila ve Rodaj	15. Taş Seçme Mıhlama ve İşlim	16. Kalite Kontrol ve Barkod	20. Müşteri ve Ürün Takibi	21. Müşteri Ağırlama	22. Satış Sonrası Servis	70. Güvenlik	71. Yemekhane	72. Muhasebe
Direkt İlk Mad. Malz.	1,673,135	-	85,635	-	-	-	1,587,500	-	-	-	-	-	-	-
Direkt İşçilik	33,075	1,225	2,450	4,900	2,450	3,675	9,800	8,575	-	-	-	-	-	-
Mamul Direkt Giderler Toplamı	1,706,210	1,225	88,085	4,900	2,450	3,675	1,597,300	8,575	0	0	0	0	0	0
Endirekt Malzeme	25	-	-	9	-	16	-	-	-	-	-	-	-	-
Endirekt İşçilik	40,425	-	-	-	-	-	-	-	3,675	12,250	1,225	9,800	9,800	3,675
Memur Ücret ve Giderleri	96,750	6,450	6,450	16,125	6,450	6,450	9,675	6,450	6,450	16,125	3,225	6,450	3,450	3,225
Dışardan Sağlanan Fayda ve Hizmetler	8,160	165	660	660	660	330	905	330	330	1,650	245	330	1,650	245
Çeşitli Giderler	22,800	7,650	1,100	1,100	1,100	700	1,550	900	2,050	2,300	450	700	2,300	900
Amortisman ve Tükenme Payları	9,050	150	650	750	600	550	1,250	650	400	1,100	300	1,300	1,050	300
Genel Üretim Giderleri Toplamı	177,435	14,415	8,860	18,644	8,810	8,046	13,380	8,330	12,905	33,425	5,445	18,580	18,250	8,345
Müşteri Ağırlama Giderleri	6,450	-	-	-	-	-	-	-	-	6,450	-	-	-	-
Pazarlama Departman Giderleri Toplamı	6,450	0	0	0	0	0	0	0	0	6,450	0	0	0	0
TOPLAM	1,890,095	15,640	96,945	23,544	11,260	11,721	1,610,680	16,905	12,905	39,875	5,445	18,580	18,250	8,345

Tablo 17 de görüldüğü üzere birinci dağıtım sonunda, her bir gider yerinde toplanan direkt giderler toplamı bulunmaktadır.

Tablo 18 de ise direkt giderler, pazarlama departman giderleri, genel üretim giderleri altında giderler toplanarak tablo 17 özetlenmektedir.

6.4.3. Giderlerin İkinci Dağıtım Esasları

6.4.3.1. Giderleri Dağıtılacak Gider Yerlerinin Belirlenmesi

Gider yerinin giderlerinin ilk dağılımı tablo 17 ve tablo 18’de görüldüğü üzere yapılmaktadır. İkinci dağıtım aşamasında yardımcı hizmet gider yerlerindeki toplam giderler esas üretim gider yerleri ve esas hizmet gider yerlerine dağıtılması gerekmektedir. İkinci dağıtımda, dağıtılacak gider yerleri **“yardımcı hizmet gider yerleridir”**. İkinci dağıtımın yapılabilmesi için yardımcı hizmet gider yerinin altında toplanan **muhasabe, güvenlik ve yemekhane gider yerlerinin** giderlerinin diğer gider yerlerine dağıtılabilmesi için uygun dağıtım anahtarlarının belirlenmesi gerekmektedir.

Tablo 19
Gider Yerlerine Dağılımı Sağlayan Sürücüler

Gider Yerleri	Sürücüler		
	Kullanılan alan	Çalışan Sayısı	Muhasebesel İş Oranları
10 Satın alma	50	2	5%
11 Ayarevi ve Ocak	200	4	10%
12 Tasarım ve Kalıp	200	9	10%
13 Döküm ve Tezgah	200	4	10%
14 Cila ve Rodaj	100	5	5%
15 Taş Seçme, Mıhlama ve İslim	275	11	10%
16 Kalite Kontrol ve Barkod	150	9	10%
20 Müşteri ve Ürün Takibi	100	5	10%
21 Müşteri Ağırılama	500	15	10%
22 Satış Sonrası Servis	75	2	5%
30 Güvenlik	100	10	5%
31 Yemekhane	500	9	5%
32 Muhasebe	75	4	5%
	2525	90	100%

Yemekhane çalışan sayısına göre, güvenlik kullanılan alana göre, muhasebe ise muhasebesel iş yükü oranlarına göre dağıtımı yapılmaktadır. Tablo 19’da herbir gider yerinin dağıtım anahtarlarından alabileceği yük oranı görülmektedir.

6.4.3.2. Yardımcı Hizmet Gider Yerlerindeki Giderlerin Dağıtım Yöntemi: Kademeli Dağıtım Yöntemi

Kademeli dağıtım yapılması sırasında yardımcı hizmet gider yerlerindeki giderler hem esas üretim gider yerlerine hem de esas hizmet gider yerlerine dağıtılmaktadır. Hangi hizmet giderinden başlanacağı ise aşağıdaki şekilde dağıtım anahtarlarını oranlanarak belirlenmektedir.

Tablo 19’ da herbir gider yerinin dağıtım anahtarlarından aldığı yükün farklı olduğu görülmektedir. Yardımcı hizmet gider yerlerinin birbirleri ile olan alışverişlerinin oranları tükettikleri alan (m^2), çalışan sayısı ve muhasebesel iş oranlarına göre yapılmaktadır.

Güvenlik için dağıtım anahtarı kullanılan alandır. Kurulan güvenlik sisteminin bakım onarım gideri metrekareye göre dağıtılmaktadır. İşletmenin içerisindeki yemekhane 500 metrekaredir. Toplam kullanılan alan 2.525 metrekaredir. Muhasebe ise 75 metrekaredir. Toplam alana göre oranlanarak güvenliğin muhasebe ve yemekhane ile oranları hesaplanmaktadır.

Tablo 20’de görüldüğü üzere herbir yardımcı hizmet gider yerinin birbirlerine katkıları görülmektedir. Yemekhane için dağıtım anahtarı çalışan sayısıdır. Güvenlik için 10 kişi vardır. Toplam çalışan sayılarının içerisinde 10/90’dır. Bu da %11 etmektedir. Muhasebe 4 kişidir. 4/90= % 4 etmektedir.

Tablo 20
Yardımcı Hizmet Gider Yerlerinin Diğer Giderlere Dağılımının Sırası

Giderleri Dağıtılacak Gider Yerleri	Hizmet Alan Yardımcı Hizmet Yerleri			Toplam
	Güvenlik	Yemekhane	Muhasebe	
30 Güvenlik	-	500/2525=%20	75/2525=%3	23%
31 Yemekhane	10/90=%11	-	4/90=%4	15%
32 Muhasebe	%5 / %100=%5	%5 / %100=%5	-	10%

Muhasebenin diğer bölümlere dağıtılması için dağıtım anahtarı olarak muhasebe ile yapılan iş oranları kullanılmaktadır. Toplam iş oranları bölümlere ayrıldığında %100 dür. Güvenlik ve yemekhanenin ise muhasebesel iş oranı %5'tir. Her ikisi de %100 ile oranlanmaktadır.

Bu verilere göre esas üretim giderleri ve pazarlama satış ve dağıtım gider yerlerine dağıtılacak yardımcı hizmet gider yerleri sıralandığında ilk sırayı **güvenlik**, ikinci sırayı **yemekhane** üçüncü sırayı ise **muhasebe** almaktadır.

Güvenlik gider yerinin giderlerini dağıtırken kullanılan alan dağıtım anahtarı olarak kullanılmaktadır. Güvenlik gideri toplam 18.580 YTL'dir. Aşağıdaki şekilde kullanılan tüm alana gider yerinin kullandığı alan oranlanmaktadır. Bulunan dağıtım yüzdelerine göre güvenlik gideri dağıtımı yapılmaktadır. Güvenlik gideri, tüm esas üretim gider yerleri, esas hizmet gider yerlerine, muhasebe ve yemekhaneye pay vermektedir.

Tablo 21
Güvenlik Gider Yerindeki Giderin Dağıtım Anahtarı Yardımıyla Diğer Giderlere Dağıtılması

Gider Yerleri	Kullanılan Alan	Yüzdesel Hesap	Dağıtım Yüzdeleri	Giderin Dağılımı
10 Satın alma	50	50/2425	2.06%	383
11 Ayarevi ve Ocak	200	200/2425	8.25%	1,532
12 Tasarım ve Kalıp	200	200/2425	8.25%	1,532
13 Döküm ve Tezgah	200	200/2425	8.25%	1,532
14 Cila ve Rodaj	100	100/2425	4.12%	766
15 Taş Seçme, Mıhlama ve İslim	275	275/2425	11.34%	2,107
16 Kalite Kontrol ve Barkod	150	150/2425	6.19%	1,149
20 Müşteri ve Ürün Takibi	100	100/2425	4.12%	766
21 Müşteri Ağırlama	500	500/2425	20.62%	3,831
22 Satış Sonrası Servis	75	75/2425	3.09%	575
31 Yemekhane	500	500/2425	20.62%	3,831
32 Muhasebe	75	75/2425	3.09%	575
Toplam	2425	1	100.00%	18.580

Yemekhanenin, güvenlik gider yerinden almış olduğu pay 3.831 YTL'dir. Yemekhane gider yerindeki gideri ile toplanarak tüm gider yerlerine dağıtılmaktadır.

$$18.250 + 3.831 = 22.081$$

Tablo 22
Yemekhane Gider Yerindeki Giderin Dağıtım Anahtarı Yardımıyla Diğer Giderlere Dağıtılması

Gider Yerleri	Çalışan Sayısı	Yüzdesel Hesap	Dağıtım Yüzdeleri	Giderlerin Dağılımı
10 Satın alma	3	3/71	4.23%	933
11 Ayarevi ve Ocak	4	4/71	5.63%	1,244
12 Tasarım ve Kalıp	9	9/71	12.68%	2,799
13 Döküm ve Tezgah	4	4/71	5.63%	1,244
14 Cila ve Rodaj	5	5/71	7.04%	1,555
15 Taş Seçme, Mıhlama ve İslim	11	11/71	15.49%	3,421
16 Kalite Kontrol ve Barkod	9	9/71	12.68%	2,799
20 Müşteri ve Ürün Takibi	5	5/71	7.04%	1,555
21 Müşteri Ağırlama	15	15/71	21.13%	4,665
22 Satış Sonrası Servis	2	2/71	2.82%	622
32 Muhasebe	4	4/71	5.63%	1,244
Toplam	71	1	100.00%	22.081

Muhasebe gider yeri gideri 8.345 YTL dir. 575 YTL güvenlik gider yerinden, 1.244 YTL’de yemekhane gider yerinden almaktadır.

$8.345 + 575 + 1.244 \text{ YTL} = 10.164$ esas üretim gider yerlerine dağıtılmaktadır.

Tablo 23
Muhasebe Gider Yerindeki Giderin Dağıtım Anahtarı Yardımıyla Diğer Giderlere Dağıtılması

Gider Yerleri	Çalışan Sayısı	Yüzdesel Hesap	Dağıtım Yüzdeleri	Giderlerin Dağılımı
10 Satın alma	3	3/67	4.48%	455,104
11 Ayarevi ve Ocak	4	4/67	5.97%	606,806
12 Tasarım ve Kalıp	9	9/67	13.43%	1,365,313
13 Döküm ve Tezgah	4	4/67	5.97%	606,806
14 Cila ve Rodaj	5	5/67	7.46%	758,507
15 Taş Seçme, Mıhlama ve İslim	11	11/67	16.42%	1,668,716
16 Kalite Kontrol ve Barkod	9	9/67	13.43%	1,365,313
20 Müşteri ve Ürün Takibi	5	5/67	7.46%	758,507
21 Müşteri Ağırlama	15	15/67	22.39%	2,275,522
22 Satış Sonrası Servis	2	2/67	2.99%	303,403
Toplam	67		100.00%	10.164

Tablo 24
Yardımcı Hizmet Gider Yerlerinin Kademeli Dağıtım Yöntemi ile Dağılımı

		Esas Üretim Gider Yerleri							Esas Hizmet Gider Yerleri			Yardımcı Hizmet Gider Yerleri		
GİDER ÇEŞİTLERİ	TOPLAM	10. Satın alma	11. Ayarevi ve Ocak	12. Tasarım ve Kalıp	13. Döküm ve Tezgah	14. Cila ve Rodaj	15. Taş Seçme Mıhlama ve İşlim	16. Kalite Kontrol ve Barkod	60. Müşteri ve Ürün Takibi	61. Müşteri Ağırlama	62. Satış Sonrası Servis	Muhasebe	Yemekhane	Güvenlik
GİDER YERİ DİREKT GİDERLER TOPLAMI	1.706.210	1.225	88.085	4.900	2.450	3.675	1.597.300	8.575	0	0	0	0	0	0
Genel Üretim Giderleri Toplamı	177.435	14.415	8.860	18.644	8.810	8.046	13.380	8.330	12.905	33.425	5.445	8.345	18.250	18.580
30 Güvenlik		383	1.532	1.532	1.532	766	2.107	1.149	766	3,831	575	575	3,831	0
31 Yemekhane		933	1.244	2.799	1.244	1.555	3.421	2.799	1.555	4.665	622	1.244	22.081	0
32 Muhasebe		455,104	606,406	1.365,313	606.806	758.507	1.668,716	1.365,313	758.507	2.275,522	303.403	10.164	0	0
ENDİREKT GİDER TOPLAMI	177.435	16.186,104	12.242,406	24.340,313	12.192,806	11.125,507	20.576,716	13.643,313	15.984,507	44.196,522	6.945,403	0	0	0
Pazarlama ve Satış Dağıtım Giderleri Toplam	6.450	0	0	0	0	0	0	0	0	6,450	0	0	0	0
TÜM GİDERLER TOPLAMI	1.890.095	17.411,104	100.327,406	29.240,313	14.642,806	14.800,507	1.617.876,716	22.218,313	15.984,507	50.646,522	6.945,403	0	0	0

Tablo 24’de görüldüğü üzere kademeli dağıtım yapılarak yardımcı hizmet gider yerleri tüm diğer gider yerlerine dağıtılmaktadır. Yardımcı hizmet gider yerlerinden aldıkları pay ile birlikte direkt ve endirekt gider toplamaları görülmektedir.

6.4.4. Sipariş Maliyet Yöntemi İle Ürün Maliyetlerinin Hesaplanması

Esas üretim gider yerinde birden fazla ana ürün üretilmesi durumunda, herbir ürün türü ayrı bir sipariş partisini oluşturduğundan, maliyetlerin hesaplanması sipariş maliyet yöntemine göre yapılmaktadır²⁰¹.

Sipariş maliyet yönteminde direkt ilk madde ve malzeme maliyetleri, direkt işçilik maliyetleri ve genel üretim maliyetleri üretim tamamlanana kadar sipariş maliyeti kartlarında biriktirilmekte ve üretimin tamamlanması ile üretilen mamul ya da mamüllere yüklenmektedir. Direkt işçilik, direkt ilk madde ve malzeme maliyetlerinin ne şekilde hesaplanacağı ve genel üretim maliyetlerinin hangi yükleme ve dağıtım yöntemleriyle mamul maliyetlerine yükleneceğinin saptanması gerekmektedir²⁰².

Kuyumculuk gibi üretim işletmelerinde her mamülün ayrı özellikler taşıyabildiği bir sektörde sipariş maliyet yöntemi kullanılabilir.

6.4.4.1. Sipariş Maliyet Yöntemi İçin Ürün Gruplarına Göre Maliyetlerin Sınıflandırılması

Toplam 500 parça ürün üretilmiştir. Bu ürünler için toplam 262,5 karat taş, 3000 gram altın, 1000 gram radyum, 3000 gram alçı, 2000 gram alloy kullanılmaktadır. İşletmede Eylül ayı içerisinde kullanılan toplam direkt ve endirekt malzeme tutarı aşağıdaki gibidir.

²⁰¹ Nalan Akdoğan, **Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, Ankara: Gazi, 5. Baskı, 2000, s.352

²⁰² Osman Altuğ, **Maliyet Muhasebesi**, İstanbul: Türkmen, 2001, s. 291-292

Tablo 25
Toplam Direkt ve Endirekt Malzeme Tutarı

Direkt İlk Madde ve Malzeme	Tutar(YTL)
.Altın	85.635
.Pırlanta	1.587.500
Toplam	1.673.135

Endirekt İlk Madde ve Malzeme	Tutar(YTL)
.Alloy	12
.Alçı	9
.Radyum	4
Toplam	25

Müşteriler için üç çeşit ürün üretilmektedir. Bunlar;

- 1) Tek taşlı ürün (100 no'lu sipariş): 250 adet
- 2) Çok taşlı ürün (101 no'lu sipariş): 200 adet
- 3) Tasarım ürünü (102 no'lu sipariş): 50 adet

Harcanan hammadeler üç ürün grubu için harcanmaktadır. Üretilen üç değişik özellikteki ürün grubu için kullanılan direkt ve endirekt malzemeler tablo 26'da ürün gruplarına göre sıralanmaktadır.

- **İlk ürün grubu 100 ürün kodu** ile oluşturulan **tek taşlı ürünlerdir**. Sadece tek bir taş ve montürden oluşmaktadır. Tek taş kolye ucu, tek taş yüzük, tek taş küpe gibi ürünlerdir. Üretilen 250 üründe ortalama birim başına düşen pırlanta 0,25 karattır. Ortalama 3 gram (gr) has altın kullanılmaktadır. Bu partide üretilen toplam ürün sayısı 250 tek taşlı üründür. Önceden tasarlanmış ürünlerdir. 250 tane tek taşlı ürün için toplam 62.5 karat (crt) taş harcanmıştır. 750 gr has altın harcanmaktadır.

- **İkinci ürün grubu 101 ürün kodu** ile üretilen parti de **çok taşlı ürünlerdir**. 102 no'lu siparişi üretebilmek için küçüklü büyüklü değişik boyutlarda taşlar gerekmektedir. Çok taşlı bir montürün üzerine taşları seçme ve mıhlama maliyeti yüksektir. Önceden tasarlanmış ürünlerdir. 200 adet üretilmektedir. Ortalama olarak bir ürün de 0,75 karat pırlanta bulunmaktadır. Ortalama 10 gram has altın bulunmaktadır. Toplam 2.000 gram has altın harcanmaktadır

- **Üçüncü ürün grubu** ise **102 ürün kodu** ile oluşturulan *tasarım ürünleridir*.

Müşterinin isteğine göre ister tek taş ister çok taş bir çok değişik taş boyutları ve tasarlanan montür ile hesaplanmaktadır. Tasarım ürünleri 50 adettir. Bu ürün grubu için harcanan ortalama taş miktarı birim başına 1 karattır. Ortalama birim başına 5 gram has altın bulunmaktadır.

Tablo 26
Ürün Grubuna Göre Direkt ve Endirekt Malzemeler

Direkt Malzeme							
Tarih	Gider Yeri	Sipariş No	İstek Fişi No	Malzemeyle İlgili Açıklamalar	Miktar	Birim Fiyat (YTL)	Tutar(YTL)
01.09.2006	10	100	1	Altın	750 gr	28.545	21.408
02.09.2006	10	101	2	Altın	2000 gr	28.685	57.370
01.09.2006	10	102	1	Altın	250 gr	28.545	7.136
02.09.2006	14	100	3	Pırlanta	62,5 crt	6.000	375.000
02.09.2006	14	101	3	Pırlanta	150 crt	6.000	900.000
05.09.2006	14	102	4	Pırlanta	50 crt	6.250	312.500
						Toplam	1.673.414
Endirekt Malzeme							
Tarih	Gider Yeri	Sipariş No	İstek Fişi No	Malzemeyle İlgili Açıklamalar	Miktar(gr)	Birim Fiyat (kg/YTL)	Tutar(YTL)
01.09.2006	10	100	5	Alloy	750	6	4.5
01.09.2006	10	101	5	Alloy	1000	6	6
01.09.2006	10	102	5	Alloy	250	6	1.5
01.09.2006	11	100	6	Alçı	500	3	1.5
01.09.2006	11	101	6	Alçı	500	3	1.5
01.09.2006	11	102	6	Alçı	2000	3	6
01.09.2006	13	100	7	Radyum	250	4	1
01.09.2006	13	101	7	Radyum	500	4	2
01.09.2006	13	102	7	Radyum	250	4	1
						Toplam	25

Herbir sipariş için harcanan direkt ve endirekt malzeme miktarları, malzemenin tutarları, herbir malzemenin gider yerleri ve ürünün alınma tarihi aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

100 no'lu sipariş için direkt ve endirekt malzeme ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir.

Tablo 27
100 No'lu Ürün Grubunun Direkt ve Endirekt Malzeme Gideri

Tarih	Gider Yeri	Sipariş No	İstek Fişi No	Malzemeyle İlgili Açıklamalar	Miktar	Birim Fiyat (kg/TL)	Tutar(TL)
01.09.2006	10	100	1	Altın	750 gr	28,545	21.408
02.09.2006	14	100	3	Pırlanta	62,5 crt	6.000	375.000
				100 No'lu ürün grubu direkt malzeme tutarı			396.408
Tarih	Gider Yeri	Sipariş No	İstek Fişi No	Malzemeyle İlgili Açıklamalar	Miktar(gr)	Birim Fiyat (kg/TL)	Tutar(YTL)
01.09.2006	10	100	5	Alloy	750	6	4.5
01.09.2006	11	100	6	Alçı	500	3	1.5
01.09.2006	13	100	7	Radyum	250	4	1
				100 No'lu ürün grubu endirekt malzeme tutarı			7

101 no'lu sipariş için direkt ve endirekt malzeme ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir.

Tablo 28
101 No'lu Ürün Grubunun Direkt ve Endirekt Malzeme Gideri

Tarih	Gider Yeri	Sipariş No	İstek Fişi No	Malzemeyle İlgili Açıklamalar	Miktar	Birim Fiyat (kg/TL)	Tutar(TL)
02.09.2006	10	101	2	Altın	2000	28,685	57.370
02.09.2006	14	101	3	Pırlanta	150 crt	6.000	900.000
				101 No'lu ürün grubu direkt malzeme tutarı			957.370
Tarih	Gider Yeri	Sipariş No	İstek Fişi No	Malzemeyle İlgili Açıklamalar	Miktar(gr)	Birim Fiyat (kg/TL)	Tutar(TL)
01.09.2006	10	101	5	Alloy	1000	6	6
01.09.2006	11	101	6	Alçı	500	3	1.5
01.09.2006	13	101	7	Radyum	500	4	2
				101 No'lu ürün grubu endirekt malzeme tutarı			9.5

102 no'lu sipariş için direkt ve endirekt malzeme ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir.

Tablo 29
102 No'lu Ürün Grubunun Direkt ve Endirekt Malzeme Gideri

Tarih	Gider Yeri	Sipariş No	İstek Fişi No	Malzemeyle İlgili Açıklamalar	Miktar(gr)	Birim Fiyat (gr/TL)	Tutar(TL)
01.09.2006	10	102	1	Altın	250	28,545	7.136
05.09.2006	14	102	4	Pırlanta	50	6.250	312.500
				102 No'lu ürün grubu direkt malzeme tutarı			319.636
Tarih	Gider Yeri	Sipariş No	İstek Fişi No	Malzemeyle İlgili Açıklamalar	Miktar(gr)	Birim Fiyat (kg/TL)	Tutar(TL)
01.09.2006	10	102	5	Alloy	250	6	2
01.09.2006	11	102	6	Alçı	2000	3	6
01.09.2006	13	102	7	Radyum	250	4	1
				102 No'lu ürün grubu endirek malzeme tutarı			9

Tablo 30
100 No'lu Ürün Grubu İçin Gider Yerine Göre Direkt ve Endirekt İşçilik Saatleri ve Giderleri

İŞÇİ ÇALIŞMA KARTI						
Çalışma Yeri	Tarih	Sipariş No	Çalışılan Gün	Çalışma Süresi (DİS) (SAAT)	Saat Ücreti (TL/S)	Tutar (TL)
10. Satın alma	01/09/2006-30/09/2006	100	25	60	5	300
11. Ayar Evi ve Ocak	01/09/2006-30/09/2006	100	25	80	5	400
12. Tasarım ve Kalıp	01/09/2006-30/09/2006	100	25	80	5	400
13. Döküm ve Tezgah	01/09/2006-30/09/2006	100	25	150	5	750
14. Cila ve Rodaj	01/09/2006-30/09/2006	100	25	250	5	1.250
15. Taş Seçme, Mıhlama, İslim	01/09/2006-30/09/2006	100	25	400	5	2.000
16. Kalite kontrol ve Barkod	01/09/2006-30/09/2006	100	25	650	5	3.250
100 Ürün Kodu İçin Direkt İşçilik Toplam				1.670	5	8.350
20. Ürün ve Müşteri Takibi	01/09/2006-30/09/2006	100	25	200	5	1.000
21. Müşteri Ağırlama	01/09/2006-30/09/2006	100	25	1200	5	6.000
22. Satış Sonrası Servis	01/09/2006-30/09/2006	100	25	100	5	500
100 Ürün Kodu İçin Endirekt İşçilik Toplam				1.500	5	7.500
Direkt ve Endirekt İşçilik Toplam	01/09/2006-30/09/2006	100	25	3.170	5	15.850

Direkt ve endirekt işçilik giderleri de sipariş türüne göre harcanan işçilik saati değişmektedir. 100, 101 ve 102 no’lu ürün grupları için gider yerine göre işçilik saati ve tutarı tablo 30, tablo 31 ve tablo 32’ deki gibidir.

Tablo 31
101 No’lu Ürün Grubu İçin Gider Yerne Göre Direkt ve Endirekt İşçilik Saatleri ve Giderleri

İŞÇİ ÇALIŞMA KARTI						
Çalışma Yeri	Tarih	Sipariş No	Çalışılan Gün	Çalışma Süresi (DİS) (SAAT)	Saat Ücreti (TL/S)	Tutar (TL)
10. Satın alma	01/09/2006-30/09/2006	101	25	60	5	300
11. Ayar Evi ve Ocak	01/09/2006-30/09/2006	101	25	200	5	1.000
12. Tasarım ve Kalıp	01/09/2006-30/09/2006	101	25	120	5	600
13. Döküm ve Tezgah	01/09/2006-30/09/2006	101	25	175	5	875
14. Cila ve Rodaj	01/09/2006-30/09/2006	101	25	250	5	1.250
15. Taş Seçme, Mıhlama, İslim	01/09/2006-30/09/2006	101	25	1.000	5	5.000
16. Kalite kontrol ve Barkod	01/09/2006-30/09/2006	101	25	650	5	3.250
101 Ürün Kodu İçin Direkt İşçilik Toplam				2.455	5	12.275
20. Ürün ve Müşteri Takibi	01/09/2006-30/09/2006	101	25	200	5	1.000
21. Müşteri Ağırlama	01/09/2006-30/09/2006	101	25	500	5	2.500
22. Satış Sonrası Servis	01/09/2006-30/09/2006	101	25	100	5	500
101 Ürün Kodu İçin Endirekt İşçilik Toplam				800	5	4.000
Direkt ve Endirekt İşçilik Toplam	01/09/2006-30/09/2006	101	25	3.255	5	16.275

Tablo 32
102 No'lu Ürün Grubu İçin Gider Yerine Göre Direkt ve Endirekt İşçilik Saatleri ve Giderleri

İŞÇİ ÇALIŞMA KARTI						
Çalışma Yeri	Tarih	Sipariş No	Çalışılan Gün	Çalışma Süresi (DİS) (SAAT)	Saat Ücreti (TL/S)	Tutar (TL)
10. Satın alma	01/09/2006-30/09/2006	102	25	80	5	400
11. Ayar Evi ve Ocak	01/09/2006-30/09/2006	102	25	120	5	600
12. Tasarım ve Kalıp	01/09/2006-30/09/2006	102	25	600	5	3.000
13. Döküm ve Tezgah	01/09/2006-30/09/2006	102	25	75	5	375
14. Cila ve Rodaj	01/09/2006-30/09/2006	102	25	100	5	500
15. Taş Seçme, Mıhlama, İslim	01/09/2006-30/09/2006	102	25	200	5	1.000
16. Kalite kontrol ve Barkod	01/09/2006-30/09/2006	102	25	100	5	500
102 Ürün Kodu İçin Direkt İşçilik Toplam				1275	5	6.375
20. Ürün ve Müşteri Takibi	01/09/2006-30/09/2006	102	25	200	5	1.000
21. Müşteri Ağırlama	01/09/2006-30/09/2006	102	25	300	5	1.500
22. Satış Sonrası Servis	01/09/2006-30/09/2006	102	25	0	5	0
102 Ürün Kodu İçin Endirekt İşçilik Toplam				500	5	2.500
Direkt ve Endirekt İşçilik Toplam	01/09/2006-30/09/2006	102	25	1775	5	8.875

Herbir ürün grubu için bir ay içerisinde harcanan işçilik saati 8.200 saattir. Saat ücreti 5 YTL olduğundan toplam 41.000 YTL' dir. Toplam 60 işçi vardır. Ancak yardımcı hizmet giderlerinde çalışan işçilerin ücretleri dağıtıldığından hariç tutulmaktadır. Geriye 41 işçi kalmaktadır.

Direkt ve endirekt işçilik ve direkt ve endirekt malzeme gider yerlerine yukardaki tablolarda görüldüğü şekilde bölünerek herbir ürün grubunun direkt ve endirekt işçilik maliyeti ortaya çıkmaktadır.

6.4.4.2. Ürün Gruplarına Giderlerin Dağıtımı ve Sipariş Bazında Maliyetlerin Belirlenmesi

Ürün grubu bazında maliyetler dağıtılırken direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderleri, gider yerlerine dağıtılmaktadır. Direkt ilk madde ve malzeme ve direkt işçilik giderleri önceki aşamada ürün grubu bazında belirlenmektedir. Yardımcı hizmet gider yerlerindeki giderler esas üretim gider yerleri ve pazarlama satış ve dağıtım giderlerine dağıtılmaktadır. Dağıtımdan gelen giderler olarak kademeli dağıtım tablosunda ki giderler hesaplanmaktadır. Endirekt malzeme ve endirekt işçilik ise ilk tabloda yer almakta kademeli dağıtım ile dağıtılan giderlerdeki giderler alınmamaktadır.

Tablo da hesaplanan genel üretim giderleri satın alma, ayarevi ve ocak, tasarım ve kalıp, döküm ve tezgah, cila ve rodaj, taş seçme, mıhlama ve islim, kalite kontrol ve barkod, ürün ve müşteri takibi, müşteri ağırlama, satış sonrası servis altında yer alan endirekt malzeme, endirekt işçilik, memur ücret ve giderleri, dışardan sağlanan fayda ve hizmetler, çeşitli giderler, amortisman ve tükenme payları ve kademeli dağıtımda dağıtılan giderlerden gelen giderler yer almaktadır.

Tablo 33
100, 101 ve 102 No’lu Ürün Gruplarının Toplam Genel Üretim Giderleri

Esas Üretim ve Hizmet Gider Yerlerinin Genel Üretim Giderleri	Tutar (YTL)
Endirekt Malzeme	25
Endirekt İşçilik	14.000
Memur Ücret ve Giderleri	83.625
Dışardan Sağlanan Fayda ve Hizmetler	5.935
Çeşitli Giderler	18.900
Amortisman ve Tükenme Payları	6.400
Dağıtımdan Gelen Giderler	50.825
Genel Üretim Giderleri Toplamı	179.710

Genel üretim gideri tutarı 179.710 YTL ‘dir.

100 no’lu sipariş için 250 adet tek taşlı ürün, 101 no’lu sipariş için 200 adet çok taşlı ürün ve 102 no’lu sipariş için ise 50 adet tasarım ürünü üretilmektedir. Ekim ayında toplam üretilen ürün sayısı 500 adettir.

Genel üretim gideri tüm bölümleri içine aldığından ve bütün bölümlere dağıtımı yapılması gerektiğinden direkt ve endirekt işçilik saati toplamı alınarak harcanan işçilik saatine göre genel üretim gideri dağıtımı yapılmaktadır. 5.400 saat direkt işçilik saati, 2.800 saat ise endirekt işçilik saati harcanmaktadır. Toplam harcanan işçilik saati 8.200 saattir.

$$179.710 / 8200 = 21.943 \text{ YTL birim işçilik saat ücretidir.}$$

Herbir gider yerinde harcanan çalışma saati ile çarpılarak gider yerine düşen genel üretim giderleri bulunmaktadır.

Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri ise endirekt işçilik maliyetine göre dağıtımı yapılmaktadır.

Pazarlama,satış ve dağıtım giderleri 6.450 YTL'dir.

Endirekt işçilik saati 2800

$$6.450 / 2.800 = 2.303 \text{ YTL}$$

Tablo 34'de Ekim ayında üretilen 100 no'lu tek taşlı ürün grubunun ortalama birim maliyeti 1.981,897 YTL'dir.

Tablo 35'de Ekim ayında üretilen 101 no'lu çok taşlı ürün grubunun ortalama birim maliyeti 5.234,563 YTL'dir.

Tablo 36'da Ekim ayında üretilen 102 no'lu tasarım ürün grubunun ortalama birim maliyeti 7.372,257 YTL'dir.

Tablo 34
100 No'lu Ürün Grubunun Sipariş Maliyet Kartı

SİPARİŞ MALİYET KARTI																	
Üretime Başlama Tarihi :01.09.2006																	Parti No:100
Üretimin Bitiş Tarihi :30.09.2006																	Ürün Grubunun Adı:Tek Taşlı Ürünler
Üretimi Tamamlanan Miktar :250																	
Gider Yerleri	DİREKT İLK MADDE VE MALZEME GİDERLERİ				DİREKT İŞÇİLİK GİDERLERİ				GENEL ÜRETİM GİDERLERİ				PAZARLAMA GİDERLERİ				TOPLAM MALİYET (1000 YTL)
	Tarih	İstek Fişi No	Miktarı	Tutarı	Tarih	Kart No	Çalışma Süresi	Tutarı	Tarih	Çalışma Süresi	Yükleme Tutarı	Tutarı	Tarih	Çalışma Süresi	Yükleme Tutarı	Tutarı	
10. Satın alma	01.09.2006	1	750 gr	21.409	01/09/06-30/09/06	1	60	300	01/09/06-30/09/06	60	21.943	1.316,580	-	-	-	-	23.025,580
11. Ayar Evi ve Ocak	-	-	-	-	01/09/06-30/09/06	2	80	500	01/09/06-30/09/06	80	21.943	1.755,440	-	-	-	-	2.255,440
12. Tasarım ve Kalıp	-	-	-	-	01/09/06-30/09/06	3	80	500	01/09/06-30/09/06	80	21.943	1.755,440	-	-	-	-	2.255,440
13. Döküm ve Tezgah	-	-	-	-	01/09/06-30/09/06	4	150	750	01/09/06-30/09/06	150	21.943	3.291,450	-	-	-	-	4.041,450
14. Cila ve Rodaj	-	-	-	-	01/09/06-30/09/06	5	250	1.250	01/09/06-30/09/06	250	21.943	5.485,750	-	-	-	-	6.735,750
15. Taş Seçme, Mıhlama, İslim	02.09.2006	3	62,5 karat	375.000	01/09/06-30/09/06	6	400	2.000	01/09/06-30/09/06	400	21.943	8.777,200	-	-	-	-	385.777,200
16. Kalite kontrol ve barkod	-	-	-	-	01/09/06-30/09/06	7	650	3.250	01/09/06-30/09/06	650	21.943	14.262,950	-	-	-	-	17.512,950
20.Ürün ve Müşteri Takibi	-	-	-	-	01/09/06-30/09/06	8	200	1.000	01/09/06-30/09/06	200	21.943	4.388,600	01/09/06-30/09/06	200	2.304	460,800	5.849,400
21.Müşteri Ağırlama	-	-	-	-	01/09/06-30/09/06	9	1.200	6.000	01/09/06-30/09/06	1.200	21.943	26.331,600	01/09/06-30/09/06	1.200	2.304	2.764,800	35.096,400
22.Satış Sonrası Servis	-	-	-	-	01/09/06-30/09/06	10	100	500	01/09/06-30/09/06	100	21.943	2.194,300	01/09/06-30/09/06	100	2.304	230,400	2.924,700
Tutarlar Toplamı				396.409				16.050				69.559,310				3.456	485.474,310
Üretim Miktarı				250				250				250				250	250
Birim Maliyetler				1.585,636				64.200				278.237				13.824	1.941.897

Tablo 35
101 No'lu Ürün Grubunun Sipariş Maliyet Kartı

SİPARİŞ MALİYET KARTI																	
Üretime Başlama Tarihi :01.09.2006																Parti No:101	
Üretimin Bitiş Tarihi :30.09.2006																Ürünün Adı:Çok Taşlı Ürünler	
Üretimi Tamamlanan Miktar :200																	
	D.İ.M.M MALİYETİ				DİREKT İŞÇİLİK MALİYETİ				GENEL ÜRETİM MALİYETİ				PAZARLAMA GİDERLERİ				TOPLAM MALİYET (1000 YTL)
Gider Yerleri	Tarih	İstek Fişi No	Miktarı	Tutarı	Tarih	Kart No	Çalışma Süresi	Tutar	Tarih	Çalışma Süresi	Yükleme Tutarı	Tutarı	Tarih	Çalışma Süresi	Yükleme Tutarı	Tutarı	
10. Satın alma					01/09/2006-30/09/2006	1	60	300	01/09/2006-30/09/2006	60	21,943	1.316,580	-	-	-	-	1.616,580
11. Ayar Evi ve Ocak	02.09.2006	2	2000gr	57.370	01/09/2006-30/09/2006	2	200	1.000	01/09/2006-30/09/2006	200	21,943	4.388,600	-	-	-	-	62.758,600
12. Tasarım ve Kalıp	-	-	-	-	01/09/2006-30/09/2006	3	120	600	01/09/2006-30/09/2006	120	21,943	2.633,160	-	-	-	-	3.233,160
13. Döküm ve Tezgah	-	-	-	-	01/09/2006-30/09/2006	4	175	875	01/09/2006-30/09/2006	175	21,943	3.840,025	-	-	-	-	4.715,025
14. Cila ve Rodaj	-	-	-	-	01/09/2006-30/09/2006	5	250	1.250	01/09/2006-30/09/2006	250	21,943	5.485,750	-	-	-	-	6.735,750
15. Taş Seçme, Mıhlama, İslim	02.09.2006	3	150karat	900.000	01/09/2006-30/09/2006	6	1000	5.000	01/09/2006-30/09/2006	1000	21,943	21.943	-	-	-	-	926.943,000
16. Kalite kontrol ve barkod	-	-	-	-	01/09/2006-30/09/2006	7	650	3.250	01/09/2006-30/09/2006	650	21,943	14.262,950	-	-	-	-	17.512,950
20.Ürün ve Müşteri Takibi	-	-	-	-	01/09/2006-30/09/2006	8	200	1.000	01/09/2006-30/09/2006	200	21,943	4.388,600	01/09/2006-30/09/2006	200	2,304	460,800	5.849,400
21.Müşteri Ağrlama	-	-	-	-	01/09/2006-30/09/2006	9	500	2.500	01/09/2006-30/09/2006	500	21,943	10.971,500	01/09/2006-30/09/2006	500	2,304	1.152	14.623,500
22.Satış Sonrası Servis	-	-	-	-	01/09/2006-30/09/2006	10	100	500	01/09/2006-30/09/2006	100	21,943	2.194,300	01/09/2006-30/09/2006	100	2,304	230,400	2.924,700
Tutarlar Toplamı				957.370			3255	16.275		3255		71.424,465		800		1.843,200	1.046.912,665
Üretim Miktarı				200				200				200				200	200
Birim Maliyetler				4.786,850				81,375				357,122				9,216	5.234,563

Tablo 36
102 No'lu Ürün Grubunun Sipariş Maliyet Kartı

SİPARİŞ MALİYET KARTI																		
Üretime Başlama Tarihi :01.09.2006																	Parti No:102	
Üretimin Bitiş Tarihi:30.09.2006																	Ürünün Adı:Tasarım Ürün Grubu	
Üretimi Tamamlanan Miktar:50																		
	D.İ.M.M MALİYETİ				DİREKT İŞÇİLİK MALİYETİ				GENEL ÜRETİM MALİYETİ				PAZ.ARLAMA GİDERLERİ				TOPLAM MALİYET (1000 YTL)	
Gider Yerleri	Tarih	İstek Fişi No	Miktarı	Tutarı	Tarih	Kart No	Çalışma Süresi	Tutarı	Tarih	Çalışma Süresi	Yükleme Tutarı	Tutarı	Tarih	Çalışma Süresi	Yükleme Tutarı	Tutarı		
10. Satın alma	-	-	-	-	01/09/2006- 30/09/2006	1	80	400	01/09/2006- 30/09/2006	80	21,943	1.755,440	-	-	-	-	2.155,440	
11. Ayar Evi ve Ocak	01.09.2006	1	250 gram	7.137	01/09/2006- 30/09/2006	2	120	600	01/09/2006- 30/09/2006	120	21,943	2.633,160	-	-	-	-	10.370,160	
12. Tasarım ve Kalıp	-	-	-	-	01/09/2006- 30/09/2006	3	600	3.000	01/09/2006- 30/09/2006	600	21,943	13.165,800	-	-	-	-	16.165,800	
13. Döküm ve Tezgah	-	-	-	-	01/09/2006- 30/09/2006	4	75	375	01/09/2006- 30/09/2006	75	21,943	1.645,725	-	-	-	-	2.020,725	
14. Cila ve Rodaj	-	-	-	-	01/09/2006- 30/09/2006	5	100	500	01/09/2006- 30/09/2006	100	21,943	2.194,300	-	-	-	-	2.694,300	
15. Taş Seçme, Mıhlama, İslim	05.09.2006	4	50 karat	312.500	01/09/2006- 30/09/2006	6	200	1.000	01/09/2006- 30/09/2006	200	21,943	4.388,600	-	-	-	-	317.888,600	
16. Kalite kontrol ve barkod	-	-	-	-	01/09/2006- 30/09/2006	7	100	500	01/09/2006- 30/09/2006	100	21,943	2.194,300	-	-	-	-	2.694,300	
20.Ürün ve Müşteri Takibi	-	-	-	-	01/09/2006- 30/09/2006	8	200	1.000	01/09/2006- 30/09/2006	200	21,943	4.388,600	01/09/2006- 30/09/2006	200	2,304	460,800	5.849,400	
21.Müşteri Ağırlama	-	-	-	-	01/09/2006- 30/09/2006	9	300	1.500	01/09/2006- 30/09/2006	300	21,943	6.582,900	01/09/2006- 30/09/2006	300	2,304	691,200	8.774,100	
22.Satış Sonrası Servis	-	-	-	-	01/09/2006- 30/09/2006	10	0	0	01/09/2006- 30/09/2006	0	21,943	0	01/09/2006- 30/09/2006	0	2,304	0	0	
Tutarlar Toplamı				319.636			1.775	8.875		1.775		38.948,825				1.152,000	368.612,825	
Üretim Miktarı				50				50				50				50	50	
Birim Maliyetler				6.392,720				177.500				778,977				23,040	7.372,257	

6.5. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi İle Müşteri Karlılık Analizi Uygulaması

Bu tez çalışmasının konusu olan müşteri karlılık analizi yapabilmesi için Değer Mücevherat firmasının Ekim 2006'daki büyük defter hesapları incelenmesi gerekmektedir. Hesaplarda yapılan araştırma, dönem olarak bir ay ile sınırlandırılmaktadır. Bu sınırlamanın nedenlerinden biri, bir çok faaliyet ve bir çok maliyet hesabı olduğundan, yapılan çalışmanın daha da karmaşık olmaması ve incelemenin amacına uygun, anlaşılır olmasıdır. Diğer neden ise muhasebe sisteminde geçmiş ayların hesapları üzerinde yapılan incelemeler sonucu tüm faaliyetler ve maliyetler her ay için birbirine benzemektedir.

Yapılan analizin Değer Mücevherat gibi bir firmada olmasının nedeni ise hem üretim hem de satışın bir arada görülebileceği bir işletme olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda da tüm üretim ve satış faaliyetlerinin araştırmacı tarafından ayrıntılı olarak uygulanmış olması nedeniyle müşteri karlılık analizinin, mücevher firmasında uygulanması daha detaylı ve açıklanabilir olmaktadır.

Müşteri karlılık analizi bölümünden incelenen analiz aşamaları bu bölümde tek tek uygulanmaktadır.

6.5.1. Müşteri İle İlgili Faaliyetlerin Maliyetlerinin Belirlenmesi

Veri kaynağı olarak ele aldığımız muhasebe hesaplarına göre müşteri ile ilgili faaliyetlerin maliyetlerinin belirlenebilmesi için öncelikle büyük defterde bulunan hesapların analiz edilmesi gerekmektedir. Faaliyetler, büyük defterde bulunan maliyetlerin kaynağıdır. Bu yüzden kaynak havuzu denmektedir. Herbir faaliyetin harcanmakta olduğu kaynak, büyük defter de kayıt altında tutulmaktadır.

Aşama 1: Kaynak Havuzunun İncelenmesi:

Kaynak havuzunda yani büyük defterde mücevher yapımında gider olarak kaydedilmiş direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderleri yer almaktadır.

Aşama 2: Büyük Defterdeki Hesapların Herbirinin Ayrı Ayrı Kaynak Havuzlarında (Faaliyetlerin Maliyetlerine Kaynak Olan Havuz) Gösterilmesi

Büyük deftere kaynak havuzu denmesinin nedeni her bir faaliyetin maliyetinin kaynağı, toplu olarak büyük defter içerisinde bulunmasındandır. Direkt ilk madde ve malzeme ve direkt işçilik kaynakları birer havuzdur. Genel üretim giderleri de birer havuzdur. Genel üretim giderleri içerisinde çalışan servisleri, makine amortisman gideri, yemekhane giderleri, muhasebe giderleri, elektrik, doğalgaz, telefon, reklam gideri, bina amortisman gideri, reklam, ağırlama, tasarım, bakım-onarım giderleri vardır.

Yemekhane hizmeti her bir çalışan için günlük 5 YTL'lik yemek hazırlamaktadır. Kurulan güvenlik sistemi için ise aylık bakım onarım ücreti ödenmektedir.

Her bir havuzun içerisindeki giderler, direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik, genel üretim giderleri başlıkları altında incelenmektedir.

6.5.1.1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Maliyetleri (D.İ.M.M.)

Direkt ilk madde ve malzeme büyük defterde kaydolun tarihte bulunan hammadde ve malzeme maliyetini incelendiğinden, bu malzeme ve maliyetler aşağıda ayrı ayrı hammaddeye göre ayrı stok kartları ile de gösterilmektedir.

Değer Mücevherat her ay sonunda hammaddelerini satın almaktadır. Geçmiş aydan ürün kalmamaktadır. Bu işletme diğer aya girmeden ürüne dönüştürülmektedir ve buna göre ay sonu maliyeti çıkarılmaktadır. Çünkü pırlantalı ürünler de taş ucuz ya da pahalı partiler şeklinde alınmaktadır. Bir taşı, bir sonraki aya aynı fiyattan bulabilme olanağı yoktur. Yani aynı takıyı bir daha ki aya aynı maliyet ile üretebilme olanağı çok düşüktür. Alınan ay içinde üretilen ürün hemen maliyetlendirilerek değerinde satma olanağı bulunabilmektedir. Eğer ürün satılamaz ise barkod katsayısını içinde bulunan ay da üretilen diğer ürünlere oranlanarak değiştirilmektedir.

Değer mücevherat'ın ürettiği üç ürün grubu vardır. 100 no'lu sipariş tek taşlı ürünler, 101 no'lu sipariş çok taşlı ürünler, 102 no'lu sipariş tasarım ürünleridir. Ekim

ayında 100 no'lu ürün grubundan 250 adet, 101 no'lu ürün grubundan 200 adet, 102 no'lu ürün grubundan 50 adet üretilmektedir.

Aşağıdaki tabloda herbir ürün grubu için harcanan direkt ve endirekt malzeme yer almaktadır. Geleneksel yöntem ile aynı koşullarda faaliyet tabanlı maliyetleme yapılmaktadır. Dolayısıyla kullanılan hammadde ve işçilik miktarı ve tutarı da aynıdır.

Tablo 37
Direkt İlk Madde ve Malzeme Kaynak Havuzu İçerisindeki Giderler

Sipariş No	Alış Tarihi	Hammadde Adı	Birim Fiyat	Miktar	Hammadde Tutarı
100	01.09.2006	Altın	28,545 gr/YTL	750 gr.	21.408,750
	01.09.2006	Pırlanta	6.000 karat/YTL	62,5karat	375.000
	01.09.2006	Alloy	6 kg/YTL	750 gr.	4.5
	01.09.2006	Alçı	3 kg/YTL	500 gr	1.5
	01.09.2006	Radyum	4 kg/YTL	250 gr	1
100 no'lu sipariş toplam direkt ve endirekt malzeme gideri					396.416
100 no'lu sipariş ortalama birim tutar					1.585
101	02.09.2006	Altın	28.685gr/YTL	2000 gr	57.370
	01.09.2006	Pırlanta	6.000 karat/YTL	150 karat	900.000
	01.09.2006	Alloy	6 kg/YTL	1000 gr	6
	01.09.2006	Alçı	3 kg/YTL	500 gr	1.5
	01.09.2006	Radyum	4 kg/YTL	500 gr	2
101 no'lu sipariş toplam direkt ve endirekt malzeme gideri					957.379,500
101 no'lu sipariş ortalama birim tutar					4.787
102	01.09.2006	Altın	28,545 gr/YTL	250 gr	7.136,250
	02.09.2006	Pırlanta	6.250 karat/YTL	50 karat	312.500
	01.09.2006	Alloy	6 kg/YTL	250 gr	2
	01.09.2006	Alçı	3 kg/YTL	2000 gr	6
	01.09.2006	Radyum	4 kg/YTL	250 gr	1
102 no'lu sipariş toplam direkt ve endirekt malzeme gideri					319.645,250
102 no'lu sipariş ortalama birim tutar					6.393

6.5.1.2. Direkt İşçilik Maliyetleri

İşletmede toplam 90 kişi çalışmaktadır. 60 işçi çalışmaktadır. Bir işçinin maaşı ortalama brüt maaşı 1.000 YTL'dir. İşletmede 30 çalışan yönetici, mühendis ve usta kategorisinde çalışmaktadır. Yönetici maaşları ortalama brüt maaşı 3.000 YTL'dir.

Bu çalışmada, ücretler sigorta ve vergiler dahil olan ücretlerdir. Çalışanların maaşları brüt maaş üzerinden hesaplanmaktadır.

Yöneticilerin maaşlarının toplamı, 90.000 YTL’dir. İşçilerin maaşları toplamı 60.000 YTL’dir. Toplam çalışanların maaşları toplamı 150.000 YTL’dir.

Tablo 38
Direkt işçilik Giderlerinin Hesaplanması

Faaliyet Türüne Göre	İşçi Sayısı	İşçi Gideri	Yönetici Sayısı	Yönetici Gideri	Toplam Çalışan Sayısı	Toplam Gider
Direkt Üretim Faaliyetleri	27	27.000	17	51.000	44	78.000
Pazarlama Satış Faaliyetleri	14	14.000	8	24.000	22	38.000
Genel Yönetim Faaliyetleri	19	19.000	5	15.000	24	34.000
Toplam	60	60.000	30	90000	90	150.000

6.5.1.3. Genel Üretim Maliyetleri

Genel üretim giderleri, direkt ilk madde ve malzeme ve direk işçilik olarak ayrı ayrı tanımlanan maliyetler dışındaki tüm üretim maliyetlerini kapsamaktadır.

Çalışanların Servis Gideri : Eylül Ayı toplam işçi servis gideri 9.000 YTL’dir. Günlük kişi başı 4 YTL’dir. 25 iş günü vardır. $90 \times 25 \times 4 = 9000$ YTL’dir.

Makine Amortisman Tutarı: Eylül ayına ilişkin her bir makine için amortisman tutarı 50 YTL’dir. 80 makine için 4000 YTL’dir.

Çalışanların Yemek Giderleri: Eylül Ayına ilişkin tüm çalışanların yemekhane giderleri toplam 11.250 YTL’dir. Günlük kişi başı 5 YTL den 25 çalışma günü 90 kişi 11.250 YTL’dir

Güvenlik Giderleri: Güvenlik için kurulan sisteme bakım onarım için Eylül ayında metre kare başına 4 YTL verilmektedir. Toplam 3 mağaza ve atölyeler 2.525 metrekaaredir. $2525 \times 4 = 10.100$ YTL verilmektedir.

Enerji Gideri: Eylül ayı toplam elektrik ve doğalgaz gider toplamı 8.332,500 YTL dir. Dağıtım anahtarı olarak kw/saattir. Metre kare başına 3.300 YTL düşmektedir.

Telefon Gideri: Eylül ayı toplam telefon gideri 5.700 YTL'dir. Dağıtım anahtarı, kontür sayıdır. 38.000 kontür harcanmaktadır. Bir kontür, 1,5 YTL'dir. Telefon gideri toplam 5.700 YTL' dir.

Bina Amortisman Gideri: Toplam 5 mağaza ve bir atölyenin alan toplamı 2.525 m²'dir. m² başına düşen amortisman gideri 2 ytl'dir. Toplam amortisman gideri 5.050 YTL'dir.

Ağırlama Giderleri: Mücevher almaya gelen müşterilere de ortalama maliyeti 3 YTL olan ikramlarda bulunmaktadır. Toplam 3 mağaza vardır.1450 kişi mağazalara girerek müşteri temsilcisi ile görüşmektedir. Mağazayı ziyaret eden her kişiye ikramlarda bulunmaktadır. İkram bedeli herbir müşteri için 3 YTL'dir. Toplam ikram bedeli 4.350 YTL'dir. İlk defa tanışılan müşteriye mağaza tanıtımı ve değerli taş hakkında bilgi veren bir hoşgeldin paketi hazırlanmaktadır. Bu paketin ortalama maliyeti ise 3 YTL'dir. 700 kişi mağazalardan herhangi birine ilk defa gelen müşteridir. Toplam 2.100 YTL gider yaratmaktadır. Toplam 6.450 YTL ağırlama gideri yaratmaktadırlar. Bu müşterilerin herbirinin bir müşteri numarası vardır. Aynı zamanda sms veya e-mail atabilmek, bilgilendirebilmek için e-mail ya da cep telefon numarası alınmaktadır.

Bakım Onarım Gideri: Ayda ortalama 20 takı bakım ve onarım için mağazalara gelmektedir. Bunu için müşterilerden garanti kapsamında olduğu için para alınmamaktadır. Ortalama takı başına 75 YTL harcama yapılmaktadır. Dolayısıyla ortalama ayda 20 takı geldiğinde 1.500 YTL bakım onarım gideri mevcuttur.

Kurye gideri: Özel tasarımlardan bazıları için elde bulunmayan taşlar kullanılmaktadır. Taşların bulunduğu yerden güvenli kurye ile alınarak atölye ye getirilmektedir. Bunun için kurye başına 150 YTL verilecektir. Ayda ortalama olarak 20 kere kurye kullanılmaktadır. Toplam kurye gideri 3.000 YTL'dir.

Seyahat Gideri: Satın alma bölümünün hammadde alabilmek için yurtdışına çıkmaktadır. Günlük ortalama 400 YTL harcamaktadırlar. Eylül ayı içerisinde seyahat gideri 400*10=4.000 YTL'dir.

Tablo 39
Giderlerin Ayrı Kaynak Havuzlarda Ayrı Kaynak Sürücüleri ile Gösterimi

Faaliyetlerin Kaynakları	Kaynak Sürücü	Birim Sürücü Başına Düşen Gider	Gider Tutarı	
Servis Gideri	Çalışan sayısı	Kişi Başı=4 YTL/gün	90*4*25	9.000 YTL
Makine Amortisman Gideri	Makine Sayısı	Makine Başına 50 YTL	80*50	4.000 YTL
Yemek Giderleri	Çalışan Sayısı	Kişi Başı=5 YTL/gün	90*5*25	11.250 YTL
Güvenlik Giderleri	m ²	Metre kare başına 4 YTL	2525*4	10.100 YTL
Enerji Giderleri	m ²	Metre kare başına 3,3 YTL	3,3*2575	8.333 YTL
Telefon Gideri	YTL /kontür	1,5 YTL /kontür	1,5*38000	5.700 YTL
Bina Amortisman Gideri	m ²	m ² başına 2 YTL	2475*2	5.050 YTL
Reklam/Ağırlama/Temsil Gideri	Oluşum Sayısı	Kişi başına 3 YTL 1450 kişi 700 kişi ilk müşteri 3 ytl hoşgeldin broşürü	(700*3)+(1450*3)	6.450 YTL
Satış Sonrası servis gideri	Tamir edilecek Ürün Sayısı	Birim başına ortalama 75 YTL	20*75	1.500 YTL
Kurye Gideri	Kurye Sayısı	Kurye başına ortalama 150YTL	150*20	3.000 YTL
Seyahat Gideri	Seyahat süresi(gün)	Günlük 400 YTL	10*400	4.000 YTL
Kaynak Toplamı				68.383 YTL

Aşama 3. Faaliyetlerin Tanımlanması:

Bu aşamada giderler ile müşteri maliyetleri arasında aracılık eden faaliyetler belirlenecektir. Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemini kullanarak müşteri karlılığı analizi yapabilmek için öncelikle ürünün müşteriye ulaşması sırasında meydana gelen faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmede yapılanların tümünü ele alan bir faaliyet hiyerarşisi tablosu oluşturulmaktadır. Faaliyet hiyerarşisi oluşturulurken her bir faaliyet, tanımı ile birlikte sırasıyla açıklanmaktadır.

Tablo 40
Ürünün Üretiminden Satışına Faaliyetlerin Sıralanmasının Gösterilmesi

FAALİYETLER HİYERARŞİSİ	
FAALİYET	FAALİYET TANIMI
HAMMADDE HAZIRLAMA	1)Hammadde (Taş ve Altın) Satın alınması
AYAREVİ	2) Ayar evinde altının ayarlarına göre ayrıştırılması
OCAK	3) Ocak bölümünde ayrıştırılarak eriyen altının çubuk haline getirilmesi
TASARIM	4)Modelin tasarlanması , sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması
KALIP	5)Sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması
DÖKÜM	6) Mum kalıplardan altın dökümü yapılıp montürün ortaya çıkarılması
TEZGAH	7) Tezgah bölümünde montürün istenildiği gibi düzeltilmesi
KALİTE KONTROL	8) Montürün kalite kontrolden geçmesi
CİLA	9) Cila bölümünde montürün taş takılmadan önce cilalanması
RODAJ	10) Rodaj bölümünde montür beyaz altın olacaksa radyuma yatırılması
TAŞ SEÇME	11) Taş seçme bölümünde taşçının montür yuvasına uygun taş seçmesi
MIHLAMA	12) Mihlama bölümünde taşın yuvaya oturtulması
İSLİM	13) İslim bölümünde yüzüğün bol tazyikli su ile yıkanması
MUHASEBE	14) Ürünlerin hammadde olarak gelişinden ürün olarak çıkışına kadar muhasebeleştirilmesi , çeşitli muhasebesel tablolarının düzenlenmesi, üst yönetimie raporlanması
ÜRÜNÜN SATIŞA HAZIR HALE GETİRİLMESİ	15)Ürünün maliyetlendirilip, barkodlanıp satışa hazır hale getirilmesi
MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ ÜRÜN TAKİBİ	16) Müşteri temsilcisinin biten ürünlerin yerine yenisini koymak üzere ürünleri takip edilmesi
MÜŞTERİ TAKİBİ	17) Bir bilg. programı yoluyla müşteri bilgilerinin kaydedilmesi ve müşterinin özel günlerinin takip edilmesi, sms yoluyla kutlanması (yakınlarının özel günlerinin hatırlatılması)
ÜRÜN SUNUMU AĞIRLAMA	18) Müşteriye oturarak ürün sunumun yapılması Müşterinin ağarlanması(hoş geldin paketi, çay, kahve..)
SATIŞ SONRASI SERVİS	19) Satış Sonrası tamir/bakım işlemleri
GÜVENLİK BÖLÜMÜ	20) Tüm ürünlerin üretimden satışa güvenliğinin sağlanması için sistemin kurulması güvenlik personeli tarafından korunması
YEMEKHANE BÖLÜMÜ	21) Yemekhane bölümünün tüm çalışanlara öğle yemeği hazırlanması, mesaiye kalanlara ise akşam yemeği hazırlanması

Kaynak :Tablo yazar tarafından Naşit Engin Ova'nın kitabından esinlenerek hazırlanmıştır.

1. Hammadde Hazırlama Faaliyetleri: Altının külçe veya hurda olarak ve değerli taşın temini satın alma bölümü tarafından sağlanmaktadır. Tasarımı yapılan ürünler için elde olmayan taş kurye ile getirilmektedir.

2. Ayarevi: Altın hurdaysa eritilip, ayar evinde ayrıştırılmaktadır.

3. Ocak: Ocakta altın hammaddesi çubuk haline getirilmektedir. Külçe altında 18 ayara ayarlanmaktadır.

4. Tasarım: Tasarımcılar tarafından mücevher modelleri tasarlanmaktadır.

5. Kalıp: Sadekarlar tarafından tasarımına uygun kauçuk kalıp yapılmaktadır. Sadekar tarafından montürün öncelikle gümüşü yapılmaktadır.

6. Döküm: Kauçuk kalıbın üzerine erimiş mum dökülerek mum kalıpların oluşturulup bir mum çubuk üzerine dizilmesi ve bir “mum ağaç” şekline dönüştürülmektedir. Oluşan mum ağacının etrafının tamamen örtülecek şekilde alçı ile sarılarak, yüksek sıcaklıklara kadar ısıtılıp, etrafına sarılan alçı pişirilerek katılaşmaktadır. Oluşan boşluklara ocakta erimiş altın akıtıldığında, mum kalıplarının şeklini alması, sonra basınçlı su ile alçı bozulup “mum ağaç”, “altın ağaç” şeklini almaktadır.

7. Tezgah: Oluşan montür, tezgah aşamasında el işçiliği ile istenildiği gibi düzeltilmektedir. Montür parçalı ise bu aşamada birleştirilmektedir.

8. Kalite kontrol: Montürün kalite kontrolü yapılmaktadır.

9. Cila: Montürün üzerindeki kalıntılar tümüyle temizlenerek taş takılmadan önce cila makineleri ile cilalanmaktadır.

10. Rodaj: Eğer montörde renk değişikliği veya çift renk isteniyorsa rodaj işlemi yapılmaktadır.

11. Taş Seçme: Taşçı, montürün yuvasına uygun ve müşterinin istediği renkte, berraklıkta, büyüklükte pırlantayı seçilmektedir.

12. Mıhlama: Mıhlamacı, taşı montür yuvasına yerleştirilmektedir.

13. İslim: Ürün, yoğun buharlı su ile yıkanarak, son kalite kontrolü yapılmaktadır.

14. Muhasebe: Ürünlerin hammadde olarak gelişinden ürün olarak çıkışına kadar **muhasebeleştirilir**. Çeşitli muhasebesel tablolarının düzenlenerek üst yönetime raporlanmaktadır

15.Ürünün Satışa Hazır Hale Getirilmesi: Tümüyle tamamlanan ürünün sertifikalanması için resminin çekilmesi, muhasebeştirilip, maliyetlendirilmesi barkodlanıp, tablaya dizilmesi faaliyetlerinin tümüdür.

16. Ürün Takibi: Müşteri temsilcilerinin satılan ürünün yerine yenisinin konması için fabrikaya talimat vermesidir. Müşteriye özel tasarımın siparişinin verilmesi, takip edilmesi ve müşterinin bilgilendirilmesi işlemidir.

17. Müşteri Takibi: Müşterinin alım yapması esnasında özel bir bilgisayar programı ile müşteri hakkındaki özel günlerinin not edilmesi, müşterinin özel günlerinden biri yaklaşıyorsa müşteriye telefonla SMS yolu ile haber verme faaliyetidir.

18. Müşteriye Sunum Yaparak Ağarlama: Müşteriye karşılıklı oturarak ne istediğini anlama, taş hakkında bilgi verme ve istediğin ürünleri çıkararak denemesini sağlamak, ve fiyat verme faaliyetidir.Müşteri mağazamızı ziyaret ettiğinde, gelen müşterilere oturarak servis verilmesi, yiyecek ve içecek ikramı yapılmasıdır.

19. Satış sonrası Bakım/Onarım: Satılan ürünlere verilen garanti sertifikasına göre tamir ihtiyacı olan ürünün satın alındığı mağazaya sertifikası ile birlikte getirildiği takdirde ücretsiz tamirinin yapılması faaliyetidir.

20. Güvenlik: İşletmedeki herbir metre karenin hem güvenlik personeli ile hem de aylık olarak güvenlik gideri yaratan alarm ve kamera sistemi ile korunması faaliyetidir.

21. Yemekhane: İşletme çalışanlarının öğlen yemekleri ve mesa yaptıklarında akşam yemeği için yararlandıkları yerdir. Atölyede çalışanlar direkt olarak

yararlanmaktadır. Mağaza çalışanları için ise yemekhane personeli tarafından mağazalara dağıtımı yapılmaktadır.

Aşama 4: Herbir Giderin Kaynak Havuzlarından Faaliyetlere Dağılımı İçin Kaynak Sürücünün Belirlenmesi

Kaynak sürücü işletme içersindeki faaliyetler ile faaliyetleri tüketen kaynaklar arasında bağlantıyı kurmaktadır.

Tablo 41
Kaynakların Faaliyetlere Dağılımındaki Kaynak Sürücüler

Kaynak Türü	Kaynak Sürücü
İşçi Gideri	İşçi Sayısı
Yönetici Gideri	Yönetici Sayısı
Bina Amortisman Gideri	Kullanılan Alan
Makine Amortisman Gideri	Makine Sayısı
Yemek Giderleri	Çalışan Sayısı
Güvenlik Giderleri	Korunan Metre kare
Enerji Gideri	Kullanılan Alan
Telefon Gideri	kontür/YTL
Ağırlama Gideri	Mağazaya gelen Müşteri Sayısı
Kurye Gideri	Kurye Sayısı
Satış Sonrası Servis Gideri	Tamir edilecek Ürün Sayısı

Aşama 5: Tanımlanan Faaliyetlere Göre Kaynak Sürücülerin Dağılımının Yapılması

Bu aşamada kaynak havuzundaki giderler ayrı ayrı kaynak sürücü ile kurulan ilişki sonucu hangi faaliyet hangi gidere neden olduysa kaynak sürücü yoluyla aktarım yapılmaktadır. Bir faaliyetin bir kaynağı ne kadar tükettiği tablo 42’de yer almaktadır. Her bir kaynak sürücünün yüzde kaçının hangi faaliyet tarafından kullanıldığı tablo 43’de hesaplanmaktadır. Tablo 44’de ise kaynakların yüzdeleri hesaplanan kaynak sürücüler yoluyla faaliyetlere dağılımı yapılmaktadır

Tablo 42
Faaliyetlerin Kaynak Sürücülerı Miktarı

FAALİYETLER	Yönetici Sayısı	İşçi Sayısı	Çalışan Sayısı	Makine Sayısı	kontür/YTL	kullanılan alan	Müşteri Ağırlama Sayısı	Kurye Sayısı	Seyahat süresi (gün)	Tamir edilecek ürün sayısı
1)Hammadde (Taş ve Altın) Satın alınması	2	1	2	1	300	50		20	10	
2) Ayar evinde altının ayarlarına göre ayrıştırılması	1	1	2	3	100	100				
3) Ocak bölümünde ayrıştırılarak eriyen altının çubuk haline getirilmesi	1	1	2	2	100	100				
4)Modelin tasarlanması , sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	3	2	5	4	100	100				
5)Sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	2	2	4	3	100	100				
6) Mum kalıplardan altın dökümü yapıp montürün ortaya çıkarılması	1	1	2	2	100	100				
7) Tezgah bölümünde montürün istenildiği gibi düzeltilmesi	1	1	2	2	100	100				
8) Cila bölümünde montürün taş takılmadan önce cilalanması	1	2	3	4	100	50				
9) Rodaj bölümünde montür beyaz altın olacaksa radyuma yatırılması	1	1	2	3	100	50				
10) Taş seçme bölümünde taşçının montür yuvasına uygun taşı seçmesi	1	3	4	3	100	100				
11) Mıhlama bölümünde taşın yuvaya oturtulması	1	3	4	8	100	100				
12) İslim bölümünde yüzüğün bol tazyikli su ile yıkanması	1	2	3	3	100	75				
13) Montürün kalite kontrolden geçmesi	1	3	4	4	100	100				
14) Ürünlerin hammadde olarak gelişinden ürün olarak çıkışına kadar muhasebeleştirilmesi , çeşitli muhasebesel tablolarının düzenlemesi, üst yönetime raporlanması	1	3	4	3	400	75				
15)Ürünün maliyetlendirilip, barkodlanıp satışa hazır hale getirilmesi	1	4	5	3	100	50				
16) Müşteri temsilcisinin biten ürünlerin yerine yenisini koymak üzere ürünleri takip edilmesi	1	1	2	2	200	50				
17) Bir bilg. programı yoluyla müşteri bilgilerinin kaydedilmesi ve müşterinin özel günlerinin takip edilmesi, sms yoluyla kutlanması (yakınlarının özel günlerinin hatırlatılması)	1	2	3	2	900	50				
18) Müşteriye oturarak ürün sunumun yapılması Müşterinin ağırlanması	5	10	15	2	200	500	1450			
19) Satış Sonrası tamir/bakım işlemleri	1	1	2	3	100	75				20
20) Tüm ürünlerin üretimden satışa güvenliğinin sağlanması için sistemin kurulması güvenlik personeli tarafından korunması	2	8	10	22	200	100				
21) Yemekhane bölümünün tüm çalışanlara öğle yemeği hazırlanması, mesaiye kalanlara ise akşam yemeği hazırlanması	1	8	9	1	200	500				
	30	60	90	80	3800	2525	1450	20	10	20

Aşama 6: Faaliyet Maliyetlerinin Belirlenmesi: Bu aşamada ilişkilendirilen faaliyetler ve kaynaklar, birbirlerine yarattıkları giderleri faaliyet-gider matrisinde dağıtılarak faaliyet maliyetleri belirlenmektedir.

Tablo 43
Faaliyetlerin Kaynak Sürücüleri Kullanma Oranları

FAALİYETLER	Yönetici Sayısı	İşçi Sayısı	Çalışan Sayısı	Makine Sayısı	kontür/YTL	kullanılan alan	Müşteri Ağırlama Sayısı	Kurye Sayısı	Seyahat süresi (gün)	Tamir edilecek ürün sayısı
1)Hammadde (Taş ve Altın) Satın alınması	7%	2%	2%	1%	8%	2%		100%	100%	
2) Ayar evinde altının ayarlarına göre ayrıştırılması	3%	2%	2%	4%	3%	4%				
3) Ocak bölümünde ayrıştırılarak eriyen altının çubuk haline getirilmesi	3%	2%	2%	3%	3%	4%				
4)Modelin tasarlanması , sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	10%	3%	6%	5%	3%	4%				
5)Sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	7%	3%	4%	4%	3%	4%				
6) Mum kalıplardan altın dökümü yapılıp montürün ortaya çıkarılması	3%	2%	2%	3%	3%	4%				
7) Tezgah bölümünde montürün istenildiği gibi düzeltilmesi	3%	2%	2%	3%	3%	4%				
8) Cila bölümünde montürün taş takılmadan önce cilalanması	3%	3%	3%	5%	3%	2%				
9) Rodaj bölümünde montür beyaz altın olacaksa radyuma yatırılması	3%	2%	2%	4%	3%	2%				
10) Taş seçme bölümünde taşçının montür yuvasına uygun taşı seçmesi	3%	5%	4%	4%	3%	4%				
11) Mıhlama bölümünde taşın yuvaya oturtulması	3%	5%	4%	10%	3%	4%				
12) İslim bölümünde yüzüğün bol tazyikli su ile yıkanması	3%	3%	3%	4%	3%	3%				
13) Montürün kalite kontrolden geçmesi	3%	5%	4%	5%	3%	4%				
14) Ürünlerin hammadde olarak gelişinden ürün olarak çıkışına kadar muhasebeleştirilmesi , çeşitli muhasebesel tablolarının düzenlemesi, üst yönetimie raporlanması	3%	5%	4%	4%	11%	3%				
15)Ürünün maliyetlendirilip, barkodlanıp satışa hazır hale getirilmesi	3%	7%	6%	4%	3%	2%				
16) Müşteri temsilcisinin biten ürünlerin yerine yenisini koymak üzere ürünleri takip edilmesi	3%	2%	2%	3%	5%	2%				
17) Bir bilg. programı yoluyla müşteri bilgilerinin kaydedilmesi ve müşterinin özel günlerinin takip edilmesi , sms yoluyla kutlanması (yakınlarının özel günlerinin hatırlatılması)	3%	3%	3%	3%	24%	2%				
18) Müşteriye oturarak ürün sunumun yapılması Müşterinin ağırlanması	17%	17%	17%	3%	5%	20%	100%			
19) Satış Sonrası tamir/bakım işlemleri	3%	2%	2%	4%	3%	3%				100%
20) Tüm ürünlerin üretimden satışa güvenliğinin sağlanması için sistemin kurulması güvenlik personeli tarafından korunması	7%	13%	11%	28%	5%	4%				
21) Yemekhane bölümünün tüm çalışanlara öğle yemeği hazırlanması, mesaiye kalanlara ise akşam yemeği hazırlanması	3%	13%	10%	1%	5%	20%				
Toplam	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tablo 44 Faaliyet-Gider Matrisi

	Yönetici Giderleri	Makine Amortisman Gideri	Yemek Giderleri	Servis Gideri	Güvenlik Gideri	Enerji Giderleri	Telefon Gideri	Bina Amortisman Gideri	Reklam/Temsil/Ağırlama Gideri	Satış Sonrası Servis Giderleri	Kurye Gideri	Seyahat Gideri	Faaliyet Maliyet Toplamı
1)Hammadde Satın alınması	6.000	50	250	200	200	165,01	450	100			3.000	4.000	14.415
2) Ayar evinde altının ayarlarına göre ayrıştırılması	3.000	150	250	200	400	330,02	150	200					4.680
3) Ocak bölümünde ayrıştırılarak eriyen altının çubuk haline getirilmesi	3.000	100	250	200	400	330,02	150	200					4.630
4)Modelin tasarlanması , sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	9.000	200	625	500	400	330,02	150	200					11.405
5)Sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	6.000	150	500	400	400	330,02	150	200					8.130
6) Mum kalıplardan altın dökümü yapılıp montürün ortaya çıkarılması	3.000	100	250	200	400	330,02	150	200					4.630
7) Tezgah bölümünde montürün istenildiği gibi düzeltilmesi	3.000	100	250	200	400	330,02	150	200					4.630
9) Cila bölümünde montürün taş takılmadan önce cilalanması	3.000	200	375	300	200	165,01	150	100					4.490
10) Rodaj bölümünde montür beyaz altın olacaksa radyuma yatırılması	3.000	150	250	200	200	165,01	150	100					4.215
11) Taş seçme bölümünde taşçının montür yuvasına uygun taşı seçmesi	3.000	150	500	400	400	330,02	150	200					5.130
12) Mıhlama bölümünde taşın yuvaya oturtulması	3.000	400	500	400	400	330,02	150	200					5.380
13) İslim bölümünde yüzüğün bol tazyikli su ile yıkanması	3.000	150	375	300	300	247,515	150	150					4.673
8) Montürün kalite kontrolden geçmesi	3.000	200	500	400	400	330,02	150	200					5.180
14) Ürünlerin hammadde olarak gelişinden ürün olarak çıkışına kadar muhasebeleştirilmesi ,	3.000	150	500	400	300	247,515	600	150					5.348
15)Ürünün maliyetlendirilip, barkodlanıp satışa hazır hale getirilmesi	3.000	150	625	500	200	165,01	150	100					4.890
16) Müşteri temsilcisinin biten ürünlerin yerine yenisini koymak üzere ürünleri takip edilmesi	3.000	100	250	200	200	165,01	300	100					4.315
17) Bir bilg. programı yoluyla müşteri bilgilerinin kaydedilmesi ve müşterinin özel günlerinin takip edilmesi	3.000	100	375	300	200	165,01	1350	100					5.590
18) Müşteriye oturarak ürün sunumun yapılması Müşterinin ağırlanması	15.000	100	1875	1500	2000	165,01	300	1000	6450				29.875
19) Satış Sonrası tamir/bakım işlemleri	3.000	150	250	200	300	247,515	150	150		1500			5.948
20) Tüm ürünlerin üretimden satışa güvenliğinin sağlanması için sistemin kurulması güvenlik personeli tarafından korunması	6.000	1100	1250	1000	400	330,02	300	200					10.580
21) Yemekhane bölümünün tüm çalışanlara öğle ve akşam yemeği hazırlanması,	3.000	50	1125	900	2000	165,01	300	1000					10.025
	90.000	4.000	11.250	9.000	10.100	8.333	5.700	5.050	6.450	1.500	3.000	4.000	158.383

6.4.2.Müşteri Maliyetlerinin Belirlenmesi Aşamaları

Aşama 1. Müşterilerin Tanımlanması

Değer Kuyumculuk ve Mücevherat A.Ş, kullandığı veri tabanı yoluyla müşterileri bölümlendirilerek, karlılığı yüksek müşterilerin tespiti ve bu müşterilere özel uygulamalar geliştirilmesi ile memnun müşteri yaratarak, müşteri sadakatinin artırılmasının sağlamak istemektedir. Yukarıda verdiğimiz ön kuyumculuk bilgisinden sonra ele alacağımız pazar olarak nitelendirdiğimiz mağazalarımıza perakende alışveriş için gelen müşterilerimizin araştırmacı tarafından gözlemlenen alışveriş alışkanlıklarına göre müşteriler segmente edilmektedir. Değer Mücevherat firmasının müşterileri A, B ve C sınıfı olarak üçe ayrılmaktadır.

A Sınıfı Müşterilerin Özellikleri

- Mağazaların özel tasarım bölümlerini sık kullanan, kendi düşündüklerini hayata geçirmeye çalışan, tek olan ürünlerin onların gözündeki değerinin fazla olduğu müşteri sınıfıdır. Bir ürünün ilk defa kendileri tarafından kullanılması başka yerlerde bulunmaması, ürünü satın almaları için şartlardan biridir.
- Özel günlerine (doğum günü, yılbaşı, evlilik yıldönümü, sevgililer günü, anneler günü) çok fazla önem veren müşteri grubudur. Özel günler harici de sık ziyaret ederek yeni ürünlerin takipçisi olan müşterilerdir.
- Bu müşteriler, gelir düzeyi diğer müşterilere göre daha yüksek müşterilerdir. Eylül ayı içerisinde mağazarımızı ziyaret eden müşterilerimiz daha önce mağazaları ziyaret eden müşterilerdir.

A Sınıfı Müşterilerin Eylül Ayında Yapmış Oldukları Alışverişler

Sık mağaza ziyaretlerine rağmen aradıklarını bulamayarak mücevherlerini yaptırtmak isteyen 150 müşteri ziyaret etmiştir. Ancak bunlardan 50 tanesi 102 no'lu ürün grubu olan tasarım ürünlerinden satın almıştır. Bu müşteriler, mağazaları ziyaret edip müşteri temsilcisi ile konuşarak talep ettikleri ürünün özelliklerini, kullanacakları

yeri anlatarak mağazada olmayan farklı bir ürün istemişlerdir. Müşteri temsilcisi ile ortalama 1 saat görüşerek tam olarak istediklerini ortaya koymaya çalışmaktadırlar Aynı zamanda daha önce yapılmamış olduğundan maliyet olarak ne kadar olabileceğini hesaplatmaktadırlar.

102 no'lu sipariş olan tasarım ürünlerinin 50 tanesi de A sınıfı müşteriler tarafından alınmıştır.

Müşteri temsilcisi de bu müşterileri mücevher tasarımcısı ile görüşmesini sağlamıştır.

- Mücevher tasarımı yapan kişi ile her bir müşterimiz ortalama olarak 2 saat görüşmektedir. Eğer müşteri tasarlanacak ürünün maliyetini kabul ederse ve kağıt üzerinde ön tasarımı yapılmış ürünü beğenirse tasarım işlemi başlamaktadır. Tasarım yaptıracak kişi hem tasarımcı hem de müşteri temsilcisi ile toplam 3 saat görüşmektedir.

- Tasarım yapan kişi müşterinin anlattıklarına göre tasarımı gerçekleştirmektedir. Daha sonra tasarım modeli sadekar tarafından 5 kalıba oturtulmaktadır

- Öncelikle mum şeklinde olan kalıp döküme gönderilerek montürü yapılmaktadır.

- Tezgah, cila, kalite kontrol, rodaj işlemlerinden geçmektedir.

- Taşı da müşterinin istediği renk, berraklık ve büyüklükte seçilirken eğer elde müşterinin istediği taş yok ise satın alma bölümünün sipariş vermesi ve kurye yoluyla gelmesi gerekmektedir.

- Bu ay 20 müşterinin tasarlanmış modelindeki taşlar elde olmadığından sipariş verilmiştir. Bunun için kurye gideri oluşturulmaktadır.

- Daha sonra montürün üzerine taşlarının mıhlaması yapılır, islime gider, kalite kontrolü yapılır ve maliyetlendirilerek barkodlanır ve mağazaya gönderilmektedir.

- Müşteriye ürününün hazır olduğu haberi verilmekte, müşteri gelir, ürünü teslim almakta, ürüne özel sertifika hazırlanmaktadır.

Yukarıdaki işlemlerin yapıldığı 150 müşteriden sadece 50 tanesi alım yapmıştır. Geri kalan 100 müşteri zaten daha önceden de kazanılmış ve alışveriş yapmış müşterilerdendir.

Değer Mücevherat satış sonrasında da müşterinin ürün ile ilgili herhangi bir sorunu olduğunda ilgilenmektedir. A grubu müşterilerimizden bu ay 4 tanesi tamirat için mağazaya gelmiştir. Ürünleri alış zamanları 4-5 sene önce olsa da ürün alınır ve tekrar kullanıma geçirmek için tamirata yapılır.

B Sınıfı Müşterilerin Özellikleri

- Mağazayı sıkça ziyaret eden ancak moda olan ürünleri takip edip herkeste olan üründen kendisinde de olmasında bir sakınca görmeyen, yani fabrikanın ürettiğini alan müşteri sınıfıdır.
- Özel tasarıma çok sık başvurmamaktadırlar.
- Bu müşteriler elde tutulmak için sms ve telefon yoluyla özel günlerin hatırlatılması alışveriş sıklığını artırmaktadır.

B Sınıfı Müşterilerin Eylül Ayında Yapmış Oldukları Alışverişler

- Eylül ayında toplam 600 kişi daha önce tanıdığımız müşteri grubu olan B sınıfı müşteri grubundan mağazamızı ziyaret etmiştir. Bunlardan 200 müşteri alışveriş yapmıştır.
- 100 no'lu sipariş olan tek tşlı ürünlerden 120 adet, 101 no'lu sipariş olan çok taşlı ürünlerden 80 adet almışlardır.
- B grubu müşteri grubuna veri tabanından gönderilen SMS ler yoluyla eşinin doğumgünü, evlilik yıldönümünü, yeni ürünlerin mağazamızda bulunduğunu okuyarak 3 mağazadan birine gelmişlerdir. Bu müşteriler, yeni gelen ürünleri görmeyi sevmekte ayrıca moda olan ürünleri almak için mağazamıza gelmektedir.
- Tasarıma çok hevesli değildirler. Elimizde modeli olan tasarlanmış, hazır ürünleri tercih etmektedirler.
- Bu müşteriler, daha önce alışveriş yaptıkları için müşteri temsilcisi müşterinin tarzını bilmekte ve ona göre ürünlerin sunumunu yaparak müşterinin kafasının karışmasını da önlemekte ve daha az zamanda daha çok ürün satabilmektedir.

Bu müşterilere müşteri temsilcisi tarafından sadece 0,5 saat ayrılmaktadır.
(600*0,5=300)

- B grubu müşterilerimizden de 6 tanesi ay için de tamirat için ürün getirmişlerdir.

C Sınıfı Müşterilerin Özellikleri

Bu müşteri grubu ay içerisinde Değer Mücevherat'dan daha önce hiç alışveriş yapmamış olan, işletmenin vermiş olduğu bir müşteri numarasına sahip olmayan, daha inaktif mi olacağı aktif müşteri mi olacağı belli olmayan müşteri grubudur.

Mücevherat sektöründe düğün müşterisi dediğimiz, sadece düğüne özel ürünleri alan müşteri grubudur. Söz, nişan, düğün de takılan tektaş, üçtaş, beş taş alyans ve düğün seti denilen bileklik, küpe, kolyeden oluşan seti almak için mağazamızı ziyaret eden ve daha sonra mağazaya uğrama sıklığı düşük olan müşteri grubudur. Ancak genel olarak düğün müşterisi olarak gelen müşterilerin, daha sonra gelme olasılığı düşüktür. Gene olarak inaktif müşteri grubudur.

C Sınıfı Müşterilerin Eylül Ayında Yapmış Oldukları Alışverişler

- C grubu müşterilerden Ekim ayında mağaza ziyaretinde bulunarak müşteri temsilcisinden bilgi alan ve çeşitli bilgilendirmeler için cep telefonlarını ve e-mail adreslerini vererek bir müşteri numarası alan 700 kişi vardır. Bunlardan sadece 250 tanesi alışveriş yapmıştır.

- 100 no'lu sipariş olan tek taşlı ürünlerden 130 adet, 101 no'lu sipariş olan çok taşlı ürünlerden ise 120 adet alım yapmaktadırlar.

- 3 mağazadan herhangi birinin önünden geçerken içeri girerek müşteri temsilcisinin sunduğu ürünlerden, verdiği bilgilerden yararlanarak ürünü alarak müşteri veri tabanında yer almaktadırlar.

- Bu müşteriler ilk defa bizden alışveriş yaptığı için hoş geldin paketi denilen ürün kataloğumuzun ve markamız hakkında bilgilerin olduğu kitapçık, değerli taşlar hakkında bilgilerin yer aldığı bir kitap, marka logosu olan bir defter ve iletişim kurabileceği müşteri temsilcisinin telefon numaralarının olduğu kart verilmektedir.

Müşterinin kendini özel hissederek bir daha ki alışverişinde tekrar markayı tercih etmesini sağlayacak sıcak bir hoşgeldin ile müşteri bağımlılığı sağlanmaya çalışılmaktadır.

- Bu müşteriler, genel olarak ilk defa değerli taş ile tanışmakta olduğundan genel olarak işçiliği diğer ürünlere göre daha az olan tek taş, üç taş, 5 taş yüzük ya da tek taş kolye ucu veya tek taş küpleri tercih etmektedirler. Kişiye özel tasarım hizmeti ile çok fazla ilgilenmemektedirler.

- Müşteri temsilcisi bu tür müşterilere ortalama 2 saat harcamaktadır. Çünkü hem taşı tanımakta hem de ürünler hakkında bilgi sahibi olmayan müşteriler olduğundan, müşteri temsilcisi müşterinin tarzını anlayamadığından, müşteri de genel olarak kararsız olduğundan C sınıfı müşterileri kazanabilmek için ayrılan süre diğer müşteri segmentlerinde yer alan müşterilere göre uzundur.

Ekim ayı içerisinde 3 mağazamızın 500 alım yapan müşterisi üzerinde araştırma yapılmaktadır. Alım yapan müşterilerimizin 250 kişisi A grubu müşteriler, 200 kişisi B grubu müşteriler, 50 kişisi C grubu müşterilerimizdendir.

Ekim ayında üç mağazayı toplam 1450 kişi ziyaret etmiş. 500 kişi alışveriş yapmıştır. Her bir müşterinin işletmeye maliyeti farklı olduğu için, müşterilerin birbirlerinden farklılığını ortaya çıkarabilmek için müşterileri sınıflandırarak, birbirlerinden farklı olduğu durumların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Dolayısıyla faaliyet tabanlı müşteri karlılık analizi yöntemi ile müşteri bazında özel maliyet gerektiren ürünler tekrar fiyatlandırılmalıdır, kar marjı yüksek müşteriler belirlenerek ona göre konumlandırma yapılmalıdır.

Aşama 2: Faaliyet Sürücülerinin Tanımlanması

Müşteri karlılık analizi açısından giderlerin faaliyetlere dağıtımından sonraki aşama, faaliyetler bazında biriken maliyetlerin bu faaliyetlerden yararlanma durumlarına göre müşterilere paylaştırılması ve müşteri bazında maliyetlerin ayrı ayrı hesaplanmasıdır. Her bir faaliyetin maliyetini müşterilere dağıtmada aşağıdaki faaliyet sürücülerini kullanılmaktadır.

Tablo 45
Müşterilere Faaliyetlerin Maliyetlerinin Dağılımı İçin Faaliyet Sürücülerİ

FAALİYET MERKEZLERİ	FAALİYET SÜRÜCÜLERİ
1)Hammadde Satın alınması	Alışveriş Eden Müşteri Sayısı
2) Ayar evinde altının ayarlarına göre ayrıştırılması	Ayarevi için harcanan İşçilik Saati
3) Ocak bölümünde ayrıştırılarak eriyen altının çubuk haline getirilmesi	Ocak için Harcanan İşçilik Saati
4)Modelin tasarlanması , sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	Tasarım İçin Harcanan İşçilik Saati
5)Sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	Kalıp İçin Harcanan İşçilik Saati
6) Mum kalıplardan altın dökümü yapılıp montürün ortaya çıkarılması	Döküm için Harcanan İşçilik Saati
7) Tezgah bölümünde montürün istenildiği gibi düzeltilmesi	Tezgah için Harcanan İşçilik Saati
9) Cila bölümünde montürün taş takılmadan önce cilalanması	Cila İçin Harcanan İşçilik Saati
10) Rodaj bölümünde montür beyaz altın olaksa radyuma yatırılması	Rodaj İçin Harcanan İşçilik Saati
11) Taş seçme bölümünde taşının montür yuvasına uygun taşı seçmesi	Taş Seçme İçin Harcanan İşçilik Saati
12) Mıhlama bölümünde taşın yuvaya oturtulması	Mıhlama İçin Harcanan İşçilik Saati
13) İslim bölümünde yüzüğün bol tazyikli su ile yıkanması	İslim İçin Harcanan İşçilik Saati
8) Montürün kalite kontrolden geçmesi	Kalite Kontrol İçin Harcanan İşçilik Saati
14) Ürünlerin hammadde olarak gelişinden ürün olarak çıkışına kadar muhasebeleştirilmesi ,	Alışveriş Eden Müşteri Sayısı
15)Ürünün maliyetlendirilip, barkodlanarak satışa hazır hale getirilmesi	Alışveriş Eden Müşteri Sayısı
16) Müşteri temsilcisinin biten ürünlerin yerine yenisini koymak üzere ürünleri takip edilmesi	Müşteri Temsilcisinin Harcadığı Zaman
17) Bir bilg. programı yoluyla müşteri bilgilerinin kaydedilmesi ve müşterinin özel günlerinin takip edilmesi, sms yoluyla kutlanması	Takip Edilen Müşteri Sayısı
18) Müşteriye oturarak ürün sunumun yapılması Müşterinin ağarlanması(hoş geldin paketi, çay, kahve..)	Mağazaları Ziyaret Eden Müşteri Sayısı
19) Satış Sonrası tamir/bakım işlemleri	Tamir sayısı
20) Tüm ürünlerin üretimden satışa güvenliğinin sağlanması için sistemin kurulması güvenlik personeli tarafından korunması	Alışveriş Eden Müşteri Sayısı
21) Yemekhane bölümünün tüm çalışanlara öğle ve akşam yemeği hazırlanması,	Çalışan sayısı

Tablo 46
Ürün Gruplarının Tükettiği Faaliyetlere Göre İşçilik Saatlerinin Dağılımı

	Toplam İşçilik Saati	100	101	102
1)Hammadde (Taş ve Altın) Satın alınması	200	60	60	80
2) Ayar evinde altının ayarlarına göre ayrıştırılması	200	40	100	60
3) Ocak bölümünde ayrıştırılarak eriyen altının çubuk haline getirilmesi	200	40	100	60
4)Modelin tasarlanması , sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	400	40	60	300
5)Sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	400	40	60	300
6) Mum kalıplardan altın dökümü yapıp montürün ortaya çıkarılması	200	75	75	50
7) Tezgah bölümünde montürün istenildiği gibi düzeltilmesi	200	75	100	25
8) Cila bölümünde montürün taş takılmadan önce cilalanması	400	175	175	50
9) Rodaj bölümünde montür beyaz altın olacaksa radyuma yatırılması	200	75	75	50
10) Taş seçme bölümünde taşçının montür yuvasına uygun taşı seçmesi	600	100	450	50
11) Mıhlama bölümünde taşın yuvaya oturtulması	600	200	300	100
12) İslim bölümünde yüzüğün bol tazyikli su ile yıkanması	400	100	250	50
13) Montürün kalite kontrolden geçmesi	600	250	300	50
14) Ürünlerin hammadde olarak gelişinden ürün olarak çıkışına kadar muhasebeleştirilmesi ,	600	200	200	200
15)Ürünün maliyetlendirilip, barkodlanıp satışa hazır hale getirilmesi	800	400	350	50
16) Müşteri temsilcisinin biten ürünlerin yerine yenisini koymak üzere ürünleri takip edilmesi	200	80	120	0
17) Bir bilg. programı yoluyla müşteri bilgilerinin kaydedilmesi ve müşterinin özel günlerinin takip edilmesi, sms yoluyla kutlanması (yakınlarının özel günlerinin hatırlatılması)	400	120	80	200
18) Müşteriye oturarak ürün sunumun yapılması Müşterinin ağırlanması(hoş geldin paketi, çay, kahve..)	2000	1200	500	300
19) Satış Sonrası tamir/bakım işlemleri	200	100	100	0
20) Tüm ürünlerin üretimden satışa güvenliğinin sağlanması için sistemin kurulması güvenlik personeli tarafından korunması	1600	533	533	533
21) Yemekhane bölümünün tüm çalışanlara öğle yemeği hazırlanması, mesaiye kalanlara ise akşam yemeği hazırlanması	1600	626	624	350
	12000	4696	4679	2625

Herbir müşterinin aldığı herbir ürün için harcanan işçilik saatinin bulunabilmesi için aşağıdaki tabloda herbir siparişin herbir aşamasında ne kadar işçilik saati harcandığı gösterilmektedir.

- **Ayarevi ve ocak için işçilik saatini bulabilmek için;** 100 no'lu siparişe bakıldığında 250 ürün için 40 saat harcanmaktadır.

$40/250=0,16$ saat bir adet 100 ürün grubu için ayarevinde harcanmaktadır.

101 no'lu sipariş için ise 200 ürün için ayarevinde 100 saat harcanmaktadır.

$100/200=0,5$ saat bir 101 ürün grubu için ayarevinde harcanan zamandır

Herbir müşteri için ayarevi işçilik saatine bakıldığında;

A müşterisi için; 102 no'lu tasarım ürünleri sadece A kategorisindeki müşteriler tarafından alındığından direkt olarak 60 saat yazılmaktadır.

B müşterisi için; 120 adet 100 no'lu sipariş türünden ve 80 adet 101 no'lu sipariştan aldığından $(120*0,16)+(80*0,5)=59,2$

C müşterisi için ise 130 adet 100 no'lu üründen ve 120 adet 101 no'lu üründen aldığından $(130*0,16)+(120*0,5)=80,8$

- **Tasarım ve kalıp için harcanan işçilik saatine bakıldığında;**

100 nolu ürün için $40/250=0,16$

101 nolu ürün için $60/200=0,3$

Herbir müşteri için tasarım işçilik saatine bakıldığında;

A grubundaki müşteri için direkt olarak 102 no'lu sipariş grubundaki 300 saat yazılmaktadır.

B grubundaki müşteri için tasarımın ve kalıbın işçilik saati; $(120*0,16)+(80*0,3)=43,2$

C grubundaki müşteriler için tasarımın ve kalıbın işçilik saati; $(130*0,16)+(120*0,3)=56,8$

- **Tezgah için harcanan işçilik saati müşteri bazında hesaplandığında;**

100 no'lu sipariş için $75/250=0,3$

101 no'lu sipariş için $100/200=0,5$

Herbir müşteri grubu için tezgah işçilik saatine bakıldığında;

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürününün işçilik saati direkt 25 olarak yazılmaktadır.

B grubu müşteri için $(120*0,3)+(80*0,5)=76$

C grubu müşteri için $(130*0,3)+(120*0,5)=99$

- ***Cila için harcanan işçilik saati müşteri bazında hesaplandığında;***

100 no'lu siparişi için $175/250=0,7$

101 no'lu sipariş için $175/200=0,875$

Herbir müşteri grubu için cila işçilik saatine bakıldığında;

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürününün işçilik saati direkt 50 olarak yazılmaktadır.

B grubu müşteri için $(120*0,7)+(80*0,875)=154$

C grubu müşteri için $(130*0,7)+(120*0,875)=196$

- ***Rodaj ve döküm için işçilik saati müşteri bazında hesaplandığında;***

100 no'lu sipariş için $75/250=0,3$

101 no'lu sipariş için $75/200=0,375$

Herbir müşteri grubu için rodaj ve döküm işçilik saatine bakıldığında;

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürününün işçilik saati direkt 50 olarak yazılmaktadır.

B grubu müşteri için $(120*0,3)+(80*0,375)=66$

C grubu müşteri için $(130*0,3)+120*0,375=84$

- ***Taş seçme için işçilik saati müşteri bazında hesaplandığında;***

100 no'lu siparişi için $100/250=0,4$

101 no'lu sipariş için $450/200=2,25$

Herbir müşteri grubu için taş seçme işçilik saatine bakıldığında;

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürününün işçilik saati direkt 50 olarak yazılmaktadır.

B grubu müşteri için $(120*0,4)+(80*2,25)=228$

C grubu müşteri için $(130*0,4)+120*2,25=322$

• **Mıhlama için işçilik saati müşteri bazında hesaplandığında;**

100 no'lu sipariş için $200/250=0,8$

101 no'lu sipariş için $300/200=1,5$

Herbir müşteri grubu için mıhlama işçilik saatine bakıldığında;

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürünün işçilik saati direkt 100 olarak yazılmaktadır.

B grubu müşteri için $(120*0,8)+(80*1,5)=216$

C grubu müşteri için $(130*0,8)+120*1,5=284$

• **İslim için işçilik saati müşteri bazında hesaplandığında;**

100 no'lu sipariş için $100/250=0,4$

101 no'lu sipariş için $250/200=1,25$

Herbir müşteri grubu için mıhlama işçilik saatine bakıldığında;

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürünün işçilik saati direkt 50 olarak yazılmaktadır.

B grubu müşteri için $(120*0,4)+(80*1,25)=148$

C grubu müşteri için $(130*0,4)+120*1,25=202$

• **Kalite kontrol için işçilik saati müşteri bazında hesaplandığında;**

100 no'lu sipariş için $250/250=1$

101 no'lu sipariş için $300/200=1,5$

Herbir müşteri grubu için mıhlama işçilik saatine bakıldığında;

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürünün işçilik saati direkt 50 olarak yazılmaktadır.

B grubu müşteri için $(120*1)+(80*1,5)=240$

C grubu müşteri için $(130*1)+120*1,5=310$

• **Barkod için işçilik saati müşteri bazında hesaplandığında;**

100 no'lu sipariş için $400/250=1,6$

101 no'lu sipariş için $350/200=1,75$

Herbir müşteri grubu için barkod işçilik saatine bakıldığında;

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürünün işçilik saati direkt 50 olarak yazılmaktadır.

B grubu müşteri için $(120*1,6)+(80*1,75)=240$

C grubu müşteri için $(130*1,6)+120*1,75=310$

• *Müşteri temsilcisinin biten ürünün yerine yenisini koyabilmek için harcadığı işçilik saati;*

100 no'lu sipariş için $80/250=0,32$

101 no'lu sipariş için $120/200=0,6$

Herbir müşteri grubu için biten ürünün yerine yenisini koyma işçilik saatine bakıldığında;

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürünü ilk defa yapılacağı ve kişiye özel olacağı için tekrar yerine koymak için saatlik işçilik harcanmamaktadır.

B grubu müşteri için $(120*0,32)+(80*0,6)=86,4$

C grubu müşteri için $(130*0,32)+120*0,6=113,6$

Toplam işçilik saatine göre müşterilerin aldığı ürün grubuna göre işçilik saati;

100 no'lu ürün için $4696/250=18,78$

101 no'lu ürün için $4679/200=23,4$

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürünü ilk defa yapılacağı ve kişiye özel olacağı için 2625 saatlik işçilik harcanmaktadır.

B grubu müşteri için $(120*18,78)+(80*23,4)=4126$

C grubu müşteri için $(130*18,78)+(120*23,4)=5249$

Aşama 3: Tanımlanan Müşterilere Göre Faaliyetlerin Dağılımı

Herbir müşterinin kullanmış olduğu faaliyet sürücü dağılımı bu aşamada yapılmaktadır. Tüm faaliyet sürücüleri toplanarak müşterinin kullandığı ile oranlandığında ise tüm kullanıllara göre yüzde bulunmaktadır.

Ekim ayı içerisinde 1450 müşteri mağazaya gelerek müşteri temsilcisi tarafından bilgilendirilmiştir. Bunlardan 500 tanesi alışveriş yapmıştır. İşçilik saati faaliyet sürücüsü olan faaliyetlerde çalışanların toplam işçilik saati 12000'dir. Müşteri temsilcilerinin gelen müşterileri ağırlamak için harcadığı zaman ise 2000 saatir.

Yeni gelen müşterilere ürün tanıtımı amaçlı kişi başı 3 YTL olan kataloglar verilmektedir. Her gelen müşteriye ortalama olarak 3 YTL ikramda bulunmaktadır.

Sadece A müşteri segmentinde yer alan müşteriler, tasarım için mağazaya gelmektedir. Bu ay içinde yeni modeller sadece A müşteri için yapılmıştır. Tasarım ve kalıp bölümünde çalışanların gideri de A müşteri sınıfının maliyeti içerisinde yer almaktadır.

Her müşteri ürününde meydana gelen herhangi bir bakım/onarım durumunda aldıkları mağazaya gelerek ücretsiz bakım/onarım hizmeti almaktadır.

Müşteri temsilcisi satılan ürünlerin yerine yenisini koyabilmek için atölyeye giderek tekrar sipariş vermektedir. Gelecek ay içerisinde alım yapılması için satın almaya hammadde siparişi vermektedir. Bunları bilgisayar ortamında da kaydederek siparişlerin gelişine kadar izlemekte, geldiğinde stoğa dahil etmektedir. Aynı zamanda da stok takibi yapmaktadır.

Tablo 47
Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Dağılımı

Faaliyet Sürücü	A Sınıfı Müşteriler	B Sınıfı Müşteriler	C Sınıfı Müşteriler	Eylül Ayı İçerisinde Toplam
Alışveriş Eden Müşteri Sayısı	50	200	250	500
Ziyaret eden müşteri sayısı	150	600	700	1450
Kurye Sayısı	20	0	0	20
Ayarevi için harcanan İşçilik Saati	60	59,2	80,8	200
Ocak için Harcanan İşçilik Saati	60	59,2	80,8	200
Tasarım İçin Harcanan İşçilik Saati	300	43,2	56,8	400
Kalıp İçin Harcanan İşçilik Saati	300	43,2	56,8	400
Döküm için Harcanan İşçilik Saati	50	66	84	200
Tezgah için harcanan İşçilik Saati	25	76	99	200
Cila İçin Harcanan İşçilik Saati	50	154	196	400
Rodaj İçin Harcanan İşçilik Saati	50	66	84	200
Taş Seçme İçin Harcanan İşçilik Saati	50	228	322	600
Mıhlama İçin Harcanan İşçilik Saati	100	216	284	600
İslim İçin Harcanan İşçilik Saati	50	148	202	400
Kalite Kontrol İçin Harcanan İşçilik Saati	50	240	310	600
Barkodlama İçin Harcanan İşçilik saati	50	332	418	800
Müşteri Temsilcisinin Ürün Takibi İçin Harcadığı Zaman	0	86,4	113,6	200
Tamir Edilen Ürün Sayısı	4	6	10	20
Takip edilen müşteri sayısı (doğumgünü, yıldönümü..)	6.000	8.500	Yeni müşteriler olduğundan ilk defa müşteri havuzunda gözükmemektedir.	14500 kişi
Direkt ve endirekt işçilik saati	2.625	4.126	5.249	12.000

Tablo 48
Faaliyet Sürücülerinin Müşterilere Göre Yüzdeleri

Faaliyet Sürücü	A Sınıfı Müşteriler	B Sınıfı Müşteriler	C Sınıfı Müşteriler	Eylül Ayı İçerisinde Toplam
Alışveriş Eden Müşteri Sayısı	10%	40%	50%	100%
Ziyaret eden müşteri sayısı	10%	41%	48%	100%
Kurye Sayısı	100%	0%	0%	100%
Ayarevi için harcanan İşçilik Saati	30%	30%	40%	100%
Ocak için Harcanan İşçilik Saati	30%	30%	40%	100%
Tasarım İçin Harcanan İşçilik Saati	75%	11%	14%	100%
Kalıp İçin Harcanan İşçilik Saati	75%	11%	14%	100%
Döküm için Harcanan İşçilik Saati	25%	33%	42%	100%
Tezgah için harcanan İşçilik Saati	13%	38%	50%	100%
Cila İçin Harcanan İşçilik Saati	13%	39%	49%	100%
Rodaj İçin Harcanan İşçilik Saati	25%	33%	42%	100%
Taş Seçme İçin Harcanan İşçilik Saati	8%	38%	54%	100%
Mıhlama İçin Harcanan İşçilik Saati	17%	36%	47%	100%
İslim İçin Harcanan İşçilik Saati	13%	37%	51%	100%
Kalite Kontrol İçin Harcanan İşçilik Saati	8%	40%	52%	100%
Barkodlama İçin Harcanan İşçilik saati	6%	42%	52%	100%
Müşteri Temsilcisinin Ürün Takibi İçin Harcadığı Zaman	0%	43%	57%	100%
Tamir Edilen Ürün Sayısı	20%	30%	50%	100%
Takip edilen müşteri sayısı (doğumgünü, yıldönümü..)	41%	59%	0%	100%
Çalışan işçilik saati	22%	34%	44%	100%

Aşama 4: Müşteri Maliyetlerinin Belirlenmesi

Herbir faaliyetin tanımlanan faaliyet sürücülerinin daha önceki bölümde belirlenen faaliyet sürücüler ile çarpılarak herbir faaliyetin herbir müşteri için ne kadar gider yarattığı bulunmaktadır.

Herbir faaliyetin herbir müşteri için yarattığı giderler faaliyet sürücüler yoluyla bulunduktan sonra tüm giderlerin alt alta toplanması ile müşterinin işletme için müşteri maliyeti belirlenmektedir.

Tablo 49
Faaliyetlerin Giderlerine Göre Müşteri Bazında Maliyetler

	Toplam	A	B	C
1)Hammadde satın alınması	11.415	1.142	4.566	5.708
2) Ayar evinde altının ayarlarına göre ayrıştırılması	4.680	1.404	1.385	1.891
3) Ocak bölümünde ayrıştırılarak eriyen altının çubuk haline getirilmesi	4.630	1.389	1.370	1.871
4)Modelin tasarlanması , sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	11.405	8.554	1.232	1.620
5)Sadekarlar tarafından kalıp oluşturulması	8.130	6.098	878	1.154
6) Mum kalıplardan altın dökümü yapıp montürün ortaya çıkarılması	4.630	1.158	1.528	1.945
7) Tezgah bölümünde montürün istenildiği gibi düzeltilmesi	4.630	579	1.759	2.292
8) Cila bölümünde montürün taş takılmadan önce cilalanması	4.490	561	1.729	2.200
9) Rodaj bölümünde montür beyaz altın olacaksa radyuma yatırılması	4.215	1.054	1.391	1.770
10) Taş seçme bölümünde taşçının montür yuvasına uygun taşı seçmesi	5.130	428	1.949	2.753
11) Mıhlama bölümünde taşın yuvaya oturtulması	5.380	897	1.937	2.547
12) İslim bölümünde yüzüğün bol tazyikli su ile yıkanması	4.673	584	1.729	2.360
13) Montürün kalite kontrolden geçmesi	5.180	432	2.072	2.676
14) Ürünlerin hammadde olarak gelişinden ürün olarak çıkışına kadar muhasebeleştirilmesi,	8.573	857	3.429	4.287
15)Ürünün maliyetlendirilip, barkodlanıp satışa hazır hale getirilmesi	4.890	306	2.029	2.555
16) Müşteri temsilcisinin biten ürünlerin yerine yenisini koymak üzere ürünleri takip edilmesi	4.315	0	1.864	2.451
17) Bir bilg. programı yoluyla müşteri bilgilerinin kaydedilmesi ve müşterinin özel günlerinin takip edilmesi, sms yoluyla kutlanması	5.640	2.334	3.306	0
18) Müşteriye oturarak ürün sunumun yapılması Müşterinin ağızlanması(hoş geldin paketi, çay, kahve..)	29.875	3.091	12.362	14.422
19) Satış Sonrası tamir/bakım işlemleri	5.898	1.180	1.769	2.949
20) Tüm ürünlerin üretimden satışa güvenliğinin sağlanması için sistemin kurulması güvenlik personeli tarafından korunması	10.480	1.048	4.192	5.240
21) Yemekhane bölümünün tüm çalışanlara öğle ve akşam yemeği hazırlanması,	10.125	2.215	3.481	4.429
	158.383	35.307	55.959	67.118

6.4.3. Müşteri Karlılığının Belirlenmesi

Aşama 1: Müşteri Gelirinin Belirlenmesi

Müşteri gelirinin belirlenebilmesi için öncelikle ürün maliyetlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü ürün maliyetleri ve işletmenin elde edeceği kar toplanarak müşteriden elde edilecek gelir belirlenmektedir.

Direkt ilk madde ve malzeme toplamı, ürün maliyetlerini göstermektedir. Toplam 792.819,500 YTL satılan malın maliyetidir. Bu maliyet toplam satılan ürün sayısına bölünerek birim maliyet bulunmaktadır. Her müşteriye satılan ürün sayısı ile birim maliyet çarpılarak müşteriye yapılan ürün satışından elde edilen gelir elde edilmektedir. Ürünlerin ortalama maliyetlerinin üzerine %60 oranında kar eklendiğinde satış fiyatı elde edilmektedir.

100 nolu sipariş için birim işçilik fiyatını bulabilmek için harcanan saat ile bir saat işçilik ücreti olan 5 ytl çarpılır $4.696 \times 5 = 23.480$ $23.480 / 250 = 93,2$ birim başına düşen işçilik ücretidir.

101 nolu sipariş için birim işçilik fiyatı $4679 \times 5 = 23.395$ $23.395 / 200 = \mathbf{116,975}$

102 nolu sipariş için birim işçilik fiyatı $2625 \times 5 = 13.125$ $13.125 / 50 = \mathbf{262,5}$

A grubu müşteri için 102 no'lu tasarım ürünü ilk defa yapılacağı ve kişiye özel olacağı için tekrar yerine koymak için 2625 saatlik işçilik harcanmaktadır.

B grubu müşteri için $(120 \times 116,975) + (80 \times 262,5) = 20.628$

C grubu müşteri için $(130 \times 116,975) + (120 \times 262,5) = 26.747$

Genel üretim maliyetleri için ise direkt olarak yukarıdaki tabloda bulunanan müşteri maliyetleri yazılmaktadır.

Eğer her bir ürünün ortalama maliyetini bulmak istersek birim direkt ve endirekt malzeme tutarı tablo 50'den alınmaktadır.

Tablo 50
Ürün Gruplarına Göre Direkt ve Endirekt Malzeme Miktar ve Tutarı

Sipariş No	Alış Tarihi	Hammadde Adı	Birim Fiyat	Miktar	Tutarı
100	01.09.2006	Altın	28.545 gr/YTL	750 gr.	21.408,750
	01.09.2006	Pırlanta	6.000 karat/YTL	62,5karat	375.000
	01.09.2006	Alloy	6 kg/YTL	750 gr.	4.5
	01.09.2006	Alçı	3 kg/YTL	500 gr	1.5
	01.09.2006	Radyum	4 kg/YTL	250 gr	1
100 no'lu sipariş toplam direkt ve endirekt malzeme gideri					396.415,750
100 no'lu sipariş için ortalama birim malzeme tutar					1.982,079
101	02.09.2006	Altın	28.685gr/YTL	2000 gr	57.370
	01.09.2006	Pırlanta	6.000 karat/YTL	150 karat	900.000
	01.09.2006	Alloy	6 kg/YTL	1000 gr	6
	01.09.2006	Alçı	3 kg/YTL	500 gr	1
	01.09.2006	Radyum	4 kg/YTL	500 gr	2
101 no'lu sipariş toplam direkt ve endirekt malzeme gideri					957.379.500
101 no'lu sipariş için ortalama birim malzeme tutar					3.829,518
102	01.09.2006	Altın	28.545 gr/YTL	250 gr	7.136,250
	02.09.2006	Pırlanta	6.250karat/YTL	50 karat	312.500
	01.09.2006	Alloy	6 kg/YTL	250 gr	2
	01.09.2006	Alçı	3 kg/YTL	2000 gr	6
	01.09.2006	Radyum	4 kg/YTL	250 gr	1
102 no'lu sipariş toplam direkt ve endirekt malzeme gideri					319.645, 250
102 no'lu sipariş için ortalama birim malzeme tutar					6.392,905
Toplam direkt ve endirekt malzeme tutarı					1.673.441

Genel üretim giderleri için tablo 49 yer alan faaliyetlerin giderlerine göre müşterilere dağılımı görülmektedir. Bu müşterilerden A grubundaki müşteriler sadece 102 grubundan satın almaktadırlar. Ancak B ve C deki müşteriler hem 100 hem de 101 no'lu ürün grubundan almaktadırlar. Bu yüzden faaliyet fgiderlerine göre bu ürün gruplarının genel üretim giderlerini aşağıdaki şekilde bulunmaktadır.

A Müşteri Grubunda yer alan bir müşteriye düşen genel üretim gideri $35.307/50=706,14$

B Müşteri Grubu $120(100 \text{ Ürün grubu})+80(101 \text{ Ürün grubu})=55.959$

C Müşteri Grubu $130(100 \text{ Ürün Grubu})+120(101 \text{ Ürün Grubu})=67.118$

B ve C müşterileri hem 100 hem de 101 no'lu ürün gruplarından satın aldıklarından genel üretim giderleri yukarıdaki şekilde denklem yoluyla bulunmaktadır. Denklem çözüldüğünde 100 ürün grubu için genel üretim gideri 336,41

101 ürün grubu için ise 194,91 çıkmaktadır.

Tablo 51
Ürün Gruplarının Gider Yerlerine Göre Birim Maliyetleri

Birim Ürün Giderleri	Sipariş Türleri		
	100	101	102
Direkt ve Endirekt ilk madde ve malzeme	1.982.079	3.829.518	6.392.905
Direkt ve Endirekt İşçilik	93.920	116.975	262.500
Genel üretim maliyetleri toplamı	3.360	1.950	7.060
Toplam Birim Maliyet	2.079.359	3.948.443	6.662.465

Her bir müşteriden elde edilen gelir için öncelikler her bir ürün maliyetine %60 kar eklenmektedir.(Tablo 52) Daha sonrasında müşterilerin ürün gruplarından aldıkları sayılara göre çarpılarak müşterilerin gelirleri elde edilmektedir.

Tablo 52
Ürünlerin Satış Fiyatları

	Ürün Grupları		
	100	101	102
Ortalama Ürün Birim Maliyet	2.288.999	4.170.493	7.997.765
Satış Fiyatı	3.662.398	6.672.789	12.796.424

Tablo 53
Geleneksel Maliyetleme Sistemi ile Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminden Çıkan Sonuçların Karşılaştırılması

	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi			Geleneksel Maliyetleme Sistemi		
	Ürün Grupları			Ürün Grupları		
	100	101	102	100	101	102
Ortalama Ürün Birim Maliyet	2.289	4.170	7.998	1.942	5.235	7.372
Satış Fiyatı	3.662	6.673	12.796	3.107	8.375	11.796

Her iki maliyetleme sistemi de tablo 53’de gösterilmektedir. Ancak geleneksel maliyetleme sistemi sadece ürünler üzerine odaklanırken, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile hem ürün ve hem de müşteriye odaklanılmaktadır.

Aşama 2: Müşteri Gelir ve Müşteri Maliyetlerinin Karşılaştırılması

Müşteriden elde edilen gelir ve satılan malın maliyeti ilk aşamada belirlendikten sonra brüt kar elde edilmektedir. Elde edilen brüt kardan 2. bölümde elde edilen müşteri maliyeti çıkarılmaktadır. Geriye kalan müşterinin karlılığıdır.(Tablo 54)

Tablo 54
Müşteri Karlılığının Elde Edilmesi

	A	B	C
Müşteri geliri	532.997,200	904.637,632	1.190.607,728
Satılan Malın Maliyeti	333.123,250	565.398,520	744.129,830
Brüt Kar	199.873,950	339.239,112	446.477,898
Müşteri Maliyeti	35.307	55.959	67.118
Müşteri Karı	164.566,950	283.280,112	379.359,898

A müşteri grubundan alışveriş eden 50 müşteri için elde edilen müşteri karı 164.556,950'dir.

Bir A grubu müşteriden elde edilen kar ise $164.556.950/50=3.291,339$

B müşteri grubundan alışveriş eden 200 müşteri için elde edilen müşteri karı ise 283.280.112'dir. Bir B grubu müşteriden elde edilen kar ise 1.416,401'dir.

C grubu müşterilerden alışveriş eden 250 müşteriden elde edilen kar ise 379.359,898'dir.

C müşteri grubundan alışveriş eden 250 müşteriden bir tanesinden elde edilen müşteri karlılığı ise 1.517,440'dır.

6.6. Uygulama Değerlendirme ve Öneriler

Sonuç olarak sipariş maliyet yöntemi ile yapılan maliyetleme yönteminde üretilen ürün gruplarının birim maliyetleri bulunmuştur. 100 no'lu ürün grubu için ürün maliyeti 1.941.897'dir. 101 no'lu ürün grubu için ürün maliyeti 5.234.563'dir. 102 no'lu ürün için ürün maliyeti ise 7.372.257'dir.

Sipariş maliyet yönteminde ürün maliyetleri ürünlerin üretildiği gider yerlerine göre bulunmaktadır. Müşteri hakkında herhangi bir maliyetleme yapılmamaktadır. Ancak faaliyet tabanlı maliyetleme ile hem üretilen ürünlerin hem de müşterilerin maliyetleri ve karlılıkları görülebilmektedir.

En yüksek karlılık tasarım ürünü satın alan A grubu müşterilerden elde edilmektedir. Bunun nedeni hem sayılarının az olmasından ve ilk defa üretilecek ürünler satın almak istediklerinden dolayı satılan ürünlerin maliyetleri yüksek çıkmaktadır. Dolayısıyla müşteriden elde edilen gelir yükselmektedir. A grubu müşteriler gelir düzeyi yüksek müşterilerdir. Ürünü sadece kendilerinde olması için almaktadır. Ürünün fiyatı ikinci plandadır. Bu durumda en karlı müşteri grubu olarak çıkmaktadırlar. Karlılığı artırabilmek için bu tür müşterilere daha çok yönelmek gerekmektedir.

B müşteri grubu daha önceden müşterimiz olan gruptur. Moda düşkün olan müşteriler en düşük karlılık elde edilmektedir. Çünkü aldıkları küçük parça ürünlerin maliyetleri düşüktür. Dolayısıyla müşteriden elde edilen gelir de düşüktür. Bunun yanında bu müşteri grubunun maliyeti de yüksektir. Bunun nedenlerinden B müşteri grubundaki müşterilerin ayda birkaç kez mağaza ziyaretinde bulunarak ilgi beklimleridir. Ayrıca telefon ile aranmaktan sms gönderilmesinden etkilenen müşteri grubudur.

En yüksek müşteri maliyeti C grubu müşterilerdir. C müşteri grubu ise düğün müşterisi dediğimiz müşteri grubudur ve genel olarak ilk defa müşterimiz olmuşlardır. Dolayısıyla daha çok ilgi bekleyen müşteri grubudur. C grubundaki müşteriler için ilk defa müşterimiz olduklarından değerli taş hakkında daha çok bilgi ve hoşgelden paketi sunulmaktadır. Ayrıca müşteri temsilcisinin B müşterisine göre daha çok ilgilenmesi gerekmektedir. Çünkü B müşterisinin kafasında ürün oluşmuştur ve müşteri temsilcisi B müşterisinin tarzını bilmektedir. Ancak C müşterisini tanımaya çalışmaktadır..

Kuyumculuk sektöründe bu şekilde müşterilerin izlenerek müşterilerin gelir ve karlılıklarının ölçülebilmesi için öncelikle bir veri ambarına ihtiyaçları vardır. Bu veri ambarı bir ön yüz ile tüm bayilere sunulmalıdır. Bayiler, mağazalarına gelen müşteriler için bir müşteri numarası belirlemelidirler. Her bir müşteriye üzerinde müşteri numarası yazan bir alışveriş kartı olması gerekmektedir. Müşteri bu kart ile geldiğinde üzerindeki müşteri numarası ile daha önce nasıl ürünler aldığı incelenerek bu ürünlerin tarzında müşteriye yeni ürünler satılması gerekmektedir. Tüm demografik bilgileri (yaş, eğitim, adres vb) ve satın aldıkları ürünler sisteme kaydedilmesi gerekmektedir. Bunun yanında müşteri bir özel günü için bir mücevher almaya gelmişse bu da kaydedilmelidir. Örneğin düğün için almışsa gelecek sene bu kişinin evlilik yıldönümü ile ilgili hatırlatma yapılarak müşterinin aklına yer edilebilmektedir. Müşterinin kendi doğumgünü ve en yakınlarının doğumgünleri kaydedilmelidir. Bu günler unutulmayarak müşterinin zihninde yer edinmenin yanında müşterinin bu özel gününü değerli bir takı ile kutlaması sağlanabilmektedir.

Kuyumcular, müşteri için çoğu zaman özel olduğundan böyle özel kutlamalar ile müşterinin kuyumcusu ile sıcak ilişkiler içerisinde olması sağlanmaktadır. Böylece müşteri ile ilgili faaliyetlerde kuyumcunun müşteriyi tanıması için harcanan zaman düşmekte, maliyetler aşağı çekilmektedir. Ayrıca kullanılan sistemde görülen performans rakamları ile de kuyumcunun müşteri portföyünde rakamsal artışlar da daha gözle görülür şekle gelmektedir.

7. SONUÇ

Geçmişten günümüze dünyada yaşanan değişim hem pazarlama biliminde hem de muhasebe biliminde yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasının nedeni rekabette yaşanan artıştır. Rekabet, müşterilere sunulan ürünlerin çeşitliliğinden ürünlerin maliyetine kadar her konuda işletmelerin birbileriyle yarışmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada, müşteri karlılık analizi kavramının açıklanabilmesi için kullanılan teknikler ele alınmaktadır. Geçmişten günümüze tekniklerde yaşanan değişiklikler ve geçmişte yapılan hesaplarda ortaya çıkan hataların büyüklüğü ortaya konulmaktadır.

Bu çalışma toplam dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde pazarlama biliminde değişen bakış açıları ele alınmaktadır. Pazarlamanın müşteriye bakış açısı ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Pazarlama ve muhasebenin işletmelerde birbirlerinden ayrı bölümler oldukları düşünülse bile aslında birlikte çalışmaları gerekmektedir. Özellikle fiyatlama konusunda pazarlama ve muhasebenin mutlaka kesişim kümesi ele alınmalıdır.

İkinci bölümde müşteri karlılığı kavramı ele alınmaktadır. Analizi yapılacak olan müşteri karlılığının neden önemli olduğu, neden her işletme tarafından hesaplanması gerektiği ortaya konmaktadır. Müşteri karlılığının müşteri sadakati ile ilişkisi ortaya konulmaktadır. Müşteri sadakati ile müşteri karlılığı arasında olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Müşteri karlılığı ve müşteri değeri kavramları bir arada ele alınması gerekmektedir. Her bir müşterinin portföyde tutulmaya değer olup olmadığı hem müşteri değeri hem de müşteri karlılığına bakılarak karar verilmektedir. Dolayısıyla müşteri karlılığı ve müşteri değeri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Müşteri yaşam boyu değeri kavramı müşteri karlılığının hesaplanmasının yanında müşteriden gelecekte elde edilebilecek değeri ortaya koymaktadır. Müşterinin işletme ile ilişkisini bir hayat çizgisine oturtarak müşterinin kazanılması, elde tutulması, ilişkilerin geliştirilmesi, müşterinin analiz edilmesi, karlı karsız olarak ayırımının

yapılması ve müşterinin kaybedilmesi incelenmektedir. Bu sıra da müşteriden her dönemde elde edilebilecek müşteri geliri ve müşteri maliyeti incelenmektedir.

Üçüncü bölümde müşteri karlılık analizinin yapılabilmesi için kullanılan teknik olan faaliyet tabanlı maliyetleme ele alınmaktadır. Müşteri karlılığı hesaplanırken hem müşteri geliri ve hem de müşteri maliyeti boyutunda bakılması gerekmektedir. Müşterinin maliyetlenmesi sırasında geçmişte en çok kullanılan yöntem katkı payı yaklaşımı idi. Brüt kardan müşteriye yapılan iskontolar ve müşteriye elde edilmek için katlanılan maliyetler çıkarılmaktaydı. Anca bu yaklaşım tüm müşterilerin birbirlerinin aynısı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak tüm müşteriler birbirlerinin aynısı değildir. Her müşterinin işletme ile arasındaki ilişki birbirinden farklıdır. Bu bölümde kaynak havuzlarının incelenmesi, faaliyetlerin kaynak sürücüleri yoluyla maliyetlendirilmesi, maliyetlendirilen faaliyetlerin faaliyet sürücüleri yoluyla müşterilere ya da ürünlere nasıl dağıtımının yapıldığı incelenmektedir. Geleneksel sistemin faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine göre dezavantajları ortaya konulmaktadır.

Dördüncü bölümde müşteri karlılık analizi kavramı anlatılmaktadır. Bu kavramın tanımı ve önemi ortaya konmaktadır. Daha sonra faaliyet tabanlı müşteri karlılık analizi aşamaları ile açıklanmaktadır. Müşteri geliri, müşteri maliyeti elde edebilmek için çeşitli aşamalar vardır. Bunlar, tek tek üzerinden geçilmektedir. Müşteri karlılık analizinin yapılabilmesi için ihtiyaç olan analitik çözüm araçlarından bahsedilmektedir. Bu analitik araçların öncelikler bir veri ambarı üzerine kurulumunun gerekliliği ortaya konulmaktadır. Müşteri karlılık analizinin işletmeye yararları açıklanmaktadır.

Son bölüm kuyumculuk sektöründe yapılan müşteri karlılık analizi uygulamasıdır. Bu uygulama mücevherat sektöründe hem üretim hem de satış yapan bir işletme de gerçekleştirilmektedir. Ekim 2006'da kaynak havuzu olarak bilinen büyük defterde yar alan hesaplar incelenmektedir. Sene başından itibaren hesaplar incelendiğinde her ay aynı işlemler ve aynı gider çeşitleri olduğundan sadece bir ay ele alınmaktadır. Üç çeşit ürün üzerinde durulmaktadır. Bunlar tek taşlı, çok taşlı ve tasarım ürünleridir. Öncelikle geleneksel sistem ile ürünlerin maliyetleri bulunmaya çalışılmaktadır. Bunu için sipariş maliyet yönetmi kullanmak gerekmektedir. Sipariş

maliyet yönteminde genel üretim giderleri diğer tüm giderlere belirli oranlarda dağıtılmaktadır. Burada dağıtımı yapılan genel üretim giderleri yemekhane, güvenlik ve muhasebedir. Bunların giderleri diğer bölümlere dağıtılmaktadır. Dağıtım, kademeli dağıtım sistemi kullanılarak yapılmaktadır. Daha sonra sipariş verilen her bir ürün grubuna göre birim maliyetler bulunmaktadır.

Faaliyet tabanlı müşteri karlılığının bulunabilmesi için ise öncelikle işletmede ürün müşteriye sunulan kadar üretim faaliyetleri, ürünün müşteriye sunulduktan sonraki faaliyetleri, müşteriye elde tutmak için olan tüm faaliyetler tek tek tanımlanmaktadır. Birbirleri ile ilgili faaliyetler bir araya toplanmaktadır. Kaynak sürücüleri belirlenmektedir. Faaliyetler, kaynak sürücüleri yoluyla maliyetlendirilmektedir. Her bir faaliyetin müşterinin kullanma oranına bağlı olarak maliyetinin müşterilere belirlenen maliyet sürücüleri yardımıyla dağılımı yapılmaktadır. Her bir müşterinin maliyeti bulunmaktadır. Müşteriden elde edilen gelirden müşteri maliyeti çıkarıldığında müşteri karlılığı ortaya çıkmaktadır. Geleneksel maliyet sistemi ile karşılaştırıldığında arada farklar çıkmaktadır. Bu farklar müşteriler hakkında yanlış kararlar alınmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla maliyetleme sistemi her işletme için önemlidir.

Sonuç olarak her müşterinin satış gelirine katkısı ile işletme karına katkısı aynı değildir. Müşterilerin analiz edilerek müşteri giderlerinin izlenmesi şarttır. Eğer izlenmez ise kar ediliyormuş gibi görünen müşteriden zarar edilebilme olasılığı yüksektir. Ayrıca daha yüksek kar elde edebilmek için müşteri ile işletme arasındaki faaliyetlerin de incelenmesi şarttır. Bu faaliyetlerin müşteriye değer katmayanları ortadan kaldırılabilir. Karlılığın azalmasına neden olan faaliyetler de azaltılabilir ya da daha uygun bir alternatif ile değiştirilmesi gerekmektedir. Müşteri karlılık analizi yöntemi ile müşteri istek ve ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek ürünler ve maliyetleri çıkarabilmek geleneksel yöntemlere göre daha esneklerdir.

KAYNAKÇA

Arzova, Burak. **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

Altıntaş, Hakan. **Müşteri Sermayesi Yönetimi**, İstanbul: Alfa Aktüel, 2006.

Akdoğan, Nalan. **Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, Ankara: Gazi, 5. Baskı, 2000.

Alkan, Alper Tunga. "Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:13, 2005, s.40, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAlper%20Tunga%20ALKAN%5C39-56.pdf (12.02.2006).

Alkan, Hasan. "İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar", **Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, Seri:A, Sayı 2, 2001.

Akgün, Melek. "**Bağımsız Denetim Firmalarında Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi**", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Nisan 2004, <http://www.turmob.org.tr/web/ekutuphane/bakis/sayi12/index.htm> ,(28 Şubat 2006).

Aydın, Turgut. Müşteri İlişkileri Yönetimi, **United Nations Development Programme**, Kıbrıs, 13.02.2006, 65.110.73.19/UploadsNew/Gallery/Seminars/ICT3/III_CRM_Awareness-Handouts.pdf , (01.06.2006)

Argüden, Yılmaz. "*Sadık Müşteri mi, Karlı Müşteri mi?*", 25 Ocak 2007, http://www.biyumed.com/haberci/haber_oku.asp?haber=301 , (01.02.2007).

Arzova, Burak. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi Ve Muhasebe Sistemi, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Doktora Tezi**), İstanbul, 2000.

Banco Nacional De Costa, www.hyperion.com/customers/stories/LATAM_banco_nacional_en.pdf, (03.04.2006).

Blocher, Edward ve diğerleri, **Cost Management: A Strategic Emphasis**, Mc Graw-Hill, International Edition, 2005.

Best, Roger. **Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value And Profitability**, USA: Prentice Hall, 4th Edition, 2005.

Beik, Lelend, Stephen L. Buzby, Profitability Analysis By Market Segments, *Journal of Marketing*, Vol: 37, July, 1973, p.48-53, Ebsco Veri tabanı (01.05.2006).

Batuman, Deniz, Kurumsal Performans Yönetiminde Nukleus;Süreçe Dayalı AktiviteTabanlıMaliyetlendirme,http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=617, (02.06.2006).

Ceran, Yunus, Emin İnal. “Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları İçin Pazarlama Muhasebesi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:22, Ocak-Haziran, 2004.

Cokins, Gary.“Are All Of Your Customers Profitable To You?”, *A Sas White Paper*, www.sas.com/offices/europe/slovakia/events/pdf/profitability2.pdf, (06.05.2006).

Doyle, Peter. **Değer Temelli Pazarlama**, İstanbul: Mediacat, 2003.

Drury, Colin, **Management And Cost Accounting**, University of Huddersfield: Bussines Press Thomson Learning, 5th Ed., 2002.

Dumanoglu, Sezayi. **Müşteri Karlılık Analizi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005.

Dursun, Âdem. “Maliyet Düşürmeye Yönelik Stratejik Bir Yaklaşım: Faaliyete Dayalı Yönetim”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 2002, Ekim, s.56 <http://www.turmob.org.tr/web/ekutuphane/bakis/sayi7/index.htm> (18.03.2006).

Diril, Merih. “Yönetim Muhasebesi Alanında Yeni Bir Yükseliş: Müşteri Karlılık Analizi”, Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) Dergisi, Ekim-Aralık 2006, s.32, www.taysad.org.tr/taysaddergi/32/sayi_32.html. (15.02.2007).

Enginova, Naşit. **Kuyumculuk Sanatı**, İstanbul: İstanbul Turistik El Sanatları İmalcileri ve Kuyumcu Sanatkarları Derneği, 1990.

Ertüreten, Ebru. “Yeni Ekonomi”, **Türkiye’de İnternet Konferansları-VII**, 2001, İstanbul, [inet- tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc](http://inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc), Erişim Tarihi: 03.03.2006.

Gupta, Sunil, Meyer Feldberg. (An Interview with Terradata), Columbia University, 2004, http://www.teradatalibrary.com/pdf/ar_2731.pdf, Erişim Tarihi: 03.05.2006.

Gürsoy, Cudi Tuncer. **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, 2.bs. İstanbul: Beta, Eylül, 1999.

Horngren, Charles, George Foster, Strikant M. Datar. **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, U.S.A: Prentice Hall International, 10th ed.,2000.

Jacobs, Fred, Wesley Johnson, Natalia Kotchetova. “Customer Profitability”, *Industrial MarketingManagement*,30,2001, s.355-356 www.ies.luth.se/es/Material%20till%20Fred%20Jacobs%20gästföreläsning%20060227/A%20Prospective%20View%20... (12.11.2006).

Kotler, Phillip. **Marketing Management**, Northwest University, Prentice Hall, 11.th Edition, 2000.

Kotler, Philip. **A'dan Z'ye Pazarlama**, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2. Basım, 2005.

Kırcova, İbrahim. "Müşteri ilişkileri Yönetimi", **Bankalar Birliği Semineri**, İstanbul, 02-03 Nisan 2007.

Kumar, Dr.V., "Customer Loyalty&Profitability", Customer Relationship Management Seminer, **İstanbul**, Koç Üniversitesi, **11.10.2006**.

Kratis Yazılım (2005), http://www.kratis.com/downloads/kratis_kxen1.pdf, (06.06.2006).

Lazol, İbrahim. **Maliyet Muhasebesi**, **Bursa**: Ekin Kitapevi Yayınları, 2002.

Lere, John. "Activity-Based Costing: A Powerful Tool For Pricing", **Journal of Business& Industrial Marketing**, Vol: 15, No:1, 2000.

Mucuk, İsmet. **Modern işletmecilik**, İstanbul: Türkmen, 13. Basım, 2001.

Miller, John. **"Implementing Activity Based Management In Daily Operations"**, New York: Wiley, John and Sons, September, 1995.

Miller, Jeffey, Thomas E Vollmann. "Hidden Factory", *Harvard Business Review*, September-October, 1985, s.142-143, Ebsco Veritabanı, (01.08.2006).

Massood Yahya-Zadeh. "Product-Mix Decisions Under Activity-Based Costing With Resource Constraints And Non-Proportional Activity Cost", *The Journal of Applied Business Research*, Vol:14, No:4.

Noone, Breffni, Peter Griffin. "Enhancing Yield Management With Customer Profitability Analysis", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, 9/2.

Ness, Joseph ve diğerleri, "The Role of ABM In Measuring Customer Value, Strategic Finance", *Accounting &Tax Periodicals*, April 2001, 82,10, s.45 Ebsco veritabanı,(10.03.2006).

Ofek, Elie. Customer Profitability and Life Time Value, Harvard Bussiness School, 2002, August,http://san.peacesystem.co.kr/board/download.asp?boardnm=GraB_data&idx=23 (22.10.2006).

Özer, Alper. "Pazarlama ile ilgili Kararlarda Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Etkisi", **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Eylül, 2004.

Özmen, Şule, Uğur Özmen. “**21. Yüzyılın Pazarlama Paradigmasında Pazarlama’nın Yeni İkizi: Teknoloji**”, Ulusal Pazarlama Kongresi, Afyon:Kocatepe Üniversitesi, 16-19 Mayıs 2002, suleozmen.marmara.edu.tr/teblig_sunumlar/10paz_ikizi_teknoloji_sule_ozmen.doc (30.04.2006).

Öker, Figen. **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2003.

Şakrak, Münir. **Maliyet Yönetimi: Maliyet ve Yönetim muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Yasa, Kasım, 1997.

Soderlund, Magnus, Mats Vilgon, “Customer Satisfaction And Links To Customer Profitability An Empirical Examination of the Association Between Attitudes and Behaviour”, *SSE/EFI Working paper Series In Business Administration*, <http://swoba.hhs.se/hastba/1999.htm>, Erişim tarihi: 15.03.2006, No:1, January 1999.

Şahin, Mehmet. **Genel İşletme**, Eskişehir: A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2000.

Payant, W. Randall, “The Challenges and Opportunities of Customer Profitability Analysis”, *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, 2003; 16, 3, Ebsco veritabanı, s.45 (20.06.2006).

Raaij, Eric. “The Strategic Value Of Customer Profitability Analysis”, **Eindhoven University of Technology**, The Netherlands, March, 2005, www.emeraldinsight.com/0263-4503.htm.

Santori, Peter, Bruce Nagel. “Customer Profitability Analysis”, Charter Consulting, 2004, www.techsol.com/casestudies/charter/Customer_Profitability_Analysis.pdf, (15.02.2005).

Susmuş, Türker. “Genel Yönetim Giderlerinin Dağıtımında Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1996, 2, <http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/ABC.html> (22.03.2007).

Türkmen, Emir. <http://www.danismend.com/konular/bilgiveteknoyon/bilgiolap1.htm> (08.07.2006).

Taşkın, Erdoğan. **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, İstanbul: Papatya, Nisan, 2000.

Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri- Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, İstanbul: Beta, 8.Basım, Ocak, 1999.

Triest, Sander Van, “Customer Size And Customer Profitability In Non-contractual Relationship”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 2005, 20, 2/3, p.148, Proquest Veri Tabanı, (15.03.2006).

Turney, B. Peter. **Common Cents Activity-Based Costing: How To Succeed With The Performance Breakthrough**, Hillsboro, O. R. Cost Technology, 1991.

Wayland, Robert, Paul M. Cole, **Müşteri Bağlantıları: Büyüme İçin Yeni Stratejiler**, İstanbul: Alfa, 2000.

Wayland, Robert, Paul M. Cole, “Turn Customer Service Into Customer Profitability”, *Management Review*, Jul, 1994, 83,7 p.23, Ebsco Veri Tabanı, (20.06.2006).

Yiğitoğlu, Vedat. “Müşteri Karlılık Analizi”, Yönetim Muhasebesi Ders Notları, 2005, http://www.yigitoglu.org/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=25, (05.06.2006).

Yurdakul, Nilay Başok. “Veri Tabanlı Pazarlamanın Pazarlama İletişimine Katkısı”, **Kırgızistan: Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Ağustos,2003, Sayı: 6 <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Yurdakul.pdf>, (02.02.2006).

Zengin, Hayrettin, Ömer Fahrettin Demirel, “Türk Yöneticilerin Pazarlamaya Bakışı”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir: Osmangazi,26.11.2004, iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-04.pdf, (31.03.2006).

Zafer, Metin Recep. Bankacılık Sektöründe Faaliyetlere Dayalı Maliyetlendirme Sistemi, (Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü **Doktora Tezi**), İstanbul, 2003.

Zsolt, Tom. Customer Profitability analysis and Management, **Hyperion White Paper**, August, 2004, www.hyperion.com/downloads/solutions/profitability_management_white_paper.pdf, (03.03.2006).