



**MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ
VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ezgi POLAT

ESKİŞEHİR 2019

**MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ
VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

Ezgi POLAT

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME Anabilim Dalı**

Danışman: Prof. Dr. Vedat EKERGİL

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran, 2019**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ezgi POLAT'ın “Muhasebe Meslek Mensuplarının Müşteri Kârlılık Analizi ve Bir Model Önerisi” başlıklı tezi **04 Temmuz 2019** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme** Anabilim Dalı **Muhasebe** Bilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Vedat EKERGİL

Üye : Prof.Dr.Kerim BANAR

Üye : Prof.Dr.Sait Y.KAYGUSUZ

İmza



Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü




ÖZET

MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Ezgi POLAT

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2019

Danışman: Prof. Dr. Vedat EKERGİL

Zaman temelli faaliyete dayalı maliyet sistemi (ZTFDM), geleneksel maliyet ve faaliyet tabanlı maliyet sistemlerinin eksik yanları dikkate alınarak geliştirilmiştir. Bu sistem özellikle faaliyetlere ait maliyetlerin daha doğru ve daha etkin bir şekilde belirlenmesine olanak sağlamaktadır. ZTFDM güncellenmesi kolay, sürdürülebilirliği basit olan ve atıl kapasite maliyetini de en doğru şekilde hesaplayan bir sistemdir. Günümüzde yoğun rekabette ayakta kalmak isteyen işletmeler müşteri kârlılığına odaklanmaktadır. Müşteri kârlılık analizi, müşteri maliyetlerinin doğru şekilde hesaplanmasını temel almaktadır. Müşteri maliyetlerinin hesaplanmasında Zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme sistemi gerekli bilgiyi sağlayarak doğru maliyet ölçümü yapabilmek için harcanan zaman faktörünü hesaba katmaktadır.

Çalışmada muhasebe meslek mensuplarına ZTFDM uygulanarak müşteri kârlılık analizinde kullanılmasına yönelik sonuçlar analiz edilmeye çalışılmıştır. Sistemin, muhasebe meslek mensuplarının müşteri kârlılık analizinde kullanılmasının neden olduğu farklılıklar ve sağladığı yararlar üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede, nitel ve nicel yöntemlerin birlikte barındıran karma araştırma yöntemi kullanılarak ZTFDM sisteminin analiz sonuçlarını ne şekilde etkilediği gösterilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Müşteri Kârlılık Analizi, Muhasebe Meslek Mensubu, Maliyet Sistemleri, Zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme Sistemi.

ABSTRACT

CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS OF ACCOUNTING PROFESSIONAL MEMBERS AND A MODAL PROPOSAL

Ezgi POLAT

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2019

Supervisor: Prof. Dr. Vedat EKERGİL

The time-based activity-based costing system (TDABC) has been developed considering the missing aspects of the traditional cost and activity-based cost system. In particular, this system allows for more accurate and effective determination of the costs of the activities. It is also a system that eliminates the cost of updating the activity-based cost system and eliminates the possibility of the errors, simplifies sustainability and calculates idle capacity cost in the most accurate way. Nowadays, companies that want to survive the competition are focused on customer profitability in order to create a competitive advantage. Businesses have realized that they can increase their profitability by increasing customer-based profitability and making profitable customers profitable. Customer profitability analysis is based on accurate calculation of customer costs. The time-based activity-based cost system considers the time factor spent to calculate the correct cost by providing the required information in the calculation of customer costs.

In this study, the results of TDABC applied to professional accountants were analyzed. The differences and benefits of using the system in customer profitability analysis of professional accountants were emphasized. In this context, it was tried to show how TDABC system affects the results of the analysis by using the mixed research method that involves qualitative and quantitative methods.

Key words: Customer Profitability Analysis, Accountant, Cost Systems, Time Driven Activity Based Costing.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda danışmanlığımı üstlenen, çalışmalarım süresince her aşamada tecrübeleri ve yönlendirmeleri ile yardımını, anlayışını ve zamanını esirgemeyen, her konuda bana destek olan değerli hocam Prof. Dr. Vedat Ekergil'e tüm katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemi sağlayan, hiçbir zaman maddi ve manevi desteğini esirgemeyen ve her kararında arkamda duran aileme içtenlikle teşekkürlerimi sunarım.

Ezgi POLAT



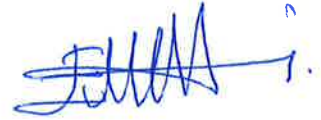
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

08/07/2019

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Ezgi POLAT



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	3
1.2. Amaç	6
1.3. Önem	7
1.4. Varsayımlar	8
1.5. Sınırlılıklar	8
1.6. Tanımlar	8
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL ÇERÇEVE	
2.1. Muhasebenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	9
2.1.1. Türkiye'de muhasebe mesleğinin gelişimi	14
2.1.2. Muhasebenin önemi.....	18
2.1.3. Muhasebe mesleğinin gereksinim sebepleri	19

2.1.4. Meslek yasaları ve yönetmelikler	22
2.1.5. Muhasebe meslek mensubunun görev ve yetkileri	23
2.2. Maliyetleme Sistemlerinin Gelişimi ve Faaliyete Dayalı Maliyetleme	30
2.2.1. Geleneksel maliyetlemeden faaliyete dayalı maliyetlemeye.....	30
2.2.2. Faaliyete dayalı maliyetlemenin tanımı ve amaçları	32
2.2.3. FDM'ye ilişkin temel kavramlar	33
2.2.4. Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi Süreci	35
2.2.5.FDM ile Geleneksel Maliyetleme Arasındaki Fark	37
2.2.6. FDM'den ZTFDM'ye Geçiş	39
2.2.7. ZTFDM'nin Teorisi	40
2.2.8. ZTFDM Süreci	41
2.2.9. ZTFDM'nin FDM'den Farkı	44
2.2.10. ZTFDM'nin İşletmeye Sağladığı Faydalar ve Eksik Yönleri	45
2.3. Muhasebe Mesleğinde Müşteri Karlılığı ve İlgili Kavramlar	47
2.3.1. Müşteri Sadakati ve Müşteri Karlılığı Arasındaki İlişki	48
2.3.2. Müşteri Değeri ve Müşteri Karlılığı Arasındaki İlişki	49
2.3.3. Müşteri Yaşam Boyu Değeri ve Müşteri Karlılığı İlişkisi.....	51
2.4. Müşteri Kârlılık Analizi	52
2.4.1. Müşteri Kârlılık Analizinin Faydaları.....	54
2.4.2 Müşteri Sermayesi	55
2.4.3. Müşteri kârlılık analizinin uygulama aşamaları.....	56

2.4.3.1. Aktif müşterilerin belirlenmesi.....	57
2.4.3.2. Müşteri kârlılık modelinin tasarımı	58
2.4.3.3. Müşteri kârlılığının hesaplanması	58
2.4.3.4. Sonuçların yorumu	59
2.4.3.5. Strateji ve programların hazırlanması	60
2.4.3.6. Altyapının hazırlanması.....	60

3.YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Modeli	61
3.2.Evren ve Örneklem	62
3.3.Veritoplama Tekniğı ve Aracı	64
3.3.1. Gözlem ve görüşme	64
3.3.2. Faaliyet/Zaman formu	64
3.4. Verilerin Analizi	65

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Giriş.....	67
4.2. Çalışmaya Katılan Muhasebe Meslek Mensuplarına Ait Bilgiler	67
4.2.1. Muhasebe mesleğinde faaliyetlerin tespit edilmesi	69
4.2.2. Faaliyet zamanlarının (dakika) belirlenmesi	69
4.2.3. Birim süre (dakika) maliyetinin tespit edilmesi	75

4.2.4. Toplam maliyetlerin ZTFDM’ye göre müşterilere dağıtılması.....	76
4.2.5. Birim süre (dakika) etkenini kullanarak faaliyet maliyetlerinin hesaplanması.....	77
4.3. ZTFDM Yöntemine Göre Müşteri Kârlılık Analizi	80

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Öneriler.....	93
-----------------------------	----

KAYNAKÇA.....	99
---------------	----

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1. Meslek Mensuplarının İl ve İlçelere Göre Dağılımı	63
Tablo 3.2. SMMM’lerin Ağırlıklı Olarak Yaptığı Faaliyetler	66
Tablo 4.1. Uygulamaya Katılan SMMM ve Mükelleflerine Ait Bilgiler	68
Tablo 4.2. SMMM’lerin Müşterileri İçin Harcadığı Süreler (dakika)	70
Tablo 4.3. Aylık Yapılan İşlemler İçin Harcanan Süre (dakika)	72
Tablo 4.4. SMMM’lerin Faaliyetlerde Müşterilerine Harcanan Toplam Süre (dk.)	73
Tablo 4.5. SMMM01’in Faaliyetinin (Yevmiye Kaydı) Müşteri Bazlı Dağılımı (dk) ..	74
Tablo 4.6. SMMM’lerin Dakika Başına Ortalama Maliyetleri	75
Tablo 4.7. SMMM’lerin “M1” Müşterilerinin Faaliyetleri İçin Maliyet (TL)	77
Tablo 4.8. Faaliyetlere Harcanan Süre (dakika) ve Faaliyet Maliyetleri	78
Tablo 4.9. SMMM Bazında Yıllık ve Aylık Gelirler	80
Tablo 4.10. SMMM01 Müşteri Kârlılık Analizi	81
Tablo 4.11. SMMM02 Müşteri Kârlılık Analizi	84
Tablo 4.12. SMMM03 Müşteri Kârlılık Analizi	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Müşteri Sermayesi	55
Şekil 2. Müşteri Kârlılık Analizi Oluşum Aşamaları	57
Şekil 3. Keşfedici Karma Araştırma Yöntemi	62
Şekil 4. SMMM01 Müşteri Kârlılık Oranları(%)	83
Şekil 5. SMMM02 Müşteri Kârlılık Oranları(%)	86
Şekil 6. SMMM03 Müşteri Kârlılık Oranları(%)	89
Şekil 7. Uygulamaya Katılan SMMM'lerin Faaliyetlerine Ait Süre Dağılımları (%) ...	90

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
AICPA	: Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü
ASB	: Accounting Standards Board (Muhasebe Standartları Kurulu)
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
FASB	: Finance Accounting Standarts Board (Finans Muhasebe Standartları Kurulu)
FDM	: Faaliyete Dayalı Maliyetleme
GAAP	: Generally Accepted Accounting Principles (Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri)
IFAC	: International Federation of Accountants (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu)
KGK	: Kamu Gözetim Kurumu
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
MSUGT	: Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği
SMMM	: Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
SMMMO	: Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TMS	: Türkiye Muhasebe Standartları
TMSK	: Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu
TMUDESK	: Türkiye’de Uluslararası Muhasebe Standartlarını Uygulama Kurulu
TTK	: Türk Ticaret Kanunu

TÜRMOB : Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler
Odaları Birliği

UFRS : Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

US-GAAP : United Stated Generally Accepted Accounting Principles (Amerikan
Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri)

YMM : Yeminli Mali Müşavir

ZTFDM : Zaman Temelli Faaliyete Dayalı Maliyetleme



1.GİRİŞ

Dünya ekonomik düzeni, küreselleşme ve gelişen teknolojiyle birlikte büyük değişimler yaşamaktadır. Değişen ekonomik düzen sonucu yönetim muhasebesinin geleneksel yöntemleri yetersiz kalmış ve yeni yönetim muhasebesi sistemlerinin kullanımına ihtiyaç duyulmuştur. Yoğun rekabetle mücadele edebilmek için işletmelerin odak noktası müşteri tatmini sağlamak olmalıdır. Bu bağlamda işletmeler ürünlerin kârlılığının yanında sahip olduğu müşterilerinden sağladığı kârlılıkları da inceleyerek gerçek kârlı müşterilerini elde tutacak farklı planlar oluşturmaya başlamışlardır (Koşan, 2008, s. 285-286). Müşteri beklentileri değişmekte ve çeşitlenmektedir. Beklentilerin en temel noktası; yüksek kalite, düşük maliyet, ürün ve hizmetlerde çeşitlilik müşteri ile iletişim, müşteriye verilen değer, ürünlere kolayca erişimin sağlanmasıdır. Müşteriye sunulan faaliyetlerin doğru maliyetlendirilmesi gibi birçok unsurdan oluşmaktadır.

Müşterinin arzu ettiği ürün ya da hizmeti zamanında, talep edilen miktarda ve kalitede, istenilen maliyetle bulundurabilme müşteri memnuniyetinin koşulu olarak görülmektedir. İşletmeler fiyatlandırma gibi kararları alma aşamasında ürün ve hizmet maliyetinin doğru şekilde hesaplanması önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu durum kullanılan maliyet hesaplama teknikleri ve sistemlerinin de farklılaşmasına neden olmaktadır (Ege, 2008, s.1). Günümüzde ürün ve hizmetlerin maliyet hesaplama sistemlerinde müşteriye odaklanmada, teknolojik değişimle birlikte mamul veya hizmet üretim ve sunum sürecinde değişiklikler yaratmaktadır. Bu süreçte muhasebe uygulamaları da gelişmeler çerçevesinde yenilenerek gelişimini sürdürmektedir.

Modern maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamalarındaki gelişmeler de işletme yöneticilerinin karar alma faaliyetlerinde kullanacakları stratejik bilgi gereksinimini sağlamaktadır (Gümüş, 2006, s.1). Bütün bu gelişmeler sonucunda muhasebe, işletmeler için sadece kayıt tutma düzeni düşüncesinden uzaklaşarak stratejik planlar için geleceğe ışık tutan ve ileriye yönelik yönetim gereksinimlerine yol gösteren duyarlı bir mekanizma konumuna getirmektedir (Yüzbaşıoğlu, 2004, s.388).

Bütün işletmeler gibi muhasebe meslek mensupları da rekabetin sürekli arttığı, devamlı büyüyen bir piyasa ortamında hizmet sunmaktadır. Bu nedenle muhasebe meslek mensupları müşteri tatmini sağlamak, bulunduğu güvenilir konumunu korumak ve arttırmak amacı taşımaktadır. İşletmelerin uzun vadede kârlılığı arttırabilmeleri için alınacak kararlarda müşterilerinin işletmeyi memnun etme düzeylerini bilmesi

gerekmektedir. Yoğun rekabette ayakta kalmak isteyen meslek mensuplarının, sürekli olarak müşterilerine yoğunlaşarak hizmetlerini müşteri odaklı hale getirmesi gerekmektedir.

Bu noktada müşteri tatmini sağlamaya odaklanan işletmeler, müşterilerinin işletmeyi ne kadar memnun ettiğini de göz ardı etmemelidir. Ayrıca rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, ürün kârlılığına verdikleri önemi müşteri kârlılığı için de göstererek kâra ne kadar katkı sağladığını belirleme çalışmalarına odaklanmışlardır (Gündüz, 2002, 66).

Müşteri kârlılık analizi; müşterilerden sağlanan gelir ile müşteriler için katlanılan tüm gider ve maliyetleri, maliyet nesnesi olarak bilinen müşterilere aktarma sürecidir. Müşteri kârlılık analizi, müşterinin ya da müşteri gruplarının kârlılıklarının işletmeye katkılarını tespit etme amacı taşıyan bir yönetim muhasebesi yöntemidir. Bu yöntemle sağlanan veriler müşteri gelirlerini arttırmaya yönelik olarak alınacak stratejik kararlarda önem taşımaktadır. Bu konuda alınacak stratejik kararlar, genellikle kâr sağlamayan müşteriye verilen hizmet koşullarında değişiklikler veya iş ilişkisinin bitirilmesine kadar uzanmaktadır.

Müşteri kârlılığının belirlenebilmesi amacıyla farklı maliyet sistemleri geliştirilmiştir. Bunlardan biri de değişen ve gelişen teknolojik koşullar sonucunda ortaya çıkan faaliyete dayalı maliyet (FDM) sistemidir (Demir, 2009, s.1-3).

FDM sistemi işletmeler açısından çekici gözükmesine rağmen, özellikle değişen işletme koşullarında istenilen bilgiyi yanıtlamasındaki yavaşlık ve zorluk, maliyet etkenlerinin seçiminindeki görecelik ve verilerin toplanması, analiz edilmesi ve depolanmasının işletmelerin maliyetlerini arttırması sebebiyle birçok işletmede uygulanamamaktadır. Faaliyete Dayalı Maliyetleme sisteminin eksik ve kısıtlarının ortadan kaldırmak amacıyla Kaplan ve Anderson “Zaman Temelli Faaliyete Dayalı Maliyetleme” sistemini geliştirmiştir (Atmaca ve Terzi, 2007, s.368). ZTFDM sistemi; işletme faaliyetlerini yapabilmek için harcanan zamanı belirleyerek maliyet hesaplamalarına katarken, işletmede oluşan âtil zamanı maliyet hesaplamaları katmayan sistem olarak ortaya konulmuştur.

Muhasebe meslek mensuplarının temel görevi kamu çıkarlarını dengelemektir. Bu dengeyi sağlarken müşterilerinin, devletin ve toplumun çıkarlarını korumak

durumundadır. Bu dengeyi koruma çabası aynı zamanda bir çatışmayı da beraberinde getirmektedir. Çünkü işletme sürdürülebilirliğini müşterilerine verdiği hizmetler karşılığında almış olduğu ücretler yardımıyla sağlamaktadır. İşletmeler bu çatışmayı en aza indirme çabası içinde müşterilerini çok iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Hangi müşterilere hizmet vermeye devam etmek istediğini ve hangi müşteriler ile ilişkilerini sonlandırmak istediğini kendisi belirleyebilmelidir. Muhasebeciler bu amaçlarını yerine getirebilmek için öncelikle toplam maliyetlerini doğru bir şekilde tespit edebilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmeler her bir müşterisinden elde ettiği geliri nasıl tespit edebiliyorsa, her bir müşteriden toplam maliyet içinden aldığı payı, yani müşteri bazında maliyeti de belirleyebilmelidir. Bunların sonucunda ise müşteri bazında kâr veya zararını tespit ederek, müşteri analizi yapabilmelidir. Bu çalışmada serbest muhasebeci mali müşavirlerin geleceğe yönelik doğru kararlar alabilmesi, müşteri veya müşteri gruplarının maliyetlerini doğru bir şekilde hesaplanabilmesi ve müşteri kârlılık analizinin yapılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla maliyetlerin belirlenmesinde zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme sistemi kullanılmaktadır. Müşterilerin kârlılık düzeyi ABC sınıflamasına tabi tutularak, değerli ve değersiz müşteri grupları oluşturulmaktadır.

1.1. Problem

İşletmelerin sürdürülebilirlik, topluma hizmet ve kâr elde etmek gibi birçok temel amacı söz konusudur. İşletmeler kârlılık hedeflerine ulaşmaya çabalarken, sürdürülebilirliklerini sağlayacak temel araç olarak müşteri tatminini mümkün olabildiğince en üst düzeyde tutulması gerektiğini düşünmektedir. Fakat işletmelerin müşterilerinin tümünü memnun etmesi mümkün değildir. Müşteri tatmini için işletmeler müşteri tatmini ile kârları arasında tutarlı bir denge sağlamak zorundadır. Müşteri kârlılık analizi, işletmenin hizmet sunduğu bazı müşterileri için kullanılmış olduğu kaynakların analiz edilerek verdiği hizmetlerden elde edilen gelirlerin karşılaştırılması için geliştirilmiş bir yöntemdir (Diril, 2006, s.33). Müşteri kârlılık analizindeki temel amaç; her bir müşteri veya müşteri grubu için gelirlerin, maliyetlerin, kâr veya zararın bulunmasıdır. Teknolojik gelişmeler değişen çevresel koşullar vb. unsurlar işletmelerin maliyet yapılarını değiştirmektedir. Bu koşullar altında işletmeler için maliyet yönetiminin önemi giderek artmakta ve işletmeler ürünlerin birim maliyetlerini en doğru şekilde hesaplamak istemektedir. Doğru hesaplanan maliyetler sayesinde işletmeler

piyasada rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Geleneksel maliyetleme sistemlerinin, günümüz koşullarında yetersiz kalması sonucunda zaman tabanlı faaliyete dayalı maliyet sistemi geliştirilmiştir. Müşteri kârlılığı; zaman tabanlı faaliyete dayalı maliyet sisteminin donatılan özellikleriyle analiz edildiğinde en doğru sonuçlara ulaşılabacaktır.

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu piyasa sürekli gelişen ve buna bağlı olarak genişleyen bir konumdadır. Bu sebeple işletmelerin amacı; müşteri memnuniyetini sağlamak, artırmak ve bulunduğu güvenilir konumu korumaktır (Koşan, 2007, s.166).

Müşteri kârlılık analizi, işletmenin her bir müşterisinin kârlılığını hesaplayabilmesi için müşterilerin kendilerinden kaynaklanan hâsılat ve maliyetlerin birbirinden ayrı olarak işlendiği bunun sonucunda işletme kârlılığını ne kadar etkilediğinin belirlendiği bir süreç olarak kabul edilmektedir. Müşteri kârlılık analizinin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki, her müşterinin kârlılığını ölçmektir. İkincisi ise yürütülen faaliyetler sonucu müşteri durumlarını belirleyerek (kârlı veya kâr getirmeyen) fayda-maliyet analizi ile alınacak olan kararlara yardımcı olmaktır. İşletme katma değeri yüksek, orta düzey, nötr veya olmayan müşterilerinin tespit edilmesi alacağı kararlarda daha etkili olacak ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamış olacaktır.

Müşteri kârlılık analizi, özellikle hizmet amaçlı olarak kurulmuş olan işletmeler için daha da önemlidir. Bu konuda yapılan araştırmalarda müşterilerin yaklaşık %20'sinden %225 kâr elde edilirken, müşterilerin %50'sinden fazlası işletmeye kâr getirmemektedir (Cooper ve Kaplan, 1991, s.130-135). İşletme faaliyetlerinin bir bölümünün kârlılığa hiçbir etkisi olmasa da ek maliyet yükü getirmektedir. Bu nedenle müşteri ilişkilerinin etkin şekilde yönetimi için bilgi ve teknoloji için gerekli olanaklar sağlanarak kârlılık düzeyinin yeterli seviyede olması temel alınacaktır (Demir, 2009, s.4).

Müşteri kârlılık analizi; işletmenin üretilip satmakta olduğu ürünlerden hangisinin kârlı olduğundan ziyade, bu ürünleri satın alan müşterilerden hangilerinin işletmenin kâr sağladığı ile ilgilenmektedir. Bu nedenle müşteri bazında hasılat ve maliyet verilerinin bir araya getirilmesi ile yönetime, müşteri temelinde önemli bilgiler yaratılmasına olanak sağlamaktadır. Elde edilen bilgiler uzun vadeli kararlarda temel oluşturulabilir.

Bu bağlamda araştırmanın ana soruları şu şekildedir;

- Hangi müşteriler kâra en büyük katkıyı yaratmaktadır?
- Kârlı müşteriler nasıl elde tutulabilir?

- Büyük cirolu müşteriler gerçekten kazandırıyor mu?
- Mevcut müşterileri elde tutma maliyeti nedir?
- Yeni müşterileri kazanmanın meslek mensubuna maliyeti nedir?
- Hangi müşteriler sürekli zarar ettiriyor?
- Müşteri kârlılık analizi aracıyla sağlanan bilgiler muhasebeciler tarafından nasıl kullanılacak?

Muhasebe meslek mensupları hizmet verdikleri müşterilerinin kâra ne kadar katkı yaptıklarını bilmek istemektedir. Kârlarına katkı yapan müşterileri elde tutmak ve onlarla ilgili önemli kararlar almak durumundadır. Fakat kullanılan geleneksel maliyet sistemleri işletmenin hangi faaliyetinden veya hangi müşteri grubundan daha fazla kâr elde etmekte olduğu hakkında bilgi sağlamamaktadır. Geleneksel maliyet sistemleri müşterilere odaklanmaya engel olmaktadır. Ayrıca muhasebe meslek mensupları müşterini gelir boyutunda ve maliyet ilişkilendirilmediği gibi, yöneticilere müşteri grupları ile ilgili tarife belirleme kararlarında destek olamamaktadır. Muhasebe meslek mensupları, müşterilerini yönetmeyi tercih etmektedir. Kapasite kullanım oranlarını, müşteri bazında maliyetlerini belirlemede pratik ve düzenli bir seçenek sağlamak istemektedir. Geleneksel maliyetleme sisteminin eksikliklerine çare olarak geliştirilmiş olan zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme sistemi maliyetleri müşterilere yansıtan bir muhasebe teknolojisidir. Zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme sistemi, müşteri maliyetleri hesaplanması için şeffaf, ölçeklenebilir bir yol sunmaktadır. Sonuç olarak; Zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme sistemi ile müşteri kârlılık analizi yaparak meslek mensuplarının verdikleri hizmetin birim maliyetini hesaplamanın dışında birim maliyeti ortaya çıkaran süreçlerle ilgili bilgiler sağlanacaktır. Ayrıca meslek mensupları müşterilerinden daha fazla değer yaratarak kârlılığını arttırmayı hedefleyen kaynakları daha etkin kullanabilmesini, kapasitenin dinamik şekilde hesaplanarak, hizmet maliyetlerine yansıtılabilmesini ve âtil kapasitenin belirlenebilmesi bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Günümüz iş dünyasında işletmeler büyük rekabet içerisinde. Müşteri kârlılığı durumunun doğru bir şekilde anlaşılması, işletmelerin içinde bulunduğu rekabetçi çevrede ayakta kalmalarını sağlamaktadır. Bu noktada işletmeler için müşteri tatmini sağlamak ve kârlılık seviyesini korumak hayati derecede önem taşımaktadır. Muhasebe meslek mensupları müşterilerinin gereksinim ve istekleri doğrultusunda, yasaların koyduğu çerçevede ve Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB) tarafından hedeflenen kalite düzeyinde hizmet sunmaları gerekmektedir. Bu bağlamda muhasebeciler müşterilere ait maliyetleri hesaplarken, müşterilerin gereksinim duyduğu faaliyetler ve ilgili faaliyetlerde müşteriler için harcanan zaman dikkate alınarak hesaplamalar yapılmaktadır. Dolayısıyla yapılan maliyet hesaplamalarında bu farklılığın etkisi ortaya konmaktadır. Fakat benzer ve aynı faaliyetler için farklı müşteri ya da müşteri grubunun geçirdiği süreç aynı değildir.

Müşteri kârlılık analizi yaparken gereksinim duyulan bilgilerin gelirlere ait olan bölümü; kullanılan farklı bilgisayar programları, irsaliye, faturalar ile muhasebe kayıtlarından sağlanabilir. Fakat hesaplanmak istenen maliyet bilgileri için doğru maliyet sisteminin tercih edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sebepten, bir müşteri veya müşteri grubunun tüketmiş olduğu faaliyete ve hizmetlere kıyasla işletme faaliyetleri için harcanan zamanı dikkate alan yeni bir sistem olan ZTFDM aracılığıyla doğru bilgi sağlanabilmektedir.

Bu bağlamda faaliyet tabanlı maliyet sistemi kullanmak yerine âtıl kapasiteden dolayı farklılıkları anlayabilmek amacıyla ZTFDM sistemi kullanılmasının analiz sonucuna pozitif şekilde etki edeceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, ZTFDM ile elde edilen verilerden yararlanarak müşteri kârlılık analizine yönelik yönelik bir uygulamanın yapılması amaçlanmıştır. Muhasebe meslek mensupları tarafından verilen hizmetlerin toplam maliyetinin ZTFDM vasıtasıyla müşterilere yüklemenin nasıl yapılacağı ile maliyete yüklenen müşterilerin toplam kârlılığı nasıl etkilediklerini ortaya koymaktır. Böylece muhasebe meslek mensuplarının müşterilerine standart olmayan hizmetleri sunmaları sonucunda müşteri kârlılık analizi ile elde ettikleri kâr veya zararın faaliyetlerin hangisinin neden olduğu tespit edilerek, hangi hizmetin meslek mensubunun kârlı olduğu veya hangisinin kârlı olmadığı tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

1.3. Önem

Hizmet sunulan müşterilerin birbirinden farklı olması ve benzer hizmetler talep etmemesi sebebiyle müşteri kârlılık analizi en çok stratejik karar için kullanılmakta ve farklı hizmet düzeylerinde ortaya çıkan maliyetler için doğru bir bakış açısı sağlamaktadır. Muhasebe meslek mensupları hizmet talep eden müşterilerinin memnuniyet eşiğinin oldukça yüksek olduğunu ifade etmektedir. Muhasebecinin böyle bir çaba içine girmesi durumunda ya iflasla karşı karşıya kalacak ya da yasalara aykırı davranmak zorunda kalacağından mesleğinden olabilecektir. Bu yüzden meslek mensubunun gerçekten memnun edebilecekleri müşterileri tercih etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla dikkat edilmesi gereken husus, müşteri memnuniyeti sağlanırken müşterilerinin işletmeyi ne kadar memnun ettiğinin belirlenmesi gerektiğidir. Çünkü rekabet avantajı sağlamak isteyen muhasebe meslek mensupları, sadece ürün kârlılığı değil aynı zaman da müşteri kârlılığını da göz önünde bulundurarak, müşterilerin kârlarına olan katkısını belirleyici çalışmalar yapmalıdır.

Türkiye Gelir İdaresi Başkanlığının Haziran 2018 verilerine göre aktif gelir vergisi mükellefi sayısı 1.908.121 ve faal kurumlar vergisi mükellefi sayısı 786.867'dir ([http-1](http://1)). Aynı döneme ait serbest muhasebeci mali müşavir (SMMM) sayısı ise 96.984'tür ([http-2](http://2)). Bu durumda SMMM başına düşen gelir vergisi mükellefi yaklaşık 20 iken, kurumlar vergisi mükellefi ise yaklaşık 8'dir. Ancak bu ortalama değerler gerçeği tam olarak ifade edememektedir. Çünkü SMMM'lerin 51.923'ü serbest olarak faaliyetlerini sürdürürken, 45.061'i bir işletmede bağımlı olarak çalışmaktadır. Bazı işletmeler birden fazla bağımlı SMMM istihdam ederken, aynı zamanda serbest SMMM'den de hizmet alabilmektedir. Ayrıca işletmelerin şehir bazındaki dağılımında da farklılıklar göstermektedir. Bu durumda SMMM başına düşen ortalama müşteri sayısının oluşturulması pek anlamlı olamamaktadır. SMMM sayısı her geçen gün artması meslek mensupları arasındaki rekabetin artmasını tetiklemektedir. Türkiye'de genellikle işletme (mükellef) sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu doğrultuda meslek mensubu sayısının artması ile muhasebe ihtiyacının karşılanması sağlanmaktadır. Ancak ekonomik/finansal kriz dönemlerinde işletmeler küçülme, konkordato veya iflas yoluyla azalırken, işsizlikle birlikte özellikle SMMM meslek olarak ön plana çıkmaktadır. Mesleğe olan talep artmaktadır.

Yoğun rekabet ortamında yaşamak durumunda kalan muhasebecilerin toplam maliyetleri ile toplam gelirleri arasındaki farka dayalı olarak işletmelerini yönetmeleri

pusulasız açık denizlere açılmaktan pek de farklı değildir. Bu yüzden meslek mensubunun müşterilerinden sağlayacakları değeri belirlemeleri ve müşteri kârlılık analizi ile karar vermeleri gerekmektedir. Çünkü kurulacak sebep-sonuç ilişkisi ile müşteri ve müşteri grubuna ait olan gelir ve giderlerin gerçek şekilde hesaplanması müşteri kârlılık analizinden doğru sonuçlara ulaşılabilmesini imkân verecektir. Bu çalışma müşteri kârlılık analizinin genel olarak incelenmesi, müşteri kârlılık analizinin meslek mensubu açısından faydaları, alınacak kararlara olan katkısı, müşteri ve müşteri gruplarının maliyetlerinin zaman temelli faaliyete dayalı maliyet ile hesaplanarak değişikliklerin tespit edilmesi ve müşteri kârlılık analizi sonuçlarına etkisinin araştırılması gibi sebeplerle önem taşımaktadır.

1.4. Varsayım

Bu çalışmada aşağıda belirtilen hususlar varsayımlardan olarak kabul edilmiştir.

- SMMM'ler yöneltilen anket sorularına dürüst ve güvenilir cevaplar vermektedirler.
- Uygulamadaki soruları yanıtlayan SMMM'ler, yapılması gereken işleri yeterince bilen ve görüş bildirebilecek düzeyde bilgi sahibi olan uzman kişilerdir.

1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma;

- Eskişehir İli ile sınırlıdır.
- Veri toplama araçlarına meslek mensuplarının verdikleri yanıtlar,
- Alanyazın incelemesi,
- Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün yayınlamış olduğu tez yazım kuralları ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Serbest Muhasebeci Mali Müşavir: Gerçek ve tüzel kişilere ait teşebbüs ve işletmelerin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve ilgili yasal hükümlere göre ticari defterleri tutma, işletmenin kar veya zarar etmesini kontrol etmek, beyanname ve diğer belgelerini

düzenlemek işletme sahibine ve ilgili taraflara yararına bilgi sunmakla görevlidir. Ayrıca işletmelerin muhasebe sistemlerini kurarak geliştirmek ve finansal konularında danışmanlık yapmakla sorumlu olan kişidir.

Müşteri Kârlılık Analizi: Gelir ve maliyetlerin müşteri veya müşteri gruplarına yüklenerek müşteri kârlılığının hesaplanmasına yönelik olarak kullanılan bir yöntemdir.

Faaliyet Dayalı Maliyet : Bir işletmenin temel faaliyetler ile ilgili olan mali ve mali olmayan kaynakları bir araya getirmek ve kaynakların işletme ürün ve hizmetleri ile ilgili bağlantılarının belirlenmesidir.

Mali hukuk: Devletin mali nitelikteki etkinliklerini düzenleyen hukuk kurallarını kapsamaktadır. Devletin harcamalarını karşılayabilmesini sağlayan kaynakları nasıl temin edeceği, bu sorumlulukların vatandaşlar arasında nasıl dağıtılıp vatandaşların nasıl yararlandırılacağı, kamuya yönelik gerçekleştirilecek harcama ve yatırımlarının nasıl yapılabileceği ile ilgili konular mali hukukun ilgi alanlarını içermektedir (Altuğ, 200, s.31).

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın ikinci bölümünde, muhasebenin tanımı, önemi ve son olarak da muhasebeye gereksinim duyulma sebeplerine yer verilecektir.

2.1. Muhasebenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Muhasebe sözcüğünün kökeni Arapçadır ve "muhasaba" sözcüğünden türetilmiştir. Kelime anlamı "hesaplaşma, hesap ilmi" dir. Esasında muhasebe sözcüğünün kökü aynı şekilde Arapçadan gelen ve aritmetik anlamına gelen hesap (hisab) sözcüğüdür. Eski Yunanca'dan önce Fransızca 'ya, sonra da Türkçe 'de kullanılan aritmetik sözcüğü "sayı saymaya ilişkin" anlamı taşımaktadır (Yılmaz, 2016, s.926). Hesap sözcüğü muhasebe sözcüğünün türetilmesini sağlamakta ve aynı zamanda muhasebe alanında kullanılan bir kavramdır. Muhasebe kullanılan hesap modern anlamı ile değer ölçü birimi aynı olan ve bu birimle işlem yapılan, denetleme yapmak için uygun olan, çift taraflı olarak kullanılan bir hesaplaşma çizelgesidir (Güvemli, 1995, s.3).

Muhasebe, insanlar arasındaki mal ve hizmetler takasıyla başlamış, ticari faaliyette bulunanlar arasındaki hesap ve hesaplama şeklinden doğmuştur. İşletmeler büyüdükçe, faaliyetleri arttıkça ve bilgi kullanıcılarının farklı ihtiyaçlarını karşılama çabası karmaşıklaştıkça muhasebeye olan gereksinim ortaya çıkmıştır (Sümer, 1996, s.3). İşletme faaliyetleriyle paralel olarak gelişimini sürekli sürdürmektedir.

Muhasebe, bir işletmelerin varlıklarının ve bu varlıkların kaynaklarının nasıl ortaya çıktığını, bunların nasıl kullanıldığını, işletmelerin yürüttüğü işlemlerin sonucunda varlıklar ve kaynaklarda meydana gelen değişmelerin neler olduğuyla ilgili mali bilgileri sağlayan ve bilgileri ilgili tüm taraflara ulaştıran bir bilgi sistemidir. Tüm kuruluşlar için geçerli olan muhasebe kâr amacıyla kurulanlar için daha önem taşımaktadır.

Muhasebenin farklı bakış açılarıyla yapılmış çeşitli tanımları vardır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir,

“Akdoğan ve Aydın’a (1987) göre, Muhasebe ekonomik bilgilerin kullanılanlar tarafından bilinçli yargılarda bulunmak amacıyla belirlenerek, ölçülmesi ve iletilmesi sürecidir.”

“Cemalcılar ve Önce’ye (1999) göre; Muhasebe, ekonomik bir varlık olarak işletme ile ilgili olan kararlara temel olacak bilgilerin üretilmesi için söz konusu işletmenin aktif ve pasifinde değişime sebep olan, parayla ifade edilen tüm işlemleri tanımlayan, kaydeden, sınıflandıran, özetleyen, analiz ve yorum sonuçlarıyla işletmeye yararlı olabilmesi için raporlar halinde , ilgili kişilere iletilmesini içeren bir süreçtir.”

“Sevilengül (2003)’e göre; Muhasebe “bir örgütün kaynaklarının oluşumunu, bu kaynakların kullanılma şeklini, işletmenin yaptığı işlemler sonucunda kaynaklarında meydana gelen artış veya azalışları ve örgütün mali açıdan durumunu açıklayan bilgileri üreten ve bunları ilgili kişi ve kuruluşlara ileten bir bilgi sistemidir”

“Peker (1978) ‘e göre, Muhasebe, bir işletmede meydana gelen değer ve miktar artış ve azalışlarını devamlı kaydeden, belirli dönemlerde özetini çıkararak (bilanço hazırlanması vb.) sonucu belirleyen (gelir tablosu hazırlama), raporlayan ve bunları yorumlayarak amaçlarına uygun şekilde kullanmak amacıyla ilgili kişi sunan sanat, bilim ve uygulamadır.”

Muhasebe gereksinimler sonucu ortaya çıkmış ve gereksinimler farklılaştıkça da gelişmiştir. Muhasebede yenilenen her uygulama gelişen ekonomik koşullara ve muhasebenin değişen amaçlarına uyum göstermesi açısından gerekli olmuştur. Muhasebenin nerede, ne zaman ortaya çıktığıyla ilgili kesinlik olmamasıyla birlikte mevcut muhasebe teori ve uygulamaları uzun süren değişim süreci yaşamıştır. İlkel şekilde hesap tutma tekniği göçün başladığı çağlara dayanmaktadır. İnsanlık tarihi kadar eskiye uzanan muhasebe geçmişinin, yönetsel uygulamalar ile bilim ve teknik uygulamalarından daha eski olduğu kabul edilmektedir. Muhasebe, birtakım tarihçilere göre yazı ve rakamların icadına dayanmaktadır. Yazı ve rakamlar insanların hesaplaşma gereksinimleri sebebiyle ortaya çıkmış olduğu düşünülmektedir. Ticari alandaki ilk yazılı belge örnekleri Babil' deki çivi yazısı ile kilden yapılmış tabakalar, levhalar, papirüsler üzerine yazılmış olan kayıtlardır ve bu belgeler yaklaşık 4000– 4500 yıl öncesine dayandığı düşünülmektedir.

Güvemli (1994)'ye göre yazılar ve sayıların keşfedilmesi sonucunda muhasebe, Eski Mısır ve Mezopotamya'da kullanılmıştır. Bu tarih yaklaşık olarak M.Ö. 3400 yıllarını karşılamaktadır. Bu tarih muhasebenin takas işlemlerinin olduğu dönemlerde kullanıldığını göstermektedir. Fakat işlem sayısı ve çeşitliliğinin artması ile muhasebe aritmetik ve yazıyı gereksinim durumuna getirmiştir. Anadol Franc tarafından kaleme alınan “Epikir Bağ” kitabında söz ettiği ticari defterlerin tutulması amacıyla Finikya alfabesinin, dünyada düşüncenin gerekli ve mükemmel aracı olduğundan bahsedilmektedir (Güvemli, 1994, s.103–110).

Günümüzde kullanılan muhasebe teorisinin temeli Muzaaf Muhasebe Metodudur. Çift taraflı kayıt sistemi olarak bilinen olan bu yöntem 13. yüzyıldan itibaren İtalya'da kullanılmıştır. Haçlı seferi sonucunda Akdeniz'de ticaretin gelişmeye başlaması ve Rönesans döneminde İtalya şehirlerindeki ticari hayattaki artış kayıt tutma sistemini zorunlu kılmıştır. 1322'de Floransa'da ithalat ve üretim satışı yapan Del Bene isimli şirket tam olarak çift taraflı kayıt sistemini gerçekleştirmemişse de doğru bir kayıt sistemi kurmuş ve bu sistemde çift taraflı kayıt yapmıştır (Güzel, 2010, s.1-18).

Tuscan'lı tacir ve bankacı Francesco di Marco Datini'ni çift taraflı kayıt sisteminde büyük gelişmeyi yaptığı kayıtları ile sağlamıştır. Francesco di Marco Datini'ni sahibi olduğu işletmede önceleri kayıt sistemini tek taraflı olarak kullanmış, 1390'dan sonra ise kayıt sistemini çift taraflı kayıt sistemi olarak değiştirmiştir. Datini tarafından düzenlenen

1399 yılındaki dönem sonu bilançosu, borçlular, alacaklılar, stoklar, şüpheli ticari alacaklar, ödenecek vergiler, hisse senetleri, ihtiyatlar, bilanço tanziminde izi bulunamayan hatalar, amortismanlar gibi mevcut kullanılan hesaplara yakın hesaplar kullanılmıştır.

Batılı bazı yazarlara göre İtalyan Matematikçi ve Toşkanalı bir rahip olan Luca Pacioli'nin 1494 yılında yayınlanan "Summa di Aritmetica Geometria Proportioni et Proportionalita" adlı kitabı muhasebe üzerine yayınlanmış ilk kitaptır. Kitap "De Computis et Scripturis" başlığını taşıyan kısmı sadece muhasebe için ayrılmış ve 1504'te Tuscany'de "La Scuola Perfetto dei Mercanti" ismi ile ayrı şekilde yayınlanmıştır.

Pacioli çift taraflı kayıt sistemini kendisinin bulduğunu iddia etmemiştir. Çünkü Summa'da açıklanan sistemler Venedik'te yaklaşık 200 yıldır zaten kullanılmaktaydı. İlk muhasebe kitabı yazarı Batılı yazarlar tarafından Pacioli olarak gösterilmiş olsa da 1363'te yayınlanan Abdullah İbn Muhammed İbn Kiya Al-Mazanderani'nin "Resalâ-i Falakiyya der ilmi Siyagat" isimli yazması eseri çift taraflı kayıt sistemine ait ayrıntılı örneklerle sahiptir. Bu eser "Muhasebe Kitabı" anlamını taşımaktadır. Kitap, defterler, kayıt şekilleri ve belgelerden ile devlet muhasebesinden bahsetmektedir. Defterlerlerden 'Evarece-Defterikebir', 'Rûzname-Yevmiye', 'Tahvilat-Şahıs Tali Hesapları' gibi çift taraflı kayıt sistemine yönelik ana unsurlar yer almaktadır.

18. yüzyılın sonlarında ise İngiltere'nin ticaret merkezlerinde muhasebecilik ve mali müşavirlik uzmanlaşmış bir meslek olarak ortaya çıkmıştır. 19. Yüzyıl itibarıyla muhasebe artık teorik ve pratik alanlarda gelişerek yaygınlaştığı bir döneme girmiştir. Çünkü İngiltere'de yaşanan endüstri devrimi ve ekonomik gelişmelerle birlikte büyük demir yolu şirketleri kurulmuş ve sermaye hareketlerinin büyümesiyle muhasebeye olan gereksinim ve talep artmıştır. Artan gereksinimler sonucunda 19. yüzyılın ikinci yarısında muhasebeciler birleşerek yerel nitelik taşıyan işletmeler kurmuş ve örgütlenmişlerdir.

20. yüzyılın ikinci yarısıyla itibarıyla muhasebe insan kaynakları, uluslararası, sosyal ve enflasyon muhasebesi gibi konularda yeni kayıt ve raporlama teknikleri gibi önemli değişiklikler göstermiştir.

1977 yılında, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants – IFAC) dünyadaki tüm muhasebecileri temsilen muhasebe meslek örgütü olarak Münih'te kurulmuştur. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu, kamu yararı için

sürekli olarak yüksek kalitede hizmet verebilmek için mesleği geliştirerek ve onu yüceltmek amacıyla kurulmuştur. 130 ülkede 179 üyesi bulunan bu örgüt 2,5 milyonu daha fazla muhasebeciyi temsil etmektedir. IFAC muhasebe mesleğini tüm dünyada temsil eden, bu mesleğin en doğru şekilde yapılabilmesi için farklı alanlarda yönergeler ile standartlar hazırlayarak yayınlamaktadır.

20. ve 21. yüzyılda fırtına etkisi yaratan küreselleşme sonucunda ülke içinde tek bir muhasebe dili kullanılması için muhasebe standartlarının önemi anlaşılmış, ortak tek bir muhasebe dili sağlamak amacıyla birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Batı ülkelerinin birçoğunda yapılan düzenlemeler mesleki örgütler tarafından hazırlanarak muhasebe standartları komiteleri tarafından gerçekleştirilmiştir. ABD’deki “Finance Accounting Standarts Board (FASB) ve İngiltere’deki “Accounting Standards Board (ASB)” bu komitelerin en bilinenleridir. Komitelerin asıl amacı, muhasebe için ülkelerin kullanacağı dilin ortak olması yani ortak bir muhasebe dili yaratabilmektir. Ancak küreselleşme ile faaliyetlerin uluslararası boyut kazanması, herhangi bir kurumun finansal bilgilerini pek çok finansal tablo kullanıcıları tarafından paylaşımına sebep olmuştur (Kurtcebe, 2008, s.18).

2000’li yıllar muhasebede yaşanan skandallar ile bilinmektedir. Skandallar yatırımcıların finansal piyasalara ve muhasebe mesleğine olan güvenini oldukça sarsmıştır. Skandalların ardından, yatırımcılar açısından, şirketlerin daha şeffaf finansal raporlama yapması ve denetçilerin daha etik davranışlarda bulunması önem kazanmıştır (Arsoy, 2008, s.18). PALMANAT ve ENRON firmaları skandalların ardından yatırımcıların zamanında, doğru ve güvenilir bilgi almasıyla ilgili olarak hata ve eksikliklerin olduğu ortaya çıkmıştır. Ekonomi ve finans dünyası için köklü bir değişiklik olarak belirtilen standartların uygulanması bugün en başta Avrupa Birliği ülkeleri olmak üzere gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede uygulanmaktadır (Özkan ve Erdener, 2010, s. 49-86).

Dünyadaki ticari ilişkilerde küreselleşme sonucunda bilgi aktarımında şeffaflık kendini hissettirmiştir. Muhasebe uygulamaları ticari ilişkilerdeki gelişmeler sonucunda değişmiş, geçen son 25 yılda dünya çapında işletmeler arasında tek bir dil kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte, ülkelerin ticari uygulamalarına ve ticari yaşam biçimine yön veren yasal mevzuatta birçok değişikliğe sebep olmuştur. Bu değişiklikler ülkemizde

muhasebe kayıt ve raporlama tekniklerindeki gelişmeler günümüze kadar gereksinimlere cevap verebilmek amacıyla düzenli ve sürekli yenilenerek gelişecektir.

2.1.1. Türkiye'de Muhasebe Mesleğinin Gelişimi

Türkiye’de muhasebenin bugünkü duruma gelmesinde Avrupa ve ABD’nin etkisi büyüktür. Muhasebede Batı’nın etkisi Osmanlı İmparatorluğunun son döneminde başlamış, Cumhuriyetin ilk dönemlerinde de bu uygulama devam etmiştir. Batı tarzı uygulamaların etkisiyle hazırlanan 1850 tarihli "Kanunname-i Ticaret" muhasebe yasal düzene bağlanmıştır. Muhasebe Batı’da olduğu gibi Türkiye’de uzun zaman Genel Muhasebe ya da Ticaret Muhasebesi çerçevesinde kalmıştır ([http-3](http://3)).

Cumhuriyetin ilk yıllarıyla milli nitelikli özel işletme olmadığından ekonomi devlet tarafından yapılmaktaydı. Bu sebeple çağdaş muhasebe uygulamalarına ilk kez Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) öncülük etmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında ülkemizde muhasebe uygulamaları Fransız ekolünün etkisinde olması sebebiyle, devlet muhasebeyi yalnızca işletmeler üzerindeki vergi ve vergi benzeri amaçlara kontrol sağlayan bir araç olarak görülmüştür.

1926 yılından itibaren muhasebe özellikle Alman ekolünün etkisinde kalmıştır. Bu bağlamda Alman Ticaret Kanunu esas alınarak düzenlenen 856 sayılı Ticaret Kanunu 1926’da yürürlüğe girmiştir. Bu Kanun’da işletmelerin kar -zarar ve bilanço hesaplarının hazırlanması konularına önemli esaslar getirilmiş ve hesapların nasıl tutulacağı, kârın nasıl hesaplanacağı gibi benzeri hususlarda usuller düzenlenmiştir. 856 sayılı Ticaret Kanunu ile zorunlu tutulması gereken defterler belirlenmiştir (Öz ve Çevikcan, 2010, s.113-128).

Bu dönemde muhasebe uygulamalarında yapılan tüm yenilikler devletin vergi toplamak amacıyla gereksinim duyduğu bilgileri sağlamasına yöneliktir. Osmanlı’dan miras kalan muhasebe uygulamalarındaki vergi temelli düşünce Cumhuriyetin kuruluşunun ilk yıllarında etkisini sürdürmüştür. Bu yıllarda, özel sektördeki işletmeler ile ekonomik kalkınma gayesi 1923-1932 yılları arasında başarılı olmamıştır. Başarısızlığın sebebi, 1929’daki Büyük Ekonomik Buhran’dır. 1932 yılından sonra ekonomik kalkınmadaki gelişmenin hızlandırılması için devletçilik anlayışı benimsenmiştir (Altıparmak, 2002, s.37).

1933 yılından itibaren Almanya’da maliyet muhasebesine ilişkin çalışmalar devletçilik anlayışı ile yapılmaktaydı. Buna bağlı olarak iktisadi devlet teşekküllerinin temeli olan Türkiye Sanayi ve Maden Bankası ile buna bağlı olan fabrikaların, Sümerbank’ın muhasebe yapısı, kamu ve özel sektörde faaliyette bulunan Türkiye’deki işletmelere örnek niteliği taşımaktadır (Erdoğan, 2006, s.20). Fakat muhasebe uygulamaları vergi yasalarının etkisinden kurtulmayı başaramamıştır.

Türkiye, 1960 yılından sonra ABD ile yakın ekonomik ilişkiler kurduğundan ABD muhasebe uygulamalarının etkisine girmiştir. Tekdüzen muhasebe sistemi düzenleme çalışmaları da bu dönemde başlamıştır. Muhasebe ile ilgili yapılan tüm çalışmalar, ABD’nin Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri’nden (Generally Accepted Accounting Principles [GAAP]) yararlanılarak yapılmıştır.

Türkiye’de 1960’lı yıllardan itibaren planlı kalkınma dönemine geçilmiştir. Bu sebeple muhasebe tekniklerinin izlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Kamuda ve özel sektörde yatırım harcamaları esas itibarıyla önem kazanmıştır.

Bu dönemde ilk kez muhasebe teorisi ilgilileri ve muhasebe teorisini uygulayanların bir araya getirildiği bir komisyon oluşturulmuştur. Komisyon iktisadi devlet kuruluşlarının 1964 yılındaki mali işlerini inceleyerek tüm kuruluşlar için uygulanabilir olmasına dikkat etmiştir. Komisyon dört yıl boyunca yaptığı çalışmalar sonucunda sekiz adet el kitabı hazırlamışlardır. Kitaplar 1968 yılında yayınlanmıştır (Kızıl, Zorkalkan ve Türkmen, 2015, s.79).

1980’den sonra Türk ekonomisinde dışarıya açılma politikası izlenmiştir. Bununla birlikte uluslararası sermaye artışı hız kazanmıştır. Türkiye, sermaye artışı sebebiyle 1981 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)’nu kurmuştur. 1984 yılında yalnızca SPK’ya tabi işletmeler için geçerli olan Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri benimsenerek Sermaye Piyasası Kurulu Standart Hesap Planı yayımlamıştır. Düzenlenen hesap planı, muhasebe alanında özel sektöre dair yapılan ilk çalışmadır. Bu dönemde Sigorta Murakabe Kurulu tarafından yürütülen çalışmalar tamamlanmıştır. 01.01.1994 tarihinde yürürlüğe girecek şekilde sigorta sektörüne yönelik olarak tekdüzen hesap planı yayınlanmıştır.

Özel sektör için muhasebenin başlangıcı kabul edilen gelişme Maliye Bakanlığı tarafından 26.12.1992 tarihinde yayınlanan ve 01.01.1994 tarihinden itibaren

uygulanması zorunlu olan Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT)'nin yürürlüğe konulmasıdır. Yapılan düzenlemeler ile bilanço usulüne göre defter tutan gerçek ve tüzel kişilere ait teşebbüs ve işletmelerin faaliyet ve sonuçlarının doğru ve güvenilir şekilde muhasebeleştirilmesi, finansal tablolar aracılığı ile ilgililere sunulan bilgilerin tutarlılık ve karşılaştırılabilir özelliklerini koruyarak gerçek durumu yansıtmasının sağlanması ve işletmelerde denetim yapılabilmesi için yapılmıştır (Altıntaş, 2011, s.175-188).

2000'li yıllar karma ekol dönemi olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri yaşanan işletme krizleri sebebiyle sorgulanmış ve uluslararası muhasebe standartları hızlı bir şekilde uygulanmaya başlamıştır.

Türkiye'de faaliyet gösteren işletme ve kuruluşların 1994 yılında finansal tablolarını düzenlenmek ve muhasebe ilkelerinde tekdüzen sağlayabilmek için Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB) bünyesinde Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK) kurulmuştur. TMUDESK, Türkiye'de Uluslararası Muhasebe Standartlarını uygulama, mevzuatı temelde 19 standart yayınlamıştır (Kocamaz, 2012,s. 116). Kamunun dâhil olmadığı ve sivil kuruluş tarafından hazırlanan bu çalışma başarılı olamamıştır.

TMUDESK yaptığı bu çalışmayla uzun soluklu başarılar elde edememiştir. TMUDESK'un yerine 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na ve 4487 sayılı Kanunla eklenen 1. madde ile Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) kurulmuştur. TMSK başlangıçta Başbakanlık'a, daha sonra Maliye Bakanlığı'na bağlanmıştır (Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu, 2008, s.5). Bu dönemde Türkiye'de muhasebe uygulamaları ABD'nin ve Avrupa ülkelerinin etkisi altında kalmış bu sebeple karma yapıda gelişmeye sebep olmuştur (Güvemli, 2001, s.13).

Türkiye'nin Avrupa Birliği (AB)'ne tam üyelik sürecinin başladığı 03.10.2005 tarihinden itibaren uyum zorunluluğu doğmuştur. 1999'da kurulan ve 2007 yılında Türk Ticaret Kanunu (TTK) taslağını oluşturmakla görevlendirilmiş komisyon Alman ve İsveç kaynaklarından faydalanmıştır. Ayrıca yeni TTK taslağında TMSK'nin yetkileri ve yayınlamış olduğu Türkiye Muhasebe Standartları (TMS)'na yer almıştır. TMS'nin yayınlanmasının ardından, 2005 yılı itibariyle SPK mevzuatına tabi borsada işlem gören

şirketlerin TMS'leri uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. Bu düzenleme ile Türkiye'de ilk defa gerçeğe uygun finansal rapor hazırlama zorunluluğunun getirilmiştir. Fakat uygulama kapsamı oldukça sınırlıdır (Kocamaz, 2012, s.105-120).

2011 yılında TMSK, kavramsal çerçeve haricinde 38 adet standart (9 adet Finansal Raporlama Standardı ve 29 adet Muhasebe Standardı) ve 26 adet Standart yorumu Türkçe'ye çevrilmek şartıyla tebliğler şeklinde Resmî Gazete'de yayımlanmıştır. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu tarafından yayınlanan standartlar ile bu standartlara uyum sağlanmıştır (Karabayır ve Ertugay, 2010, s.197).

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) 14.02.2011 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanmış, muhasebe uygulamalarını içeren maddeler 01.01.2013 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir. 6102 Sayılı TTK sermaye şirketlerinin tümüne Türkiye Muhasebe Standartları'na göre finansal tabloların hazırlanması ve bağımsız denetimi zorunlu hale getirmiştir. Ancak 2013 yılında yapılan düzenleme ile TMS kapsamında finansal tablolarını uygulama zorunluluğu kapsamı muhasebe ile ilgili olanları itibarıyla uygulaması daraltılmıştır.

2011 tarihli TTK'de adı geçen TMSK, hükmen ortadan kaldırılarak Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) kurulmuştur.

Kamu bürokrasisinde, muhasebe alanındaki düzenlemeleri özellikle ekonomik olayları etkin ve doğru bir biçimde rakamlara dönüştürmek ihtiyacı muhasebenin sürekli gelişmesine yol açmıştır. Günümüzde bilgi teknolojisinde meydana gelen genişleme ve internet kullanımının yaygınlaşması da kayıt tutma sanatı olarak da bilinen muhasebenin şekillenmesinde önemli rol oynamıştır (Dimitriu ve Matei, 2015, s.665).

Muhasebe mesleğinde önceleri kâğıt ortamında tutulan beyannameler ve defterler Maliye Bakanlığı tarafından hayata geçirilen e-fatura, e-defter, e-yoklama, e-arşiv, mali mühür, e-denetim projeleri ile dijital ortamlarda tutulmaya başlanmıştır. Günümüzde yaşanan dijital dönüşüm muhasebe mesleğinde devrim niteliğinde farklı e-sistemleri ortaya çıkarmıştır. Elektronik uygulamalara geçiş ile bilgi teknolojilerinin muhasebe uygulamalarındaki rolü artmıştır. Böylelikle muhasebe uygulamalarındaki kalite yükseltilmiş ve etkinlik arttırılmıştır.

2.1.2. Muhasebenin Önemi

Muhasebe, kuruluş ve işletmelerin finansal nitelikteki tüm işlemlerini takip eden, işlemleri kaydeden ve raporlayan mesleki bir bilim dalıdır ve muhasebe tüm kuruluşlar için büyük önem arz etmektedir. Muhasebe yalnızca kâr amaçlı olarak kurulan ulusal ve uluslararası şirketlerin değil; aynı zamanda devlet, dernekler, vakıflar, vb. gibi kuruluşların finansal nitelikteki tüm işlemlerini takip ettiğinden oldukça önemlidir.

İşletmelerin dili olarak nitelenebilecek olan muhasebe işletmelerin belli bir dönemdeki faaliyetleri nedeniyle ne kadar kar veya zararının olduğunu hesaplamakla görevlidir. Muhasebe, vergi borcunu hesaplamak için devlet ve üçüncü kişiler tarafından kullanılan bir sistemdir. Muhasebe sayesinde çıkarılan sonuçlara göre devlete ödenecek vergiler hesaplanarak ve bildirilerek işletmelerin kamuya en büyük yükümlülük yerine getirilmiş olur. Bu konu da muhasebeye mali hukuk yardımcı olmaktadır. Hukukla iç içe geçmiş bir sistem olan ve kanuni zorunluluk taşıyan muhasebe, işletmenin dış bilgi kullanıcıları ile olan finansal iletişimini sağlayan önemli bir yaşayan organizmadır.

Muhasebe aynı zamanda bir karar alma mekanizması gibi donatılmıştır. İşletme yöneticileri bu bilgileri kullanarak, işletmenin finansal açıdan hangi durumda olduğunu görmektedir ve daha sonraki yollarını da buna göre yönlendirmektedirler (Ceylan, 2011, s.3). Muhasebe yalnızca işletmeyi yönetenlere değil, işletmeye ilgi duyan herkese gerçek bilgiler vermektedir. Dış bilgi kullanıcıları muhasebe sistemlerini kullanarak, şirketlerin finansal durumları hakkında bilgi sahibi olurlar. Elde edilen bilgiler yardımıyla şirketlerle iş ortaklığı yapıp yapmayacaklarına karar verirler. Yatırımcılar da şirketlerin finansal durumuna bakarak şirket ile alışveriş yapmak, şirketin pay senedi satın almak gibi işlemlere yönelebilirler (http-4).

Muhasebe işletmenin amacına ulaşması, kanuni zorunluluk olması gibi durumlarda açısından taşıdığı gibi toplumsal gelişmişlik düzeyiyle ilgilidir. Bu bağlamda muhasebenin gelişmesi toplumsal gelişmişlik düzeyi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Muhasebe günümüze ekonomik, sosyal, siyasal ve çevresel birçok dinamik sayesinde ulaşmıştır. Tersinden bakıldığında, muhasebenin (yazının, kaydın, hesaplama kültürünün) toplumsal gelişmeye desteği de yadsınamaz bir gerçektir (Daştan, 2017, s.1258). Bazı muhasebe tarihçilerine göre toplumsal gelişmenin mihenk taşı arasında gösterilen yazı ve rakamın bulunuşunu muhasebeyle ilişkilendirmektedir.

Ayrıca insanların hesaplama (muhasabe) gereksiniminden kaynaklı olarak yazı ve rakamlar ortaya çıkmış ve buna bağlı gelişmiş olabileceğini öne sürerler (Can, 2007, s.2).

Muhasabe her kuruluştaki mutlak bir sistemdir. Farklı birçok sektör olduğundan ve hangi amaçla kurulursa kurulsun muhasabe bölümünün olduğu düşünüldüğünde muhasabenin ve muhasabe mesleğinin ne kadar yaygın olduğu anlayabiliriz.

2.1.3. Muhasabe Mesleğine Gereksinim Sebepleri

İşletmelerin tamamı için muhasabe önem taşımaktadır. Muhasabe işlemlerini doğru ve eksiksiz yapabilecek nitelikli meslek elemanlarına gereksinim bulunmaktadır. Ülkemizde nitelikli muhasebeci yetiştirmek amacı ile uzun yıllardır orta öğretim ve yükseköğretimde muhasabe eğitimi verilmektedir. Bunlara ek olarak, meslek kuruluşları da devamlı mesleki eğitim amacıyla çalışmalar yapmaktadırlar (Şengel, 2011, s.1).

Muhasabe mesleği; ülkenin ekonomik bütünlüğünü sağlayan işletme ve kuruluşların muhasabeye yönelik uygulamalarını kanunlara, standart ve kurallara uygun olarak tarafsız, doğru ve güvenilir şekilde yürüten kişilerin yaptıkları meslek dalı olarak tanımlanmıştır (Çukacı, 2006, s.95).

Bir işletmenin mali nitelikli işlemlerini kaydeden, tasnif eden, özetleyen, analiz eden, ve ulaştığı sonuçları ilgili taraflara ileten, denetim yapma amacıyla bilgi üreten, yönetim faaliyetlerini takip eden, muhasabe politikalarını hazırlayan, hesap planını yapan ve finansal raporları tasarlayarak muhasabe faaliyetlerini yürüten, yönetimin gereksinim duyduğu özel raporları üreten, vergi ile ilgili işlemleri ve beyannameleri düzenleyen birey olarak belirtilmektedir (Bektöre ve Sözbilir, 2007, s.17).

Ekonomik hayatın en temel unsuru küreselleşme muhasabeyi de etkilemiştir. Bu süreç muhasabe meslek elemanlarını ticari hayattaki değerleri artırmıştır. Sağlanan muhasabe bilgileri işletme yöneticilerin, hissedarların, yatırımcıların kararlarını ayrıca devletin ve toplumun alacağı kararları etkilemektedir.

Muhasabe mesleği uzun bir geçmişi olan, sahip olduğu fonksiyonlar sebebiyle geçmişten günümüze ticari hayatın her alanına yön veren, buna bağlı olarak sosyal hayata da etkileyen, işletme, toplum ve devlet açısından önem taşıyan bir meslektir. Muhasabe tarihi boyunca, her ülkede farklı uygulanmış ancak içinde bulunduğumuz dönemde

ekonomideki değişikler sebebiyle birbirlerine uyumlu hale getirilmiştir.15. yüzyılda yaşamış olan Luca Pacioli'nin muhasebeye yaptığı katkılardan bugüne kadar nitelikli muhasebecilerin ve muhasebe şirketlerinin, toplum ve işletme dünyasında üstlendiği rolün her geçen gün arttığı bilinmektedir. Nitelikli olarak yetişmiş meslek mensubundan gelirinin çok üzerinde tutarlardan sorumlu tutulmaları ve bunu bir kamu hizmeti olarak yapmaları beklenmektedir.

Son yıllarda ülkelerin ekonomik sınırları coğrafi sınırlar dışına taşmıştır Ekonomik sınırların kalkması radikal değişikleri de beraberinde getirmiştir. Ticaretin uluslararası bir düzeye ulaşması, rekabetin artması, yenilenen teknolojiyle bilgisayar ortamındaki değişikler muhasebe alanında da dönüşümleri başlatmıştır. Bu dönüşüm meslek mensuplarından beklenti ve istekleri artırmıştır. Toplumun düzelmesi ve gelişmesi amacıyla muhasebeciler kendilerine büyük sorumluluklar yüklediğinin farkındadır. Gelişen ekonomin en önemli araçlarından olan muhasebeden beklentilerinin değişmesi sebebiyle, muhasebeden elde edilen bilgiler hem zaman unsurunu hem de güvenilirlik unsurunu da baskı altına almaktadır. Üretilen bilgilerin doğruluğu, güvenilirliği, anlaşılabilirliği ve tam zamanlı olması gereklidir. Bu kadar vazgeçilmez olan bilgileri sağlayacak muhasebe meslek mensubunun da niteliklerle donatılması önem kazanmaktadır (Şengel, 2011, s.170).

Muhasebeciler, muhasebeden sağlanan verilerin doğruluk derecesini yükselterek güvenilir bilgileri üreterek işlenebilir duruma getirilmesini sağlamaktadır. Muhasebecilerin işletme ile ilgili yüklendiği sorumlulukların yanında kamu hukuku açısından yetkilerle donatılmıştır. Muhasebe mesleğini tercih eden kişiler; devlete, müşterilerine, topluma, mesleki kuruluşlara ve kendilerine karşı sorumlulukları vardır. İşletme sahiplerinin de mali durumları hakkında bilgi edinme hakkı vardır. İşletmeler büyüdükçe bilgi edinme gereksinimleri giderek artar. Özellikle günden güne artan rekabet ortamında işletme sahiplerinin doğru karar alabilmeleri için doğru, tam ve zamanında ulaşabilecekleri muhasebe bilgilerine gereksinimleri vardır. İşletmenin varlıklar, kaynakları, stokları, kârlılık durumu, yıllara göre performansını öğrenerek buna göre karar almaları gerekmektedir. Bu durum da muhasebecilik ve mali müşavirlik mesleğine gereksinimi göstermektedir (Kahveci, 1991, s.1).

Devletin, işletmelerden aldığı vergiyle aslında işletmelere belli oranda ortak olduğunu göstermektedir. Bu noktada muhasebecin ve mali müşavirin önemi ortaya

çıkmaktadır. Devletin mükelleflerden vergi alacağını doğru şekilde hesaplayarak kamu hizmetlerinin de etkin şekilde sağlayabilmesi, işletmelerin ve şahısların vergi beyanlarını sağlıklı bir muhasebe sistemiyle takip ve beyan etmesiyle sağlanmaktadır. Devlet ve işletmelerin dışında kamu yararının gözeten düzenleyici kurumlar ve bankalar gibi kurumların da görevlerini yerine getirebilmeleri, işletmelerden, kişilerden ve devlet kurumlarından en doğru muhasebe bilgilerini sağlayabilmeleri ile mümkündür (Raepers ve Çallıalp, 2016, s.184).

Muhasebeci ve mali müşavirin bu fonksiyonları üstlenmesi kamu görevi yaptıklarını göstermektedir. Sadece bu fonksiyonlarıyla bile çok önemli bir kamusal görev üstlenmişlerdir. Devletin vergi amacıyla istediği defterleri tutmakla sorumlu olan ve beyanname düzenleyen meslek mensupları faaliyetlerin muhtemel sonuçlarını analiz ederek gerekli uyarılarda bulunabilir ve karar verme mekanizmasında söz hakkını sahip olabilmektedir.

Muhasebe mesleği; özellikle gelişmekte olan ülkeler için kaynakların belirlenmesi, güvenilir bilginin sağlanması ve ülke çapında denetim fonksiyonunu yaygınlaştırabilmenin tek yoludur. Bu sebeple el üstünde tutulması gereken profesyonel bir meslektir. Gelişmekte olan ülkeler de kayıt dışı ekonomi en ciddi sorunlarından biridir. Muhasebecilik ve mali müşavirlik mesleği, vergi ile olayların yakından izlendiği ve finansal işlemlerin ilk basamağında olmasından dolayı büyük önem taşımaktadır. Mükellefler, muhasebecilere ve mali müşavirlere, vergi yasaları ile ilgili karşılaşılan problemlere çözüm üretmek ve kayıt ile beyanlarının yasalara uygunluğunu sağlamak amacıyla başvurumaktadırlar (Akkoç ve Demir, 2011, s.5). Muhasebe meslek mensupları kayıt dışı ekonominin önlenmesi hususunda daha etkin görev ve sorumluluk üstlendiği sürece, bir taraftan kayıt dışı ile mücadelede başarı elde edilirken, diğer taraftan ise devletin denetim gücü daha verimli alanlarda kullanılabilecektir. Böylece, devletin vergi inceleme yükü önemli ölçüde azalacak, vergi kayıp ve kaçığı sayısı düşecek ve vergi mükellef sayısının artması sağlanacaktır. Bu da ülke ekonomisine önemli bir katkı sağlayacaktır.

Toplunun etkin şekilde işleyen mali ve ekonomik bir yapıya sahip olmasına, ülkenin gelişerek seviyesinin yükseltilmesine vergi gelirlerinin artırılmasına ve ekonomik kalkınmanın sağlanmasında direkt etkisi olan mesleklerin arasında muhasebe mesleği bulunmaktadır (Ertaş, 2017, s.20).

Geçmiş beş bin yıl öncesine uzanan muhasebe, geçirdiği gelişmelerle günümüzde bir bilim dalı olarak uygulanan karmaşık bir mesleğe dönüşmüştür. Bu gelişmeler ile muhasebe hizmetleri, sadece vergi otoritesinin gerekliliklerini karşılama anlayışından uzaklaşıp, Amerikan Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (US-GAAP) Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) gibi uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun finansal tabloların da hazırlandığı, şirket yönetimlerinin esnek yönetim raporlaması, bütçe ve planlama gereksinimlerine de cevap verebilecek durumda olan ayrıca tüm ortaklara katma değer yaratabilen bir konuma gelmiştir.

Muhasebe mesleğinin icra edenlerin topluma karşı olan sorumlulukları önemli olduğundan, önemsiz olarak düşünülen bir kayıt hatasının şirketin yöneticilerinin yanlış bir karar almasına sebep olabileceği veya vergi idaresine eksik ve yanlış beyana sebep olabileceği unutulmamalıdır (Çallıalp ve Raepers, 2016, s.185).

İşletmeler arası küresel rekabet ortamında, kurumsal yapının oluşması ve rekabetin yoğunlaşması, yapılan hizmetlerin kalitesinin artırılmasına ek olarak katma değerli yeni hizmet alanlarının açılmasıyla muhasebeci, dünya çapında istikrarı koruyucu ve arttırıcı görev üstlenmektedir. Mesleğin yaratacağı katma değer düştüğünde çağdaş dönüşümü gerçekleştirme sorumluluğu üstlenmesiyle muhasebe hem bilim dalı hem de meslek olarak kilit bir konuma gelmiştir. Mesleği yapabilmenin de büyük bir sorumluluk ve çaba gerektirdiği de ortadadır.

2.1.4. Muhasebe Meslek Yasası ve Yönetmelikleri

Geçmiş 1932’li uzanan muhasebe mesleğinin yasal statüye kavuşturulma çabaları 1 Haziran 1989’da yürürlüğe giren kanunla hayata geçirilmiştir. Mesleğin 1989 yılına kadar yasal statüye kavuşamamasının sebepleri şöyle sıralanabilir;

- Mesleğe yalnızca vergi anlayışıyla bakılması,
- Meslek mensubu sayısının yeterli olmaması,
- Meslek mensuplarının mesleki bilgi seviyelerinin yetersiz olması,
- Meslek mensuplarının kendi kendini örgütleyememesi,
- Mesleğe ilgili meslek kuruluşlarının sahip çıkamamasıdır.

Türkiye’de yasa çıkarılıncaya kadar muhasebe mesleğinin yasal bir dayanağı bulunmadığından hiçbir sınır ve ölçü kabul etmeden her kişi meslek mensubu olarak

kabul edilmiştir. Ancak işletmelerin günden güne büyüyerek karmaşılaşması, topluma güvenilir finansal bilgi sağlamanın zorunlu hale gelmesi, mesleği icra ederken uzmanlık ve tekdüzelik olması gerekliliği, meslek mensuplarının kendilerini örgütlemek istemeleri gibi sebeplerle 3568 Sayılı Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu 20194 sayılı Resmî Gazete ‘de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Böylece meslek yasal düzenlemeye kavuşmuştur. Bu yasada mesleğin konusu, mesleğe giriş koşulları ve meslek ile ilgili özel durumlar düzenlenmiştir.

Meslek Yasası yürürlükte iken değişen koşullar sonucunda yasanın yeniden gözden geçirilmesi gerekmiştir. 3568 Sayılı Yasada muhasebecilik mesleği; Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Malî Müşavirlik olarak üçe ayrılmıştır. 3568 Sayılı Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Malî Müşavirlik ve Yeminli Malî Müşavirlik Kanununda değişiklik öngören 5786 Sayılı Kanun, 26.07.2008 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Böylece 5786 Sayılı Kanunla birlikte Serbest Muhasebecilik mesleği kaldırılarak mesleki Serbest Muhasebeci Malî Müşavirlik (SMMM), Yeminli Malî Müşavirlik (YMM) olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Çerikcioğlu, 2016 s.27).

3568 Sayılı Kanunun 1. maddesinde Serbest Muhasebeci Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB)’nin kurulmasına karar verilmiştir. Yapılan bu düzenleme de işletmelerde faaliyetlerin ve işlemlerin sağlıklı ve güvenilir bir şekilde işleyişini sağlamak, faaliyet sonuçlarını ilgili mevzuat çerçevesinde denetlemeye, değerlendirmeye tabi tutarak gerçek durumu ilgili taraflara ve resmi mercilere tarafsız bir şekilde sunmak ve yüksek mesleki standartları gerçekleştirmeye yönelik esaslar belirlenmiştir.

2.1.5. Muhasebe Meslek Mensubunun Görev ve Yetkileri

Muhasebe mesleği ticari hayatta önemli görevler üstlenmektedir. Sosyal hayata, işletme ve topluma etki etmesi, kamu için önemli sorumluluklar yüklenmesinden dolayı önem taşımaktadır. Muhasebe doğuşundan bu yana birçok ülkede farklı şekilde uygulanmıştır. Günümüzde birbiriyle eş güdümlü hale getirilen muhasebe sistemleri sayesinde küresel ekonominin de önü açılmıştır. Muhasebeciler, mesleklerinin kendilerine yüklediği görevler göz önüne alındığında ticari hayatın düzelmesi ve

toplumun gelişmesi adına büyük sorumluluklar taşıdıklarının farkındadırlar. Dünyanın gittikçe çoğalan problemlerine çözüm bulabilmek için muhasebeciler analiz etme, değerlendirme gibi becerilerini ortaya koyarak toplumsal misyonlarını tamamlamaları gerekmektedir. Muhasebe meslek mensuplarının toplum ve kamu için sağlıklı bir şekilde hizmet verebilmeleri ve hizmeti kimlerin vereceğine dair genel ve özel şartlar 3568 Sayılı Kanun ile düzenlenmektedir.

İlgili Kanunun 4-11. maddelerinde meslek mensubu olabilmenin genel şartları şöyle belirlenmektedir.

- a) T.C. vatandaşı olmak (yabancı serbest muhasebeci malî müşavirler hakkındaki hüküm saklıdır)
- b) Medeni hakları kullanma ehliyetine sahip bulunmak
- c) Kamu haklarından mahrum bulunmamak
- d) Türk Ceza Kanununun 53.maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, milli savunmaya karşı suçlar, devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık suçlarından mahkûm olmamak
- e) Ceza veya disiplin soruşturması sonucunda memuriyetten çıkarılmış olmamak
- f) Meslek şeref ve haysiyetine uymayan durumları bulunmamak.” olarak sayılmıştır.

Genel şartlar ile özel şartların dikkate alınması gerekir. Kanunun 5. maddesinde Serbest Muhasebeci Mali Müşavir olabilmenin özel şartları sayılmıştır.

- a) Hukuk, iktisat, maliye, işletme, muhasebe, bankacılık, kamu yönetimi ve siyasal bilimler dallarında eğitim veren fakülte ve yüksekokullardan veya denkliği Yükseköğretim Kurumunca tasdik edilmiş yabancı Yükseköğretim Kurumlarından en az lisans seviyesinde mezun olmak veya diğer yükseköğretim kurumlarından lisans seviyesinde mezun olmakla beraber bu fıkra da belirtilen bilim dallarından lisansüstü seviyesinde diploma almış olmak

b) En az üç yıl staj yapmış olmak

c) Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik sınavını kazanmış olmak

Kanunları uyarınca vergi inceleme yetkisini almış ve mesleki yeterlilik sınavında başarılı olduktan sonra yeminli mali müşavirlik sınavını vermiş olanlarda, serbest muhasebeci mali müşavirlik sınavını kazanmış olma şartı aranmaz.

d) Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ruhsatını almış olmak olarak sıralanmıştır.

Yeminli Mali Müşavir Olabilmenin Özel Şartları ise kanunun 9. maddesinde düzenlenmiştir. Yeminli mali müşavir olabilmek için;

a) En az 10 yıl serbest muhasebeci mali müşavirlik yapmış olmak

b) Yeminli mali müşavirlik sınavını vermiş olmak,

c) Yeminli mali müşavir ruhsatını almış olmak şartları aranır.

Muhasebe mesleğinin kriterleri yanında teknik yeterliliğe sahip meslek mensuplarının ahlaki sorumluluk anlayışı taşıması gerekmektedir. Böylece muhasebede güvenin, etkinliğin sağlanması ve sürdürülebilmesi olası değildir.

Muhasebe meslek onurunun sürekli korunabilmesi için meslek mensuplarının etik değerlere sahip olmaları gerekmektedir. Meslek etiğinin en önemli kısmı, dünyanın farklı yerlerinde aynı mesleği icra edenlerin önceden belirlenen davranış kurallarına uygun davranmasının gerektirmesidir. Meslek etiği, insanlarla ilişkileri temel alarak, mesleği aynı olan bireylerin birbirleri ile ilişkilerinde önceden belirlenmiş olan davranış kalıplarına uymaları gerekliliğini ifade etmektedir (Aydın, 2001, s.50-64).

Muhasebede meslek etiği; müşterilere, topluma ve diğer kesime karşı standartlara bağlanmış ahlaki davranışlarla hizmet verilmesi anlamını taşımaktadır. Bahsi geçen hizmeti yapan kişiler uzmanlıkta yeterli sorumluluğu taşıyan, güvenilirlik sağlayan, tarafsız ve dürüst olma niteliklere sahip olmak zorundadır (Çiftçi ve Çiftçi, 2003, s.82). Muhasebe mesleğinin topluma karşı taşıdığı sorumlulukların yanında toplumunda meslek mensubundan bazı beklentileri vardır. Bu noktada da meslek etiği önemli bir yer tutmaktadır. Muhasebe sistemi içerisinde işletmelerin mali işlemleri kaydedilmekte, sınıflandırmakta, özetlenmekte ve mali tablolar vasıtasıyla ilgililere iletilmektedir. Bu özellikler göz önüne alındığında özellikle ilgili kişilere doğru, kişilere ve güvenilir bilgi kanunlara ve toplumun değer yargılarına uygun, güvenilir bilgileri sunma görevi ön plana çıkmakta ve bu noktada direkt olarak meslek etiği devreye girmektedir. Muhasebe meslek

mensubunun mesleği icra ederken etik yaklaşımdan uzaklaşması durumunda sadece ilgili taraflar değil hizmet verilen ülkedeki birçok kesimi etkilemektedir. Bu noktadan bakıldığında; etik kurallara bağlı kalınması meslek mensuplarının hizmet verdikleri ülkelerdeki; ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel yapılara doğrudan, dolaylı olarak veya olumlu, olumsuz yönüyle etkileri olacaktır. Muhasebe mesleğinde etik muhasebenin bilgi sunma işlevi de dikkate alındığında meslek mensupları tarafından kanunlara ve toplumun değer yargılarına uygun ve güvenilir bilgilerin sunulmasıdır (Baş ve Özocak, 2001, s.195-196).

Uluslararası kuruluşların yapmış olduğu çalışmalar muhasebe meslek etiğine olan yaklaşımın oldukça önemli düzeyde olduğunu göstermektedir. *Yasal olarak muhasebe mesleğini düzenlemek için yetkilendirilmiş, meslek için yeterli tüm kriterlere sahip olan (muhasebe meslek örgütü tarafından üye olabilmesi için tüm koşulları taşıyan) kişiler profesyonel muhasebeci olarak kabul edilmektedir. (Pekdemir, 2000, s.43).*

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC), 1998 yılında Profesyonel muhasebeciler için “Ahlak Kuralları” çıkarmıştır. Meslek etiği ile ilgili kuralların tümü yasada üç temel başlıkta birleştirilmiştir. Birinci başlıkta, muhasebecilerin tümünü kapsayan etik ilkeler mevcuttur. Bunlar, dürüstlük ve tarafsızlık, etik çatışmaların engellenmesi, mesleki yeterlilik, gizlilik ve vergi uygulamaları ilkeleridir. Ayrıca teknik standartlara ve etik kurallara öncelik verilmesi ve meslek mensupları ile ilgili basında yayın yapılmaması gibi ilkelerde bu başlık altındadır. Serbest çalışan muhasebeciler için hazırlanan ikinci başlıkta etik ilkeler ile ilgili düzenlemeler vardır. Bu ilkeler ise, bağımsızlık, mesleki yeterlilik ve muhasebeci olmayanlardan yararlanılmasına dair sorumluluklar, ücret ve komisyonlar, serbest muhasebecilikle bağdaşmayan uygulamalar, diğer serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebecilerle ilişkiler, kamu yararına uygulamalar, reklam yapma ve teşvihtir. Üçüncü başlık ise, mesleğini bağımlı olarak yürüten muhasebecilere yönelik hazırlanan ahlâk kurallarını içermektedir. Bunlar; işverenlerle çatışma, meslekte profesyonelleşme, meslektaşların desteklenmesi ve bilginin sunulmasıdır (Pekdemir, 1999, s.22).

Amerika’daki Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA) 1988 yılında Mesleki Davranış Yasası’nı çıkarmıştır. Yasada bulunan davranış kuralları, yapılması gerekenleri içeren prensipler ve meslek ahlâkına uygun olmayan davranışları

açıklanmakta, 6 temel standart ve 11 etik kuralı içermektedir. Bu yasa mesleği muhasebe olan her meslek mensubunun için uyulması zorunlu kuralları kapsamaktadır.

Mesleki Davranış Yasası'ndaki 6 temel standart şöyledir;

1. Sorumluluk: Bağımsız olarak çalışan meslek mensuplarının mesleklerini yürütürken mesleki duyarlılık ve ahlaki değerleri göz önüne tutularak müşterilerine, meslektaşlarına ve kamuya karşı eşit mesafeli olduklarını bilerek faaliyetlerin herhangi bir tarafın lehine veya aleyhine bozulmamasının sağlanmasıdır.

2. Kamu Yararı: Meslek mensupları yaptığı tüm faaliyetlerde kamu yararına hizmet etmek zorundadırlar ve kamu güveninin aleyhinde durumların ortaya çıkmasını engellemeleridir.

3. Dürüstlük: Kamu yararını sağlamaya yönelik olarak meslek mensupları mesleki sorumluluklarını dürüst bir şekilde yerine getirmek zorundadır.

4. Tarafsız ve Bağımsız Olma: Meslek mensubu mükelleflerine ücret karşılığı hizmet sunuyor dahi olsa tarafsız olmalı ve mükellefleriyle çıkar ilişkisi kurmamalıdır.

5. Özenli Çalışma: Meslek mensubu taraflardan birini mağdur etmeyecek şekilde sorumluluk bilinciyle teknik standartlarını ve etik değerlerini iyi bilmeli, yeteneğini ve sunduğu hizmetin kalitesini arttırmaya çalışmalıdır. Buna ek olarak disiplinli ve düzenli bir çalışma içerisinde yer almalıdır.

7. Sunulan Hizmetin Kapsam ve Niteliği: Meslek mensubunun vereceği hizmet kapsamını ve niteliğini yasada belirtilenler meslek etiği göz önünde bulundurarak tercih etmelidir.

1. Bağımsızlık: Mesleğini icra eden meslek mensubu faaliyetlerini yürüttüğü işletmeden her zaman bağımsız olmalıdır. Denetçinin bağlı bulunduğu müşterisiyle finansal iş ilişkisinde olması, firmaya danışmanlık yapması gibi durumlarda bağımsızlık zarar görmüş olur. Bir meslek mensubu faaliyetlerine yaparken işin sadece bir taraf veya devlet için yapıldığı düşüncesi ile hareket etmelidir.

2. Dürüst ve Tarafsız Olma: Meslek mensubu faaliyetlerini çıkar çatışmalarına girmeden, herhangi bir kişinin, grubun etkisi altında kalmadan dürüst ve tarafsız davranarak gerçekleştirmelidir.

3. *Genel Standartlar:* Meslek mensupları yaptığı tüm faaliyetler için meslek örgütleri tarafından düzenlenmiş olan standartlara göre hareket etmelidir

4. *Standartlara Uyuma:* Meslek mensupları mesleki faaliyetlerini yürütürken mesleki kuruluşlar tarafından yayınlanmış bulunan standartlara uymak zorundadır.

5. *Muhasebe İlkeleri:* Bu prensipler meslek mensuplarının Genel Kabul Görmüş Muhasebe Kavram ve İlkelerine uygun davranışlarda bulunmasını içermektedir.

6. *Müşteriyle İlgili Bilgilerin Gizliliği:* Meslek mensupları adına iş yaptıkları müşteriye ait olan muhasebe ve ekonomik bilgileri müşterinin izni olmadan açıklayamaz. Sır nitelikli olarak görerek koruması gerekmektedir. Mahkeme çağrısı olması durumunda üye buna uymak zorundadır ve müşteri bilgilerini ilgili ve sorumlu kişilere iletme sorumluluğu taşımaktadır.

7. *Şarta Dayalı Ücret:* Meslek mensubu gerçeklerin saklanılmasına ve değiştirilmesine dair ücret tekliflerini her zaman reddetmelidir.

8. *Uygunsuz Davranışlar:* Meslek itibarını ve dürüstlüğünü zedeleyen davranışlardır.

Reklam Yapma: Meslek mensubu yanlış ve aldatıcı reklam, söylemlerle müşteri sayısını arttıramaz.

9. *Komisyon ve Danışma Ücretleri:* Meslek mensuplarının hiçbir bir ürün veya herhangi bir mal için bir meslektaşına tavsiye ve tanıtma için müşterilerden komisyon ve ücret isteyemez.

10. *Mesleği İcra Biçimi ve İsim:* Meslek mensubu kanunların vermiş olduğu yetkilerini kullanmak için şahıs işletmesi, adi ortaklık veya anonim şirket biçiminde örgütlenebilir. Kullandığı isim de aldatıcı olmamalıdır. Kanunu vermiş olduğu meslek unvanı dışında hiçbir unvan ve isim kullanamamasıdır.

Bu temel kurallara ek olarak, hızlı globalleşme ve bilgi teknolojisinde yaşanan değişiklikler sonucunda meslek mensupları becerilerini geliştirip mevcut becerilerine yenilerini eklemeleri gerekli olmuştur. Başarılı bir muhasebe meslek mensubunun teknik, yönetsel, ifade becerilerini iyi bilmesi gerekmektedir.

Teknik beceri ile anlatılmak istenen, bir meslek mensubunun muhasebe prensiplerini, vergi uygulamalarını bilmesidir. Yönetsel beceri ise bir meslek

mensubunun işletme yönetimi ilke ve tekniklerini bilmesi gereğidir (Banar ve Ekergil, 2010, s.9-10). Muhasebeci yeni teknolojilere, yeni kültürlere, yeni fikirleri her zaman açık olmalı ve bunlara hızlı uyum göstermesi gerektiğini unutmamalıdır.

Kişisel beceriler arasında en önemlisi birbirinden farklı bireylerle etkili grup çalışması yapabilmelidir. İnsanları etkileyebilme, iş arkadaşlarını motivasyonunu sağlama, toplantıları yönetme, nezaketli olma diğer kişisel beceriler arasındadır. Ayrıca kriz yönetimi sağlama, işleri organize etme, kültürleri birbirinden farklı olan bireylerle ortak çalışma yapabilme, anlaşma ve yönlendirme, ahlaki sorumluluk taşıma, sorumluluk alabilme, özsaygı, dürüstlük, tarafsızlık, işletme ve kendi kaynaklarını doğru kullanım, etkili ve verimli zaman yönetimi gibi niteliklerin meslek mensuplarında olması gereken nitelikler arasındadır.

Meslek mensubunun muhasebeden farklı olarak ekonomi, psikoloji, matematik, istatistik konularında bilgi sahibi olması gerekir. Tarihteki olayların akışını ve farklı kültürleri, kişisel ve sosyal değerleri bilmesi, ekonomik, sosyal politik konu, düşünce ve güçler hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Sanat, edebiyat ve bilim konularından haberdar olması gerekmektedir. Bir meslek mensubunda olması gereken diğer bir özellik ise entelektüel beceridir. Bu kavram anı olarak ortaya çıkan problemlere karşı çözüm üretebilme, problemleri öngörebilme, problemleri ortaya çıkarma, çözüm yollarını herkesin uygulayacağı şekilde üretebilme, belirli bir duruma sebep olan güçleri belirleyebilme, bunların etkilerine yönelik tahminde bulunabilme, etik konuları belirleme, etik ilkelere sahip çıkabilmesidir. Ayrıca ani şekilde ortaya çıkan isteklere cevap bulabilme, kıt kaynaklar arasında öncelikleri belirleyebilme ve işleri olması gereken şekilde organize edebilme gibi tüm becerileri içermektedir.

Özellikle geçen yıllarda gündeme gelen şirketlerde yaşanan skandallar, problem çözme ve analitik düşünme becerilerinin muhasebe eğitiminde daha fazla yer verilmesi gerektiğini göstermiştir (Başar, 2005, s.59-69).

Muhasebe meslek mensupları işletmelerin finansal, ekonomik, hukuki ve vergi ile ilgili tüm işlemlerin muhasebe kurallarına, ilkelerine ve yasalara uygunluk açısından değerlendirilerek görüşlerini ilgili taraflara ileten ve bu işleri bağımsız olarak yapan kişidir. (Saygılı, 2017, s.8). Meslek mensubu; serbest şekilde iş yapan resmi ve özel kurumların gelir ve giderlerini yasada belirtilen defterlere kaydeder. Kuruluşların hazırlamakla

yükümlü oldukları vergi beyannamelerini düzenler, bu kuruluşlar adına vergi daireleriyle uzlaşır, özel kurumların Sosyal Güvenlik Kurumu ile ilişkilerini düzenler, şahıs ve kurumlara ait işletmelerin muhasebe sistemlerini kurar, işletmelerin muhasebe, finans mali mevzuatla ilgili tüm işlerini düzenleyip bu konularla ilgili danışmanlık yapar. Ayrıca finansal tablolarla ilgili yazılı görüş bildirir, bilirkişilik, tahkim yapar. Vergi, fon, gecikme faizi ve diğer cezalara yönelik uyuşmazlık işlerini çözümler, şirketlerin ortaklık ve tasfiye işlemlerini yapar, Vergi İdare Mahkemeleri ve adli yargıda, sermaye artırımı ve bankalara bilirkişilik yapar, kamu kurumları ile teşebbüs ve işletme sahipleri arasında hakemlik yapar, fizibilite raporları hazırlar (yatırımlar, sermaye piyasası kurulu ve diğer kuruluşlarca yaptırılacak muhasebe denetim işlemlerinde, fon kaynaklı kredilere ilişkin tespit işlemleri vb.) (http-5).

2.2. Maliyetleme Sistemlerinin Gelişimi ve Faaliyete Dayalı Maliyetleme

1888-1925 yılları arasında maliyet yönetiminin temel amacı; işletmenin varlığının uzun süreli olarak korunabilmesi, işletmenin gücünün arttırılabilmesi için maliyetleri düzenleme ve yönetme yoluyla işletmenin performansının sağlanmasıdır. Üretim sistemleri gelişen teknolojik şartlarla değişmiş ve genel üretim maliyetlerinin payının artmasına sebep olmuştur. Bu durum genel üretim maliyetlerinin ürünlere dağıtımında geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri kullanılmasının yetersizliklerini ortaya çıkarmıştır. Bu yetersizlikleri gidermek amacıyla geliştirilen sistemlerden faaliyet dayalı maliyetleme (FDM) sistemidir.

2.2.1. Geleneksel Maliyetlemeden Faaliyete Dayalı Maliyetlemeye

Maliyet yönetim, maliyet hesaplama ve maliyet analizleri ile ilgili yönetimin gereksinim duyduğu tüm bilgileri sağlamanın yanı sıra maliyet kayıt sistemi içinde olması gereken tüm verileri sağlayan bir sistemdir. Dolayısıyla maliyet yönetimi sistemleri birbirlerinden ayrı düşünülemez. Maliyet sistemlerinin her biri, maliyetlerin kapsamı, üretim yöntemlerinin özellikleri ve hesaplama tarzlarıyla ilgili bazı maliyet hesaplama sistemlerinin birlikte kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır.

İşletme içi muhasebe işlemleri ve mamul maliyetlemede kullanılan prosedürlerin çoğu 20. yüzyılda geliştirilmiştir. Bu gelişmelerin önemli bir kısmı , işletmenin her bir

mamul bazında kârlılığını takip etmek ve bilgileri stratejik karar vermek için kullanmaya yönelik mamul maliyetleme ile ilgilidir. İşletme yönetimine yardımcı olması amacıyla ortaya çıkan maliyet yönetimi ile ilgili uygulamalar halen kullanılmaktadır. Bu uygulamalardan direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik, genel üretim maliyetlerinden her bir mamule ne kadar pay ayrılacağına tespit edilmesi; nakit, gelir ve sermaye bütçeleri; esnek bütçeler, satış tahmin teknikleri; standart maliyetler ve sapma analizleri, transfer fiyatlaması, işletmenin departman ve genel başarısının ölçülmesi gibi uygulamalar günümüzde kullanılanlara örnek niteliği taşımaktadır. 1925 yılından itibaren başlayan ekonomik, sosyal ve teknik gelişmeler nedeniyle maliyet muhasebesi uygulamaları maliyet yönetim uygulamalarına dönüşmüştür. Özellikle de işletme içindeki ilginin işletme dışına doğru gitmesi, finansal raporlamanın kuvvetli bir yönlendirici olması sonucunda maliyet bilgilerinin finansal muhasebe amacına yönelik kullanılması dönüşümün sebepleri arasındadır (Erden, 2004, s.61).

Geleneksel maliyet muhasebesi; mamullerin standart üretildiği, otomasyonun az kullanıldığı, emeğin yoğun olarak kullanıldığı, üretimin çok olduğu ortamlarda kullanılan bir sistemdir. Böyle üretim ortamında mali tabloların hazırlanması ve stok değerlendirme yaparak üretilen mamullerin hesaplanması maliyet muhasebesinin ana görevidir (Çetin, 2006, s.4). Geleneksel maliyet sistemlerinde ürün çeşitlerinin az, üretim hacimlerinin yakın olduğu ve dolaylı (endirekt) maliyetlerin işçilik maliyetlerinden düşük olduğu durumlarda benzer sonuçlar elde edilebilmektedir.

Günümüzde kârlı bir işi uzun süre yürütebilmek, ürünler ve müşterilerin maliyet ve kârlılık temellerini doğru bir şekilde anlamanın ötesine geçmek demektir. Geleneksel maliyet sistemlerinde maliyet tektir, genel üretim maliyet için kullanılmaktadır. Direkt işçilik saati ve makine saati ölçüsü gibi üretim hacmi ile doğru orantılı olan dağıtım anahtarları aracılığıyla ürünlere yüklenir (Hilton, 1997, s.194). Geleneksel maliyet sistemleri, toplam üretim maliyetinin büyük bir kısmını direkt işçilik saatinin oluşturduğu durumlar için geliştirildiğinden genel üretim maliyet ürünlere, direkt işçilik saatinin bir yüzdesi olarak dağıtımı yapıldığında gerçek sonuçlar elde edilmektedir. Bu sistem teknolojinin sabit, ürün çeşitliliğinin az olduğu direkt işçilik saatinin ve ilk madde ve malzeme üretimin en önemli unsur olduğu durumlar için kullanımı uygundur. Çağdaş üretim ortamlarında toplam üretim maliyetleri içerisinde direkt işçilik saatinin payı

otomasyon katkısı sebebiyle azalış gösterirken, genel üretim maliyetinin payı artış göstermiştir.

Bu nedenlere bağlı olarak, direkt işçilik saati gibi dağıtım anahtarları genel üretim giderlerinin ürün ve hizmetlere paylaştırılmasında eksik kaldığı ayrıca dağıtım anahtarının genel üretim gideri, üretilen ürünler ve hizmetler arasındaki ilişkiyi temsil etmediği anlaşılmaktadır (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s.26).

Geleneksel maliyet sistemlerinin en temel kısıtı maliyetlerle oluşturulan katma değer arasında herhangi bağlantı kuramamasıdır. Maliyetlerin piyasa ile müşteri kabulü sonucu ortaya çıkan değerle bir ilişkisi bulunmamaktadır. Müşteri aldığı ürünün maliyeti ile değil, değeri ve fiyatıyla ilgilenmektedir. Müşteri, hizmetleri bir bütün olarak satın almış olsa da hizmetlerin ne şekilde üretildiği ile ilgilenmemektedir. Geleneksel maliyetleme sürecinde ürünün ilgili kaynakları tükettiği varsayılarak ürün üzerinde yoğunlaşmaktadır. Geleneksel dağıtım anahtarları sadece birim ürüne yönelik özelliklerin takibi ile ilgilenmektedir.

Üretim ortamlarındaki yenilenme, üretim maliyetleri içerisinde doğrudan maliyet unsurlarının azalmasına, dolaylı maliyet unsurlarının da bu durumun tersine artmasına sebep olmaktadır. Geçen otuz yılda üretim teknolojilerinde çarpıcı değişiklikler meydana gelmiştir. Üreticilerin önceden sahip olmadığı bilgisayarlar, bilgisayarla donatılan üretim sistemleri, robotlar, yapay zekâ ve yenilenen tüm teknolojiler sayesinde üretim müşterinin talep ettiği kaliteden, zamandan, fiyattan gerçekleştirilmektedir. Bundan dolayı işletmelerin mevcut üretim sistemlerinin, işletmelerde yürütülen faaliyetlerin farklılaşmasına neden olmaktadır (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s.26).

FDM'nin uygulanması sırasında görülen yetersizlikler sebebiyle yeni bir sistem olan zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme geliştirilmiştir. ZTFDM'de, çeşitli dağıtım anahtarları aracılığıyla endirekt maliyetlerin ürünlere dağıtımını yapmak yerine faaliyetleri yürütmek için harcanan süre temel alınarak dağıtım yapılmaktadır.

2.2.2. Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Tanımı ve Amaçları

Değişen rekabet koşulları 1980'li yıllarda kullanılan geleneksel maliyet muhasebesi ve yönetim-kontrol sistemlerinin tekrar gözden geçirilmesine neden olmuştur (Kaplan 1990, s.390). Rekabet ortamında, kaliteyi düşürmeden, maliyetleri azaltarak, piyasa

payının artırılabilmesi için, işletmenin tüm alanlarında sürekli iyileştirmenin sağlanması gerekmiştir (Massood, 1998, s.39). Üretim sistemlerindeki değişimler artık finansal olmayan ölçütlerin de göz önüne alınmasını gerektirmektedir. Etkili yönetim muhasebesi sistemleri faaliyetlerde, pazarlama ve satışta, ürün ve süreç geliştirmede işletmenin değer yaratan ortaya çıkarmalıdır (Kaplan, 1986, s.174). Bu gereksinimler sonucu 1986 yılında ilk kez faaliyete dayalı maliyet sisteminden bahsedilmiştir. Bu sistem Harvard İşletmecilik Okulu'ndan Robert Kaplan ve Robin Cooper tarafından mamul maliyetinin hesaplanabilmesi amacıyla geleneksel maliyet muhasebesi sistemine eleştirel bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. Kaplan ve Cooper tarafından ortaya atılan yeni sistemde maliyet davranışlarını daha iyi anlama gereksinimi vurgulanmaktadır (Dury, 1990, s. 122). Bilim insanları Tom Johnson, Berliner ve Brimson faaliyete dayalı maliyetleme sistemine katkıları büyük olmuştur. Harvard profesörlerinin aynı konudaki çalışmalarından sonra FDM uygulamaları dünyada hızla yayılmaya başlamıştır.

Faaliyete dayalı maliyetleme sistemini ABD'de John Deere, Hewlett- Packard ve Textronix, Almanya'da Siemens, İsveç'te Ericsson ve Kanthal gibi birçok uluslararası şirket uygulamaktadır. Bankalar, lojistik şirketleri, sağlık sektörüne ait şirketler ve hizmet sektörü içerisinde yer alan birçok şirket FDM sistemini kendi işletmeleri için uygun hale getirerek kullanmaktadır (Kaplan, 1994, s.247-260).

2.2.3. FDM'ye İlişkin Temel Kavramlar

Ürün maliyetlerinin toplamı içinde yer alan maliyetlerin başka bir deyişle genel üretim maliyetlerinin ürünlere yüklenmesinde karşılaşılan sorunları yok edecek bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Barfield, Raiborn, Kinney, 2001 s.149)

Maliyete sebep olan unsurların üretiminin kaynakları tüketen faaliyetler tarafından gerçekleştirildiğini esas alan bir sistem olarak tanımlamaktadır (Demeere, Stouthuysen and Doodhooft, 2009, s.297). Ayrıca FDM, işletme yöneticilerinin gereksinim duydukları en doğru bilgiyi elde edebilecekleri, geleneksel maliyet sistemlerinin yerine kullanılması için ortaya çıkmış olan bir maliyet sistemidir (Gupta and Galloway, 2003, s.133).

FDM'nin amacı, yalnızca genel üretim giderlerinin dağıtımı değildir. FDM aynı zamanda, değer katan faaliyetleri ve kaynakların boşa harcandığı alanları da

belirlemektedir. Üretim maliyetleri ve değer katan faaliyetlere ilişkin doğru maliyet bilgileri, üretimden pazarlamaya, yönetsel ve denetsel karar alma temeli olarak kullanıldığı için çok önemlidir (Günasekaran ve Sarhadi, 1997, s.231). Sistemin uygulamanın en temel sebepleri; ürün-hizmet-müşteri maliyetlerinin tespit edilmesi, süreç ve faaliyet performansının düzeltilmesi, sunulan hizmetin veya müşterinin kalitesine katkı sağlamayan faaliyetlerin maliyetlerinin ortadan kaldırılması veya azaltılması gösterilmektedir (Miller,1995, s.9-10). Ayrıca olarak ürün, servis veya faaliyetlerin maliyet hesaplamalarını doğru şekilde yapabilen bir maliyet yaklaşımı olmasına ek olarak toplam kalite yönetimi için gereken tüm alt yapının kurulmasını sağlamaktadır (Öker, 2003, s. 32).

FDM işletme kaynaklarını, faaliyetlerini, maliyet unsurlarını, maliyet taşıyıcılarını ve performans ölçümlerine dair bilgi veren bir veri tabanı olarak ifade edilmektedir (Cooper ve Kaplan, 1988, s.96-103).

Kaynaklar, faaliyetlerin yönetilebilmesi ve gerçekleştirilebilmesi için başvurulacak ekonomik unsurları kapsamaktadır (Erdoğan, 1995, s.40). Kaynaklar FDM'nin ilk finansal girdisini sağlar ve maliyetlerin gerçek kaynağını oluşturur. İşletmenin sahip olduğu kaynakların hangi bölümlerde ve nasıl kullanılacağı esas konudur.

Faaliyetler, üretim sürecini ve üretim sürecine katkı sağlayan tüm eylemleri içeren geniş bir çerçevede tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1994, s.33). Faaliyetler sisteminin yapı taşıdır. FDM'de maliyetler ürünlerin üretilmesi için faaliyetlere yüklenir. İşletme bölümüne herhangi bir yükleme yapmaz. Bu sistemde bir iş sürecine odaklanılmaktadır (Arzova, 2002, s.17). Yöneticilerin maliyet sisteminden istediği faydalara göre maliyet hesaplarında kullanılacak faaliyetlerin hangi ayrıntıda olacağı belirlenir. Faaliyetler ve oluşturduğu gruplar bir işletmelerin hangi iş ile uğraştığını açıklar. Faaliyetler kaynakları belirli bir çıktıyı üretebilmek amacıyla kullandığı bir süreçtir. Dolayısıyla işletmedeki teknoloji, İşletmenin büyüklüğü, yönetimin işletmecilik anlayışı ve benzeri faktörler işletmedeki faaliyet kavramını farklılaştırır (Bengü, 2002, s.13).

Maliyet havuzu, bir tek faaliyete bağlı olan maliyetlerin FDM'de bir arada olduğu yerdir (Garrison and Noreen, 2003, s.329). Maliyet havuzlarının bir araya toplanması sonucu "maliyet havuzu" oluşur. Maliyet havuzlarında toplanan maliyetlerin

oluşmasının gerçek nedenlerin belirlenebilmesinde maliyet taşıyıcılarından yararlanır. Geleneksel maliyet sistemiyle FDM arasındaki en temel fark maliyet taşıyıcılarıdır. Geleneksel maliyet sisteminde üretim hacmiyle ilgili tek dağıtım anahtarı kullanılarak dağıtılırken FDM, her bir faaliyet için bir ya da birden çok maliyet havuzu ve maliyet havuzlarının her biri için farklı taşıyıcıları mevcuttur.

Maliyet Etkeni, FDM’de geleneksel sistemdeki dağıtım anahtarlarının karşılığıdır. Maliyet etkenleri yürütülen faaliyetler sonucunda oluşan maliyetlere neden olan faktörlerdir ve işletme içinde yürütülen faaliyetler ile ilgili faaliyetler tarafından tüketilen kaynaklar arasında nedensellik kurmaktadır. Maliyet etkeni, üretim yapılırken tüketilen faaliyetlerin kaynakları gerçekte ne kadar tükettiğini göstermektedir. Sistemin doğru maliyet bilgisi sağlaması için maliyet etkenlerinin iyi anlaşılması gerekmektedir.

2.2.4. Faaliyete Dayalı Maliyetleme Süreci

Faaliyet, FDM teorisinde maliyetlerin temel sebebidir. Kaynakları tüketen faaliyetlerdir. Faaliyetleri tüketen ise maliyet nesneleridir. Bu nedenle maliyet nesneleri de maliyetlere sebep olmaktadır. FDM, önce endirekt maliyetleri işletmenin ortak olarak kullandığı kaynaklarıyla gerçekleştirilen faaliyetlere kadar takip etmekte, ardından faaliyet maliyetlerini her faaliyetin tüketim miktarına göre siparişlere, mamullere veya müşterilere yüklemektedir (Kaplan and Anderson, 2007a, s.5). Geleneksel sistemlerde; genel üretim maliyetleri bir tek kaynak sürücüsü (üretim hacmi, işçi ve makine sayısı vb.) temel alınarak maliyet nesnelerine dağıtım yapılır. FDM sisteminde ise üretim süreçlerinin yapısı ve farklılıklarına göre belirlenmiş olan kaynak ve faaliyet sürücülerine dağıtım yapılmaktadır (Alkan, 2001, s.184).

FDM’nin dağıtım süreci bu görüşe göre iki aşamadan oluşmaktadır. İki aşama sistemin kurulabilmesi ve maliyetlerinin doğru şekilde hesaplanmasıdır. Bu süreç beş adımda gerçekleştirilir. FDM ile ilgili literatür incelendiğinde temel ilkenin dışına çıkmamak şartıyla adımlarda farklı görüşlerin olduğu dikkat çekmektedir. Her işletme kendi yapısı ve gereksinimleri doğrultusunda sistemi uyarlayabilmektedir. Ancak sistemin kurulması ve ürün maliyetlerinin hesaplanması için beş aşama temel süreç olarak kabul edilmektedir. Bu adımlar şöyle sıralanmaktadır:

- Faaliyetlerin tespit edilmesi
- Faaliyet merkezlerinin tespit edilmesi,
- Maliyet etkenlerinin tespit edilmesi,
- Maliyetlerin faaliyet merkezlerine iletilmesi,
- Maliyetlerin mamullere dağıtılması

FDM’de birinci aşama endirekt maliyetlerle mamuller ile ilişkilendirilerek faaliyetler tanımlanmaktadır. Tüm faaliyetlerin birbirleriyle çakışmayacak şekilde olması gerekmektedir. İşletmenin yönetim yapısı iş akış seması veya yerleşim planından faydalanılarak faaliyetler tespit edilmektedir (Eker, 2002, s.244).

Faaliyetler tanımlanırken; hammaddenin işletmeye tesliminden üretimin son aşamasına kadar geçen üretim sürecindeki her bir aşamanın ayrıntısı iş şeması olarak düzenlenir. Bir mamul üretilirken tüketilen kaynak miktarı ve her faaliyeti içeren zaman akış semasına yazılır (Erden, 2004, s.182). İş akış semasındaki kaydedilen tüm faaliyetler çözümlenir. Faaliyetlerin işletmeye değer katan mı değer katmayan bir yapıya mı sahip olduğu tespit edilir. Her durumda maliyeti vardır. Belirlenen maliyetler sonucunda iş akış semasında değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması ya da yok edilmesi amaçlanır.

Faaliyetler gözlem, mülakat, anket ve kayıtların gözden geçirilmesi gibi yöntemler aracılığıyla analiz edilerek tespit edilmektedir. Tespit yapılırken aynı nitelikteki faaliyetler ve birbiriyle ilişkili olanlar bir araya getirilerek aynı hedef doğrultusunda detaylandırılmalı işletmenin her kademesi için anlaşılır hale getirilmelidir.

Faaliyet merkezlerinin tespit edilmesi aşamasında ürünün üretilmesi için gerekli olan faaliyetler, “faaliyetlerin tespit edilmesi” aşamasında belirlenir. İşletme bu aşamada çok sayıda faaliyet belirler. Bu faaliyetler gruplandırılarak faaliyet merkezleri oluşturulur. Faaliyet merkezi için faaliyetler gruplandırılırken iki önemli noktaya dikkat edilir. Bunlardan ilki ürünün üretilmesi için kullanılan faaliyetler ortak havuzda toplanır. Aynı departmanda çalışanların ücreti, bu departmanda yapılan harcamalar, bu departmanda kullanılan malzeme maliyetleri gibi tüm giderler bir araya getirilerek o bölümün maliyet havuzunu oluşturur. İkincisi faaliyet gruplandırılması yapılırken aynı maliyet etkeni için kullanıp kullanmadığıyla ilgilidir. Büyük defterden elde edilen kaynak maliyetleri, maliyet etkenleri aracılığıyla faaliyet merkezlerine iletilmektedir. Maliyetleri aynı

faktörle belirlenebilen faaliyetlerin aynı merkezde toplanması, bunların dağıtımında ortak bir maliyet kaynağının kullanılmasını mümkün kılacaktır.

Maliyet etkenlerinin tespit edilmesi aşamasında iki ya da daha fazla faaliyet merkezinin ortak olarak paylaştığı farklı kaynaklardan gelebilecek malzeme taşıma faaliyeti ile ilgili diğer maliyetler birinci adımdaki maliyet etkenleri vasıtasıyla faaliyet merkezlerine dağıtımı yapılır (Erden, 2004, s.187). Bu dağıtımın son evresinde faaliyet merkezinde toplanan maliyetlere sebep olan faaliyetler arasında mantıksal bir ilişki kurulması ve merkez içindeki maliyet değişimlerinin bir maliyet etkeni ile açıklanması gerekmektedir.

FDM'nin dördüncü aşaması maliyetlerin faaliyet merkezlerine aktarılması ile başlar. Birinci adımda, mamuller maliyetlere yüklenmek üzere toplandıkları faaliyet merkezlerine dağıtılır. Bu adımda ise faaliyet merkezlerine hem direkt yüklenirler hem de birinci adımda maliyet etkenlerini kullanmak üzere dağıtılırlar. Örneğin, işletme malzeme taşımak amacıyla kullanan taşıma faaliyet merkezine sahipse, malzeme taşımayla doğrudan ilişkili tüm maliyetler tespit edilir ve taşıma yapıldığında malzeme taşıma faaliyet merkezine yüklenir. Maliyetlere işçi ücretleri amortismanlar ve taşıma amacıyla kullanılan işletme malzemeleri tamamı da eklenebilir.

FDM'nin son aşaması maliyetlerin, hizmetlerin ya da siparişlerin mamullere yüklenmesidir. Son adımda seçilmiş maliyet etkenlerinin o dönemine ait maliyetlemenin toplam miktarı, toplam miktarın mamullere dağılımı gibi bilgilerin olması gereklidir (Eker, 2002, s.247). Faaliyet merkezi için yükleme oranları hesaplanarak faaliyet maliyetleri ürünlere yüklenmektedir. Faaliyet merkezinin toplam maliyetinin ortalama maliyet etkenine bölünmesi sonucu yükleme oranı elde edilir. Ardından her ürünün maliyet etkeni miktarı ile yükleme oranının çarpılması ile faaliyet maliyetleri elde edilecek bu maliyetler de ürünlere yüklenecektir.

2.2.5. Faaliyete Dayalı Maliyetleme ile Geleneksel Maliyetleme Arasındaki Farklar

Hizmet sunan ve ürün üreten işletmelerin tümü için önemli sorunlardan biri de bunların maliyetini doğru belirleyip pazarda rekabet edebilmektir. Geleneksel ve çağdaş maliyet sistemlerinin çalışma ilkesi birbirine benzerdir. Öncelikle maliyet grupları tespit edilmekte ve maliyetler maliyet merkezlerine, hizmet bölümleri ile eşleştirilme

yapılmaktadır. Böylece, harcamalar faaliyetlere bağlanmaktadır. Farklı maliyet sistemlerini birbirinden ayıran temel konu, bu bağların nasıl oluşturulduğu ve faaliyetlerin nasıl tanımlandığıdır (Atkinson, vd. 2012, s.168).

Geleneksel maliyetlemede döngü süresi ve devir hızı gibi finansal olmayan bilgileri sağlayamazlar. Ayrıca, kalite ve hizmet gibi unsurlarda geleneksel sistemlerin kapsamları dışında kalmaktadır. Ancak FDM, finansal verilerin yanında finansal olmayan verileri de içermektedir. Dolayısıyla FDM, tamamen finansal düşünceden “bütün sistem” düşüncesine geçişi sağlamaktadır (Gupta and Galloway, 2003, s.131).

Geleneksel maliyetlemede, maliyetler dolaylı (endirekt) ve doğrudan (direkt) olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sistemdeki tüm üretim maliyetlere ürünlere dağıtılmaktadır. Dolayısıyla ürünlerin, gerçekte ilgili kaynağı tüketip tüketmediğine bakılmaksızın tüm genel üretim maliyetlerine yüklenmektedir. Bu dağıtım sistemi kolay ve hızlı olmakla birlikte mamulün gerçek maliyetini yansıtmamaktadır. İşletme genel üretim, pazarlama ve satış, genel yönetim maliyetlerini ürün ve hizmetlere yüklemektedir. Ancak bu yükleme hacim tabanlı olmakla birlikte genellikle birim iş saati veya makine saatine göre yapılmaktadır. Örneğin, büyük partiler halinde yüksek miktarda ürün üretimi, küçük partiler halinde düşük miktarda ürün üretimine göre mamul başına daha az faaliyet gerektirir. Bir başka ifadeyle, büyük partiler halinde yüksek miktarda mamul üretimi, daha az makine ayarı, üretim planlaması, denetleme ve üretim kaynak alanlarından daha az hareket anlamına gelmektedir. Daha küçük partiler halinde üretilen mamullere kıyasla daha az kaynak tükettikleri için, geleneksel sistemlerde üretim maliyetleri daha düşük çıkmaktadır (Gunasekaran ve Sarhadi, 1997, s. 232).

Geleneksel maliyet sistemlerinde, sadece üretimle ilgili giderler ürünlere yüklenmektedir. Bunlar ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderleridir. Dolaylı giderler ise dönem gideri gibi görülmekte bu sebeple ürünlere yüklenmemektedir. Fakat dolaylı giderlerin çoğu ürünün üretimi ve ürünle ilişkin hizmetler için yapılmaktadır.

FDM’de bunun aksine ürünle ilgili tüm giderler dolaylı ve doğrudan olarak sınıflandırılmadan neden-sonuç ilişkisi kurulduğu süreç, ürünlere dağıtılmaktadır. Geleneksel maliyetlemede, genel üretim giderleri faaliyet merkezlerinde toplanır. Bir tek faaliyet merkezi kullanılır. Bu da üretim hacmine bağlı olmaktadır. Faaliyet tabanlı

maliyetlemede maliyet havuzları maliyet yeri olarak tanımlanır. Genel üretim giderleri her biri anahtar faaliyetler aracılığıyla gruplandırılan maliyet havuzlarında biriktirilir. Ardından faaliyetler itibarıyla maliyet havuzlarında biriktirilen genel üretim giderleri de ilgili ürünün üretilmesi amacıyla kullanılan çeşitli maliyet etkenleri vasıtasıyla ilgili ürünlere yüklenir. Geleneksel maliyetlemede kaynaklar ürünler tarafından tüketilirken, FDM’de kaynaklar faaliyetler tarafından tüketilir (Özkan ve Aksoylu, 2002, s.55). Bu bağlamda geleneksel maliyet sistemleri, her ürünün ilgili kaynakları tükettiği varsayımına dayandığından maliyetleme süreci “ürüne” odaklanır. FDM’de ise maliyetleme sürecinde odaklanma faaliyetlere yöneliktir. Bu durumda maliyetler, ürünlere, başka bir deyişle ürünlerin üretim sürecinde gerektirdiği faaliyetlere yüklenir. Böylece, FDM’de; ürünler, hizmetler, müşteriler, müşteri talebi gibi örgütsel faaliyetlerden yararlanılan tüm unsurları üretebilmek için örgütsel süreçlerde kullanılan tüm kaynakların maliyetlerini hesaplamaktadır.

2.2.6. Faaliyete Dayalı Maliyetlemeden ZTFDM’ye Geçiş

İşletmeler, faaliyete dayalı maliyetleme faaliyetlerinin gerçeğe daha yakın analiz edilmesi, sağlanan maliyet bilgilerinin bütçelerde kullanılması, ürün ile müşteri kârlılıklarının belirlenmesi, kurumsal olarak maliyetlerin etkin şekilde yönetilebilmesi gibi çeşitli konularda yol gösterici olmuştur. Şüphesiz işletmeler açısından bu sistem tek başına bir kurtarıcı niteliği yoktur. Bu yaklaşımın yetersizlikleri görülmüş ve pek çok eleştiri yapılmıştır. Maliyet etkenlerinin seçimi yapılırken, hesaplamada karşılaşılan güçlükler, görecelik, geniş kapsamlı veri toplamanın maliyetinin fazla olması, çok fazla zaman harcanması bilgilerin korunma ve saklanması pahalılığı, değişen koşullara uyumun güç olması teorideki yanlışlar ve maliyet etkenlerinin hesaplanmasında âtıl kapasitenin de dikkate alınmaması gibi konular sistemin eleştirilen önemli kısımlarıdır (Kaplan and Anderson, 2007, s.7).

ZTFDM, FDM’de ortaya çıkan sorunları çözebilmek amacıyla geliştirilmiştir ve FDM’nin gelişmiş şekli olarak tanımlanabilir. ZDFTM, FDM’nin geliştirilmiş şekli olarak tanımlanabilir. Bu sistem, basit bir FDM’nin kurulabilmesini, modelde zamanla yaşanan değişimlerin rahatlıkla güncelleştirilmesi, kapasitenin etkin şekilde faaliyet maliyetlerine yansıtılabilmesini olanak vermektedir. Ayrıca koşullara göre farklılaşan faaliyet maliyetlerinin hesaplanabilmesine mümkün kılmaktadır (Kaplan ve Anderson,

2004, s.131–138). Sağladığı bu olanaklarla, ZTFDM yaklaşımı, müşteri, ürün ve talep gibi alt düzeyde devamlı olarak işletmelerin maliyetlerini ve kârlılıklarında ölçüm yapabilmeyi mümkün kılmaktadır. Kârlılığı meydana getiren unsurları bularak, onları arttırmaya yönelik yardımcı olmaktadır.

2.2.7. ZTFDM'nin Teorisi

1990'lı yılların sonlarına doğru merkezi Houston'da hizmeti veren yazılım ve danışmanlık işletmesi Acorn Systems'in kurucusu Steven R. Anderson diğerleri ile FDM'de karşılaşılan zorlukları önlemek için yeni bir sistem olarak ZTFDM'yi geliştirmiştir (Yükçü ve Gönen, 2009, s.19-31).

Bu yaklaşımda direkt maliyetler, faaliyetler esas alınarak maliyet unsurlarına dağıtılmaktadır. Bu sayede işletme elde ettiği maliyet bilgilerinden daha etkin bir şekilde faydalanmaktadır. Sistemin temel ilkesi kapasitenin etkin olarak hesaplanarak, faaliyet maliyetlerine iletilmesi ve bunun sonucunda da kullanılmayan kapasite maliyetinin bulunabilmesidir (Kaplan ve Anderson, 2007, s.6-7).

ZTFDM, kârlılığı sağlayan koşulları araştırarak kârlılığı arttıran fırsatların yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Zamana bağlı olan bu sistem dakika başı maliyet hesabını temel almaktadır. Sistem uygulanması kolay, maliyeti düşük ve hızlı uygulanması nedenleriyle FDM'nin eksikliklerini ortadan kaldırmaktadır. Birimin gerçek kapasitesine yoğunlaşarak, bir birimdeki kapasitenin hangi faaliyetler ve ürünlerle ilgili olduğu üzerine yapılanmaktadır.

Bu sistemin ortaya çıkışı yalnızca FDM'ye yapılan eleştiriler değildir. Günümüzde değişen çevre koşulları, gelişen teknoloji ile üretim maliyetleri konusunda işletmelerde hassasiyeti arttırmıştır. İşletmenin üretimle ilgili araç-gereç, tesis işçilik, gibi sabit giderler olarak sınıflandırılan maliyetlerinin gitgide artması üzerine; işletme yöneticileri de artan maliyetleri azaltmaları ve denetlemelerine yardımcı olabilmek için sistemi bir araç olarak görmüşlerdir. Ayrıca, kolay bir maliyetleme sistemi oluşturabilmesi, yapısında meydana gelen değişimleri kolay bir şekilde güncellenebilmesini, âtıl kapasiteyi ortaya çıkararak kullanılan kapasiteyi faaliyetlere yükleyebilmesi, sürdürülebilirliğinin kolaylığı, her bir karmaşık faaliyeti anlamadaki güçlü rolü ile işletmeler için uygulama alanı bulabilmiştir (Polat, 2008, s.33).

2.2.8. ZTFDM Süreci

ZTFDM'ye göre altı aşamalı bir süreç tamamlanarak ürün ve müşteri maliyetleri hesaplanmaktadır. Bu altı aşama şöyle sıralanmaktadır;

- faaliyetleri gerçekleştirilen çeşitli kaynak gruplarının tanımlanması,
- temin edilen kaynakların kullanılabilir (pratik) kapasite maliyetinin hesaplanması,
- temin edilen kaynakların kullanılabilir (pratik) kapasitesinin hesaplanması,
- kapasite maliyet oranının hesaplanması,
- her bir faaliyetin talep ettiği kaynak kapasitesinin belirlenmesi ve
- birim maliyetler ile maliyet nesnesi için belirlenen birim sürelerin çarpılarak birim maliyetlerin tespit edilmesidir.

ZTFDM'de maliyetleri hesaplayabilmek için standart olarak belirtilen süreç gerçekleştirilen faaliyetlerin tanımlanması yani kaynak gruplarının tespit edilmesidir. Tükettikleri kaynakları aynı olan FDM faaliyetlerinin toplamına “kaynak grubu” denir. Bu kavram, FDM'deki faaliyet kavramından farklı olduğunu belirtmek için ileri sürülmüş ve örgütsel birim ya da bölümlerle bağdaştırılmıştır (Gervais, Levant and Ducrocq, 2010, s.2). Ardından ikinci aşamada temin edilen kaynak kapasite maliyeti (bir süreç veya bölümdeki bütün kaynakların toplam maliyeti) hesaplanır. Fiili maliyetlerin temin edilen kaynakların toplam maliyetinin hesaplanmasında kullanılması mümkündür.

Sistemin üçüncü aşamasında, temin edilen kaynakların pratik kapasitesi hesaplanır. Pratik kapasite¹, gerçekçi koşullarda üretim hacminin maksimuma ulaşmasıdır ve bu nedenle pratik kapasiteye göre hesaplanmış olan birim maliyetler minimum seviyededir (Büyükmirza, 2007, s.527). Buradaki en önemli husus kaynaklarda meydana gelecek kabul edilebilir aksamaların ciddi problemler doğurmamasıdır. Hesaplama yapılan hatalar tespit edilirken, beklenmeyen kapasite fazlası ya da darlığından yararlanılmaktadır (Kaplan ve Anderson, 2007b, s.10). Pratik kapasite hesaplaması hem tahmini hem de analitik olarak yapılabilir. Tahmini hesaplama yaklaşımına göre; pratik kapasite teorik kapasitenin %80-85'i olduğunu farz etmektedir (Kaplan ve Anderson, 2007a, s.52).

¹Pratik kapasite, çalışılan vardiyaya göre hesaplanmış olan yıllık çalışma süresinden hafta sonu ve diğer tatiller, yıllık izinler, molalar, normal olarak yapılan bakım, ayar ve bekleme süreleri ve diğer normal kesintiler düşüldükten sonra kalan sürede tam verimle çalışılması halinde sağlanan en yüksek faaliyet miktarıdır.

Bu sürecin dördüncü aşaması, kapasite maliyet oranının, belirlenmesidir. Tedarik edilen kaynak kapasite maliyetinin tedarik edilen kaynakların pratik kapasitesine bölünmesiyle bulunur. (Kapasite Maliyet Oranı = Temin Edilen Kaynakların Maliyeti / Tedarik Edilen Kaynakların Pratik Kapasitesi). Kapasite maliyet oranlarının hesaplanmasındaki amaç; kaynakları müşterilere, ürün, faaliyet, siparişlere iletmektir. Anlatılanların tamamının daha iyi anlaşılabilmesi için kapasite maliyet oranı (birim kapasite maliyeti) hesaplanmasına yönelik bir örnek verilmiştir.

Bu örnek şöyledir; Bir işletmenin hizmet bölümünde yapılan tüm faaliyetlerin tamamına tedarik edilen kaynakların maliyeti 182,647 TL olarak belirtilmektedir. Bu faaliyetler için 15 personel görevlendirilmiş olup görevliler haftanın 5 günü günde 9 saat çalışmaktadır. İşletmede pratik kapasite teorik kapasitenin %85'i olarak hesaplanmaktadır. İşletmede birim maliyet hesaplanması aşağıdaki şekilde yapılmaktadır;

Hizmet faaliyetlerini yerine getiren her personel 5 gün ve 9 saat çalışmaktadır.

Aylık çalışılan gün sayısı → Her hafta 5 gün x 4 hafta = 20 gün

Teorik Kapasite = 15 personel x 20 gün x 9 saat x 60 dakika = 162.000 dakika

Pratik Kapasite = 162.000 dakika x %85 = 137.700 dakika ve

Kapasite Maliyet Oranı (Birim Kapasite Maliyeti) = 182.647 TL / 137.700 dakika
Kapasite Maliyet Oranı (Birim Kapasite Maliyeti) = 1,326 TL/dakika olarak hesaplanacaktır.

Beşinci aşamada kaynakları müşterilere, ürün, faaliyet, siparişlere taşımak amaçlı hesaplanan kapasite maliyet oranından sonraki aşamada, her faaliyetin talep ettiği kaynak kapasitesi belirlemektir. Başka bir deyişle, maliyet nesnesi temelinde farklılaşan kaynak taleplerini gösterecek şekilde zaman tahmini yapılmaktadır (Polat, 2011, s.128). Her faaliyet için gereken kapasite veya zaman hesaplanır. ZTFDM'de zaman temel bir etkindir; zaman maliyet etkenin olduğundan ve bu sistemin maliyet oluşumunun esasını zaman tüketimine dayandırması sebebiyle güçlü bir varsayım üzerine kurulmaktadır (Villarmois and Levant, 2007, s.2).

Maliyet nesnesinin gereksinim duyduğu süre ile kapasite maliyet oranı çarpılarak maliyet nesnesinin her birinin maliyeti hesaplanarak sistemin tüm aşamaları tamamlanmış olur.

Faaliyetlerin özelliklerine göre gerçekleştirilme süreleri de değişmektedir. Böyle durumlarda, basit zaman hesapları yetersiz kalmaktadır. Örneğin, bir üretim emri rutin ve acil olabilir. Bir müşteri siparişi standart ya da karmaşık olabilir ya da bir nakliye yerel ya da uluslararası olabilir (Kaplan and Anderson, 2007a, s.27). Her varyasyon, farklı miktarlarda kaynak kapasitesi talebine yol açmaktadır. Bu sistemde zaman taşıyıcıları ve zaman denklemleri kullanılması sistemin getirdiği en büyük yeniliklerdendir. Bu sistem faaliyetlerin yapılması sırasında ne kadar zaman harcandığını belirleyebilmek amacıyla zaman denklemlerini kullanmaktadır. Zaman denklemleri, bir faaliyeti yaparken kullanılan zamanı, zaman taşıyıcılarının bir fonksiyonu olarak gösteren matematiksel denklemlerdir (Everaert and Bruggeman, 2007, s.17).

ZTFDM’de, işlem taşıyıcıları (ayar sayısı, malzeme hareket sayısı, sipariş sayısı vb.) yerine zaman taşıyıcıları (ayar süresi, malzeme elleçleme süresi, siparişi işleme süresi vb.) kullanılmaktadır. Bu durumun nedeni gösterilen durum farklı ve karmaşık ortamlarda gerçekleştirilen bir faaliyetin her zaman aynı miktarda kaynak tüketmemesidir. İşlem özelliklerinin muhtemel her bir birleşimi için ayrı bir faaliyet belirlenmektense, zaman esaslı yaklaşımda zaman denklemleri kaynak talebini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu sebeple diğer maliyetleme modellerine göre daha fazla veri toplama, saklama ve işleme gereksinimi yaratmayan, daha fazla değişim ve karmaşıklığı kapsamaktadır. Sistem bir departmanda yapılan faaliyetlerin tamamı gereken toplam zaman ile departmanda çalışan personelin faaliyetleri gerçekleştirilmesi için gereken toplam zamanlar arasındaki farklılıkları kendiliğinden göstermektedir.

Bu sisteminin üstün yönlerinden bir tanesi, zaman denklemlerinin kullanımıyla ortaya çıkmaktadır. Zaman denklemleri sayesinde, faaliyet süresini değiştiren standart dışı unsurlar maliyet sistemine dâhil edilebilir, aşağıda verilen denklem birim zamanın hesaplanabilmesi için tüketilen zamanı ifade etmektedir (Hoozee, Vermeire and Bruggeman, 2012, s.465; Everaert and Bruggeman, 2007, s.17).

Süreç zamanı = $t_{j,k}$ = j faaliyeti gerçekleştirilirken yapılan $\rightarrow t_{j,k}$,

Süreç zamanı = $\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \dots + \beta_i X_i$

Bir faaliyet gerçekleştirilirken içinde bulunan işlem sürecinde harcanan zaman süreç zamanı (faaliyetlerin farklı özelliklerinin fonksiyonu zaman etkenleri olarak adlandırılan parametreler) ile tespit edilmektedir. Yukarıda ifade edilen formülde genel zaman denklemi j faaliyeti yürütürken, yapılan k işlemi için harcanan zamanı X zaman etkenleri aracılığıyla gösterilmektedir. Kullanılan zaman etkenleri sayısını ise i belirtmektedir. Tüketilen zaman denklemde β olarak gösterilmektedir. Bir faaliyetin maliyeti; faaliyet gerçekleştirmek için gereksinim duyulan zaman ile birim zaman (dakika) başına maliyetin çarpılmasıyla hesaplanmaktadır. Yukarıda belirtilen β ve X değişkenleri aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

Burada β_0 temel faaliyeti gerçekleştirmek için gerekli standart zaman, β_i i ek faaliyeti için hesaplanan zaman, X_i i ek faaliyetinin miktarıdır. ZTFDM’de yeni bir faaliyetin modele eklenebilmesi için zaman denklemine yeni faaliyet tarafından istenen kaynak kapasitesini (zamanı) yansıtan bir ekleme ile kolaylıkla yapılabilmektedir (Kaplan and Anderson, 2007a, s.29). Bu özellikle modelin doğruluğu ek bir maliyet ve çabayla arttırılacaktır.

2.2.9. ZTFDM’nin FDM’den Farkı

FDM’nin faydalarını koruyan sistem olarak bilinen ZTFDM’de FDM’ye dayanan maliyet yönetim sistemlerindeki faaliyet havuzlarını yok etmiştir. Faaliyet havuzlarını kullanmayarak modele, miktara dayalı kaynak-faaliyet maliyet etkenlerini eklenmiş ve böylece FDM uygularken yaşanan zorlukları ortadan kaldırılmıştır. FDM daha basit, daha esnek, maliyeti daha düşük ve sürdürülebilirliği daha kolay olacak şekilde donatılmıştır (Cengiz, 2011, s.40).

FDM’de kaynak maliyetleri, ürün ve hizmetlere kullanılan fiili kapasiteye göre, ZTFDM’de pratik kapasite esas alınarak dağıtılmaktadır. Böylece ürünler ve hizmetler için kullanılan fiili zaman temel alınarak maliyetler çıktılara yüklenirken, âtıl kapasite ile

ilgili maliyetler dönem zararına aktarılmakta ve ürün veya hizmet maliyetlerine yüklenmesi engellenmektedir.

FDM’de maliyet nesnesi olarak gerçekleşen faaliyetlerin sayısı göz önüne alınırken, ZTFDM’de ise yürütülen faaliyetlerde “zaman etmeni” kullanılmaktadır (Saban ve İrak, 2009, s.100).

İki sistemin de genel mantığı aynı olduğu halde zaman etkeni işleyişlerde belli farklılıklara sebep olmaktadır. FDM’de zaman bir maliyet taşıyıcısı olarak kullanılsa da ZDFTM’de zaman tümüyle farklı bir görevdedir. ZTFDM zaman, maliyetleri doğrudan kaynaklardan maliyet nesnesine iletmek amacıyla kullanır ve kaynak maliyetlerini faaliyetlere yükleme aşamasını atlamaktadır (Kaplan ve Anderson, 2007a, s.17).

ZTFDM, “çekme” modeli olarak tanımlanır. Çekme olarak tanımlanan bu modelde üretimin içerisinde dâhil olan sabit kaynakların her birinin pratik kapasitesinin tespitiyle başlamaktadır. Ardından, her kaynağın maliyeti pratik kapasiteye bölünerek birim kapasite maliyetinin hesaplanmaktadır. Her bir faaliyet, hesaplanan birim maliyeti ve kullanılan kapasite miktarını temelinde sabit üretim kaynaklarının maliyetini üstlenmektedir (Atkinson, 2007, s.43). FDM, maliyetlemede “itme” modeli olarak tanımlanmaktadır. İtme modeline başlanırken öncelikle kaynaklara yapılan tüm harcamaların tespit edilir, her bir kaynakla her ürün ya da hizmetin katkı yüzdeleri hesaplanmaktadır. Maliyet dağıtımı, hesaplanan oranların toplam maliyete uygulanması ile yapılmaktadır (Yılmaz, 2008, s.1).

İşletmeler açısından FDM ilk kullanıldığı yıllarda oldukça ilgi çekici olmuştur. Ancak hiçbir zaman genel kabul görmüş bir sistem olamamıştır. Piyasada rekabet avantajını FDM’ye kıyasla arttırabileceği de öngörülmektedir.

2.2.10. ZTFDM’nin İşletmeye Sağladığı Faydalar ve Eksik Yönleri

ZTFDM, FDM’nin uygulamadaki güçlüklerinden oluşan gereksinimlere yönelik yeni bir sistem olarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın işletme için faydaları olsa da eksiklikleri de söz konusudur.

Bu maliyet sisteminin işletmelere sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir (Yükçü ve Gönen, 2009, s.24):

- Bu sistemin en önemli faydası kurulumu ve işleyişinin kolay olmasıdır.
- Âtıl kapasite maliyeti hesaplanmakta ve âtıl kapasite maliyeti ürünlere aktarılmamaktadır.
- Kârlılık ve maliyetler hesaplanırken ürün, müşteri, dağıtım kanalı gibi tüm açılardan ele alındığından maliyetler en düşük seviyede gerçekleşmektedir.
- ZTFDM'yi değişen çalışma koşullarına uyarlamak daha basittir. Bu bağlamda, süreçlerdeki değişimi, sipariş değişikliklerini, sürelerin ve kaynak maliyetlerin daha kısa sürede değiştirilmesi mümkündür.
- Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve müşteri ilişkileri yönetim sistemlerinden alınan veri arasında doğru bir koordinasyon sağladığından bu sistem daha dinamik ve daha az insana bağımlıdır.
- Bu sistemin birim zaman öngörülerinin direkt gözlemlenebilmesi sayesinde denetim aylık olarak yapılabilmekte, kapasite kullanım kapasitesi ve verimlilik açısından şeffaflığı sağlanabilmektedir.
- ZTFDM, belirli özellikteki sipariş veya işlemlerin tamamına standart bir birim zaman uygulama zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Bu sistemle günlük hayatta karşılaşılan tüm kaynak maliyetlerini “zaman denklemleri” aracılığıyla işlemlerin maliyetine yansıtabilmektedir.
- Geleceğe dönük kaynak taleplerinin tahmini mümkün olmaktadır.
- Farklı düzeylerde müşteri, ürün, dağıtım kanalları, departmanlar ve süreçlerin olduğu, fazla sayıda insan ve sermaye giderinin bulunduğu işletmelerin birçoğunda kullanabilmektedir.

Bu yaklaşımın eksik yönleri şöyle sıralanabilir (Tanış ve Özyapıcı, 2012, s.43):

- Maliyet etkeni olarak kullanılan zaman ölçümü bu yaklaşımın problemi olarak görülür. Eğer doğrudan gözlem yapılması mümkün değilse zaman tahmin sistemi aracılığıyla bulunmaktadır.
- İşletmenin kendi faaliyetlerinden âtıl kapasite problemi olarak bilinir. Ve bu sorun oldukça karmaşıktır.
- Bu yaklaşımda hesaplama yapabilmek için kullanılan verilerin doğru, zamanlı ve güvenilir olması gerekmektedir. Aksi durumda ciddi sorunlara sebep olacaktır.
- ZTFDM, süreç hesaplamaları ve gözlemler doğru şekilde yapılarak yenilenmelidir.

- Bu yaklaşımda çeşitli süreçlerle hesaplanan maliyet bilgilerinin sayıca fazla olması sebebiyle yöneticilerin bunları analiz etmesi için çaba ve çok fazla zaman harcanmasına sebep olarak bir iş yükünü arttırmaktadır.
- Bu yaklaşımının sahip olduğu özelliklerin bazıları yalın üretim faaliyetlerine benzediğinden sınırlı bir durum meydana geldiğinde oluşabilecek durum hakkında maliyet bilgisi verememektir.

2.3. Muhasebe Mesleğinde Müşteri Kârlılığı ve İlgili Kavramlar

Günümüze kadar ortak ve değişmeyen unsur olan müşteri kavramı ticaretin doğuşuyla ortaya çıkmaktadır. Dünyadaki küreselleşmenin getirdiği değişim “müşteri bakış açısında” ve “müşteri tanımında” bazı değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bir işletmenin ürününü ve hizmetini idari veya bireysel amaçları için satın alan kişi veya kuruluş *müşteri* olarak tanımlanır. İşletme açısından müşteri; satış, pazarlama, üretim, hizmet, zaman, dağıtım, kaynak dağılımı, kârlılık gibi kavramların odak noktasıdır ve bir müşteri işletme aktifinin en değerli unsurudur (Sarıgül, 2014, s.145). 1950’li yıllardan itibaren işletmelerin müşteriler için kurulmuş olduğu düşüncesi esastır. 1990’lı yıllara gelindiğinde ise FDM uygulamaya geçmiş ve yönetim muhasebesi araştırmacıları, müşteri hizmet maliyetlerine ve kârlılığına etki eden süreçleri anlamaya çalışmışlar ve çalışmaktadırlar.

İşletmelerin faaliyetlerinden faydalanan müşteriler birbirinden farklıdır. Elde edilen gelir eşit dahi olsa müşterilere sunulan farklı ürün veya hizmet için farklı maliyetlere neden olmaktadır. Belirli bir dönemde bir müşteriden elde edilen gelirden, müşteri maliyetlerinin çıkarılması ile belirlenen müşteri kârlılığı her müşteri veya müşteri grubu için farklılık gösterebilmektedir (Söderlund ve Vilgon, 1999, s.4). İşletmenin hizmetlerinden yararlanan müşteri, işletmenin katlandığı maliyetlerden daha fazla gelir getiriyorsa o müşteri kâr getiren müşteridir (Kotler, 2000, s.81).

İşletme yöneticilerinin kâr getiren müşterileri tanımları, müşterilere en iyi hizmeti sunabilmek için gerekli bilgiye de sahip olduğunu göstermektedir (Hilton, 2005, s.226). Müşteri kârlılığı hesaplanırken her müşteri veya müşteri grubuna ait maliyetler belirlenir. Bu maliyetler müşterilerden sağlanan gelir ile karşılaştırılır ve müşteri veya müşteri gruplarının kârlılıkları bulunur (Yükçü, 2007, s.270). Müşteri kârlılığı ile her bir müşterinin işletmenin kârlılığına yaptığı katkının tam olarak belirlenmesi sağlanır.

Farklı gereksinimleri olan müşterilerden oluşan homojen bir pazar için gereken en önemli husus, pazarı segmentlere bölerek her segment için farklı stratejiler oluşturmaktır. Müşteri kârlılığı, günümüzde işletmelerin stratejik kararlar almasında ürün kârlılığından daha yararlı bilgiler sağlamaktadır. İşletmeler artık hangi ürünün kârlı olduğuna değil, ürünleri kullanan hangi müşterilerin karlı olduğuna önem vermektedir (Smith, 2005, s.89). Bu durumda işletmeler ürün kârlılığı yanında sahip oldukları müşterilerin kârlılıklarını hesaplayarak stratejik planlar geliştirmeye yönelmektedir. Böylece işletmenin sınırlı olan kaynakları hizmet üretmek amaçlı kullanılıp, en düşük maliyetle müşteri memnuniyeti sağlanabilecektir. Birbirinden farklı özellikler taşıyan müşterilere sunulan çeşitli hizmetler farklı faaliyetleri ve farklı maliyetlere sebep olacaktır (Fosters, Gupta ve Sjoblom, 1996, s.5-17).

Müşteri kârlılığı, belirli bir dönemde müşteri ilişkileri sebebiyle ortaya çıkan maliyetler ile elde edilen gelir arasındaki farktır. Müşteri karlılığı; anahtar müşteri, müşteri yaşam boyu değeri, müşteri değeri, müşteri net değeri, müşteri, pazarlamanın muhasebesi, net katkı payı ön plana çıkmaktadır (Ekergil ve Ersoy, 2016, s.159-180).

2.3.1. Müşteri Kârlılığı ile Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki

İşletmeler müşterileri ile sağlam, çok boyutlu ve etkin iş ilişkilerinin sağlanabilmesi işletme başarısı için hayati derecede önem taşır. Bu ilişkinin sonucu sadık müşteri kazanmak ve uzun vadeli ilişkiler kurmak olup başta olgunluk aşamasında bulunan pazarlarda, müşterilerin işletmeden kolay bir şekilde vazgeçmemesi anlamına gelmektedir (Campbell and Cunningham, 1983, s.369-380).

Müşterilerinin memnun eden bir işletme rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmış olacaktır. İşletmenin yeni müşteri kazanması gereksinim ve talepleri karşılanmış müşterinin elde tutulması, tekrar mal ve hizmet satın alınmasının sağlanmasından daha zor olacaktır (Çatı ve Koçoğlu, 2008, s.168).

Müşteri tatmini, bir müşterinin ürün ya da hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile satın aldıktan sonraki performans arasındaki farka vereceği tepkidir. Müşteri tatmini, işletmelerin bir sistem içinde faaliyette olduğu dikkate alınırsa, faaliyetin sonunda elde edilen çıktının müşterilere sunulan ürün/hizmet açısından işletmelerin sorumluluk anlayışlarının bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Müşteri tatmini kazanmak işletmeler için kilit bir konudur. Çünkü müşteri tatmini sağlayan işletme aynı zamanda müşteri

sadakati de sağlamıştır. Müşteri tatmini ve müşteri sadakati elde eden işletme iyi bir işletme performansı oluşturur (Yükselen, 2008, s.38).

Müşteri tatmini ile müşteri kârlılığı ilişkisinde müşteri tatmini, kârlılığı etkileyen müşteri sadakatini etki etmektedir. Müşteri tatmini, rakip olan satıcılarla kurulan ilişkilerden veya işlemlerden beklenen değerle ilgili olan, bir müşterinin bir işleminden veya ilişkiden elde ettiği değer algısının sonucudur. Burada değer; fiyatla ilişkili olarak algılanan hizmet kalitesi ve yeni müşteri kazanma maliyetine eşittir. Müşteri sadakati, gelirlerin artmasıyla kârın artmasına, müşteri kazanma amacıyla maliyetlerin azalmasına, düşük fiyat duyarlılığına ve hizmet maliyetlerinin azalmasına sebebiyet vermektedir (Gurau ve Ranchhod, 2002, s.204).

Müşteriler isteklerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının düzenli olarak karşılandığını gördüklerinde tatmin olurlar. Müşteri tatmini olarak tanımlanan bu durumdaki müşteriler sadıktır ve aynı ürün/hizmeti tekrar satın alma davranışı gösterirler. Sadık müşteri, işletmeden yaptığı ilk satın almadan sonraki her mal ve hizmet gereksiniminde aynı işletmeyi tercih etmesidir. Müşteri sadakati müşteri kişiliği ile ilgili değil, müşterinin işletme tarafından aynı düzeyde karşılanmasından kaynaklanmaktadır. Müşteri sadakati, işletmeler açısından geçmişe göre daha önemli ve hayati bir kavram haline gelmiştir. Günümüzde müşterilerinin zor kazanılması ve kolay kaybedilmesidir.

Değişen rekabet koşulları sonucunda müşteriye değer sağlamak durumunda kalan işletmeler müşterilerine en çok fayda sağlayan ve rakiplerine göre farklı içeriğe sahip ürün ve hizmetler sunmalar gerekmektedir. Günümüzde müşteri tatmininden kâr elde etmeye yönelik şirketlerin birçoğu , müşteri tatmininden vazgeçerek müşteriye değer yaratmaya odaklanmaktadır (Güler, 2009, s.63).

Müşteri memnuniyetinin artmasıyla, müşterinin işletme ile çalışma süresi artar ve işletme müşterinin beklentilerini öğrendiğinden müşterilerin işletmeden talepleri artmaktadır, buna bağlı olarak müşteri kârlılığı da artış göstermektedir (Özgüven, 2008, s.657).

2.3.2. Müşteri Değeri ve Müşteri Kârlılığı Arasındaki İlişki

Günümüzde değer kavramı pazar tarafından değerlendirilir. Değer, müşterinin satın aldığı bir üründen sağladığı faydanın ürünün maliyetine oranlanmasıyla bulunmaktadır.

Müşteri açısından değer kavramı ise, bir müşterinin satın aldığı herhangi bir ürüne ödediği tutarla, üründen sağlanan faydaların parasal karşılığının kıyasına dayanan algılamaların tümünü ifade etmektedir (Woodruff, 1997, s.141). Değeri ayrıca ödenebilir kalite veya kaliteyi gerçek fiyatla satın alınması olarak ortaya çıkmaktadır (Desarbo, Jedidi ve Sinha 2001, s.846). Kalite ve maliyet gibi unsurlarla ilişkilendirilen değer kavramı, kalitenin içerdiği ürün, hizmet kalitesi, müşteri ilişkisi, müşterinin ürünü anlayış biçimi gibi farklı faktörlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir İşletmelerin müşteri değeri konumlandırmaları özellikle pazar payı kazanmayı kârlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Değer yönetiminde temel amaç müşteri tatminidir. Ancak her müşterinin kâra katkısı aynı olmadığından yüksek etkinlik ve kârlılık hedefleri göz önüne alındığında işletmelerin, değeri yüksek müşterileri hedeflemeleri mantıksal bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Müşteri değeri firmaların pazar yönetimleri ve pazarlama amaçları için kritik bir önemi bulunmaktadır.

Bir işletmenin müşterisinin hem kârlı olup olmadığını hem de işletme için değerli olup olmadığını bilmesi gerekmektedir. Müşteri değeri yaratabilmek sadece hedef müşteri kitlesinin taleplerine kısa süreli çözüm üretmesi değil, pazara odaklanmayı benimseyerek pazarın beklentilerine uzun vadeli ve yenilikçi değerler katarak beklentilere cevap verebilmektir. Böylece sürekliliği ve sürdürülebilirliği uzun dönemli olarak kazanılan kârlı ve sadık müşteriler de sağlanmaktadır.

İşletme açısından bakıldığında müşteri değer analizi iki açıdan önemlidir (Emir ve Çelik, 2010, s.70). İlk olarak, stratejik araştırmalarda işletmelerin planladıkları stratejilerde müşterilerin değişen algı ve beklentilerinin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca bir işletmenin amacının müşteriler arasındaki bu farkları bir rekabet avantajı olarak kullanması gerektiği belirtilmekte ve bu düşünce müşteri değeri olarak tanımlanmaktadır. Müşteri değerini önemli kılan ikinci nokta ise, müşteri değerine verilen bu önemin işletmeye sağladığı olumlu ekonomik sonuçlardır (Desarbo, Jedidi ve Sinha, 2001, s.846-847).

İşletme müşteri ilişkilerinin tamamından kâr elde edebilseydi işletme müşterilerine kaynak ayırırken kısıtlama yapmaz ve müşteri ilişkileri değerinin birbirinden farklı olması önemsenen bir konu olmazdı. Ancak işletme tüm müşterilerden kâr elde edemediğinden; kâr sağlamayan müşterilerin ilişkilerinin nedenleri veya kâr sağlamayan

müşteriye hizmet verilir verilmeyeceği konusunda müşteri kârlılığı ve müşteri değeri kapsamında bakılması gerekmektedir.

Müşteri karlılığı ile müşteri değeri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğundan, işletme müşteri karlılığı ve müşteri değerine bakarak stratejilerini belirlemesi gerekmektedir. Bu ilişkinin görülerek stratejilerin belirlenmesi için müşterinin satın aldığı ürün veya hizmete göre, işletmenin yaptığı analizlerle müşteriye kazanmak ve elde tutmak için ödünler verilir verilmeyeceğinin incelenmesi gerekmektedir.

2.3.3. Müşteri Yaşam Boyu Değeri ve Müşteri Kârlılığı Arasındaki İlişki

Müşteri yaşam boyu değeri müşteri ilişkileri için, kaynak kullanımına göre maliyetin net olarak hesaplanmasını, müşteri ilişkileriyle ortaya çıkan parasal ve parasal olmayan tüm faydaların tahmin edilmesini, tahmin edilen rakamın üzerinde gelecek nakit akışlarının net bugünkü değerini ve ilişkinin olası risklerini kapsamaktadır (Kurtuldu, 2007, s.103).

Müşteri ömrü müşterinin yaşam döngüsü içindeki değeridir. Müşterinin yaşam boyu değeri, müşteriye elde tutma maliyetleri, bir yıl boyunca verilen siparişler, müşteriden elde edilen toplam gelir, direkt maliyetler, müşteri kazanma maliyetleri, indirim oranları ve daha birçok kritere göre belirlenmektedir.

Müşteri yaşam boyu değeri, gelecekteki nakit akışlarının net bugünkü değeridir. Bundan dolayı müşteri yaşam boyu değeri geleceğe yöneliktir ve müşteri kârlılığı genellikle geçmişteki ve günümüzdeki muhasebe olaylarının özeti şeklindedir. Müşteri kârlılığı gelirlerle ve maliyetlerle ilişkilendirilirken, müşteri yaşam boyu değeri nakit akışlarıyla ilişkilendirilmektedir (Pfeifer, Haskins ve Conroy, 2005, s.11-25). Müşterilerin işletmelerden beklentilerinin farklı olabileceği gibi, işletmeler için de müşterileri farklılık gösterecektir. Böylece, işletmeler müşterilerini kendilerine sağladıkları değere göre sıralayacaklar ve değerine göre sunacağı hizmeti farklılaştıracaklardır. Müşteri yaşam döngüsüne dayanarak müşteri ilişkileri oluşturmak önemlidir. Genç müşteriler ilk zamanlar kârsız olabilirler, ancak yaşamlarının sonraki yıllarında kârlı olabileceklerdir. Müşteri yaşam boyu değeri müşterileri tanımayı, tespit etmeyi, uzun süreli olarak elde tutulmayı sağlayan değeri ifade eden bütüncül bir yaklaşımdır.

Dolayısıyla müşterilerle uzun dönemli ve etkin ilişkiler kurabilmek işletme kârlılığı açısından önem taşımaktadır. (Garland, 2002, s.235).

2.4. Müşteri Kârlılık Analizi

Yapılan literatür taramasında müşteri kârlılık analizi genellikle yönetim muhasebesi yöntemi olarak farklı bakış açılarıyla tanımlanmaktadır.

Scarlett'e (2003, s.26) Müşteri karlılık analizi, gelir ve maliyetlerin spesifik müşteri veya müşteri gruplarına göre analiz edilmesi olarak tanımlanabilmektedir.

Dumanoğlu'na (2005, s.19) Müşteri kârlılık analizi, müşterilerin gerçekleşmiş finansal bilgilerinin muhasebe tarafından sistematik şekilde sınıflandırılması, kaydedilmesi ve raporlanması ile sağlandığından, en çok maliyet ve yönetim muhasebesi konusunu oluşturmaktadır.

Howell and Soucy (1990, s.43-47) Müşteri kârlılık analizi, kişisel olarak bir müşterinin veya müşteri gruplarının kârlılıklarının işletmeyi etkileme derecelerine ölçmeye yönelik bir yönetim muhasebesi yöntemidir.

Raaji'e (2005, s.373) Müşteri karlılık analizi hasılatın ve maliyetlerin müşteriye ya da müşteri gruplarına dağıtılarak kârlılık düzeylerinin hesaplandığı süreci anlatmaktadır.

Pfeifer, Haskins and Conroy (2004, s.7) Müşteri karlılık analizi, belirli bir dönemde bir işletmenin müşterilerinden elde ettiği gelirler ile bu gelirleri sağlamak amacıyla katlandığı tüm maliyetlerin birbirinden farklı olarak ayrı ayrı hesaplanması olarak tanımlanmaktadır.

Her müşterinin idari, satış ve pazarlamayla ilgili giderleri aynı tutarda değildir. Birbirinden farklı iki müşteriye satış yapmak birbirinden farklı maliyetlere sahip olmaktadır. Bundan dolayıdır ki; her müşteri için hesaplanan müşteri maliyeti farklı değerlerde müşteri kârını ortaya çıkarır. Eğer işletme bütün müşterilerini tatmin etmeye çalışırsa, kârlılığa az katkı sağlayan veya katkı sağlamayan müşterilere de zaman harcayarak, kârının düşmesine belki de işletmenin zarar etmesine sebep olacaktır. Bu nedenle işletme açısından müşterisinin her istediğini yapmak değil, bunlardan kârlı olanları yapmak önemli olacaktır. Özel isteklerde bulunan ve bunun karşılığını ödemeyi

kabul eden müşterilere özel hizmetler satılmalıdır. Karşılığını ödemeyi reddeden müşterilere satış yapılmayacaktır.

İşletmeler genellikle en fazla sayıda ürün veya hizmetlerini satın alan müşterileri kârlı müşteri olarak görmektedir. Ancak her müşterinin işletme kaynaklarını tüketme oranları farklılık gösterir. Müşteri kârlılıklarının satış hacmi ile orantılı olarak değişmemesi nedeniyle buna yönelik yapılan müşteri kârlılık analizlerinin doğru sonuçlar vermediği anlaşılmaktadır. Bu sebeple her müşterinin işletme kaynaklarını ne kadar tükettiği ne kadar maliyete yol açtığına hesaplanması ve bu hesaplamaların sonucu olarak müşteri kârlılıklarının tespit edilmesi gerekmektedir (Gündüz, 2002, s.66). Müşteri kârlılık analizi ile işletme kıt olan kaynaklarını sağlıklı şekilde dağıtarak tüm müşteri gruplarına daha iyi hizmet sunmuş olacaktır. Bu anlamda müşteri kârlılık analizi; kârlı/kârsız müşteri ilişkileri önem kazanmakta müşteri hakkında işletme yönetimine önemli bilgiler sunmakta ve bu bilgiler stratejik kararlarda temel oluşturmaktadır.

Bir müşteri ve müşteri grubunun kârlılığının artırılması için ürün maliyeti ve işletmenin maliyet ve kârlılığını uzun dönemli olarak incelenmesi gerekmektedir. İşletmenin alacağı stratejik kararlarda odaklanması gereken konular; müşterilerin sayısı, müşteriden sağlanan gelirler, hedef kitle olarak belirtilen müşterilerin özellikleri ve kaybedilmiş müşterilerin özellikleridir. Birbiriyle rekabet içindeki bulunan işletmelerin bu konuları incelemeleri sonucunda kâr sağladığı kaynakları öğrenecek, maliyet yapılarını inceleyebilecek, gelecek ile ilgili tahminlerde bulunarak işletmelere gelecekle ilgili bilgiler elde edebilecektir (Cokins, 2006, s.3).

Yaşanan bilgi çağıyla birlikte yönetim tarzlarında değişiklikler olmuştur. Bu değişikliğin temeli yönetim tarzlarında bilginin esas alınması olmuştur. İşletmeler için önemli olan müşterilerini daha iyi tanımlayarak onların gereksinim ve isteklerini belirlemek, işletme için katkısını hesaplamaktadır. Dolayısıyla işletmeler açısından müşteri odaklı dönem başlamıştır. Müşteri kârlılığı işletmeler için ürün ve hizmet kârlılığından ziyade stratejik anlamda önem kazanmıştır. Bundan sonra işletmeler için önem taşıyan husus, hangi hizmetin veya ürünün kârlı olduğu bilmek değil, bunları kimlerin aldığı ve hangi müşteri gruplarının işletmenin kârına katkı sağladığıdır. Bu nedenle müşteri gruplarına göre maliyetler belirlenmeli, müşteri gruplarından elde edilen gelirlerle karşılaştırılmalı ve müşteri gruplarına göre ayrı ayrı kârlılıklar belirlenmelidir. Bu işlemler müşteri kârlılık analizinin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Müşteri kârlılık

analizi, işletmede müşteri odaklı bir anlayışın yerleşmesine destek olmaktadır. Ayrıca müşteri menfaatleri ile kâr arasında yaşanan çatışmada etik amaçları artırır.

2.4.1. Müşteri Kârlılık Analizinin Faydaları

İşletme yöneticileri müşteri kârlılık analizini başta bireysel müşteri kârlılıkları ve işletmeye bireysel olarak sebep oldukları maliyetleri hesaplamada kullanmaktadır (Howell ve Soucy, 1990, s.47). İşletme yöneticileri müşteri kârlılık analizi ile müşterileri hakkında önceliklerin tespitiyle ilgili yardımcı olmaktadır.

Tüm bunlara ek olarak; müşteri kârlılık analizi üç farklı alanda fayda sağlamaktadırlar. Bunlardan birincisi, işletme yürüttüğü faaliyetler sonucunda ortaya çıkan maliyetlerin kontrol edilerek kaynakların yeniden değerlendirilmesi amacıyla maliyet yönetimi sağlamasıdır. Ayrıca ortaya çıkan maliyetlere göre fiyat ve indirim oranları ile yeniden düzenlemeler yapılması için kullanılan gelir yönetimi alanında, müşteri ve müşteri grupları için en doğru stratejiler belirleyebilmek amacıyla kullanılan stratejik pazarlama yönetimi alanında yarar sağladığı bilinmektedir (Raaij, Vernooij and Triest, 2003, s.574).

Müşteri gruplarının hangisinin i kârlı olduğunu, hangi müşterilerin işletmenin hedef kitlesi olacağını göstermektedir. İşletmeye kâr getirmeyerek ek maliyet yaratan müşterilerin belirlenerek bu müşterileri rakiplere bırakmak için çözümler üretmeye yardımcı olmaktadır. Müşterilerin işletmeye maliyetini kıyaslayarak analiz edilmesi maliyetlerinin azaltılması amacıyla yeni yöntemlerin bulunmasına ve bunların uygulanmasını sağlamaktadır. Müşterilerin ve işletmeler için daha kârlı olan ürün ve hizmetlerin seçilmesi kolaylaşmaktadır (Çakır, 2007, s.85). Müşteri kârlılık analizleri; müşteri karlılığının ölçülmesinde, işletmelerin başarılı olmalarında, stratejik pazarlama kararlarının alınması konularında yarar sağlamaktadır (Dumanoğlu, 2005, s.6).

Bazı müşteriler gerek fiyat ve gerekse mal ve hizmete yönelik konularda özel taleplerde bulunabilmektedirler. Eğer iyi bir müşteri kârlılık analizi yapılmış ve eldeki veriler yeterli ise, bu konuda müşteri taleplerinin ne derecede karşılanabileceğini kolaylıkla belirlenebilmektedir (Dumanoğlu, 2005, s.32-33).

2.4.2. Müşteri Sermayesi

Müşteri kârlılık analizinin temeli, maliyetleri müşteri bazlı hesaplamasına dayanmaktadır. Bu hesaplamanın en önemli faydası ise, müşterilerin işletmelere ne kadar katkı sağlayacağı tespit edilerek, işletme yöneticilerinin verecekleri uzun vadeli ve stratejik kararlar bilgiler sağlayacak olmasıdır. İşletmelerin değerli müşterilerini tespit ederek yatırım yapmaları daha doğru olacaktır.

Aşağıda Şekil 1’de müşteri sermayesi değerine göre yapılan müşteri sınıflaması gösterilmektedir.



Şekil 1. Müşteri Sermayesi (Kotler, 2002)

Şekil 1’de müşteri sermayesi değeri dört farklı başlıkta gösterilmektedir. Müşteriler; Talepkar Müşteriler, En Az Kârlı Müşteriler, Kârlı Müşteriler ve Değerli Müşteriler olarak nitelendirilmektedir.

Şekil 1’de “Talepkar” olarak nitelendirilen grup yüksek gelirli müşterilerden oluşmaktadır. Fakat bu gruptaki müşterileri memnun etmek için katlandığı maliyetlerde yüksektir. İşletme için kârlı olmayan müşterilerden oluşmaktadır. İşletme bu gruptaki müşterilerden elde ettiği geliri koruyarak, onları daha düşük maliyetlerle elde tutmaya çalışması gerekmektedir.

Şekil 1'in "Değerli Müşteriler" olarak adlandırılan grubu, düşük maliyetli ve düşük gelirli olan müşterilerden oluşmaktadır. Bu müşteriler için hem daha az iş yapılır hem daha az gelir sağlanır. İşletmelerde "değerli müşteri" sayısı fazladır. Bu müşteriler uygulanacak en yaygın strateji, düşük maliyetlerin sürdürülmesinin ve işletmelerde kalmasının sağlanmasıdır.

Şekil 1'de "En Kârlı Müşteriler" olarak adlandırılan grup en yüksek yaşam boyu gelirleri ile en düşük maliyetle hizmet sunulan müşterilerden oluşmaktadır. Kıymetli müşteriler en kârlı müşterilerdir. İşletmeler bu gruptaki müşterileri sadık müşteriye dönüştürecek stratejilere odaklanması bir gerekliliktir. İşletmeler kârlılığını sürdürebilmek ve arttırabilmek için müşteri portföyünü iyi yönetebilmesi ve kıymetli müşterileri için birtakım tavizler vermesi gerekmektedir.

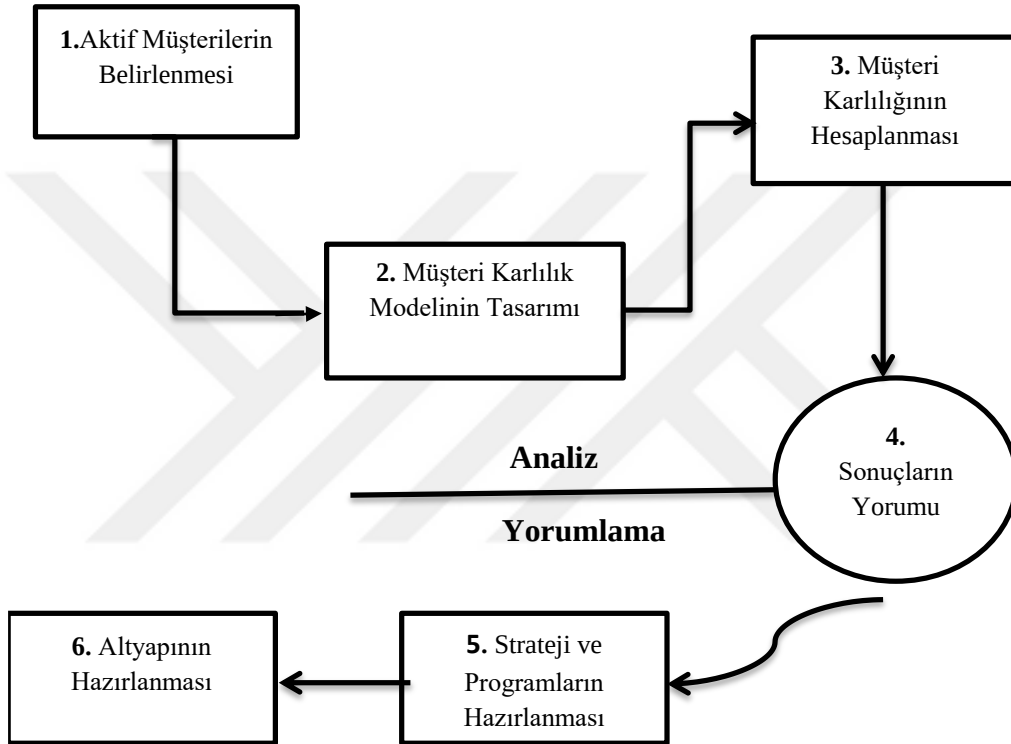
Şekil 1'deki "En Az Kârlı Müşteriler " grubu en düşük gelir sağlamasına rağmen fazla maliyete sebep olan müşterilerden oluşmaktadır. Bu müşterileri portföyünde tutmaları işletmelere zarar vermektedir. İşletmeler böyle müşterileri maliyetleri haklı gerekçeler göstererek hizmet sunmaya devam edebilir. Ancak en az kârlı müşterileri kazanmaya çalışmak, onlara yeni teklifler sunmak veya pazarlama satış faaliyeti yapmak zaman kaybına sebep olmaktadır. Ayrıca kâr sağlanan müşteri gruplarına hizmet yeteneğinden ödün verilerek bu gruba yeni teklifler sunmak işletme için daha kötü sonuçlara sebep olmaktadır (Ekergil, 2017, s.97-99).

2.4.3. Müşteri Karlılık Analizinin Uygulama Aşamaları

Müşteri kârlılık analizinin temel amacı; müşteri veya müşteri grubuna ait gelir ve maliyetleri tespit ederek her bir müşteri veya müşteri grubuna, gelirleri, giderleri, varlıkları ve borçları ilgili olma durumuna göre paylaştırılmasının sağlanmasıdır. Bu amaçla yola çıkan işletmeler maliyet ve muhasebe yöntemleri geliştirerek, gereksinimleri olan bilgileri sağlayabilmektedir.

Müşteri kârlılık analizinde uygulama aşaması, müşteri ya da müşteri gruplarından elde edilmiş gelirlerin her müşteri veya müşteri grubu için ayrı şekilde izlenmesiyle başlamaktadır. Müşteri veya müşteri gruplarına ilişkin maliyetlerin tespit edilmesi uygulamanın ikinci kısmını oluşturmaktadır (Gündüz, 2002, s.67). Müşterilerle ilgili maliyetlerin tespit aşaması iki kısma ayrılmakta ve başlangıçta ürün maliyetlerinin

ardından pazarlama ve satış gibi maliyetlerin hesaplanarak ait olan müşterilere yüklenmesi gerekmektedir (Howell ve Soucy, 1990, s.44). Uygulamanın en son aşaması müşteri kârlılıkları hesaplanan değerlere göre belirlenmekte ve bu bilgiler sayesinde müşterilerle ilgili satış, pazarlama, dağıtım, fiyatlama gibi stratejik kararlar alınmaktadır. Şekil 2’de müşteri kârlılık analizinin oluşum aşamaları gösterilmektedir.



Şekil.2. Müşteri Kârlılık Analizi Oluşum Aşamaları

2.4.3.1. Aktif Müşterilerin Belirlenmesi

Uygulama sürecinin ilk adımı işletmenin mevcut müşterilerin belirlenmesi ile başlamaktadır. İşletmelerin veri tabanlarında çoğu zaman şirket ile mevcut durumda ilişkisi olmayan müşteri detaylarını içermektedir. Analizin en önemli aşaması olan maliyetlerin mevcut müşterilere dağıtılmasını garantilemek için aktif müşteriler tanımlanmalıdır. Başka bir deyişle, işletmenin gelir elde ettiği ve aynı zamanda belirli bir maliyete katlandığı müşteriler tespit edilmelidir. Genel olarak, müşteri kârlılığının ilk analizi geriye dönük olarak yapılmaktadır. Örneğin; maliyet ve gelir verilerine göre

işletmeye en az bir defa sipariş verenler aktif müşteri olarak seçilmektedir (Raaij Vernooij and Triest, 2003, s.573-583).

2.4.3.2. Müşteri Kârlılık Modelinin Tasarımı

İkinci adımda yapılması gereken müşteri kârlılık modelini kurmaktır. Üretilen ürünün veya sunulan hizmetin ayrıntıları incelenerek müşteri karlılığı anlaşılabilir. İşletmenin gerçekleştirdiğı temel faaliyetleri tanımlayarak faaliyetlere ilişkin maliyet etkeni belirlenir.

Faaliyetler, kaynağı tüketimlerine göre müşterilere paylaştırılmaktadır örneğın, satış faaliyetlerinin maliyet taşıyıcısı satış ziyareti sayısı olabilirken, sipariş izleme faaliyetinin maliyet taşıyıcısı, sipariş sayısı olabilmektedir.

Müşteri kârlılığı modeli bunlardan sonra tasarlanır. Birbiriyle ilgili tüm faaliyetler gruplara ayrılmakta ve her bir faaliyet grubu için uygun maliyet taşıyıcısı tanımlanmaktadır. Hesaplanan faaliyet maliyetleri, işletmenin üretimden satışa kadar hangi faaliyetlerin maliyetlerini şekillendirdiğini görmek için analiz edilmektedir.

Müşteri ile ilişkili faaliyetlerinin maliyetleri, (örneğin satış giderleri, hizmet giderleri, lojistik giderleri, müşteri danışmanlığı) 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 müşteri kârlılığı analizi sürecindeki en çok zaman harcayıcı aşamadır Karlılığı bulabilmek için veriyi elde ederken veri tabanlarının farklı formatlarda olması, bunları tekrar dönüştürülecek olması zorlayıcı bir tarafıdır.

2.4.3.3. Müşteri Kârlılığının Hesaplanması

Bu adımda her bir müşteri veya müşteri gruplarından sağlanan gelirler ve maliyetler karşılaştırılarak kârlılıkları ölçülmektedir. Müşteri kârlılığı, müşteri veri tabanlarından sağlanan gerçek veriler ile müşteri kârlılık modeli oluşturularak ölçülebilmektedir. Veri tabanından elde edilen; maliyet, hasılat, kaynak dağılımı tespit edilir ve her müşterinin işletmeye sağlamış olduğı katkı ve maliyet ayrı ayrı hesaplanır (Atağın, 2013, s.256).

Uygulamanın en önemli kısmını müşteri ilişkileri maliyetleri ve indirimleri bireysel müşteri gelirinden düşülmesi oluşturur. Örnek vermek gerekirse; müşteri veya müşteri gruplarına satılan ürün ve hizmetle yönelik olarak yapılan indirimin ardından net satış rakamı bulunmaktadır. Sonrasında üretim ve hizmetle ilgili satılan malın maliyeti veya ürün veya hizmetin satışından sağlanan katkı satılan hizmet maliyeti kısmı net satış rakamından çıkartılarak tespit edilmektedir. Tespit yapılırken; direkt ve endirekt maliyetlerin doğru şekilde başka bir deyişle müşteriyle ilgililik durumuna göre direkt ya da belirli dağıtıcılarla aktarılmasının sağlanmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Böyle bir durumda pazarlama ve satış maliyetlerinde de aynı özellik bulunmaktadır ve bu işlemlerle pazarlama faaliyetlerinde sağlanan katkı belirlenmektedir. Son olarak müşterilerle ilgili olan dağıtım hizmet maliyetlerinin hesaplanmasıyla müşteri net karlılığı ve işletme kârına katkısı bulunmaktadır (Ören, 2011, s.22).

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. Daha sonra bu verilerin kaydedilmesi gelmektedir ve oldukça dikkat gerektiren bir durumdur. İlk kez bu analizi yapacak olan bir işletmede bazı bilgiler veri tabanında mevcuttur, ancak bazı veriler zamanla elde edilmektedir.

2.4.3.4. Sonuçların Yorumu

Bu adım diğer adımlarda elde edilen tüm sonuçların yorumlanmasıyla ilgilidir. Müşteri kârlılıklarının hesaplanmasından sonra müşteri piramidinde müşteri segmentasyonu yapılır. Müşteri segmentasyonu, işletmelerin müşterileri ile daha iyi ve verimli ilişkiler kurabilmeleri için müşterilerin yaş, cinsiyet, kişisel özellikler, harcama alışkanlıkları gibi pazarlama ile ilişkili olan özellikleri açısından benzerlerin birlikte olduğu gruplara bölünmesidir. Muhasebe bilgi sistemi ve pazarlama bilgi sisteminde elde edilen bilgiler segmente edilerek, hedef kitle olarak belirlenen müşterilerin isteklerine daha iyi cevaplar verebilmek dolayısıyla müşteri sadakati sağlayarak karlılığı artırabilmek için müşterilerin mevcut olan müşterilerin piramidin neresinde bulunduğu,

yatırım yapılacak müşterilerin ve işletmeyi zarara uğratan müşterilerin bulunarak kârlı müşterilerin tespiti sağlanmaktadır.

2.4.3.5. Strateji ve Programların Hazırlanması

Bu adım, müşteri kârlılık analizi sonuçlarının maliyet yönetiminde ve fiyatlama kararları gibi müşteri ilişkileri yönetim stratejilerinde kullanıldığı aşamadır. Analizler aracılığıyla elde edilen bilgiler yorumlanarak, uygulanacak olan strateji ve programlar belirlenmektedir. Belirlenen müşteri kârlılıkları, belirli müşteriler ya da müşteri segmentleri için sağlanan hizmetlerin mevcut maliyet ve gelir rakamlarının azaltılması için yol gösterici olmaktadır (Çakır, 2007, s.83). Kârlı ve kârsız müşteriler bulunarak kârlılığı azaltan ve artıran faktörleri, piyasa ayrımlarına göre maliyetlendirmenin yapılması, harcamaların daha iyi planlanmasına ve maliyetlerin kontrol edilmesi sağlanmaktadır. Program hazırlamalarına yardımcı olabilmek için; müşterilerin sunulan hizmetlerin önem derecesinin belirlenmesi, müşteri memnuniyetinin belirlenmesi, belirlenmesi, sunulan hizmetlerin toplam maliyetler içindeki payının belirlenmesi gibi tespitlerin yapılması gerekmektedir. Yöneticiler, planlamacılar en iyi stratejiyi belirleyebilmek için uygulayacakları senaryoyu operasyonel bir model ile uygulanan güçlü bir analitik çalışmaya bağlamaları gerekmektedir.

2.4.3.6. Altyapının Hazırlanması

Bu adım müşteri kârlılık analizinin satış, pazarlama ve muhasebe faaliyetlerinde günlük yapılan işlerde kullanılabilirliğinin sağlanması ve bazı durumlarda işletmedeki sistemlerin değiştirilmesini içermektedir (Raaj, Vernooij and Triest, 2003, s.573-583). Rekabet ortamı yenilikleri sebebiyle işletmeleri ürün kârlılığı yerine, müşteri karlılığına yönlendirmektedir. İşletmelerde müşteri kârlılığını hesaplayabilmesi için, müşterilerinin kârlılık durumu, yeni müşteriler kazanmanın maliyeti, işletmenin kaynak kullanım oranını belirlemesi gerekmektedir. Bu bağlamda işletme tarafından gerekli analiz yapabilecek uzmanlığa sahip personel istihdam edilerek, muhasebe sistemini elverişli duruma getirecek altyapı hazırlanmalıdır.

3. Yöntem

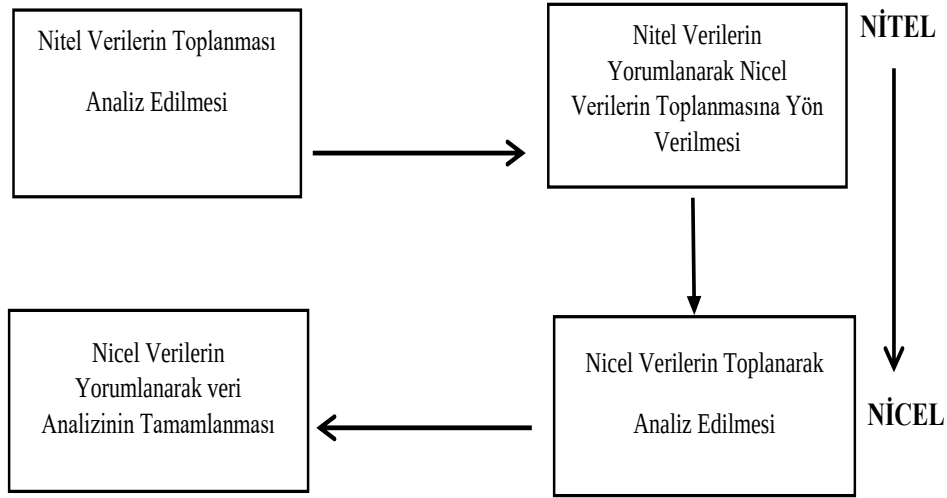
Bu bölümde araştırma modeli, araştırma evreni ile veri toplama araçları ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve araçları açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nitel ile nicel yöntemlerin, aynı araştırma da beraber kullanılmasını yöntem edinen veri toplama tekniği olan ‘karma araştırma yöntemi’ kullanılmıştır. Karma araştırma bir çalışma veya birden fazla araştırmalar içerisindeki nitel ve nicel araştırma verilerinin toplaması, analiz edilmesi ve yorumlanmasını içeren bir yöntemdir (Leech ve Onwuegbuzie, 2009, s.266). Bu yöntem, nitel ve nicel yöntemler arasında gerçekleşen sentez ile yöntemlerin eksiklerinin giderilerek araştırma güvenirliği artırması açısından önem taşımaktadır. Karma yöntem araştırmaları, yükselen bir araştırma paradigmasıdır ve araştırma yöntemlerinin sınıflandırılmasında özelliği taşımaktadır. Özellikle sadece nitel veya nicel araştırma yöntemleri kullanarak yapılan araştırma sorularına yanıt bulunamadığında karma yönteminden faydalanılır.

Nitel yöntemlerden (gözlem, görüşme vb.) sağlanan veriler araştırmanın daha derinlemesine incelenmesini sağlarken; nicel yöntem vasıtasıyla elde edilen veriler çok fazla katılımcıya ulaşmasını sağlamaktadır (Green, Krayder and Mayer, 2005, s.275-282). Tek bir yöntemin kullanılmasından kaynaklanan eksikliklerin önlenmesi ve daha nitelikle araştırmalar yapabilmesi için nitel ve nicel araştırma yönteminin birlikte kullanıldığı karma araştırma yöntemi tasarımlarına olan gereksinim artmıştır (Greene, 2005, s.209).

Bu çalışmada karma araştırma yöntemi desenlerinden keşfedici (exploratory) desen kullanılacaktır. Bu yöntemde önce nitel veriler toplanıp analiz edilmekte ve sonrasında nitel verilerden elde edilen bulgulara dayalı olarak nicel veriler toplanmaktadır. Şekil 3’te keşfedici karma araştırma yöntemi şematik olarak gösterilmektedir.



Şekil.3. Keşfedici Karma Araştırma Yöntemi

Araştırmacılar nitel ve nicel yöntemi beraber kullanarak araştırmalarının doğru sonuçlara ulaşmasını sağlayabilirler. Bu nedenle nitel veya nicel yöntemlerden bağımsız olarak, ikisinden herhangi birinin araştırmada kullanılması yetersiz kalabilirken, iki yöntemin birlikte kullanımı sonucu oluşabilecek eksiklikler engellenmiş olacaktır. Şekil 3'te gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar hem nicel hem de nitel yöntemle denetlendiği için de verilerin genellenebilirliği artabilecektir (Tunalı, Gözü ve Özen, 2016, s.108).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada muhasebecilik mesleği ile uğraşan serbest muhasebeci ve mali müşavirlere yönelik anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın ana kütlesini Eskişehir Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (ESMMO)'na kayıtlı olarak faaliyet gösteren serbest muhasebeci mali müşavirler oluşturmaktadır. Ancak, araştırma evreninin tamamına süre ve maliyet kısıtlamaları sebebiyle ulaşma imkânı bulunmamaktadır. 2018 yılı itibarıyla ESMMO'ya kayıtlı meslek mensubu sayısı 950'dir. Üyelerin 499 bağımsız çalışanlar listesine kayıtlı olarak serbest meslek faaliyetlerine devam etmektedir. Bağımsız meslek mensuplarının 482'si Eskişehir merkezinde faaliyetlerini sürdürürken, 17'si Eskişehir'in ilçelerinde çalışmaktadır. 482 meslek mensubunun 458'i SMMM ve 24'ü SM unvanına sahiptir. Bu durum Tablo 3.1'de gösterilmiştir (http-6). Bu nedenle araştırmanın evreni 458 SMMM olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3.1.Meslek Mensuplarının İl ve İlçelere Göre Dağılımı

	BAĞIMLI		BAĞIMSIZ		
BAĞLI OLDUĞU YER	SMMM	SM	SMMM	SM	TOPLAM
MERKEZ	379	69	458	24	930
BEYLİKOVA		1	1	-	2
ÇİFTELER	-	-	4	1	5
MAHMUDİYE	-	-	1	1	2
MİHALLIÇCIK	-	1	-	2	3
MİHALGAZİ	-	-	-	-	0
SARICAKAYA	-	-	2	-	2
SEYİTGAZİ	-	-	-	1	1
SİVRİHİSAR	-	1	2	2	5
TOPLAM	379	72	468	31	950

Araştırmaya katılımcı olarak Eskişehir merkezinde aktif olarak faaliyet gösteren 458 SMMM ünvanlı meslek mensubu dâhil edilmiştir.

Evrendeki herkese ulaşmak mümkün olmadığı için yapılan çalışmada örnek büyüklüğü hesaplanırken aşağıdaki klasik yaklaşım formülünden yararlanılmıştır (http-7).

$$x = Z(c/100)^2 r(100-r)$$

$$n = N x / ((N-1)E^2 + x)$$

$$E = \text{Sqrt}[(N - n)x / n(N-1)]$$

0,10 hata payı ve %95 güven düzeyi ile 458 birimlik ana kütleden çekilebilecek en küçük örneklem büyüklüğü 80 katılımcı olacaktır. Bu kapsamda 91 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiş ve bunlardan 80'inin değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmada uygulamanın yapıldığı muhasebe meslek mensuplarına yapmış oldukları faaliyetlerin tespiti için görüşme formu hazırlanmıştır. Görüş formunda meslek mensuplarına yöneltilen sorular aşağıdaki şekildedir;

1. Müşterileriniz için hangi faaliyetleri yürütüyorsunuz?
2. Yürüttüğünüz faaliyetleri devamlı ve aralıklı olarak sınıflandırabilir misiniz?
3. Faaliyetleri yürütürken sınıflandırma yapıyor musunuz?
4. Faaliyetleri yürütürken iş bölümünü nasıl yapıyorsunuz?
5. Her müşteri grubu için aynı faaliyeti mi yürütüyorsunuz?

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmanın veri toplama sürecinde hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak karma yöntem kullanılmaktadır.

Karma yöntem araştırmalarının önemli özelliklerinden bir diğeri ise farklı yöntemlerle toplanan verilerin birbirini teyit amacıyla kullanılması ve bu şekilde sonuçların inandırıcılığının daha güçlü olmasıdır.

Araştırmada karma yöntem desenlerinden keşfedici desen kullanılacaktır. Keşfedici desende araştırmacı önce nitel bölümü gerçekleştirir ve bu bölümde elde edilen sonuçlara göre nicel araştırma kısmı başlatılır. Bu yöntemde nitel ve nicel yöntemlerin ağırlığı araştırmada eşit düzeydedir.

Araştırmada teorik kısmın oluşturulması amacıyla ikincil veri kaynaklarından faydalanılmıştır. Bu amaçla konuyla ilgili kitaplar, tezler, makaleler, kanunlar, yönetmelikler, tebliğler ve çeşitli araştırmalar taranmıştır.

3.3.1. Gözlem ve Görüşme

Araştırmada SMMM'lerin yürüttüğü faaliyetleri belirleyebilmek için Eskişehir'de bağımsız olarak çalışan 80 meslek mensubu (SMMM) ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu Ek-1'dedir. Yarı-yapılandırılmış görüşme katılımcının algıladıklarını kendi düşünceleriyle anlatmasıdır (Merriam, 2013, s.1-308).

Görüşme formu için önce görüşme soruları hazırlanmış, uzman görüşü doğrultusunda görüşme soruları düzenlenmiş ve son biçimi verilmiştir. Görüşmeler form üzerinde faaliyetin “var” ve “yok” olma durumları işaretlenerek kayıt altına alınmıştır.

3.3.2. Faaliyet/Zaman Formu

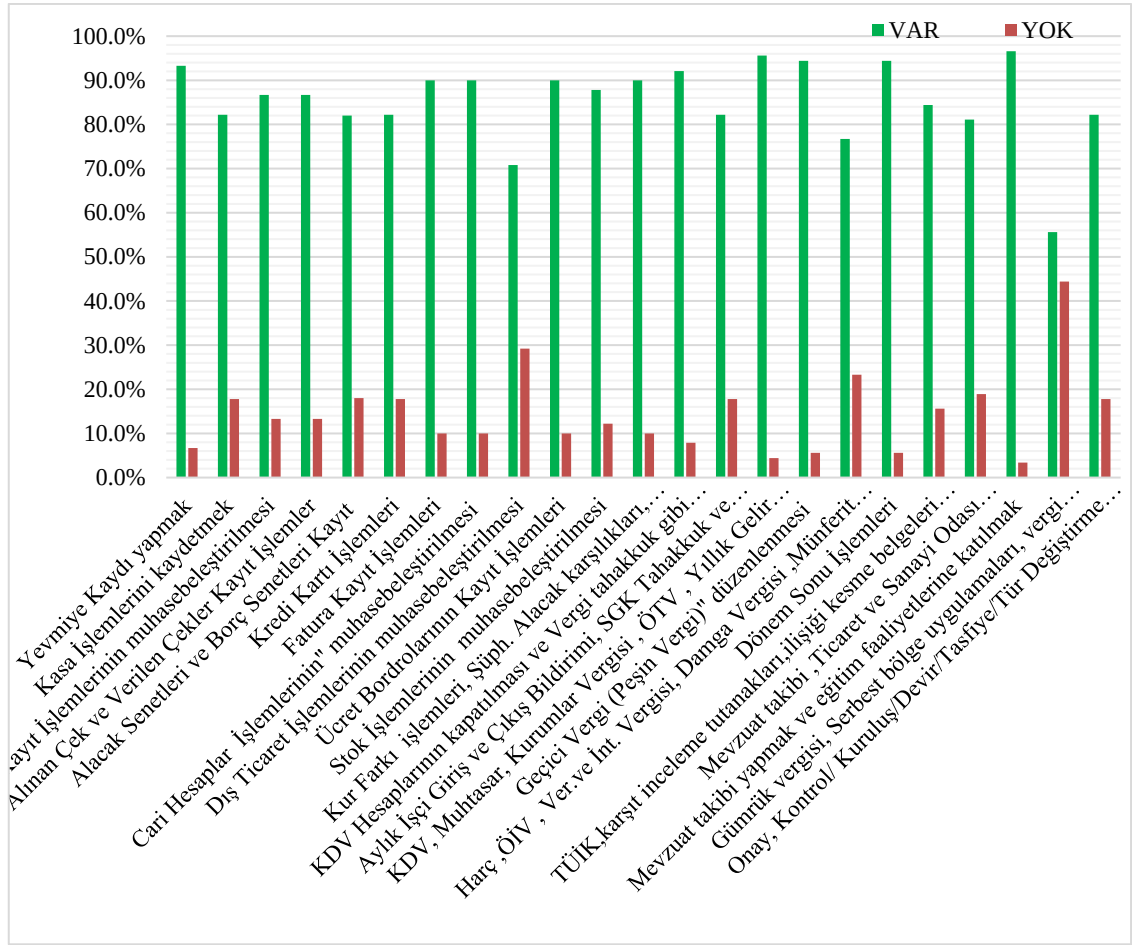
Görüşme formu ve uzman görüşleriyle elde edilen faaliyetlerin maliyet etkeni olarak kullanılması için bir gerçek verilerden yararlanılmıştır. Bu amaçla araştırmaya gönüllü olarak katılan üç bağımsız meslek mensubu (SMMM)'na Faaliyet/Zaman Formu (Ek-2) verilmiştir. Üç SMMM bir ay boyunca müşterileri gerçekleştirdikleri için faaliyetleri Faaliyet/Zaman Formu dakika cinsinden yazmaları istenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada nitel veri analiz tekniği olan betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilmektedir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Betimsel analiz ile muhasebe meslek mensuplarının genel olarak yapmakta oldukları faaliyetler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Literatür ve uzman görüşleriyle hazırlanan Görüşme Formu'nun sonucunda ortaya çıkan veriler frekansları alınarak sürekli ve aralıklı yapılan faaliyetler tespit edilmiştir. Frekans sonuçlarına göre ağırlıklı olarak yapılan faaliyetler Faaliyet/Zaman Formuna alınmıştır. Tablo 3.2 'de SMMM'lerin yaptığı faaliyetlerin yüzdesi gösterilmektedir.

Tablo 3.2. SMMM'lerin Ağırlıklı Olarak Yaptıkları Faaliyetler



Faaliyet/Zaman Formu yardımıyla iş örnekleme yapılmıştır. Böylece SMMM'lerin toplam faaliyet sürelerini; hangi faaliyetler için harcadığı süreler ve her bir müşterisi için yaptığı faaliyetler için harcadığı süreler belirlenmiş olmaktadır.

Araştırmaya gönüllü olarak katılan üç SMMM'nin uygulamanın yapıldığı aydaki gelirleri ve maliyet türü bazındaki verileri zaman temelinde faaliyetlere ve dolayısıyla müşterilerin faaliyetlerine yüklenerek; toplam faaliyetlerin maliyeti, her bir müşteri için yapılan faaliyetin maliyeti ve müşteri bazında faaliyete dayalı maliyetler ulaşılmıştır.

Son olarak her bir müşterinin zaman temelli faaliyete dayalı maliyeti hesaplandıktan sonra her bir müşterinden elde edilen gelir ile karşılaştırılarak, müşteri bazında kârlılık tespit edilmiştir. Böylece üç SMMM'nin müşteri kârlılık analizi gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Giriş

Çalışmada öncelikle muhasebe meslek mensuplarına ait bilgiler, mükelleflerine ait mevcut olan bilgiler verilmektedir. Ardından ZTFDM uygulanarak müşteri ve müşteri kârlılığı ile ilgili hesaplamalara yer verilmektedir ZTFDM'nin uygulanması ve sonuçlarının müşteri karlılık analizinde kullanılmasına yönelik elde edilen bilgiler açıklanmaktadır. Son kısımda ise, yeni bir sistem olan ZTFDM yaklaşımı yardımıyla müşterilere dağıtılan maliyetler ile müşteri gelirleri karşılaştırarak analiz yapılmaktadır.

4.2. Çalışmaya Katılan Muhasebe Meslek Mensuplarına Ait Bilgiler

Muhasebe meslek mensuplarının müşteri kârlılıklarının ölçümlenebilmesi için öncelikle müşteri bazında maliyetlerinin tespit edilebilmesi gerekmektedir. Bu amaçla muhasebe meslek mensuplarının toplam maliyetlerinin müşteri bazında hesaplanmasında ZTFDM yaklaşımından yararlanılmaktadır.

Müşteri bazında maliyetlerin ve kârlılığın tespit edilmesinde pilot uygulama olarak Eskişehir'de faaliyet gösteren üç SMMM'den katkı sağlanmaktadır. SMMM01 ve SMMM02 Eskişehir'in şehir merkezinde faaliyetlerini sürdürürken, SMMM03 Eskişehir'in organize sanayi bölgesinde bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Uygulamaya katılan SMMM'lere ilişkin genel bilgiler şöyledir:

Tablo 4.1. Uygulamaya Katılan SMMM ve Mükelleflerine Ait Bilgiler

Meslek Mensubu	SMMM Faaliyet Süresi	Çalışan Sayısı (Kişi)	Aylık Pratik Kapasite	SMMM Yıllık Geliri	SMMM Yıllık Maliyetleri	Mükellef Sayısı	Mükelleflerin Yıllık Toplam Satışı
SMMM 01	29 yıl	2	37.440 dk.	134.400,00 TL	57.276 TL	25	18.223.041TL
SMMM 02	8 yıl	4	74.880 dk.	214.200,00 TL	120.585 TL	56	13.329.347TL
SMMM 03	20 yıl	5	93.600 dk..	328.830.00 TL	292.824 TL	33	50.005.694TL

Eskişehir ilinde, 29 yıldır bağımsız SMMM olarak faaliyet gösteren SMMM01 bakkal, kuyumcu, nakliye-mahrukat, düğün salonu, kooperatif, anaokulu, sürücü kursu, lojistik, endüstriyel ürünler, medikal gibi işletmelerin bulunduğu 25 mükellefe hizmet vermektedir. 25 mükellefinden elde ettiği yıllık gelir 134.400 TL, yıllık toplam maliyet 57.276 TL’dir.SMMM01 ile çalışan kişi sayısı 2’dir. Aylık pratik kapasitesi 37.440 dakika olarak hesaplanmıştır. Bu durum Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1’e göre; 8 yıldır bağımsız SMMM olarak faaliyette bulunan SMMM02’nin hizmet verdiği 60 mükellefi vardır. 56 mükellefin 40’ı hizmet, 10’u üretim, 6’sı ticaret işletmelerinden oluşmaktadır. SMMM02 ile birlikte çalışan kişi sayısı 4’tür. Aylık pratik kapasitesi ise 74.480 dakika olarak hesaplanmıştır. Mükelleflerine verdiği tüm hizmetlerden elde ettiği yıllık toplam gelir 214.200 TL olup, bunun karşılığında katlandığı yıllık maliyet 120.585 TL olarak belirtilmiştir.

Tablo 4.1’de SMMM03, bağımsız SMMM olarak 20 yıldır faaliyet gösteren bir meslek mensubudur. Hizmet verdiği 33 mükellefinden 10’u kuyumcu ve geri kalanı imalat, doğalgaz, mobilya-inşaat, hırdavat, emlak, parfümeri-imalat, yalıtım, kimya, beyaz eşya gibi işletmelerden oluşmaktadır. SMMM03 ile çalışan kişi sayısı 5’tir. Aylık pratik kapasitesi 93.600 dakika olarak bulunmuştur. SMMM03’ün 33 mükellefinden elde ettiği yıllık toplam gelir 328.830 TL, bu hizmetlerin verilmesi için katlanılan yıllık toplam maliyet 292.824,60 TL’dir.

Ayrıca Tablo 4.1’de meslek mensuplarının mükelleflerin yıllık satışların sayısına ilişkin yıllık ciro değerleri de verilmektedir. Bu bilgi, meslek mensubunun hizmet ettiği

müşteri sayısı kadar hitap ettiği müşterinin büyüklüğü ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Muhasebe meslek mensubundan her bir müşterisi için yürüttüğü her faaliyete ilişkin harcadığı zamanı kaydetmesi talep edilmiştir. Bu raporlar günlük olarak teslim alınmıştır. Muhasebe mesleğinde faaliyetlerin belirlenebilmesi müşterileri için ayırdıkları zamanın hesaplanması müşteri bazında maliyet ve kârlılığın tespit edilmesi için ESMMMO'dan çalışmaya katılacak 10 meslek mensubu talep edilmiştir. Söz konusu meslek mensuplarıyla yapılan görüşmeler sonucunda 3 meslek mensubu katılmaya gönüllü olmuştur.

4.2.1. Muhasebe Mesleğinde Faaliyetlerin Tespit Edilmesi

SMMM'lerin faaliyet süreleri, mükelleflerinin özellikleri, yıllık gelir, yıllık gider, yıllık toplam ciroları, mükelleflerinden alacağı olup olmadığı gibi bazı bilgiler öğrenilmiştir. Ayrıca SMMM'lerle faaliyetleri belirleyebilmek için gereksinim duyulan veriler, veri toplama şekli, verilerin toplanma zamanı ve süresi gibi birtakım konularda ön görüşmeler yapılmıştır. 3 SMMM ile yapılan görüşmeler ve gözlemlerin sonucunda faaliyetlerin ve iş adımlarının belirlenmesine karar verilmiştir.

Yapılan tüm çalışmalar sonucunda muhasebe meslek mensuplarının yürüttüğü 68 ana faaliyet belirlenmiştir.

4.2.2. Faaliyet Zamanlarının (Dakika) Belirlenmesi

ZTFDM yöntemi uygulanırken faaliyet merkezlerinin ve maliyetlerinin bilinmesi gerekmektedir. Çalışmaya katılan 3 SMMM'nin faaliyetlerde harcadıkları sürenin toplam müşteri ve faaliyet (iş adımlarının) olarak dağıtılması gerekmektedir. Bu amaçla çalışmaya katılan üç SMMM ve çalışanlarına Tablo 3.2 ve Excel üzerindeki formatının tanıtımı yapılmıştır. Çalışmanın yapılacağı aydan bir hafta önce ilgili meslek mensubu ve çalışanları pilot uygulama yapılarak, formun doldurulmasına ve zaman etüdüne ilişkin eğitim verilmiştir. Tablo 4.2'de SMMM'lerin müşteri bazlı olarak aylık harcanan süreler ve toplam aylık çalışma süreleri gösterilmektedir.

Tablo 4.2. SMMM'lerin Müşterileri İçin Harcadığı Süreler (dakika)

Müşteriler	HARCANAN ZAMAN (dk.)		
	SMMM 01	SMMM 02	SMMM 03
M1	684	330	1565
M2	124	240	7405
M3	148	270	1445
M4	202	210	18640
M5	147	240	2620
M6	330	450	2900
M7	1137	240	3355
M8	501	270	3705
M9	1166	390	3645
M10	446	270	5690
M11	472	450	4760
M12	583	450	1640
M13	409	450	1080
M14	218	390	445
M15	289	2250	2440
M16	548	2310	2430
M17	590	1830	7140
M18	367	270	1950
M19	202	630	600
M20	55	270	4195
M21	460	300	1000
M22	55	1380	380
M23	107	570	2170
M24	80	1080	590
M25	155	210	940
M26		210	345
M27		210	720
M28		540	3485
M29		540	765
M30		990	1540
M31		210	760
M32		480	730
M33		690	330
M34		930	
M35		210	
M36		1050	
M37		690	
M38		480	
M39		240	
M40		300	
M41		330	
M42		1500	
M43		270	

[Tablo 4.2. (Devam) SMMM'lerin Müşterileri İçin Harcadığı Süreler (dk)]

M44		570	
M45		2580	
M46		420	
M47		420	
M48		240	
M49		240	
M50		720	
M51		450	
M52		1620	
M53		210	
M54		300	
M55		810	
M56		330	
TOPLAM	9.475	34.530	91.405

Tablo 4.2'ye göre; SMMM01 hizmet verdiği 25 müşterisine aylık 9.475 dakika harcamaktadır. SMMM02 hizmet verdiği 56 müşterisine 34.530 dakika, SMMM03 ise 333 müşterisi için 91.405 dakika zaman harcamaktadır.

Tablo 4.2 incelendiğinde; SMMM01 aylık müşteri faaliyetleri için 9.475 dakika, SMMM02 34.530 Dakika, SMMM03 ise hizmet verdiği müşterilere 91.405 dakika süre ayırmaktadır.

Tablo.4.3'te SMMM'lerin faaliyetler bazında M1 müşterilerine toplam ne kadar süre harcadığını göstermektedir.

Tablo 4.3. *Aylık Yapılan İşlemler İçin Harcanan Süre (dakika)*

YAPILMASI GEREKEN İŞLEMLER	SMMM01 M1	SMMM02 M1	SMMM03 M1
Yevmiye Kayıtları	225	180	300
Kasa İşlemleri	25	0	60
Banka Kayıt İşlemleri	20	0	60
Çek Senet İşlemleri	10	0	0
Verilen Çekler Kayıt İşlemleri	5	0	0
Kredi Kartları İşlemleri	12	0	60
Fatura Kayıt İşlemleri	130	0	60
Cari Hesaplar Kayıt İşlemleri	60	0	60
Ücret İşlemleri	0	30	0
Ücret Bordroları Hazırlanması	3	0	10
Ücret Bordrolarının Kayıt İşlemleri	1	0	10
Envanter İşlemleri	90	0	60
KDV Hesaplarının Kapatılması	1	0	5
Vergi Tahakkuk İşlemleri	1	0	0
SGK Bildirimleri	0	30	0
Aylık SSK Bildirimi	5	0	10
KDV Beyannameleri	10	30	10
Muhtasar Beyannamesi	0	30	10
Geçici Vergi Beyannameleri	0	30	540
Geçici Vergi Beyannameleri	6	0	0
Gelir Vergisi Beyannamesi	0	0	300
Bankalara Mali Tablo Bildirimleri	10	0	0
Aylık Ortalama Mükellefle Görüşme, Bilgilendirme Süresi	10	0	0
Aylık Ortalama Mevzuat Takibi İçin Gerekli Süre	15	0	0
Aylık Mükellefin İş Gereği Mevzuata İnceleme Süresi	20	0	0
Müşteri Ziyaretleri	10	0	10
Onaylama ve Kontrol	15	0	0
Toplam Harcanan Dakika	684	330	1565

Tablo 4.3 incelendiğinde meslek mensuplarının sunmadığı hizmet kalemlerine tabloda yer verilmemektedir. Bu durum o faaliyetlerin söz konusu müşteriler için yapılmadığını göstermektedir. Tablo 4.3 incelendiğinde; toplam olarak SMMM01 olarak belirtilen meslek mensubunun M1 müşterisi için (SMMM01 M1) aylık harcadığı toplam süre 684 dakika, SMMM02 olarak belirtilen meslek mensubunun M1 müşterisi (SMMM02 M1) için harcadığı süre 330 dakika, SMMM03'ün M1 müşterisi (SMMM03 M1) için aylık harcadığı süre 1565 dakika olarak hesaplanmıştır. SMMM01 yevmiye kayıtları için müşterisine aylık olarak 225 dakika, SMMM02 180 dakika, SMMM03 ise 300 dakika zaman harcamıştır. SMMM01, kasa işlemleri için müşterisine aylık olarak 25 dakika, SMMM03 60 dakika ayırmış, SMMM02 ise hiç zaman ayırmamıştır.

Tablo 4.4. SMMM'lerin Faaliyetlerde Müşterilerine Harcanan Toplam Süre (dk.)

YAPILMASI GEREKEN İŞLEMLER (Meslek Mensuplarının sunmadığı hizmet kalemleri Tablo 'da verilmemiştir.)	HARCANAN ZAMAN (DK)		
	SMMM 01	SMMM 02	SMMM 03
Yevmiye Kayıtları	1991	12750	13680
Kasa İşlemleri	333	0	11460
Banka Kayıt İşlemleri	580	0	10020
Çek Senet İşlemleri	97	0	90
Alınan Çekler Kayıt İşlemleri	0	0	210
Alacak Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	90
Verilen Çekler Kayıt İşlemleri	60	0	320
Borç Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	240
Kredi Kartları İşlemleri	142	0	7800
Fatura Kayıt İşlemleri	1241	0	7380
Cari Hesaplar Kayıt İşlemleri	679	0	5760
Dış Ticaret İşlemleri	0	60	0
İthalat İşlemleri	0	0	60
İhracat İşlemleri	0	0	60
Ücret İşlemleri	0	1650	0
Ücret Bordrolarının Hazırlanması	72	0	760
Ücret Bordrolarının Kayıt İşlemleri	16	0	320
Stok İşlemleri	0	450	0
Envanter İşlemleri	708	0	3120
Diğer Kayıt İşlemleri	0	60	0
Kur Farkı Kayıt İşlemleri	0	0	15
KDV Hesaplarının Kapatılması	24	0	160
Vergi Tahakkuk İşlemleri	24	0	145
SGK Bildirimleri	0	2280	0
Aylık SSK Bildirimi	93	0	300
İşçi Giriş ve Çıkış Bildirimi	100	0	240
Eksik Gün Bildirimi	0	0	165
İş Kur Çizelgesi	0	0	110
KDV Beyannameleri	150	2220	330
Muhtasar Beyannamesi	72	2160	330
Geçici Vergi Beyannameleri	0	5400	9190
Geçici Vergi Beyannameleri	122	0	0
Gelir Vergisi Beyannamesi	0	0	3360
Kurumlar Vergisi Beyannamesi	0	0	5340
Damga Vergisi Beyannamesi	46	0	0
Diğer Kurumlara Bildirimler	0	360	0
TÜİK Bildirimleri	0	0	90
Bankalara Mali Tablo Bildirimleri	245	0	280
Karşıt İnceleme Tutanakları	75	0	0
İlişği Kesme Belgeleri	0	0	0
Diğer İşlemler	0	7140	0
Aylık Ortalama Mükellefle Görüşme ve Bilgilendirme	740	0	0
Aylık Ortalama Mevzuat Takibi İçin Gerekli Süre	380	0	0
Aylık Mükellefin İş Gereği Mevzuata İnceleme Süresi	310	0	0
Ticaret Odası İşlemleri	45	0	3240
Müşteri Ziyaretleri	755	0	2690
Mali Danışmanlık Hizmetleri	0	0	4050
Onaylama ve Kontrol	375	0	0
Toplam	9.475	34.530	91.405

Tablo 4.4’de SMMM’lerin yürüttüğü faaliyetler sonucunda iş adımı bazında müşterileri için harcanan toplam süreler (dakika) gösterilmektedir. Tablo 4.4’e göre; SMMM01, hizmet verdiği 25 müşterisine yevmiye kayıtları için 1991 dakika, Kasa işlemleri için 333 dakika, Banka kayıt işlemleri için 333 dakika süre harcamaktadır. Tablo 4.5’te SMMM01’in yevmiye kayıtları için harcadığı süre müşteri bazlı olarak gösterilmektedir.

Tablo.4.5. SMMM01’in Faaliyetinin (Yevmiye Kaydı) Müşteri Bazlı Dağılımı (dk.)

SMMM01’in Hizmet Verdiği Müşteriler	Yevmiye Kaydı İçin Toplam Harcanan Süre (dk.)
M1	225
M2	12
M3	12
M4	22
M5	18
M6	35
M7	320
M8	110
M9	265
M10	110
M11	105
M12	170
M13	85
M14	30
M15	25
M16	65
M17	70
M18	115
M19	40
M20	5
M21	75
M22	5
M23	20
M24	12
M25	40
TOPLAM	1991

Tablo 4.5 incelendiğinde SMMM01 yevmiye kayıtlarına, M1 için 225 dakika, M2 için 12 dakika, M3 için 12 dakika, M4 için 22 dakika zaman ayırmaktadır. Yevmiye kayıtlarına harcadığı aylık toplam süre 1191 dakika olarak hesaplanmaktadır.

4.2.3. Birim Süre (Dakika) Maliyetinin Tespit Edilmesi

Bu aşamada yapılması gereken bir aylık çalışma dakikası göre birim dakika maliyetinin hesaplanmasıdır. Faaliyet merkezlerinin birim kapasite maliyetlerinin tespit edilmektedir. Birim maliyet hesaplaması yapılırken, faaliyetlerin toplam maliyetinin (SMMM'nin aylık gideri) faaliyetler için aylık harcanan süreye (pratik kapasitesi) bölünmesiyle elde edilir (SMMM'lerin yaptıkları her bir faaliyet için katlanılan maliyetlerin tümü EK-1, EK-2 ve EK-3 gösterilmiştir). Tablo 4.3'de uygulama yapılan 3 SMMM'nin faaliyetleri yürütürken katlandıkları maliyetler gösterilmektedir.

Tablo 4.6. SMMM'lerin Dakika Başına Ortalama Maliyetleri

	SMMM 01	SMMM 02	SMMM 03
Aylık Toplam Maliyetler	4.773,00 TL	10.048,75 TL	24.402,05 TL
(÷)Müşterilere Aylık Harcanan Süre(dk.)	9.475 dk.	34.530 dk.	91.405 dk.
Dakika Başına Ortalama Maliyetler	0,5037 TL/dk.	0,2910 TL/dk.	0,2669 TL/dk.

Tablo 4.6'da çalışma yapılan üç SMMM'nin maliyetleri, gelirleri ve dakika başına ortalama maliyetleri (birim maliyet) verilmektedir. Tablo 4.6'da gösterildiği gibi; SMMM01'in aylık maliyet toplamı 4.773,00 TL'dir. ZDFTM'ye göre müşteriye dağıtılan giderlerin toplamı 4.773,00 TL'dir. Aylık maliyet, müşterilerin tükettiği harcanan toplam dakikaya bölünerek bir müşteri için birim dakika maliyeti ZDFTM'ye dayalı olarak hesaplanmaktadır. Böylece harcanan dakika bazında maliyetler yüklenmektedir.

SMMM01'in dakika başına ortalama maliyeti; aylık toplam maliyetler (4.773,00 TL), müşterilere aylık harcanan süre (9.475 dk.)'ye bölünmesiyle bulunmaktadır. Böylece SMMM01'in dakika başına ortalama maliyeti 0,5037 TL/dk. olarak hesaplanmaktadır.

SMMM02'nin dakika başına ortalama maliyeti; aylık toplam maliyetler (10.048,75 TL), müşterilere aylık harcanan süre (34.530 dk.)'ye bölünmesiyle bulunmaktadır. Tablo 4.6'ya göre; SMMM02'nin dakika başına ortalama maliyeti 0,2910 TL/dk. olarak hesaplanmaktadır.

SMMM03'ün dakika başına ortalama maliyeti; aylık toplam maliyetler (24.402,05 TL), müşterilere aylık harcanan süre (91.405 dk.)'ye bölünmesiyle bulunmaktadır. Tablo 4.6'ya göre; SMMM03'ün dakika başına ortalama maliyeti 0,2669 TL/dk. olarak hesaplanmaktadır.

Tablo 4.6. incelendiğinde; çalışma yapılan üç SMMM'nin faaliyetler için harcadığı sürelerin birbirinden farklı olduğu gösterilmektedir. SMMM'lerin hizmet verdiği müşteri sayıları birbirinden farklı olduğundan müşterilere aylık harcanan sürelerde farklılık göstermektedir.

Tablo 4.6.'da üç SMMM'nin dakika başına ortalama maliyetleri birbirinden farklı olarak gösterilmektedir. SMMM'lerin aylık maliyetleri ve müşteriler için harcanan sürenin farklı olmasından dolayı dakika başına ortalama maliyetler de SMMM bazında farklılık göstermektedir.

4.2.4. Toplam Maliyetlerin ZTFDM Yöntemine Müşterilere Dağıtılması

Müşteri için yürütülen faaliyetler, süreçlere bağlı olarak birbirinden farklılık göstermektedir. Dağıtılacak maliyetler de faaliyetler için harcanan dakika başına maliyetler göz önüne alınarak belirlenmektedir.

SMMM'lerin Excel tablolarına kaydettiği hizmet/müşteri/zaman temelinde oluşturduğu tablo kapsamında müşteri ve faaliyet bazında ortaya çıkan süreler müşterilerin faaliyet taşıyıcıları olarak kabul edilmektedir. Maliyet taşıyıcılarının dakika başına ortalama ile çarpılmasıyla her bir SMMM'ye ait müşteri maliyeti ve müşterilere sunulan her bir hizmetin faaliyet tespit edilmektedir. Böylece ZTFDM yöntemine göre maliyetler , müşterilere dağıtılmıştır. Tablo 4.4'te uygulama yapılan 3 SMMM'nin M1 olarak belirtilen müşterilerine harcadığı dakika sonucunda katlandığı maliyetler gösterilmektedir.

Tablo 4.7. SMMM’lerin “M1” Müşterilerinin Faaliyetleri İçin Maliyet (TL)

	SMMM01 M1	SMMM02 M1	SMMM03 M1
Birim Maliyet	0,50 TL/dk.	0,29 TL/dk.	0,27 TL/dk.
(×) Müşteri İçin Harcanan Toplam Dakika	684 dk.	330 dk.	1.565 dk.
(=) Müşteri Bazlı Maliyet	344,56 TL	95,7 TL	422,55 TL

Tablo 4.4 incelendiğinde; SMMM01 tüm işlemler için müşterilerine ayırdığı aylık toplam harcanan dakika 684’tür. Birim maliyet (TL/Direkt İşçilik Dakikası) 0.50 TL ile çarpılarak ($684 \times 0,50 \text{ TL} = 344,56 \text{ TL}$) müşteri maliyeti 344,56 TL olarak bulunmuştur. SMMM01 müşterileri için aylık olarak 684 dakika zaman ayırmış, ayrılan dakika karşılığında müşteri maliyeti 344,56 TL olmuştur.

SMMM02, M1 müşterisine aylık yaptığı işlemler için 330 dakika zaman harcamıştır. ($330 \times 0,29 = 95,7 \text{ TL}$) Aylık olarak ayrılan bu dakika karşılığında 95,7 TL’lik maliyet hesaplanmıştır. SMMM02 M1 müşteri için aylık olarak 330 dakika zaman ayırmış, ayrılan dakika karşılığında müşteri maliyeti 95,7 TL olmuştur.

SMMM03 M1 müşterisine yaptığı faaliyetler sebebiyle 1565 dakika zaman ayırmıştır. ($1565 \times 0,27 = 422,55 \text{ TL}$) Aylık olarak ayrılan bu dakika karşılığında 422,55 TL’lik maliyet hesaplanmıştır. SMMM03 M1 müşteri için aylık olarak 1565 dakika zaman ayırmış, ayrılan dakika karşılığında müşteri maliyeti 422,55 TL olmuştur.

4.2.5. Birim Süre (Dakika) Etkenini Kullanarak Faaliyet Maliyetlerinin Hesaplanması

Birim maliyetler tespit edildikten sonra uygulama yapılan SMMM’lerin sahip olduğu müşterilere göre harcadığı faaliyet birim dakikalar toplanarak faaliyetlere ayrılan toplam süre hesaplanmaktadır. SMMM’ler bazında hesaplanan birim maliyetlerin her bir faaliyet grubu için harcanmış olan süreler dikkate alınarak toplam faaliyet maliyeti belirlenmektedir. Tablo 4.8’de yürütülen faaliyetler sonucu harcanan süre (dakika) ve bunun sonucunda ortaya çıkan maliyetler gösterilmektedir.

Tablo 4.8. Faaliyetlere Harcanan Süre (dakika) ve Faaliyetlere Atanan Toplam Maliyetler

Yapılan İşlemler	SMMM 01		SMMM 02		SMMM 03	
	Faaliyet Süresi (dk.)	Faaliyet Maliyeti (TL)	Faaliyet Süresi (dk.)	Faaliyet Maliyeti (TL)	Faaliyet Süresi (dk.)	Faaliyet Maliyeti (TL)
Yevmiye Kayıtları	1991	1.002,96	12.750	3.710,44	13.680	3.652,10
Kasa İşlemleri	333	167,75	0	0,00	11.460	3.059,43
Banka Kayıt İşlemleri	580	292,17	0	0,00	10.020	2.675,00
Çek Senet İşlemleri	97	48,86	0	0,00	90	24,03
Alınan Çekler Kayıt İşlemleri	0	0	0	0,00	210	56,06
Alacak Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	0	0,00	90	24,03
Verilen Çekler Kayıt İşlemleri	60	30,22	0	0,00	320	85,43
Borç Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	0	0,00	240	64,07
Kredi Kararı İşlemleri	142	71,53	0	0,00	7800	2.082,34
Fatura Kayıt İşlemleri	1241	625,15	0	0,00	7380	1.970,21
Cari Hesaplar Kayıt İşlemleri	679	342,04	0	0,00	5760	1.537,73
Dış Ticaret İşlemleri	0	0	60	17,46	0	0,00
İthalat İşlemleri	0	0	0	0,00	60	16,02
İhracat İşlemleri	0	0	0	0,00	60	16,02
Ücret İşlemleri	0	0	1650	480,17	0	0
Ücret Bordrolarının Hazırlanması	72	36,27	0	0,00	760	202,89
Ücret Bordrolarının Kayıt İşlem.	16	8,06	0	0,00	320	85,43
Stok İşlemleri	0	0,00	450	130,96	0	0
Envanter İşlemleri	708	356,65	0	0	3.120	832,93
Diğer Kayıt İşl.	0	0	60	17,46	0	0
Kur Farkı Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	15	4
KDV Hesaplarının Kapatılması	24	12,09	0	0	160	42,71
Vergi Tahakkuk İşlemleri	24	12,09	0	0	145	38,71
SGK Bildirimleri	0	0	2.280	663,51	0	0
SSK Bildirimi	93	46,85	0	0	300	80,09
İşçi Giriş Çıkış B.	100	50,37	0	0	240	64,07
Eksik Gün Bildirimi	0	0	0	0	165	44,05
İş Kur Çizelgesi	0	0	0	0	110	29,37
KDV Beyannameleri	150	75,56	2.220	646,05	330	88,10
Muhtasar Beyannamesi	72	36,27	2.160	628,59	330	88,10
Geçici Vergi Beyannameleri	0	0	5.400	1.571,48	9.190	2.453,42
Geçici Vergi Beyannameleri	122	61,46	0	0	0	0
Beyannameler (Yıllık)	0	0	0	0	3.360	897,01
Gelir Vergisi Beyannamesi	0	0	0	0	5.340	1.425,60
Damga Vergisi Beyannamesi	46	23,17	0	0	0	0
Dönem Sonu İşlemleri	0	0	0	0	0	0

[Tablo 4.8. (Devam) Faaliyetlere Harcanan Süre (dakika) ve Faaliyet Maliyetleri]

Diğer Kurumlara Bildirimler	0	0	360	104,77	90	24,03
TÜİK Bildirimi	0	0,00	0	0	280	74,75
Bankalara Mali Tablo Bildirimi	245	123,42	0	0	0	0
Karşıt İnceleme Tutanakları	75	37,78	0	0	0	0
İlişgi Kesme Belgeleri	0	0	0	0	0	0
Diğer İşlemler	0	0	7.140	2.077,85	0	0
Mükellefle Görüşme ve Bilgilend.	740	372,77	0	0	0	0
Ortalama Mevzuat Takibi	380	191,42	0	0	0	0
Mükellef İşi İçin Mevzuat İncelemesi	310	156,16	0	0	3.240	864,97
Ticaret Odası İşlemleri	45	22,67	0	0	0	0
Mesleki Gelişt. Eğitim	0	0	0	0	2.690	718,14
Müşteri Ziyaretleri	755	380,33	0	0	4.050	1.081,21
Onaylama ve Kontrol	375	188,91	0	0	0	0
TOPLAM	9.475	4.773,00	34.530	10.048,75	91.405	24.402,05

Tablo 4.8’de faaliyetlerde müşteriler bazılarında harcanan süre (dakika) ve buna bağlı olarak da maliyetler gösterilmektedir.

Üç SMMM ile çalışma yapılan ilgili ayda aralıklı yapılan faaliyetleri söz konusu müşteriler için yapmadıklarından harcanan süre sıfır olarak gösterilmektedir. İlgili ayda üç SMMM ; şüpheli alacak karşılıkları, amortisman hesapları, reeskont hesapları, özlük dosyası, beyannameler, özel tüketim vergisi beyannamesi, beyannameler (üç aylık), kurumlar vergisi beyannamesi, harç beyannamesi (1, 2, 4 numaralı), özel iletişim vergisi beyannamesi, özel iletişim vergisi beyannamesi, veraset ve intikal vergisi beyannamesi, sanayi odası işlemleri, belediyeye yapılan bildirimleri, mali danışmanlık hizmetleri, gümrük vergisi ile ilgili danışmanlıklar, serbest bölge uygulamaları, vergi uyuşmazlıkları danışmanlıklar, uluslararası vergi anlaşmalarına ilişkin danışmanlıklar, kuruluş/devir/tasfiye/tür değiştirme gibi faaliyetleri yapmamaktadır. Ayrıca ilgili ayda SMMM’lerin boşa geçen zamanı olmamıştır.

Tablo 4.5’de SMMM01 olarak belirtilen meslek mensubunun 25 müşterisine SMMM02 olarak belirtilen meslek mensubunun 60 müşterisine ve SMMM03 olarak belirtilen meslek mensubunun 33 müşterisine vermiş olduğu hizmetler sebebiyle katlanmış olduğu maliyet ve harcamış olduğu süre (dakika) gösterilmektedir. Harcanan süre(dakika) aynı faaliyet kalemlerinin müşteriler bazında toplanarak her faaliyet

kalemine ayrılan aylık toplam süre (dakika) bulunur. Bir ayda gerçekleştirilen aynı işlem için tüm müşterilere harcanan toplam dakika maliyeti Faaliyet maliyeti bulunurken birim maliyet (aylık giderler/ harcanan toplam dakika TL/DİD) ile aylık olarak işlem bazında tüm müşteriler için harcadığı toplam dakika maliyeti çarpılmaktadır.

Çalışmaya katılan üç SMMM'nin her biri faaliyet bazında zaman temeline dayalı olarak toplam faaliyet maliyetlerine ulaşabilirler. Örneğin SMMM01 "yevmiye kayıtları" faaliyeti için 25 müşterisine 1991 dk. zaman harcamıştır. SMMM01 maliyet taşıyıcısı olarak faaliyet süresi (dk.) başına maliyet 0.5737 TL/dk. olması nedeniyle yevmiye kayıtlarının maliyeti 1002,96 TL/dk. (1991x 0,5037 TL/dk.) olmaktadır. Benzer şekilde SMMM02 ve SMMM03'ün faaliyetlerine ilişkin süreler ile Tablo 4.6'da belirtilen maliyet taşıyıcıları ile çarpılarak her bir SMMM'nin faaliyetine ilişkin maliyet hesaplanmış olmaktadır.

4.3. ZTFDM Yöntemine Göre Müşteri Kârlılık Analizi

ZTFDM yöntemi, faaliyetlere ait giderleri belirlendikten sonra bu giderleri faaliyet merkezinde harcanan zamana göre dağıtmakta ve müşteri maliyetleri hesaplanmaktadır. Müşterilerden elde edilen gelirden, ZTFDM yöntemine göre hesaplanan müşterilere ait maliyetlerin çıkarılması sonucu müşterilerin kârlılık durumu ortaya çıkmaktadır. Her müşteriye ait gelir, maliyet ve kârlılıklarının çalışmaya katılan üç SMMM'ye göre ayrı olarak hesaplanabilmektedir. Tablo 4.6'da çalışmaya katılan üç SMMM'den elde edilen verilere göre aylık olarak göstermektedir.

Tablo 4.9. SMMM Bazında Yıllık ve Aylık Gelirler

	SMMM 01	SMMM 02	SMMM 03
Toplam Yıllık Gelir	134.400 TL	214.200 TL	328.830 TL
Toplam Aylık Gelir	11.200,00 TL	17.850,00TL	27.402,05 TL

Tablo 4.6'ya göre; SMMM01'in toplam yıllık geliri 134.400 TL ve aylık toplam geliri ise (134.400TL / 12) 11.200 TL'dir. SMMM02'nin yıllık toplam geliri 214.200 TL ve aylık geliri 17.850 TL'dir. SMMM03'ün toplam geliri 328.830 TL ve aylık geliri ise

27.402,05 TL olduğu meslek mensupları tarafından beyan edilmektedir. Meslek mensupları bu gelirleri müşterilerden elde etmektedir.

ZTFDM ile müşteri kârlılığı uygulamasında müşteri kârlılığı hesaplanırken SMMM’lerin müşterilerine ait süre (dakika) esas alınarak hesaplanan aylık gelirler ile aylık maliyetler karşılaştırılarak kârlılıkları ölçülmektedir. Elde edilen gelirlerin katlanılan maliyetlerden daha fazla olması halinde müşterilerden SMMM kâr elde ederken az olması halinde ise zarara neden olmaktadır. ZTFDM’ye göre giderler, müşteri gruplarına dağıtılmıştır. Müşterilerden sağlanan gelirden, ZTFDM’ye göre hesaplanan müşterilere ait maliyetlerin çıkarılması sonucu müşterilerin kârlılık durumu bulunmaktadır.

Aşağıda sırasıyla SMMM01, SMMM02, SMMM03 olarak belirtilen meslek mensuplarının her bir müşteriden elde ettiği kâr/zarar belirlenmektedir. Tablo 4.10’da SMMM01’in müşteri kârlılık durumu gösterilmektedir.

Tablo 4.10. SMMM01 Müşteri Kârlılık Analizi

SMMM01 MÜŞTERİLER	Gelirler (1)	Maliyetler (2)	Kar / Zarar (3) (1 – 2)	Kar Oranı (%) (3) / (1)	Müşterilere Harcanan Süre (%)
M11	700,00 TL	237,77 TL	462,23 TL	%7,19	%4,98
M16	850,00 TL	276,05 TL	573,95 TL	%8,93	%5,78
M19	400,00 TL	53,90 TL	346,10 TL	%5,39	%1,13
M25	850,00 TL	78,08 TL	771,92 TL	%12,01	%1,64
M1	400,00 TL	344,56 TL	55,44 TL	%0,86	%7,22
M7	700,00 TL	572,76 TL	127,24 TL	%1,98	%12
M9	700,00 TL	587,37 TL	112,63 TL	%1,75	% 12.31
M12	350,00 TL	293,68 TL	56,32 TL	%0,88	%6,15

SMMM01 M11: SMMM01’in M11 müşterisi için aylık katlandığı maliyet 237,77 TL, aylık gelir 700 TL olarak gösterilmektedir. Müşterisi kâr marjı %7,19’dur ve müşteri için harcanan toplam süre yüzdesi %4,98’dir. Harcanan süre, kâr marjına göre oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu müşteri kârlılık analizine göre elde tutulması gereken kârlı bir müşteridir.

SMMM01 M16: Müşteri'nin aylık maliyeti 276,05 TL iken elde edilen gelir 850,00 TL olarak gösterilmektedir. Müşteri kâr marjı %8,93'tür. Müşteri için harcanan süre yüzdesi %5,78'dir. M11'den daha kârlı bir müşteridir. Ayrıca M16 müşterisinin faaliyetlerinde kullanılan süre kâra göre düşük orandadır.

SMMM01 M25: SMMM01'in en kârlı müşterisi M25'tir. Bu müşteriye harcanan süre yüzdesi ve kâr marjına bakıldığında oldukça iyi bir oranda olduğu görülmektedir. Harcanan süre yüzdesi %1,64 iken kâr marjı %12,01'dir. M25'e dağıtılan maliyetlerden en düşük payı almış ayrıca diğer müşterilerden daha fazla gelir sağlamaktadır.

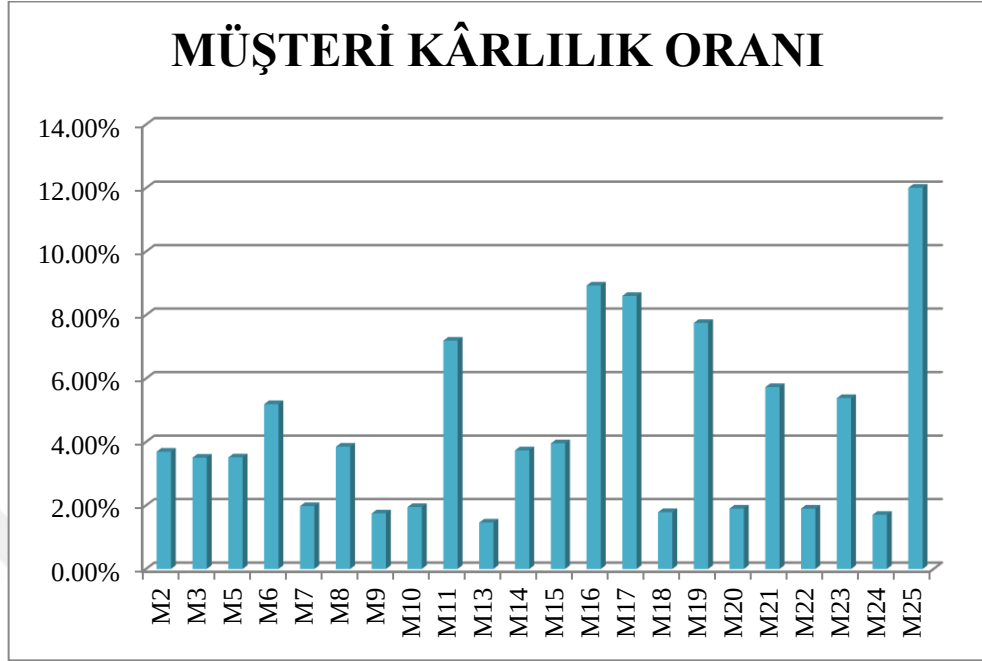
SMMM01 M19: SMMM01 M19 için 53,90 TL gelire katlanırken, 400 TL kâr elde etmektedir. Harcana süre yüzdesi %1,13 iken, kâr marjı %5.39'dur. Elde edilen kâr miktarının 346,10 TL ve kâr marjının harcama süreden yüksek olması sebebiyle SMMM02 için M19 kârlı bir müşteridir.

SMMM01 M1: SMMM01'in müşterisine bir ay boyunca yaptığı faaliyetlerden aylık olarak 400,00 TL gelir elde etmiştir. Tüm bu faaliyetleri yaparken katlandığı maliyet ise aylık 344,56 TL'dir. M1 müşterisi, SMMM01'e bir ayda 55,44 TL gelir sağlamıştır. ZTFDM yöntemine göre %0,86 oranında kar elde etmiştir. Ancak faaliyetlere harcadığı süre toplam sürenin %7,22'dir. SMMM01, M1 müşterisinden kar elde etmesine rağmen, müşteri için harcadığı zamanın oldukça yüksektir.

SMMM01 M7: SMMM01'e aylık maliyeti 572,76 TL, müşterisinden elde ettiği gelir ise 700,00 TL'dir. Aylık kârı 127,24 TL, kâr marjı ise %1,98'dir. M2 müşterisinden aylık olarak kâr edilmiştir. Fakat faaliyetler için harcanan sürenin toplam içindeki payı %12 ile oldukça yüksek olmasına rağmen, elde edilen kâr marjı %1,98 olarak düşüktür. Daha fazla zaman harcayarak daha az gelir elde etmektedir.

SMMM01 M9: Müşterinin maliyeti aylık 293,68 TL aylık geliri ise 700 TL'dir. Aylık kârı 56,32 TL, aylık kâr marjı % 0,88'dir. M9 için SMMM01'in harcadığı süre % 12.31 hesaplanmaktadır. Tablo 4.9'da gösterilmektedir.

Sonuçlardan da açıkça görüldüğü üzere, faaliyet süreleri ve buna bağlı olarak maliyetler de hesaplandığında, doğru maliyet bilgileri bulunmakta daha yüksek kârlılığa sahip olabileceği düşünülen müşterilerin daha az kârlı olduğu veya zararda olduğu düşünülen müşterilerin ise kârlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Şekil 4'te müşteri kârlılık oranları %1 ve üzerinde olan müşterilerin müşteri kârlılık oranları (%) gösterilmektedir.



Şekil 4. SMMM01 Müşteri Kârlılık Oranları(%)

Şekil 4'te SMMM01'in ZTFDM'ye göre hazırlanan müşteri kârlılıkları gösterilmektedir. Müşterilerinin toplam kârlılıktaki yüzdesi bulunarak hangi müşterinin daha fazla kâr sağladığı yüzde olarak hesaplanmaktadır. Toplam kârlılık yüzdesi bulunurken tüm müşterilerden sağlanan aylık gelirlerden müşterilerin maliyeti çıkarılarak kâr-zarar durumu bulunur. Bulunan sonuç müşteri bazlı kâr-zarara bölünerek müşterinin aylık durumu ortaya çıkarılmaktadır. Aşağıdaki Tablo 4.10'da SMMM02'nin müşteri kârlılık oranı gösterilmektedir.

Tablo 4.11. SMMM02 Müşteri Kârlılık Analizi

SMMM02 MÜŞTERİ	Gelirler (1)	Maliyetler (2)	Kar / Zarar (3) (1 – 2)	Kar Oranı (%) (3) / (1)	Müşterilere Harcanan Süre (%)
M19	450,00 TL	183,34 TL	266,66 TL	%3,42	%1,82
M23	400,00 TL	165,88 TL	234,12 TL	%3	%1,65
M33	350,00 TL	139,69 TL	210,31 TL	%2,70	%1,39
M47	2.500,00 TL	750,82 TL	1.749,18 TL	%22,42	%7,47
M1	0 TL	96,03 TL	96,03 TL	% 1,23	%0,96
M15	700 TL	654,78 TL	45,22 TL	% 0,58	%6,52
M16	800 TL	672,24 TL	127,76 TL	% 1,64	% 6,69,
M17	600 TL	532,56 TL	67,44 TL	% 0,86	%5,30
M20	75 TL	78,57 TL	3,57 TL	%0,05	%0,78

SMMM02 M19: SMMM02'nin M19 için aylık maliyeti 183,34 TL, aylık geliri 450,00 TL olarak gösterilmektedir. Elde ettiği kârı 266,66 TL'dir. Müşteri bazında harcanan süre aylık süresinin %1,82'sini oluşturmuş, aylık kâr marjı %3,42'dir. SMMM02 harcadığı süre ile karşılaştırıldığında daha yüksek oranda kâr elde etmiştir. Bu nedenle SMMM02 açısından M19 kârlı bir müşteridir.

SMMM02 M23: SMMM02'nin M23 için katlandığı maliyet 165,88 TL, sağladığı gelir ise 400,00 TL'dir. Müşteri bazında harcanan süre %1,65 iken % 3'tür. SMMM02 harcadığı süreye göre daha yüksek oranda kâr elde etmiştir. Bu nedenle SMMM02 açısından M23 kârlı bir müşteridir.

SMMM02 M33: SMMM02'nin M33 için katlandığı maliyet 139,69 TL, geliri ise 350,00 TL'dir. Müşteri bazında harcanan süre %1,39 iken kâr marjı % 2,70'tir. SMMM02 harcadığı süre kâr marjından daha düşük olduğundan M33 kârlı bir müşteridir.

SMMM02 M47: SMMM02'nin M47 için maliyeti 750,82 TL sağladığı gelir 2.500,00 TL'dir. Faaliyetler için harcanan süre %7,47, aylık kâr marjı %22,42'dir. Sağlanan aylık gelirin yüksek oranda olmasına karşılık faaliyetlerinde kullanılan süre yüzdesinin düşük olması elde tutulması gereken müşteri grubunda olduğunu göstermektedir.

SMMM02 M1: SMMM02 M1 maliyet için 96,03 TL maliyete katlanmış, gelir elde edememiştir. Bu durum 96,03 TL zarara sebep olmaktadır. Zarar ettiren M1 müşterisi için harcanan süre yüzdesi %0,96, kâr marjı %1,23 olarak gözükmemektedir. Bu müşteri zarar ettirmektedir. ZTFDM'ye göre de analizi yapıldığında %1,23 'lük kâr marjına karşısında harcanan sürenin %0.96'lık oranda olması da bu müşteriden elden çıkarılması gerektiğini göstermektedir. Çünkü kâr yüzdesi daha fazla olup faaliyetleri için daha az süre harcanan müşteriler mevcuttur. (M2, M3, M4, M7, M8, M44).

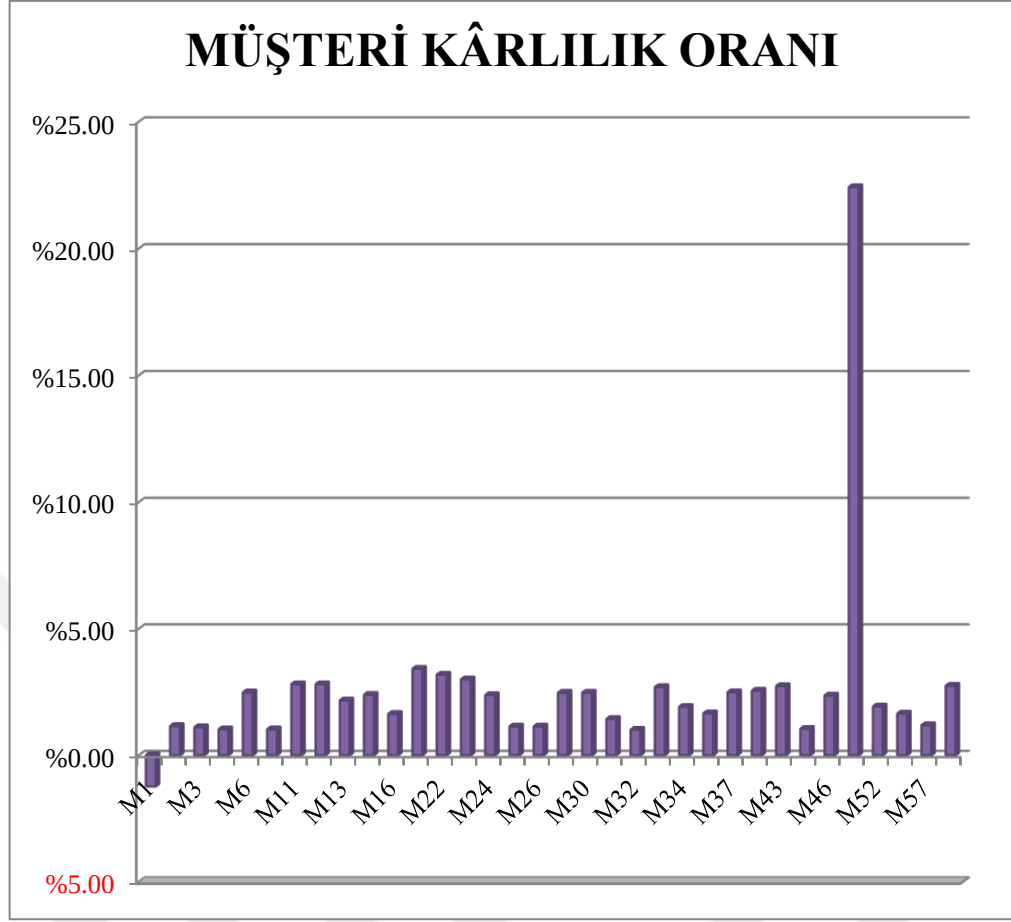
SMMM02 M15: SMMM02 M16 için katlandığı maliyet 654,78 TL, aylık geliri ise 700 TL olarak hesaplanmakta, müşterisinden 45,22 TL kâr elde etmektedir. Müşterisine ayırdığı süre(dk.) yüzde %6,52 iken kâr marjı %0,58 seviyesindedir. Müşterisine vermiş olduğu hizmetler için harcamış olduğu süre (dakika) aynı müşteriden sağladığı kâr marjına göre oldukça yüksektir. 45,22 TL'lik kâra karşılık ZTFDM'ye göre bakıldığında faaliyetler için harcanan süreyi karşılamamaktadır.

SMMM02 M16: SMMM02, M16 için 672,24 TL maliyete katlanmıştır. Müşteriden aylık gelir 800 TL olarak hesaplanmıştır. Bu müşteriden kârı 127,76 TL olarak belirlenmiştir. Ancak kârlılık harcanan süre ve kâr marjı karşılaştırıldığından değişmektedir. Müşterinin faaliyetleri için kullanılan sürenin % 6,69, kâr marjının % 1,64 olması sebebiyle kârlılık analizindeki durum değişimini ortaya koymakta harcanan süre bazında kârlı bir müşteri olmadığını ortaya koymaktadır.

SMMM02 M17: SMMM02 M17'den 600 TL aylık gelir sağlamış, 532,56 TL maliyete katlanmıştır. Ancak arada 67,44 TL'lik olumlu farkın olması M18'in kârlı olduğu anlamı taşımamaktadır. Çünkü harcanan süre ile kâr marjı karşılaştırmasına bakıldığında harcanan sürenin sağlanan kâr marjına göre oldukça fazla olduğu görülmektedir.

SMMM02 M20: SMMM02'nin M20 müşterisinin maliyeti (78,57 TL), aylık geliri (75 TL)'nden daha fazla (3,57 TL)'dir. Bu nedenle bu müşteri zarara sebep olmaktadır. Faaliyetler için kullanılan süre % 0,78 kâr marjı % 0,05 olarak hesaplanmıştır. Kullandığı süre yüzdesi bağlamında; daha az yüzde ayrılarak daha yüksek kâr marjı elde edilen müşteriler (M25, M26, M27) olduğundan ve ayrıca zarar ettiren bir müşteri olması sebebiyle bu müşteri elden çıkartılmalıdır.

Şekil 5'de SMMM02'nin müşteri kârlılık oranları %1 ve üzerindeki kârlılık oranı gösterilmektedir.



Şekil 5. SMMM02 Müşteri Kârlılık Oranları(%)

Aşağıda verilen Tablo 4.12’de SMMM03’ün bazı müşterilerinin müşteri kârlılık analizi gösterilmektedir.

Tablo 4.12. SMMM03 Müşteri Kârlılık Analizi

SMMM03 MÜŞTERİ	Gelirler (1)	Maliyetler (2)	Kar / Zarar (3) (1 – 2)	Kar Oranı (%) (3) / (1)	Müşterilere Harcanan Süre (%)
M2	2.750,00 TL	1.976,89 TL	773,11 TL	%25,77	%8,10
M28	2.000,00 TL	930,38 TL	1.069,62 TL	%35,65	%3,80
M29	650,00 TL	204,23 TL	445,77 TL	%14,86	%0,80
M30	900,00 TL	411,13 TL	488,87 TL	%16,29	%1,70
M4	3.250,00 TL	4.976,25 TL	1.726,25 TL	%57,53	% 20,39
M10	750,00 TL	1.519,04 TL	769,04 TL	%25,63	%6,2
M11	450,00 TL	1.270,76 TL	820,76 TL	%27,35	%5,2

SMMM03 M2: SMMM03, M2 için katlandığı maliyet 1.976,89 TL, aylık geliri ise 2.750 TL’dir. SMMM03 aylık toplam süresinin %8,10, M2 müşterisi için ayırmıştır. Harcadığı süre karşılığında 773,11 TL kâr elde etmiş bu tutar tüm kâr marjının %25,77’sini oluşturmaktadır. SMMM03, M2 müşterisinden kâr elde etmektedir.

SMMM03 M28: SMMM03 M28 için aylık maliyeti 930,38 TL, aylık geliri 2.000 TL’dir. Aylık kâr marjı 1.069,62 TL’dir. M28 müşterisi için ayrılan %3,8 ‘lık süre karşılığında %35,65’lük kâr marjına ulaşmıştır. M28 müşterisi %35,65’lik kâr marjıyla en yüksek oranda kâr getiren müşteri grubundadır.

SMMM03 M29: SMMM03 M29 müşterisine % 0,8 zaman harcarken % 14,86 oranında kâr elde etmiş, M30’a % 1.7 oranında zaman ayırırken % 16,29’luk kâr sağlamıştır. Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere; M2, M28, M29, M30 müşterileri SMMM03 az zaman harcayarak daha fazla kâr marjı elde ettiği başka bir deyişle kârlı müşterileridir. Bu 4 müşteri SMMM03’ün tüm kârının % 92,57’sini oluşturmaktadır.

SMMM03 M4: SMMM03 M4 için aylık süresinin %20,39’unu harcamaktadır. M4 müşterisi faaliyetleri için aylık maliyeti 4.976,25 TL iken, M4 müşterisinden aylık geliri 3.250,00 TL’dir. Bu nedenle SMMM03 1.726,25 TL bu müşterisinden zarar etmiştir.

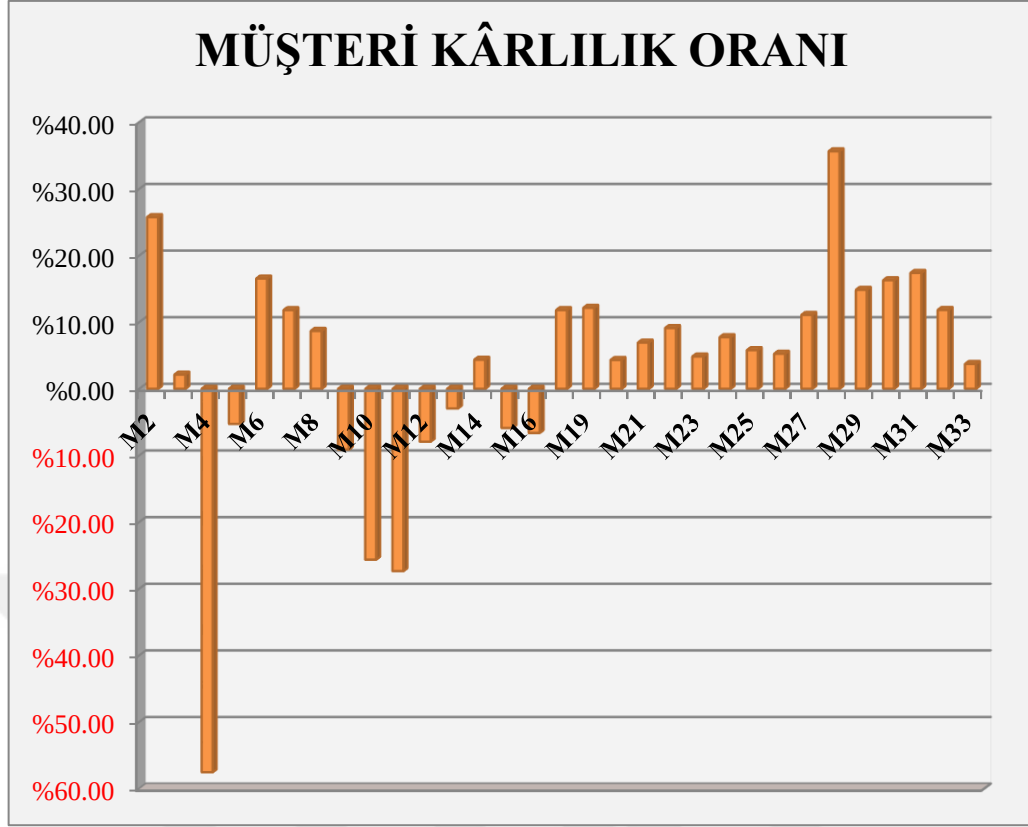
Müşteri bazında kâr marjına baktığımızda %57,53 'tür. SMMM03 aylık olarak M4 müşterisi için yaptığı faaliyetlere % 20.39 oranında zaman harcarken, M4 müşterisinden zararı %57,53 olmuştur. M4 hem en fazla zaman ayrılan müşteri hem de en fazla zarara sebep olan müşteri konumundadır.

SMMM03 M10: SMMM03'ün tüm müşterileri içerisinde 2. sırada en çok zaman ayırdığı M10'dur. M10 müşterisi için 1.519,04TL maliyete katlanmış bunun karşılığında sadece 750 TL gelir edilmiş, bunun sonucunda 769,04 TL bu müşteriden zarar edilmiştir. M10 müşterisine yapılmış bir aylık işlemler için %6,2 oranında süre ayrılmış olsa da müşteri bazında %25,63'lük bir zarara sebep olduğu gösterilmektedir.

SMMM03 M11: SMMM03 M11 için aylık olarak 1.270,76 TL maliyete katlanmış müşteriden 450 TL gelir elde etmiştir. Bu karşılığında 820,76 TL zarara sebep olmuştur. M11 müşterisi SMMM03'ün %5,2'lik oranıyla en fazla zaman ayırdığı 3. müşteridir ve aylık olarak %27,35'lik zarara sebep olmuştur. Bu müşteri için harcadığı zaman göz önüne alındığında kârını arttırması gerekmektedir.

Tablo 4.12'ye göre SMMM03'ün yaptığı faaliyetler için M4, M10, M11 müşterilerine diğer müşterilerine kıyasla daha çok zaman harcamıştır. Aylık zamanı içerisinde meslek mensubunun müşterileri arasından M4 için %20,39, M10 için %6,2, M11 için %5,2'lik olmak üzere tüm zamanının %31,83'lük kısmını 3 müşterisi için ayırmıştır. Ancak bu 3 müşterisinden de zarar etmiştir. Bu müşterilerden gelirlerini arttırması gerekmektedir.

Şekil 6'da SMMM03'ün müşteri kârlılık oranı % 1 ve üzerinde olan müşterileri gösterilmektedir.

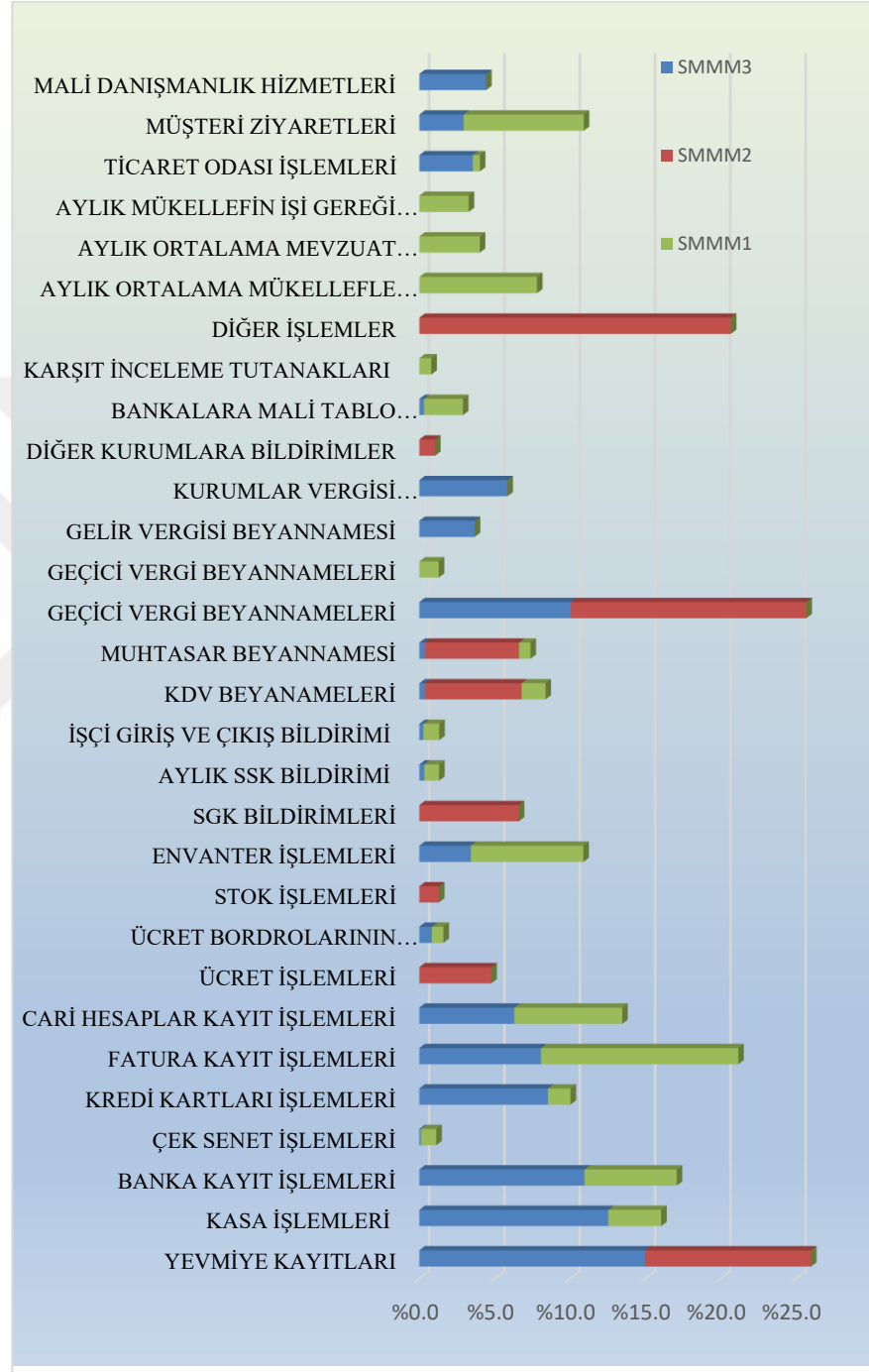


Şekil 6. SMMM03 Müşteri Kârlılık Oranları(%)

Şekil 6’da verilen grafik, SMMM03’ün sahip olduğu 33 müşterisinin aylık kârlılık durumunu göstermektedir. 23 müşterisi SMMM03’ün kârının yaklaşık %244.8’ini sağlamaktadır. Ancak geriye kalan 10 müşterinin %148,46’lık zararı sebebiyle SMMM03’ün normal kârını geriletmektedir. Bu durumda %0,00’ın hizasından çizilen çizginin üst tarafındaki müşteriler (müşteri gruplarına harcadığı süre göz önünde bulundurulduğunda) kârlılık derecesi yüksek ve kesinlikle elde tutulması gereken grup olarak belirlenebilecektir. Bu hizanın alt tarafta bulunan grup normal kârın yani kâr sağlayan 23 grubun kârını eriterek kâr seviyesini düşürdüğü anlaşılmaktadır. Kâr seviyesini yükselten bazı müşterilerin işletmeler için daha fazla katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

Faaliyetlere harcanan sürenin belirlenebilmesi amacıyla uygulama yapılan üç SMMM ile görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen süreler müşteri gruplarına dağıtılarak yüzdesel olarak hesaplanmıştır.

Şekil 7’de uygulama yapılan SMMM’lerin müşterileri için yapılan faaliyetlere harcanan sürelerin yüzdesel dağılımı gösterilmektedir.



Şekil 7. Uygulamaya Katılan SMMM’lerin Faaliyetlerine Ait Süre Dağılımları (%)

Şekil 7'ye göre örnek uygulama yapılan 3 SMMM'den SMMM01 bir ay boyunca yaptığı yevmiye kayıtları için çalışma süresinin %15'ini, SMMM_02 %36,9'unu ise SMMM03 %21'ini ayırmıştır. SMMM02 yevmiye kaydına yüzde olarak en fazla zaman harcayan meslek mensubudur ve yine yaptığı diğer faaliyetler içerisinde yüzdesel olarak en yüksek oranı göstermektedir. Bunun sebebi olarak SMMM02 meslektaşlarına göre daha fazla müşteriye sahip olduğu gösterilebilir. Grafiğe göre yüzdesel olarak zaman harcanan diğer işlem geçici vergi beyannamesidir. Bu faaliyet için harcanan zaman SMMM03 çalışma süresinin %10,1'i iken SMMM02 için %15,6'sını, SMMM01 için %0'ını oluşturmaktadır. SMMM01, 26 müşterisi için geçici vergi beyannamesi düzenlememiş olduğu anlaşılmaktadır. SMMM03 ve SMMM01 diğer işlemler olarak gösterilmiş olan faaliyetlere aylık zaman harcamışken, SMMM02 diğer işlemler için çalışma süresinin %20,7'sini ayırmıştır.

Şekil 7 incelendiğinde; SMMM03 ve SMMM02 aylık çalışma süresinden aylık ortalama mükellefle görüşme ve bilgilendirme, Aylık Ortalama Mevzuat takibi, Aylık Mükellefin işi gereği mevzuata inceleme için zaman harcamamışken; SMMM01 bu faaliyetlerin tamamı için aylık mesai saatinin %7,8'ini ayırmıştır. SMMM03 Ticaret Odası İşlemleri için %3,5, Müşteri Ziyaretleri için %2,9, SMMM02 zamanını sırasıyla %0,5, %3,5 olarak bu faaliyetlere zaman ayırmıştır. Fatura kayıt işlemleri SMMM01 %13.1, SMMM03 %8.1 zaman harcarken; SMMM02 bu işlem için zaman harcamamıştır. SMMM02 banka kayıt işlemlerine zaman ayırmamış, SMMM03; %11, SMMM01 %6,1 oranında zaman harcamıştır. SMMM03 kasa işlemlerine çalışma saatinin %12,5'ini, SMMM01 %3,5'ini harcarken, SMMM02 bu işlemi yapmamıştır. Aylık zamanın %8,5'ini SMMM03 Kredi kartı işlemlerine ayırırken, SMMM01 %1.5'ini ayırmıştır. SMMM02 kredi işlemleri için zaman harcamamıştır. SMMM03 %6,5'ini cari kayıt hesap işlemlerine, %5,8'ini Kurumlar vergisi düzenlenmesine, %4.4'ünü Mali danışmanlık hizmetlerine, %3,7'sini gelir vergisi düzenlenmesine, %3,4 envanter işlemlerine, %0,8'ini ücret bordrolarının hazırlanmasına, %0,4'ünü KDV ve Muhtasar beyanname düzenlenmesine, %0,3'ünü Aylık SSK Bildirimi, İşçi Giriş ve Çıkış Bildirimi, Bankalara Mali tablo bildirimlerine, %0,1'ini çek senet işlemlerine zaman harcamıştır, karşıt inceleme tutanaklarına, stok işlemlerine yönelik işlem yapmamıştır.

Şekil 7'ye göre; SMMM02 cari Kayıt Hesap, Kurumlar vergisi, mali danışmanlık hizmetleri, çek senet işlemleri, envanter işlemleri, için zaman harcamamışken,

faaliyetlerden SGK Bildirimleri için zamanının %6,6'sını, KDV için, %6,4'ünü Muhtasar beyanname düzenlenmesi için %6,3'ünü, ücret işlemleri için %4,8'ini, stok işlemleri için %1,3'ünü, diğer kurumlara bildirimler için %1'ini harcamıştır.

Şekil 7'ye göre; SMMM01 aylık çalışma süresi boyunca müşteri ziyaretlerine %8 Cari Hesaplar Kayıt İşlemlerine %7,3, envanter işlemlerine %7,5, KDV beyannamelerine % 1,6, bankalara mali tablo bildirimlerine %2,6, geçici vergi beyannamelerine %1,3, işe giriş çıkış bildirimlerine %1,1, aylık SSK bildirimlerine %1, karşit inceleme tutanaklarına ve ücret bordrolarının hazırlanmasına %0,8 oranında zaman harcarken; SGK bildirimleri, stok işlemleri, Kurumlar vergisi beyanamesi, diğer kurumlara yapılan bildirimler, mali danışmanlık hizmetleri faaliyetlerine aylık çalışma saatinden zaman ayırmamıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler küreselleşme ve teknolojinin hızlı gelişimiyle karşı karşıya kalmaktadır. Devamlı gelişen ve yenilenen teknoloji, işletmeler açısından yoğun rekabete sebep olmuştur. Teknolojinin iletişim olanaklarının arttırması, müşterilerin farklı ürünlere ulaşılabilirlik durumunu kolaylaştırarak müşteri odaklı bir piyasaya sebep olmuştur. Farklılaşan müşteri talepleri karşısında, müşteri memnuniyeti sağlamak isteyen işletmeler için hizmet kalitesi büyük önem kazanmıştır. Müşterilere ayrıcalıklı ve kaliteli hizmet sunarak müşteri beklentileri karşılandığı takdirde, istenen kârlılık seviyesine ulaşılacak rekabet üstünlüğü sağlanabilecektir.

Teknolojideki gelişmeler doğrultusunda son yıllarda işletmeler açısından müşteri maliyetleri ve müşteri kârlılığı önem kazanmıştır. Farklılaşan müşteri gereksinim, talep ve beklentilerinden dolayı tüm müşterileri aynı anda memnun etmek mümkün olamamaktadır. İşletmeler müşteri memnuniyetinin yanı sıra; müşterilerinin de işletmeyi ne kadar memnun ettiğinin de oldukça önemli olduğunun farkına varmışlardır. Müşterilerin kâra katkısını tespit etmek, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler için, müşteri karlılıklarını doğru analiz etmek ve doğru müşteri seçimi yapabilmek amacıyla çalışmalar başlatmışlardır. Bu kapsamda doğru bir karar mekanizması olarak, yenilikçi planlar yapabilmek amacı ile müşteri kârlılık analizi işletmelerde kullanılan bir kaynak olmuştur.

Müşteri kârlılık analizi, zamanla ismi öne çıkarak muhasebe literatürüne işletme kârlılığına etkilerinin belirlenmesi amacıyla girmiş olan bir yönetim muhasebesi yaklaşımıdır. Geleneksel maliyet sisteminden farklı olarak; ürün kârlılığı yerine müşteri kârlılığını esas alarak işletme kârlılığını hesaplamaktadır. Günümüzde müşteri karlılığının önem kazanmasındaki en temel faktör, hizmet işletmelerinde maliyetlerin müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda belirlenmesidir. Buna bağlı olarak müşteriler sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetlerini kendileri belirlemektedir. Bu sebeple hizmet işletmelerinin, ürünlerinin kârlılığının aksine müşterilerinin kârlılığını hesaplamaları, işletmelerin rekabet edebilmeleri noktasında önemli hale gelmektedir.

İşletme faaliyetlerinden faydalanan müşteriler birbirinden farklı olduğundan işletme kârına da etkileri farklı oranlarda olmaktadır. Müşteri kârlılık analizi ile her müşterinin kârlılık seviyesi tespit edilmektedir. Analiz için her müşterinin ait gelir ve giderleri hesaplanmaktadır. Öncelikle gelirlerin hesaplanır sonrasında ise müşteri veya

müşteri gruplarının maliyetleri çıkartılarak müşteri kârlılıkları belirlenmektedir. Bu analiz için gereksinim duyulan gelirlere ait bilgilere kolaylıkla bulunurken müşteri maliyetlerinin hesaplanmasında zorluklar yaşanmaktadır.

Müşteri maliyetlerini doğru şekilde hesaplayabilmek analizin doğruluğu açısından oldukça önemli olmakla birlikte alınacak stratejik kararlara etkisi sebebiyle analizinin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Ayrıca kârlılık durumlarına göre işletmeler müşterilerden elde edecekleri gelirlerin doğru şekilde hesaplanması da karar aşamasında yol gösterici olarak büyük öneme sahip olacaktır.

İşletmeler uzun vadeli kararlar alırken gereksinim duyduğu bilgileri tam zamanında ve doğru şekilde sağlaması gerekmektedir. Maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi sistemleri, işletmelere tam zamanında gereksinim duyulan bilgileri doğru bir şekilde sunmasını sağlamaktadır. İşletmelerin yoğun rekabet içinde yaşamının uzun süre devam edebilmesi, tam zamanlı gerçek bilgilere ulaşabilmesi için; maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerindeki değişimleri devamlı takip etmesi, değişimlere ayak uydurarak güncel bilgiler elde etmesi gerekmektedir.

Geleneksel maliyet sistemleri direkt işçilik saati ile direkt ilk madde ve malzemenin üretim için en temel kaynak olduğu, rekabetin yoğun olmadığı, istek ve beklentilerin az, çeşidin sınırlı, teknolojinin sabit olduğu zamanlarda uygun bir yöntem olarak kullanılmıştır. Sistemde maliyetler sadece bir maliyet havuzunda toplanmakta, üretim hacmine (direkt işçilik saati, makine saati vb.) bağlı olarak farklılaşan dağıtım anahtarları yardımıyla ürünlere yüklenmektedir. Geleneksel yöntemde üretim arttıkça genel üretim giderlerinin yüklenmesinde yanıltıcı sonuçlar doğmaktadır. Geleneksel maliyet sistemlerinin yönetime günün koşullarına uygun maliyet bilgisi sağlamamasından ve en önemlisi yeni rekabet ortamını karşılayamamasından dolayı yeni bir maliyet hesaplama yöntemi doğmuştur. Böylece geleneksel maliyet sistemlerinin eksik yönlerini tamamlayan maliyet ve yönetim muhasebesi sistemi olarak “Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi” geliştirilmiştir.

FDM, ABD’de ürün maliyetlerinin hesaplanmasında değişik bir yöntem kullanan üretim işletmelerinden bazılarını incelemeler yapan Cooper ve Kaplan tarafından geleneksel maliyet muhasebesini temel alarak geliştirilmiştir. FDM sistemi geleneksel maliyet sistemlerinin değişen koşullara uyum sağlamaması sonucunda ortaya çıkmıştır.

Sistem genel üretim giderlerini ürün ve hizmetlere doğru şekilde yükleyebilmek amacı taşıyan, faaliyetlerin işletme kaynaklarını tükettiği anlayışına dayanan maliyet hesaplama sistemidir. FDM sistemi, birim maliyetini hesaplamaktan ziyade birim maliyeti oluşturan süreçlere yönelik bilgi akışı sağlamaktadır. FDM'nin gerçek maliyetleri tespit edememesi, güncellenmesinin zor olması, elde edilen verilerin toplanması ve saklanmasıdaki yüksek maliyet, uygulamam maliyetlerindeki maliyetin yüksek olması, teknolojiye ayak uyduramaması sebebiyle geleneksel maliyet yöntemlerine göre gelişmiş bir yöntem olmakla birlikte çeşitli yönlerden dezavantajlarla dolu bir yöntemdir.

Dezavantajlarla dolu FDM'nin yaşattığı zorluklar ve kısıtları sebebiyle Steven R. Anderson ve Robert S. Kaplan ZTFDM ortaya konulmuştur. ZTFDM farklı ve çok sayıda faaliyet maliyetleri belirlenmekte ve alt faaliyetleri maliyetlendirme işlemleri daha düşük maliyetle gerçekleştirilmektedir. ZTFDM, FDM gibi işletme kaynaklarının faaliyetler tarafından, faaliyetlerin ise ilgili maliyet nesnesi tarafından kullanıldığı bir maliyet yöntemidir. FDM'den farkı ise maliyet etkeninin bir tane olmasıdır. Maliyet etkeni olarak "süre" kullanılmaktadır. Bu nedenle sistem zamana dayalıdır, bir dakika maliyetinin hesabını esas alarak maliyeti hesaplamaktadır. Daha basit, maliyeti düşük ve uygulaması daha hızlı olduğu için FDM'nin birçok kısıtını ortadan kaldırır. ZTFDM geleneksel maliyet ve FDM yaklaşımından ayıran en önemli farklardan birisi de zaman denklemlerinin oluşturulmasıdır. Güncelleme gereken durumlarda, ZTFDM'de kullanılan zaman denklemlerinde tek veriyi değiştirmek yeterli olmaktadır. Dolayısıyla FDM için güncellemesinin zor ve kurulumunun maliyetli olması gibi durumlar engellenmiş olmaktadır. ZTFDM zamana dayalı olduğundan daha doğru kârlılık bilgileri sağlamaktadır. Alınacak çeşitli stratejik kararlar da kârlılık hedefine paralel hareket eden bir sistemdir.

Hizmet işletmeleri için yukarıda bahsedilen değişimlerden muhasebe meslek mensupları da etkilenmiştir. Bu bağlamda, muhasebe meslek mensupları müşteri memnuniyetini ve müşteri yaşam süresini arttırması gerekmektedir. Meslek mensuplarının stratejik kararlar alabilmesi için müşterilerine işletmeyi memnun etme düzeylerini bilmesi gerekmektedir. Bir taraftan müşterilerin memnuniyeti düşünülürken; diğer taraftan müşterilerinin işletmeyi ne kadar memnun ettiğinin de oldukça önemli olduğudur.

Son yıllarda, muhasebe meslek mensuplarının faaliyet maliyetlerinin gerçeğe yakın şekilde hesaplaması gereksinimleri doğmuştur. Faaliyet maliyetinin hesaplanması için doğru bir maliyet sistemi kurulmasına bağlıdır. Muhasebe meslek mensuplarının üzerindeki baskıyı hafifletmek ve kaynaklarını doğru şekilde belirleyerek müşteri kârlılık analizi yapmak için izlenecek yol etkin maliyet sistemi ZTFDM kullanmaktır.

Bu çalışmanın uygulama bölümünde, ZTFDM müşteri kârlılık analizinde kullanılarak muhasebe meslek mensuplarına uygulanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı için ESMIMO'ya kayıtlı olan üç (3) meslek mensubu seçilmiştir. Faaliyet maliyetlerini belirleyebilmek amacıyla gereksinim duyulan verilerin toplanmasının uzun sürmesi, veri elde etmede karşılaşılabilecek zorluklar sebebiyle uygulama üç meslek mensubu ile kısıtlanmıştır.

Müşteri bazında maliyetlerin ve kârlılığın tespit edilmesi için yapılan uygulamada öncelikle uygulama yapılacak üç SMMM ile yüz yüze görüşmeler yapılarak yürütülen faaliyetler hakkında bilgiler alınmıştır. SMMM'lerden her müşterisi 2018 yılı maliyet verileri ve 2018 yılı gelir verileri alınmıştır. Daha kapsamlı olarak faaliyetleri belirleyebilmek için "SMMM'lerin Faaliyetleri" anketi yapılarak 82 muhasebe faaliyeti bulunmuştur.

Daha sonra bulunan 82 muhasebe faaliyetine ZTFDM uygulanması için seçilen üç SMMM'nin normal çalışma süresi içerisinde yapılacak her faaliyet için harcadığı süreleri (dakika) kaydetmeleri istenmiştir. Faaliyetlerin gerçekleşme süreleri tespit edilip, faaliyetlerin birim kapasite ve birim kapasite maliyetleri hesaplanmıştır. Daha sonra da faaliyet merkezlerinin birim kapasite maliyetleri ve birim süre maliyetleri, faaliyetlerin gerçekleşme süreleri ile çarpılarak, faaliyetlerin maliyetleri hesaplanmıştır. Her faaliyet ve her müşteri için ayrı ayrı hesaplanan müşteri maliyeti SMMM'lerin faaliyetler için harcadığı toplam dakikayı ortaya çıkarmıştır. "Her faaliyet için hesaplanan birim kapasite, birim kapasite maliyeti ve toplam harcanan maliyetlerle müşteri bazında maliyet, müşteri bazında gelir ve müşteri bazında kâr/zarar ne kadar?" sorularına yanıt aranmıştır.

SMMM'lerin vermiş olduğu kaliteli hizmet sonucunda, maliyetlerini etkin kontrolünü sağlamak, kapasite ve kaynakları kârlı müşterileri için kullanarak verimli kullanabilme gibi konularda bilgiler ortaya çıkarabilmek bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Uygulama yapılan üç SMMM'nin farklı sektörlerde ve farklı işletme

türlerinde hizmet verdiği müşterileri vardır. Buna bağlı olarak da her müşteri için yapılan faaliyetlerde de değişiklikler mevcuttur.

2018 yılı müşteri bazlı gelir ve müşteri bazlı maliyet verileri doğrultusunda SMMM01'in müşteri kârlılık analizi ZTFDM uygulanarak yapılmıştır. SMMM01 Eskişehir ilinde 4 farklı sektörde 25 müşterisine muhasebe hizmeti sunmaktadır. SMMM01, müşteri kârlılık dağılımı oransal olarak değişse de 26 müşterisinin tamamından kâr elde etmiştir. Birim maliyet temelinde hesaplanan toplam maliyetin faaliyetlere doğru şekilde yapılmış dağılımı SMMM'yi kârlı duruma getirdiği ortaya konulmuştur.

2018 yılı için SMMM02, dört farklı sektörde 56 mükellefine hizmet vermektedir. ZTFDM sistemi uygulanarak yapılan müşteri kârlılık analizine göre; SMMM02, hizmet verdiği iki mükellefinden zarar ettiği ancak bu mükelleflerin toplam kârlılıktaki yüzdesinin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Geri kalan 56 mükellef için aylık harcadığı süre (dakika) maliyeti, müşteri bazlı gelirlerle kıyaslandığında kâr elde ettiği sonucuna varılmıştır. Müşteri faaliyetleri için kullanılan kapasitesini 2 müşterisi dışında etkin ve şekilde kullanarak kârlı bir SMMM olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SMMM03, yirmi bir farklı sektörden toplam 33 müşteriye hizmet vermektedir. Hizmet alan müşterilerden en fazla süreyi harcayarak faaliyetlerini yürüttüğü müşterisi için SMMM en fazla maliyete katlanmış, bundan daha az gelir elde etmiştir. Bu müşteri haricinde 9 müşterisi için de bu durum söz konusu olmuş harcadığı süre ve katlandığı maliyete göre oldukça düşük gelir elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. SMMM03'ün kârlı bir meslek mensubu olmadığı ortaya çıkmıştır. ZTFDM uygulanarak elde ettiği sonuçlara göre, SMMM03 müşteri maliyetleri ve faaliyet sürelerini daha sağlıklı şekilde yönetecek şekilde bir sistem kurması gerekmektedir. Bunun için meslek mensubu düşük gelir elde ettiği müşterileri gözden geçirerek, yürütülen faaliyetler için harcanan süreyi azaltarak veya verdiği hizmeti daha düşük maliyetle sunarak kârlı duruma geçmesi mümkün olabilecektir. Geri kalan müşterileri arasında harcanan süre göz önünde bulundurulduğunda; müşteri bazında gelirlerin müşteri bazında giderler arasındaki farkın az olması kârlı duruma geçmesi gereken meslek mensubunun dikkat etmesi gereken başka bir husustur.

Uygulama yapılan muhasebe meslek mensuplarının ZTFDM ile müşteri kârlılık analizi yapılmasının faydaları ile ilgili aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir.

- ZTFDM'nin uygulanmasıyla, SMMM'lerin maliyet bilgileri daha hızlı, daha doğru şekilde hesaplanmaktadır.
- ZTFDM için, SMMM'lerden direkt bilgiler toplayarak meslek mensuplarını sürece dahil etmiş, sonuçların daha gerçeğe yakın olması sağlanmıştır.
- ZTFDM, pratik kapasite temeline dayandığından SMMM'lerin pratik kapasitesini kendileri belirleme imkânı vermiştir.
- ZTFDM, faaliyet kontrolü ve harcanan sürede verimliliğin artırılması fırsatını ortaya çıkarmıştır.
- ZTFDM ile, müşterilere sunulan hizmetlerin yeniden tasarlanması durumunda maliyet yönetiminin kolaylıkla güncellenmesine olanak sağlamaktadır.

Özetle; geleneksel maliyet ve FDM'nin eksiklikleri sebebiyle geliştirilen ZTFDM ile müşteri faaliyetleri için harcanan sürenin ne kadar olduğu, müşteri faaliyetleri için katlandığı maliyetin ne kadar olduğu, SMMM'lerden müşterilerinden gerçekte ne kadar kâr elde ettiği, kârlı müşterisinin gerçekte hangisi olduğu ile ilgili bilgiler “süre” esas alınarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla geleneksel sistemlerde maliyet etkeni olarak sürenin kullanılmamasından kaynaklanan yanlışlıklar ortadan kaldırılmıştır.

Yapılan çalışma, ZTFDM'nin daha anlaşılabilir olmasına yardımcı olurken, muhasebe hizmeti veren SMMM'lerin müşteri kârlılıklarının analiz edilmesine yönelik yapılacak olan diğer çalışmalara katkı da bulunacaktır. Bu yönüyle literatüre de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. ZTFDM'nin uygulamasının standart olarak bir şekli olmadığından, bu uygulama ile ilgili çalışmaların artırılması gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmanın sonrasında; farklı SMMM'lerle daha kapsamlı kârlılık analizinde ve farklı hizmet işletmelerinde uygulanabilirliği ilgili yeni çalışmalar yapılabilir. Ayrıca müşteri kârlılık analizinde kullanılan ZTFDM'nin, yapılacak olan diğer çalışmalarda sadece maliyet yönetimi için değil, farklı maliyet ve yönetim muhasebesi teknikleri ile de kullanıldığında faydalı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, D. (2005). *Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları, Tekstil Sektörü ile İlgili Bir Araştırma*. Ankara: BRC Basım.
- Akdoğan, N. ve Aydın H. (1987). *Muhasebe Teorileri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.
- Akkoç, F. ve Demir S. (2011). Kayıt Dışı Ekonominin Türkiye’deki Düzeyi ile Muhasebe Meslek Mensuplarının, Vergi Denetmenlerinin ve İşletme Yöneticilerinin Kayıt Dışı Ekonomiye Algılamaları, Aydın İli Örneği. Aydın. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 1-5.
- Alkan, A. T. (2005). Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (13). <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/668>. (Erişim Tarihi: 01.11.2006)
- Alkan, H. (2001). İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, (2), 184.
- Altıntaş, N. (2011). Türkiye’de Muhasebe Hukukunun Çerçevesi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 175-188.
- Altıparmak, A. (2002). Türkiye’de devletçilik döneminde özel sektör sanayiinin gelişimi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 37.
- Altuğ, O. (2000). *Muhasebe Hukuk İlişkileri*, Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Arsoy, P.A. (2008). Kurumsal şeffaflık ve muhasebe standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 9 (I2). https://iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/10_2/2.pdf.(Erişim Tarihi: 2008)
- Arzova, S. B. (2002). *Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atkinson, A. (2007). Fixed factor fine tuning. *CMA Management*, 81 (7), 43.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumara, E. M. and Young, S. M. (2012). *Management accounting, information for decision-making and strategy execution*. New Jersey, Pearson Education.

- Atmaca, M. ve Terzi S. (2007). Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 367-384.
- Ayboğa, H. (2002). Globalleşme sürecinde muhasebe alanındaki gelişmelere ülkemizin uyumu. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (8), 39-55. <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c5s8/makale/c5s8m3.pdf> (Erişim Tarihi: Aralık 2002)
- Aydın, P. (2012). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Banar, K. ve Ekergil, V. (2011). *Muhasebe Meslek Mensuplarının (SM-SMMM) Mesleki Tutumları*. Ankara: Nisan Kitapevi.
- Barfield, J. T., Raiborn, C. A. and Kinney, M. R. (2001). *Cost Accounting, Traditions and Innovations* (4. Edition). U.S.A: Bookbyte / Norwest Textbooks.
- Başar, A. B. (2005). Muhasebe Mesleğinde Başarı İçin İstenilen Bilgi ve Beceriler ile Muhasebe Eğitiminin Değişen Yüzü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 1-10.
- Bektöre, S. Sözbilir, H. ve Banar K. (2007). *Genel Muhasebe*, Ankara: Nisan Kitabevi.
- Bengü, H. (2002). *İplik Sanayinde Faaliyete Dayalı Maliyetleme Sistemi Modellemesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Berikol Z.B. ve Güner F. M. (2016). Faaliyete Dayalı Maliyetleme ve Süreye Dayalı Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yöntemleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, (16), 461-473.
- Best, R. J. (2005). *Market-Based Management: Strategies for growing customer value and profitability*. (4.Edition). USA: Prentice Hall.
- Blocher, E.J., Chen, K. H. ve Lin, T. W. (1999). *Cost management, a strategic emphasis*. (1. edition). USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Büyükmirza, H. K. (2014). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*. (19. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Campbell, N.C.G. and Cunningham, M.T. (1983). Customer analysis for strategy development in industrial markets. *Strategic Management Journal*, 4 (4), 369-380.

- Can, A. V. (2007). Luca Pacioli muhasebenin babası mıdır? *Akademik Bakış Dergisi*, (12).<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868330.pdf> (Erişim Tarihi: 01.05.2007).
- Cemalcılar, Ö. ve Önce S. (1999). *Muhasebenin Kuramsal Yapısı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Cengiz, E. (2011). Faaliyete Dayalı Maliyetleme ve Sürece Dayalı Faaliyete Dayalı Maliyetleme Arasındaki Farklar-Bir Mobilya Üreticisi Firmada Vaka Çalışması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 33-58. <http://journal.mufad.org.tr/attachments/article/489/3.pdf> (Erişim Tarihi: Nisan 2011).
- Ceylan G. (2011). *Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirlerin Sorumlulukları, Afyonkarahisar İli Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Civelek, M. A. ve Durukan, M. B. (1997). Günümüz koşullarında muhasebe mesleği ve meslek ahlakı. III. Türkiye muhasebe denetimi sempozyumu, muhasebe denetimi mesleğinde yetkiler, sorumluluklar ve meslek ahlakı, *ISMMMO Yayınları*, (20), 31-132.
- Cokins, G. (2004). Are All Of Your Customers Profitable To You? A Sas White Paper. http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_3450.pdf (Erişim Tarihi: 25.09.2013)
- Cooper, R. and Kaplan S. (1988). Measure Costs Right, Make The Right Decisions. *Harvard Business Review*, 66 (5), 96-103.
- Cooper, R. and Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity based costing, *Harvard Business Review*, 69 (3), 130- 135.
- Coşkun, A. ve Kurulu R. (2013). Banka Şubelerinde Maliyet Dağıtımı ve Hizmet Birim Maliyetlerinin Hesaplanması. *Bankacılar Dergisi*, 24 (85), 35.
- Çakır, E., M. (2002). Genel Üretim Giderlerinin Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yöntemine Göre Dağıtımı ve Muhasebeleştirilmesinde 8 Nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 237-256.

- Çakır, G. (2007). *Müşteri Kârlılık Analizi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çatı, K. ve Koçoğlu, C.M. (2008). Müşteri sadakati ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 168.
- Çetin, M. A. (2006). Faaliyete Dayalı MaliyetlemeYöntemi ve Seyahat Acenteleri Uygulaması, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiftçi, Y ve Çiftçi, B. (2003). Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği, muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği (Türkiye'deki Düzenlemeler ve Uluslararası Düzenlemelerle Karşılaştırılması) *TÜRMÖB Yayını*, 3 (10), 79-96.
- Çukacı, Y. C. (2006). Kamuyu Aydınlatmada Muhasebe Meslek Elemanının Etik Anlayışı ve İzmir İlinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (1), 95.
- Daştan, A. (2017). Muhasebenin Toplumsal Gelişime Katkısı, Türkiye'nin Muhasebe Bilgisi İhtiyacı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31 (5), 1258.
- Demeere, N. Stouthuysen, K. and Doodhooft, F. (2009). Time-Driven Activity Based Costing in an Outpatient Clinic Environment, Development, Relevance and Managerial Impact. *Health Policy*, 92 (2), 296-304.
- Demir, İ. (2009). *Süreçe Dayalı Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi: Bir Eğitim Kurumunda Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Desarbo, W. S., Jedidi, K., and Sinha, I. (2001). Customer value analysis in a heterogeneous market. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 846-857.
- Dimitriu, O. and Matei, M. (2015). Cloud accounting, a new business model in a challenging Context *Procedia Economics and Finance*, 32 (15). https://www.academia.edu/28248940/A_New_Paradigm_for_Accounting_through_Cloud_Computing (Erişim Tarihi: 01.11.2015).
- Dinç, E., ve Atasel O.Y. (2016). Türkiye'deki muhasebe anlayışının gelişim süreci ve mevcut durumun incelenmesi. *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (12), 274.

- Diril, M. (2006). Yönetim muhasebesi alanında yeni bir yükseliş, müşteri karlılık analizi. *Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) Dergisi*, (36), 33.
- Diril, M. (2008). Yönetim muhasebesi alanında yeni bir trend “müşteri kârlılık analizi” <http://www.muhasebetr.com/yazarlarimiz/melihdiril/003/> (Erişim Tarihi: 09.05.2018).
- Doğan, A. (1997). Mamul maliyetlemeye geleneksel ve faaliyete dayalı yaklaşımlar, bir karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (12), 135.
- Dumanoğlu, S. (2005). Faaliyet tabanlı maliyet sistemi, bir dijital baskı işletmesinde uygulanması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (27), 105-116.
- Dumanoğlu, S. (2005). *Müşteri Kârlılık Analizi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dury, C. (1990). Product costing in the 1990s. *Accountancy*, 158 (3), 122.
- Ege, İ. (2008). Çağdaş yönetim muhasebesi teknikleri ve yiyecek-içecek işletmeleri uygulamaları. Antalya, 2. Ulusal Gastronomi Sempozyumu.
- Ekerkil, V. ve Ersoy, N. F. (2016). B2B/Endüstriyel pazarlar için anahtar müşteri yönetimine ilişkin müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasında muhasebe ve pazarlamanın rolü. *Business and Economics Research Journal*, 7 (4), 159-180.
- Ekerkil, V. (2017). *Muhasebe pazarlama maliyetleri ve müşteri kârlılık analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Emir, O ve Çelik, S. (2010). Beş yıldızlı termal otel işletmesi yöneticilerinin müşteri değeri algılarının belirlenmesi: Afyonkarahisar’da bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (1), 70.
- Erden, S. A. (2004). *Üretim ortamları maliyet yönetim sistemleri ilişkisi ve stratejik maliyet yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Erdoğan, N. (1994). Genel İmalat Maliyetlerinin Dağıtımında Regresyon Analizi Kullanımı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (2), 33.
- Erdoğan, N. (1995). *Faaliyete dayalı maliyetleme maliyet muhasebesinde bir yaklaşım*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ergun, Ü. ve Karamaraş, E.B. (2002). İki çağdaş yönetim muhasebesi yaklaşımının karşılaştırılması: faaliyet esasına dayalı maliyetleme ve kısıtlar teorisi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 4 (1), 97.

- Ertaş, F.C. (2017). *İşletmelerde muhasebe organizasyonu ve muhasebe mesleği*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Everaert, P. ve Bruggeman, W. (2007). Time-Driven activity-based costing, exploring the underlying model. *Journal of Cost Management*, (3), 16-20.
- Fosters, G., Gupta M., and Sjoblom L. (1996). Customer profitability analyses: challenges and new directions. *Journal of Cost Management*, (10), 5 – 17.
- Francis, J. (1999). Customer profitability analysis: measurement, concentration, and research directions, *Journal of Interactive Marketing*, 13 (1), 25-40.
- Garland, R. (2002). What influences customer profitability? service-profit chain: non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10 (3), 233-248.
- Gervais, M., Levant, Y. and Ducrocq, C. (2010). Time-Driven activity-based costing (TDABC), an initial appraisal through a longitudinal case study. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8 (2), 1-20.
- Green, J. C., Krayder, H., and Mayer, E. (2005). *Combining qualitative and quantitative methods in social inquiry*. In B. Somekh & C. Lewin (Eds.). *Research Methods In The Social Sciences*, London: Thousand Oaks.
- Greene, J. C. (2005). The generative potential of mixed methods inquiry. *International Journal Of Research & Method In Education*, 28 (2), 207 – 211.
- Gremco, O.D.L.V. ve Y.L. Gremco. (2007). Time-Driven ABC, the simplification of the assesment of costs through resorting to equivalents. *Lizbon: 30th Annual Congress of The European Accounting Association*.
- Gunasekaran, A. ve Sarhadi, M. (1998). Implementation of activity-based costing in manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 57 (1), 231-242.
- Gupta, M. ve Galloway, K. (2003). Activity-Based Costing / Management and Its Implications for Operations Management. *Technovation*, 23 (2), 131-138.
- Gurau, C. and Ranchhod, A. (2002). How to Calculate the Value of a Customer—Measuring Customer Satisfaction: A Platform for Calculating, Predicting and Increasing Customer Profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10 (3), 203-219

- Güler, G. E. (2009). Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 61-76.
- Gümüş, Y. (2006). Global Rekabet Ortamında Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Uygulamalarında Güncel Yaklaşımlar. Materials of the International Scientific Conference on Azerbaijan Model of National Economic Development. Bakü: Azerbaijan Devlet İktisat Üniversitesi. Mili İktisadi Kalkınmada Azerbaijan Modeli, 117-126.
- Gündüz, H E. (2002). Müşteri Karlılık Analizi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 4 (3), 65-77.
- Güvemli, O. (1994). *LUCA PACIOLİ ve Muhasebenin 500. Yılı*. İstanbul: İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Yayınları.
- Güvemli, O. (1995). *Türk Devletleri Muhasebe Tarihi (Osmanlı İmparatorluğuna Kadar)*. İstanbul: Avcıol Basım.
- Güvemli, O. (2001). *Türk Devletleri Muhasebe Tarihi Cumhuriyet Dönemi XX. Yüzyıl*. İstanbul: Proje Danış Yayınevi.
- Hacırüstemoğlu, R. ve Şakrak M. (2002). *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Hilton, R. W. (1997). *Managerial Accounting*. (9.edition). New York: McGraw Hill.
- Hilton, R. W. (2005). *Managerial Accounting: Creating Value In A Dynamic Business Environment*. Boston: Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Hoozee, S., Vermeire, L. ve Bruggeman, W. (2012). The Impact of Refinement on the Accuracy of Time-Driven ABC. *ABACUS*, 48 (4), 439-468.
- Howell, R. A. and Soucy S. R. (1990). Customer profitability: As critical as product profitability, *Management Accounting*, 43-47.
- Jacobs, F.A., Johnston W. and Kotchetova N. (2001). Customer Profitability. *Industrial Marketing Management*, (30), 353-354.
- Kahveci, A. (1991). Muhasebecilik ve mali müşavirlik mesleğinin önemi. *İSMMMÖ Mali Çözüm Dergisi*, 1 (1), 1-30.
- Kaplan, R. S. (1985). Cost Accounting, A Revolution in The Making. *Corporate Accounting*, 10-16.

- Kaplan, R. S. (1990). The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, (3), 390.
- Kaplan, R. S. and Anderson S.R. (2004). Time-Driven activity based costing. *Harvard Business Review*, 82 (11), 131–138.
- Kaplan, R. S. and Anderson, S. R. (2007a). *Time-Driven Activity-Based Costing, A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Anderson S.R. (2007b). The Innovation of time-driven activity-based costing. *Cost Management*, 21 (2), 5-15.
- Karabayır, M. E. ve Ertugay E. (2010). Kronik, finansal raporlama standartlarının dün ve bugünü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 195-198. file:///C:/Users/Grund%C4%B1g/Downloads/leges_sosyal_bilimler_dergisi_sayi_3.pdf (Erişim Tarihi: 15.01.2015).
- Kızıl, C., Akman, V., Zorkalkan, T., ve Türkmen, R. (2015). Muhasebenin tarihine küresel kapsamda ve Türkiye kapsamında vergisel bir bakış. *Sosyal Bilimler Uluslararası Hakemli Akademik Dergi*, 15 (3), 70-88.
- Kocamaz, H. (2012). Uluslararası Muhasebe standartlarının dünyada ve Türkiye’de oluşum ve gelişim süreci. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi KSÜ İİBF Dergisi*, 2 (2), 105-120.
- Koşan, L. (2007). *Zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme sisteminin müşteri kârlılık analizinde kullanılması, bir konaklama işletmesinde uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. (10. edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Kurtcebe, E. (2008). *21. Yüzyılda muhasebe mesleğinin vizyonu*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurtuldu, H.S. (2007). Değer yaratma ve müşteri yaşam boyu değeri oluşturma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 103.
- Leech, N. L. ve Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Qual Quant*, (43), 265–275.

- Massood, Y.Z. (1998). Product-mix decisions under activity-based costing with resource constraints and non-proportional activity cost. *The Journal of Applied Business Research*, 14 (4), 39.
- Merriam, S. B. (2013). Qualitative research and case study applications in education: Revised and expanded from case study research in education. USA: Jossey-Bass.
- Miller, J.A. (1995). *Implementing Activity Based Management In Daily Operations*. New York: Wiley, John and Sons.
- Öker, F. (2003). *Faaliyete Dayalı Maliyetleme* üretim ve hizmet işletmelerinde uygulamalar. (1. baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ören, V. E. (2011). *Müşteri kârlılık analizinde faaliyet tabanlı ile zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyet yöntemlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, Seyahat Acentesi Örnek Olayı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öz, E. ve Çevikcan, F. (2010). Vergi kanunlarıyla getirilen düzenlemelerin muhasebe uygulamalarına etkisi. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 113-128.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerine bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 651-682.
- Özkan, S. ve Erdener, A. E. (2010). Uluslararası muhasebe/finansal raporlama standartlarının finansal tablolar analizi üzerindeki etkilerine genel bir bakış. *Mali Çözüm Dergisi*, 97, 49-86.
- Özyürek, H. (2009). *Türkiye’de muhasebe ve muhasebe mesleğinin tatmini muhasebecilerden iş tatmini beklentileri karşılaşılan sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ufuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pekdemir, R. (1999). *Muhasebe Mesleğinde Uzmanlaşma*. İstanbul: İstanbul Serbest Muhasebesi Mali Müşavirler Odası Yayınları,
- Peker, A. (1978). *Yönetim Muhasebesi*. (1. baskı). İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Pfeifer, E.P., Haskins M.E. and Conroy, R.M. (2005). Customer Lifetime Value, Customer Profitability, And The Treatment Of Acquisition Spending. *Journal of Managerial Issues*. 17 (1), 11-25.

- Polat, L. (2008). *Zaman Sürücülü Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, L. (2011). Zaman sürücülü faaliyet tabanlı maliyetlemenin bir sanayi işletmesinde uygulanması, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (49), 126-137.
- Raaij, E. M. V., Vernooij M. J.A., and Triest S. V. (2003). The Implementation Of Customer Profitability Analysis: A Case Study. *Industrial Marketing Management*, (32), 573– 583.
- Raepers, N. ve Çallıalp N. (2006). Mali müşavirlik mesleğinin değeri ve kamusal faydası, KPMG vergi. 184-189.
<https://www.kpmgvergi.com/PDF/SorumluVergicilik/Neslihan%20RaepersNilgun%20%C3%87allialp.pdf>. (Erişim Tarihi: Haziran 2016)
- Saban, M ve İrak Güğçin G. (2009). Çağdaş maliyet yönetimi sistemlerinden sürece dayalı faaliyet tabanlı maliyetleme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 97-108.
- Sarıgül, H. (2014). Müşteri ilişkileri yönetimi perspektifinde müşteri karlılık analizi: bir bankada uygulama. *Mödev Dergisi*, (1), 143-167.
- Saygılı, S. (2017). *Türkiye’de serbest muhasebecilik mali müşavirlik mesleğinin gelişme süreci ve muhasebe sistemine etkileri*. Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi. Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scarlett, B. (2003). Are they always right? *CIMA Insider*, (26)
http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/ci_may_03_p26.pf
- Sevilengül, O. (2003). *Genel Muhasebe*. (11.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sheu, C., Chen, M.H. and Kovar S. (2001). Integrating ABC and TOC for better manufacturing Decision Making. *Integrated Manufacturing Systems*, 14 (5), 433-441.
- Şengel, S. (2011). Türkiye’de muhasebe meslek elemanı talebi üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 167–180.
- Tanış, V. N. ve Özyapıcı, H. (2012). The measurement and management of unused capacity in a time driven activity based costing system. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 19 (2), 43-55.

- Tektüfekçi, Ş.F. (2013). Bilgi teknolojileri destekli elektronik muhasebe uygulamalarına bütüncül bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (2) ,1309-8039.
- Tunalı, B. S., Gözü Ö., ve Özen G. (2016). Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılması “karma araştırma yöntemi. *Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergisi*, 24 (2),108.
- Van Raaij, E. M., M. J. A. Vernooij And S.P. Van Triest (2003). The Implementation of customer profitability analysis: A case study, *Industrial Marketing Manegement*, (32), 573-583.
- Wayland, R.E and Cole, P.M. (1994). Turn customer service into customer profitability. *management Review*, 83 (7), 23.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (12), 141.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, B. Ve Yılmaz H. (2016). Muhasebede kullanılan kavramların kelime olarak kökenleri ve muhasebe sürecindeki anlam ve yerleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (45), 924-933.
- Yılmaz, R. (2008). Creating the profit focused organization using time-driven activity based costing, EABR & TLC Conferences Proceedings, Salzburg: *Clute Institutue For Academic Research*, (8), 1-10.
- Yükçü, S. (2007). *Yöneticiler İçin Yönetim Muhasebesi*. İzmir: Altı Nokta Basım Yayın Dağıtım.
- Yükçü, S. ve Gönen S. (2009). Zaman esaslı FDM yaklaşımının otomobil parçaları üreten bir işletmede uygulanması. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, (28), 19-36.
- Yükselen, C. (2008). *Pazarlama İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim ve planlama açısından stratejik maliyet yönetimi ve enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 387-410.

- http-1:** <https://www.turmob.org.tr/istatistikler/72930aad-2c4a-4592-b492calisanlar-rin-kutuge-kayitli-olanlar---olmayanlar-ozet-tablosu>
(Erişim Tarihi 17.7.2018).
- http-2:** http://www.gib.gov.tr/sites/default/files/fileadmin/user_upload/VI/20181.htm
(Erişim Tarihi: 01.06.2018)
- http -3:** <http://www.muhasibedersleri.com/muhasebenin-tarihi.html>
(Erişim Tarihi: 13.01.2011)
- http-4:** <http://www.muhasibebilgisi.com/mali-musavirlik/mali-musavir-kimdir-ne-is-yapar/> (Erişim Tarihi:17.10. 2010).
- http-5:** <http://www.muhasibebilgisi.com/mali-musavirlik/mali-musavir-kimdir-ne-is-yapar/>
(Erişim Tarihi:17.10. 2010)
- http-6:** <http://esmmmo.org.tr/storage/file/4fbef268acf4943a88793c43e8e191e.pdf> (Erişim Tarihi:31.12.2019)
- http-7:** <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

EK-1. Görüşme Bilgilendirme Formu

Görüşme Bilgilendirme Formu

Sayın Meslek Mensubu, bu anket formu Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Bölümü bünyesinde "Prof. Dr. Vedat Ekergil" danışmanlığında "Ezgi Polat" tarafından yürütülen "Muhasebe Meslek Mensubu Açısından Müşteri Kârlılık Analizi" Yüksek Lisans tezine yönelik Muhasebe Meslek Mensuplarının Yürüttüğü Faaliyetleri belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Ankette belirteceğiniz görüşler kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Ankete katılımınız çalışmanın amacına ulaşması için büyük önem taşımaktadır. Anketi cevaplayarak yüksek lisans tez çalışmamıza verdiğiniz destek için şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

Prof. Dr. Vedat Ekergil
vedatekergil@gmail.com

Ezgi Polat
ezgiplt18@gmail.com

* Gerekli

e-posta adresinizi size tekrar rahatsızlık vermemek için talep ediyoruz.

1. E-Posta Adresiniz:

2. Hangi Meslek Odasına bağlı çalışıyorsunuz?

3. Meslekte SMMM olarak kaçınıcı yılınızı çalışıyorsunuz?

4. 1. Meslek mensubu olarak "Yevmiye Kaydı yapmak" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

5. 2. Meslek mensubu olarak " Kasa İşlemlerini kaydetmek" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

6. 3. Meslek mensubu olarak "Banka Kayıt İşlemlerinin muhasebeleştirilmesi" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

8. **5.Meslek mensubu olarak " Alacak Senetleri ve Borç Senetleri Kayıt İşlemleri" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

9. **6. Meslek mensubu olarak "Kredi Kartı İşlemleri" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

10. **7.Meslek Mensubu olarak "Fatura Kayıt İşlemleri" Yapmak yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

11. **8.Meslek mensubu olarak "Cari Hesaplar Kayıt İşlemlerinin" muhasebeleştirilmesi yapılması gereken işlemler arasındadır. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

12. **9.Meslek mensubu olarak "Dış Ticaret İşlemlerinin (İthalat ve ihracat İşlemleri)" muhasebeleştirilmesi yürüttüğüm gereken faaliyetler arasındadır. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

13. **10.Meslek mensubu olarak "Ücret Bordrolarının hazırlanması ve Ücret Bordrolarının Kayıt İşlemleri" gibi tüm ücret işlemlerinin muhasebeleştirilmesi yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

14. **11.Meslek mensubu olarak "Stok İşlemlerinin (Envanter işlemleri)" muhasebeleştirilmesi yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

15. **12. Meslek mensubu olarak "Kur Farkı kayıt işlemleri, Şüpheli Alacak karşılıkları, Amortisman Hesapları, Reeskont Hesapları" gibi kayıt işlemleri yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. ***

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

16. 13. Meslek mensubu olarak "KDV Hesaplarının kapatılması ve Vergi tahakkuk gibi diğer kayıt işlemlerinin" muhasebeleştirilmesi yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Var

☐ Yok

17. 14. Meslek mensubu olarak "aylık İşçi Giriş ve Çıkış Bildirimi, Özlük Dosyası, Sgk Tahakkuk ve Ödeme İşlemleri, İş Kur Çizelgesi gibi SGK bildirimleri" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Var

☐ Yok

18. 15. Meslek mensubu olarak "KDV Beyannameleri, Muhtasar Beyannamesi, Kurumlar Vergisi Beyannamesi, Özel Tüketim Vergisi Beyannamesi, Yıllık Gelir Vergisi Beyannamesi gibi Gelir İdaresi Başkanlığı bildirimleri" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Var

☐ Yok

19. 16. Muhasebe meslek mensubu olarak "Geçici Vergi (Peşin Vergi)" düzenlenmesi yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Var

☐ Yok

20. 17. Muhasebe meslek mensubu olarak, "Harç beyannamesi, Özel İletişim Vergisi Beyannamesi, Veraset ve İntikal Vergisi Beyannamesi, Damga Vergisi Beyannamesi, Mükferit Beyanname gibi beyannameler" düzenlenmesi yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Var

☐ Yok

21. 18. Muhasebe meslek mensubu olarak "Dönem Sonu İşlemleri" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

☐ Var

☐ Yok

22. 19. Muhasebe meslek mensubu olarak "TÜİK, karşıt inceleme tutanakları, ilişığı kesme belgeleri gibi diğer kurumlara yapılan bildirimler" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

23. 20. Muhasebe meslek mensubu olarak "Mevzuat takibi ,Ticaret ve Sanayi Odası işlemleri, Belediye bildirimleri yapmak gibi diğer işlemler" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

24. 21. Muhasebe meslek mensubu olarak "Mevzuat takibi yapmak ve eğitim faaliyetlerine katılmak" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

25. 22. Muhasebe meslek mensubu olarak "Gümrük vergisi, Serbest blęe uygulamaları, vergi uyuşmazlıkları ve Uluslararası vergi anlaşmalarına ilişkin mali danışmanlıklar yapmak" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

26. 23. "Muhasebe meslek mensubu olarak Onaylama ve Kontrol Kuruluş/Devir/Tasfiye/Tr Değiştirme ile ilgili danışmanlıklar" yürüttüğüm faaliyetler arasındadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Var
☐ Yok

27. 24. Yukarıdaki faaliyetler dışında yapmakta olduğunuz faaliyetleri bizimle paylaşabilir misiniz?

Sonraki sayfaya geğebilmeniz için 1. - 24. tüm sorulara yanıt vermiş olmanız gerekmektedir.

28. 1. Hizmet sunduğunuz mükellef sayısını paylaşır mısınız?

29. 4. Mükelleflerinize aylık ortalama kaç kez ziyarette bulunuyorsunuz?

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 1-3 kez
☐ 4-6 kez
☐ 7-10 kez
☐ 11 ve daha fazla

30. 5. Mükelleflerinize ziyarette bulunduğunuzda her bir ziyaret ortalama ne kadarlık zamanınızı alır?

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 0 - 20 dakika
☐ 21 - 40 dakika
☐ 41 - 60 dakika
☐ 61 - 120 dakika
☐ 121 dakikadan daha fazla
☐ Zaman ayırmıyorum.

31. 6. Mükellefleriniz sizi ne kadar sıklıkla ziyarete gelir?

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ Günde 1 kez
☐ Haftada 1 kez
☐ Haftada en az 3 kez
☐ Ayda 1 kez

32. 6. soruyla ilgili daha geniş bilgi vermek isterseniz, açıklama yazabilirsiniz.

33. 7. Mükelleflerinizin tümüyle iş dışındaki görüşmelerinizin toplam ortalama süresi ne kadardır?

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ☐ 0 - 20 dakika
☐ 21 - 40 dakika
☐ 41 - 60 dakika
☐ 61 - 120 dakika
☐ 121 dakikadan daha fazla
☐ Zaman ayırmıyorum.

EK-2. Faaliyet/Zaman Formu

		M1	M2
Mükellefinizin kısaca tanımı			
Mükellefin faaliyet süresi			
Mükellefin 2018 yılı satış cirosu			
Mükellefin faaliyet gösterdiği sektör			
Mükellefinizin çalışan sayısı (2018 yılı)			
Mükellefinizin unvanı (AŞ / Ltd.)			
Mükellefinizle çalışma süreniz nedir?			
Mükellefinizden alacağınız var mı?			
Büronuzun 2018 yılı geliri nedir?			
Büronuzda çalışan sayısı nedir?			

YAPILMASI GEREKEN İŞLEMLER (Her bir müşteriniz için yaptığınız işe ilişkin faaliyet için yapılan işin süresini günlük olarak ilgili müşterinin karşısına DAKİKA olarak yazınız.)	M1	M2
Yevmiye Kayıtları		
Kasa İşlemleri		
Banka Kayıt İşlemleri		
Çek Senet İşlemleri		
Kredi Kartları İşlemleri		
Fatura Kayıt İşlemleri		
Cari Hesaplar Kayıt İşlemleri		
Dış Ticaret İşlemleri		
YAPILAN İŞLERİN TOPLAM SÜRE (dakika)		

AYLIK MALİYETLER (Muhasebe meslek mensubu olarak yürütmekte olduğunuz faaliyetler için katlandığınız aylık maliyetlerinizi ve yıllık maliyet niteliğindeki maliyetlerinizi aşağıda belirtiniz.)	Maliyetler (TL)

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
Müşteri Tanımı	Bakkal	Nakliye- Mahrukat	Sondaj	Elektrikçi	Demir Ustası	Lojistik	Endüstriyel Ürünler	Asansör	Medikal
İşletmenin Ömrü									
2017 Yılı Satış Ciroosu (TL)	1.761.284	456.909	65.990	6.910	63.821	954.063	1.702.456	784.392	4.125.471
İşletmenin Sektörü									
Çalışan Sayısı	4	-	-	2	-	6	5	4	-
Şirket Türü(Aş/Ltd.)	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	A.Ş.
2017 Yılı Geliriniz?	4.800	3.600	3.600	1.800	3.600	6.000	8.400	6.000	8.400
Mükellefinizden Alacağınız Var Mı?									

	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
Müşteri Tanımı	Eczane	Tekstil Ür.Perak.Sat.	Yurt İşletmeciliği	Sürücü Kursu	Ana Okulu	Optik	İnşaat- Mimarlık	İnşaat- Mühendis	Bakkal
İşletmenin Ömrü									
2018 Yılı Satış Cirosu (TL)	658.804	709.786	301.556	442.501	217.947	379.983	1.011.797	3.074.497	301.518
İşletmenin Sektörü									
Çalışan Sayısı	2	4	5	10	6	1	3	1	-
Şirket Türü(Aş/Ltd.)	Şahıs	Şahıs	Ltd.	Ltd.	Şahıs	Ltd.	Ltd.	Ltd.	Şahıs
2017 Yılı Geliriniz?	4.200	8.400	4.200	3.600	4.200	4.800	10.200	10.200	3.600
Mükellefinizden Alacağınız Var Mı?									

	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26
MÜŞTERİ TANIMI	Mühendislik	Reklamcılık	Mühendislik	Reklamcılık	Düğün Salonu	Düğün Salonu	Kooperatif	Toplam Gelir
İŞLETMENİN ÖMRÜ		1 yıl						
2018 YILI SATIŞ CİROSU (TL)	181.214	492	578.524	-	409.851	33.275	-	18.223.041
İŞLETMENİN SEKTÖRÜ								
ÇALIŞAN SAYISI	1	-	4	-	1	-	-	
ŞİRKET TÜRÜ(AŞ/Ltd.)	ltd.	şahıs	ltd.	şahıs	ltd.	şahıs	koop.	
2017 YILI GELİRİNİZ?	7.200	1.800	7.200	1.800	4.800	1.800	10.200	134.400
MÜKELLEFİNİZDEN ALACAĞINIZ VAR MI?								

EK-3a. SMMM01'in Müşteri Karlılık Analizi

Yapılması Gereken İşlemler	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
Yevmiye Kayıtları	110	105	170	85	30	25	65	70	115
Kasa İşlemleri	15	15	20	15	10	10	15	20	30
Banka Kayıt İşlemleri	20	25	20	35	10	15	40	50	0
Çek Senet İşlemleri	5	20	0	0	0	0	0	0	0
Verilen Çekler Kayıt İşlemleri	5	20	0	0	0	0	0	0	0
Kredi Kartları İşlemleri	10	30	15	20	10	15	0	0	0
Fatura Kayıt İşlemleri	60	50	130	50	15	20	40	50	85
Cari Hesaplar Kayıt İşlemleri	30	40	15	15	10	5	30	40	0
Ücret Bordrolarının Hazırlanması	3	5	6	8	5	2	5	5	0
Ücret Bordrolarının Kayıt İşlemleri	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Envanter İşlemleri	35	31	24	25	25	20	35	42	28
Aylık Ssk Bildirimi	5	9	8	6	6	4	7	10	0
İşçi Giriş ve Çıkış Bildirimi	5	10	5	0	10	0	20	25	0
Kdv Beyanmeleri	6	6	5	5	5	4	7	9	6
Muhtasar Beyannamesi	0	0	6	7	6	5	6	5	0
Geçici Vergi Beyanmeleri	4	3	6	5	8	6	5	6	6
Damga Vergisi Beyannamesi	0	0	30	0	0	0	0	0	0
Bankalara Mali Tablo Bildirimleri	5	20	10	0	0	30	0	40	0
Karşıt İnceleme Tutanakları	0	0	0	0	0	0	75	0	0
Aylık Ortalama Mükellefle Görüşme ve Bilgilendir.Süresi	45	15	20	30	10	40	60	70	30
Aylık Ortalama Mevzuat Takibi İçin Gerekli Süre	10	5	15	20	10	15	50	50	5
Aylık Mükellefin İş Gereği Mevzuata İnceleme Süresi	10	10	15	20	5	15	30	30	5
Ticaret Odası İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Müşteri Ziyaretleri	45	35	45	45	25	40	40	50	40
Onaylama ve Kontrol	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Toplam	446	472	583	409	218	289	548	590	367

Yapılması Gereken İşlemler	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	Harcanan Dakika	TL/Did×Toplam Dakika	%
Yevmiye Kayıtları	40	5	75	5	20	12	40	1991	1002,96	21%
Kasa İşlemleri	10	0	15	0	5	5	5	333	167,75	4%
Banka Kayıt İşlemleri	20	0	30	0	10	0	35	580	292,17	6%
Çek Senet İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	97	48,86	1%
Verilen Çekler Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	60	30,22	1%
Kredi Kartları İşlemleri	0	0	0	0	0	5	0	142	71,53	1%
Fatura Kayıt İşlemleri	20	5	50	5	5	7	5	1241	625,15	13%
Cari Hesaplar Kayıt İşlemleri	10	0	35	0	5	0	0	679	342,04	7%
Ücret Bordrolarının Hazırlanması	3	0	4	0	3	0	0	72	36,27	1%
Ücret Bordrolarının Kayıt İşlemleri	1	0	1	0	1	0	0	16	8,06	0%
Envanter İşlemleri	25	15	30	15	17	16	0	708	356,65	7%
Aylık Ssk Bildirimi	3	0	5	0	3	0	0	93	46,85	1%
İşçi Giriş ve Çıkış Bildirimi	0	0	0	0	0	0	0	100	50,37	1%
KDV Beyanmeleri	3	3	7	4	3	5	0	150	75,56	2%
Muhtasar Beyannamesi	0	0	5	0	5	0	0	72	36,27	1%
Geçici Vergi Beyanmeleri	5	5	6	4	3	3	0	122	61,46	1%
Damga Vergisi Beyannamesi	0	0	10	0	0	0	0	46	23,17	0%
Bankalara Mali Tablo Bildirimleri	0	0	20	0	0	0	0	245	123,42	3%
Karşıt İnceleme Tutanakları	0	0	0	0	0	0	0	75	37,78	1%
Aylık Ortalama Mükellefle Görüşme ve Bilgilendir. Süresi	25	5	60	5	10	10	15	740	372,77	8%
Aylık Ortalama Mevzuat Takibi İçin Gerekli Süre	0	0	30	0	0	0	0	380	191,42	4%
Aylık Mükellefin İşi Gereği Mevzuata İnceleme Süresi	0	0	30	0	0	0	0	310	156,16	3%
Ticaret Odası İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	45	22,67	0%
Müşteri Ziyaretleri	20	0	30	0	0	0	40	755	380,33	8%
Onaylama ve Kontrol	15	15	15	15	15	15	15	375	188,91	4%
Toplam	202	55	460	55	107	80	155	9475	4.773,00	%100

EK-3a. SMMM01'in Müşteri Karlılık Analizi

AYLIK GİDERLER	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
Müşteri Bazında Maliyetler	344,56	62,46	74,55	101,76	74,05	166,24	572,76	252,38	587,37
Müşteri Bazında Aylık Gelirler	400,00	300,00	300,00	150,00	300,00	500,00	700,00	500,00	700,00
KAR/ZARAR	55,44	237,54	225,45	48,24	225,95	333,76	127,24	247,62	112,63
Müşterinin Toplam Kârlılıktaki Yüzdesi	0,86%	3,70%	3,51%	0,75%	3,52%	5,19%	1,98%	3,85%	1,75%

AYLIK GİDERLER	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
Müşteri Bazında Maliyetler	224,67	237,77	293,68	206,03	109,82	145,58	276,05	297,21	184,88
Müşteri Bazında Aylık Gelirler	350,00	700,00	350,00	300,00	350,00	400,00	850,00	850,00	300,00
KAR/ZARAR	125,33	462,23	56,32	93,97	240,18	254,42	573,95	552,79	115,12
Müşterinin Toplam Kârlılıktaki Yüzdesi	1,95%	7,19%	0,88%	1,46%	3,74%	3,96%	8,93%	8,60%	1,79%

AYLIK GİDERLER	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	4.773,00	6,073718
Müşteri Bazında Maliyetler	101,76	27,71	231,72	27,71	53,90	40,30	78,08	4.773,00	1,214744
Müşteri Bazında Aylık Gelirler	600,00	150,00	600,00	150,00	400,00	150,00	850,00	11.200,00	
KAR/ZARAR	498,24	122,29	368,28	122,29	346,10	109,70	771,92	6.427,00	
Müşterinin Toplam Kârlılıktaki Yüzdesi	7,75%	1,90%	5,73%	1,90%	5,39%	1,71%	12,01%	100,00%	

MÜŞTERİLER	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
Müşteri Tanımı	Serbest Meslek	İşletme	İşletme	İşletme	İşletme	Bilanço	İşletme	İşletme	Serbest Meslek
İşletmenin Ömrü	7 YIL	7 YIL	7 YIL	3 YIL	2 YIL	2 YIL	6 AY	1 YIL	3 YIL
2018 Yılı Satış Ciro su	83,986.75	19,301.32	46,385.85	24,129.74	10,097.26	188,266.60	92,433.75	30,750.53	23,473.48
İşletmenin Sektörü	Finans	Ticaret	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Üretim	Hizmet	Hizmet
Çalışan Sayısı	2	0	1	0	0	0	0	0	1
Şirket Türü(Aş/Ltd.)	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs
2018 Yılı Geliriniz?	0.00	1,920.00	1,980.00	1,560.00	1,800.00	3,900.00	1,800.00	1,560.00	2,280.00
Mükellefinizden Alacağınız Var Mı?		Evet	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır

[illegible]

MÜŞTERİLER	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27
Müşteri Tanımı	Bilanço	İşletme	İşletme	Bilanço	Bilanço	Bilanço	İşletme	İşletme	İşletme
İşletmenin Ömrü	14 Yıl	2 Ay	6 Ay	2 Yıl	8 Yıl	5 Yıl	4 Yıl	5 Yıl	9 Ay
2018 Yılı Satış Cirosu	40,055.96	0.00	28,496.50	419,654.76	328,651.33	176,246.67	64,326.68	48,440.00	68,300.00
İşletmenin Sektörü	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Üretim
Çalışan Sayısı	0	1	0	13	0	15	0	0	0
Şirket Türü(Aş/Ltd.)	Limited	Şahıs	Şahıs	Limited	Limited	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs
2018 Yılı Geliriniz?	5,400.00	900.00	1,170.00	7,800.00	4,800.00	6,000.00	1,800.00	1,800.00	1,440.00
Mükellefinizden Alacağınız Var Mı?	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Hayır

EK-3b. SMMM02'nin Müşteri Karlılık Analizi

MÜŞTERİLER	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
Müşteri Tanımı	Bilanço	Bilanço	Bilanço	İşletme	Bilanço	Bilanço	Bilanço	İşletme	Bilanço
İşletmenin Ömrü	7 Yıl	3 Yıl	3 Yıl	3 Yıl	3 Yıl	7 Yıl	1,5 Yıl	8 Ay	6 Yıl
2018 Yılı Satış Cirosu	130.229.93	161.376.31	359.250.66	29.338.58	275.319.08	427.336.38	364.794.19	6688.94	111.380,6
İşletmenin Sektörü	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Ticaret	Hizmet	Hizmet	Ticaret	Hizmet	Üretim
Çalışan Sayısı	0	1	13	0	0	4	3	0	1
Şirket Türü(Aş/Ltd.)	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Limited
2018 Yılı Geliriniz?	4,200.00	4,200.00	4,800.00	1,680.00	4,200.00	4,200.00	4,800.00	1,500.00	6,000.00
Mükellefinizden Alacağınız Var Mı?	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet

MÜŞTERİLER	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45
Müşteri Tanımı	Bilanço	İşletme	İşletme	İşletme	İşletme	Bilanço	İşletme	Bilanço	Bilanço
İşletmenin Ömrü	3 YIL	8 AY	5 AY	1 YIL	8 AY	2 YIL	2 YIL	1.5 YIL	3 YIL
2018 Yılı Satış Cirosu	534,468.23	76,095.78	29,100.00	241,960.31	2,662.72	612,980.42	112,040.08	119,839.70	240,463.36
İşletmenin Sektörü	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Hizmet	Ticaret	Ticaret	Üretim	Hizmet	Hizmet
Çalışan Sayısı	4	9	0	0	1	2	1	3	12
Şirket Türü(Aş/Ltd.)	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Limited	Şahıs	Şahıs	Limited
2018 Yılı Geliriniz?	4,800.00	1,800.00	1,050.00	1,920.00	1,800.00	7,800.00	1,920.00	4,200.00	30,000.00
Mükellefinizden Alacağınız Var Mı?	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır

MÜŞTERİLER	M46	M47	M48	M49	M50	M51	M52	M53	M54
Müşteri Tanımı	İşletme	İşletme	İşletme	İşletme	Bilanço	Serbest Meslek	Bilanço	İşletme	İşletme
İşletmenin Ömrü	2 Yıl	9 Ay	26 Yıl	26 Yıl	3 Yıl	1.5 Yıl	16 Yıl	8 Ay	1.5 Yıl
2018 Yılı Satış Cirosu	92,489.32	312,827.71	17,074.08	5,000.00	297,681.02	184,378.18	2,434,220.37	1,000.00	1,348.20
İşletmenin Sektörü	Hizmet	Ticaret	Ticaret	Ticaret	Ticaret	Hizmet	Üretim	Hizmet	Üretim
Çalışan Sayısı	2	0	0	0	0	0	7	0	0
Şirket Türü(Aş/Ltd.)	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs	Şahıs
2018 Yılı Geliriniz?	2,100.00	1,800.00	1,440.00	1,440.00	4,320.00	2,280.00	7,200.00	1,560.00	2,160.00
Mükellefinizden Alacağınız Var Mı?	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

Müşteriler	M55	M56	TOPLAM GELİR
Müşteri Tanımı	Bilanço	İşletme	
İşletmenin Ömrü	2 YIL	1 YIL	
2018 Yılı Satış Cirosu	159.824,40	5.480,59	
İşletmenin Sektörü	Hizmet	Hizmet	
Çalışan Sayısı	5	0	
Şirket Türü(Aş/Ltd.)	Şahıs	Şahıs	
2018 Yılı Geliriniz?	5,400.00	1,440.00	6.840,00 TL
Mükellefinizden Alacağınız Var Mı?	Evet	Hayır	

Yapılması Gereken İşlemler	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
Yevmiye Kayıtları	180	60	60	60	90	240	90	120	180	120	240	240	300	240
Dış Ticaret İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ücret İşlemleri	30	0	30	0	0	0	0	0	30	0	30	0	0	0
Ücret Bordroları														
Hazırlanması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stok İşlemleri	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Envanter İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diğer Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sgk Bildirimleri	30	0	30	0	0	0	0	0	30	0	30	0	0	0
Kdv Beyanameleri	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Muhtasar Beyannamesi	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	60	30	30
Geçici Vergi Beyanameleri	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Diğer Kurumlara Bildirimler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tüik Bildirimleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diğer İşlemler	0	60	60	60	60	120	60	60	60	60	60	90	60	60
Toplam	330	240	270	210	240	450	240	270	390	270	450	450	450	390

EK-3b. SMMM02'nin Müşteri Karlılık Analizi

Yapılması Gereken İşlemler	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28
Yevmiye Kayıtları	720	780	600	60	360	60	90	600	240	360	60	60	60	300
Dış Ticaret İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ücret İşlemleri	210	210	90	30	0	30	0	120	0	120	0	0	0	0
Ücret Bordroları Hazırlanması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stok İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Envanter İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diğer Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sgk Bildirimleri	360	360	240	30	0	30	0	120	0	120	0	0	0	0
Kdv Beyannameleri	60	60	60	30	60	30	30	60	60	60	30	30	30	30
Muhtasar Beyannamesi	120	120	120	30	30	30	30	60	30	60	30	30	30	30
Geçici Vergi Beyannameleri	300	300	300	30	60	30	30	180	120	120	30	30	30	60
Diğer İşlemler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

EK-3b. SMMM02'nin Müşteri Kârlılık Analizi

Yapılması Gereken İşlemler	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36	M37	M38	M39	M40	M41	M42
Yevmiye Kayıtları	300	300	60	300	300	360	60	360	300	120	60	120	120	420
Dış Ticaret İşlemleri	0	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ücret İşlemleri	30	60	0	0	60	30	0	30	30	60	0	0	30	60
Ücret Bordroları Hazırlanması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stok İşlemleri	0	0	0	0	0	60	0	0	0	0	0	0	0	180
Envanter İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diğer Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sgk Bildirimleri	30	90	0	0	60	30	0	30	30	60	0	0	30	60
Kdv Beyannameleri	30	30	30	30	30	60	30	60	60	30	30	30	30	60
Muhtasar Beyannamesi	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	60
Geçici Vergi Beyannameleri	60	60	30	60	30	180	30	300	60	60	60	60	30	480
Diğer İşlemler	60	360	60	60	180	180	60	240	180	120	60	60	60	180
Toplam	540	990	210	480	690	930	210	1050	690	480	240	300	330	1500

EK-3b. SMMM02'nin Müşteri Karlılık Analizi

Yapılması Gereken İşlemler	M43	M44	M45	M46	M47	M48	M49	M50	M51	M52	M53	M54	M55	M56	Toplam
Yevmiye Kayıtları	60	300	600	120	180	60	60	360	180	360	60	120	420	120	
Dış Ticaret İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ücret İşlemleri	30	30	180	30	0	0	0	0	0	0	0	0	60	0	
Ücret Bordroları Hazırlanması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Stok İşlemleri	0	0	0	0	0	30	30	120	0	0	0	0	0	0	
Envanter İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Diğer Kayıt İşlemleri	0	0	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sgk Bildirimleri	30	30	300	30	0	0	0	0	0	60	0	0	30	0	
Kdv Beyanameleri	30	30	120	30	60	30	30	30	60	90	30	30	30	30	
Muhtasar Beyannamesi	30	30	120	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Geçici Vergi Beyannameleri	30	90	600	60	60	30	30	60	60	600	30	60	120	30	
Diğer Kurumlara Bildirimler	0	0	180	0	0	0	0	0	0	180	0	0	0	0	
Diğer İşlemler	60	60	420	120	90	60	60	120	120	300	60	60	120	120	
Toplam	270	570	2580	420	420	240	240	720	450	1620	210	300	810	330	34530

Yapılması Gereken İşlemler	Harcanan Zaman (Dk)	TL/Did×Toplam Dakika	%
Yevmiye Kayıtları	3000	3,710.44	%36.92
Dış Ticaret İşlemleri	0	17.46	%0.17
Ücret İşlemleri	330	480.17	%4.78
Ücret Bordroları Hazırlanması	0	0.00	%0.00
Stok İşlemleri	180	130.96	%1.30
Diğer Kayıt İşlemleri	60	17.46	%0.17
Sgk Bildirimleri	480	663.51	%6.60
Kdv Beyanameleri	630	646.05	%6.43
Muhtasar Beyannamesi	510	628.59	%6.26
Geçici Vergi Beyannameleri	1860	1,571.48	%15.64
Diğer Kurumlara Bildirimler	360	104.77	%1.04
Diğer İşlemler	1770	2,077.85	%20.68
Toplam	34530	10,048.75	%100.00

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
Müşteri Bazında harcanan Süre (%)	0.96%	0.70%	0.78%	0.61%	0.70%	1.30%	0.70%	0.78%	1.13%	0.78%	1.30%	1.30%	1.30%	1.13%
Müşteri Bazında Maliyetler	96.03	69.84	78.57	61.11	69.84	130.96	69.84	78.57	113.50	78.57	130.96	130.96	130.96	113.50
Müşteri Bazında Aylık Gelirler	0.00	160	165	130	150.00	325	150	130.00	190.00	150.00	350.00	350.00	300.00	300.00
KAR/ZARAR	96.03	90.16	86.43	68.89	80.16	194.04	80.16	51.43	76.50	71.43	219.04	219.04	169.04	186.50
Müşteri Bazında Aylık Kar Marjı	%1.23	%1.16	%1.11	%0.88	%1.03	%2.49	%1.03	%0.66	%0.98	%0.92	%2.81	%2.81	%2.17	%2.39

EK-3b. SMMM02'nin Müşteri Karlılık Analizi

	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28
Müşteri Bazında harcanan Süre (%)	6.52%	6.69%	5.30%	0.78%	1.82%	0.78%	0.87%	4.00%	1.65%	3.13%	0.61%	0.61%	0.61%	1.56%
Müşteri Bazında Maliyetlerim	654.78	672.24	532.56	78.57	183.34	78.57	87.30	401.60	165.88	314.30	61.11	61.11	61.11	157.15
Müşteri Bazında Aylık Gelirler	700.00	800.00	600.00	140.00	450.00	75.00	97.50	650.00	400.00	500.00	150.00	150.00	120.00	350.00
KAR/ZARAR	45.22	127.76	67.44	61.43	266.66	3.57	10.20	248.40	234.12	185.70	88.89	88.89	58.89	192.85
Müşteri Bazında Aylık Kar Marjı	%0.58	%1.64	%0.86	%0.79	%3.42	%0.05	%0.13	%3.18	%3.00	%2.38	%1.14	%1.14	%0.75	%2.47

	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36	M37	M38	M39	M40	M41
Müşteri Bazında harcanan Süre (%)	1.56%	2.87%	0.61%	1.39%	2.00%	2.69%	0.61%	3.04%	2.00%	1.39%	0.70%	1.56%	1.56%
Müşteri Bazında Maliyetlerim	157.15	288.10	61.11	139.69	200.80	270.64	61.11	305.57	200.80	139.69	69.84	87.30	96.03
Müşteri Bazında Aylık Gelirler	350	400	140	350	350	400.00	125	500	400	150	87.50	160	150
KAR/ZARAR	192.85	111.90	78.89	210.31	149.20	129.36	63.89	194.43	199.20	10.31	17.66	72.70	53.97
Müşteri Bazında Aylık Kar Marjı	%2.47	%1.43	%1.01	%2.70	%1.91	%1.66	%0.82	%2.49	%2.55	%0.13	%0.23	%0.93	%0.69

	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48	M49	M50	M51
Müşteri Bazında harcanan Süre (%)	4.34%	0.78%	1.65%	7.47%	1.22%	1.22%	0.70%	0.70%	2.09%	1.30%
Müşteri Bazında Maliyetler (TL)	436.52	78.57	165.88	750.82	122.23	122.23	69.84	69.84	209.53	
Müşteri Bazında Aylık Gelirler (TL)	650.00	160.00	350.00	2,500.00	175.00	150.00	120.00	120.00	360.00	130.96
KAR/ZARAR (TL)	213.48	81.43	184.12	1,749.18	52.77	27.77	50.16	50.16	150.47	190.00
Müşteri Bazında Aylık Kar Marjı (%)	%2.74	%1.04	%2.36	%22.42	%0.68	%0.36	%0.64	%0.64	%1.93	59.04

	M52	M53	M54	M55	M56	TOPLAM
Müşteri Bazında harcanan Süre (%)	4.69%	0.61%	0.87%	2.35%	0,96%	%100.00
TOPLAM GİDERLER						10,048.75
Müşteri Bazında Maliyetler	471.44	61.11	87.30	235.72	96,03	17,850.00 TL
Müşteri Bazında Aylık Gelirler	600.00	130.00	180.00	450.00	120,00	7,801.25 TL
KAR/ZARAR (TL)	128.56	68.89	92.70	214.28	%0,31	%100.00
Müşteri Bazında Aylık Kar Marjı (%)	%0.76	%1.65	%0.88	%1.19	%2.75	17,850.00 TL

EK-3b. SMMM02'nin Müşteri Karlılık Analizi

[illegible][illegible]

	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26
Müşteri Tanımı	gazi	Ali	Gazi	Necip	Özben	Gürol	Hakan
2017 Yılı Satış Cirosu	55,512.39	1,234,375.99	55,512.39	1,558,184.06	441.635.51	1,757,163.56	237,595.92
İşletmenin Sektörü	serbest meslek	Kuyumcu	Serbest Meslek	Mobilya+İnşaat	Hizmet	Kuyumcu	Kuyumcu
Çalışan Sayısı	1	4	1	11	2	3	3
Şirket Türü(Aş/Ltd.)	gelir	Gelir	Gelir	Ltd.Şti.	Gelir	Gelir	Gelir
2017 Yılı Geliriniz?	4,500.00	5,700.00	4,500.00	8,700.00	4,680.00	5,100.00	3,000.00
Mükellefinizden Alacağınız Var Mı?	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok

Müşteri Tanımı	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	Toplam Gelir
İşletmenin Ömrü	Kâmil	Volkan	Sedat	Zeki	Serkan	Gürbüz	Nevzat	
2017 Yılı Satış Cirosu	1,181,919.93	3,418,688.91	199,761.10	636,821.20	752,963.65	1,353,569.85	54,179.36	
İşletmenin Sektörü	Emlak	Üretim	Kırtasiye	Parfümeri	Manifatura	Hırdavat	Kuyumcu	
Çalışan Sayısı	1	25	2	8	4	6	0	
Şirket Türü(Aş/Ltd.)	Kurumlar	Kurumlar	Kurumlar	Gelir	Kurumlar	Kurumlar	Gelir	
2017 Yılı Geliriniz?	6,300.00	24,000.00	7,800.00	10,800.00	8,700.00	6,600.00	2,400.00	50.005.694,49
Mükellefinizden Alacağınız Var Mı?	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	

Yapılması Gereken İşlemler	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Yevmiye Kayıtları	300	1620	300	2700	540	540	540	540
Kasa İşlemleri	60	540	60	2700	180	540	540	540
Banka Kayıt İşlemleri	60	1080	60	1620	60	540	540	540
Çek Senet İşlemleri	0	0	0	0	0	0	30	30
Alınan Çekler Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	30	30	15
Alacak Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	30	0
Verilen Çekler Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	30	15
Borç Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0
Kredi Kartları İşlemleri	60	540	60	1620	120	60	180	60
Fatura Kayıt İşlemleri	60	0	60	2700	300	0	120	120
Cari Hesaplar Kayıt İşlemleri	60	0	60	2700	60	0	120	120
İthalat İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0
İhracat İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0
Ücret Bordrolarının Hazırlanması	10	300	10	180	10	10	10	10
Ücret Bordrolarının Kayıt İşleml.	10	10	10	10	10	10	10	10
Envanter İşlemleri	60	0	60	1620	0	0	0	0
Kur Farkı Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0
KDV Hesaplarının Kapatılması	5	5	5	5	5	0	5	5
Vergi Tahakkuk İşlemleri	0	0	0	5	5	0	5	5
Aylık SSK Bildirimi	10	10	10	10	10	10	10	10
İşçi Giriş ve Çıkış Bildirimi	0	0	0	10	0	10	10	10
Eksik Gün Bildirimi	0	10	0	10	0	0	5	5
İş Kur Çizelgesi	0	0	0	0	0	10	10	10
Kdv Beyanamesi	10	10	10	10	10	10	10	10
Muhtasar Beyannamesi	10	10	10	10	10	10	10	10

EK-3c. SMMM'03'ün Müşteri Karlılık Analizi

Yapılması Gereken İşlemler	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Geçici Vergi Beyannameleri	540	540	540	540	540	540	540	540
Gelir Vergisi Beyannamesi	300	0	180	0	0	0	0	0
Kurumlar Vergisi Beyannamesi	0	300	0	540	180	540	540	540
Tük Bildirimleri	0	0	0	10	10	10	10	10
Bankalara Mali Tablo Bildirimleri	0	0	0	10	10	10	10	10
Ticaret Odası İşlemleri	0	0	0	0	540	0	0	0
Müşteri Ziyaretleri	10	0	10	10	20	20	10	540
Mali Danışmanlık Hizmetleri	0	2430	0	1620	0	0	0	0
Toplam	850	3270	730	2730	1300	1120	1110	1640

EK-3c. SMMM03'ün Müşteri Karlılık Analizi

Yapılması Gereken İşlemler	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17
Yevmiye Kayıtları	540	1080	540	0	0	0	120	120	1080
Kasa İşlemleri	540	720	540	0	0	0	540	540	1080
Banka Kayıt İşlemleri	540	540	720	0	0	0	540	540	1080
Çek Senet İşlemleri	30	0	0	0	0	0	0	0	0
Alınan Çekler Kayıt İşlemleri	15	0	0	0	0	0	0	0	0
Alacak Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verilen Çekler Kayıt İşlemleri	15		20	0	0	0	0	0	0
Borç Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kredi Kartları İşlemleri	0	720	540	540	0	0	540	540	720
Fatura Kayıt İşlemleri	120	720	540	120	120	60	120	180	720
Cari Hesaplar Kayıt İşlemleri	120	0	180	0	0	0	120	180	720
İthalat İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İhracat İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ücret Bordrolarının Hazırlanması	10	10	10	10	0	10	10	10	10
Ücret Bordrolarının Kayıt İşleml.	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Envanter İşlemleri	0	720		60	60	0	0	0	0
Kur Farkı Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KDV Hesaplarının Kapatılması	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Vergi Tahakkuk İşlemleri	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Aylık SSK Bildirimi	10	10	0	10	10	10	10	10	10
İşçi Giriş ve Çıkış Bildirimi	10	10	0	10	0	10	10	10	10
Eksik Gün Bildirimi	5	10	0	0	0	0	0	0	10
İş Kur Çizelgesi	10	10	0	0	0	0	0	0	10
Kdv Beyanamesi	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Muhtasar Beyannamesi	10	10	10	10	10	10	10	10	10

EK-3c. SMMM03'ün Müşteri Karlılık Analizi

Yapılması Gereken İşlemler	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17
Geçici Vergi Beyannameleri	540	540	540	120	120	180	180	120	540
Gelir Vergisi Beyannamesi	0	540	540	180	180	120	180	120	0
Kurumlar Vergisi Beyannamesi	540	0	0	0	0	0	0	0	540
Tüik Bildirimleri	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Bankalara Mali Tablo Bildirimleri	10	10	10	10	10	0	20	10	10
Ticaret Odası İşlemleri	540	0	0	0	0	0	0	0	540
Müşteri Ziyaretleri	0	10	540	540	540	15	10	10	20
Mali Danışmanlık Hizmetleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	3645	5690	4760	1640	1080	445	2440	2430	7140

EK-3c. SMMM03'ün Müşteri Kârılık Analizi

Yapılması Gereken İşlemler	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33
Yevmiye Kayıtları	540	60	540	120	0	120	60	180	0	120	540	120	540	60	120	0
Kasa İşlemleri	540	60	540	120	0	120	60	60	0	60	540	60	60	60	60	0
Banka Kayıt İşlemleri	120	60	120	120	0	180	60	60	0	60	540	60	60	60	60	0
Çek Senet İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alınan Çekler Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	0	0	0	0	0
Alacak Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	0	0	0	0	0
Verilen Çekler Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	60	60	60	0	0
Borç Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	60	60	60	0	0
Kredi Kartları İşlemleri	120	0	540	60	60	120	60	60	60	0	120	60	120	60	60	0
Fatura Kayıt İşlemleri	120	60	180	120	60	120	60	120	0	60	120	60	60	60	60	60
Cari Hesaplar Kayıt İşlemleri	120	0	540	0	0	180	60	60	0	0	120	60	60	60	60	0
İthalat İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	0	0	0	0	0
İhracat İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	0	0	0	0	0
Ücret Bordrolarının Hazırlanması	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0
Ücret Bordrolarının Kayıt İşlemleri	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0
Envanter İşlemleri	60	0	0	60	0	0	0	60	60	0	0	0	120	60	60	60
Kur Farkı Kayıt İşlemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0
Kdv Hesaplarının Kapatılması	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Vergi Tahakkuk İşlemleri	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Aylık Ssk Bildirimi	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0
İşçi Giriş Ve Çıkış Bildirimi	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0
Eksik Gün Bildirimi	0	0	0	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0
İş Kur Çizelgesi	0	0	10	0	0	10	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0
Kdv Beyanamesi	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Muhtasar Beyannamesi	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

EK-3c. SMMM'03'ün Müşteri Karlılık Analizi

Yapılması Gereken İşlemler	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33
Geçici Vergi Beyannameleri	120	120	540	180	60	120	60	120	60	120	180	60	120	60	10	60
Gelir Vergisi Beyannamesi	120	180	0	120	120	0	60	120	60	0	0	0	180	0	0	60
Kurumlar Vergisi Beyannamesi	0	0	540	0	0	540	0	0	0	180	120	60	0	60	120	0
Tük Bildirimleri	0	0	10	0	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0
Bankalara Mali Tablo Bildirimleri	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0
Ticaret Odası İşlemleri	0	0	540	0	0	540	0	0	0	0	540	0	0	0	0	0
Müşteri Ziyaretleri	20	10	15	10	10	20	10	10	15	30	120	15	10	10	20	60
Mali Danışmanlık Hizmetleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	1950	600	4195	1000	380	2170	590	940	345	720	3485	765	1540	760	730	330

FK-3c. SMMM'03 'ün Müşteri Karlılık Analizi

	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26
Toplam Giderler												
Müşteri Bazında Maliyetler (TL)	651.40	648.73	1906.14	520.58	160.18	1119.92	266.97	101.45	579.32	157.51	250.95	92.10
Müşteri Bazında Aylık Gelirler (TL)	475.00	450.00	1,900.00	875.00	525.00	1,250.00	475.00	375.00	725.00	390.00	425.00	250.00
KÂR/ZARAR (TL)	176.40	198.73	6.14	354.42	364.82	130.08	208.03	273.55	145.68	232.49	174.05	157.90
Müşterinin Toplam Kârlılık Yüzdesi	%5.88	%6.62	%0.20	%11.81	%12.16	%4.34	%6.93	%9.12	%4.86	%7.75	%5.80	%5.26

	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33
Toplam Giderler							
Müşteri Bazında Maliyetler	192.22	930.38	204.23	411.13	202.89	194.89	88.10
Müşteri Bazında Aylık Gelirler	525.00	2,000.00	650.00	900.00	725.00	550.00	200.00
KÂR/ZARAR	332.78	1,069.62	445.77	488.87	522.11	355.11	111.90
Müşterinin Toplam Kârlılıktaki Yüzdesi	%11,9	%35.65	%14.86	%16.29	%17.40	%11.84	%3.73

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Ezgi POLAT
Yabancı Dil : İngilizce
Doğum Yeri ve Yılı : İstanbul/1991
E-Posta : ezgipolat@anadolu.edu.tr

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2015, Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü