

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI

**ARACI KURUMLARDA MÜŞTERİ TABANLI KARLILIK
ANALİZİ VE UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

SONGÜL PITIRAK

İstanbul, 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI

**ARACI KURUMLARDA MÜŞTERİ TABANLI KARLILIK
ANALİZİ VE UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

SONGÜL PITIRAK

Danışman: YRD.DOÇ.DR. FATMA PAMUKÇU

İSTANBUL, 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

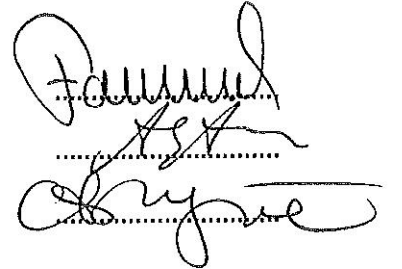
İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE FİNANSMAN Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi SONGÜL İNCEOĞLU PITIRAK'ın ARACI KURUMLARDA MÜŞTERİ TABANLI KARLILIK ANALİZİ VE UYGULAMASI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.06.2009 tarih ve 2009-10/28 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 22.10.2009

- 1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. FATMA PAMUKÇU
2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. AYTEN ÇETİN
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. ASLI YÜKSEL MERMOD



Handwritten signatures of the jury members, including Fatma Pamukçu, Ayten Çetin, and Aslı Yüksel Mermod.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	VI
ABSTRACT.....	VII
ŞEKİL LİSTESİ.....	VIII
TABLO LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR	X
1. GİRİŞ	1
2. FİNANSAL PİYASALAR VE ARACI KURUMLAR.....	3
2.1. FİNANSAL PİYASALAR	3
2.1.1. Genel Açıklama	3
2.1.2. Finansal Piyasaların Sınıflandırılması	3
2.1.3. Finansal Kurumlar	4
2.2. ARACI KURUMLAR	4
2.2.1. Genel Açıklama	4
2.2.2. Aracı Kurumların Sermaye Piyasası Faaliyetleri.....	7
2.2.3. Aracı Kurumların Kuruluş Şartları Ve İşlemleri	7
2.2.4. Aracı Kurumların Sunabilecekleri Diğer Hizmetler	8
2.2.5. Aracı Kurumların Denetimi Ve Müeyyideleri.....	8
2.2.6. Aracı Kuruluşların Müşterileri İle İlişkilerinde Uyacakları Kurallar .	9
3.HİZMET SEKTÖRÜ VE MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ.....	12
3.1. HİZMET SEKTÖRÜ	12
3.1.1. Hizmet Tanımı	12
3.1.2. Hizmetlerin Özellikleri	17
3.1.3. Hizmet Sınıflandırılması, Çeşitleri	20
3.1.4. Pazarlanabilir Hizmetler Ve Pazarlanamayan Hizmetler	25
3.1.5.Hizmet Yönetim Süreci.....	26

3.1.5.1. Müşterinin Algılanması	26
3.1.5.2. Müşteri Hizmet Stratejisinin Tanımlanması	27
3.1.5.3. Hizmet Sistemlerinin Kurulması.....	27
3.1.5.4. Örgütün Yönlendirilmesi/Bilinçlendirilmesi	28
3.1.5.5. Stratejinin Yaygınlaştırılması	29
3.1.5.6. Sürekliliğin Sağlanması ve Geri Besleme.....	29
3.1.6. Müşteri Hizmetinin Çabuk Gelişmesi İçin Önerilen Noktalar	30
3.1.7. Hizmet Yönetim Modeli	31
3.1.7.1. Müşteri	31
3.1.7.2. Strateji	32
3.1.7.3. Çalışanlar	32
3.1.7.4. Sistemler	32
3.1.8. Hizmet Sektörünün Önemi ve Gelişmeler	32
3.1.9. Hizmet Pazarlamasında Yeni Gelişmeler	36
3.1.9.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi	36
3.1.9.2. İlişkisel Pazarlama	37
3.1.10. Hizmet Pazarlamasının Özellikleri	41
3.2. MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ.....	43
3.2.1. Müşteri Odaklı Yönetim	43
3.2.1.1. Müşterileri Tanımak.....	45
3.2.1.2. Müşteri Şikayetleri.....	46
3.2.1.3. Müşteri Odaklı Ölçüm Sistemi Oluşturmak	46
3.2.1.4. Müşteri Memnuniyeti.....	48
3.2.1.5. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini	49
3.2.2. Müşteri Karlılığı Analizi.....	51
3.2.2.1. Müşteri Karlılığı Kavramı.....	51
3.2.2.2. Müşteri Karlılığını Ölçme Gerekliliği	52
3.2.2.3. Müşteri Karlılığı ile İlişkili Kavramlar	53
3.2.3. Müşteri Karlılık Analizi.....	59
3.2.3.1. Müşteri Karlılık Analizi Kavramı.....	59
3.2.3.2. Müşteri Karlılık Analizinin Aşamaları	60
3.2.3.3. Müşteri Karlılık Analizinin Faydaları.....	61

3.2.3.4. Müşteri Maliyetleri	62
4. FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ.....	64
4.1. FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ.....	64
4.1.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tanımı.....	64
4.1.2. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Gelişimi	66
4.1.3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Temel Prensipleri.....	66
4.1.4. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Faydaları.....	67
4.1.5. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Yapısı	68
4.2. FAALİYET TABANLI MALİYET SİSTEMİNİN YÖNETİMİ	69
4.2.1. Kuramsal Olarak Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi	69
4.2.2. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetiminin Faydaları.....	71
4.2.2.1. Faaliyet Analizi	73
4.2.2.2. Bütçeleme ve Sapma Analizi	73
4.2.2.3. Müşteri Karlılık Analizi	74
4.2.3. Geleneksel Ve Faaliyet Tabanlı Karlılık Analizinin Farkları	75
4.2.4. Faaliyete Dayalı Hizmet Maliyetinin Ölçülmesi	76
4.2.5. Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi.....	76
4.2.5.1. Müşteri İle İlgili Faaliyetlerin Maliyetlerinin Belirlenmesi.....	77
4.2.5.2. Müşteri Maliyetlerinin Belirlenebilmesi için Aşamalar	78
5. ARACI KURUMLARDA MÜŞTERİ TABANLI KARLILIK ANALİZİ	
UYGULAMASI.....	80
5.1. GENEL AÇIKLAMA.....	80
5.2. ÖRNEK ARACI KURUMA AİT BİLGİLER.....	84
5.3. GELENEKSEL YÖNTEME GÖRE MALİYETLERİN HESAPLANMASI	86
5.4. FAALİYET TABANLI MALİYETLEMENİN UYGULANMASI.....	94
5.4.1. Faaliyet Merkezlerinin Belirlenmesi.....	94
5.4.2. Birinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi.....	96
5.4.3. Faaliyet Maliyetlerinin Hesaplanması	98
5.4.4. İkinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Seçilmesi	103
5.4.5. Faaliyet Tabanlı Maliyetlemeye Göre Maliyetlerin Hesaplanması	105

5.5. FAALİYET TABANLI VE GELENEKSEL YÖNTEMDEN ELDE EDİLEN SONUÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	106
6. SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA	110

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, aracı kurumlarda aracılık hizmeti verilen ürünlerin aracı kurumun satış gelirlerine olan katkısını belirlemektir. Her bir ürünün aracı kurum gelirlerine katkısı aynı değildir. Çalışmaya konu edilen ürünlerin maliyet ve karlılıklarının belirlenmesi amacıyla geleneksel maliyetleme yöntemi ve faaliyet tabanlı maliyetleme teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışma, hizmet işletmesi olan aracı kurumlarda toplam üretim ve satış faaliyetlerinin faaliyet tabanlı maliyetleme yaklaşımı yardımıyla ürünlere nasıl yüklenebileceğini ortaya koymakta ve aracı kurumda yer alan ürünlerin toplam karlılığa yapmış olduğu katkıları ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, geleneksel maliyet yöntemi ile faaliyet tabanlı maliyet yöntemi arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu çalışma ile her bir üründen farklı kar elde edildiği görülmektedir.

Geleneksel sistemlerin yetersiz yönleri nedeniyle ortaya çıkan FTM yaklaşımının ve buna dayalı sistemin hizmet işletmeleri içinde uygulanabilmektedir. FTM sistemi geliştikçe ürün maliyetlerinin daha sağlıklı hesaplanmasında işletmeler açısından oldukça yararlı olacaktır. Ayrıca aracı kurum yöneticileri önemli kararlar alırken gereksinim duydukları bilgileri de sistemden sağlayabileceklerdir.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the contributions of the brokerage houses services which have provided to the sale revenues. The contributions of each of the product to the brokerage house revenues are not the same. Traditional Costing Method and Activity-based Costing Method are used to determine the costs and the profitability of the products subjected to this study.

The study displays the method of charging the operations of total production and total sales, by the help of activity-based costing to the products and the contributions of the brokerage houses' products to the total profitability. At the same time, the study displays the differentiations of traditional costing system and activity-based costing system.

The FTM approach is developed due to the inadequacy of the traditional system. This approach can be used in to the service sectors. During the FTM system improves, enterprises will have considerably beneficials while calculating their costs. Moreover, when the managers of the brokerage houses taking some important decisions, can reach easily the information needed.

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 Çeşitli Ürünlerin Dokunulabilirlik-Dokunulmazlık Özelliğine Göre Sıralanışı....	16
Şekil 2 İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı.....	39
Şekil 3 Müşteri Tatmini ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki	40
Şekil 4 Müşteri Odaklı Yönetimin Öğeleri.....	43

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Faaliyette Bulunan Aracı Kuruluşlar.....	6
Tablo 2: Hizmetin Tarihsel Tanımları	15
Tablo 3: Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar.....	18
Tablo 4: Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma	21
Tablo 5: Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri.....	34
Tablo 6: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları.....	37
Tablo 7: İlişkisel Pazarlama ve Geleneksel Pazarlamanın Karşılaştırılması.....	38
Tablo 8: Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi (TMME)	51
Tablo 9: Müşterilerin İşletmeye Maliyetleri Açısından Özellikleri.....	63
Tablo 10: FTM ile İlgili Görüşlerin Karşılaştırılması.....	70
Tablo 11: Geleneksel ve FTM Sisteminin karşılaştırılması	75
Tablo 12: Aracı Kuruma Ait Maliyet Verileri	85
Tablo 13: Hisse Senetleri Ve Türev Ürünlere Ait Direkt Maliyetler.....	87
Tablo 14: Endirekt Maliyetler.....	92
Tablo 15: Geleneksel Sisteme Göre Hisse ve Türev Ürünler Maliyet/Brüt Satış Karları .	94
Tablo 16: Belirlenen Faaliyetler ve Faaliyet Havuzları.....	95
Tablo 17: Birinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi	96
Tablo 18: Birinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Faaliyetlere Dağılımı.....	97
Tablo 19: Faaliyetlere Ait Maliyet Toplamları.....	103
Tablo 20: İkinci Aşama Maliyet Etkenleri.....	104
Tablo 21: Hisse Senedi ve Türev Ürünlerin Endirekt Maliyetleri.....	105
Tablo 22: Hisse Senedi İçin Karşılaştırmalı Maliyetler.....	106
Tablo 23: Türev Ürünler İçin Karşılaştırmalı Maliyetler	106

KISALTMALAR

<i>ABD</i>	: Amerika Birleşik Devletleri
<i>AMA</i>	: Amerikan Pazarlama Birliği
<i>CRM</i>	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
<i>FTM</i>	: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
<i>FTMY</i>	: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönetimi
<i>GATS</i>	: Hizmet Ticareti Genel Anlaşması
<i>GSMH</i>	: Gayrisafi Milli Hasıla
<i>GÜG</i>	: Genel Üretim Giderleri
<i>IMKB</i>	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<i>MKA</i>	: Müşteri Karlılığı Analizi
<i>TMME</i>	: Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi
<i>TSPAKB</i>	: Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği
<i>SPK</i>	: Sermaye Piyasası Kurulu

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler kar hedeflerinin bilmek isterler. Bu nedenle maliyet muhasebesi yöntemlerini uyguluyorlar. Ancak geleneksel maliyet muhasebesi maliyetlerin dağıtılmasında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle tez çalışmasında müşteri karlılık analizinin yapılabilmesi için faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi kullanılmaktadır.

Çalışmada geleneksel yöntemler ile faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemleri karşılaştırılarak hizmet işletmesi olan aracı kurumlar için uygulama yapılmıştır. Birçok işletmede kullanılan geleneksel yaklaşımların maliyet ve yönetim muhasebesi sisteminin oluşumundaki yetersizliği temel veri olarak alınan bu çalışmada faaliyet tabanlı maliyetleme yaklaşımının kullanılması sayesinde bu sorunları aşabileceği düşünülmüş ve sonuca hizmet işletmesi olan aracı kurum uygulamasıyla varılmaya çalışılmıştır.

Tez çalışması beş ana bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde finansal piyasalar ve aracı kurumlar konusu ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Aracı kurumların yer aldığı finansal piyasaların tanımı açıklanmış aracı kurumların kuruluş şartlarından bahsedilmiştir. Aynı zamanda çalışmada aracı kuruluşların müşteri ilişkilerinde uyacakları kurallar anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde aracı kurumların hizmet sektörü içerisinde yer alması sebebiyle hizmet sektörü kavramı ele alınmış olup hizmetlerin sınıflandırılması ve çeşitleri konusu açıklanmıştır. Aynı zamanda sektörün önemine de bu bölüm içerisinde yer verilmiştir. Bu bölümde hizmet sektörünün tanımı, hizmet sistemlerinin kurulması konularına değinilmiştir. Müşteri analizinin kurumlara olan etkisi incelenmiştir. Bu bölümde kavram olarak müşteri karlılığı ele alınmış ve analizi yapılmıştır. Yapılan çalışma ile müşteri sadakatinin karlılığa etkisi ortaya çıkmaktadır.

Dördüncü bölümde ise faaliyet maliyet sisteminin tanımı, gelişimi ve faydalarından bahsedilmiştir. Geleneksel ve faaliyet tabanlı maliyet yönetiminin farkları bu bölümde açıklanmıştır. Faaliyet tabanlı maliyet (FTM) kavram ve detayları ile

çalışmada ele alınmıştır. Faaliyet tabanlı maliyetlemenin faydaları açıklanmıştır. Faaliyet tabanlı maliyet (FTM) Sistemi yöneticilere performans değerlendirme ve kararlarla ilgili kullanabilecekleri uygun verileri sağlamaktadır. FTM sistemi daha etkili bir yönetim için karışık yapıdaki maliyetleri ve bu maliyetlere neden olan faktörleri (maliyet taşıyıcıları) anlamaya yardımcı olmakta, FTM Sistemi geleneksel yöntemlerin gereken önemi vermediği üretimle ilgili olmayan pazarlama ve dağıtım maliyetleri ile ilgili geçerli bilgiler elde edilmesini sağlamaktadır. Sadece üretim işletmeleri için geliştirilmiş bir sistem değil hizmet işletmelerinde de kullanımı uygun ve geçerli bir sistemdir.

Beşinci ve son bölümde; Aracı kurumlar üzerine müşteri karlılık analizi ile faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi uygulaması yapılmıştır. Aynı zamanda geleneksel yöntemle göre maliyetleme yapılmış ve faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile farklılıkları ortaya konulmaktadır. Örnek aracı kurum Türkiye sermaye piyasalarında işlem hacmi fazla olan lider kurumlardan biridir. Çalışmada aracı kurumun halka açık olması nedeni ile şirket ile ilgili bilgiler halka açıktır. Çalışmada kurumun 2008 yılı verileri kullanılmaktadır. Sonuç bölümünde ise konunun genel bir değerlendirmesi sunulmuştur.

2. FİNANSAL PİYASALAR VE ARACI KURUMLAR

2. 1. FİNANSAL PİYASALAR

2.1.1. Genel Açıklama

Finansal sistemi oluşturan temel öğelerden biri olan finansal piyasaların üç önemli işlevi vardır. Bu işlevlerden birincisi farklı zaman tercihi olan ekonomik ünitelerin tercihlerine uygun yatırım araçlarının bulunması, bir diğer deyişle fon sunanlara fon arayanların karşılaşması sonucunda finansal piyasalarda el değiştiren finansal varlıkların fiyatının oluşmasının sağlanmasıdır.

İkinci temel işlevi; finansal varlıkların, mümkün olan en hızlı biçimde en az değer kaybıyla satışına aracılık ederek piyasa likidite sağlamaktır.

Üçüncü temel işlevi, arama ve bilgi edinmek olmak üzere iki temel maliyet unsurundan oluşan işlem maliyetini en aza indirmektir

2.1.2. Finansal Piyasaların Sınıflandırılması

Finansal piyasaları farklı özelliklerine göre sınıflandırabiliriz. Firmalar gelecekteki projelerini piyasadan borçlanarak karşılamayı tercih edebilirler. Bu durumda geri ödeme süresi bir yıl ve daha kısa süreli olan bono ve geri ödeme süresi bir yıldan uzun olan tahvilleri borç piyasasında satarlar. Eğer yeni ortak edinerek sermayelerinin artırmak isterlerse hisse senetlerini sermaye piyasasında halka arz ederler. Vadesi bir yıla kadar olan kısa vadeli finansal varlıkların alınıp satıldığı piyasalara para piyasası; vadesi bir yıldan daha uzun olan finansal varlıkların alınıp satıldığı piyasalara sermaye piyasası denilir.

2.1.3. Finansal Kurumlar

Finansal kurumların görevi piyasadaki taraflar arasında arabulucu gibi aracılık yapmaktır. Taraflar yalnızca bir araya getirilmez; birbirine uygun tarafların bulunması ve pazarlık sürecinin başarıyla yürütülmesi gerekir.

Aracı kurumlar ise alım satım komisyonu (işlem maliyeti) karşılığında finansal piyasaların işleyişi ve alınıp satılan finansal varlıkların taşıdıkları risk ve vaat ettikleri getiri hakkında yeterli bilgisi olmayan fon sahiplerine hem piyasa ile ilgili bilgi vererek, hem de yatırımlarını yönlendirerek yardımcı olurlar. Aracı kurumlar yatırımcıların kendilerine emanet ettikleri bu fonları topluca ve dünyanın yatırım yapılabilir farklı piyasalarında farklı finansal araçlara yatırarak değerlendirebilirler.¹

2.2. ARACI KURUMLAR

2.2.1. Genel Açıklama

Sermaye piyasasında aracılık, sermaye piyasası araçlarının Kanun'un 30 ve 31 inci maddeleri çerçevesinde yetkili kuruluşlar tarafından kendi nam ve hesabına, başkası nam ve hesabına, kendi namına başkası hesabına ticari amaçla alım satımıdır.

Sermaye piyasasında aracılık faaliyetleri, halka arza aracılık, alım satıma aracılık ve türev araçların alım satımının yapılmasına aracılıktan oluşur.

Halka arza aracılık ve alım satıma aracılık faaliyetleri Kanununun 31 inci maddesi uyarınca Kuruldan yetki belgesi almış aracı kuruluşlarca yapılabilir.

Kanun'un 34 üncü maddesi uyarınca Kurul, her bir aracılık faaliyetinin ayrı kuruluşlar tarafından yapılmasına ilişkin düzenlemeler yapmaya yetkilidir.²

¹ Berna Kocaman, *Finansal Piyasalar Kurumlar Teknikler Araçlar*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004, s.8-9-10-11.

² Sermaye Piyasası Kanunu Seri V No:46, Aracılık Faaliyetleri Ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ, Madde 3.

Basit ve geniş tanımıyla sermaye piyasası sermaye arz ve talebinin karşılaştığı piyasadır. O halde önce sermayenin tarifıyla söze başlamak gerekiyor. Sermaye orta, uzun ve sonsuz vadeli fonlardır. Orta ve uzun vadeli fonların tahvillere, sonsuz vadeli fonların ise hisse senetlerine tekabül ettiğini vurgulamak gerekir.

Sermaye piyasası orta, uzun ve sonsuz vadeli fonların arz ve talebinin aracı kuruluşlar aracılığıyla ve menkul kıymetlere bağlı olarak karşılaştığı piyasadır.

Sermaye piyasasının ekonomideki yeri ve önemi, ülke ekonomisi bakımından, tek başına ekonomiye yararlı olamayan küçük tasarrufların menkul kıymetlere yatırılarak damlalardan göller meydana getirilmesinde ve büyük yatırımlara dönüşmesidir. Sermaye piyasası, az gelişmiş ülkelerdeki tasarruf açığının kapanmasına yardımcı olabilir.³ Sermaye piyasası hisse senedi gibi ortaklık sağlayan ya da tahvil, finansman bonusu gibi alacaklılık sağlayan yatırım araçları vasıtasıyla, tasarrufluardan girişimcilere kaynak aktarılan piyasalardır

Türkiye’de ise SPK’nın 15.08.1996 tarihli toplantısına kadar aracı kuruluşlar, aracı kurumlar ile sermaye piyasasında faaliyet gösterme belgesi almış olan bankalardan oluşmaktaydı. Ancak söz konusu toplantıda sermaye piyasası faaliyetlerinde bulunan bankaların 02.01.1997 tarihinden itibaren faaliyetlerini mevcut aracı kurumlardan mevzuat çerçevesinde birini satın almak veya mevcut yetki belgelerini bir aracı kurum kurarak bu aracı kuruma devretmek suretiyle yürütmeleri konusunda karar alınmıştır. Böylece söz konusu tarihten itibaren sermaye piyasasında hisse senedi işlemlerine aracılık sadece aracı kurumlar aracılığıyla yapılmaya başlanmıştır.

3 Muharrem Karlı, *Sermaye Piyasası Borsa Menkul Kıymetler*, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları,s.25.

Tablo 1 Faaliyette Bulunan Aracı Kuruluşlar

	1995	2000	2001	2002	2003
ARACI KURUM	103	129	126	119	118
BANKA ARACI KURUM	62	73	58	48	44
TOPLAM	165	202	184	167	162

Kaynak: TSPAKB, Yıllık 2001, 2002, 2003

Yatırımcılar, yatırımlarını belli bir getiri beklentisi ile yatırım araçlarında değerlendirirler. Girişimciler ise, sermaye piyasasında ihraç ettikleri hisse senetleri veya borçlanma senetleri aracılığı ile yatırımcıların tasarruflarını reel yatırımlara dönüştürürler. Banka ve aracı kurumları kapsayan aracı kuruluşlar, yatırımcıların talepleri ve beklentileri doğrultusunda sermaye piyasası alım-satım işlemlerini ve şirketlerin hisse senedi veya borçlanma senedi halka arzlarını gerçekleştirirler. Yatırımcılarla girişimcilerin piyasa aracılığıyla buluşması ekonomik büyümeye katkıda bulunmaktadır.⁴

ABD uygulamasında aracı kurumlar; komisyoncu (brokerage) ve tam hizmet veren (full service) aracı kurumlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Her iki aracı kurum tipi de en genel anlamda aracılık faaliyetlerini (menkul kıymet alım satımı) yerine getirmektedirler. İki tip arasındaki fark, komisyoncuların sadece alım-satım işlemine aracılık etmelerine karşın, tam hizmet aracı kurumlarında araştırma hizmeti yanı sıra bireysel portföy yönetimi ve yatırım danışmanlığı hizmetlerinin de verilmesidir.⁵

Menkul Kıymetlerin ticaretinde yatırımcılar adına hizmet veren anonim şirket hüviyetindeki kuruluşlara “Aracı Kurum” denilir. Aracı kurumlar kuruluş amaçları itibarıyla, hisse senedi ticaretinde yatırımcı ile piyasa (karşı taraf) arasında aracılık

⁴ TSPAKB, Yatırım Yaparken Sorularla Türkiye Sermaye Piyasası, Mart 2004.s.7.

⁵ Serdar Çıtak, Amerika Birleşik Devletleri Finans Sistemi İçinde Aracı Kurumlar, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları,1998,s.10.

işlemleri ve yatırımcıyı bilgilendirme fonksiyonları ifa ederler. Bu aracılık işlemleri için, en büyük gelir kaynaklarını oluşturan, işlem başına komisyon alırlar.

2.2.2. Aracı Kurumların Sermaye Piyasası Faaliyetleri

Aracı kurumlar, aracılık faaliyetleri kapsamında aşağıda sayılan her bir faaliyet için Kurul'dan yetki belgesi almak kaydıyla;

- a) Sermaye piyasası araçlarının ihracına veya halka arz yoluyla satışına,
- b) Daha önce ihraç edilmiş olan sermaye piyasası araçlarının alım satımına,
- c) Ekonomik ve finansal göstergelere, sermaye piyasası araçlarına, mala, kıymetli madenlere ve dövizde dayalı vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri dahil türev araçların dayandığı kategoriler itibarıyla ayrı ayrı veya bütün olarak türev araçların alım satımına, aracılık edebilirler.

Aracı kurumlar ayrıca;

- a) Sermaye piyasası araçlarının geri alım veya satım taahhüdüyle alım satımı (repo-ters repo),
- b) Yatırım danışmanlığı,
- c) Portföy yöneticiliği,

faaliyetlerini, her bir faaliyet için bu Tebliğ'deki genel şartlar ve ilgili tebliğlerde belirlenen esaslar çerçevesinde Kurul'dan yetki belgesi almak suretiyle yapabilirler.

2.2.3. Aracı Kurumların Kuruluş Şartları Ve İşlemleri

Aracı kurumların kuruluşuna Kurul'ca izin verilebilmesi için,

- a) Anonim ortaklık şeklinde kurulmaları,
- b) Hisse senetlerinin tamamının nama yazılı olması,
- c) Hisse senetlerinin nakit karşılığı çıkarılması,
- d) Sermayelerinin Kurulca belirlenen miktardan az olmaması,
- e) Esas sözleşmelerinin bu Kanun hükümlerine uygun olması,

f) Kurucularının aracı kurum kurucusu ve ortağı olmanın gerektirdiği mali güç ve itibara sahip olmaları, gerekir.⁶

Kuruluş için, izin almalarını takiben en geç 6 ay içinde, Kurul' a faaliyet izni almak üzere başvurmaları zorunludur. Bu süre içinde Kurul' a başvurmayan veya başvurusunun sonucunda kendilerine faaliyet izni verilmesi uygun görülmeyen kuruluşun bu başvuruya ilişkin izin alma hakkı düşer.⁷

2.2.4. Aracı Kurumların Sunabilecekleri Diğer Hizmetler

Aracı kurumlar, Kurulun uygun görüşü alınmak su retıyla diğer finansal ürün ve hizmetleri sunabilirler. Söz konusu finansal hizmet ve ürünün sunumunun kendi özel mevzuatında özel bir izne veya yetkiye bağlanmış olması durumunda, bu fıkra kapsamında hizmet veya ürünün sunumuna başlanmadan önce aracı kurumlar tarafından gerekli izinlerin alınması zorunludur. Kurul her aşamada, bu tür hizmet ve ürünlerin sunumunu, tüm aracı kurumlar veya münferit aracı kurum bazında geçici veya sürekli olarak durdurmaya yetkilidir.⁸

2.2.5. Aracı Kurumların Denetimi Ve Müeyyideleri

Türk Sermaye Piyasası kurumları meydanında aracı kurumların mevzuat, esas sözleşme ve içtüzük hükümlerine aykırı faaliyetlerinin tespit edilmesi halinde, ilgililerden, aykırılıkların giderilmesi ve kanuna, işletme amaç ve ilkelerine uygunluğun sağlanmasını istemeye; aykırılıkta sorumluluğu tespit edilen kurum görevlilerinin, haklarında kovuşturmayaya geçildikten sonra yargılama sonuçlanıncaya kadar imza yetkilerini sınırlandırmaya veya kaldırmaya; aykırılıkların giderilmemesi veya giderilemeyecek aykırılıkların tespit edilmesi durumunda, gerekli her türlü tedbiri almaya ve bu kurumların faaliyetlerini geçici veya sürekli olarak durdurmaya ve yetkilerini kaldırmaya, Sermaye piyasası kurumlarının, mali yapılarının ciddi surette

6 Karşı,s.117.

7 Selçuk Duranlar, *Türkiyede Aracı Kurumların Performansı Üzerine Bir İnceleme*, Mevzuat Dergisi Ağustos 2006, Sayı:104.

8 Sermaye Piyasası Kanunu, Seri V No:46 Aracılık Faaliyetleri Ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ, Madde 4.

zayıflamakta olduğunun tespiti halinde; verilecek uygun süre içinde, mali durumlarının güçlendirilmesini istemeye; kurum görevlilerinin imza yetkilerini sınırlandırmaya veya kaldırmaya; verilen bu süre içinde, bu kurumlar tarafından gerekli tedbirlerin alınmaması halinde veya mali durumlarının taahhütlerini karşılayamayacak kadar zayıflamış olduğunun tespiti halinde gerekli tedbirleri almaya, herhangi bir süre vermeksizin kurumların faaliyetlerini geçici olarak durdurmaya veya sürekli olarak durdurarak yetkilerini kaldırmaya; bu tedbirlerden netice alınmadığı takdirde tedrici tasfiyelerine karar vermeye ve tasfiyenin bitmesini takiben gerektiğinde veya tedrici tasfiyeye gitmeksizin doğrudan iflaslarını isteyebilirler.⁹

2.2.6. Aracı Kuruluşların Müşterileri İle İlişkilerinde Uyacakları Kurallar

Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği, aracı kuruluşlar sermaye piyasası faaliyetlerini yürütürken uyacakları meslek kurallarını belirlemiş, söz konusu kurallar 13 Aralık 2001 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yatırımcıları yakından ilgilendiren kuralların bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Dürüst ve Adil Davranma İlkesi

Aracı kuruluşlar, faaliyetlerini yürütürken müşteri çıkarlarını ve piyasaların bütünlüğünü göz önünde tutarak dürüst ve adil davranırlar.

Mesleki Özen ve Titizlik İlkesi

Aracı kuruluşlar, yürüttükleri faaliyetler için teknik bilgi birikimini sağlarlar, meslekle ilgili gelişmeleri takip ederler ve bu konuda yapılacak düzenlemelere bağlı kalırlar.

9 Karsh, s.133.

Saydamlık İlkesi

Aracı kuruluşlar, mesleki faaliyetleri ile ilgili tüm tarafları ve kamu kurum ve kuruluşlarını, mevzuatın ve mesleki teamüllerin gerektirdiği şekilde tam, doğru, hızlı ve eşit olarak bilgilendirirler.

Müşteriyi Tanıma Kuralı

Aracı kuruluşlar, müşterilerine daha iyi ve sağlıklı hizmet verebilmeleri amacıyla, müşterilerinin mali durumları, yatırım amaçları ve risk-getiri tercihleri konusunda gerekli bilgileri edinirler.

Müşteri Talimatlarına Uyma Kuralı

Aracı kuruluşlar, müşteri talimatlarına uygun ve müşterinin çıkarlarını korumayı amaçlayan şekilde davranırlar.

Bilgi Verme Kuralı

Aracı kuruluşlar, müşterilerine sundukları hizmetlerle ilgili olarak, yapılan işlemler ve bu işlemlerden doğan ücret, komisyon ve masraflar ile karşılıklı yükümlülükler ve yaptırımlar hakkında müşterilerini doğru, eksiksiz ve zamanında bilgilendirirler.

Müşteri Menfaatlerini Gözetme Kuralı

Aracı kuruluşlar faaliyetlerini sürdürürken öncelikle müşteri haklarını gözetirler.

Çıkar Çatışmaları Kuralı

Aracı kuruluşlar müşterileri ile olan ilişkilerinde çıkar çatışmalarından kaçınmak için her türlü çabayı gösterirler. Çıkar çatışmalarının önlenemediği durumlarda, öncelikle müşterilerinin menfaatini gözetirler.

Sır Saklama Kuralı

Aracı kuruluşlar, müşterilerine ait kimlik bilgilerini ve faaliyetleri dolayısıyla öğrendikleri her türlü bilgiyi, bu konuda kanunen açıkça yetkili kılınan mercilerden başkasına açıklamazlar.¹⁰

10 TSPAKB, s.12

3.HİZMET SEKTÖRÜ VE MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ

3.1. HİZMET SEKTÖRÜ

3.1.1. Hizmet Tanımı

Hizmet kavramı günümüzde giderek daha fazla içerik kazanmaktadır. Günlük yaşam içinde birarada yaşadığımız hizmet kavramı, örgüt yaşamının da odak noktasını oluşturmaktadır. Ancak hizmet kavramının soyutluğu karşımıza bir dizi güçlük çıkarmaktadır. Bunların başında hizmet kavramına ilişkin özelliklerin ölçülenmesindeki ve algılanmasındaki zorluklar gelmektedir. Nitekim çeşitlilikler gösteren hizmetlerin standartlaştırılmaları çok güçtür. Zira hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışlarıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle de aynı kişinin ürettiği hizmetler bile birbirinden çok farklı olabilecektir. Hizmet; özü, kalitesi, kapasite ve kapsam açılarından değişiklik gösterir. Bu değişkenlik zamandan zamana alıcıdan alıcıya, üreticiden tüketiciye, üretilen ile tüketilen arasındaki ilişkiye ve içinde bulunulan duruma göre oluşabilecektir.¹¹ Hizmetler, soyut oldukları için tüketiciler tarafından bir fayda ya da bir tatmin olarak algılanırlar. Bu anlamda yapılan tanımlardan birisine göre, “hizmet, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünlerdir”. Günümüzde hizmetler alanında çok hızlı bir gelişme yaşanmaktadır. Bir taraftan hizmet sektörünün şu anda ürettiği mevcut hizmetler geliştirilirken; diğer taraftan sürekli bir değişim içinde ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak amacıyla, yeni hizmetler ortaya konulmaktadır. Bu alanda ortaya çıkan gelişmelerin asıl nedeni, insan ve onun dinamizmidir. Statik ya da diğer bir ifadeyle durağan olmayan bir yapı, her zaman yeni hizmet çeşitlerine ihtiyaç duyacaktır. Malların satışıyla birlikte sunulan hizmetleri ya da mala bağlı hizmetleri ayrı tuttuğumuzda, yapılan hizmet tanımına benzer tanım da şu şekilde ortaya

11 Özlem Bayram, Müşteri Odaklı Yönetim ve Stratejik Pazarlama, İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi Proje Çalışması, 1999,s.85.

konulmuştur: “Malın ya da hizmetin satışına bağlı olmaksızın pazara sürüldüğünde istek ve ihtiyaçları doyuma ulaştıran ve bağımsız olarak nitelenebilen faaliyetlerdir”¹²

Çağdaş kalite tanımı “bir mal veya hizmetin müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir” diye yapılabilir. Tüketicilerin beklentilerine bağlı olarak, kalite kavramı topluma, toplumun kültürel gelişimine, beğeni ve alışkanlıklarına göre değişen bir kavramdır. Amaç müşteri beğenilerini ve gereksinimlerini daha iyi yakalamak ve rakiplerinden daha iyi mal/hizmet üretmektir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, tüketicinin belirlediği kalitede, ürün kalitesinin boyutları aşılmıştır. Kalite kavramının sınırları genişlemiştir. Bu şöyle açıklanabilir: Bugün için, kalitenin ne olduğunu tüketici veya nihai müşteri belirlemektedir. Tüketiciler ve pazarlar doğal olarak benzer değildir. Bazı pazarlar veya pazar bölümleri hala alışagelmış temel fonksiyonların yerine getirilmesiyle memnun olabilirken, diğer bazı fonksiyon/güvenilirlik/fiyat vb. beklentilerin şimdiye kadar ki tatmin ediciliğinin yanında yeni tür sorunlara yeni çözümler getirilmesini beklemektedirler.

İsteklerin yerine getirilmesi mala duyulan gereksinimin karşılanmasına göre daha öncelikli olduğunda, malla doğrudan veya dolaylı ilintili hizmetlere ilişkin özellikler de o derece önem kazanmaktadır. Show-room düzenlenmesi, tüketiciyle temasta olan personelin eğitim seviyesi, davranış/tutum/dış görünüş, şirket imajı vb. özellikler gün geçtikçe daha büyük bir rol oynamaktadır.

Hizmet kavramı ilk defa 1700’lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından sistematik bir şekilde ele alınmış ve tarımsal faaliyetlerin dışında kalan tüm faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Adam Smith, elle tutulabilir ürün meydana getirmeyen tüm faaliyetlere hizmet adını vermiştir. Bugünkü hizmet anlayışına bakıldığında, tüketiciye pazarlama sonunda somut ürün sağlayan bazı hizmetlerin varlığından söz etmek mümkündür.

12 Kasım Karahan, *Hizmet Pazarlaması*, 2. Baskı, Ankara: Beta Yayınları,2006,s.27.

Bu tarihsel gelişim içerisinde Amerikan Pazarlama Birliği (A.M.A.) hizmetin, istekleri ve doyumunu geliştirici soyut faaliyetler olarak tanımlanabileceğini ve bir ürünün satışı veya başka bir hizmetle sonuçlanmayabileceğini de eklemiştir. Yani somut bir kullanıma gereksinim duyulup duyulmamasının hizmet üretimi için bir gösterge olmadığını açıklamıştır.

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak, hizmet kavramı için genel bir tanım şöyle verilebilir: Hizmet, insanların gereksinimlerini gidererek, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünüdür.

Eğer bu genel tanım “endüstriyel” bir anlayış içinde açıklanmak istenirse: Hizmet; insanların ya da insan gruplarının gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünüdür.¹³

Günümüzde hemen hemen tüm örgütler varoluş amaçlarını “hizmet vermek; halka, tüketiciye hizmet etmek” biçiminde ifade etmektedirler. İletişim yoluyla biz tüketicilere yansıyan bu mesajlar hem kamu kuruluşları, hem de özel sektörde yer alan işletmeler tarafından iletilmektedir. İlginç olan ise, geleneksel olarak hizmet işletmesi olarak tanımlayabileceğimiz bankalar, restoranlar, turizm işletmeleri dışında artık bir buzdolabının, otomobilin ya da bilgisayarın satışının da hizmet ağırlıklı mesajlar içermesidir. Dolayısıyla günümüzde hemen hemen tüm kuruluşlar kendilerini birer hizmet örgütü olarak konumlandırmayı seçmektedir. Bu karmaşıklık nedeniyle hizmetin pek de kolay tanımlanamayan, anlaşılamayan ve kavranamayan bir olgu olduğu rahatlıkla söylenebilir. Hizmetin tanımlanmasıyla ilgili çabalar göz önüne alındığında bu zorluk daha da netleşir. Hatta Uruguay Round esnasında oluşturulan GATS (Hizmet Ticareti Genel Anlaşması)’da hızla gelişen teknolojinin yeni hizmetlere yol açacağı düşüncesi ile genel bir hizmet tanımı yapılmamıştır. Bu bağlamda hizmete ilişkin

13 Bayram, s.86.

tanımlara geçmişten bugüne değin bakmak hizmetin tarih boyunca ne kadar farklı algılandığına ilişkin fikir oluşturabilecektir.

Tablo 2 Hizmetin Tarihsel Tanımları

Fizyokratlar (-1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler
Adam Smith (1723–1790)	Somut (dokunulabilir) bir üründe sonuçlanmayan tüm faaliyetler
J.B.Say (1767–1832)	Ürünler fayda ekleyen, tüm imalat dışı faaliyetler
Alfred Marshall (1842–1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mallar (hizmetler)
Batı Ülkeleri (1925–1960)	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan hizmetler
Çağdaş	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmetleri, “satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklardır” diye tanımlamıştır. ¹⁴ Bu tanım, bir süre en çok kabul gören tanım olarak kullanılmıştır. Bu tanımın en zayıf yönü mallar ile hizmetleri uygun biçimde ayıramamasıdır. Mallar da yarar ya da doygunluk sağlamak üzere satışa sunulmaktadır. AMA daha sonra hizmet kavramını “bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemler” şeklinde tanımlamıştır. Anlaşılabileceği gibi bu tanım, herhangi fiziksel bir malın satışıyla birlikte sunulan bakım, onarım, garanti, danışmanlık gibi yararları hizmet olarak görmemektedir. Hizmetleri tanımlamadaki zorluk ve tanımlar arasındaki farklılıklar da zaten bu nokta üzerinde, yani herhangi bir malın satışıyla birlikte de bir dizi hizmet sunulması noktasında odaklanmaktadır.

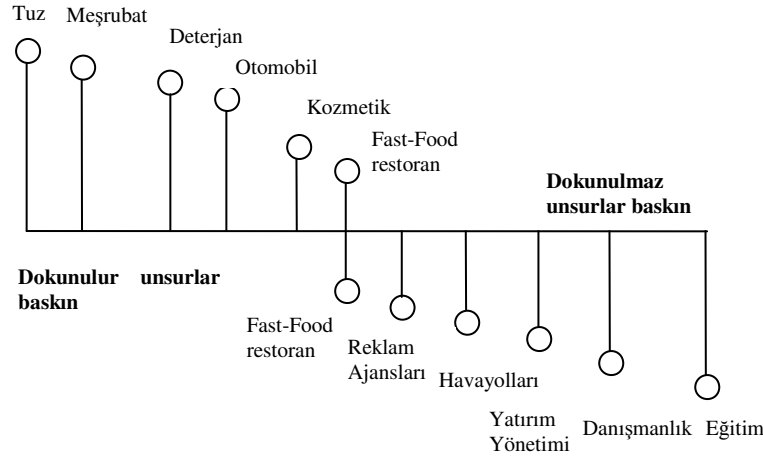
Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak iki noktanın altını çizebiliriz.

- Hizmeti tanımlamak kolay değildir ve genel kabul görmüş bir tanım yoktur. Buna dayalı olarak da nelerin hizmet olduğunu, hangi işletmelerin hizmet sektöründe yer aldığını kesin olarak söylemek pek olası değildir. Örneğin,

¹⁴ İlhan Cemalcılar, **Hizmetlerin Pazarlaması**, Pazarlama Dergisi, Y. 4, S. 2, Haziran 1979, s. 3-4.

hizmet endüstrisi diye bir şey olmadığını, hizmet bileşenlerinin diğer endüstrilere göre daha az ya da daha çok olduğu endüstriler olduğunu söylenmektedir.

- Dokunulmazlık hemen hemen tüm yeni hizmet tanımlarında karşımıza çıkan bir olgudur ve dolayısıyla hizmetlerin en temel özelliklerinden biridir. Hizmetlerin açıklanmasında birçok araştırmacı/yazar dokunulabilirlik (somut olma) ve dokunulmazlık boyutlarından yararlanmışlardır. Herhangi bir işletmenin pazara sunumlarında dokunulabilir ve dokunulmaz unsurların baskınlığına göre çeşitli ürünler (mal ya da hizmetler) bir yelpaze üzerinde belirli noktalarda yer almaktadırlar. Yani saf mallar olarak nitelendirebileceğimiz ürünlerde dokunulabilir unsurlar baskın iken, saf hizmetlerde ise dokunulamaz unsurlar baskındır. Aşağıdaki şekilde çeşitli ürünlerin bu yelpaze üzerinde yerleştirilişi yer almaktadır.¹⁵



Şekil 1 Çeşitli Ürünlerin Dokunulabilirlik-Dokunulmazlık Özelliğine Göre Sıralanışı

Hizmet sektörü açısından da müşteri değeri ve memnuniyeti yaratmak oldukça önemlidir ve müşteri ihtiyaçlarının uygun şekilde yani en azından müşteri beklentileri ile eşit düzeyde sağlanması sonucu bu amaçlara ulaşılacağı açıklanmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönem müşterilerin oldukça önemli olduğu ve müşteri odaklı olmayı

gerektiren bir dönem olarak göze çarpmaktadır. Bu yüzden öncelikli hedefi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının en uygun şekilde temini ile müşteri memnuniyeti yaratmak olan bir hizmet işletmesi bunun sonucu olarak uzun dönemlerde de devam edecek karlılığa ulaşabilecek ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayabileceklerdir. Bu bağlamda işletmelerin müşteri odaklı olmaları ve müşteri memnuniyetine öncelik vermeleri gerekmektedir. Çünkü işletme karlılığını sağlayan faktörlerin başında müşteri memnuniyeti gelmektedir.¹⁶

Toplumu oluşturan insanlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve kendilerine verilen çeşitli görevleri eksiksiz yerine getirebilmek için değişik mal ve hizmetlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bununla beraber insan ihtiyaçlarının sürekli değişerek artması bireylerin bu ihtiyaçlarının gidermede tek başlarına yetersiz olmaları problemini doğurmakta ve işletmelerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İşletme kısaca, toplumsal ihtiyaçları karşılamak üzere kurulan ekonomik birimler olarak tanımlanmıştır. Zaman içerisinde ihtiyaç ve isteklerde meydana gelen gelişmelere paralel olarak işletme tanımı, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üretme ve pazarlama faaliyetlerinde bulunan, var olan talebi tatmin ederek fayda yaratan ve dolayısıyla kar elde eden ekonomik birimler şeklinde değişiklik göstermiştir¹⁷.

3.1.2. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmet kavramını tanımlarken dokunulabilir olmamanın hizmetin bir özelliği olduğundan bahsedilmişti. Hizmetleri fiziksel mallardan farklı kılan bu özelliğin dışında diğer bazı özellikler de hem hizmetlerin daha iyi kavranmasını sağlayacak, hem de hizmet pazarlamasının niçin ayrı bir alan olarak ele alındığının ipuçlarını verecektir. Dokunulmazlık, türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık ve sahipliğin olmaması hizmetlerin ortak özellikleridir.

16 Levent Koşan, *Sürece Dayalı Maliyet Sisteminin Müşteri Karlılık Analizinde Kullanılması: Bir Konaklama İşletmesinde Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Adana, 2007, s.9.

17 Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşeker, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara:, Detay Yayıncılık, 2005,s.2.

Tablo 3 Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar

Fiziksel Mallar	Hizmetler
<ul style="list-style-type: none">• Dokunulabilir• Türdeş• Üretim ve dağıtım tüketiminden ayrılmıştır• Bir şeydir (nesneldir)• Temel değer fabrikada üretilir• Müşteriler genellikle üretim sürecine katılmazlar• Stoklanabilir• Sahiplik transfer edilebilir	<ul style="list-style-type: none">• Dokunulamaz• Türdeş değildir• Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir• Bir faaliyet ya da süreçtir• Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir• Müşteriler üretime katılırlar• Stoklanamaz• Sahiplik transfer edilemez

Mallar ve hizmetler arasındaki en temel ve evrensel olarak kabul edilen farklılık hizmetlerin dokunulmazlığıdır.

Dokunulmazlık kavramının iki anlamı bulunmaktadır¹⁸:

- Dokunulmaz ve hissedilmez olma,
- Kolayca tanımlanamama, formüle edilememe ve zihinsel olarak kolay algılanamama.

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır. Hizmetin her bir birimi aynı hizmetin diğer birimlerinden farklıdır. Örneğin, bir havayolu şirketinin her yolculukta aynı hizmeti vermesi zordur. Hizmetlerin kalite ve içerikleri hizmeti yaratandan bir diğerine, müşteriden müşteriye, hatta günden güne değişebilir. Genellikle hizmeti oluşturan personel müşterinin gözünde hizmetin kendisidir. İnsanların ise performansları günden güne, hatta saatten saate farklı olabilir. Türdeş olmamanın diğer nedeni ise iki müşterinin de hiçbir zaman aynı olmamasıdır. Her müşterinin beklentileri ve hizmet deneyimleri farklıdır. Dolayısıyla hizmetlerde türdeş olmama çoğunlukla insan etkileşimlerinin bir sonucudur. Bu durumda hizmet performansının kişilere, zamana ve zemine göre değişme olasılığının her zaman bulunduğu söylenebilir. Bu

18 Christopher H. Lovelock, Services Marketing: Text, Cases & Readings, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1984), s. 30.

özelliğın ortaya çıkardığı spesifik bir pazarlama problemi ise standartlaştırma ve kalite kontrol faaliyetlerinin zor olmasıdır.

Birçok ürün ilk önce üretilip daha sonra satın alınıp tüketilir. Halbuki hizmetlerin çoğu ilk önce satılır ve daha sonra aynı zamanda üretilip tüketilir. Örneğın, bir buzdolabı Eskişehir Arçelik fabrikasında üretilip İstanbul'a taşıyıp çeyiz amacıyla satın alınıp birkaç yıl sonra kullanılabilir. Oysa bir restoranda hizmet satılana kadar sağlanmaz. Bir akşam yemeğı hizmeti aynı anda üretilir ve tüketilir. Bu ise müşterinin de hizmet üretiminde bulunması, hatta üretim sürecinin bir parçası olması anlamına gelir. Diğer bir anlamı ise, hizmetin üretilme sürecinde müşteriler genellikle birbiriyle etkileşimde bulunacak ve birbirlerinin deneyimlerini etkileyeceklerdir. Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir sonucu olarak hizmet üretenler kendilerini ürünün bir parçası ve müşterinin hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak görürler. Hizmetler aynı anda üretilip tüketildikleri için kitlesel üretim imkansız olmasa da zordur. Genellikle merkezileşme yoluyla önemli oranda ölçek ekonomisine ulaşmak da zordur. Pazarlama açısından üretim ve tüketimin ayrılmazlığı ilkesi, hizmetlerde doğrudan satışı çoğu kez mümkün olan tek dağıtım kanalı haline getirmektedir ve birçok hizmet aynı anda birden fazla pazarda satılamamaktadır. Bu özellik ayrıca bir işletme tarafından verilen faaliyetlerin hacmini de kısıtlamaktadır.

Dayanıksızlık hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilmemesi ve yeniden satılamaması anlamına gelir.

Sahipliğın olmaması mallar ile hizmetler arasındaki ana farklılıklardan biridir. Bir malı satın alan kişi o malın sahibi olur, hizmet sektöründe ise ancak bir kolaylıktan, tesisten belirli bir süre faydalanılabilir.¹⁹

Hizmetler, ürün ve mallardan farklı özellikleri içerirler. Bu farklılıklar yönetim açısından da farklı yaklaşımlar gerektirirler. Bu nedenle hizmetin ayırıcı niteliklerinin anlaşılması, hizmetin nasıl yönetileceğinin algılanabilmesi için bir ön koşuldur.

19 Öztürk, s.23.

Emek yoğun ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmette kalite ve performans da insana bağımlıdır. Hizmeti üreten pazarlayanın kişiliği ve ikna yeteneği hizmetin satın alınma kararını etkileyecektir. Bu açıdan, uç noktadaki çalışanın teknik ustalığından daha çok etkileme ustalığı önem kazanmaktadır. Bunun yanı sıra çalışan ve müşteri ilişkisinde yoğunlaşan müşteri odaklılık ve müşteriye yakınlık; işlemlerin merkezkaç olması, kararların yerinden alınması ve yöneticilerin denetleyici değil, destekleyici olmaları sonuçlarını getirmektedir.²⁰

3.1.3. Hizmet Sınıflandırılması, Çeşitleri

Bilim felsefesi her zaman sınıflandırıcı şemaları çok önemli görmüştür. Özellikle bir disiplinin ilk gelişme dönemlerinde sıralamalar ve sınıflandırmalar daha derin bir inceleme için patika olarak kullanılır. Bu yapı özellikle pazarlamada çok görülür. Örneğin, ilk düşünce okulları ticaret ve pazarlama uygulamaları yığını eylemler, işlevler, kurumlar ve ürünler için kategoriler oluşturarak düzene sokabilmişlerdir. Pazarlamada sınıflandırmalar yapmak hem çok önemli aynı zamanda da çok zordur²¹.

Şüphesiz hizmet sektöründe de sınıflandırma önemli ancak çok daha zordur. Çünkü hizmetler çok farklı ve geniş bir yelpazede yer alır. Uluslararası bir banka zincirini, bir kuaförü ya da bir doktoru aynı hizmet grubu içinde incelemek olanaksızdır. Farklı hizmetlerin ortak grubu içinde incelemek olanaksızdır. Farklı hizmetlerin ortak özelliklerinden yola çıkarak yapılan sınıflamalar, yöneticilere de karar almada yarar sağlamalıdır. Hizmetlerin sınıflandırması için çeşitli denemeler yapılmıştır.

Hizmetin kimlere ya da nelere yöneltildiği ve bu hizmetlerin maddi ya da maddi olmayan hizmetler oluşu bizi bir sınıflandırmaya götürür.

20 Bayram, s.86.

21 Öztürk, s.27.

Tablo 4 Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma

Hizmetin Yapısı	Hizmeti Doğrudan Elde Eden Kim ya da Ne	
	<u>İnsan</u>	<u>Nesne (Eşya)</u>
Dokunulabilir Hareketler	1. İnsanların vücuduna yöneltilen hizmetler <ul style="list-style-type: none">• Sağlık• güzellik salonları• restoran• yolcu taşıma• saç kesimi	2. Mal ya da diğer fiziksel nesnelere yöneltilen hizmetler <ul style="list-style-type: none">• mal taşıma• kuru temizleme• bahçe bakımı• veterinerlik• endüstriyel makine bakımı, tamiri
Dokunulmaz Hareketler	3. İnsanların zihinlerine yöneltilen hizmetler <ul style="list-style-type: none">• eğitim• tiyatro• müze• yayıncılık• bilişim hizmetleri	4. Dokunulamayan aktiflere yöneltilen hizmetler <ul style="list-style-type: none">• bankacılık• sigortacılık• muhasebecilik• hukuki hizmetler

Kaynak: Christopher H. Lovelock, Services Marketing: Text, Cases&Readings, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1984), s. 51.

Bu tür bir sınıflandırma hizmet pazarlayıcısının aşağıdaki soruları yanıtlamasında yardımcı olacaktır²².

1. Tüketici fiziksel olarak bulunmak zorunda mıdır?
 - a. Hizmetin sunumu esnasında
 - b. Hizmetin başlatılması esnasında (örneğin araba tamiri için arabayı servise getirmek ve bittiğinde gelip, almak gerekir.)
 - c. Hizmet esnasında hiç bulunmasa da olabilir (hizmeti sunan ile telefon ya da mektup aracılığıyla ilişki kurulabilir)

22 Lovelock, s. 52.

2. Hizmetin sunulması esnasında müşterinin zihinsel olarak bulunması gerekli midir?

Eğer müşterilerin hizmetin sunumu esnasında fiziksel mevcudiyetleri gerekiyor ise hizmetin gerçekleştirilmesi süresince zaman harcamaları gerekir. Hizmetlerden tatmin olmaları ise hizmeti sunan personelden, hizmeti kullanan diğer müşterilerin özelliklerinden dahi etkilenir. Müşterinin fiziksel olarak bulunduğu hizmetlerde hizmet sunulan mekan ve zamanlama faktörleri önem kazanır. Müşterinin bulunmadığı hizmetlerde ise, müşteri hizmet veren personeli ya da mekanı görmeyeceği için hizmetin teknik kalitesi önem kazanır, hizmet süreci daha az önemlidir²³

Lovelock'a göre, hizmetler üç ana başlıkta toplanabilirler. Bu ana başlıklar ve bunların ölçütleri şunlardır:

Talebin Özelliklerine Göre;

- Sunulan nesne (insan-mal)
- Talep-temin dengesizliğinin derecesi
- Müşteriler ile hizmeti sağlayanlar arasındaki ilişki (kesikli-sürekli)

Hizmetin Genişliği ve Yararlarına Göre;

- Fiziksel ürünlerin miktarı
- Bireysel hizmetin miktarı
- Tekil hizmetler veya hizmetler topluluğu
- Yararların zamanlaması ve süresi

Hizmetin Dağıtım Yapısına Göre;

- Çok alanlı/tek alanlı dağıtım
- Kapasite tahsisi
- Bağımsız/kolektif tüketim
- Zaman tanımlı/görev tanımlı işlem
- Hizmet dağıtımını boyunca müşterinin yeri ²⁴

23 Öztürk,s.30.

24 Bayram, s.87.

Hizmetler, belli ayırımlar gözetilerek dört ana grup altında toplanabilir. H.L.Browning ve J.Singelman tarafından geliştirilmiş olan hizmetler şunlardır:

Dağıtıcı Hizmetleri

- a- Ulaştırma ve depolama hizmetleri
- b- Haberleşme hizmetleri
- c- Toptan ticaret hizmetleri
- d- Perakende ticaret hizmetleri (yeme içme yerleri hariç)

Üretici Hizmetleri (mal üretenlere hizmet veren alanlar)

- a- Bankacılık, finansman hizmetleri
- b- Sigorta hizmetleri
- c- Gayri menkul alım ve satımı hizmetleri
- d- Mühendislik ve mimarlık hizmetleri
- e- Muhasebe
- f- Çeşitli ticari hizmetler
- g- Hukuki hizmetler.

Sosyal Hizmetler (kişilere topluca sunulan hizmetler)

- a- Sağlık hizmetleri
- b- Hastaneler
- c- Eğitim
- d- Din hizmetleri
- e- Dernek ve vakıflar
- f- Posta hizmetleri
- g- Hükümet hizmetleri

h- Çeşitli mesleki ve sosyal hizmetler.

Kişisel Hizmetler (kişilere özel hizmetler)

- a- Ev hizmetleri
- b- Konaklama hizmetleri
- c- Yeme-içme hizmetleri
- d- Tamir hizmetleri
- e- Yıkama ve kuru temizleme
- f- Berber ve güzellik salonları
- g- Eğlence ve tatil hizmetleri
- h- Çeşitli kişisel hizmetler.

Bu sınıflandırmalardan başka ve daha genel olarak; üreticilerce geliştirilen veya üreticiler için geliştirilen üretim hizmetleri, geniş toplum kesimlerine hitap edecek şekilde üretilen eğitim ve sağlık gibi toplu tüketim hizmetleri, nihai tüketiciler için üretilen veya bireyler tarafından başka bireyler için üretilen kişisel tüketim hizmetleri gibi sınıflandırmalar yapılabilir. Bu sınıflandırmaların ortak yönü, hizmetlerin üreticilere ve tüketicilere sunulan hizmetler olarak bir ayırımı tabi tutulmasıdır. Böyle bir ayırımı gitmenin pazarlama faaliyetleri açısından da bir farklılık yaratacağı muhakkaktır. Örneğin bir temizlik hizmetinin pazarlama yöntemleri birbirinden farklı olacaktır. Bu farklılık yüz yüze görüşme yöntemlerinde, fiyatlandırmada ve kullanılan araç ve gereçlerde ve hizmet sunanların uzmanlık alanlarında ortaya çıkacaktır.²⁵

Amerikan Pazarlama Birliği'nin hizmet kategorileri sınıflamasında 10 kategori yer almaktadır. Bunlar²⁶:

²⁵ Karahan,s.31.

²⁶ Öztürk, s.8.

- Sağlık hizmetleri
- Finansal hizmetler
- Profesyonel hizmetler (avukatlık, muhasebecilik, mimarlık gibi)
- Konaklama, seyahat ve turizm hizmetleri
- Spor, sanat ve eğlendirme hizmetleri
- Kamusal, yarı kamusal, kâr amacı gütmeyen hizmetler
- Kanal, fiziksel dağıtım ve kiralama hizmetleri
- Eğitim, araştırma hizmetleri
- Telekomünikasyon hizmetleri
- Kişisel ve bakım/onarım hizmetleridir.

3.1.4. Pazarlanabilir Hizmetler Ve Pazarlanamayan Hizmetler

Bazı hizmetler, sosyal ve ekonomik çevreden kaynaklanan nedenlerle Pazar dışı mekanizmalar tarafından dağıtılır. Kamuya herhangi bir ücret beklenmeden sunulan devlet hizmetleri bu kısım içinde yer alır. Çünkü insanları bu tür hizmetlerin kullanımından dışlamak mümkün değildir. Örneğin, insanların yaya geçidini kullanmasından para almak gibi. Bir insanın bu hizmetten yararlanması diğerlerinin yararlanmasını engellemez. Ancak hizmetlerin pazarlanabilir ve pazarlanamaz biçimdeki bu ayrımı politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevredeki değişimlere göre değişebilir. Sözcelişi, ülkemizde şehirlerarası yollardan yararlanılması için ücret alınması daha önceleri düşünülemez iken bugün otobanlar pazarlanabilen ve ücreti ödenen hizmetler haline dönüşmüştür.

Bu tür bir sınıflamada politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevredeki değişimlere göre hizmetin iki gruptan birinde yer alabileceği unutulmamalıdır. Örneğin çocuk bakımı, yemek pişirme, temizlik gibi hizmetler geleneksel toplumlarda ev içinde sağlanan hizmetler iken, günümüzde batı toplumunda pazarlanan ve talebi olan sektörler haline gelmiştir.²⁷

²⁷ Öztürk, s.28.

3.1.5.Hizmet Yönetim Süreci

Hizmet Yönetim Süreci, diğer tüm yönetim süreçleri gibi sürekli bir çevrimdir ve hizmetin planlanmasını, yönlendirilmesini ve izlenmesini içerir. İzleme, gerekli düzenleme ve geliştirmelerle yeniden planlamaya bağlanmaktadır.

Hizmet Yönetim Çevrimi, Hizmet Yönetim Modelinde ifade edilen temel kavramlarla açıklanırsa aşağıdaki süreç elde edilir:

- Müşterinin algılanması
- Hizmet stratejilerinin tanımlanması
- Hizmet sistemlerinin kurulması
- Öğütün yönlendirilmesi/bilinçlendirilmesi
- Stratejinin yaygınlaştırılması
- Sürekliliğin sağlanması ve geri besleme²⁸

3.1.5.1.Müşterinin Algılanması

Hizmet yönetim sürecinin ilk adımı müşterinin algılanmasıdır. Yani müşteriye anlamaktır. Bu amaçla üç ayrı sorunun yanıtı aranmalıdır:

- Müşteri kimdir?
- Özellikleri nelerdir?
- Müşteri ne istiyor?

Bu soruların yanıtlanması için, müşteri analizlerinin, demografik araştırmaların, piyasa analizlerinin ve pazar araştırmalarının yapılması gerekecektir. Tüm bunları yaparken unutulmaması gereken önemli bir nokta da, müşteri yapısının, müşteri gereksinimlerinin ve müşteri beklentilerinin sürekli olarak değiştiğidir.

28 Bayram, s.107.

3.1.5.2.Müşteri Hizmet Stratejisinin Tanımlanması

Müşterinin tanımlanmasından sonraki adım, müşterinin isteklerinin yerine getirilmesi için oyun planının kurulmasıdır. Bu amaçla yanıtlanması gereken sorular şunlardır:

- Müşteri neden bizi seçmeli?
- Hangi alanda farklı olmalıyız?

Bu soruların yanıtlanması, hizmetin bizim için ne anlama geldiğinin ve bunun için ne yapmamız gerektiğinin belirlenmesi anlamına gelmektedir.

Stratejinin tanımlanması kim için ne olacağımızı belirlemek amacıyla yaratılan farklılıktır. Stratejiyi yalnızca üst yönetime hizmet edecek bir araç olarak görülmemelidir. Stratejinin benimsenmesi ve uygulanması için taktikler geliştirilmelidir.

3.1.5.3.Hizmet Sistemlerinin Kurulması

Tanımlanmış stratejiler çerçevesinde, müşteri beklentilerinin yerine getirilmesi için sistemlerin oluşturulması gereklidir. Burada yanıtlanması gereken sorular şunlardır:

- Stratejileri nasıl uyguluyoruz?
- Müşteri tatmininde kritik süreçler hangileridir?
- Stratejilerin uygulanmasında kritik kaynaklar hangileridir?

Sistemler stratejileri yaşama geçirirler. Cephedeki çalışan için destek fonksiyonları oluştururlar. Eğer stratejiyi yansıtan sistemler kurulmaz ise strateji olsa bile, hizmetin gerçekleştirilmesinde kargaşa oluşur. Sistemler, elemanların işlerini kolaylaştırmak için gerekli olan kaynakları belirler.

Sistemlerin kurulması ile müşterinin bakış açısı yakalanarak stratejiler uygulamaya aktarılır. Yani, sistemler, hizmete bakış açısını eylemlere dönüştürürler. Burada önemli olan nokta, sistemlerin müşteri eğilimlerine, istek ve gereksinimlerine göre düzenleme gereğidir. Eğer sistemler müşteriye itici geliyorsa, çalışanların ne kadar içten davrandıkları pek önem taşımayacaktır. Müşteriye sıcak bakan bir sistemde personel karar verme yetkisine ve bürokrasiyi azaltma esnekliğine sahiptir.

3.1.5.4.Örgütün Yönlendirilmesi/Bilinçlendirilmesi

Kurum içindeki tüm çalışanlar, hizmet stratejisinin ne olduğunu algılamalı ve bu stratejinin işlerinde ne anlama geldiğini bilmelidirler.

Bu aşamada yanıtlanacak sorular şunlardır:

- Hizmet stratejisinin çalışanlar tarafından algılanması için ne yapılmalıdır?
- Hizmetin çalışanlar tarafından üretilmesi için ne yapılmalıdır?

Hizmet stratejisinin tüm çalışanlar tarafından algılanması için sürekli iletişim sağlamak ana fikirdir. Bu amaçla stratejiyi gündemde tutacak tanıtım kampanyaları yapılmalıdır.

Diğer adım, hizmetin gerçekleştirilmesi için çalışanların gerekli becerilerle donatılmasıdır. Bu amaçla beceri kampanyaları düzenlenerek kurum içi eğitim sağlanmalıdır.

Çalışanlar, hizmetin işlerinde ne anlama geldiğini anladıklarında ve gerekli becerileri kazandıklarında değişmek için büyük bir güç oluştururlar.

3.1.5.5.Stratejinin Yaygınlaştırılması

Hizmet yönetiminde, müşteri ile yüz yüze gelen çalışmaların özel bir önemi vardır. Eğer stratejiler kurumun en uç birimlerine ve noktalarına yaygınlaştırılmaz ise sonuç alınamayacaktır. Bu nedenle stratejilerin, becerilerin ve uygulamaların kurumun bütününe ve özellikle uç birimlere kadar yaygınlaştırılması özel bir önem taşımaktadır.

Bu aşamadaki temel sorular şunlardır:

- Stratejilerin tüm çalışanlar ve özellikle cephedekiler tarafından algılanması için ne yapılmalıdır?

- Hizmet üretme becerilerinin cephedekiler tarafından algılanarak kazanılması için ne yapılmalıdır?

Uç noktalarda yer alan çalışanların bağımsız düşünebilmeleri ve iş başında müşteri ile yüz yüze iken karşılaşacakları değişken ve belirsiz durumların üstesinden gelebilmeleri için stratejiyi algılamaları ve stratejiyi uygulayacak becerileri kazanmaları yaşamsal bir zorunluluktur. Benzer zorunluluk, uç birimlerdeki çalışanlara destek verenler için de geçerlidir.

Destek elemanlarının, iç müşteri kültürü ile cephe elemanlarına bağlanmış olduğu düşünüldüğünde stratejiyi ve becerilerin yaygınlaştırılmasını kurumun bütününe ilgilendirdiği kolaylıkla anlaşılacaktır.

3.1.5.6. Sürekliliğin Sağlanması ve Geri Besleme

Müşteri beklentileri ve algılamaları sürekli olarak değişecektir. Bu değişimler karşısında stratejilerin, sistemlerin ve becerilerin sürekli olarak güncelleştirilmesi gereklidir.

Bu durumda temel soru şunlardır:

- Değişimler nasıl izlenir?

- Süreklilik nasıl sağlanır?

Bu soruların yanıtlanabilmesi için ilk adım müşterinin sürekli olarak izlenmesi gerçeğidir. İkinci adım ise stratejilerin ve uygulamaların standart duruma getirilmesi ve kurumun ortak değerleri, ortak bilinci yani bir kültür olarak oluşturulmasıdır.

Değişimler karşısında işlemez duruma gelen sistemlerin keşfedilmesi, yetersizleşen becerilerin fark edilmesi ve geliştirilmelerinin ortak bir kurum kültürü çerçevesinde kendiliğinden sağlanması gereklidir. Değişimleri kalıcı kılmak sürekli bir dikkat gerektirecektir.

3.1.6. Müşteri Hizmetinin Çabuk Gelişmesi İçin Önerilen Noktalar

Müşteri hizmeti performansı konusunda en çabuk şekilde ilerleme kaydetmek için önerilen faaliyet noktaları şu şekilde sıralanabilir:

- 1) Müşteri hizmeti konusunda tamamen sorumlu olacak ve üst düzey yöneticiye rapor verecek direktör ya da orta düzey yönetici saptanması,
- 2) Müşteri hizmeti konusunda, şikayetleri de kapsayacak bir politika tanımlanıp yayınlanması,
- 3) Müşteri hizmeti konusunda küçük bir araştırma yapılarak bilgi edinilmesi,
- 4) Müşteri ile ilişkide olan tüm personelin, müşteri ile kontak kurulması konusunda eğitilmesi,
- 5) Bay ve bayanların giydikleri çeşitli kıyafetler konusunda tüm personelin geliştirilmesi,
- 6) Satış alanında, teslimat konusunda gerçekçi olmayan sözler verilmemesini sağlamak için disiplin sağlanması,
- 7) İlgili personele gelen şikayetleri çözümlmek için yetki verilmesi,
- 8) Darboğazlar için bütün sistemlerin incelenmesi ve çözüm için harekete geçilmesi,
- 9) Ana müşterilerle kontak kuran personele direkt telefon hattı sağlanması,

- 10) Gecikme olabilecek durumlar öğrenildiğinde vakit geçirilmeden sipariş statüleri ve prosedürü oluşturulması ve bununla ilgili bir acil çağrı hattı kurulması,
- 11) İhracat konusundaki ticari prosedürlerin kontrol edilip düzeltilmesi ve eğer gerekiyorsa ihracat yapılan ülkenin prosedürlerine göre düzenlenmesi,
- 12) Müşteriler hakkında kişisel bilgi elde edilmesi ve güncelleştirilmesi,
- 13) Müşterilerle kontak kuran bütün personel için düzenli alış-veriş yapan müşterilerle periyodik ziyaretler düzenlenmesi,
- 14) Bütün kullanım kılavuzlarının rutin kontrol edilip güncelleştirilmesi,
- 15) Müşteriler için kullanıcı tavsiyeleri birimi oluşturulup duyurulması,
- 16) Müşteri önerileri için bir kutu oluşturulması,
- 17) Kontak kurulan bütün alanlarda, müşteri açısından bakılarak imzanın, yerleşim şeklinin, ofis eşyalarının vb. özelliklerinin belirlenmesi,
- 18) Müşteri ziyaretleri için belirli gün veya günlerin düzenlenmesi,
- 19) Beklenmeyen durumlar için önceden plan yapılması,
- 20) Hedef, zaman, bütçe ve sonuçlar da göze alınarak geniş kapsamlı bir ilerleme planı oluşturulup uygulanması.²⁹

3.1.7. Hizmet Yönetim Modeli

Hizmet yönetim modelinde, hizmet gerçeği dört temel kavram üzerinde yükselmektedir. Bunlar; müşteri, strateji, çalışan ve sistemdir. Hizmet Yönetim Modelinde yer alan bu kavramlar birbirinden bağımsız değildir. Bir bütün oluştururlar.³⁰

3.1.7.1. Müşteri

Hizmet Yönetim Modelinde müşteri odak noktada yer almaktadır. Şirketler ne yapacaklarını müşteriden öğrenirler. Bu durumda, hizmet şirketlerinin içe dönüklükten kurtulmaları, kuruluşun dışına çıkarak müşterinin beklenti ve gereksinimlerini dinlemeleri ve onların satın alma güdülerini anlamaları kaçınılmaz bir zorunluluktur.

²⁹ Bayram, s.114.

³⁰ Bayram, s.94.

3.1.7.2. Strateji

Hizmet şirketleri bir hizmet stratejisi oluşturmalarıdır. Buradaki amaç, hizmet olgusuna rakiplerden farklı bir yaklaşımda bulunmaktadır. Böylelikle, müşterinin gözünde, düşüncesinde ve gönlünde rakip kuruluşlardan ayrı bir yer edineceklerdir.

3.1.7.3. Çalışanlar

Çalışanlar cephedeki gerçekle yüz yüze kalanlardır. Çalışanların hizmetin ayırıcı özelliklerini iyi kavramış, müşteri eğilimlerini algılayabilen ve önemseyen, ilişki geliştirme ve etkileme gücü taşıyan kişiler olmaları gerekir

3.1.7.4. Sistemler

Sistemler hizmetin nasıl sunulacağını kurallarını, biçimini ve desteğini açıklamaktadır. Hizmet sunum biçiminin yani, kullanılan sistemin arkadaşça olması gerekir.

Hizmet, müşteriye hizmet veren çalışanın işini kolaylaştırmalıdır. İyi işlemeyen ya da sonuç vermeyen bir hizmet sistemi için çalışanların sorumlu tutulmaları doğru olmayacaktır. Unutulmamalıdır ki, sistemler müşteriye hizmet için kurulmuşlardır.

3.1.8. Hizmet Sektörünün Önemi ve Gelişmeler

Harvard Üniversitesi'nde sosyoloji profesörü olan Daniell Bell ekonomik gelişme aşamalarına göre toplumları endüstri öncesi, endüstri ve endüstri ötesi toplumlar biçiminde üçe ayırmıştır. Endüstri öncesi toplumlarda en baskın faaliyet olarak tarım, madencilik ve balıkçılığı; endüstriyel toplumlarda da mal üretimini vurgulamaktadır. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society* (1973) adlı eserinde endüstri toplumunda yaşam standardının bireyin sahip olduğu mal miktarına göre tanımlandığını, buna karşılık endüstri ötesi toplumda yaşam standardının sağlık, eğitim

ve dinlence (rekreasyon) gibi hizmetlerle ölçüldüğünü ifade etmektedir. Gerçektende artık yaşam kalitesi dediğimizde sağlık, eğitim, sanat ve kültür, turizm gibi hizmetlerden ne ölçüde yararlanabildiğimiz algılanmaktadır ve günümüzde gelişmiş ekonomiler birer hizmet ekonomisine dönüşmektedir.

Ekonomide hizmet sektörü ile imalat sektörünün karşılıklı bağımlılığı söz konusudur. Pek çok hizmet endüstrisi ulaştırma, bankacılık, reklamcılık, onarım ya da imal edilmiş ürünlerin dağıtımını desteklemek için iletişim hizmeti sunar. Hatta imalatçı işletmelerin uluslararası pazarlara açılması durumunda aynı hizmetlere duyulan ihtiyaç devam edecektir. Daha da ötesi imalatın başarısı pazardan hızlı geribildirim elde etmeye, ürünleri müşteriye uyarlayabilmeye ve hızlı dağıtıma bağlıdır. Bunların sağlanması ise ürün ve hizmet sektörlerinin bütünleşmesine bağlıdır.

1990'lı ve 2000'li yıllar ülkemizde hizmet sektörünün önemli bir büyüme gösterdiği yıllardır. Bu dönemde birçok yeni hizmet pazara sunulduğu gibi, belirli bir hizmet pazarındaki işletmelerin sayısı da artmıştır. Ülkemizin kalkınmasına en önemli katkılardan birinin hizmet sektöründen gelmekte olduğu görülmektedir. Sektörün GSMH içindeki payı (hizmet ihracatı olarak) 2003 yılı için % 68,2'dir.

Hizmet sektöründeki büyümenin nedenlerine ilişkin birçok açıklama vardır. Çok temel olarak toplumlar değiştikçe, insanlar zenginleştikçe hizmetlere daha fazla yöneldiğimiz söylenebilir. Refah düzeyi arttıkça ve insanlar zenginleştikçe gelirlerinin önemli bir kısmını seyahate, ev dışında yeme-içmeye, eğitime, sanata, spora, zayıflama programlarına ve eğlenceye ayırırlar. Sosyolojik ve demografik değişimler de hizmetlerdeki artışın arkasındaki dürtükleyici güçlerden biridir. Daha önceleri tüketicilerin kendileri tarafından sağlanan veya isteğine göre yerine getirilen pek çok hizmet şimdilerde hizmet işletmelerinden elde edilmektedir. Tablo 6'te hizmet sektöründeki büyümenin nedenleri hakkında ayrıntılı bir analiz sunulmaktadır.³¹

31 Öztürk, s.14.

Tablo 5 Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri

1- Zenginliğin artışı	İnsanların daha önceleri kendilerinin yerine getirdiği bahçe bakımı, halı temizleme gibi hizmetlere daha fazla talep olması.
2- Daha fazla boş zaman	Seyahat acenteleri, oteller ve yetişkin eğitimi kurslarına daha fazla talep olması.
3- İşgücündeki kadın oranının artışı	Gündüz çocuk bakımı, temizlik, ev dışında yemek hizmetlerine daha fazla talep.
4- Yaşam beklentilerinin artması	Bakım evleri ve sağlık hizmetleri için daha fazla talep.
5- Ürünlerin daha karmaşık oluşu	Arabalar ve ev bilgisayarları gibi karmaşık ürünlerin bakımını sağlayacak nitelikli uzmanlara daha fazla talep olması.
6- Yaşamın karmaşıklığının artışı	Gelir vergisi hazırlayıcıları, evlilik danışmanları, hukuk danışmanları ve istihdam hizmetleri için daha fazla talep olması.
7- Ekolojiye ve kaynakların kıtlığına daha çok önem verilmesi	Satın alınan ya da kiralanen hizmetlere daha fazla talep olması. Kapıdan kapıya otobüs servisleri ya da araba sahibi olmak yerine kiralamak gibi.
8- Yeni ürünlerin sayısının artması	Programlama, onarım ve zaman paylaşımı gibi bilgisayara dayalı hizmetlerin gelişmesi.

Hizmet sektörü, kendi sektörü içinde yaratılmış olduğu değerlerin yanında diğer sektörlerde de gerçekleştirdikleri değer yaratma özellikleriyle günümüzün lokomotif sektörü olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bu sektöre yapılacak bir yatırım sadece bu sektörü harekete geçirip canlandırmayacak bunun yanında hizmet sektörüyle ilgili diğer sektörlerde de canlanma yaratacaktır. Gelişmiş ülkelerin çoğunda, ekonominin sürükleyici sektörü niteliğindeki hizmet sektörünün, gayri safi milli hasıla içinde önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Örneğin bu rakam; Avustralya'da %71, Kanada'da %66, Fransa'da %71, Japonya'da %63, Norveç'te %72, İngiltere'de %73 ve Amerika Birleşik Devletleri'nde %80 dolaylarında bulunmaktadır. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hizmet sektöründe büyük gelişmeler görülmektedir.³²

Son on yılda dünyadaki gelişmelere bakıldığında sektörler arasında, yapısal değişiklikler açısından çok hızlı bir değişimin olduğu görülmektedir. Bu değişimin hızı ve oranı ülkelerin gelişmesine paralel olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir ülkenin gelişmesi, birincil sektör olarak adlandırılan tarım sektöründen ikincil sektör olan sanayi sektörüne oradan da üçüncül sektör denilen hizmet sektörüne geçişi öngörmektedir. Tarım, balıkçılık ve ormancılık gibi birincil sektör alanlarında çalışanların sayısının azalması ve buradan imalat ve inşaat alanlarını içeren sanayi sektörüne iş gücünün yönelmesi ve milli gelirden kişi başına düşen yapının artmasıyla, hizmetlere olan talebe paralel olarak ulaştırma, haberleşme, ticaret ve hizmet alanlarını içeren hizmet sektörüne geçiş, bir ülkenin ekonomik ve sosyal açıdan kalkınmışlığının bir göstergesi olmaktadır. Sanayileşmiş ülkelerde iş gücünün sektörler arasındaki dağılımı incelendiğinde çalışanların yarısından çoğunun, hizmet sektöründe olduğu görülmektedir.

Hizmetler sınıfındaki işler, yalnızca hizmet işletmeleri tarafından yapılan bankacılık, hava yolları, oteller ve buna benzer işler değil, aynı zamanda ürün temelli endüstrilere de hizmet sağlayan işleri kapsamaktadır. Hizmetlere ihtiyaç gösteren ve gittikçe karmaşık hale gelen ürünler ile, artan boş zaman büyümesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapı, hizmet ekonomisi denilen bir ekonomik yapının meydana gelmesine yol açmıştır. Bu durum ise giderek pazarlamacıların daha özel sorunlarla ilgilenmesi sonucunu doğurmuştur.

Bugün hizmet talebi açısından duruma baktığımızda, toplumsal bir değişimin yaşandığını görmekteyiz. Eskiden pek çok hizmeti insanlar kendi kendine yerine getirirken, bugün bu hizmetlerin pek çoğunu bir başkasından talep eder duruma gelmiştir. Buradaki değişimin iki türlü nedeni vardır: Birincisi, hizmet talebinde bulunanlar, taleplerinin daha profesyonel bir el tarafından yerine getirilmesini istemektedirler. İkinci neden ise, “maliyet-fayda analizi” açısından olay değerlendirilmekte olup, hizmet işletmelerince verilen hizmetlerin hem daha ucuza hem de daha uygun şekilde yerine getirilmesidir.³³

33 Karahan, s.44.

3.1.9. Hizmet Pazarlamasında Yeni Gelişmeler

Günümüzde, artan rekabet ortamında, müşterilerin işletmeler için en değerli varlıklar olduğu bu yüzden işletmelerin müşterilerini memnun edici nitelikte uygulamalar ve programlar geliştirmesi gerektiği açıklanmaktadır. Bu yüzden işletmelerin müşteri odaklı olmalarının ve pazarlama faaliyetlerini müşteri odaklı olarak sürdürmelerinin işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı, işletmenin finansal performansını ve karlılığını arttıracığı belirtilmektedir. Bu sebeple işletmeler zamanla geleneksel pazarlama anlayışından uzaklaşarak müşteri odaklı olmaya ve müşterilerinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kaynaklarını kullanmaya başlamıştır.

3.1.9.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Günümüzde çoğu işletme müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler geliştirmeye çabalamaktadır. Çünkü bu sayede müşterilerinin firmalarına karşı sadık olacağını ve daha sıklıkla satın alma faaliyetinde bulunacağını düşünmektedirler. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşterileriyle daha yakın olmalarını sağlayan bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde çoğu sektörde popülerlik kazanan bu felsefede işletmeler faaliyetlerini müşterilerine yönelik olarak yeniden düzenlemekte daha önce bahsedilen müşteri odaklı olma yaklaşımına paralel şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Hizmet işletmelerini etkileyen çevresel bir değişim olan müşteri odaklı olma kavramı, müşterilerin sadece problemlerine çözümler aramaktan ziyade işletmelerden bireysel ilgi ve kendi ihtiyaçlarına uyarlanmış hizmetler arzu etmesinin sonucu ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı çoğu işletme pazarlama faaliyetlerini bu yönde geliştirmekte müşteri memnuniyeti ve müşteri ilişkileri yönetimi için harcamalar yapmaktadır.

Bazıları için oldukça maliyetli bir iş olarak görünse de müşteri ilişkileri yönetiminin sağlayacağı faydalar yadsınamaz bir gerçektir. Chen ve Chen bu faydaları somut ve soyut olarak ayırmakta ve şu şekilde açıklamaktadır.

Tablo 6 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları³⁴

Somut Faydaları	Soyut Faydaları
Gelir ve Karlılığın artması	Müşteri memnuniyetinin artması
Satış sıklığının artması	Pozitif kulaktan kulağa iletişim
İç maliyetin azalması	Müşteri hizmetlerinin artması
Daha yüksek çalışan verimliliği	İşletme faaliyetlerinin düzgün yürümesi
Pazarlama maliyetlerinin azalması	Daha yakın yönetim anlayışı
Daha yüksek müşteriye elde tutma oranı	Müşteri bölümlerinin daha etkili ve daha detaylı olarak geliştirilmesi
Geri dönüşümü yüksek olan pazarlama yatırımlarının korunması	Müşteri profilinin daha net belirlenmesi
	Müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması

3.1.9.2. İlişkisel Pazarlama

Kotler ve Armstrong ilişkisel pazarlamayı, müşteri memnuniyetinin ve müşteri değerinin yaratılarak uzun dönemli karlı ilişkiler geliştirilmesi olarak açıklamaktadır. Önceki kısımda bahsedilen müşteri ilişkileri yönetimi tanımlarına bakıldığında gerçekten de müşteri ilişkileri yönetimi ile ilişkisel pazarlama kavramlarının benzerliklerinin bulunduğu ve her ikisinin felsefesinin müşteri odaklı olmak olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan bazı kaynaklarda ilişkisel pazarlama, işletmelerin müşterileri, personeli ve tedarikçileri ve uzun dönemli faydalar sağlayacak şekilde bağlantı oluşturması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ilişkisel pazarlama, karlılık hedefleri için müşterilerle ve diğer ortaklarla iyi ilişkiler kurulması, korunması ve de artırılması için yapılan faaliyetlerin tamamı olarak açıklanmakta, işletmelerin finansal ve finansal olmayan amaçlarına ilişkisel pazarlama sayesinde ulaşabilecekleri vurgulanmaktadır. Bu durumda ilişkisel pazarlamanın sadece

34 Koşan, s.9

müşterileriyle değil aynı zamanda personeli, tedarikçileri ve işletme ortakları ile de bağlantı içinde olması gerekmektedir.

Tablo 7 İlişkisel Pazarlama ve Geleneksel Pazarlamanın Karşılaştırılması

İlişkisel Pazarlama	Geleneksel Pazarlama
Müşteriyi elde tutma üzerine yoğunlaşmaktadır	Sadece satış üzerine yoğunlaşmaktadır
Müşteri değeri üzerine odaklanır	Ürün özelliklerine yöneliktir
Uzun dönemlidir	Kısa dönemlidir
Müşteri hizmetleri önemlidir	Müşteri hizmetlerine fazla önem verilmemektedir
Müşteri beklentilerini tatmin sorumluluğu yüksektir	Müşteri beklentilerini tatmin sorumluluğu sınırlıdır
Müşteriyle ilişki sürekli ve yüksektir	Müşteriyle ilişki orta düzeydedir
Kalite herkesin işidir	Kalite sadece üretimin işidir

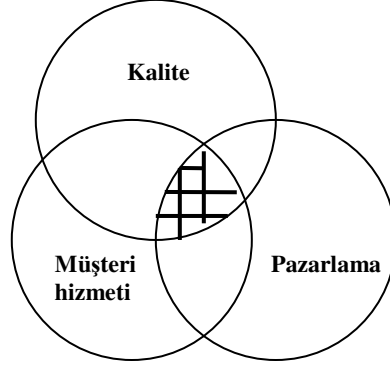
İlişkisel pazarlamanın işletmeler sağlayacağı faydalar arasında açıklanan müşteriyi elde tutma kavramı ilişkisel pazarlamanın en önemli amaçlarından biri olarak belirtilmektedir. İlişkisel pazarlamayı benimseyen işletmelerin öncelikle bu felsefenin en önemli kavramı olan “Müşteriyi Elde Tutma” olgusunu benimsemeleri ve buna paralel olarak faaliyetlerini devam ettirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır³⁵

İlişkisel pazarlama 1980’lerin başında pazarlama literatürüne giren yeni bir kavramdır. Kavramın hizmet pazarlaması açısından önemi ise ilişkisel pazarlamanın hizmet kalitesi ve müşteri tatmini literatürüyle yakından ilişkili olması ve ilişkisel pazarlamanın birçok hizmet kalitesi kavramı üzerine inşa edilmesidir³⁶.

35 Koşan, s.9.

36 Carol A. Reeves, David A. Bednar ve R. Cayce Lawrence, **Back to the Beginning: What Do Customers Care About In Service Firms**, ASAC Quality Management Journal, Vol.3, No.1, (1995), s. 67.

İlişkisel pazarlama, son yılların en popüler pazarlama kavramlarından biri olarak, farklı biçimlerde açıklanmaktadır. Genellikle, pazarlamada 1983'ten önce mevcut olan kısa dönemli yaklaşıma karşın uzun dönemi hedefleyen bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır³⁷. İlişkisel pazarlama yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerinde yoğunlaşan stratejik bir eğilimdir.



Şekil 2 İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı

İlişkisel pazarlamanın bir hizmet işletmesine sağlayabileceği faydalar şu konularda ortaya çıkar.³⁸

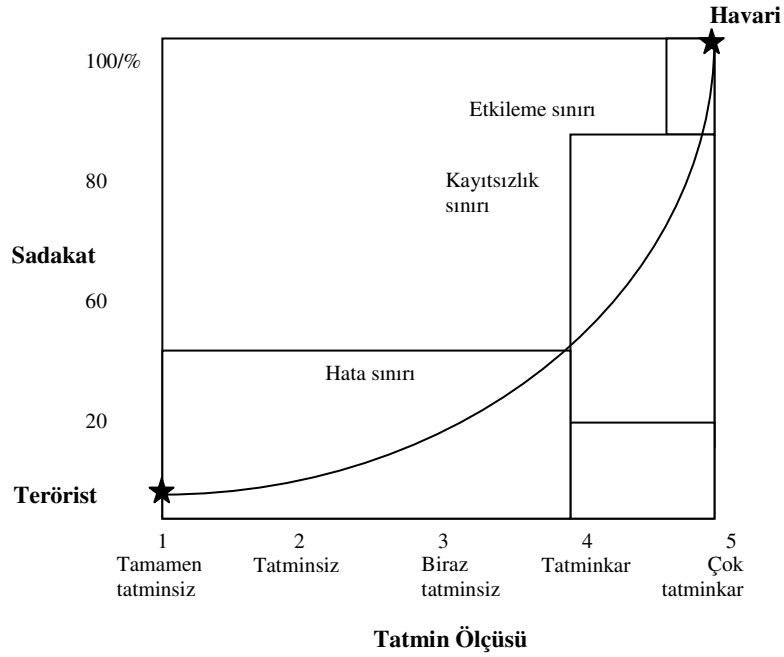
- ✓ Müşteri elde tutma oranında ve müşteri sadakatinde (bağlılığında) artış-müşteriler daha uzun süre işletmeyle iş yaparlar, daha fazla ve daha sık satın alırlar.
- ✓ Müşteri kârlılığındaki artış-müşterinin işletmeye sağladığı kârlılık artar. Bunun nedeni sadece müşterilerin daha fazla satın alması değildir, ayrıca;
 - Müşteri elde tutmanın daha düşük maliyetli olması ve dengeli bir iş hacmi oluşturmak için çok fazla yeni müşteri elde etmenin gerekli olmaması,
 - Mevcut müşteriler daha fazla tepki verici olduklarından satışların maliyetinin azalması

37 John V. Petrof, *Relationship Marketing: The Wheel Reinvented*, Business Horizons, Vol.40, No.6, (November-December 1997), s. 26.

38 Öztürk, s.201.

söz konusudur.

İlişkisel pazarlamanın işletme açısından faydaları açıktır. Müşteri açısından da bir işletmeyle uzun dönemli ilişkiler kurmanın çeşitli faydaları bulunmaktadır. Hizmet sunucusuyla uzun dönemli ilişkiler kurmak müşterinin kendisini iyi hissetmesini sağlar ve yaşam kalitesine katkıda bulunur. Sağlık, eğitim ve yasal konulardaki karmaşık hizmetlerde; saç kesimi, kişisel bakım gibi kişinin kendisine ilişkin hizmetlerde ya da sigorta gibi müşterinin önemli miktarda para yatırması gerektiren hizmetlerde müşteri, güven oluşturmuş ve tutarlı bir hizmet kalitesi sunan hizmet ilişkisinden rahatlık hissedecektir.³⁹



Şekil 3 Müşteri Tatmini ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki

39 Öztürk, s.203.

3.1.10. Hizmet Pazarlamasının Özellikleri

Hizmetler için pazarlamanın rolü ve yapısı değişiklik arz etmektedir. Geleneksel pazarlama yöntemlerinin hizmetlerin pazarlanmasında yetersiz kalması “Hizmet Pazarlaması” olarak alınan pazarlamanın özel şeklinin veya alt disiplinin gelişmesine yol açmıştır.⁴⁰

Bir hizmet ediminin potansiyel aşamasının merkezinde, hizmeti sunacak olanın konuyla ilgili yeteneği ve buna hazır oluşu yer alır. Bu anlamda hizmet yapım yeteneği, hizmet sunanın potansiyelinin, bir talepte bulunduğunda, hemen bunu yerine getirecek durumda olmasını ifade eder. Bu yetenek yanında ayrıca hizmeti yerine getirmeğe ‘hazır olma’ durumu da, istenen hizmeti, istenen tarihte ve beklenen biçimde her zaman uygulama hazırlığı içinde olmayı anlatır. Hizmet üretimi bir dizi insan gücü ve makinenin kombinasyonunu da gerektireceği için, bunların hizmete hazır durumda tutulmasını gerektirir.

Bu nedenlerle

- * Çalışanlar (bir bankanın memur ve danışmanları gibi)
- * Makineler (para otomatları ve bilgisayarlar gibi)
- * Bina (vezne holü vb.)
- * Yardımcı maddeler (hesap özet kağıtları vb.)

gibi bir dizi iç üretim faktörlerinin kombinasyonu yoluyla hizmet işletmesinin hemen hizmeti verecek durumda hazır olması gerekir. Hatta bu bileşime bir ‘ön kombinasyon’ demek gerekir; çünkü asıl hizmetin verilişi aşamasında ‘son kombinasyon’ oluşacaktır.

Bu üretim faktörlerinden hizmette özel ağırlığı olanına göre de kişi ağırlıklı (people-based) ya da obje ağırlıklı (equipment-based) hizmet ediminden söz edilir.

40 Koşan, s.17.

Bunlardan, örneğin otomatik vesikalık fotoğraf kabinlerindeki gibi, kişi emeğinin hiç rolü olmayan bir tür söz konusuysa, o zaman ‘tam otomatik hizmet’ işletmesi söz konusu olur. Bu ikisi arası sınır, çok akışkandır. Birçok hizmet işlevinde özellikle bu iki iç faktörün karışımına rastlanır.

Sonuç olarak belirtilebilir ki, hizmet pazarlaması, sadece hizmet yapım sürecinin sonuçlarıyla ve tek tek hizmetin pazarlanmasıyla uğraşmakla yetinemez; işe ayrıca, hizmet yapım potansiyeline biçim vermenin ve hizmet yapım lay-out’unun da katılması zorunlu olur. Bu yüzden hizmet işletmelerinde üretim de pazarlamanın dolaysız bir parçası durumundadır. Dikkat edilirse özellikle bu noktada klasik işletme eğitiminin tedarik-üretim-pazarlama biçimindeki işlev ayırımı öğretisi de, kırılmış olmaktadır. O yüzden pazarlama karmasının (marketing-mix’in) düzenlenmesinde hizmet yapımı için özelliklerin gözden uzak tutulmaması gerekiyor.

Hizmet pazarlaması mal pazarlamasına bağımlı bir işlev olarak da ortaya çıkabilir. Çünkü mal üreticisi aynı zamanda malına ek olarak servis / hizmet de sunabilir. Ya da hizmet, bağımsız hizmet işletmeleri tarafından müşteri siparişine göre yerine getirilir.

İşlevsel hizmet pazarlamasının örnekleri: Makine üreticisinin tamir ve bakım garanti ve servisi ya da mal üretenin, malın alımı için aynı zamanda kredi açması yahut leasing olanağı sunması. Fakat Leasing işlemi bankaların özel iştirakleri gibi bağımsız kuruluşlar tarafından mal satıcısından ayrı ve hatta bankaların iş kredilerine alternatif olarak sunuluyorsa, burada kurumsal hizmet pazarlaması söz konusu olur. Ayrıca bankaların nominal (sayısal) taşınır değerlerini, döviz ya da başka kıymetli kağıtları pazarlamaları da buraya girer. Sigortacıların yaşam ve yangın gibi sigorta satımları da aynı çerçeveye girer.⁴¹

41 Ülkü Yüksel ve Aslı Yüksel Mermud, **Turizm Pazarlaması- Bankacılık Pazarlaması, Hizmet Pazarlaması**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi,2004, s.18.

3.2. MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ

3.2.1. Müşteri Odaklı Yönetim

Büyüme ile birlikte rekabet daha fazla arttı ve pazara Japonlar sadece ürün odaklı değil müşteri odaklı bir yaklaşımı benimseyerek, ilk defa müşterilerin ihtiyaçlarına göre, küçük arabaları ürettiler Bunun için ürüne odaklanmayı bırakıp, müşteri ile aranızda bir bağ kuracak markaya ve insan kaynaklarına önem vermeniz gerekiyor. Markanın müşteri üzerinde oluşturduğu etki, yine şirketin insan kaynağı olarak çalışanların tutumunu, müşteri sadakatini doğrudan etkiliyor. Çünkü mal geri gelebilir; ama müşterinin geleceği garanti değil.⁴²



Şekil 4 Müşteri Odaklı Yönetimin Öğeleri

Ekonomik etkinlik, bir taraftan daha önce yapılmış hataları tekrarlamamak anlamına gelirken, diğer taraftan çıkması olası problemleri öngörüp bunların önlemlerini şimdiden almak demektir.

Hedeflerle yönetimin esası, temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığının işlenmesidir.

Rekabetin temel kriteri olan kalite-maliyet-termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için şirketin her yönüyle gelişmesi gerekir.

Sürekli gelişime ulaşılabilmesi için çalışanların tam katılımı sağlanmalıdır. Çalışanların tam katılımında liderlerin çok önemli bir rolü vardır. Her işlemde ara müşteri kavramı göz önünde bulundurularak, nihai ürün kalitesine gösterilen itina üretimin her aşamasına yansıtılmalıdır. Bir sonraki proses sizin müşterinizdir ve en az dış müşteri kadar önemlidir.

Sanayide kalite verimi de son muayeneden başlamış, tasarımda kalite aşamasına kadar gelmiştir. Sıfır hataya ulaşmak için sadece standartlar ve tanımlar değil, hata paylaşma, hatayı tekrarlamama isteğinin de olması önemlidir.

Küreselleşme ile rekabet koşullarının setleşmesi işletmeleri kalite ve verimlilik odaklı çalışmaya yönlendirmiştir. Artık müşteri memnuniyeti ve bağlılığına yönelik pazarlama anlayışı tüm firmalarda egemen oldukça kalite odaklı veya müşteri odaklı çalışmak ve verimlilik artışını sağlamak yönetimin en önemli hedefleri arasına girmiştir.

Yönetim firmanın şimdiki durumundan daha iyi olabileceğini ve gelişmenin gerekli olduğuna samimi bir şekilde inanmıyorsa, bu işe başlamanın hiçbir faydası yoktur. Yenilik süreci inançla başlar, yok olduğu zamanda biter.⁴³

43 Bayram, s.52.

3.2.1.1.Müşterileri Tanımak

Müşteriyi yakından tanımak demek, içinde bulunulan sektör için yapılan Pazar araştırmasının okunulup geçilmesi demek değildir. Müşterileri dinlemek, anlamak, onların yeni ortaya çıkan gereksinimlerini ve değişen beklentilerini özgün ve yaratıcı biçimlerde yanıtlamak için zaman harcamak demektir. Müşteriyi yakından tanımak demek; kuruluşun her düzeydeki çalışanlarının müşterilerle görüşmesi, onları dinlemesi, onlardan bir şeyler öğrenmek için gerekli zamanları yaratabilmeleri ve bunları yaparken de yalnızca müşteriye odaklanmaları demektir.

Bazı durumlarda yalnızca tek bir müşterinin kendine özgü gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayabilmek için hizmet verme sistemini o müşteriye göre değiştirmek gerekebilir. Bunu yapmanın tek yolu da her bir müşterinin üstün hizmeti nasıl tanımladığını tüm ayrıntılarıyla kesin olarak bilmektir. Yazar Harvey Mackay'a göre şirketlerin müşterileri hakkında bilmeleri gereken altmış yedi özellik vardır. Bunlar müşterinin kendisini sabah erkenden mi yoksa akşamüzeri mi aramanızı tercih ettiğinden yaş günlerine, zevklerine, hobilerine kadar değişir.

Bugün her endüstri alanında, Pazar bölümlenmesi ve müşteriye göre pazarlama geçerlidir. Müşteriler artık şekilsiz, birbirine benzer kitleler değiller. Kaliteli hizmetin ne olduğuna ilişkin kendine özgü fikirleri olan özel, küçük gruplar oluşturuyorlar. Ne istedikleri, nasıl istedikleri, isteklerinin nasıl karşılandığı ya da karşılanamadığı gibi konular bir araya gelerek şirketle tekrar iş yapıp yapmayacaklarını belirleyen bir müşteri mutluluğu ölçüsü yaratıyor.

Beklentiler günden güne değişirken, ürünlerin aynı hızla değiştirilmesi söz konusu değildir. Bu nedenle şirketlerin müşterilerini yakından tanımları eskisine oranla

daha çok önem kazanmıştır. Unutulmamalıdır ki; müşterinin sadakatini kazanmak zor, boşa harcamak kolaydır.

3.2.1.2.Müşteri Şikayetleri

Yöneticiler, hem iyi bir dinleyici olmalı, hem de insanların birbirini dinlemesi için onlara yardım etmelidirler. Kendilerini hizmet sunma sürecinin bir parçası gibi hissederek yakınmaları, kişisel saldırı gibi algılamaları ön saflarda çalışanların; müşteriye herhangi bir yargılamada bulunmaksızın dinlemesini zorlaştırır. Elemanlar müşterilerle her gün yakın ve kişisel ilişkiler içinde olmalarına rağmen gerçekte yöneticiler, etkili bir dinleme açısından daha iyi konumdadırlar.

Şikayetlerini dile getiren müşteri şirketin en iyi dostudur ve sorunu çözülen müşteri daha sadıktır. Ancak, ortalama bir işyeri verdiği hizmetten memnun kalmayan müşterilerinin yalnızca % 4'ünden şikayet almaktadır. Mutsuz müşterilerin % 96'sı ve toplam müşterilerin % 99'u şikayetlerini dile getirmekten çekinirler. Bu müşteriler savaştıktan sonra kaçmayı seçenlerdir.

3.2.1.3.Müşteri Odaklı Ölçüm Sistemi Oluşturmak

1. Ölçümler şirketin amacını yansıtmalıdır. Hiçbir şey şirket vizyonunu, yani amacını ön saflardaki çalışanlara müşteri odaklı normlara uymak konusunda neler yapıldığı kadar somut bir şekilde anlatamaz.
2. Ölçümler yalnızca teknik kaliteyi değil, müşteri gözüyle kaliteyi de ölçmelidir. Bu ikisi arasında fark vardır. Teknik kalite, sistemin etkili ve verimli çalışabilmesi için yolunda gitmesi gereken tüm mekanik ve prosedürel işlemlerin ölçümüdür. Teknik kalite ölçümleri hizmet sunma sistemini spesifikasyonlara uygun olması gereken performansının şirket içi göstergeleridir. Müşteri gözüyle kalite ise, hizmet sunma sistemini müşterinin bakış açısından görülen performansdır. Müşteri tarafından değerlendirilen şekliyle müşteri için önemli olan hususların biraraya gelmesidir. Bunlar

müşterinin doğrudan görebildiği ve şirketin hizmet sunma sisteminden memnun kalıp kalmayacağını en fazla belirleyen unsurlardır.

3. Ölçümler önemli hususları ölçmelidir, yalnızca el altında bulunanları değil. Müşterinin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve beklentilerinin, ürün kalitesi ve servis hizmetiyle sürekli olarak karşılanması, dolayısıyla, marka bağlılığının, tekrar satın almanın ve tavsiyelerinin sağlanmasıdır.

Eğer memnun bir müşteri kitlesi oluşturan bir stratejiyi benimserseniz çok ileri gitmiş olabilir miyiz? Eğer müşterinin değer verdiği alanlarda iyileştirme yaparsak zaman, çaba ve parayı israf edebiliriz. Eğer herkes için her şey olmaya çalışırsak, sonunda muhtemelen hiç kimse için bir şey olamayız. Çabalarımızı müşterilerimizi onların en çok takdir edecekleri yerlere kullanma yeteneğini geliştirmemiz gerekecektir. (Müşterilerin hiç bir çiftinin bile çabalarımızı aynı şekilde aşmayacağını iyice anlayarak)

1. Doğru zamanda hareket etmek
2. Esnekliği sergilemek için fırsatlar yakalamak
3. Sadece yararlılık ve konfor değil, yenilik ve eğlence de sunmak
4. Katma değer bilgisini her bir ürün ve servisin birer parçası olarak vermek
5. Müşteri hizmetleri organizasyonunda her seviyede ilişkiler kurmak
6. Müşterileri kontrol edecek bir yapı oluşturmak yerine müşteriyi kontrole geçirmek
7. Müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarını önceden görerek tedbir almak
8. Her şeyi garantilemek
9. Tatminle tatmin edilmeyi reddetmek⁴⁴

3.2.1.4. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti hedefine dönük kalite sorununun çözümünde - Kotler'den esinlenerek- hizmet verecek kişilerle ilgili şu koşulların yaratılması gerekecektir:

1. Hizmete hazır olma:

- Personel hizmete istekli ve birine hizmet vermeye hazır olmalı
- Hizmet için süratle bir gün belirleyebilmeli
- Hizmet süratle sunulabilmeli
- Hizmet istenen kişi, şu anda bir şey yapıyorum diyorsa, elindeki o işi çabuk bitirmeli

2. Yetki (ve yetenek):

- Çalışanlar işini iyi bilmeli ve kalifiye olmalı; bütün çalışanlara gerekli bilgiler verilmiş ve kalifikasyona eriştirilmiş olmalı
- Çalışanın davranışından, yaptığı iş konusunda deneyimli olduğu tavırlardan belli olmalı

3. Nezaket:

- Çalışanlar nazik, saygılı, esnek, dostça ve yardıma koşacak yapıda olmalı.

4. İnanırcılık:

- Çalışanlar güven telkin edici, dürüst ve kendilerini müşteri hizmetlerine vakfetmeğe hazır olmalı.

5. Duyarlılık:

kavranmalı:

- Benim ihtiyaçlarımı kavramaya çaba göstermenizi istiyorum.
- Benim işimi standart bir iş gibi baştan savacaklarına, benim kişisel ihtiyaç ve eğilimlerimi keşfetme çabasına düşünler
- Ben kişiye özgü bir hizmet bekliyorum
- Ben buranın temel ve daimi müşterisiyim ve beni böyle tanıyıp böyle hizmet vermelidirler.⁴⁵

45 Bayram, s.76.

3.2.1.5. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini ile hizmet kalitesi kavramları arasında fark vardır. Bazı uygulamacılar ve popüler basındaki yazarlar, tatmin ve kalite kavramlarını birbirlerinin yerine kullanıyor olsalar da araştırmacılar bu iki kavramın anlamı ve ölçümü hakkında daha duyarlıdırlar. Tatmin ve kalite kavramlarının altında yatan temel nedenlerin ve sonuçlarının farklı olduğu yönündeki fikir birliği giderek artmaktadır. Kalite ve tatmin kavramları belirli ortak noktalara sahiptirler, ancak tatmin genellikle daha geniş bir kavram olarak düşünülür. Müşteri tatmini/tatminsizliğinin anlamı konusunda pek çok tanım bulunmaktadır. En yaygın tanıma göre müşteri tatmini, müşterinin beklentileri ile hizmetle karşılaştığı ana ilişkin algılamalarının karşılaştırılmasıdır.

Hizmet kalitesi, uzun vadeyi ve hizmet hakkında genel bir değerlendirmeyi temsil eden bir tutumken, tatmin daha kısa vadeli ve belirli bir hizmetin elde edilmesine özgü bir yargıdır. Tatmin düzeyinin belirlenmesi için müşteri deneyimi gerekirken, kalite değerlemesi için fiili bir müşteri deneyimi gerekmez. Tatmin ve tatminsizlik bir yelpazenin iki ucu olarak görülür ki tatmin veya tatminsizliğin seviyesi müşterinin beklentileri ve elde ettikleri arasındaki karşılaştırmaya dayalı olarak belirlenir. Hizmet kalitesi, beklentileri aşarsa hizmet sağlayıcısı memnun bir müşteriye sahiptir. Müşterinin algıladığı hizmet kalitesi beklentilerinin altında ise müşteri memnun değildir.⁴⁶

Müşterinin tatmin düzeyini belirlemede ürün ya da hizmetin özellikleri (örneğin, fiyatı) ile müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin yanı sıra tüketicinin duyguları da önemlidir. Sözgelisi mutlu bir anımızda bir bankadaki kuyruk bizi çok mutsuz etmeyebilirken, duygusal olarak daha kötü bir anımızda maruz kalacağımız bir kuyruk bankanın hizmetlerinden tatmin düzeyimizi düşürür. Hizmeti elde etme sürecinde meydana gelen bir hatanın nedeni hakkındaki müşteri algılamaları da tatmin düzeyini etkiler. Müşteri bir yanlışlık ya da hata olduğunda ya da tam tersine beklentisinin

46 Öztürk, s.151.

üzerinde bir hizmet kalitesi elde ettiğinde bunun nedenleri üzerinde düşünür ve yaptığı bu değerlendirme tatmin düzeyini etkiler. Müşteri hatanın tamamen hizmet işletmesinden ya da onun kontrolü altında olan etkenlerden kaynaklandığını düşünürse tatmin düzeyi daha düşük olacaktır. Sözgelisi bir tren yarım saat geç kaldıysa müşterinin bu gecikmenin nedenini aniden çıkan fırtınaya ya da demiryolu işletmesinin altyapı eksikliğine/çalışanların yetkin olmamasına bağlaması tatmin açısından farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Tatmin düzeyinde etkili olan bir başka unsur da müşterinin hizmetin ne derece adil ya da eşit olarak ulaştırıldığına ilişkin algısıdır. Bu duygular aslında çoğumuza aşınadır. Bir bankadaki gişe yetkilisi arkadaşımızın sorusunu yanıtlamak için on dakika zaman ayırırken sizin benzer sorunuzu bir dakika içinde geçiştirirse, tatmin düzeyiniz düşer. Son olarak, müşteri tatmin düzeyi diğer tüketicilerin, aile üyelerinin ve arkadaşların düşünce ve duygularından da etkilenir.

Günümüzde pek çok işletme müşterilerin tatmin düzeyini ve/veya algıladıkları kalite düzeyini ölçmektedir. Münferit işletmeler dışında tüketicilerin genel olarak o ülkedeki mal ve hizmetlerden tatmin düzeyini ölçen araştırmalar da yapılmaktadır. Ülkemizde Türkiye Müşteri Memnuniyeti araştırmalarının geçmişi çok yenidir. Aşağıda Türkiye Müşteri Memnuniyeti Enedksi'nin sonuçları görülmektedir. Tablo 9'da da görülebileceği gibi tüketicilerin beyaz eşya, televizyon, otomobil gibi fiziksel mallardan tatmin düzeyi hizmet sektörüne göre daha yüksektir. Aracı kurumlar ve bireysel bankacılık hizmetlerindeki tatmin düzeyi ise ulusal endeksin altında kalmıştır.⁴⁷

47 Öztürk, s.153

Tablo 8 Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi (TMME) 48
2005-2006 4. Çeyrek TMME Sonuçları

Ulusal Endeks	2005	2006
	72.5	74.5
Sektörel Sıralama		
Sektör	2005	2006
Beyaz eşya	78	80
Televizyon	77	80
Binek otomobil	77	76
Zincir market	74	76
Zincir indirim marketi	Ölçülmedi	74
Bireysel bankacılık	73	74
Aracı kurumlar	Ölçülmedi	74
Ulusal kargo dağıtım	Ölçülmedi	77
Emniyet teşkilatı	62	63

3.2.2. Müşteri Karlılığı Analizi

3.2.2.1. Müşteri Karlılığı Kavramı

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

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

Ürün karlılığı yerine müşteri karlılığını incelemek, müşteri karlılığı analizi (MKA) veya bireysel müşterinin karlılığını hesaplamaktır. İşletme ve müşteri arasındaki ilişkiyi sağlayan ürün ve hizmet maliyetleri, toplam maliyetinin sadece bir bölümüdür. Sipariş yönetimi, lojistik, satış, pazarlama ve destek faaliyetlerinin düzeylerindeki değişiklikler, brüt ürün karlılığında farklılıklar yaratabilmektedir. Bu farklılıklar segmente edilmiş müşterilerin özelliklerine göre oluşmaktadır. Dolayısıyla kara

48 Özlem Terzi, "Müşteri İtirazından Korkmak mı Gerekir", *Instrore Aylık Perakende Dergisi*, (15 Ağustos 2007), s. 58.

katkıları da farklı olmaktadır. Bu yüzden karlı müşteri segmentlerine yönelerek karlılığı artırabilmek için müşteri karlılığı analizi yapılmaktadır. Bulunan karlı müşterileri elde tutabilmek, daha karlı hale getirebilmek, sadakatlerini artırabilmek için yeni pazarlama stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.⁴⁹

3.2.2.2. Müşteri Karlılığını Ölçme Gerekliliği

Müşteri karlılık analizinin önemli bir yönetim aracı olması hususunda etkili çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar gerek serbest ticaret, sermayenin uluslararası dolaşımı, bilgi iletişimde meydana gelen artış ile küresel ekonominin baş göstermesi gerekse küreselleşme sonucu ortaya çıkan küresel rekabetin daha önemli bir boyuta ulaşması ve işletmelerin yüksek müşteri beklentilerine paralel faaliyetlerini sürdürmeleri gerektiğidir. Bu faktörler arasında şüphesiz en önemlisi rekabetin artması olarak görülmektedir. Zaten çoğu kaynakta pazarın yapısında meydana gelen değişim ve rekabetin ulaşılmış olduğu durum, müşteri karlılık analizinin yapılmasının gerekliliği olarak açıklanmaktadır. Ortaya çıkan bu rekabetçi ortama yön veren çeşitli temel özellikler ise şu şekilde sıralanmaktadır.

Küresel boyutta görülen rekabet,
Üretimle ilgili teknolojilerde görülen hızlı gelişmeler
İletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler,
Müşteriye odaklanma olgusunun ortaya çıkması,
Yeni yönetim anlayışlarının kullanılmaya başlanması,
Sosyal, politik ve kültürel yaşamdaki değişiklikler.

Yukarıda sıralanan özellikler içerisinden müşteri karlılık analizinin yapılmasını gerekli kılan en önemli faktörler müşteriye odaklanma olgusunun ortaya çıkması ve rekabette görülen artış olarak açıklanmaktadır.

49 Gözde Çakır, Müşteri Karlılık Analizi ve Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi ,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik.,2007), s.15.

Hizmet sektörü açısından karlılık analizinin daha önemli olduğunu açıklayan Kaplan ve Narayanan, farklı müşteri gruplarına hizmet sunan işletmelerde ortaya çıkan hizmet maliyetlerinin birbirinden farklı müşteri davranışlarına ve isteklerine bağlı olduğunun altını çizerek ürün karlılığı veya bölüm karlılığından daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Atkinson ise, bu konuyla ilgili olarak hizmet işletmelerinin üretim işletmelerine nazaran, müşteri maliyetlerine ve müşteri karlılıklarına daha fazla odaklanmaları gerektiğini açıklamaktadır. Çünkü üretim işletmeleri müşterilere bağlı olmadan standart üretimlerini yapabilmekte kullanmış oldukları malzemeye göre ürün maliyetini ve satış fiyatına göre ürün karlılığını hesaplayabilmektedirler. Müşteriye bağlı olarak değişen sadece pazarlama, satış, dağıtım vb. giderler olabilmektedir. Öte yandan hizmet işletmeleri açısından durum aynı değildir, çünkü sunulacak olan hizmet müşteri istek ve ihtiyaçlarına bağlı olarak değişeceği için bu duruma paralel değişecek maliyetlerde ortaya çıkabilecektir. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin müşteri bazında değişen maliyetleri belirlemesi, muhasebe sistemlerini buna göre oluşturmasını gerektirecektir. Bu sayede müşteri ve müşteri gruplarının karlılıklarını hesaplayabilecek yöneticiler müşterileriyle ilgili çeşitli stratejik kararlarda daha başarılı olabileceklerdir.⁵⁰

3.2.2.3. Müşteri Karlılığı ile İlişkili Kavramlar

Müşteri karlılığı ile müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, müşteri satın alma davranışları, müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri değeri arasında olumsuz veya olumlu ilişkiler vardı. Bu kavramlar müşteri karlılık analizi yapılarak ulaşılabilecek sonuçlar ile ilişkilendirilmektedir.⁵¹

Müşteri Sadakati ve Müşteri Karlılığı Arasındaki İlişki

Sadık müşteri, işletmeden yaptığı ilk alışverişten sonraki mal ve hizmet ihtiyaçlarında aynı işletmeyi tercih eden işletmedir. Müşterinin sadakati, müşterinin

50 Koşan, s.38.

51 Çakır, S.20.

kendi kişiliğinden değil, işletmeden aldığı hizmet ve ürünlerin sürekli aynı seviyede karşılanmasından kaynaklanmalıdır.

Müşteri sadakatine genel olarak bakıldığında kullandığı bir üründen memnun kalmışsa tekrar aynı ürünü satın alma olasılığı yüksektir. Müşterinin ihtiyaçlarının, isteklerinin, beklentilerinin, ürün ve hizmet kalitesinin sürekli olarak karşılandığını hisseden müşteri, memnun müşteridir.

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

Literatürde Müşteri sadakati kavramının farklı şekillerde tanımlandığını görmek mümkündür. Oliver, müşterilerin tercihlerinde bir değişikliğe neden olabilecek durumlara ve pazarlama çabalarına rağmen, sürekli olarak tercih ettiği mal ve hizmetleri satın almak, tekrar tekrar o işletmenin, o hizmetin müşterisi olma konusunda kendisini adaması olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda ise müşteri sadakati, “memnuniyet doygunluğu” olarak tanımlanmaktadır. Memnuniyet ürün, mağaza veya markanın müşterilerin arzu, istek, hedef ve gereksinimlerini karşılama derecesi olarak düşünülebilir. Söz konusu tanım, genelde sürece yönelik olup tüketicileri neyin tatmin ettiğine yöneliktir.⁵²

En geniş anlamı ile müşteri sadâkati, müşterinin seçim hakkı olduğunda, aynı markayı satın alma yada benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla

52 Suzan Çoban, Müşteri Sadakatinin Kazanılmasında Veritabanlı Pazarlamanın Kullanımı, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 19: Yıl:2005/28295, s.307.

aynı mağazayı tercih etme eğilimi, arzusu ve eylemi olarak tanımlanabilir⁵³. Çevresel şartlar ve pazarlama çabaları, yönelme davranışını etkilese bile, markaya veya mağazaya bağlı olmak satın almayı doğuracaktır. Dolayısıyla müşteri sadakati kazanma, rakiplere oranla müşterilere daha fazla değer sunma üzerine odaklanan bir yaklaşımdır.

Yoğun rekabet ortamının görüldüğü günümüzde, işletmelerin müşteriye karşı yaklaşımları, işletme başarısında son derece önem kazanmaktadır. Ünlü pazarlama otoriterlerinden Roger Blackwell içinde bulunduğumuz dönemi “müşteri yüzyılı” olarak tanımlamakta ve güç dengesinin üretici, dağıtıcı ya da perakendecilerden müşterilere kaydığını belirtmektedir.

1. Satışların artması: Müşteri sadakati kazanmak, satışlarda istikrar sağlamakta olan ve yeni müşterileri elde etmeyi kolaylaştırmaktadır. Elde edilen bu sonuç, şu şekilde açıklanabilir: işletme ile iş yapmaya devam eden müşteriler, değerleri gittikçe artan varlıklardır ve her yıl gittikçe artan net nakit akışı yaratırlar. Müşteriler genellikle hizmet tatminsizlikleri nedeniyle başka kuruluşları tercih ederler. Tatmin edilen müşteriye devamlı kılma müşterinin kuruluştan ayrılma olasılığını azaltır.

2. Düşük maliyet: Sadık bir müşteriye hizmet sunmak ve satış yapmak daha az maliyetli olduğu gibi mevcut müşterileri korumak verimli çalışmayı da beraberinde getirmektedir.

3. Müşterilerin üretim ve pazarlama sürecine katılımı: Müşteri sadakati kazanmanın işletme için son derece önemli olan bir sonucu, stratejik ortak sürecinde karşılaşılan sorunları ve beklentileri işletme yönetimine bildirecek işletmeye hatalarını düzeltme fırsatı verir. Böylece hizmet kalitesi artacak ve hatalı ürün üretme olasılığı azalacaktır.

4. İç müşterilerin tatmini: Sadık müşteriler sayesinde işletmenin iç pazarının yani çalışanlarının motivasyonu da artmaktadır. Çünkü müşterisi tatmin olan işletme

53 Yavuz Odabaşı, *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s.16.

satışlarında istikrar sağlamakta, müşterilerin katılımını sağlamakta ve çalışanlar ile müşteriler arasında sosyal bağlar geliştirilebilmektedir.⁵⁴

Müşteri sadakatini etkileyen 4 unsur vardır. Bu unsurların ağırlığı, her şirketin iş sahasına, hedef pazarına ve sunduğu ürün / hizmetlere göre değişir.

Güven

CRM'nin esamesinin okunmadığı, hatta rekabetin bile kendini pek göstermediği yıllarda bile, müşterinin kuruma duyduğu güven, daima son derece önemliydi. Bugün bu önem daha da artmış, ancak rekabet nedeniyle yeni birtakım unsurlar da bunun yanında yer almaya başlamıştır. Geleneksel olarak, yüzyıllardır mevcut olan bu unsurun içinde herkesin bildiği Ürün kalitesi, Ürünlerin ihtiyaca cevap vermesi, Destek, Tutarlılık, Dürüstlük gibi kavramlar yer alır. CRM ile doğrudan ilişkisi yokmuş gibi görünmesine rağmen, bir şirketin “Müşteri Sadakat Modeli”nde yer alan son derece önemli ve vazgeçilmez bir unsur olduğu için mutlaka incelenmek zorundadır.

Vazgeçilmezlik

Müşteri sadakat modelinde “Vazgeçilmezlik”, her ne kadar CRM ile çok yakın ilgisi olmadığı düşünülse de, CRM açısından bakıldığında rahatlıkla ölçülebilecek ve yönetilebilecek bir unsurdur. CRM tarafından beslenen strateji ve süreçlerin doğru uygulanması durumunda CRM'den en çok yararlanacak olan ve üzerinde en çok çalışma yapılabilecek unsurlardan biri budur. Nedeni ise son derece basittir: “Vazgeçilmezlik” unsuruna etki eden faktörler, değişik sektörlerle göre değişik ağırlıkta yer almalarına rağmen, hemen hepsi pazarlama ve satış ile ilgilidir. CRM'in asıl sahibinin de pazarlama ve satış olduğu gerçeğinden, bir CRM çalışmasına girilmeden önce bu unsurun ayrıntılı olarak incelenmesi gereği ortaya çıkar.

54 Çoban, s.307.

Örneğin, birçok sektörde müşterinin vazgeçme maliyeti, sunulan ürünleri ve değişik hizmet kanallarını kullanma sayısı ile doğru orantılıdır. O anda repo faizleri çok yüksek olduğu için bir bankaya parasını yatıran müşteri, ertesi gün başka bir bankada daha yüksek bir faiz oranı bulduğu anda parasını rakibe yönlendirebilir. Ancak, aynı bankanın hem kredi kartını, hem yatırım hesabını, hem otomatik ödeme hizmetini kullanan, üstelik bir de o bankadan ev kredisi almış olan müşterinin bankayı terk etme olasılığı bir öncekine göre daha düşüktür.

Dolayısıyla, burada CRM süreçleri ve “Detaylı davranış analizi” ile desteklenen “Cross-selling” ve “Up-selling” gibi kavramlar ortaya çıkar.

Umursanmak

Bu başlığa yüzeysel ve sığ bir bakış, hemen “Toplam Kalite Yönetimi” ve “Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti” gibi kavramları akla getirmekte ve CRM’in çok yanlış olarak sanki bir “Müşteri memnuniyeti” projesi gibi anlaşılmasına neden olmaktadır. Sözü geçen etkenlerin doğru ve başarılı yönetilmesi, müşterinin “Umursanması” unsuruna elbette olumlu katkı yapacaktır. Ancak, CRM açısından bakıldığında, burada yine “Doğru bilgi”den yararlanma avantajı ön plana çıkacaktır. CRM’in vazgeçilmez bileşeni olan “Müşteri işlemlerinin detaylı analizi” ile müşteri davranışlarını anlamak, bu işlemleri anlamlı bilgi haline getirmek, bu bilgiyi ise sağlam ve uzun süreli müşteri ilişkisi haline dönüştürmek mümkündür. İşte bu temel mantıktan hareketle ve bu bilginin kullanımı ile, “Umursanmak” istenen müşterinin sadece

- Şikayetlerini dinlemek ve çözüm bulmak
 - Her türlü koşulda istediği malı iade etmesine izin vermek
- değil, buna ilave olarak,
- Müşteriye tam ihtiyacı olduğu anda doğru ürünü doğru fiyattan ve doğru hizmet kanalından teklif edebilmek
 - Sadakati düşmekte olan (Ve kaybedilmesi istenmeyen) müşteriyi kaybetmeden önce önlem alıp tekrar kazanabilmek mümkündür.

Ödüllendirme

Bu aslında “Vazgeçilmezlik” unsurunu destekleyen bir yöntem gibi gözükse de, mevcut müşterilerin sadakatini etkileyen unsurları ölçebilmek için ayrı olarak değerlendirilebilir. Yine pazarlama programları ile desteklenen bir unsur olan “Ödüllendirme”, diğer unsurları pek fazla önemsemeyen bazı müşterilerin hala sadık kalmalarını sağlayan tek unsur olabilir. Havayollarının mil toplama programları, bankaların kredi kartı kullanımına göre verdikleri hediyeler bunlara birer örnek olarak gösterilebilir.⁵⁵

Müşteri Değeri ve Müşteri Karlılığı Arasındaki İlişki

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

- 1) Müşteri ile işletme arasındaki ilişiden doğan nakit girişleri,
- 2) Müşteri işletme arasında ilişki kurabilmek için ve devam ettirebilmek için nakit çıkışlardır.⁵⁶

55 Oğuz Gel, *Crm Yolculuğu*, 4. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2007, s.50.

56 Çakır, s.23.

3.2.3. Müşteri Karlılık Analizi

3.2.3.1. Müşteri Karlılık Analizi Kavramı

Günümüzde çoğu işletme faaliyetlerini müşteri odaklı olarak sürdürmekte ve müşterilerini tatmin etmeye çaba göstermektedir. İşletme açısından stratejik bir amaç olarak karşımıza çıkan bu durum zamanla değişiklik göstermiş ve özellikle artan rekabet, işletme ve müşteri ilişkisinin diğer tarafına bakılmasına yani müşterilerin işletmeleri ne kadar memnun ettiğinin araştırılmasına sebep olmuştur. Bu yüzden işletmeler ürün karlılığının haricinde sahip oldukları müşterilerinin karlılıklarını analiz ederek gerçekten karlı olanları elde tutacak çeşitli programlar geliştirmeye başlamışlardır. Plowman da, müşterilerin işletmeler için önemli varlıklar olduğundan bahsetmekte ancak bazı müşterilerinin diğerlerine göre daha karlı olduğunu açıklayarak işletme yöneticilerinin müşteriyle ilgili alacakları kararlarda bu durumu göz önünde bulundurmaları gerektiğini belirtmektedir.

Müşteri karlılık analizi aslında yeni ancak zamanla popüler olan bir yönetim muhasebesi yaklaşımıdır. Yönetim muhasebesinin temel amacı, işletme yönetimi için karar alma ve kontrol araçları geliştirmesidir. Bu amaç doğrultusunda işletme yönetiminin müşterileriyle ilgili alacakları kararlarda müşterilerine ait doğru bilgilere gereksinimi bulunmaktadır. Bu ise işletmelerin sahip olduğu muhasebe sistemlerine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin kullandığı muhasebe bilgi sistemlerinin maliyetleri ve gelirleri müşteri bazında sınıflandırması gerekmektedir. Oysaki geleneksel maliyet sistemleri müşterilerle ilgili çeşitli maliyetleri ve gelirleri dönemsel veya kümülatif olarak hesaplamaktadır. Bu durum ise müşterilere ait bilgilere ulaşamayacağı için müşteri karlılık analizlerinin doğru sonuçlar vermemesine neden olmaktadır. Çünkü geleneksel müşteri karlılık analizinde, müşteri karlılığının, bir dönemde müşteri veya müşteri gruplarından elde edilen gelirlerden, müşterinin satın aldığı ürün veya hizmet maliyetlerinin çıkarılması sonucu hesaplandığını belirtilmektedir.

Müşteri karlılıklarının hesaplanabilmesi işletmelerin alacakları çeşitli stratejik kararlarda önemli rol oynamaktadır. Çünkü yönetim muhasebesi literatürüne girmiş bir kavram olan müşteri karlılık analizi işletmelerin alacakları kararlara yardımcı olacak bilgileri sağlamaktadır. Genel olarak müşteri karlılık analizi, belirli bir dönemde müşteri veya müşteri grupları bazında elde edilen gelirler ile bu gelirleri elde etmek için katlanılan maliyetlerin ayrı ayrı belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka kaynağa göre, müşteri karlılık analizi belirli müşterilere hizmet sunumunda kullanılan kaynakların belirlenmesi ve bu müşterilerden elde edilen gelirlerin kıyaslanması amacıyla kullanılan bir yönetim muhasebesi aracı olarak açıklanmaktadır.⁵⁷

Müşteri karlılık analizi (MKA); belirli müşterilere ürün veya hizmet sunulurken analiz edilip bu müşterilerden sağlanan gelirler ile karşılaştırılarak, müşterilerin karlılıklarını hesaplanabilmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Diğer bir tanıma göre de; müşteri karlılığı analizi; bireysel olarak bir müşterinin veya değişik açılardan gruplandırılan müşterilerin karlılıklarının işletmenin karlılığını etkileme ölçülerini belirlemeye çalışan bir yönetim muhasebesi tekniğidir.⁵⁸

Müşteri karlılık analizinin amacı, farklı müşterilerin yol açtığı kâr farklılığının, şirketin karar alma sürecine katkı sağlamak amacıyla belirlenmesidir. Bunun nedeni Her bir müşterinin satış gelirlerine yaptığı katkı ile işletme karlılığına katkısının genellikle eşit olmamasıdır. Bu durum stratejik karar noktasında müşteri karlılık analizini gerekli kılmaktadır.⁵⁹

3.2.3.2. Müşteri Karlılık Analizinin Aşamaları

Müşteri karlılık analizini amacı müşterileri maliyet nesnesi olarak kabul ederek neden oldukları gelirleri, giderleri, varlıkları ve borçları ilgililik durumlarına göre onlara atamaktır. İşletmeler bu amaçla maliye ve muhasebe sistemleri geliştirmekte ve gerekli bilgileri elde etmektedirler.

57 Hamdi Erdin Gündüzi, Müşteri Karlılık Analizi, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 2002, Cilt.4, Sayı.3, s.67.

58 Melek Akgün, "Bağımsız denetim Firmalarında faaliyet tabanlı Müşteri karlılık analizi" *Muhasebe ve denetime bakış dergisi*, Nisan 2004,s.31

59 Akgün, s.31.

Müşteri karlılık analizinin birinci aşamasında, müşteri veya müşteri gruplarından elde edilen gelirler her müşteri veya müşteri grubu için ayrı olarak izlenir. Müşteri karlılık analizinin ikinci aşamasında ise müşteri ve müşteri gruplarına ait olan maliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Müşterilere ait maliyetlerin belirlenmesi aşamasını iki kısma ayırmakta ve öncelikle ürün maliyetlerinin daha sonra pazarlama ve satış gibi giderlerin hesaplanarak ilgili müşterilere aktarılması gerektiğini belirtmektedir.⁶⁰

3.2.3.3.Müşteri Karlılık Analizinin Faydaları

Müşteri karlılık analizi işletme yöneticilerine çeşitli konularda yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar öncelikli olarak bireysel müşteri karlılıklarıyla ilgili olmakta ve işletme karına olan katkılarının hesaplanması olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda müşteri karlılık analizinin işletme yöneticilerine müşterileriyle ilgili önceliklerin belirlenmesi kararlarına da yardımcı olduğu belirtilmektedir. Bu öncelikler özellikle müşteri ilişkileri yöntemi ve ilişkisel pazarlama kararlarında gözlemlenmekte işletme yöneticileri müşteri karlılık analizi sonuçlarına göre bu konularla ilgili programlarını tekrar gözden geçirmektedirler müşteri karlılık analizinin fiyatlama politikalarının da içinde bulunduğu çeşitli stratejik pazarlama kararlarında, müşteri ilişkileri programlarının yeniden planlanmasında, müşterilerle ilgili elde tutma ve vazgeçme kararlarında kullanılacak önemli bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra işletme maliyetlerinin ve gelirlerinin kontrol edilmesiyle ilgili çeşitli faaliyetlerde alınacak kararlara olumlu etkisinden dolayı da işletmelerin önem vermesi gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.⁶¹

Müşteri karlılık analizi, pazarlama yöneticilerinin müşteri portföylerini daha etkin yönetmeleri için onlara bir takım olanaklar sağlamaktadır. Günümüzde yöneticiler, sadece geleneksel muhasebe verilerine dayanarak şirketlerini başarılı bir şekilde yönetememektedirler. Küreselleşme, artan rekabet ortamı, daralan kar marjları ve

60 Koşan, s.41.

61 Koşan, s.49

müşteri bağlılığının azalması gibi olgular, müşteri karlılık analizi gibi yeni muhasebe yaklaşımlarını da beraberinde getirmektedir. Müşteri karlılık analizi ile müşterilerden elde edilen gelirler ve müşteri maliyetleri izlenerek raporlanmaktadır.

Ekonominin durgunlaştığı dönemlerde, birçok şirket yöneticisi müşteri ilişkilerini geliştirmek ve müşteriye çekebilmek için maliyeti yukarı çeken hizmetler sunmaktadırlar. Bu dönemde birçok yönetici bu pahalı uygulamaların, müşterilerden elde ettikleri gelirin ve karlılığın artırılıp artırılmadığı konusunda hiçbir araştırma yapmamaktadır. Günümüzde ise artan rekabet ve ürün çeşitliliği işletmelerin hem pazar paylarını hem de karlılıklarının ne oranda etkilediği daha fazla kar elde etmek isteyen işletmeler tarafından düşünülmektedir. İşletmenin en yüksek seviyede kazanca ulaşabilmesi, stratejik pozisyonların güçlendirilebilmesi için potansiyel müşterilerinin ve gelecekteki müşterilerinin karlılığını en iyi şekilde anlaması gerekmektedir. Yönetim muhasebesi başarıların arttırmak, müşteri karlılık analizini geliştirerek sağlanmaktadır.⁶²

3.2.3.4.Müşteri Maliyetleri

Geleneksel yöntemlerle yapılan karlılık analizleri, satış sonucu elde edilen tutardan satışa ait maliyeti çıkararak brüt karı hesaplamakta daha sonra faaliyetle ilgili oluşan giderlerin çıkarılmasıyla net kar rakamına ulaşmaktadır. Müşteri karlılıkları belirlenirken ise müşterilere ait maliyetler müşteri bazında dikkate alınmadan satış rakamlarına orantılı olarak müşterilere yüklenmekte ve müşteri karlılıkları bulunmaktadır. Bu durum satış yapılan her müşterinin neden olduğu maliyetler aynı oranda değişeceği için karlı olan bir işletmenin bütün müşterilerinin buna paralel olarak karlı olacağı anlamına gelmektedir.

Tablo 9 Müşterilerin İşletmeye Maliyetleri Açısından Özellikleri

Hizmet Maliyeti Yüksek Müşteriler	Hizmet Maliyeti Düşük Müşteriler
Özel ürünler sipariş ederler	Standart ürünler sipariş ederler
Sipariş miktarları küçüktür ve sipariş verme zamanları belirsiz	Sipariş miktarları büyüktür ve sipariş zamanları daha belli
Özel teslimat	Standart teslimat
Teslimat şartları değişir	Teslimat şartlarında değişiklik olmaz
Satış öncesi desteği çoktur	Satış öncesi desteği çok az veya yoktur
Satış sonrası desteği çoktur	Satış sonrası desteği yok veya çok az
İşletmeyi stok bulundurmaya zorlar	Stoğa gerek olmadan satış kadar üretim
Yavaş öderler	Vaktinde öderler

Yukarıdaki tabloda görülen çeşitli neden ve nedenlerden dolayı hizmet maliyetleri müşteri veya müşteri grupları açısından farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla bu durum, müşteri ve müşteri gruplarının karlarının ve işletme karına olan katkılarını farklı olmasını sağlayacaktır.

Müşteri karlılık analizinde maliyetlerin belirlenmesi esnasında önemli olan üretimle ilgili direkt maliyetler haricinde ortaya çıkan müşteri maliyetlerinin ilgili müşteri veya müşteri grubuna doğru olarak dağıtılmasıdır. Bu yüzden öncelikle, bahsedilen müşteri maliyetlerinin uygun bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Müşterilerle ilgili maliyetler çeşitli kaynaklarda “müşteri maliyet hiyerarşisi” olarak şu şekilde sıralanmaktadır.

Üretimle ilgili maliyetler
Satışla ilgili maliyetler,
Hizmetle ilgili maliyetler,
Müşteri ilişkileriyle ilgili maliyetler,
İşletmenin devamı için gerekli maliyetler.⁶³

63 Koşan, s.42.

4. FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ

4.1. FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ

4.1.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tanımı

Endirekt maliyetlerin dağıtımında hacim esasına dayanan maliyet sistemleri kullanıldığında mamulün hacminde bir değişiklik meydana geldiğinde mamul maliyetleri de değişmektedir. Buradan hareketle hacim esasına bağlı kalmadan dağıtılacak maliyetler için maliyetlerin mamullere gerçekleştirilen faaliyetlere göre yüklenmesini sağlayan faaliyet tabanlı maliyet sistemleri geliştirilmiştir. Bunlardan en önemlilerinden biri Faaliyet Tabanlı Muhasebe Maliyet'dir.⁶⁴

Faaliyet tabanlı maliyet sistemi geniş bir perspektifle şöyle tanımlanabilir :

“Faaliyet tabanlı maliyet sistemi, bir işletmeye ait faaliyetler ve mamuller ile ilgili veri tabanını oluşturan, işleyen ve onu koruyan bir bilgi sistemidir. Faaliyet tabanlı maliyet sistemi gerçekleştirilen faaliyetleri tanımlar, bu faaliyetlerle ilgili maliyetleri izler ve bu faaliyetlere ait maliyetlerin mamullere yüklenmesinde çeşitli maliyet dağıtım anahtarları kullanır. Bu dağıtım anahtarları, mamullerle ilgili faaliyet tüketimlerini yansıtır. Bir faaliyet tabanlı maliyet sistemi, yönetim tarafından hem mamuller hem de faaliyetlerle ilgili çeşitli amaçlar için kullanılır.”⁶⁵

Faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM), değer yaratan faaliyetlere odaklanan, onları iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan ve stratejik kararların etkin olarak alınmasını sağlayan bir yöntemdir. FTM, toplam ürün maliyetini oluşturan endirekt üretim maliyetlerinin, diğer deyişle Genel Üretim Maliyetlerinin mamüllere yüklenmesiyle ilgili bir yöntemdir.⁶⁶

64 Rüstem Hacirüstemoğlu, **Maliyet Muhasebesi**, İstanbul :Dizgi-Baskı-Gilt Ders Kitapları A.Ş. Tesisleri,1995 s.328

65 Sami Karacan, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi,2000) s.40.

66 Şakrak Münir, **Maliyet Yönetimi**, İstanbul:Yasa Yayıncılık, 1997.s.176.

FTM Sistemi, ürün maliyetlerinin hesaplanmasına yönelik bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, FTM Sistemi, toplam ürün maliyetlerini oluşturan indirekt unsurların yani genel üretim giderlerinin ürünlere yüklenmesinde karşılaşılan problemleri ortadan kaldıracak bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Başka bir kaynağa göre, FTM sistemi işletme yöneticilerin ihtiyaç duydukları en doğru bilgiyi üretecek, geleneksel maliyet sistemlerine alternatif olarak ortaya çıkmış bir maliyet sistemi olarak tanımlanmaktadır⁶⁷

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

İşletmelerin rekabet koşullarında işletme içerisinde verilen tüm kararların yanında pazarlama da stratejik kararlar alması gerekmektedir. Bu kararlar verilirken ürün, hizmet ve müşteri maliyetleri etkilidir. Bu durumda faaliyet tabanlı maliyetleme; muhasebe ve pazarlama arasındaki bilgi boşluğunu dolduran bir köprü olarak değerlendirilmektedir. Hem ürün maliyetleme hem de müşteri maliyetleme konusunda, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uygulanarak kesin sonuçlara ulaşılmaktadır. Faaliyet tabanlı yönetim sistemini kuran veya uygulayan işletmeler;

1. Faaliyetlerin ve iş süreçlerinin maliyeti,
2. Katma değer yaratmayan faaliyetlerin maliyeti,
3. Faaliyetlere dayalı performans ölçümü,
4. Doğru ürün/hizmet/müşteri maliyeti,

67 Koşan, s.57.

5. Maliyet sürücüleri gibi beş temel bilgi çıktısına ulaşmaktadır.⁶⁸

Genel anlamda faaliyete dayalı maliyet sistemi, bir işletme bünyesindeki faaliyetlerin maliyetini hesaplayan ve bu maliyetleri mamullere ve müşterilere yansıtan bir muhasebe teknolojisi olarak tanımlanabilir. Yani yöntemin temel mantığı, faaliyetlerin belirli maliyetle elde edildiği, mamul ve müşterilerin farklı oranda faaliyet tükettiği esasına dayanır. Geniş anlamda ise faaliyet tabanlı maliyet sistemi şöyle tanımlanabilir;

“Bir işletmeye ait faaliyetler ve mamuller ile ilgili veri tabanını oluşturan, işleyen ve onu koruyan bir bilgi sistemidir. Faaliyet tabanlı maliyet sistemi gerçekleştirilen faaliyetleri tanımlar, bu faaliyetlerle ilgili maliyetleri izler ve bu faaliyetlere ait maliyetlerin mamullere yüklenmesinde çeşitli maliyet dağıtım anahtarları kullanılır. Bu dağıtım anahtarları, mamullerle ilgili faaliyet tüketimlerini yansıtır. Bu faaliyet tabanlı maliyet sistemi, yönetim tarafından hem mamullerle hem de faaliyetlerle ilgili çeşitli amaçlar için kullanılır” biçiminde ifade edilmiştir.⁶⁹

4.1.2. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Gelişimi

Son yıllarda yöneticiler için düzenlenen seminerlerde gelişen ve değişen üretim ortamlarına bağlı olarak mamul maliyetlerinin çarpık ve yanlış hesaplandığına ilişkin çeşitli görüşler bilim adamlarınca ortaya konmuştur. Klasik maliyet sistemini kullanmanın ortaya çıkardığı bu çarpıklığı gidermek için de faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi üzerinde yoğunlaşmıştır.⁷⁰

4.1.3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Temel Prensibi

FTM Sisteminin basit olarak prensibi; ürün veya hizmetler faaliyetleri, faaliyetler ise kaynakları tüketirler olarak açıklanmaktadır. Bu sebeple geleneksel

68 Çakır, s.35.

69 Alper Tunga Alkan, “Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve KONPEN PVC yapı ve İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret Anaonim Şirketi Uygulaması” başlıklı yüksek lisans özeti, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:2005 Sayı:13 s.39

70 Karacan, , s.41.

yöntemlerden farklı olarak faaliyet havuzlarında toplanan maliyetler sonrasında ürün veya hizmetlere dağıtılmaktadır.

FTM Sisteminin başarılı olabilmesi için faaliyet ve faaliyet-maliyet ilişkilerinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Faaliyet kimi zaman fiziksel bir ürün üretmek için hammaddenin kullanılması olabileceği gibi bir hizmeti yerine getirmek için bir işçinin kullanılması da olabilmektedir. Sonuç olarak faaliyet, “işletmede oluşan ve gerekli kaynakları kullanarak değer yaratan işlerdir” şeklinde tanımlanabilmektedir.⁷¹

4.1.4. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Faydaları

FTM Sistemi, geleneksel sistemlerde maliyetlerin dağıtılmasıyla ilgili karşılaşılan çeşitli problemleri ortadan kaldırmak için, geliştirilmiş bu bağlamda değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, karlılığı arttırabilmek için katma değeri yüksek faaliyetleri kolaylaştırarak etkin ve verimli bilgi oluşturulması, problemlerin temel nedenlerinin saptanması, yetersiz maliyet dağıtımından kaynaklanan yanlışlıkların giderilmesi, kararlar için doğru maliyet bilgileri sağlanması gibi amaçları bulunan bir maliyet sistemi olarak açıklanmaktadır. Bu çerçevede böylesine amaçlara sahip bir maliyet sistemi olan FTM Sistemi işletmelere çeşitli faydaları beraberinde getirmektedir. Söz konusu bu faydalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- FTM Sistemi yöneticilere performans değerlendirme ve kararlarla ilgili kullanabilecekleri uygun verileri sağlamaktadır,
- FTM sistemi daha etkili bir yönetim için karışık yapıdaki maliyetleri ve bu maliyetlere neden olan faktörleri (maliyet taşıyıcıları) anlamaya yardımcı olmaktadır,
- FTM Sistemi geleneksel yöntemlerin gereken önemi vermediği üretimle ilgili olmayan pazarlama ve dağıtım maliyetleri ile ilgili geçerli bilgiler elde edilmesini sağlamaktadır,

71 Rüstem Hacırüstemoğlu ve Münir Şakrak, **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.26

- Sadece üretim işletmeleri için geliştirilmiş bir sistem değil hizmet işletmelerinde de kullanımı uygun ve geçerli bir sistemdir.
- Faaliyet, ürün ve müşteri karlılıklarının hesaplanmasında daha iyi sonuçlar vermektedir.

Mükemmel bir sistemin kurulması, beklenen amaçları yerine getirdiği halde işletme için fazla maliyetli olabilir dolayısıyla mükemmel bir sistem yerine faaliyetlerin düzgün gruplandırılarak en uygun ve verimli FTM Sisteminin kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir.⁷²

FTM sağladığı yararlar şöyle belirtilebilir.

- Daha sağlıklı mamul maliyetleri,
- Üretim koşullarının anlaşılmasında gelişme,
- İşletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin açık fotoğrafı,
- Daha doğru kararların alınmasına yardımcı olma,
- Karara ilişkin maliyetlerin belirlenmesinde kolaylık,
- Mamul karlılığının ve ürün karmasının doğru belirlenmesi.⁷³

4.1.5. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Yapısı

FTM Sisteminde iki aşamadan söz edilmektedir. Bunlardan ilki belirlenen faaliyetler sonrasında oluşturulan faaliyet havuzlarında faaliyetlere ait toplam maliyetlerinin belirlenmesi aşaması diğeri ise belirlenen bu maliyetlerin ürün, hizmet vb. maliyet objelerine, uygun maliyet taşıyıcıları ile aktarılmasıdır.⁷⁴

Faaliyete dayalı maliyet sistemi, maliyetleri ilk olarak faaliyetlere, daha sonra mamüllere yükleyen bir sistemdir. Bu nedenle sistemin yapısı iki aşamalı bir süreçten oluşur.

72 Koşan, s.61.

73 Şakrak , s.176.

74 Koşan, s.62.

Birinci aşamada faaliyetler tanımlanır ve endirekt faaliyetlerin maliyetleri maliyet havuzlarına paylaştırılır. Bu amaçla önce faaliyetler kategorilere ayrılır. Maliyetler, bu bölümlerle ilgili maliyetlerdir. Daha sonra homojen maliyet havuzları tanımlanır. Dolayısıyla, endirek faaliyetlerin bir maliyet havuzunda yer alabilmesi için bu faaliyetlerin mantıksal olarak birbirleriyle ilişkisi olması ve bu faaliyetlerin tüm mamüller için aynı tüketim oranına sahip olması gerekmektedir. İkinci aşamada, her bir maliyet havuzunda toplanan maliyetler mamüllere paylaştırılır. Bu paylaşımın yapılması için, öncelikle yapılması gereken, her mamülün tükettiği kaynak miktarının ölçülmesidir. Daha sonra birinci aşamada hesaplanan yükleme oranı ve bu ölçüler kullanılarak maliyetler mamüllere yüklenmiş olur.⁷⁵

4.2.FAALİYET TABANLI MALİYET SİSTEMİNİN YÖNETİMİ

4.2.1. Kuramsal Olarak Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi

Maliyet yönetim sisteminde amaç, yönetime kullanma amaçlarına uygun, geçerli ve doğru bilgiyi zamanında sağlamaktır. FTM Yönetimi bu amaç doğrultusunda FTM Sisteminin mantıki bir sonucu olarak geliştirilmiş faaliyetlerin yönetimine odaklanmış, işletme müşteri ve ürünlerinden daha fazla değer yaratarak karlılığı arttırmayı hedefleyen aynı zamanda yöneticilere kaynakların daha verimli kullanılabilmesi kararlarında yardımcı olacak bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde belirli faaliyetlere odaklanmak ve faaliyetlere ait maliyetlerin düşürülmesini sağlamanın yöneticiler oldukça önemli bir konu olduğu bunun ise FTM Yönetimi sayesinde başarılacağı vurgulanmaktadır. Ayrıca bu amaçla FTM Yönetiminin on yedi yılı aşkın bir süredir yönetim amaçlı olarak kullanıldığından bahsedilmektedir. Bu bağlamda FTM Yönetiminin işletmeler açısından önemi daha iyi anlaşılmaktadır.⁷⁶

Dar bir kapsamda FTM; üretim maliyetlerinin, çıktı, mamul ya da hizmetler olarak ifade edilebilen maliyet taşıyıcılarına, doğru olarak yüklenmesi için kullanılan bir

75 Alkan, s.39.

76 Koşan, s.71.

maliyetleme yaklaşımı olarak görülebilir. Buradaki birincil amaç, kârlılık analizine yöneliktir.⁷⁷

FTM'ye dayalı maliyet bilgilerinin kullanımı aşamasında ise **Faaliyet tabanlı maliyet yönetimi** (FTMY) yaklaşımına varılmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca hangi mamul ve hizmetlerin satılacağına karar vermeye yönelik değildir. Daha önemlisi, verimliliğin artırılmasına yönelik olarak, faaliyet ve süreçlerin değiştirilmesiyle ilgili fırsatların tanımlanmasına hizmet eder.⁷⁸

Tablo 10 79 FTM ile İlgili Görüşlerin Karşılaştırması

FTM Hakkındaki Yanlış Kamilar Olarak Değerlendirilen Görüşler	FTM ile İlgili Gerçekler Olarak Değerlendirilen Görüşler
FTM çok büyük ölçüde veri ve detay gereksinmesini ortaya çıkarır. Ayrıca da yönteme dayalı sistemin idamesi çok güçtür.	Raporlama detayı, güvenilirliği ve sıklığı; verilerin kullanılacağı kararların türü ve özelliklerine bağlıdır.
FTM verileri doğru ve tam olmalıdır.	Hassasiyetin zayıf olmasına göre, yaklaşık olarak doğruluk daha iyidir.
FTM, büyük veri yığınlarının toplanmasına yönelik olağanüstü bir çalışma sürecidir.	Faaliyet düzeylerindeki veri tabanına birkaç anahtar bağlantıyla birlikte, işletme süreçlerinde yer alanların katılımı, bilgi akışını büyük ölçüde kolaylaştırır.
FTM, karışıklığa yol açan farklı defter kayıtları yaratır.	Yönetim, hangi tür kayıt sisteminin kullanılacağı konusunda yönlendirici olabilir. Zamanla, firmalar yasal defter sistemlerini, faaliyet muhasebesi sistemi ile bütünleştireceklerdir.
Özel bir FTM bilgisayar yazılımına sahip olmadan FTM uygulanamaz.	İlk aşamada, öğrenme (alışma) süreci, finansal muhasebe verilerinin, faaliyetlere aktarılmasında elektronik tablolama yazılımlarını kullanabilir. Buna karşın, maliyet taşıyıcılarına periyodik maliyet akışı, network bazlı FTM yazılımına gerek gösterir.

77 Hacirüstemoğlu ve Şakrak, s.52.

78 Hacirüstemoğlu ve Şakrak, s.54.

79 Hacirüstemoğlu ve Şakrak, s.54.

Faaliyet tabanlı maliyetlemenin başlıca amaçları şunlardır;

- Düşük Katma değere sahip, diğer bir ifadeyle de mamul ve hizmet üretiminde değer yaratmayan faaliyetlere ait maliyetleri ortadan kaldırmak ya da en düşük düzeye indirmek,
- Karlılığı artırmak üzere gerçekleştirilen katma değeri yüksek faaliyetlerin kolaylaştırılmasında, etkin ve verimli bir bilgi tabanı sağlamak,
- Problemlerin temel nedenlerinin saptanmasını ve bu etkenlerin düzeltilmesinin sağlamak,
- Zayıf varsayımları ve yetersiz maliyet dağıtımından kaynaklanan yanlışlıkları ortadan kaldırmak
- Yöneticilerin kararlarını doğru verebilmeleri için doğru maliyet bilgileri sağlayabilmek.⁸⁰

4.2.2. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetiminin Faydaları

FTM Yönetiminin bir maliyet sisteminden öteye yönetim amaçlı kullanılabilen bir yöntem olduğu belirtilmektedir. FTM Sistemi yardımıyla elde edilen bilgiler FTM Yönetimi sayesinde işletmede meydana gelen faaliyetler ve işletmelerle ilgili daha kapsamlı bir görüş açısı yaratmaktadır. Bu çerçevede FTM Yönetimi sayesinde elde edilen maliyet bilgileri, ürün-hizmet hattı, müşteri ilişkileri, işlemlerin geliştirilmesi, pazar bölümlendirmesi, ürün, müşteri karışımı gibi birbirinden farklı stratejik ve operasyonel kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak, operasyonel kararları eldeki varlıkların en iyi biçimde kullanılması sonucu maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması ile ilgili kararlar, stratejik kararları ise karlılığı artırmak için faaliyetlere olan talepte değişiklik yaratmayı hedefleyen kararları olarak açıklanmaktadır.⁸¹

80 Hacirüstemoğlu ve Şakrak, s.55.

81 Koşan, s.71.

En uygun maliyet sistemi; ölçümleme maliyetlerini ve yetersiz maliyet bilgilerinden kaynaklanan yanlış karar kayıplarını en azlayan sistem olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda bir maliyet sistemi dört farklı fonksiyon yüklenebilmektedir.

- Periyodik finansal tablolar için maliyet bilgilerini sağlamak,
- Süreç kontrolünü kolaylaştırmak,
- Mamul maliyetlerini hesaplamak,
- Karara yönelik özel çalışmaları desteklemek.

Yukarıda sunulan kapsamda, bir maliyet sisteminin tasarımında FTM yönteminin belirleyici olma rolü, zaman geçtikçe artmaktadır. Çünkü endüstriyel ortamda yaşanan hızlı değişim, en uygun maliyet sistemini etkileyen, ölçümleme maliyetleri, hatalı kararların maliyeti ve mamul farklılıkları gibi üç önemli faktörde sürekli bir değişime öncülük etmektedir.

Böyle bir ortamda da; FTM yöntemine dayalı maliyet sistemlerinden üç önemli katkı sağlanabilir:

- Daha sağlıklı mamul maliyetleri,
- Üretim koşullarının anlaşılmasında gelişme ve,
- İşletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin açık bir fotoğrafı.

FTM sistemleri, işletmelere oldukça değerli ekonomik bilgiler sağlamaktadır. Özellikle müşteri tatmin programları, mamul-hizmet ve faaliyet çeşitliliği karışımlarının uzun dönemde alt kademeye sağladığı katkı, süreç ilerlemelerinde etkili bir rol oynar. Fakat FTM bilgisi, elbetteki yöneticilerin bugünkü rekabet ortamında işletmelerini ayakta tutması ve başarılı olması için gereksinim duyduğu tek veri değildir. Başarılı

olabilmek için FTM bilgisinin, gelirler, müşteri tercihleri, kalite ve konjonktor dalgalanmaları ile birlikte nasıl bütünleştirileceğinin öğrenmeye çalışılması gereklidir.⁸²

4.2.2.1. Faaliyet Analizi

FTM Yönetiminin amaçlarından bir tanesi işletme faaliyetlerinin analizidir. Bu bağlamda işletmenin mevcut faaliyetleri çeşitli hesaplamalar ve analizler sonrasında değer yaratan ve değer yaratmayan faaliyetler olarak gruplandırılmakta sonrasında maliyet düşürme ve kalite yükseltme aşamalarında dikkate alınmaktadır. Değer yaratmayan faaliyetler belirli miktarda süre ve maliyet kullanımı zorunlu kılan buna karşın ürün veya hizmetin pazardaki değerinde herhangi bir artışa sebep olamayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Faaliyet analizi sayesinde değer yaratan faaliyetleri belirleyen işletmeler bu faaliyetleri arttırıcı yönde çalışmalar yapabilecek değer yaratmayanları ise ortadan kaldıracaktır. Değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması bu faaliyetlere ait maliyetlerinin de yok olması anlamına gelmektedir. Çünkü değer yaratmayan faaliyetler işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin kalitesi, performansı ve değerinde herhangi bir azalmaya sebep olmayacağından bunların belirlenip analizi sonucu değer yaratmadıklarına karar verilmesi ve elimine edilmesi bu faaliyetler için katlanılan maliyetlerin sıfırlanması anlamına gelmektedir.⁸³

4.2.2.2. Bütçeleme ve Sapma Analizi

FTM Yönetiminin kullandığı ve fayda sağladığı alanlardan bir diğeri bütçeleme ve sapma analizi olarak açıklanmaktadır. FTM Yönetiminin bir parçası ve FTM Sisteminin bir uzantısı olarak düşünülen faaliyet tabanlı bütçeleme kısaca kaynakların belirlenen faaliyetlere göre bütçelenmesi olarak tanımlanmaktadır Böylelikle bütçelenmiş olan faaliyetler gerçekleşen tutarlarla karşılaştırılarak hangi süreçlerin, faaliyet veya faaliyetlerin verimsiz olduğu hususunda bilgi sahibi olunabilecek ve gerekli iyileştirmeler yapılabilecektir.⁸⁴

82 Karacan, s.89.

83 Koşan, s.72.

84 Koşan, s.74.

4.2.2.3. Müşteri Karlılık Analizi

FTM Sisteminin FTM Yönetiminde kullanım amaçlarından birisi de müşteri karlılık analizi olarak açıklanmaktadır. FTM Sistemi işletmede üretilen ürün ve hizmetlerin gerçek maliyetlerini hesapladığı için ürün ve hizmetlerin karlılıklarını daha doğru hesaplayabilmekte müşterilerle, hizmetlerle, ürünlerle ve dağıtım kanalları ile ilgili yerinde kararların alınmasını sağlamaktadır. FTM Sistemi geleneksel yöntemlerin aksine müşterilere ait giderleri doğru maliyet taşıyıcıları vasıtasıyla ilgili oldukları ürün veya hizmetle ilişkilendirdiği için müşterilerle ilgili alınacak kararlarda ve müşteri karlılıklarını belirlenmesinde doğru sonuçlar alınmasını sağlamaktadır. Bu konuyla ilgili olarak Kaplan ve Cooper, FTM Sisteminin sağlayacağı fırsatları şu şekilde sıralamaktadır:

- Yüksek karlı müşterilerin korunması, elde tutulması,
- Yüksek maliyete sahip hizmetlerin yeniden fiyatlanması,
- Düşük maliyete sahip hizmetler için indirim yapılması,
- İşbirliği içindeki müşterilerin sürekli kazanılması için pazarlık yapılabilmesi
- Sürekli kaybettiren yani karsız müşterilerin rakiplere bırakılması,
- Karı yüksek olan müşterilerin belirlenerek rakiplerden alınması.⁸⁵

4.2.3. Geleneksel Ve Faaliyet Tabanlı Karlılık Analizinin Farkları

Tablo 11 Geleneksel ve FTM Sisteminin karşılaştırılması 86

GÜG'nin Geleneksel Olarak Dağıtılması	GÜG'nin FTM Sistemi ile Dağıtılması
Maliyetlerin toplanması için maliyet merkezleri belirlenir. Maliyet merkezleri fonksiyonları gereği üretim veya hizmet bölümü maliyet merkezleri olarak tanımlanmaktadır.	Ürünler ve hizmetler için gerekli olan işletme faaliyetleri ve her işletme faaliyetine ait maliyetlerin toplandığı maliyet havuzları belirlenir.
Maliyetler belirlenen maliyet merkezlerinden toplanır.	Maliyetler belirlenen maliyet havuzlarında toplanır.
Her maliyet merkezi için dağıtımda kullanılacak her direkt işçilik saati için maliyet ölçüsü hesaplanarak genel üretim gideri için dağıtım oranı belirlenir.	Her maliyet havuzuna ait bir maliyet taşıyıcısı belirlenir.
Toplam bölüm maliyeti belirlenen oran yardımıyla ürünlerin bölüm maliyetini tüketimlerine göre (örneğin gerekli olan çalışma saati) dağıtılır.	Maliyet havuzlarında toplanan maliyet ürün veya hizmetlerin bahsedilen faaliyet kullanma miktarına göre belirlenen maliyet taşıyıcısı yardımıyla ürün veya hizmetlere dağıtılır.

Geleneksel maliyetleme sistemi, kullanılan kaynakları etkileyen tek faktörün Üretim hacmi olduğunu (yani ne kadar birim üretilirse o kadar fazla üretim maliyetine katlanılacağını) kabul eder. Faaliyet tabanlı maliyet sistemi, kaynak kullanımının çok sayıda nedeninin bulunduğunu ve bunlardan birisinin üretim hacmi olduğunu ifade etmektedir. Nitekim geleneksel maliyetlemede genel üretim maliyetleri için yalnızca tek bir maliyet havuzu bulunurken, faaliyete dayalı maliyetlemede çok sayıda maliyet havuzu yer almaktadır. Geleneksel maliyetleme sadece bir tek maliyet dağıtım anahtarı kullanmakta ve o da üretim hacmine bağlı olmaktadır. Geleneksel maliyetlemeye göre ortak maliyet dağıtım anahtarı üretilen birim sayıları, direkt işçilik saatleri ve makine

saatleridir. Faaliyet tabanlı maliyet sisteminde ise her bir maliyet havuzu için bir tane olmak üzere birkaç maliyet dağıtım anahtarı kullanılır. Sonuç olarak, geleneksel maliyetleme yalnızca bir tek maliyet dağıtım anahtarı kullanarak ürün maliyetlerini hesaplar, faaliyet tabanlı maliyet sistemi ise çeşitli maliyet havuzları için farklı maliyet dağıtım anahtarı kullanarak ürün maliyetleri tespit eder. Kısaca geleneksel maliyet sisteminde mamuller kaynakları tüketirken, faaliyet tabanlı maliyet sisteminde faaliyetler kaynakları tüketir, mamuller faaliyetleri tüketir.⁸⁷

4.2.4. Faaliyete Dayalı Hizmet Maliyetinin Ölçülmesi

Faaliyet muhasebesinin temel varsayımı; kaynakların faaliyetler tarafından tüketildiği, malzeme ve faaliyetleri de ürünler tarafından tüketildiğidir. Bu hizmetin yerine getirilmesinde kullanılan faaliyetlerin tanımlanması ve bunların ne kadar tüketildiğinin belirlenmesi işlemleri, izleme olarak ifade edilmektedir.

Maliyetler son maliyet amacı için (ürün veya müşteriler), oluşturulan bir Faaliyet raporu aracılığıyla izlenmektedir. Faaliyet raporu, işletmenin üretim yapmak, üretim süreçlerini gerçekleştirmek veya bir müşteri hizmetini yerine getirmek gibi işlevlerinde tüketilen her bir faaliyetin miktarını ve sırasını açıklar. Bu raporda yer alan faaliyet miktarları, daha önce belirlenen (birinci aşamada) faaliyet başına maliyetlerle çarpılarak maliyetlendirilir. Böylelikle bir hizmetin yerine getirilmesi için tüketilen tüm faaliyetlerin maliyetleri belirlenir ve bunların toplamı da hizmetin maliyetini oluşturur.⁸⁸

4.2.5. Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi

Faaliyet tabanlı müşteri karlılık analizi ile her bir müşteriye satılan ürün veya hizmetlerin müşteri düzeyindeki getirileri toplanmaktadır. Aynı ayrı her bir müşteriye ürünün ulaşabilmesi ve satılabilmesi için yapılan harcamalar bu toplamdan düşülerek müşteri bazlı karlılık analizleri yapılmaktadır. Yapılan bu analiz yöntemi ile maliyet

87 Özkan Azzem ve Semra Aksoylu, "Kazien ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği", *Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt:4, Sayı 3, Eylül 2002, s.55.

88 Karacan, s.114.

iyileştirilmesi gereken müşteriler tespit edilerek karsız müşterilerin elenmesi sağlanmaktadır.

Müşteri karlılık analizi, faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemine göre yapılırken aşağıdaki aşamalardan geçmesi gerekmektedir.⁸⁹

4.2.5.1. Müşteri İle İlgili Faaliyetlerin Maliyetlerinin Belirlenmesi

Faaliyetler, işletmeler ile müşteriler arasındaki bağıdır. Faaliyetlerin maliyetleri belirlenirken, büyük defterdeki tüm hesapların incelenmesi gerekmektedir. Hangi faaliyetin hangi maliyet ile ilişkilendirileceği ve faaliyetlerin her birinin maliyetleri bulunmaktadır. Müşteri ile ilgili maliyetlerinin belirlenmesinin aşamaları ile aşağıda açıklanmaktadır.⁹⁰

Aşama 1. Kaynak Havuzlarının Tanımlanması

Müşteri karlılık analiz yöntemi olan faaliyet tabanlı maliyetlemenin ilk adımı kaynak havuzlarının tanımlanmasıdır. Kaynak havuzunun tanımlanması için işletmenin içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ayrıştırılarak birbirine benzeyen faaliyetlerin kümelenmesi gerekmektedir.

Aşama 2. Tanımlanan Kaynak Havuzuna Göre Hesap Dağılımının Yapılması

Kaynak havuzu tanımlanır tanımlanmaz, kaynak havuzlarının içerisinde hangi hesapların olduğuna dair bir hesap çizelgesi yapılmaktadır

Aşama 3. Faaliyetlerin Tanımlanması

89 Çakır, s.54.

90 Çakır, s.54.

Faaliyetler, kaynak havuzu ile müşterinin maliyetleri arasında aracılık etmektedir. Bütün faaliyetler işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir.

Aşama 4. Kaynak Sürücülerinin Tanımlanması

Tüm kaynak havuzları için kaynak sürücüleri tanımlanmaktadır. Kaynak havuzunun, kaynak tüketimi ifade eden kaynak sürücüleridir.

Aşama 5. Tanımlanan Faaliyetlere Göre Kaynak Dağılımı

Kaynak havuzunda hesaplar, kaynak sürücülerinin büyüklüğüne göre ürünlere veya hizmetlere dağıtılmaktadır. FTMS, bir maliyet hesaplama metodu olarak büyük defterdeki hesapların ürünlere dağılış biçimini geliştirmektedir

Aşama 6. Faaliyet Maliyetlerinin Belirlenmesi

Kaynak havuzlarının belirlenmesiyle faaliyetler tasarlanmış olmaktadır. Bundan sonraki aşama, faaliyetlerin maliyetinin hesaplanmasıdır. Her bir kaynak, maliyet ile sonuçlanan bir faaliyet ile eşleşmektedir

4.2.5.2. Müşteri Maliyetlerinin Belirlenebilmesi için Aşamalar

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

Her ürünün veya hizmetin aynı tür veya aynı seviyede faaliyet gerektirmediği kabul edildiğinde, sonraki adım olan müşterilere kaynak dağılımı yapılırken her müşterinin tüketiminin farklılaşabileceği görülmektedir. Siparişlerin büyüklüğü ve sayısı, satış ziyaretlerinin sayısı ve çeşitli diğer hizmetler bir müşteriden diğerine farklılık göstermektedir. Bu nedenle, aynı fiyattan aynı ürün karışımını satın alan ve

satım alımlarında aynı kar marjlarına sahip iki müşterinin farklı ilişki maliyetleri dolayısıyla farklı müşteri karlılığı seviyeleri belirlenmektedir.

Aşama 1. Müşterilerin Tanımlanması

Müşteriler, maliyet ve gelir oluşturan ürün ve hizmetlerin kullanıcıları olarak tanımlanmaktadır.

Aşama 2. Faaliyet Sürücülerinin Tanımlanması

Faaliyet sürücülerini, müşteriler tarafından tüketilen faaliyetler arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır.

Aşama 3. Müşterilerin Tanımlarına Göre Dağılım Yapılması

Önceki adımda tanımlanan faaliyet sürücülerini, müşteri için yapılan faaliyetlerin miktarının belirlenmesi sağlanmaktadır.

Aşama 4. Müşteri Maliyetlerinin Belirlenmesi

Her faaliyet, faaliyet maliyetleri ile müşteriyi bir araya getirmektedir. Faaliyet maliyetlerinin toplamı, müşteri maliyetlerini belirlemektedir.

5. ARACI KURUMLARDA MÜŞTERİ TABANLI KARLILIK ANALİZİ UYGULAMASI

5.1. GENEL AÇIKLAMA

Uygulamanın yapıldığı aracı kurum sermaye piyasalarında hizmet veren en büyük aracı kurumlardan biridir. Aracı kurumda yürütülen bu uygulama 31.12.2008 tarihli verileri göstermektedir. Elde edilen veriler bir yıllık süre içerisinde ulaşılan gerçek verilerdir.

Çalışmanın başında öncelikle örnek aracı kurumun mevcut hesaplamalarına ilişkin bilgiler verilmiş daha sonra bu aracı kurum için daha sağlıklı ve daha iyi bilgi verebilecek bir klasik sistem oluşturulması yoluna gidilmiştir. Klasik sistemin yetersizliğini ortadan kaldırabilmek ve daha iyi bir maliyetleme yapısının oluşturulması için FTM yaklaşımına göre maliyetlerin dağıtılması çalışmaya konu edilmiştir.

Şirket bireysel ve kurumsal yatırımcı tabanı ve müşteri merkezli yatırım bankacılığı anlayışı ile

- Sermaye piyasası araçlarının alım satımına aracılık (yurtiçi ve uluslararası piyasalarda hisse senedi, sabit getirili menkul kıymet ve türev araçlar)
- Yatırım danışmanlığı
- Portföy Yöneticiliği
- Kurumsal Finansman
- Araştırma

hizmetlerini yatırımcılarına sunmaktadır.

Şirketin çalışan sayısı 301'dir. Şirketin merkez dışı örgütlenmesi şubelerden oluşmakta olup 6 tane şubesi bulunmaktadır.

Şirket tarafından kullanılan sisteme Her bir müşteri için kişisel bilgileri tanımlanmaktadır. Bu bilgiler; müşterinin kimlik bilgileri, iletişim adresi, aracı kurumdan aldığı hizmet türlerine göre imzalamış olduğu sözleşmeler, aldığı hizmet karşılığında ödeyeceği komisyon oranlarıdır. Her bir müşteriye müteselsil sıra numaralı hesap numarası verilir. Aracı kurumu oluşturan bölümler ve yapılan işler aşağıdaki gibidir;

Operasyon Müdürlüğü; Şirketin hedef ve stratejilerine uygun operasyon yapısını oluşturarak işlemlerin mevzuat, kanun, yönetmelikler ve kurumun kural ve prensiplerine uygun olarak; hızlı, kaliteli ve eksiksiz olarak gerçekleştirilmesine yönelik operasyonel düzenlemeleri yapmak. Yatırımcı ve Şirket adına yapılan yurtiçi ve yurtdışı menkul kıymet alım-satım işlemlerinin Şirket bilgi sistemi ve ilgili takas kuruluşu kayıtlarını gerçekleştirmek, takas borç miktarlarının belirtilen saatler içerisinde kapatılmasını sağlamak ve gerçekleşen işlemler kapsamındaki muhasebe kayıtlarını yaratmaktır.

Mali ve İdari İşler Müdürlüğü; Aracı kurum tarafından tüm muhasebe ve nakit işlemleri bu müdürlük tarafından yönetilir.

Yazılım ve Geliştirme Müdürlüğü; Kurumun kullanmış olduğu programın doğru ve eksiksiz çalışmasını ve ihtiyaç duyulan geliştirmelerin gerçekleştirilmesini sağlamak

Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü; Şirket kullanıcılarının oluşan her türlü teknik bildirimlerinin, mahiyetine bakmaksızın tek bir noktadan takibi ve yönlendirilmesini sağlamak, mevcut görev tanımları içerisinde çözülebilecek olanları derhal çözmek, diğer durumlar için ise bildirimini doğru teknik birime yönlendirerek takibi ve bilgilendirilmesini sağlamaktır.

Mevzuat ve Uygunluk Müdürlüğü; ilgili müdürlük kurum içerisinde aracı kurumların uymakla yükümlü olduğu kanunlarda meydana gelen değişiklikleri

duyurulmasından ve uygulamanın kanuna uygunluğunun belirlendiği hukuk departmanıdır.

Halka Arz ve Özelleştirme; Aracı kurumun halka arza aracılık edilmesi özelleştirilen şirketlerin satışına aracılık hizmeti veren müdürlüktür.

Stratejik Birleştirmeler ve Devralmalar; Şirketlerin birleşme ve devralmalarında danışmanlık hizmeti veren müdürlüktür.

Borsa ve Acente Müdürlüğü; Müdürlük aracı kurum tarafından IMKB ye müşteri hisse senedi emirlerinin broker aracılığı ile iletilmesi ve müşterisi olan bankanın emirlerinin iletilmesini sağlamaktadır.

Uluslararası Sermaye Piyasaları; Müşterilerin uluslararası piyasalarda işlemlerinin yapılması ve hesaplarına yansıtılmasını sağlamaktır.

Yurtiçi Sermaye Piyasaları; İlgili müdürlük yatırımcıların sabit getirili menkul kıymet alım satımlarını gerçekleştirir.

Portföy Yönetimi; sermaye piyasası düzenlemeleri paralelinde; finansal varlıklardan oluşan Şirket portföylerinin, her bir yatırımcı adına, yatırımcılarla yapılacak portföy yönetimi sözleşmesi çerçevesinde ve maddi bir menfaat sağlamak üzere vekil sıfatıyla yönetilmesi faaliyetlerinde uyulması gereken aracı kurumun kurallarını belirlemektir.

Yurtdışı Satış Müdürlüğü; Yurtdışı yerleşik yatırımcıların ulusal piyasalardaki işlemlerini organize eder.

Kurumsal İletişim; Kurumun hertürlü reklam, tanıtım, organizasyonundan sorumlu müdürlüktür.

Yatırım Danışmanlığı Müdürlüğü; Bu müdürlük, aracı kurum içerisindeki diğer müdürlüklerle, yatırım danışmanlığı faaliyeti ile ilgili olarak hareket edilmesi, değişen şartlar ve günün ihtiyaçları doğrultusunda oluşabilecek değişiklik ve düzeltme taleplerinin ilgili birimlere iletilmesi ve güncellenmesine yönelik çalışmalara aktif katılım sağlanması konularında; tavsiyelerin ve sermaye piyasası araçları hakkında yapılan yorumların yönlendirici nitelikte olması (bir diğer ifade ile sunulan tavsiye ve/veya yorumlar ile yatırımcının alacağı kararlar üzerinde etki yaratılması) ve belli bir kişinin, grubun veya portföyün ihtiyaçlarına yönelik olması gerekmektedir. Yatırım danışmanlığı, karşılığında herhangi bir maddi menfaat temin etmek suretiyle, yatırımcılara sermaye piyasası araçları ile bunları ihraç eden ortaklık ve kuruluşlar hakkında ve sermaye piyasası ile ilgili diğer konularda yönlendirici nitelikte yazılı veya sözlü yorum ve yatırım tavsiyelerinde bulunulması faaliyetini yürüten müdürlüktür.

Pazarlama Müdürlüğü; Aracı kurumun hedef yatırımcı kitlesine yönelik olarak gerekli pazarlama strateji ve faaliyetlerinin geliştirilmesi ve koordinasyonundan sorumlu müdürlüktür.

İnsan Kaynakları; Kurumun çalışan ihtiyacını karşılamak, maaş politikasını belirlemek, çalışanların eğitimlerini organize etmekte, kariyer planlamasını belirlemekten sorumludur.

Pay Sahipleri ve İlişkileri; Pay sahiplerine ilişkin kayıtların sağlıklı, güvenli ve güncel olarak tutulmasını sağlamak, Şirket ile ilgili kamuya açıklanmamış, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, pay sahiplerinin şirket ile ilgili yazılı bilgi taleplerini yanıtlamak, Genel kurul toplantısının yürürlükteki mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlamaktır.

Risk Yönetimi; Kurumun hedeflerinin gerçekleşmesini olumsuz etkileyecek her türlü riskin tanımlanması, gerçekleşme olasılığı ve olumsuz etkilerinin ölçülmesi ve uygun iç kontrol yöntemleriyle azaltılmasını sağlayan müdürlüktür.

Araştırma Müdürlüğü; Halka açık şirketlerin bilanço analizlerini, karlılık analizlerini yapmak, hisse senedinin geleceği ile ilgili konjonktür belirlemek.

Teftiş Kurulu Başkanlığı; Kurum faaliyetlerinin mevzuata uygunluğu, kurum varlıklarının korunması, kurum içindeki iç kontrollerin yeterli olup olmadığını denetler, üst yönetime raporlar.

5.2. ÖRNEK ARACI KURUMA AİT BİLGİLER

Örnek aracı kurumda dönem olarak **Aralık/2008** dönemi seçilmiştir. Bu döneme ilişkin olarak Aracı kurumun sunduğu maliyet verileri aşağıdaki gibidir.

Tablo 12 Aracı Kuruma Ait Maliyet Verileri

GİDERİN NİTELİĞİ	TUTARI
Hisse senedi işlem payları ve tescil ücretleri	918.597
Sabit getirili menkul kıymet işlem payları ve tescil ücretleri	743.878
Borsa Para Piyasası işlem payları	0
Takas ve saklama giderleri	1.277.634
Yabancı Menkul Kıymet İşlem Payları	3.628.540
Vadeli İşlem Komisyonları	2.050.650
Diğer pazarlama, satış ve dağıtım giderleri	0
Personel ücret ve giderleri	24.441.151
Yönetim Kurulu aylıkları	1.053.450
Kıdem tazminatı karşılığı	259.682
Amortisman ve itfa payı giderleri	1.054.038
Üyelik aidat, gider ve katkı payları	618.305
Teknik yardım ve danışmanlık gideri	1.569.751
Kira gideri	2.961.032
Haberleşme ve bilgi işlem giderleri	4.326.754
İlan ve reklam giderleri	1.353.694
Şerefiye itfa payı	0
Temsil ve ağırlama giderleri	444.415
Kırtasiye giderleri	444.791
Taşıt Giderleri	958.659
Bakım onarım giderleri	225.862
TOPLAM	29.113.351.510

Örnek aracı kurumumuz tüm sermaye piyasası araçlarının alım satımına aracılık ediyor olması sebebiyle bu çalışmada 10 farklı aracılık hizmeti içerisinde en fazla komisyon geliri elde edilmesini sağlayan ürünlerden “Hisse Senetleri” ve “Türev Ürünler” ele alınmış ve bu hizmetlerin maliyetleri üzerinde durulmuştur.

Bu uygulamanın amacı Aracı Kurumun aracılık faaliyeti kapsamında “Hisse Senetleri” ve “Türev Ürünler”in maliyet analizlerinin yapılması olarak tanımlanabilir.

5.3.GELENEKSEL YÖNTEME GÖRE MALİYETLERİN HESAPLANMASI

Bu bölümde aracı kurum tarafından şu an kullanılmakta olan maliyet sistemi anlatılmaktadır.

Aracılık hizmetleri ile ilgili gerekli bilgiler aşağıda verilmektedir.

Maliyet analizi yapılacak hizmetler	Hisse Senetleri (1) Türev Ürünler (2)
Hizmetin aracılık Komisyonu	Hisse Senetleri; İşlem Hacmi*0,002; 29.411.254,07 Türev Ürünler; İşlem Hacmi*0,001; 8.714.729,64
Ortalama İşlem hacmi	Hisse Senetleri; 14.705.627.035.-TL/Yıllık Türev Ürünler; 8.714.729.640- TL/Yıllık
İşlem Adedi	Hisse Senetleri; 7.200.000 Adet / Yıllık Türev Ürünler; 1.336.080 Adet/ Yıllık

Tablo 13 Hisse Senetleri Ve Türev Ürünlere Ait Direkt Maliyetler

	Hisse Senetleri	Türev Ürünler
Hisse Senedi İşlem Payları Ve Tescil Ücretleri	918.597,00	0
Vadeli İşlem Borsa Payı	0	2.050.650,00
Takas ve Saklama Giderleri	1.063.634,00	214.000,00
Haberleşme ve Bilgi İşlem Giderleri	3.591.206,00	735.548,00
Toplam(Yıllık)	5.573.437,00	3.000.198,00
Yıllık Emir sayısı	7.200.000,00	1.336.080,00
1 emir için direkt maliyet	0,77	2,25

Menkul kıymet piyasalarında yapılan işlemler için ilgili borsalara yapılan işlem adetleri ve işlem hacimleri üzerinden çeşitli masraf ve ücretler ödenmektedir. Bu ödenen ücretler içerisinde İşlem payları ve tescil ücretleri; yapılan işlemlerin tesciline ve işlemler üzerinden belirli oranda ilgili borsalar tarafından belirlenen pay yine ilgili borsalara ödenmektedir.

Yapılan işlemler karşılığında IMKB Hisse Senetleri piyasasında elde edilen yatırımcılara ait hisse senetlerinin saklanması (halka açık ve halka kapalı hisse senetlerin saklanması ayrı kuruluşlarda yapılmaktadır), sermaye artırımlarının gerçekleştirilmesi, türev ürünlerin teminatların saklanması hizmetlerinin verildiği Takasbank ve Merkezi Kayıt Kuruluşu'na bu hizmetleri karşılığında ödenen ücretler takas ve saklama giderlerinde gösterilmektedir.

Endirekt giderler aşağıdaki başlıklar halinde sınıflandırılmıştır.

- Personel ücret ve giderleri
- Yönetim Kurulu aylıkları
- Kıdem tazminatı karşılığı
- Amortisman ve itfa payı giderleri
- Üyelik aidat, gider ve katkı payları
- Teknik yardım ve danışmanlık gideri/Dışardan sağlanan fayda ve hizmetler
- Kira gideri
- İlan ve reklam giderleri
- Temsil ve ağırlama giderleri
- Kırtasiye giderleri
- Taşıt Giderleri
- Bakım onarım giderleri

Bu uygulamada tüm hesaplamalar 2008 yılında gerçekteşen işlemler baz alınarak yapılmıştır. Yukarıda sıralanan endirekt maliyetler şu şekilde hesaplanmaktadır.

a. Personel ücret ve giderleri;

Aracı kurumda “Hisse Senedi ve Türev Ürünler” aracılığı hizmetinde bulunabilmek için 150 yatırım danışmanı ve 6 sekreter çalışmaktadır. Ayrıca kurumda toplam 301 çalışan bulunmaktadır. Bu çalışanlardan 100 kişi de hisse ve türev ürünler alım satımında hizmet etmekte ve her ürüne eşit hizmet sağlamaktadır.

Yatırım Danışmanı Maliyeti	3500x12x150	: 6.300.000.- TL
Sekreter Maliyeti	1200x12x6	: 86.400.-TL
Diğer Kişiler Maliyeti;	(3500x12x100)/10x2	: 840.000.-TL
Toplam Maliyet		:7.226.400.-TL

b. Yönetim Kurulu aylıkları

Kurumun yönetim kurulu üyelerinin yıllık gelirleri 1.053.450.-TL'dir. Kurul üyelerinin her aracılık faaliyetine eşit hizmet verdiği varsayılmaktadır.

Yönetim Kurulunun Ücretleri (1.053.450/10)x2 **:210.690-TL**

c. Kıdem tazminatı karşılığı

Kurum tarafından çalışan personelin hak ettiği kıdem tazminatları bir borç ve gider karşılığı olarak bilançoda maliyet olarak ayrılmaktadır. Kurum yıllık 259.682.-TL kıdem tazminatı karşılığı ayırmıştır. Bu karşılığın eşit dağıtıldığı varsayılmaktadır.

Yatırım Danışmanı Kıdem Tazminat Karşılığı	863x150	: 129.410.- TL
Sekreter Kıdem Tazminat Karşılığı	863x6	: 5.176.- TL
Diğer Kişiler Kıdem Tazminat Karşılığı;	(863x100)/10x2	: 34.520.- TL
Toplam Maliyet		: 169.106.- TL

d. Amortisman ve itfa payı giderleri

Aracı kurumdan ilgili ürünlerin alım satımı için bilgisayar, faks, telefon gibi cihazlardan faydalanılmaktadır. Sözkonusu cihazlar ve bakımları için yıllık ayrılan amortisman ve itfa payı 1.054.038.-TL'dir. Hisse ve türev ürünler sözkonusu teçhizatların %80'inden yararlanmaktadır. Kullanılan ekipman için her yatırım danışmanı, sekreter ve diğer çalışanların amortisman ve itfa payları şöyledir.

Hisse alım satım için kullanılan ekipman amortisman bedeli (yıllık % 60):	505.938.-TL
Türev ürün alım satım için kullanılan ekipman amortisman bedeli (yıllık % 40):	337.292.-TL
Toplam Maliyet	843.230.-TL

e. Üyelik aidat, gider ve katkı payları

Kurumun sözkonusu hizmetleri yerine getirebilmek amacıyla üye olunan veri yayın kurum ve kuruluşlarına yıllık ödediği 618.305.-TL'dir. Bu gider tüm bölümlerde eşit kullanılmaktadır. Hisse ve türev ürün için düşen pay **123.661.-TL**'dir.

f. Teknik yardım ve danışmanlık gideri/ Dışardan sağlanan fayda ve hizmetler

Kurum tarafından sözkonusu hizmetlerin karşılanabilmesi amacıyla dış kurum ve kuruluşlara yıllık 1.569.751.-TL ödenmektedir. Bu gider tüm bölümlerde eşit kullanılmaktadır. Araştırma konumuz hizmetler yıllık **313.950.-TL**'lik kısmını kullanmaktadır.

g. Kira gideri

Kurumun kira gideri yıllık 2.961.032.-TL'dir. Kurumun Hisse Senedi alım satımının ve Türev Ürünler alım satımının yapıldığı katların toplam kira bedeli ise toplam kira bedelinin % 80 olup **2.368.826.-TL**'dir.

h. İlan ve reklam giderleri

Örnek aracı kurumun yıllık 1.353.694.-TL ilan ve reklam giderleri bulunmaktadır. Sözkonusu ilan ve reklam giderlerinin yarısı hisse senedi ve türev ürünler alım satım hizmeti amacıyla verilmektedir.

Hisse Senedi Reklam Gideri	338.423.-TL
Türev Ürünler Reklam Gideri	338.423.-TL
Toplam	676.846.-TL

i. Temsil ve ağırlama giderleri

Kurumdan hizmet alacak yatırımcılara sunulan temsil ve ağırlama giderlerinin %80'i bu iki ürün için gerçekleştirilmektedir. Yıllık temsil ve ağırlama gideri toplam 444.415.-TL'dir. Her iki ürüne eşit miktarda harcama dağıtılmıştır.

Hisse Senedi Reklam Gideri	177.766.-TL
Türev Ürünler Reklam Gideri	177.766.-TL
Toplam	355.532.-TL

j. Kırtasiye giderleri

Kurumun yıllık kırtasiye gideri 444.791.-TL'dir. Her aracılık edilen ürün alım satımı yapılan yerlerde eşit tüketildiği düşünülerek Hisse ve Türev Ürünler toplamına **88.958.-TL** yüklenmiştir.

k. Taşıtlı Giderleri

Kurumun yıllık taşıtlı gideri 958.659.- TL'dir. Her aracılık edilen ürün alım satımı yapılan yerlerde eşit tüketildiği düşünülerek Hisse ve Türev Ürünler toplamına **191.731.-TL** yüklenmiştir.

l. Bakım Onarım Giderleri

Kullanılan eşya, mobilya vs. diğerleri için yıllık toplam 225.682.-TL ödenmiştir. Her ürüne eşit dağıtılmıştır. Hisse ve türev ürün **45.172.-TL** yüklenmiştir.

Tablo 14 Endirekt Maliyetler

Endirekt Maliyetler	Tutar
Personel Ücret ve Giderleri	7.226.400.-TL
Yönetim Kurulu Aylıkları	210.690.-TL
Kıdem Tazminatı Karşılığı	169.106.-TL
Amortisman Ve İtfa Payı Giderleri	843.230.-TL
Üyelik Aidat, Gider Ve Katkı Payları	123.661.-TL
Teknik Yardım Ve Danışmanlık Gideri	313.950.-TL
Kira Gideri	2.368.826.-TL
İlan Ve Reklam Giderleri	676.846.-TL
Temsil Ve Ağırılama Giderleri	355.532.-TL
Kırtasiye Giderleri	88.958.-TL
Taşıt Giderleri	191.731.-TL
Bakım Onarım Giderleri	45.172.-TL
Toplam Endirekt Maliyetler	12.614.102.-TL

Yıllık İşlem Hacmi

Hisse senedi ve türev ürünlerde yıllık toplam 23.420.356.675.-TL işlem hacmi gerçekleşmektedir. Hisse senedi ve türev ürünler ilgili piyasalarda anlık olarak gerçekleştirilmektedir. Hisse senetleri için yıllık 7.200.000 adet emir, türev ürünler için ise 1.336.080 adet emir ilgili borsalara iletilmektedir. Bu durumda yıllık emir sayısı şu şekilde hesaplanmaktadır.

Hisse Senedi	7.200.000 Adet/Yıllık
Türev Ürünler	1.336.080 Adet/Yıllık
Toplam	8.536.080 Adet/Yıllık

Endirekt Maliyetler toplam işlem emir sayısı bazında direkt maliyetlere ilave edilmektedir. Bu dağıtım varsayımına göre işlem adedi başına yüklenmesi gereken endirekt maliyetler şu şekilde hesaplanır.

Endirekt Maliyet Yükleme Oranı:	$\frac{\text{Yıllık Endirekt Maliyet Toplamı}}{\text{Toplam İşlem Emir Sayısı}}$
Endirekt Maliyet Yükleme Oranı :	$\frac{12.614.102}{8.536.080} :1,48 \text{ TL}$

Bu hesaplamalara göre Hisse senedi ve türev ürünler alım satımına ait toplam maliyetler ve brüt satış karı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 15 Geleneksel Sisteme Göre Hisse ve Türev Ürünler Maliyet/Brüt Satış Karları

	Hisse Senedi	Türev Ürünler
Direkt Maliyet	0,77	2,25
Endirekt Maliyet	1,25	0,23
Toplam Maliyet	2,02	2,48
Elde Edilen Komisyon Geliri	4,08	6,52
Brüt Satış Karı	2,06	4,04

5.4. FAALİYET TABANLI MALİYETLEMENİN UYGULANMASI

5.4.1. Faaliyet Merkezlerinin Belirlenmesi

Aracı Kurumda yapılan aracılık faaliyetlerinden hisse ve türev ürünler üzerine faaliyetler incelenmiş ve uygulama kolaylığı sağlaması açısından benzer faaliyetler aynı faaliyet merkezlerinde toplanmıştır. Aşağıdaki tablo faaliyet merkezlerini göstermektedir.

Tablo 16 Belirlenen Faaliyetler ve Faaliyet Havuzları

Faaliyetler	Faaliyet Havuzları
F1-Yatırımcı Hesaplarının Açılması	<ul style="list-style-type: none">• Reklam ve ilan aracılığı ile hesap açmak isteyen yatırımcılara yapılan ziyaret• Merkezi Kayıt Kuruluşu, Takasbank, aracı kurumun bilgi sisteminde hesap açılması• Müşterilerin risk ve ürün tercihinin belirlenmesi• Belirlenen tercih seçimine göre yatırımcının ilgili yatırım danışmanına tahsis edilmesi
F2- Yatırımcıya İlgili Tahsislerin Yapılması	<ul style="list-style-type: none">• Yatırımcılara sağlanan teknolojik destek ve alt yapı sistemlerinin tahsis edilmesi, ilgili veri yayınlarının sağlanması• Yatırımcının uzaktan erişim kanalıyla emir verebilmesi için gerekli donanımın sağlanması
F3-Yatırımcı Verimliliğini Artırıcı Çalışmalar	<ul style="list-style-type: none">• Günlük IMKB ve VOB yorumlarının diğer bölümlerden yatırım danışmanlarına aktarılması• Yatırımcılara telefon, faks, email ortamında bilgi verilmesi
F4-Alım Satım Emirlerinin Yatırımcıdan Alınması	<ul style="list-style-type: none">• Yatırımcının telefon ile aranması/araması• Yatırımcıdan alınan emrin IMKB veya VOB'a iletilmesi amacıyla üye temsilcisine iletilmesi
F5-Gerçekleşen Emirlerin Hesaplara Aktarılması	<ul style="list-style-type: none">• IMKB ve VOB'dan gerçekleşen emirlerin işlem listelerinin ilgili kurumlardan aracı kuruma gelmesi• Gelen bilgilerin aracı kurum bilgi sistemine yüklenmesi• Operasyon birimleri tarafından gerçekleşen emirlerin yatırımcı hesaplarına aktarılması• Muhasebe müdürlüğü tarafından para giriş çıkışların banka aracılığı ile yapılması• Operasyonel hataların tespiti ve düzeltmeleri
F6-Yatırımcılara Bilgi Verilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Gerçekleşen emirlerin teyidi için yatırımcının aranması• Ekstrelerinin elektronik ortamda gönderilmesi• Aylık ekstrelerin yatırımcılara basılı olarak gönderilmesi• Bülten ve raporların gönderimi

5.4.2. Birinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi

Sözkonusu hizmetlere ait endirekt maliyetler, birinci aşama maliyet etkenleri yardımıyla faaliyet merkezlerine dağıtılır. Endirekt hizmet maliyetlerine ait birinci aşama maliyet etkenleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 17 Birinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi

Araştırma Konusu Hizmetlere Ait Endirekt Hizmet Maliyetleri	Birinci Aşama Maliyet Etkenleri
Personel Ücret ve Giderleri	çalışan sayısı
Amortisman ve İtfa Payı Giderleri	cihaz sayısı
Üyelik Aidat, Gider ve Katkı Payları	ürün sayısı
Teknik Yardım ve Danışmanlık Gideri	cihaz sayısı
Kira Gideri	kullanılan alan
İlan ve Reklam Giderleri	müşteri sayısı
Temsil ve Ağırılama Giderleri	müşteri sayısı
Kırtasiye Giderleri	müşteri sayısı
Taşıt Giderleri	müşteri sayısı
Bakım Onarım Giderleri	cihaz sayısı

Birinci aşama maliyet etkenlerinin faaliyetlere göre kullanımı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 18 Birinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Faaliyetlere Dağılımı

Faaliyetler	Çalışan Sayısı	Cihaz Sayısı	Ürün Sayısı	Kullanılan Alan	Müşteri Sayısı
F1	3 DİĞER, 1 SEKRETER, 15 YATIRIM DANIŞMANI	55 CİHAZ	0,3 ÜRÜN	600m2	500 müşteri
F2	2 DİĞER, 1 SEKRETER	4 CİHAZ	0,3 ÜRÜN	600m2	500 müşteri
F3	1 DİĞER, 35 YATIRIM DANIŞMANI, 1 SEKRETER	53 CİHAZ	0,3 ÜRÜN	600m2	500 müşteri
F4	50 YATIRIM DANIŞMANI	100 CİHAZ	0,3 ÜRÜN	3000 m2	500 müşteri
F5	2 DİĞER, 1 SEKRETER, 10 YATIRIM DANIŞMANI	24 CİHAZ	0,3 ÜRÜN	600m2	500 müşteri
F6	2 SEKRETER, 2 DİĞER, 40 YATIRIM DANIŞMANI	86 CİHAZ	0,3 ÜRÜN	600m2	500 müşteri
TOPLAM	150 YATIRIM DANIŞMANI 6 SEKRETER 10 DİĞER ÇALIŞAN	322 CİHAZ	2 ÜRÜN	6.000 M2*	3.000 müşteri**

*Toplam alanın % 80

**Toplam müşteri sayısı 5.500'dür.

Açıklamalar

1. Söz konusu aracı kurumum toplam müşteri sayısı 5.500'dür. Ancak ilgili ürünlerden komisyon geliri getiren müşteri sayısı 3.000'dir. Bu müşterilerin Her birinin vermiş olduğu emir komisyon geliri getirmektedir. Bu nedenle müşteri sayısı tüm faaliyet havuzlarına eşit dağıtılmıştır.

2. Aracı kurum toplamda 7.500 m2 üzerine kuruludur. Bunun araştırma konusu olan ürünler için kullanılan kısmı 6.000 m2'dir. Kalan kısım diğer faaliyet alanları için kullanılmaktadır.
3. Aracı kurumun faaliyette bulunduğu 10 ürün bulunmaktadır. Araştırma konusu olan 2 ürün için faaliyet havuzlarına eşit dağılım yapılmıştır.
4. Kurum içinde 402 adet cihaz kullanılmaktadır. Bunun 322 adedi konuyla ilgili ürünler için kullanılmaktadır.
5. Aracı kurum çalışanlarının 166 adedi araştırma konusu hizmetlerin yerine getirilmesi için çalışmaktadır. Diğer kalan kişi sayısı diğer ürünlere hizmet veren personel ve destek personeldir.

5.4.3. Faaliyet Maliyetlerinin Hesaplanması

Faaliyet maliyetlerinin bulunması amacıyla endirekt hizmet maliyetleri birinci aşama maliyet etkenleri kullanılmıştır.

a) Personel Ücret ve Giderleri

F1:	3 Diğer*3.500*12+1 Sekreter*12*1.200+15 Yatırım Danışmanı*12*3.500	770.400.- TL
F2:	2 Diğer*3.500*12+1 Sekreter*12*1.200	98.400.-TL
F3:	1 Diğer*3.500*12+1 Sekreter*12*1.200+35 Yatırım Danışmanı*12*3.500	1.526.400.-TL
F4:	50 Yatırım Danışmanı*12*3.500	2.100.000.-TL
F5:	2 Diğer*3.500*12+1 Sekreter*12*1.200+10 Yatırım Danışmanı*12*3.500	518.400.-TL
F6:	2 Diğer*3.500*12+ 2 Sekreter*12*1.200+40 Yatırım Danışmanı*12*3.500	1.792.800.- TL

b) Amortisman Ve İtfa Payı Giderleri

Cihaz birim maliyeti: 843.230/322

:2.618,7276

F1:	55 Cihaz*2.619	144.045,00
F2:	4 Cihaz*2.619	10.474,00
F3:	53 Cihaz* 2.619	138.807,00
F4:	100 Cihaz*2.619	261.900,00
F5:	24Cihaz* 2.619	62.856,00
F6:	86 Cihaz* 2.619	225.148,00

c) Üyelik Aidat, Gider Ve Katkı Payları

Birim Ürün Maliyeti: 123.661/2

: 61.830,5

F1:	0,3 Ürün* 61.831	18.549,30
F2:	0,3 Ürün* 61.831	18.549,30
F3:	0,3 Ürün* 61.831	18.549,30
F4:	0,3 Ürün* 61.831	18.549,30
F5:	0,3 Ürün* 61.831	18.549,30
F6:	0,3 Ürün* 61.831	18.549,30

d) Teknik Yardım Ve Danışmanlık Gideri

Birim Maliyeti: 313.950/322

: 973

F1:	55 Cihaz*973	53.515,00
F2:	4 Cihaz*973	3.892,00
F3:	53 Cihaz* 973	51.569,00
F4:	100 Cihaz* 973	97.300,00
F5:	24 Cihaz* 973	23.352,00
F6:	86 Cihaz* 973	83.678,00

e) Kira Gideri

Birim Maliyet: 2.368.826/6.000m2

:395

F1:	600 M2 Alan*395	237.000,00
F2:	600 M2 Alan*395	237.000,00
F3:	600 M2 Alan*395	237.000,00
F4:	3.000 M2 Alan* 395	1.185.000,00
F5:	600 M2 Alan*395	237.000,00
F6:	600 M2 Alan*395	237.000,00

f) İlan ve Reklam Giderleri/Temsil Ağrlama

Birim Maliyet: 1.032.378/3.000

: 344

F1:	500 Müşteri*344	172.000,00
F2:	500 Müşteri*344	172.000,00
F3:	500 Müşteri*344	172.000,00
F4:	500 Müşteri*344	172.000,00
F5:	500 Müşteri*344	172.000,00
F6:	500 Müşteri*344	172.000,00

g) Kırtasiye Giderleri

Birim Maliyet: 88.958/3.000

: 30

F1:	500 Müşteri*30	15.000,00
F2:	500 Müşteri*30	15.000,00
F3:	500 Müşteri*30	15.000,00
F4:	500 Müşteri*30	15.000,00
F5:	500 Müşteri*30	15.000,00
F6:	500 Müşteri*30	15.000,00

h) Taşıt Giderleri

Birim Maliyet: 191.731/3.000

: 64

F1:	500 Müşteri*64	32.000,00
F2:	500 Müşteri*64	32.000,00
F3:	500 Müşteri*64	32.000,00
F4:	500 Müşteri*64	32.000,00
F5:	500 Müşteri*64	32.000,00
F6:	500 Müşteri*64	32.000,00

i) Bakım Onarım Giderleri

Birim Maliyet: 45.172/322

: 140

F1:	55 Cihaz*140	7.700,00
F2:	4 Cihaz*140	560
F3:	53 Cihaz* 140	7.420,00
F4:	100 Cihaz* 140	14.000,00
F5:	24 Cihaz* 140	3.360,00
F6:	86 Cihaz* 140	12.040,00

Bu kısımda yapılan hesaplamalar ve dağıtımlar, faaliyetlerin toplam maliyetinin bulunması amacına yönelik yapılmıştır.

Tablo 19 Faaliyetlere Ait Maliyet Toplamları

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Personel Ücret ve Giderleri	770.400,00	98.400,00	1.526.400,00	2.100.000,00	518.400,00	1.792.800,00
Amortisman Ve İtfa Payı Giderleri	144.045,00	10.474,00	138.807,00	261.900,00	62.856,00	225.148,00
Üyelik Aidat, Gider Ve Katkı Payları	18.549,30	18.549,30	18.549,30	18.549,30	18.549,30	18.549,30
Teknik Yardım Ve Danışmanlık Gideri	53.515,00	3.892,00	51.569,00	97.300,00	23.352,00	83.678,00
Kira Gideri	237.000,00	237.000,00	237.000,00	237.000,00	237.000,00	237.000,00
İlan Ve Reklam Giderleri/Temsil ve Ağır lama Giderleri	172.000,00	172.000,00	172.000,00	172.000,00	172.000,00	172.000,00
Kırtasiye Giderleri	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Taşı t Giderleri	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00
Bakım Onarım Giderleri	7.700,00	560,00	7.420,00	14.000,00	3.360,00	12.040,00
TOPLAM	1.450.209,3	587.875,3	2.198.745,3	2.947.749,3	1.082.517,30	2.588.215,30

5.4.4. İkinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Seçilmesi

Ürünlerimize ait toplam maliyetlerin bulunmasından sonra, faaliyet maliyetlerinin hizmetlere yüklenmesi ikinci aşama maliyet etkenleri ile yapılır. Dolayısıyla, her faaliyet merkezine uygun ikinci aşama maliyet etkenlerinin seçilmesi gerekir. Seçilen maliyet etkenleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 20 İkinci Aşama Maliyet Etkenleri

Faaliyet Merkezleri	İkinci Aşama Maliyet Etkenleri
Hesapların Açılması	Hesap açılması İçin Harcanan Süre
Yatırımcıya Tahsis Yapılması	Teknolojik Destek, Cihaz Maliyeti
Yatırımcı Verimliliğini Artırıcı Çalışmalar	Çalışma Süresi
Alım Satım Emirlerinin Yatırımcıdan Alınması	Emir Alınma Süresi
Gerçekleşen Emirlerin Hesaplara Aktarılması	Emir Sayısı
Yatırımcılara Bilgi verilmesi	Bilgi Verme Maliyeti

Yükleme oranlarının hesaplanması

a) Hesapların Açılması (F1)

Bir yıl içinde sözkonusu hizmetlerden yatırımcıların faydalanabilmesi için harcanan süre, yatırımcı ziyaretleri için ortalama yıllık 1.412.000.-dk /yıl' dır.

Yükleme Oranı: 1.450.209,30.-TL/ 1.412.000.- dk: 1,02 TL/dk.

b) Yatırımcıya Tahsis Yapılması (F2)

İlgili hizmetlerin yatırımcıya sunulması için ilgili yılda ortalama 390.088.-TL harcama yapıldığı tespit edilmiştir.

Yükleme Oranı: 587.875,30 TL/ 390.088.-TL: 1,51 TL

c) Yatırımcı Verimliliğini Artırıcı Çalışmalar(F3)

Aracı Kurumda müşterilerin verimliliğini artırıcı çalışmalar için yılda 1.089.600 dk çalışılmaktadır.

Yükleme Oranı: 1.778.745,3.-TL/1.089.600 dk: 1,63- TL/dk.

d) Alım Satım Emirlerinin Yatırımcıdan Alınması (F4)

Müşterilerden emirlerin alınması için harcanan zaman yıllık 17.072.160 dk'dır.

Yükleme Oranı: 2.947.749,3/17.072.160 dk:0,17 TL / Dk

e) Gerçekleşen Emirlerin Hesaplara Aktarılması (F5)

Yatırımcılardan alınan emirlerden gerçekleşmiş olanları baz alınmıştır.

Yükleme Oranı: 1.082.517,30 TL /8.536.080 adet: 0,13

f) Yatırımcılara Bilgi Verilmesi (F6)

Yatırımcılara gerçekleştirdikleri işlemlerin bildirimini için yıllık 344.080.-TL ödenmiştir.

Yükleme Oranı: 2.588.215,30 TL/ 344.080: 7,52.-TL

5.4.5. Faaliyet Tabanlı Maliyetlemeye Göre Maliyetlerin Hesaplanması

Tablo 21 Hisse Senedi ve Türev Ürünlerin Endirekt Maliyetleri

Faaliyet Merkezleri	Yükleme Oranı	Hisse Senedi Maliyet Etkenleri	Türev Ürünler Maliyet Etkenleri	Hisse Senedi Maliyetleri	Türev Ürünler Maliyetleri
F1	1,02	1 emir	1 emir	0,00816	0,1428
F2	1,51	0,013emir sayısı/tl	0,01emir sayısı/tl	0,01963	0,0151
F3	1,63	0,15 dk	0,31 dk	0,2445	0,5053
F4	0,17	0,42 dk/yıl	0,08 dk/yıl	0,0714	0,0136
F5	0,13	15emir sayısı/gün	5,56 emir sayısı/gün	1,95	0,7228
F6	7,52	0,026	0,14	0,19552	1,0528
			Toplam Endirekt Maliyetler	2,4892	2,4524

Yapılan yüklemeler sonucunda hisse senedine ait endirekt hizmet maliyeti 2,49 ve türev ürünlere ait endirekt hizmet maliyeti 2,45 TL olarak bulunmuştur.

5.5. FAALİYET TABANLI VE GELENEKSEL YÖNTEM DEN ELDE EDİLEN SONUÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Geleneksel maliyet muhasebesi yöntemi ve faaliyete dayalı maliyet sistemine göre hesaplanan maliyetlerin sonuçlarında farklılıklar aşağıdaki tablolardan da görülmektedir.

Tablo 22 Hisse Senedi İçin Karşılaştırmalı Maliyetler

Hisse Senedi İçin Karşılaştırmalı Maliyetler				
	Geleneksel Maliyet Sistemine Göre(TL)	FTM'ye Göre(TL)	Maliyet Farkı(TL)	Yüzdesele Fark
Direkt Maliyet	0,77	0,77	0	0%
Endirekt Maliyet	1,25	2,48	1,23	98%
Toplam Maliyet	2,02	3,25	1,18	58%
Elde Edilen Komisyon	4,08	4,08	0	0%
Brüt Satış Karı	2,06	0,83	-1,23	-60%

Tablo 23 Türev Ürünler İçin Karşılaştırmalı Maliyetler

Türev Ürünler İçin Karşılaştırmalı Maliyetler				
	Geleneksel Maliyet Sistemine Göre(TL)	FTM'ye Göre(TL)	Maliyet Farkı(TL)	Yüzdesele Fark
Direkt Maliyet	2,25	2,25	0	0%
Endirekt Maliyet	0,23	2,45	2,22	965%
Toplam Maliyet	2,48	4,70	2,22	90%
Elde Edilen Komisyon	6,52	6,52	0	0%
Brüt Satış Karı	4,04	1,82	-2,22	-55%

6. SONUÇ

Teknolojilerin, rekabetin yaygınlaşması işletmelerde farklı hizmetler üretiliyor olması, muhasebede yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmış ve bu sebeplerden ötürü geleneksel maliyet muhasebesi yetersiz kalmıştır. Günümüzde yoğun rekabetin olduğu, sürekli gelişen ve genişleyen bir piyasa ortamında bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler, müşteri memnuniyetini artırmak ve bulunduğu güvenilir konumu korumak amacındadır.

Müşterilerin veya müşteri gruplarının gelirinin ve bu geliri elde etmek için gereken maliyetlerin ve sonucunda karın belirlendiği “Müşteri Karlılık Analizi” muhasebe literatüründe son zamanlarda yerini bulmuştur. Müşteri karlılık analizi yapılırken müşteri maliyetlerinin belirlenmesinde zorluklar yaşanmaktadır.

Gelişen ve değişen üretim ortamlarına bağlı olarak mamul maliyetlerinin çarpık ve yanlış hesaplandığına ilişkin çeşitli görüşler bilim adamlarınca ortaya konmuştur. Klasik maliyet sistemini kullanmanın ortaya çıkardığı bu çarpıklığı gidermek için de faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi üzerinde yoğunlaşmıştır. FTM Sistemi, geleneksel sistemlerde maliyetlerin dağıtılmasıyla ilgili karşılaşılan çeşitli problemleri ortadan kaldırmak için, geliştirilmiş bu bağlamda değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, karlılığı arttırabilmek için katma değeri yüksek faaliyetleri kolaylaştırarak etkin ve verimli bilgi oluşturulması, problemlerin temel nedenlerinin saptanması, yetersiz maliyet dağıtımından kaynaklanan yanlışlıkların giderilmesi, kararlar için doğru maliyet bilgileri sağlanması gibi amaçları bulunan bir maliyet sistemi olarak açıklanmaktadır.

Faliyet Tabanlı Maliyetleme, geleneksel maliyet sistemlerinde genel üretim giderleri tek bir maliyet havuzunda toplanmakta ve direkt işçilik saati ve makine saati gibi üretim hacmi ile doğru orantılı olarak değişen dağıtım anahtarları vasıtasıyla ürünlere dağıtılmasında yaşanan yetersizlikler nedeniyle gelişmiştir.

FTM sistemi genel üretim giderlerinin ürün ve hizmetlere yüklenmesinde kullanılan ve geleneksel yöntemlerin yetersizliğinden doğan problemleri önleyebilme amacıyla geliştirilmiş işletme kaynaklarını faaliyetlerin tükettiği anlayışı ile çalışan bir maliyet sistemidir. Faaliyet esasına dayalı maliyetleme yönetime önemli veriler de sağlamakta, doğru mamul maliyetlerinin saptanmasına olanak tanımakta bu nedenlerle yönetsel bir özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerinden dolayı faaliyet esasına dayalı yönetim anlayışından söz edilmeye başlanmış ve yöneticiler de faaliyete dayalı muhasebeden elde etmiş oldukları verileri müşteri karlılığı, dağıtım kanalları, kapasite yönetimi, verimlilik ve sürekli iyileştirme gibi diğer yönetsel sorunların aşılmasında bir araç olarak kullanmaya başlamıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde FTM sisteminin bir aracı kurumda uygulanması ve müşteri karlılık analizinde kullanılması, geleneksel FTM sistemine göre farklı sonuçlar doğurduğu gösterilmiştir. Tablolardan da görüleceği üzere geleneksel yöntem ve FTM arasında, endirekt maliyetlerin dağılımı açısından önemli farklılıklar göze çarpmaktadır. Konuyla ilgili yapılan uygulamada hisse senedinden alım satımı için yapılan karşılaştırmalı tablo incelendiğinde iki farklı maliyet sistemi arasında endirekt maliyetlerin toplam maliyetler içindeki payı açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Hisse senedi maliyetinde, geleneksel yöntemle hesaplandığında endirekt maliyetler elde edilen komisyon gelirinin %31'ini oluştururken, FTM yöntemine göre endirekt maliyetler satış fiyatının %61'ini oluşturmaktadır. FTM yöntemine göre hisse senedinin brüt karlılığı düşmektedir. FTM'ye göre endirekt maliyetler geleneksel yöntemle göre % 98 artarken toplam maliyet %58 oranında artmış ancak durum brüt satış karlılığını % 60 azaltmıştır.

Türev ürünlerin maliyetleri incelendiğinde ise, geleneksel yöntemle göre endirekt maliyetlerin elde edilen komisyon gelirinin % 3,52 oranı olup, FTM'ye göre hesaplanan oran ise % 37,50'dir. FTM'ye göre endirekt maliyetler geleneksel yöntemle karşılaştırıldığında %965 oranında artmış ve toplam maliyetler ise % 90 oranında artmıştır. Türev ürünlere ait maliyetteki artış ise brüt karlılıkta % 55 oranında azalışa neden olmuştur. Tablolardan da görüleceği üzere geleneksel yöntem ve FTM yöntemine göre endirekt maliyetlerde önemli farklılıklar göze çarpmaktadır. Bunun nedeni

FTM’de maliyetleri faaliyetler ve bu faaliyetlerin ürünler tarafından kullanılma esasına göre hesaplamasından kaynaklanmaktadır. Endirekt maliyetler incelendiğinde “Alım Satım Emirlerinin Yatırımcıdan Alınması” maliyet açısından en büyük faaliyet olarak görülmektedir.

Sonuç olarak FTM yöntemi hizmet işletmeleri içinde başarıyla uygulanabilmektedir. Bu nedenle FTM’ye dayalı sisteminin hizmet işletmeleri için geliştirilmesi işletmelerin yönetim anlayışı içerisinde yer almalıdır.

KAYNAKÇA

Akgün, Melek. “Bağımsız Denetim Firmalarında Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi”. **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Nisan 2004.

Alkan, Alper Tunga. “Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve KONPEN PVC Yapı ve İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Uygulaması” Başlıklı Yüksek Lisans Özeti, Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl:2005 Sayı:13

Azzem, Özkan ve Semra Aksoylu. “Kazien ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği” **Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt:4, Sayı 3, Eylül 2002.

Bayram, Özlem. “Müşteri Odaklı Yönetim ve Stratejik Pazarlama” (**Yayımlanmamış Proje Çalışması**, Yıldız Teknik Üniversitesi, 1999).

Berry, Leonard, A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml. “Improving Service Quality İn America Lessons Learned”, **Academy Of Management Executive**, Vol. 8, No. 2, (1994).

Çakır, Gözde. Müşteri Karlılık Analizi ve Bir Uygulama (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik, 2007).

Çıtak, Serdar. **Amerika Birleşik Devletleri Finans Sistemi İçinde Aracı Kurumlar**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 1998.

Cemalcılar, İlhan. “Hizmetlerin Pazarlaması”, **Pazarlama Dergisi**, Y. 4, S. 2, (Haziran 1979).

Çoban, Suzan. Müşteri Sadakatinin Kazanılmasında Veritabanlı Pazarlamanın Kullanımı, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 19, (Yıl:2005/28295).

Duranlar, Selçuk. “Türkiyede Aracı Kurumların Performansı Üzerine Bir İnceleme”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı:104, Ağustos 2006.

Gel, Oğuz. **Crm Yolculuğu**, 4. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2007.

Gündüzi, Hamdi Erdin, Müşteri Karlılık Analizi, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 2002, Cilt.4, Sayı.3.

Hacırüstemoğlu, Rüstem ve Münir Şakrak. **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Karacan, Sami. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama,(**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi İstanbul, 2000).

Karahan, Kasım. **Hizmet Pazarlaması**. 2. Baskı. Ankara: Beta Yayınları,2006.

Karlı, Muharrem. **Sermaye Piyasası Borsa Menkul Kıymetler**, Alfa Yayınları, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul, 2004.

Kocaman, Berna. **Finansal Piyasalar Kurumlar Teknikler ve Araçlar**, 1.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara:2004.

Koşan, Levent. Sürece Dayalı Maliyet Sisteminin Müşteri Karlılık Analizinde Kullanılması: Bir Konaklama İşletmesinde Uygulaması (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,2007).

Kovancı, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi**. 4. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık,2007.

Lovelock, Christopher. **Services Marketing: Text, Cases & Readings**, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1984),

Odabaşı, Yavuz. **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Öztürk, Sevgi Ayşe. **Hizmet Pazarlaması**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2007.

Petrof, John V. “Relationship Marketing: The Wheel Reinvented”, **Business Horizons**, Vol.40, No.6, (November-December 1997).

Reeves, Carol , David Bednar ve Cayce Lawrence. “Back To The Beginning: What Do Customers Care About In Service Firms”, **ASAC Quality Management Journal**, Vol.3, No.1, (1995).

Sermaye Piyasası Kanunu, Seri V No:46 Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ.

Şakrak, Münir. **Maliyet Yönetimi – Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Yasa Yayınları, İstanbul: 1997.

Terzi, Özlem. “Müşteri İtirazından Korkmak Mı Gerekir”, **Instrore Aylık Perakende Dergisi**,15 Ağustos 2007.

TSPAKB, **Yatırım Yaparken Sorularla**, Mart 2004.

Ünsalan, Erdal ve Bülent Şimşeker. **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Detay Yayıncılık. 2005.

Vardar, Abdül. **Müşteri Odaklı Satışta 100 Altın Strateji**,1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2003.

Yüksel, Ülkü ve Aslı Yüksel Mermod. **Turizm Pazarlaması- Bankacılık Pazarlaması Hizmet Pazarlaması**, 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları,2004.