

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZLERİNDE FAALİYET TABANI İLE  
ZAMAN ETKENLİ MALİYET YÖNTEMLERİNİN  
KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ufuk GÜL

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Beyhan Hilal YASLIDAĞ

Haziran, 2018

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZLERİNDE FAALİYET TABANI İLE  
ZAMAN ETKENLİ MALİYET YÖNTEMLERİNİN  
KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ufuk GÜL  
(Y1512.040021)

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Beyhan Hilal YASLIDAĞ

Haziran, 2018



**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1512.040021 numaralı öğrencisi **Ufuk GÜL**'ün "MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZLERİNDE FAALİYET TABANI İLE ZAMAN ETKENLİ MALİYET YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24.05.2018 tarih ve 2018/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **Özyıldız** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **Kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

**Tez Savunma Tarihi :18/06/2018 – 15:00**

1)Tez Danışmanı: **Dr. Öğr. Üyesi Beyhan Hilal YASLIDAĞ**

.....  
*Beyhan Hilal Yaslıdağ*

2) Jüri Üyesi : **Dr. Öğr. Üyesi Esin Nesrin CAN**

.....  
*Esin Nesrin Can*

3) Jüri Üyesi : **Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK**

.....  
*Murat Taha Bilişik*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Müşteri karlılık analizlerinde faaliyet tabanı ile zaman etkenli maliyet yöntemlerinin karşılaştırılması: bir hotel uygulaması ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

**Ufuk GÜL**



## ÖNSÖZ

İşletmelerin ana hedefi olan karlılıklarını arttırabilmeleri için, çeşitli programlar oluşturarak müşterilerinin memnuniyetini sağlamaları gerekmektedir. İşletmeler müşterilerine daha fazla memnuniyet yaşatmaya çalışırken, diğer taraftan, müşterilerinin işletmeyi ne kadar memnun ettiği de üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle işletmeye, müşterilerin ne seviyede katkısı olduğunu belirlemede kullanılan, ve özellikle son yıllarda daha tercih edilir hale gelen bir yönetim muhasebesi yaklaşımı olan müşteri karlılık analizi kullanılmaya başlamıştır. Müşteri karlılık analizinin yapılabilmesi için gerekli olan gelirlere ait bilgileri elde etmeye kolay ulaşılırken, müşteri maliyetlerinin belirlenmesi ise çalışmanın zor kısmını oluşturmaktadır. Bu yüzden müşteri maliyetlerinin doğru olarak hesaplanması, analizin doğruluğu açısından oldukça önemli olmaktadır.

Bu çalışma ile maliyet ve yönetim muhasebesi literatüründe yer edinmiş bir kavram olan zamana etkenli faaliyet tabanlı maliyet sisteminin, müşteri karlılık analizinde kullanılmasına yönelik bir uygulama amaçlanmıştır. Böylelikle geleneksel yöntemlere göre yapılan müşteri karlılık analizi ile yeni yöntem kullanılarak yapılan müşteri karlılık analizi sonuçları değerlendirilerek, zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyet yönteminin analiz sonuçlarına olan etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada, değerli görüşleri ile bana yol gösteren ve yardımcı olan, tez danışmanım Dr. Beyhan YASLIDAĞ'a ilgi ve desteğinden ötürü teşekkürlerimi sunarım. Çalışmanın uygulama kısmına sağlamış olduğu katkılardan dolayı kapılarını bana açan otel yönetimine teşekkür ederim. Ayrıca çalışma boyunca varlığını sürekli yanımda hissettiğim Babam Hikmet Gül'e minnetle sonsuz şükranlarımı sunarım

**Haziran, 2018**

**Ufuk GÜL**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÇİZELGE LİSTESİ .....	ix
ÖZET .....	x
ABSTRACT.....	xi
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. MÜŞTERİ KARLILIĞI .....</b>	<b>3</b>
2.1 Müşteri Karlılığı Kavramı .....	3
2.2 Müşteri Karlılık Matrisi .....	4
2.3 Müşteri Karlılığı İle İlgili Terimler .....	7
2.3.1 Müşteri Karlılığı ve Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki .....	8
2.3.2 Müşteri değeri ve müşteri karlılığı arasındaki ilişki .....	11
2.3.3 Müşteri yaşam boyu değer analizi ve müşteri karlılığı arasındaki ilişki .....	12
2.3.3.1 Müşteri yaşam boyu değeri aşamaları .....	13
2.3.3.2 Müşteri yaşam boyu değerinde müşteri maliyetleri .....	15
<b>3. MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ.....</b>	<b>18</b>
3.1 Müşteri Karlılık Analizi'nin Tanımı .....	18
3.2 Geleneksel Maliyetleme Sistemine Göre Müşteri Karlılık Analizi .....	20
3.3 Müşteri Karlılık Analizi Modelinin Kurulum Aşamaları .....	23
3.3.1 Aktif müşterilerin belirlenmesi .....	23
3.3.2 Kaynak ve faaliyet sürücülerinin netleştirilmesi .....	24
3.3.3 Müşteri davranışlarına göre müşteri segmentasyonu .....	25
3.3.4 En iyi maliyetleme modelleri ile maliyet değerlerini elde etme .....	27
3.3.5 Performansı geliştirmek için stratejik planlar yapmak .....	29
3.4 Müşteri Karlılık Analizi'nin Yararları .....	29
<b>4. FAALİYET TABANLI VE ZAMAN ETKENLİ FAALİYET TABANLI MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ .....</b>	<b>32</b>
4.1 Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM).....	32
4.1.1 Faaliyet tabanlı maliyetleme amaçları .....	34
4.1.2 Faaliyet tabanlı maliyetlemenin uygulama aşamaları .....	35
4.1.3 Faaliyet tabanlı maliyetlemenin yararları .....	36
4.1.4 Faaliyet tabanlı maliyetlemeye yönelik eleştiriler.....	37
4.2 Zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetleme .....	39
4.2.1 Zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetlemenin amacı ve özellikleri .....	40
4.2.2 Zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetlemenin yararları .....	41
4.2.3 Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Uygulama Aşamaları ve Müşteri Karlılık Analizinde Kullanımı.....	44

<b>5. HOTEL UYGULAMA ÖRNEĞİ.....</b>	<b>46</b>
5.1 Hoteller Hakkında Genel Bilgiler .....	46
5.1.1 Hotel işletmelerinin tanımı .....	46
5.1.2 Hotel işletmelerinin görevleri ve sundukları hizmetler .....	46
5.1.2.1 Hotel kategorileri .....	46
5.2 Örnek Hotel İşletmesiyle İlgili Bilgiler.....	49
5.2.1 Örnek hotel işletmesinin organizasyon yapısı ve faaliyet süreci .....	49
5.2.2 Hotelin hizmeti (paket) oluşturma süreci.....	51
5.2.3 Hizmetin (paket ) satış süreci .....	51
5.2.4 Rezervasyon süreci.....	51
5.2.5 Operasyon süreci.....	52
5.2.6 Muhasebe süreci.....	54
5.3 Müşteri Gruplarının Belirlenmesi .....	55
5.4 Müşteri Gruplarına Göre Yapılan Faaliyetler .....	55
5.4.1 Yurtdışı müşteri grubu için faaliyet akışı .....	55
5.4.2 İç pazar müşteri grubu için faaliyet akışı.....	56
5.5 Hotelde Ortaya Çıkan Maliyetler .....	56
5.6 Elde Edilen Gelirler .....	58
5.7 Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemine Göre Müşteri Karlılık Analizi Uygulaması .....	58
5.8 Zaman Eksenli Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemine Göre Müşteri Karlılık Analizi Uygulaması .....	63
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>74</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>78</b>

## **KISALTMALAR**

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



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Müşteri Karlılık Matrisi .....	6
Şekil 2.2: Müşteri Sadakati ve Kârlılığı Arasındaki İlişki .....	9
Şekil 2.3: Müşteri Değerini Oluşturan Unsurlar .....	11
Şekil 2.4: Müşteri Yaşam Boyu Değer Yolu .....	13
Şekil 3.1: Müşteri Karlılık Analizinin Modellemeler Yolu İle Oluşumunda Aşamalar .....	23
Şekil 5.1: Örnek Otel Acentasının Organizasyon Şeması ve İş Süreci .....	50

## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 3.1: Müşteri Katkı Payı Yaklaşımı .....	21
Çizelge 4.1: Zaman Etkenli FTM Yönteminin Özelliklerine Göre Sağladığı Yararlar .....	43
Çizelge 5.1: Hotelde Ortaya Çıkan Giderler .....	57
Çizelge 5.2: Hotelin Gelirleri .....	58
Çizelge 5.3: Giderlerin Müşteri Gruplarıyla İlişkisi .....	59
Çizelge 5.4: Giderlerin Müşteri Gruplarına Dağıtımını .....	61
Çizelge 5.5: Müşteri Gruplarının FTM Yöntemine Göre Karlılık Oranları .....	62
Çizelge 5.6: Müşteri Gruplarının İşlem Hacmi ve 1 Yıllık Toplam Kullanmış Oldukları Zaman .....	63
Çizelge 5.7: Hotelde Çalışan Personelin Yıllık Net Çalışma Zamanı .....	64
Çizelge 5.8: Çalışanların Sayısına Göre Departmanların Çalışma Zamanı .....	64
Çizelge 5.9: Giderlerin ZEFTM Yöntemine Göre Müşteri Gruplarına Dağıtılması .....	65
Çizelge 5.10: ZEFTM Yöntemine Göre Müşteri Gruplarının Karlılığı .....	67
Çizelge 5.11: FTM ve ZEFTM Yöntemlerine Göre Müşteri Karlılıkları Karşılaştırılması .....	68

# MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZLERİNDE FAALİYET TABANI İLE ZAMAN ETKENLİ MALİYET YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, farklı müşterilerin neden olduğu kâr farklılığının, firmanın karar alma aşamasına katkısını belirlemektir. Bunu belirlemenin sebebi her bir müşterinin satışlardaki gelirlere sağladığı katkı ile şirket işletmesine sağladığı katkının çoğunlukla eşit olmamasıdır. Bu sebeple stratejik karar verme noktasında müşteri karlılık analizini uygulamak gerekmektedir. Müşteri kar analizi iki şekilde yapılmaktadır. Bunlar, müşteri geliri ve müşteri maliyetidir. Müşteri maliyetleri ve karlılıkları, faaliyet tabanlı gider belirleme metotları kullanılarak yapılmaktadır.

Geçmiş zamanlarda uygulanan yönetim muhasebesi raporları ürünlerin kar durumlarını analiz etmek üzerine idi. Geleneksel maliyet hazırlama sistemine göre her bir müşteriden elde edilen toplam gelirin, kâra eşit olduğu varsayılmaktadır. Geleneksel maliyet hesaplama sisteminin artık günümüzde kullanılmayacağı ve yeni maliyet hesaplama tekniklerinin kullanılması gerektiği belirlenmektedir. Bu çalışmada Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (FTM) ve Zaman Etkenli Faaliyet Tabanı (ZEFT) yöntemi açıklanarak bu yöntemler incelenmektedir.

Bu çalışmada, hem üretici olup hem satış yapan işletmelerin toplam üretim ve satış maliyetlerinin belirlenmesi, faaliyet ve zaman tabanlı maliyetleme yaklaşımı yardımıyla maliyetin müşterilere nasıl yansıtılacağı ve müşterilerin toplam kara yapmış olduğu katkı payındaki farklılıkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu çalışma için konaklama alanında bir uygulama yapılması amaçlanmıştır. Satın alma konusunda özellikleri bakımından farklı olan müşteri grupları satın aldıkları ürünlere göre sınıflandırılmaktadır. Müşterilerin satın alma özelliklerine ve taleplerine bakıldığında her bir müşteri için farklı oranda kar elde edildiği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Faaliyet tabanlı maliyetleme, Zaman tabanlı maliyetleme, müşteri kar analizi, müşteri karlılığı, müşteri maliyeti, Konaklama sektörü*

## THE COMPARISON OF BASIC AND BASIC ACTIVITY METHODS IN CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS

### ABSTRACT

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

In the past, management accounting reports have tended to concentrate on analyzing profits by products. The company is calculated the contribution of the customer to company profitability by traditional cost management. Traditional costing assumed that all of the customer is equal contribute to company's profitability. Information was also given that traditional systems were not appropriate to today's conditions, newer costing techniques needed to be realized. In this study, FTM and ZEFT method are introduced and analyzed.

In this study is to expose how the cost of the total production and selling activities, which are performed by the production, and selling firms with the assistance of activity based costing and time driven activity based costing will be charged to the customers. Additionally in this study tries to find out the differences in the profit margins which the customers contributions in the accommodation sector. Different purchasing behaviours and different product's cost is caused by different profits. All customer cost is not equal each customers.

**Keywords:** *Activity based cost management, time driven activity based costing , customer profitability analysis, customer profitability, customer cost, accommodation sector.*

## 1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerde yaşanan artış, bu artış neticesinde oluşan rekabet, işletmeleri, maliyetlerini azaltma bunun yanında faaliyetlerini iyileştirme çabasına yöneltmektedir. Maliyet muhasebesi analizinde, müşteri kavramını değiştiren ve müşteri karlılığını farkındalık haline getiren dönem başlamaktadır. Faaliyet-hacim-kar analizleri artık Faaliyet tabanlı maliyetlendirme üzerinden yapılmaktadır. Şirket yöneticileri, bölüm karlılığı yerine müşteri karını artıracak çalışmalara yönelmekte ve gelirin maksimizasyonundan ziyade kar maksimizasyonunu öne çıkarmaktadırlar. Bu tez çalışmasında müşteri kar analizini yapmak amacıyla Faaliyet tabanlı maliyet yöntemi kullanılacaktır.

Bu çalışma dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, geleneksel pazarlama döneminden çağdaş pazarlama sürecine geçiş anlatılmaktadır. İkinci kısımda, müşteri karı ve müşteri ile ilgili kavramlar ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise müşteri kar analizlerinin hesaplanabilmesi için gerekli olan Faaliyet tabanlı maliyet ve Zaman etkenli maliyet yöntemleri ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde otelcilik sektörü üzerine bir uygulama yapılmakta ve bu bölümde Faaliyet tabanlı maliyet ve Zaman etkenli maliyet yöntem aşamaları anlatılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde müşteri geliri, maliyet ve müşteri karlılığı gibi kavramlar üzerinde durulmaktadır. Müşterinin karını hesaplamanın sebepleri ve önemi sıralanmaktadır. Bu bölümde müşterinin değerliliği üzerinde de durulmaktadır. Müşteri yaşam dönem eğrisinde, müşteri gelir durumu zaman faktörüne göre farklı adımlara ayrılmaktadır. Bu aşamalarda müşteri kar ve zarar durumu da gösterilmektedir. İlk aşamada amaç; müşteri kazanmaktır. Müşteriyi elde tutma ve geliştirme, müşterinin satın alma aşamasında olmaktadır. En son aşama ise müşteri analizinin yapıldığı, müşteriler arasından karlı olanların belirlenip seçildiği, karsız müşterilerden ise kurtulma aşaması olan müşteri çıkışıdır. Bu aşamalar ilk kısımda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

İkinci kısımda, müşteri kar ölçümünün nasıl yapıldığı anlatılmaktadır. Müşteri karlılık analiz modelinin kurulum safhaları ele alınmış ve faal müşterilerin ayrıştırılması için yapılan müşteri bölümlenmesi üzerinde durulmuştur. Ayrıca performansı geliştirmek için ne gibi stratejik planlamanın yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Müşteri kazanmak için gereken stratejiler doğrultusunda uygun maliyete göre modeller oluşturulmakta ve bu modellere göre müşteri davranışları belirlenmektedir.

Üçüncü kısımda müşteri kar analiz durumu incelenerek, Faaliyet tabanlı maliyet karlılık analizi ile zaman tabanlı müşteri kar analizinin adımları üzerinde durulmuştur. Müşteri kar oranının geleneksel sistem ölçümü ile Faaliyet tabanlı maliyet ve zaman tabanlı maliyetleme ölçümü yapılarak iki yöntem arasındaki farklılıklar ortaya çıkarılarak bu farklılığın sebepleri açıklanmaktadır. Maliyeti az ve çok olan müşterilerin giderlerindeki farklılıkların nedenleri analiz edilmiştir. Müşteri kar analiz hesaplamalarının teknolojiye uyarlanması esnasında kullanılan analitik modelleme yöntemleri incelenmektedir. Müşteri kar analizinin işletme tarafından hazırlanacak bir model yoluyla yapılabilmesi için uygulanması gereken aşamalar ele alınmaktadır. İşletme veri tabanı üzerinde model çalıştırılarak Faaliyet tabanlı maliyet yöntemi ile müşteri kar analizine bakılarak karar verilmektedir. İşletmede oluşturulan veri tabanı sisteminde uygulanacak analitik modelin kurulum aşamaları gösterilmektedir. Müşteri kar analizinin yapılmasının işletmeye sağladığı faydalar da ele alınmaktadır.

Son bölümde otelcilik sektörü üzerine uygulama yapılmakta ve bu bölümde müşteri kar analizi ile Faaliyet tabanlı maliyet yöntemi ve zaman tabanlı maliyetleme ile müşterilerin maliyetlerindeki farklılıklar açıklanmaktadır.

## 2. MÜŞTERİ KARLILIĞI

Müşteri karlılığı üründen veya hizmetten elde edilen kar anlamına gelmektedir. Bu sebeple ürün karı analizlerinde, ürünlerin maliyeti, satışlar, pazarlama durumu, dağıtım ve bu faaliyetlere yönelik idari giderlerin müşteriye bağımlı olarak izlenmesi daha gerçekçi bir maliyet bilgisi vermektedir. Bu bölümde müşteri karlılığının ne olduğu açıklanmaktadır. Müşteri kar oranı ile müşteri sadakati, müşteri değerlilik ilişkilerinin ortaya konulmasıdır. Müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri kar ölçümü anlatılmaktadır.

### 2.1 Müşteri Karlılığı Kavramı

Müşteri karlılığı, belli bir dönemde müşterinin ortaya koyduğu gelirden, müşteri giderlerinin çıkarılmasıyla belirlenen müşteri seviyesinde bir değişkendir. Kar getiren müşteri, işletme ya da marka ile ilk tanışmasından, satışı gerçekleştirene kadar yapacağı masraflardan daha fazlasını işletmeye gelir olarak döndürebilecek kimsedir. (Kotler, 2000:81).

Ürünün karı yerine müşterinin karını incelemek, müşteri karlılığı analizi (MKA) ya da birebir müşterinin karının hesaplanmasıdır. İşletme ve müşteri arası ilişkinin artması için ürünlerin ve hizmetlerin maliyeti, toplamda oluşan maliyetinin bir kısmıdır. Siparişin yönetim durumu, lojistik, satış, pazarlama ve destek faaliyetlerinde yapılan değişiklikler, brüt ürünlerin karlılığındaki değişiklikler oluşabilmektedir. (Triest, 2008:148). Bu farklılıklar kategorilere ayrılmış müşterilerin özelliklerine göre oluşmaktadır. Bu durumun kara getirileri de farklıdır. Bu yüzden karlı müşteri segmentleri ele alınarak kar oranının artırılabilmesi için müşteri kar analizi yapılmaktadır. Karlı müşterileri de elden kaçırmamak, karlarını artırabilmek ve bağılıklarını sağlamlaştırabilmek için yeni pazarlama tekniklerinin oluşturulması gerekmektedir.

Her müşterinin karının artırılması için, sadece ürün maliyetine göre değil, aynı zamanda işletmenin maliyet ve kârının, uzun dönemli incelenmesini gerektirmektedir. İşletmenin ileriye yönelik alacağı kararlar ile ilgili konular; müşterinin sayısı, müşteriden sağlanan gelir, hedef kitle olarak seçilmiş müşteri gruplarının özellikleri ve kaybedilmiş müşterilerin özellikleri olarak sıralanabilir. Rekabet içinde olan işletmelerin, bu konuları incelemeleri, işletme kârlarının kaynaklarını anlamaları ve maliyet durumlarını analiz ederek, ilerideki durumlarla ilgili tahminlerde bulunmak, işletmenin gelecekteki konumuna ışık tutması bakımından önem taşımaktadır (Cokins, 2006:3).

## 2.2 Müşteri Karlılık Matrisi

Günümüzde pazarlama tarafından bakıldığında, müşterilerin tamamını aynı düzeyde kara sahip diye kabul edilmesi doğru değildir. Müşterilerin sadece bir kısmı karlı müşteri olarak adlandırılabilir. İşletmelerin doğru müşteriye seçmesi önemlidir, çünkü her müşterinin değer yaratma potansiyeli yoktur. Bunun iki sebebi vardır;

- Birinci sebep, kimi müşteriye sunulan hizmetin maliyeti, müşterinin işletme için oluşturduğu gelirden fazla olmasıdır.
- İkinci sebep ise, işletmenin değer yaratmayan müşterilere etkili ve düşük maliyetli hizmet sağlamasına imkân yaratan yeteneklere sahip olmamasıdır. Bu sebeplerden dolayı müşteri kar oranı hesaplandığında, işletmenin düşük satış kapasitesine sahip müşterilerin işletmeye sağladığı kar oranının yüksek olabileceği, büyük satış kapasitesine sahip olan müşterinin ise işletme için küçük karlar sağlayabileceği görülmektedir (Cokins, 2006:3).

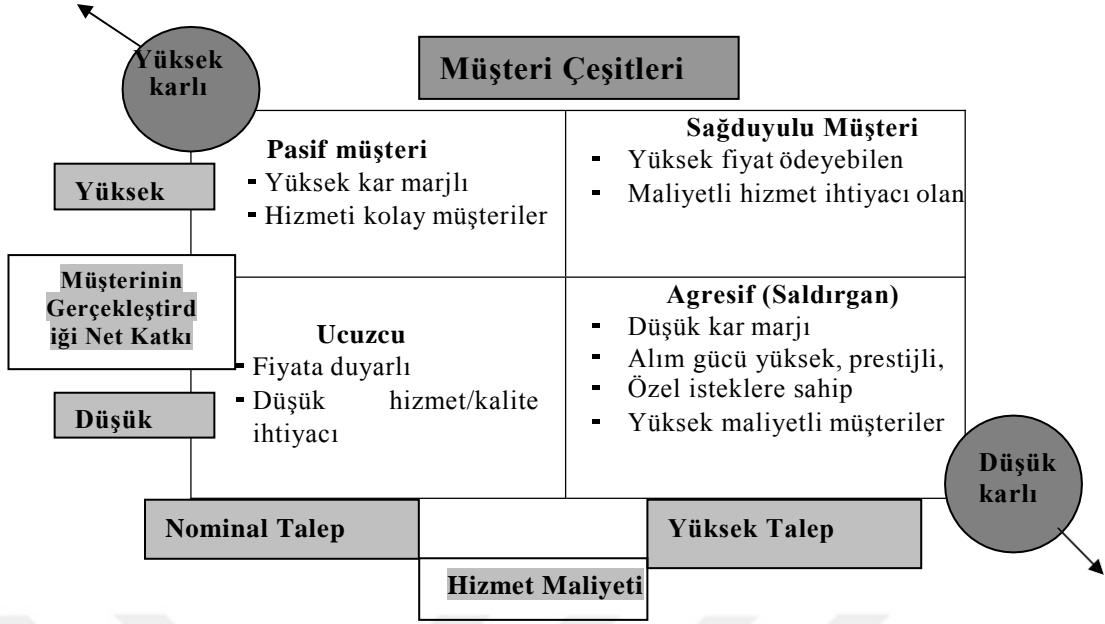
Her bir müşteri için talep edilen ürünler ve talep ettiği hizmetler farklılıklar gösterebilmektedir. Müşterinin memnuniyetinin yanında uzun vadeli hedef ise işletme ve müşteri karının artırılmasıdır. Müşteri memnuniyetinin elde edilebilmesi için müşteriye verilecek hizmetin düzeyi ile işletmenin kar düzeyi arasındaki dengenin sağlanması gerekmektedir. Çünkü çoğu müşteri standart ürün, hizmet ve sipariştten ziyade, kendilerine özel isteklerde bulunmak isterler. Bu durumda dengenin kurulabilmesi oldukça önemlidir. Diğer bölümde detaylı olarak ele alınacak FTM sistemi, müşteri için sunulan hizmet düzeyi ile işletme



kar düzeyi arasındaki dengeyi sağlayabilmek için kullanılacak bir araçtır (Cokins, 2006:21).

Şekil 2.1’de görülen müşteri karlılık matrisinde, “Gerçekleşen Net Katkı” ve “Hizmet Maliyeti” olmak üzere ikiye ayrılan müşteriler, elde edilen kâr oranlarına göre sınıflandırılmaktadır.

Dört bölüm olarak incelenecek olursa Şekil 2.1’de pasif olarak adlandırılan müşteriler (sol üst bölümdeki) kar ortaya koyabilen ve işletmede oluşturduğu hizmet maliyeti düşük müşterilerdir. Bu açıdan elde tutulması kaçırılmaması gereken müşteri bölümünü temsil etmektedir. Bazı ürünler, bazı müşterilerin iş akışlarını sağlayabilmek için oldukça önemlidir. Bundan dolayı etiket üzerinde pazarlık yapamamaktadırlar. Sol alt bölümdeki müşteriler, işletmeye fazla kar getirmeyen ve aynı zamanda özel isteği olmayan “hizmet alabilecekleri alternatifler üzerinde durmaktadırlar(Shapiro ve diğ., 1987: ucuzcu” olarak isimlendirilen müşteri bölümünü göstermektedir. Sağ üst bölümdeki müşteriler işletmeye yüksek kar getiren aynı zamanda işletmeye maliyeti fazla olan müşteriler olduğu için “sağduyu sahibi” olarak isimlendirilen müşteri bölümünü içine almaktadır. Bu müşteriler, büyük miktarda sipariş veren müşterilerin aldığı yüksek kalitedeki hizmeti, küçük miktarlarda siparişler vererek talep etmektedirler. Sağ alt bölümdeki “agresif müşteriler” en zor müşteri grubu olarak adlandırılan müşterilerdir. Düşük kar getirisiyle çalışan aynı zamanda işletmeye maliyeti yüksek müşteri bölümünü göstermektedir. Yüksek oranlarda alım yapan perakendeci müşterilerde genellikle (Carrefour, Procter&Gamble) fiyat pazarlığı yaparak ürün almak, alım yaparken de az ödeyerek çok ve kaliteli hizmet alabilecekleri alternatifler üzerinde durmaktadırlar (Shapiro ve diğ. 1987: 101-104):



**Şekil 2.1:** Müşteri Karlılık Matrisi (Cokins, 2006:21).

Agresif müşteri bölümündeki müşteriler önemlidir çünkü bu bölümdeki müşterilerin bazıları işletmenin yeni müşterileridir ve işletmeyi tanımak ve verilecek hizmetin kalitesini görmek amacıyla fazla talepte bulunmaktadır. İşletmenin, bu tür müşteriler ile gelecek dönemlerde işi büyütmek ve ürün çeşitliliği artırmak ve bu gruptaki müşterileri kârlı müşteriler grubuna almak için yeni yöntem geliştirmesi doğru olacaktır. Bu bölümde bulunan müşteriler işletmeler için rekabet ortamı hazırlamaktadırlar. Son derece yüksek talepleri olan (küçük siparişler, hızlı teslimat, sıfır hata, sunulan ürünlerde çeşitlilik gibi) bu müşteriler, uzun vadede bakıldığında, üretim yapısını yenilemeye, geliştirmeye ve farklı dağıtım tekniklerini uygulamaya zorlayarak, işletmeyi ileride karşılaşılabilecek rekabet ortamlarında avantajlı olma konusunda eğitmektedirler. Başlangıçta bir maliyete neden olan söz konusu bölümde yer alan bu müşteri grubunun, gelecekte işletmenin müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için katlandığı eğitim maliyeti olarak değerlendirilmektedir (Öker, 2003:74).

Müşterilerin bulunduğu açarın belirlenmesinden sonra, işletmenin yapması gereken, müşterileri karlı müşteri grubunun içine dahil edebilmektir. Karlılığı artırma ve sunulan hizmetin maliyetini azaltma yöntemleri şu şekildedir;

- Hizmetin faaliyetine ek ücret talebi,

- Yeni bir ürün ortaya koymak veya sunulan hizmet alanını genişletilebilmek,
- İş zamanlarını genişletmek,
- Müşteri bazında hizmet maliyetini aşağıya çekmek,
- Müşterinin talep ettiği faaliyetleri belirlemek ve bu faaliyetlere yönelik yatırım yapmak,
- Cross sell ya da up sell yaparak müşterileri daha kârlı olan ürüne ve hizmete doğru yönelmesini sağlamak,
- İş büyüklüğünü genişletmek, sunulacak hizmetin maliyetini düşürerek fiyatları da daha aşağıya çekmek (Cokins, 2006:21).

Colvin ve Seden yaptıkları araştırmalarda işletmelerde “kötü müşteri” diye tanımlanan kâr getirmeyen müşterilerden kâr elde edebilmenin ve kâr getirisi olan müşteriler ile kâr getirmeyen müşterilerin yer değiştirebilme yollarının bulunmasının bir mecburiyet olduğunu söylemektedirler. İşletmeler kârlarını yükseltebilmek için sahip oldukları kaynaklarını kâr marjı yüksek olan müşterilere doğru kaydırmaları gerekmektedir. Kâr getirmeyen müşterilerin, işletmelerce belirli maliyetlerle portföyde tutulması ve işletmeyle ilişkilerini devam ettirebilmek için var olan finansal kaynakların boşa harcanması, şüphesiz ki o işletme için zarar vermektedir.

Sonuç olarak kâr getirisi olmayan müşteriler işletme kaynaklarını boşa harcaması sonucunda, kâr getirisi yüksek olacak müşterilerin taleplerine cevap verilememektedir. Selden ve Colvin’in araştırmalarında üzerinde durdukları konu, işletmelerin kaynaklarını kullanırken, her müşteri için farklı kaynak dağılımı yapmaları, kâr getirisi az olan müşterilerden, karlılığı daha yüksek olabilecek müşterilere doğru kaynaklarını dağıtmalarıdır. İşletmelerin bu sayede daha yüksek karlar elde edebilecekleri beklenmektedir (Selden ve Calvin, t.y.:4).

### **2.3 Müşteri Karlılığı İle İlgili Terimler**

Müşteri kârlılığı ile müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, müşteri satın alma davranışları, müşteri yaşam boyu değeri ve müşteri değeri arasında olumlu veya

olumsuz ilişkiler vardır. Bu ilişki, müşteri kârlılığının incelenerek analizinin yapılmasıyla varılacak neticeler ile belirlenir.

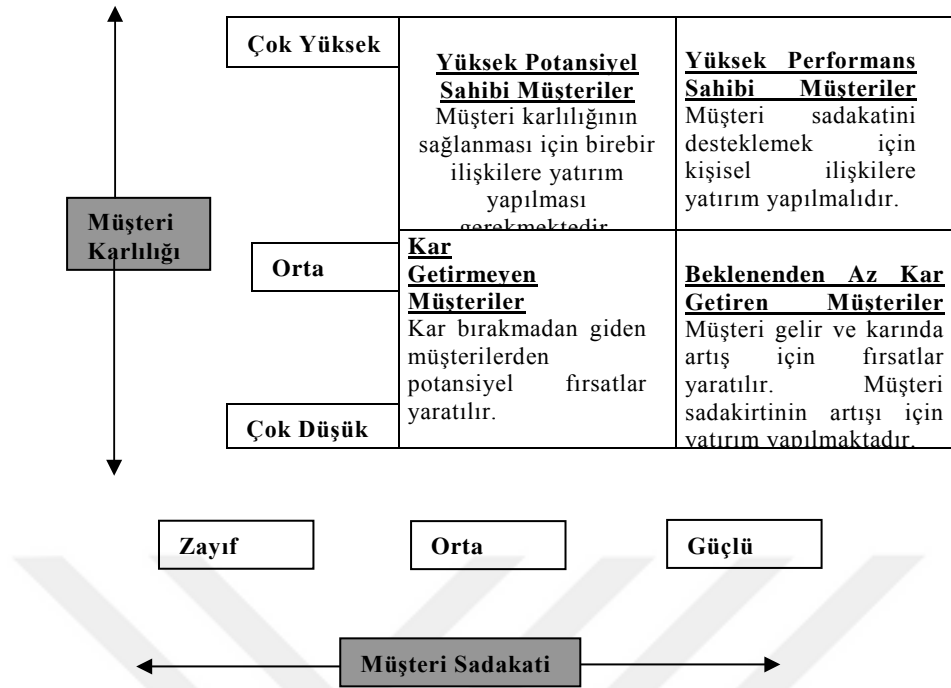
### **2.3.1 Müşteri Karlılığı ve Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki**

Müşteri sadakati, yaptığı ilk alışverişten sonra ürün ihtiyacı olduğunda, yine aynı işletmeden alış veriş yapan müşteri olarak tanımlanabilir. Müşterinin sadakatının nedeni, sunulan hizmet kalitesinin ve müşterinin satın aldığı ürünlerin işletme tarafından sürekli aynı düzeyde karşılanmasıdır. Müşteriyi elde tutmak ve memnuniyet veren bir müşteri ilişkisi sağlamak için müşteri karlılığı ve bağlılığını esas alarak müşterileri sınıflara ayırmak gerekir.

Her müşteri birbirinden farklıdır.

Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi bazı müşteriler, hem kârlı hem de sadık iken bazıları kârlı olmasına rağmen sadık değildir. Bazı müşteriler ise sadık ama kârlı değilken, bazıları hem kâr getirmezler hem de sadık değildir. Müşteri ilişkileri yönetiminin bir amacı karlılık ve sadakati en yüksek orana çıkarmaktır. Şekilde kârlılıklarına ve sadakat değerlerine göre sınıflandırılan müşterilerin özellikleri aşağıda açıklanmıştır (Best, 2005:21-22).

- Yüksek potansiyel sahibi müşteriler: “İşletmenin sağladığı karlılığının büyük kısmını oluşturan bu grup içinde, yüksek sadakat ve kârlılık gösteren müşteriler vardır. Müşteriye yaşatılacak olan memnuniyetin maksimum düzeye çıkarılabilmesi için bu grupta yer alan müşterilere özel programlar uygulanmalı ve sürdürülebilir, geleceğe yönelik, birebir ilişkiler içerisine girilmelidir (Best, 2005:22).



**Şekil 2.2:** Müşteri Sadakati ve Kârlılığı Arasındaki İlişki (Best,

- Sadık olup beklenmeyecek kadar az kar getiren müşteriler: Bu müşteri grubu sadıktır fakat yüksek kar getiremezler. İşletmenin, bu müşteriler için diğer müşterilere göre daha farklı satın alma strateji geliştirmesi gerekmektedir. Bu müşterileri portföyünü belirlemek ve bu müşterilerden daha yüksek kar elde etmek için müşteri ilişkileri yönetimi programlarına yatırım yapmak gerekmektedir (Best, 2005:22).
- Yüksek performans sahibi müşteriler: Kâr potansiyeli yüksek olup, sadık olmayan müşterilerdir. Bu müşteriler, rakiplerce kolay çekilebilen, işletmeye karşı sadakat seviyesi düşük olan müşterilerdir. Bu müşteri grubunun, ileride kârlı müşteriye dönüşme potansiyelleri olduğu için sadakat önemlidir. Müşterilerin sadakatini sağlamak için müşteri memnuiyetini üst seviyeye çıkarmalı ve müşterilere özel teklifler sunulmalı ve bu şekilde geleceğe yatırım yapılmalıdır (Best, 2005:22).
- Kar getirmeyen müşteriler: Müşteriler şekildeki gibi bölümlere ayrıldıklarında yüzde olarak büyük bir kısmı kaplamaktadırlar. Bu müşteriler, kârlı da sadık da değildirler. Bu tipteki müşteriler ilk alımı yaptıktan sonra, tekrar ürün satın almak için uzun bir süre geçmesi

gereken müşterilerdir. İlk defa ürün alan müşteriler, kar oranı ve sadık olma ihtimali yüksek müşterilerdir. Müşterilerin elde tutulamama sebepleri; işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetin müşteri talepleri ile örtüşmemesi olabilir. Dolayısıyla bu tür müşterileri elde tutmak ve sadık hale getirmek için farklı bir uygulamaya ihtiyaç vardır (Best, 2005:22).

Müşteri sadakatinde, eğer daha önce satın aldığı bir üründen memnun kalmışsa, müşterinin aynı ürünü tekrar satın alma ihtimali yüksektir. Ürün ve hizmet kalitesinin arttırıldığını, ihtiyaçlarının, isteklerinin, beklentilerinin, karşılandığını gören müşteri memnun müşteridir. Bazen yeni ürün ve hizmetleri araştırmak müşteriler için zevkli olsa da müşterinin para ve zaman kaybına neden olmaktadır. Müşteri memnun olup, sadakat boyutuna geçtiğinde genelde aynı yerden satın alma yapmayı seçmektedir. Memnun ve sadık müşteri önceki tecrübelerine ve güvene dayalı olarak bir ürün seçimi yaparken çok dikkat etmeden, satın alma kararı vermede daha rahat davranmaktadırlar. Satın alma karar süresi kısaldıkça, alışın da satışın da, işletme için maliyeti düşmektedir (Best, 2005:19).

Müşteri memnuniyet durumu arttıkça, işletme ile sürdürdüğü ilişki süresi uzamakta ve istekleri de artmakta bunun sonucunda müşteri kârı da artmaktadır (Best, 2005:19). Müşteri memnuniyeti ile müşterinin tekrar satın almak istemesi arasında olumlu bir ilişki vardır (Soderlund ve Vilgon, 1999:5). Bu olumlu ilişki, müşteriden kazanılacak kârı da pozitif yönde etkilemektedir. Bu durumun tersi olduğu zamanda ise, müşteri memnuniyetsizliğinde çoğunlukla satış ve karda da azalma yaşanmaktadır (Best, 2005:11). Böyle bir durum yaşandığında, müşteri kayıplarının sebepleri araştırılmalı ve yakın zamanda kaybedilmiş müşterinin tekrar kazanılması için alternatif yollar aranmalıdır.

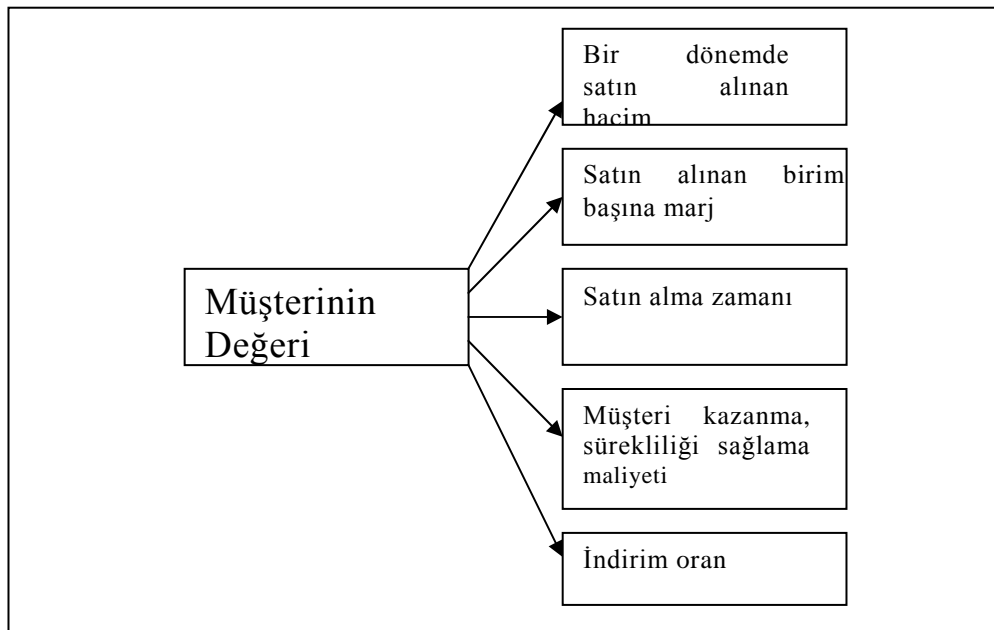
İşletmeye karşı sadakat duyan müşteriler, deneyimledikleri ürün ve hizmetleri sosyal çevrelerine de anlatmaktadırlar. Yeni kazanılmış müşterilerin bir kısmı sadık müşterinin tavsiye üzerine gelen müşterilerdir.(Best, 2005: 20).Uzun dönem sadık müşterinin, satın alma oranı da fazla olmaktadır. İşletmeler bu müşteriler için daha az vakit harcamakta, fiyatları daha az önemsemekte ve her şeyden önemlisi işletme için yeni müşteriler kazandırmaktadırlar (Reicheld, t.y.:57).

### 2.3.2 Müşteri değeri ve müşteri karlılığı arasındaki ilişki

Pazarlama; değeri yüksek olan müşterilerle güven taşlarını sağlamlaştırarak ve sürekli farklı stratejiler geliştirip yürüterek, müşteri karlılığının en üst düzeye çıkarılmaya çalışıldığı yönetim sürecidir. Amaç, işletmenin kazancını, üst seviyeye çıkarmaktır. Pazarlamanın bu amaca katkısı, sadık ve karlı müşteriler üzerinden olmaktadır. Bu müşteriler seçilerek, onlarla güvene dayalı ilişkiler kurulup, farklı taktikler geliştirerek olmaktadır (Doyle, 2003:141). Pazarlama biliminde, her müşterinin karlı olup olmadığı sorulurken, aynı zamanda her müşterinin işletme için değerli olup olmadığı sorusu da sorulmalıdır. Müşteri tarafından bakıldığında değerli olmak karlı olmaktan daha önemlidir. Muhasebe açısından ise karlı müşteri değerli müşteri demektir. Müşteri değerliliği, iki şekilde oluşmaktadır (Wayland ve Cole, 2000:108);

- Müşteri ve işletme arasındaki ilişkiden kaynaklanan nakit girişleri,
- Müşteri ile işletme arasındaki ilişkiyi kurabilmek ve bu ilişkiyi devam ettirebilmek için yapılan harcamalardır.

Müşteri değeri, müşteriden edinilen net para akışıdır. Nakit akışın büyüklüğü ve değeri müşterinin belirli bir zaman içerisinde satın alma oranına, satın alma büyüklüğüne, ilişkinin süresine ve satın almanın gerçekleştiği dönem sayısına bağlıdır (Şekil 2.3.).



Şekil 2. 3: Müşteri Değerini Oluşturan Unsurlar (Wayland ve Cole, 2000:108).

Hacim, oran ve süre gibi faktörlerdeki artma, müşterinin değerliliğini yükseltmektedir. Müşteri kazanma, müşteriye elde tutma ve devamlılığını sağlama çabalarındaki maliyetler ve indirim oranlarındaki artışlar müşterinin değerini düşürmektedir (Wayland ve Cole, 2000:109). Tüm müşterilerden aynı oranda kar edilseydi, müşteri ilişkileri değerinin birbirinden farklı olmasının bir anlamı kalmazdı. Kar getirisi olmayan müşterilerin ilişkilerine neden olan etkenler ve karsız müşteri ilişkisinden vazgeçme ya da vazgeçmeme kararını, müşteri karlılığı ve müşteri değeri açısından değerlendirmek gerekir (Wayland ve Cole, 2000:127).

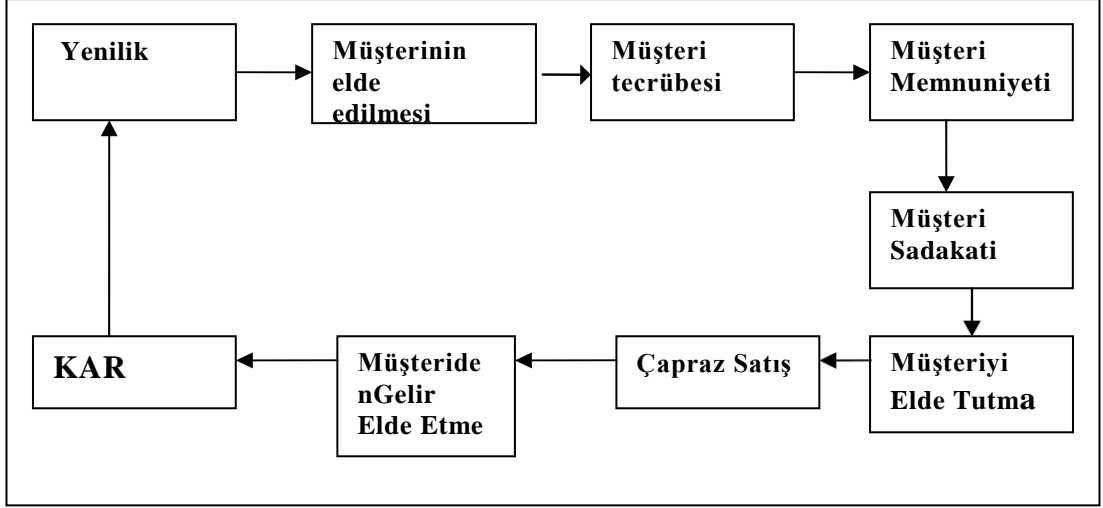
Söz konusu ilişkinin sürdürülebilmesi, müşterinin hangi hizmeti tercih ettiğine göre, müşteriye kazanmak ve elde tutmak için verilen tavizlerin müşteride değer görüp görmediğine bakılması gerekmektedir. Bu kısımlar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde gösterilmektedir.

### **2.3.3 Müşteri yaşam boyu değer analizi ve müşteri karlılığı arasındaki ilişki**

Bu analizin amacı, işletmenin karlı olan veya karlı olma ihtimali yüksek olan her müşteri için en doğru planlamayı yapmak, işletmenin gereksiz maliyetlerini azaltılmasına yardımcı olmak, müşteri ve işletme arasındaki ilişkinin gelecekte de devam etmesini sağlamaktadır (Ofek, 2002:7).

İşletme ve müşteri arasındaki ilişkilerde zaman içerisinde değişiklikler olabilmektedir. Aralarındaki bu ilişkinin değerinin arttırılabilmesi için, müşterinin yaşamındaki farklı dönemlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Müşterinin yaşam dönemindeki farklılaşmaya göre ürün veya hizmet anlayışının da farklılaştırılması ile müşteri kazanılmış olacaktır. Müşteri, işletme hizmeti ile ilgili bir tecrübe kazanmak ister. Bu tecrübe sonucunda müşteri durumdan memnun kalmış ise müşteri sadakati de oluşur. Artık işletmenin yapması gereken müşteriye elinde tutmak amacıyla çeşitli pazarlama yöntemleri geliştirmektir. Güveni ve sadakati oluşan müşteri çapraz satışlarla desteklenmeli, müşteriden daha yüksek pay almaya çalışılmalıdır. Bunun sonucunda, müşteri yaşam boyu değerini oluşturan yol da kâr ile neticelenmektedir (Kumar, t.y.)





**Şekil 2.4:** Müşteri Yaşam Boyu Değer Yolu (Kumar, t.y.)

Müşteri yaşam boyu değeri, müşterilerin tanınması, belirlenmesi, kazanılması ve sadakatinin sağlanmasına yönelik bütüncül bir yaklaşımdır (Aydın, 2006:3). Bu çerçevede Müşteri Yönetim sürecinin altı temel aşamasını vurgulamak gerekmektedir (Ertüreten, 2001:7). Bunlar kazanım, tutma, geliştirme, kurtulma, analiz ve seçimdir (Şekil 2.4). Bu süreçlerde sağlanan kar ve zarar durumları da gösterilerek müşteri maliyetlendirmesi oluşturulmaktadır.

### 2.3.3.1 Müşteri yaşam boyu değeri aşamaları

Şekil 2.4’de, müşteri yaşam boyu değer eğrisinde, müşteriden elde edilen gelir zamana bağlı olarak bölümlendirilmektedir. Bu bölümlendirmeler; müşteri kazanımı, müşteriyi elde tutma ve süreç geliştirme, analiz, seçme ve kurtulma şeklinde yapılır.

Müşteri kazanma safhasında; belirlenen bir müşterinin, işletmeden ilk kez ürün almasını sağlamak için ne yapılması gerektiği yer alır. Bu sebeple müşterinin yaşam boyu değerinin ilk süreci, işletmeye müşterinin kazandırılmasıyla başlar. Diğer aşamalarda ilk aşamanın devamı niteliğindedir. İşletmenin müşteri kazanabilmesi için ilk olarak sabit müşterilerini ayrıntılı olarak analiz etmesi gerekir. İlk olarak işletmenin müşterilerini hangi kitlenin oluşturduğu, bu müşterilerin ortak noktaları, ürün satın alırken kriterlerinin ne olduğu, en önemlisi de işletmeden hizmet alırken ne kadar karlı olduklarının analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizden sonra hedef müşteri kitlesinin özellikleri ortaya çıkarılmaktadır (Wayland ve Cole, 1994:23). Bu aşamalardan sonra,

hedef kitledeki müşterilerin kârı arttırabilmek için yönlendirilmesi gerekmektedir.

İkinci aşamada; hizmet satın almış müşterilerin işletmeye sürekliliğinin sağlanmasıdır. İşletmeler açısından en uygun müşteri profili yakın zamanda işletmeden ürün satın almış olan müşterilerdir. Bu aşamada, müşterinin beklentileri ve istekleri iyi incelenmeli ve tekrar aynı ürünü talep etmesi sağlanmalıdır. Müşterilerin devamlı müşteri haline getirilmesi için müşterinin diğer ihtiyaçlarının da aynı işletmeden giderilmesi sağlanmalı ve müşteri ilişkileri geliştirilmelidir. Burada esas amaç, müşterinin işletme için ayırdığı bütçe miktarının arttırılmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için bazı satış teknikleri vardır, bunlar; paralel, çapraz ve yukarı satış teknikleridir (Ertüreten, 2001:7). Bir işletmenin müşterisini sabit müşteri haline getirme oranı ne kadar yüksekse, kar oranı da o kadar yüksek olacaktır (Best, 2005:7).

Müşterinin işletmeden memnun kalma oranıyla, işletmede sabit kalma oranı aynıdır. Yeni müşteri kazanımı için işletme tarafından harcanan kaynak, varolan müşterileri elde tutmak için harcanan kaynağın 5–10 katıdır. Müşteri karlılığı, işletmedeki sabit müşteriler ile ilişki döneminin artması ile doğru orantılıdır (Kotler, 2005:91).

Müşteri geliştirme aşaması, işletmeyle müşteri arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde yönetilmesine, birden fazla ürün veya hizmetin çapraz satışının yapılmasına bağlıdır. Ayrıca müşteriye güven verebilen bir danışman ve güvenilir bir tedarikçi olabilmek lazımdır (Ertüreten, 2001:8). Müşteriyi elde tutma çabası da satın alma eğilimi de müşteriden elde edilecek kârlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Müşterinin satın alma büyüklüğü ile kazanılan kâr oranı arasındaki ilişki pozitifdir. Buradan anlaşılması gereken şudur; müşterinin ürünü ve hizmeti satın alması istikrarlı ise, karlılık seviyesi de o oranda yükselmektedir. Bu durumun birçok sebebi vardır. İlk durum, müşteri aynı işletmeden ürün almaya devam ettikçe, işletmenin diğer ürünlerini de fark edecektir. Bundan dolayı fiyatlardaki artışlar gelecekte işletmelerin müşterilerden elde edeceği karı da arttırmaktadır. İkinci durum ise, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının işletme tarafından bilinmesi ve işletmenin ürün ve hizmetlerinin müşteri tarafından bilinmesi işlem giderlerinin azalmasını sağlamaktadır (Soderlund ve Vilgon, 1999:7).

Asıl amaç müşterinin işletmedeki kar oranının arttırılması olmasına rağmen bazı müşteriler, yüksek alım yaparak işletmenin karının düşmesine neden olmaktadır. Müşteri ilişkilerinin arttırılması, müşterinin işletmeye kazandırılması ve mevcut müşterinin kaybedilmemesi, işletme için oldukça önemlidir. Ancak müşteri karlılığı açısından bir ayırım yapılmaması, karlı müşterilerin kaçmasına neden olabilmektedir. Karı yüksek müşteriler arasında sadakati yüksek müşteriler olduğu gibi geçici müşterilerde olabilmektedir. (Argüden, 2007).

Karlı müşterilerin belirlenebilmesi için müşteri kar analiz yöntemine ihtiyaç vardır. Dolayısıyla en önemli durumlardan bir tanesi, analiz yapma ve seçim aşamalarıdır. Sürecin bu aşamalarına kadar elde edilen bilgiler, bu kısımda incelenerek yorumları yapılmaktadır. Analiz ve seçim aşamasında, müşterilerin önem dereceleri, işletme için gelecekte müşteri olma potansiyeli taşıyanların kimler olabileceği ve bu müşterilere nasıl ulaşılacağı belirlenmektedir. Son aşamada ise, kâr getirisi olmayan ve kar getirmesi de beklenmeyen müşterilerle, işletmenin arasındaki ilişki sonlandırılmaktadır (Ertüreten, 2001:8). Müşteri kazanımı ve devamlılık sağlama adımı, kampanya yönetimleri, internet siteleri, çağrı merkezi sistemleri, satış otomasyon programları ve satış sonrası sağlanan müşteri destekleri ve benzeri, CRM tabanlı yazılımlar ve teknik araçlar kullanılabilir. (Ertüreten, 2001:8).

### **2.3.3.2 Müşteri yaşam boyu değerinde müşteri maliyetleri**

Geleneksel müşteri ilişkileri yönetimi teknolojileri (MİYT) ile yapılan karlılık ölçümleri, işletmenin müşteriyle olan ilişkisinin içinde oluşturulan değeri doğru tanımlayamamakta ve belirli bir öngörü de bulunmaya imkân vermemektedir. Bu sebeple, müşteri değerinin hesaplanabilmesi ve öngöründe bulunulabilmesi, basit maliyet muhasebesi ölçümlerinin ötesinde bir yola geçilmesini gerektirir. Bunun için ölçüm tekniği olarak FTM yönetim sistemi incelenmektedir (Payant, 2003: 45).

Ürün odaklı olan geleneksel maliyet yönetim sistemine karşın, FTMS (Faaliyet tabanlı maliyet sistemi) müşteri odaklı çalışır. Müşteri yaşam boyu değeri analizi ölçümü için, dört aşama gerekmektedir. Sırasıyla, müşteri bulma maliyeti, müşteri kazanma maliyeti, müşteriye yapılan hizmetlerin toplam maliyeti ve müşteriye elde tutma maliyetidir. Her bir müşteri için ayrı ayrı bu

maliyetleri hesaplayabilmek için ilk olarak faaliyetlerin anlaşılabilmiş olması gerekmektedir. Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasında faaliyet tabanlı maliyet sistemi önemli bir yere sahiptir.

Müşteri kazanma maliyetleri: Müşteriyi kazanma çabası sırasında kullanılan yöntemlerle ilgili giderleri kapsamaktadır. Müşteri kazanma giderleri; reklamlar, hediyeler, teklif verme ya da direkt satış yapma gibi faaliyetlerdir. Bir kez yapılan maliyet planı gibi görülse de, işletmelerin var olan müşterilerine yeni bir ürün veya hizmet sunma durumu olduğu gibi kaybedilen bir müşterinin tekrar kazanılması durumunda da yapılan maliyet planlarıdır ve bu maliyette müşteri kazanım maliyeti içerisinde yer almaktadır (Ness ve diğ., 2001:45).

Daha sonraki kısımda da açıklanacak olan FTMS ile müşteri kazanımı aşamasındaki faaliyetlerin ve bu faaliyetler ile ilgili maliyet planlarının belirlenmesi sağlanmaktadır. Müşteri kazanma sırasındaki faaliyetlerin maliyetleri, bu aşamada yapılan bütün maliyetleri kapsamaktadır. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, mevcut müşterinin işletme ile olan ilişkisinin devamlılığını sağlamaktan 5-10 kat daha fazladır (Ness ve diğ., 2001:45).

Tedarik maliyetleri: Ürün ve hizmetleri müşteriye sunmak için, hazır hale gelene kadar yapılan bütün maliyetleri kapsamaktadır. Endirekt maliyetlerden bazıları, işletmenin stoklarında üretim için tutulan malzeme ve çalışanlara yapılan ödemeler olarak sayılabilir. Bunlar işletmelerin müşteriler için sunduğu temel hizmetlerdendir. Güç üretimi yapılan işletmelerde amortisman, bakım, ve taşıma maliyeti gibi maliyetler tedarik maliyetlerindedir (Ness ve diğ., 2001:45).

Hizmet maliyeti: İşletmenin müşteriyle olan ilişkisinin devamlılığı için yapılan hizmetlere ait bütün maliyetleri içermektedir. Örnek olarak, müşteri hizmetleri, faturalandırma, depolama, dağıtım, muhasebe gibi faaliyetlerin maliyetleri müşterinin gerçek hizmet alımları temel alınarak FTM sistemine göre hesaplanmaktadır (Ness ve diğ., 2001: 46).

Geçmişten bugüne bakıldığında, tedarik zincir yönetimine ayrılan paylar, satış öncesinde ve sonrasında müşteriye sunulan hizmetler için kullanılan kaynaklar, birçok işletme için en önemli harcamalardan olmuştur. Tüm bunlara ek olarak, - her müşteri kullanması da- bazı müşterinin tercih ettiği hızlı dağıtım sistemi,

tüketici bilgilendirme hattı hizmetleri de bu maliyetleme yöntemi ile hesaplanmaktadır. İşletmelerin, müşterilerine sundukları farklı hizmet seviyeleri de FTM sistemine göre hesaplanmaktadır (Ness ve diğ., 2001:46).

Müşterinin devamlılığı maliyeti: Yapılan ilk satışla kazanılan müşteriye sağlanan faydalar neticesinde, müşterinin kaybedilmemesi yani elde tutulması için gereken çabalarda harcanan bütün maliyetleri kapsamaktadır. Var olan işletme-müşteri ilişkisini sürdürebilmek ve müşterilerin devamlılığını sağlayabilmek için müşterilerin taleplerinin öğrenilmesi, tekrar satın alma ihtimallerinin arttırılması, ihtiyaçlarına cevap verilmesi gibi konuları öğrenmek amacıyla yapılan harcamalar müşteriye elde tutma maliyetleri içerisinde (Wayland ve Cole, 2000: 107-108).

İlişkinin yapılandırılması maliyeti: Mevcut müşteriye yapılacak çapraz satış için kampanyaların düzenlenmesi, müşterinin tekrar satın almasının teşvik edilmesine yönelik hazırlanan kampanyalar neticesindeki maliyetlerdir (Ness ve diğ., 2001:46). Müşteri ve işletmenin yaşam boyu ilişkilerinin oluşturduğu maliyetler, müşteriden alınan kâr oranını etkilemektedir. Bu maliyetler müşteri bazında FTM yönetim sistemine göre müşterilere paylaştırılmaktadır.

### **3. MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ**

Bu bölümde, bu çalışmanın ana konusu olan müşteri karlılık analizi ele alınmaktadır. Müşteri karlılık analizi tanımı, aşamaları, yararları incelenmektedir. Günümüzde yöneticilerin, karlılığı artırabilecek kararlar verebilmeleri için işletme karına katkısı olan müşterilerinin, karşılaştırmalı seviyelerini incelemeye yarayan analizlere sahip olmaları gerekmektedir (Horngren ve diğ., 2000: 581). Bundan dolayı müşteri karlılık analizi yöntemiyle yapılan raporlamalarda müşteri geliri ve maliyeti hesaplanmaktadır. Yapılan bu raporlamalar ile şirketlerin gelir ve maliyetleri yönetilerek, müşterilerin kara katkısı analiz edilmektedir. Hangi müşterinin işletme için ne oranda kar yaptığı ve hangi ürünün hangi müşterilere uygun olduğu sorularına cevap bu analiz yöntemi sayesinde bulunmaktadır. Analizin sonuçlarına göre de müşterilerin ve ürünlerin karlı olabilmesi için çeşitli çözümler üretilebilmektedir (Zsolt, 2004:2).

#### **3.1 Müşteri Karlılık Analizi'nin Tanımı**

Müşteri kar analizi (Customer Profitability Analysis - CPA); belirli müşterilere hizmet sunulduğunda tüketilen kaynakların analiz edilmesi ve bu müşterilerden edinilen gelir ile bu analizin karşılaştırılarak, müşterilerin kar oranlarının hesaplanabilmesi için kullanılan bir metottur (Diril, 2006:32). Farklı bir tanım da; bireysel olarak bir müşterinin veya farklı açılardan bölümlendirilen müşterilerin kârlılıklarının, işletmenin karını etkilemeye çalıştığı varsayılan bir muhasebe tekniğidir (Akgün, 2004:31).

Müşteri kar analizi amacı, farklı müşterilerin oluşturduğu kâr farkının, şirketin karar sürecini etkilemesi amacıyla belirlenmesidir. Bunun sebebi her müşterinin satışa yaptığı katkısı ile işletmeye yaptığı kar katkısının eşit olmamasındandır. Bu da, stratejik karar alma noktasında müşteriler için kar analizin incelemesini gerekli kılmaktadır (Akgün, 2004:31).

Müşteri karlılığı analizi hem gerçekleşmiş (tarihi), hem de gelecekte oluşacak veriler ile ilgili olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Soderlund ve Vilgon, 1999:4);

1) Müşteri karlılığı analizi, tarihsel bir kayıt sistemini açıklamaktadır. Bir müşterinin karlılık analizi, firmanın kar-zarar analizi ile benzerlik göstermektedir. Müşteri karlılığı analizi özel olarak bir müşteriye yönelik, kar-zarar analizi ise bütün müşterilere yönelik olarak yapılmaktadır. Müşterinin veya müşteri gruplarının tarihsel karlılığını doğru olarak hesaplayabilmek için bu amaçla düzenlenmiş bir muhasebe sistemi gerekmektedir (Soderlund ve Vilgon, 1999:4-5). Geçmişe dönük müşteri karlılığı analizi; hangi pazarlama stratejisinin daha verimli olup daha iyi cevaplar verdiğine, müşterilerin maliyetler ile karlılıkları arasındaki ilişkiye, müşteri karlılığındaki artışın cüzdan payının artışında ne derece etkili olduğunun incelenmesini sağlayarak yöneticiler açısından önemli bir rol oynamaktadır. Gelecek ile ilgili en iyi kararlar, geçmişte yapılan hareketler ve sonuçları arasındaki ilişkinin analizi ile verilmektedir (Jacobs ve diğ., 2001:355).

2) Müşteri karlılığı analizi yapılırken, geleceğe yönelik incelemeler de yapılmaktadır. Müşterilerin güncel verileri ile müşterilerin gelecekte yaratacakları işletme karlılığının ne olacağı hesaplanmaktadır. Müşteri karlılık analizi yapılarak bir müşterinin, “Net Şimdiki Değer Analizinden” alınan çıktılara göre ve “Yaşam Boyu Değeri” ile yapılan hesaplamalar ile gelecekteki değeri de tahmin edilmektedir. Müşteri yaşam boyu değeri fonksiyonun içerisinde, her satın alınan birimin kar marjı, müşteri elde etme, müşteri ile ilişkileri geliştirme ve ürünün direkt giderleri görülmektedir (Soderlund ve Vilgon, 1999:5). Müşteri karlılık analizi, müşterinin her dönemde, işletmeye katacağı katkıyı ele alarak gelecekte hangi müşteriler ile daha sıkı ilişkiler kurması gerektiğinin tahmin edilmesini sağlamaktadır.

Müşteri kar analizi yöntemi ile müşterilerin kar sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi için, bir işletmedeki her müşterinin geliri ile o müşterinin bütün ürün maliyetlerinin belirlenmesi gerekmektedir (Yiğitoğlu, 2005:25).

Müşteri kar oranını tam anlamıyla hesaplanabilmesi, maliyetleri ürünlere veya müşterilere dağıtabilme yeteneği ile ilgilidir. Müşterilerin aldığı yüksek kar marjına sahip ürünler işletmeye göre karlı sayılmaktadır. Fakat bu ürünler

karlılık durumları bakımından görüldüğü gibi değildir ve maliyetlere farklı yansıtılmaktadır. Bu tez çalışmasında üçüncü bölümde yönetim muhasebesi tekniği olarak açıklanan faaliyet tabanlı maliyetleme, müşteri karlılık analizini yapabilmesi için kullanılacak yöntemdir.

### **3.2 Geleneksel Maliyetleme Sistemine Göre Müşteri Karlılık Analizi**

Katkı payı yaklaşımı müşterilerin kara katkılarını görebilmek için yaptıkları ilk uygulamalardan biridir. Buna karşın müşterilerin, net karlarını ölçmek kolay gibi görünüyorsa da bunu hesaplamak ürün karlılığının ölçülmesinden çok daha zordur. Müşterinin toplam elde ettiği gelirden o geliri sağlamak için sunulan hizmet maliyetinin çıkarıldıktan sonra elde edilen gelir gerçekte, net katkı payını oluşturmaktadır (Dumanoğlu, 2005:44-45).

Çeşitli maliyet ve yönetim muhasebesi teknikleri ile kurulan muhasebe sisteminde adımlar genel anlamıyla çizelge 3.1’de açıklanmaktadır. İlk olarak müşterinin aldığı üründen indirimler çıkarıldıktan sonra net satış fiyatı elde edilmektedir. İkinci olarak ürünün maliyeti müşterinin net satış fiyatından çıkarılmaktadır. Üçüncü adımda ise belirli bir dönemde müşteriye satılan ürünlerin müşterinin eline ulaşıncaya kadar ki giderleri, satıştan elde edilen gelirden çıkarılmaktadır. Dördüncü adımda ise işletmeye kattığı gerçek kar hesaplanmaktadır (Soderlund ve Vilgon, 1999:4).



**Çizelge 3.1:** Müşteri Katkı Payı Yaklaşımı (Ceran ve İnal, 2004:72)

---

**MÜŞTERİLERE BRÜT SATIŞ ( HER DÖNEMDE)**

---

FIYAT İSKONTOLARI

DIĞER SATIŞLARIN GELİR DÜŞÜŞÜ

**NET SATILAN ÜRÜN ( Her Dönemde)**

- -Müşteri bazında ürün maliyetleri (değişken birim maliyeti x miktarı)

**Müşteri Katkı Payı I** (satış fiyatı ile değişken maliyeti arasındaki fark)

- Her müşteri için hesaplanabilir pazarlama maliyetleri (örn: posta işlemleri, kataloglar..)
- Müşteriler açısından hesaplanabilir satışların maliyeti (örnek: hizmet dışı ziyaretler)
- Servis ve Taşıma Maliyet Durumları

---

**Müşterinin İşletmeye Sağladığı Net Katkı Payı**

---

Müşterinin işletmede yarattığı katkı payı; brüt kârdan doğrudan maliyetlerin düşülmesi ya da doğrudan müşterinin katkısından genel maliyetlerin düşülmesi ile mümkündür (Harvey ve Mullins, 2005:44). Ancak bu yaklaşım ile işletmenin müşteriye ürün ya da hizmeti sağlayana dek her müşterinin işletmeye mal ettiği kaynaklar tam anlamıyla ölçülememektedir. Her bir müşteriden sağlanan gelir durumunun, kara eşit oranda katkı sağladığı varsayılmaktadır. Müşterilerin talepleri değiştikçe de ürün ve hizmet maliyetleri ve dolayısıyla her bir müşterinin gideri önemli oranda değişmektedir (Foster ve diğ., 1996:8). Müşteri gelir oranları da satılan farklı hacimler ya da farklı fiyatlandırmalar yüzünden farklılık göstermektedir. Bundan dolayı müşteri kar oranlarında da farklılıklar olmaktadır. Maliyet farklılıkları, müşterilerin işletme kaynaklarını farklı şekillerde kullanmasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden geleneksel muhasebe sisteminde uygulanan net katkı payı yaklaşımı, karlılığın yetersiz bir göstergesidir (Dumanoğlu, 2005:57).

Müşteri katkı payı yaklaşımı ile gelecekteki maliyetler hakkında tahminler yapılamamaktadır. Bu yaklaşım geçmişse dayalıdır. Müşterilerle işletme arasındaki ilişkinin gelecekteki gelişimi için yetersiz görülmektedir (Ceran ve İnal, 2004:72). Bu yaklaşım yöneticilere günlük veriler çıkarmaktadır. Geleneksel sistem ile müşterinin kar oranına katkısı hesaplanırken, müşteriye yapılan her satışın kendi ekseninde karlı olduğunu düşünülmektedir. Geleneksel

sistem ile hesaplanan ürün fiyatı satış anına kadar olan aşamalardan maliyetlenerek geçmiş ve satış anına geldiğinde satış maliyeti bilinmektedir. Ancak yapılan satış sonrası kara katkısı belli değildir. Geleneksel sistem ile tüm maliyetler, tüm müşterilere aynı olarak yüklenmektedir. Ancak tüm maliyetler müşterilerin üzerine yüklenirse, maliyetli müşterinin maliyetsiz müşteriden farkı kalmamaktadır (Payant, 2003:42-43).

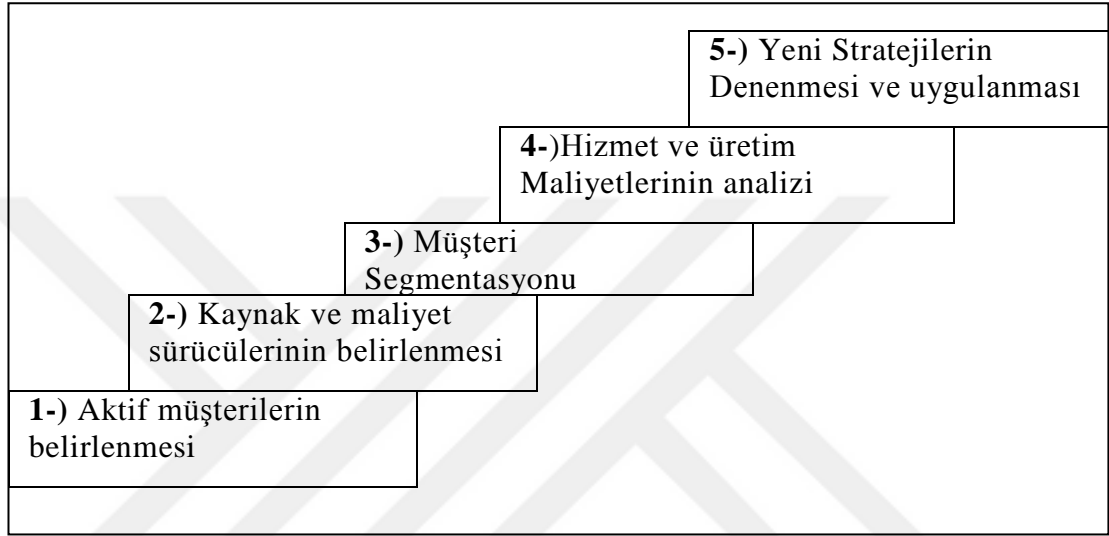
Hiçbir müşteri birbirinden farklı değildir. Önemli olan müşteriye “yüksek karlı ürünler” satabilmektir. Bu yüzden birbirinden ayrı hizmet ya da ürün alanlara kullandıkları kadarıyla dağıtım yapılması gerekmektedir. Ayrıca geleneksel sistem; ar-ge, yönetim, pazarlama faaliyetleri ile ilgili maliyetler, üretimin bir maliyet unsuru olarak kabul etmemektedir. Dolayısıyla ürün veya müşterinin (maliyet nesnesi) faaliyet kullanımına göre farklılaştırılmamaktadır. Geleneksel maliyetleme sistemi ile her şey için tek bir sürücünün olduğu hacim bazlı genel gider dağılımıdır. Geleneksel sistemde sürücüler genel olarak aynıdır, örneğin farklı ürün, üretim metodu ve hacim olmasına rağmen her bir ürün veya hizmet için direk işçilik saati, makine saati kullanılmaktadır. Ancak işletmenin birden çok ürün ve üretim yöntemi vardır, dolayısıyla genel gider dağılımları ile olduğundan başka bir ürün maliyeti yansıtılmaktadır (Blocher ve diğ., 2005:163).

Geleneksel maliyet hesaplama, bir müşterinin değerini belirleme de rol oynarken, tek başına ilişkinin değerinin ölçülebilmesini tam olarak sağlamamaktadır. Kesin ölçümler yapabilmek için, geleneksel maliyet hesaplama ölçümlerini, değer temelli dolaylı ölçümlere çevirmek gerekmektedir. Dolaylı olarak günümüzde müşteriye değerlendirmek için kullanılan geleceğe dönük ölçümler, gelecek getirilere dönüştüren tahmini işlemler için kullanılan ayrı bir metriktir. Müşteriler homojen bir grup değildir. Bu nedenle anlamlı bir modelleme ile hangi müşterilerin değer yaratma potansiyeli olduğu incelenmektedir (Payant, 2003:42). Bu çalışmada, “Faaliyete Dayalı Müşteri Karlılık Analizi ile Zaman Etkenli Müşteri Karlılık Analizi ” yapılarak müşteriler analiz edilmektedir. Faaliyet ve zaman tabanlı maliyetleme ile geçmişteki veriler ile gelecekteki müşteri ilişkileri belirlenmektedir. Günümüzdeki müşteri ilişkilerinde, katma değeri düşük faaliyetler

elenmektedir. Bu yöntem ile işletme açısından hem değerli hem de karlı müşterilere ulaşılmaktadır.

### 3.3 Müşteri Karlılık Analizi Modelinin Kurulum Aşamaları

Müşteri kar analizinin işletmenin kuracağı bir model ile uygulanabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekmektedir.



Şekil 3.1: Müşteri Karlılık Analizinin Modellemeler Yolu İle Oluşumunda Aşamalar (Çakır, 2007:74).

#### 3.3.1 Aktif müşterilerin belirlenmesi

İlk adımda, uygulama süreci, mevcut müşteri listelerinin incelenmesi ile başlamaktadır. Birçok müşteri veri tabanı, şirket ile artık ilişkisi olmayan müşteri detaylarını içermektedir. Uygulamanın birinci adımında maliyetin sadece aktif müşterilere dağıtılmasını garantilemek için müşteri veri tabanındaki aktif müşteriler tanımlanmalıdır. Genel olarak, müşteri karlılığının ilk analizi geriye dönük olarak yapılmaktadır (örneğin geçmiş maliyet ve gelir verilerini kullanarak). Örneğin aktif müşteri kriteri olarak da son bir sene içinde en az bir sipariş veren müşteriler seçilmektedir (Raaij ve diğ., 2003:4). Süreç hali hazırdaki müşterilerin listesini incelenerek başlamaktadır. Çoğu müşteri veri tabanı firmayla artık bir ilişkisi olmayan müşterilerin ayrıntılarını içermektedir. Bu nedenle, Müşteri karlılık analiz sürecindeki ilk adım kaynakların sadece etkin müşterilere dağıtıldığını gösterebilmek için müşteri veri tabanında bulunan “aktif müşterilerin” tanımlanmasıyla ilgilenmektedir. Örneğin 12 ay gibi belli

bir sürede en az bir siparişte bulunarak ya da satış ve hizmet çağrısı olarak firmayla en az bir işlem yapan tüm müşteriler aktif müşteri tanımına örnektir (Raaij ve diğ., 2003:375).

### **3.3.2 Kaynak ve faaliyet sürücülerinin netleştirilmesi**

Uygulama sürecinin ikinci adımı müşteri karlılık modelinin oluşturulmasıdır. Müşteri karlılığını anlayabilmek için öncelikle üretilen veya sunulan üretim veya hizmetin ayrıntılarını anlamak gerekmektedir. Bu adımda, işletmede hangi faaliyetin yer aldığını ve bu faaliyetlerin maliyetini belirleyen faktörlerin neler olduğunun bulunması için faaliyetler incelenmektedir. Genel olarak bu adımda müşterilere hizmet vermek için işletmenin gerçekleştirdiği temel faaliyetler tanımlanmaktadır. Her bir faaliyet için ne kadar kaynağın tüketildiği belirtilmektedir. Faaliyetler, kaynağı tüketimlerine göre müşterilere paylaştırılmaktadır (Zsolt, 2004:3).

Müşteri karlılığı modelinin tasarımı da bu aşamada yapılmaktadır. Birbiriyle ilgili tüm faaliyetler gruplara ayrılmakta ve her bir faaliyet grubu için uygun kaynak sürücülerini tanımlanmaktadır. Hesaplanan faaliyet maliyetleri, işletmenin üretimden satışa kadar hangi faaliyetlerin maliyetlerini şekillendirdiğini görmek için analiz edilmektedir. Örneğin, satış faaliyetlerinin kaynak sürücüsü satış ziyaretlerinin sayısı olabilmektedir. İşletme faaliyetlerinin sürücüsü, siparişlerin sayısı olabilmektedir. Müşteri ilişkisi faaliyetlerinin maliyetleri, (örneğin satış giderleri, hizmet giderleri, lojistik giderleri) her bir müşterinin ilişkisinde tüketilen maliyet sürücüsü kadar alınan üretim ya da hizmete göre hesaplanmaktadır. Müşteri ilişkileri maliyetleri, her bir müşteri karlılığı rakamına ulaşabilmek için bireysel müşteri satış gelirlerinden çıkartılmaktadır. Bu MKA sürecindeki en çok zaman harcayıcı aşamadır (Çakır, 2007:75).

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

yaşanan zorluklardan en önemlisi de verilerin, çeşitli veri tabanlarından farklı formatlarda gelmesidir. Bu verilerin kullanılabilmesi için kayıttan kayıta dönüştürülmek zorunda kalınmaktadır (Raaij ve diğ., 2003:375).

### **3.3.3 Müşteri davranışlarına göre müşteri segmentasyonu**

Bazı işletmelerin, örneğin bankalar gibi, bir milyondan fazla müşterisi vardır ve her biri için ayrı ayrı analiz yapılamayacağından müşterileri uygun şekilde çeşitli gruplarda segmentlerine ayırarak her segment için kar analizi hesaplanmaktadır. Müşteriler gelir sınıflarına, yaş grubuna, sosyo-ekonomik kategorilere ve aile birimlerine göre gruplandırılmaktadır. Bu analiz ile hangi müşterilerin karlı olduğu vurgulanmaktadır.

Pazarlama stratejilerinin uygulanmasında bilgi olarak girdi sağlanarak, potansiyel karlı müşterileri işletmeye çekebilmek için gerekenler işletme tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin müşterileri ile daha iyi ve verimli ilişkiler kurabilmeleri için müşterilerin yaşları, cinsiyetleri, ilgi alanları, harcama yapma durumları gibi pazarlama ile alakalı farklı özellikler bakımından benzeyen müşterilerin aynı grupta olduğu gruplara ayrılmasına müşteri segmentasyonu denir. Hem muhasebe bilgi sistemi hem de pazarlama bilgi sisteminde elde edilen bilgiler yoluyla hem karlı müşterileri bulmak hem de hedef kitle olarak belirlenen müşterilerin isteklerine daha iyi cevaplar verebilmek için ve dolayısıyla müşteri sadakati sağlayarak karlılığı artırabilmek için müşterilerin segmente edilmesi gerekmektedir.

Pazarlama da bir genelleme olarak şöyle bir ifade bulunmaktadır; tipik bir işletme cirosunun büyük bir kısmını (örneğin %80), müşterilerin küçük bir kısmı (örneğin %20) ile sağlanmaktadır. Yani her bir müşterinin bir işletme için ifade ettiği değer farklıdır. Müşterileri tanımak, işletmenin verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır (Aydın, 2006:4).

Müşterilerin ortak noktaların ifade edilebilmesi için analiz yapılmakta ve müşteriler gruplara ayrılmaktadır. Güçlü analitik verilerin olduğu veri havuzları olan şirketlerde satış kanalları, satın alma davranışları ve hizmet ihtiyaçlarına göre müşteri grupları belirlenmektedir. Anlamlı bir müşteri grubu yaratabilmek için müşteri ihtiyaçlarına göre yararlı bir bölümlendirme yapmak

gerekmektedir. Segmentasyon yoluyla ortak bir pazarlama anlayışı ortak değerlendirme yaklaşımları sağlamaktadır (Selden ve Colvin, t.y., 4-5).

Bu veri analizi yöntemi ile yapılan raporlamalarda hangi müşteri segmentinin hangi ürünü veya hizmeti ne kadara alacağı bellidir (Zsolt, 2004:4). Müşterin davranış şekillerinin ve ürün karakteristiklerinde olan farklılıklar sebebiyle işletmedeki zaman ve kaynak tüketimi sapmaların doğru şekilde ölçülmesi ve maliyetlere doğru yansıtılarak kar ile ilişki olması gerekmektedir (Batuman, t.y., 48).

Müşteri davranış şekilleri, müşterinin içinde bulunduğu coğrafya, demografik şartlar, kültürel durumun bilinmesi gereklidir. Böylece müşteri için kullanılacak kaynaklar ve müşteri karlılığı görülmektedir. Müşterilerin sınıflandırılabilmesi için geçerli bir veri taban sistemi ve bunun güncelliğini sağlayacak bir sisteme ihtiyaç vardır. Müşteriler sınıflandırılırken veri tabanlarına işlenen bilgilere göre kullanılan segmentler;

**Coğrafik:** Belirli bir bölgede ya da belirli bir iklimde yaşayan müşterilerin coğrafik olarak bir araya toplanmasıdır. Örneğin doğu illerimizde yaşayan vatandaşların ihtiyaçları iklim şartları sebebiyle, Antalya ya da İzmir deki müşterilerden farklılık göstermektedir.

**Demografik:** Müşterileri yaş gruplarına ve ailedeki birey sayısına göre analiz edilmesidir. Buradaki amaç ihtiyaçları birbirine benzeyen fakat bazı şartlardan dolayı toplumdan uzaklaşan grupları bir araya toplamaktır. Örneğin, yaşlıların ya da gençlerin istekleri, toplumun taleplerine göre büyük farklılıklar göstermektedir.

**Kültürel:** Müşterilerin yaşam tarzlarından yola çıkarak, o güne kadar yeterince karşılanmamış talepler bulunmaktadır. Örneğin son yıllarda organik besin tüketimine önem verenlerin sayısı hızla artmaktadır. Bu da organik ürünlerin tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de gelişimini artırmaktadır. İşletmede doğal ürün talebi karşılanmayan müşteriler için özel bir strateji geliştirmek, işletme için karlı müşteriler getirebilmektedir.

### 3.3.4 En iyi maliyetleme modelleri ile maliyet değerlerini elde etme

Müşteriden elde edilen karlılığın büyük bir bölümünü faaliyet maliyetleri oluşturmaktadır. Operasyonel modeller bu maliyetleri raporlamaktadır. Operasyonel modeller, operasyonel yönetim raporları için gerekli bilgileri sağlamaktadır (Zsolt, 2004:3). Bu bilgiler; faaliyet ve hizmet maliyetleri, kullanılan kaynak yüzdesi, boş kapasite ölçümü, müşteri elde etme maliyetidir.

Ek olarak bir şirketin birebir müşteri faaliyetlerini geliştirmeleri, müşterinin önceliklerine odaklanarak, geleceği planlamaları gerekmektedir. İşlemler aşağıdan yukarı şekillenmektedir. İlk olarak müşterinin kafasında yer edebilme ve müşteriyi ürün veya hizmet almak için işletmeye getirebilmek için faaliyetler ve her bir faaliyetin kullandığı kaynakları tüketim akış şemaları ile modellenmektedir. İşletmeler, bu modellemeye güvenerek stratejik planlarını buna göre yapmakta ve kararlarını almaktadırlar (Zsolt, 2004:4).

Tüm maliyetlerin bireysel olarak müşterilere yüklenmesi yaklaşımında müşteri karlılıklarının toplamı, işletmenin toplam karlılığına eşit olmaktadır. Faaliyet tabanlı müşteri maliyetleme de her müşteri için işlem düzeyleri birbirlerinden farklıdır. İşletmelerin amacı kar oranlarını arttırmak ise maliyetlerini düşürmeleri gerekmektedir. Maliyetlerini düşürmek için her müşterinin işletmeye olan karlılığını da analiz ederek işlem düzeylerini tekrar gözden geçirmeleri ve gerekirse müşteri bazında bu işlemleri azaltma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Bazı maliyetlerin bireysel olarak müşterilere yüklenmesi yaklaşımında müşteri-maliyet hiyerarşisinde maliyetler müşteri ile ilişkili olarak farklı maliyet havuzlarında sınıflandırılmaktadır. Maliyetler, bu kaynak havuzlarından müşterilerin faaliyetlerinin farklılık derecelerine göre maliyet sürücüleri ile müşterilere yüklenmektedir. Bu müşteri-maliyet hiyerarşisinin temel amacı, maliyetleri ayırabilmek için hiyerarşinin en alt seviyesine göndermektir. Faaliyet tabanlı maliyetleme analizinde olan hiyerarşi müşteriler içinde geçerlidir. Müşteri-maliyet hiyerarşisinin beş temel düzeyi bulunmaktadır (Drury, 2002:394):

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

- Müşteri Parti Düzeyi: Satış işlemleri için harcanan kaynaklardır. Örneğin sipariş alma maliyeti, faturalandırma maliyeti gibidir.
- Müşteri Sağlama Düzeyi: Birim veya parti satışına bakmaksızın müşteriye hizmet için harcanan kaynaklardır. Örneğin satış personelinin müşterileri ziyaretler için yaptığı yolculukların maliyetidir.
- Dağıtım Kanalları Düzeyi: Kaynaklar dağıtım kanalındaki müşteriye hizmet için kullanılır. Örneğin küçük perakende müşterilere hizmet vermek için merkezden dağıtım için bölgesel depoların operasyon maliyetidir.
- Genel yönetim Düzeyi: Satışları sürdürebilmek için dağıtım kanalları, müşteriler, parti veya birim satışların dışında ki hizmet faaliyetleri örneğin satış faaliyetleri için genel yönetim harcaması, maaşlar, SGK (işçiye ücret dışında sağlanan bir şey), genel satış müdürünün ikramiyesi gibi maliyetlerdir.

Birçok şirket için birinci adım OLAP platformu gibi sağlam bir analitik platform yaratmaktır. Bu platform, tek bir yer içinde birçok bilgi kaynağını bir araya toplamaktadır. Böylece yer, zaman, satış kanalı, müşteri, hizmetler ve ürünler yoluyla toplam gelirin ve maliyetin nerden geldiğinin incelenmesini sağlamaktadır. Analizin ilk başında, büyük defterden direkt olarak alınan maliyet bilgileri, ortalama maliyet ve basit karlılık belirleyicilerine bakılarak müşteri ve ürünlere dağıtılmaktayken günümüzde kaynakların nasıl tüketildiğini içeren özellikte, analitik çalışmaların kullanıldığı işletme faaliyetlerine göre dağıtım yapılmaktadır. Gerekirse sipariş sayısına göre, gelir yüzdesine göre, müşteri dağılımına, müşteri tiplerine göre maliyetleri dağıtmak veya doğru maliyet ve karlılık değerlerini dağıtarak daha doğru sonuçlar ve kararlar alınmaktadır.

Ürün çeşitliliği ve operasyon maliyeti fazla olan işletmelerde her bir ürün ve hizmet için doğru maliyetin ve karlılığın öğrenilebilmesi için gerekli bilgilerin bir model kurularak toparlanması gerekmektedir. Oluşturulan model ile maliyet bilgilerinin gelişimini ve ürün karlılığının doğru belirlenmesini sağlamaktadır.

Dünyada bir çok yazılım firması, balanced score card, iş modelleme, bütçe/iş planlama, finansal konsolidasyon, finansal analiz/raporlama, satış/karlılık analizi, OLAP uygulamaları, raporlama sistemleri ile çözümlerini, veri



entegrasyonu, veri ambarı, müşteri karlılık analizi, müşteri ilişkileri yönetimi gibi konuları şirketlere uyarlayan, şirketlerin performanslarını ölçmelerine ve karlılıklarını devam ettirmelerine yarayan çözümler üretmektedir. Amaçları daha iyi bir yönetim sistemi ve zamanında müdahaledir.

### **3.3.5 Performansı geliştirmek için stratejik planlar yapmak**

Belirlenen müşteri karlılıkları, belirli müşteriler ya da müşteri segmentleri için sağlanan hizmetlerin mevcut maliyet ve gelir rakamlarının azaltılması için yol gösterici olmaktadır. Stratejilerdeki değişiklik beraberinde hedeflerdeki değişikliği, performansı ve ödül sistemlerinde değişikliği getirmektedir (Dumanoğlu, 2005:55). Bu karlılık çözümü önemli sorulara cevaplar bulmaktadır (Zsolt, 2004:7);

- Hangi müşteriler karda hangileri zarardadır?
- Hangi ürün ne kadar kar getiriyor?
- Yeni müşteri kazanımı için maliyet nedir?
- Kaynaklar ne oranda kullanılmalıdır?
- Hangi satış kanalı, ürün ve satış bölgeleri kar getiriyor?
- Ne kadar sürede ne oranda kar sağlanmaktadır?

Bu soruların cevapları ile işletmeler tüm karlılığı arttırmak amacı ile hedef müşterilere ulaşmak, hizmet sunmak, ürün çeşitliliği ve fiyatların nasıl ayarlanacağı hakkında kararlar verebilmektedir. Doğru stratejiler seçilerek gerekli değişiklikler yapılmaktadır. Yöneticiler, planlamacılar en iyi stratejiyi belirleyebilmek için uygulayacakları senaryoyu operasyonel bir model ile uygulanan güçlü bir analitik çalışmaya bağlamaları gerekmektedir. Örneğin uygulanan What-if senaryosu yeni bir fiyatlama programını doğrulamak, işletmenin müşterisi olmadan önceki kar imkânını belirlemek veya önerilen ürün karışımını analiz etmek için kullanılmaktadır.

### **3.4 Müşteri Karlılık Analizi'nin Yararları**

Müşteri karlılık analizi, pazarlama yöneticilerinin müşteri portföylerini daha etkin yönetmeleri için onlara bir takım olanaklar sağlamaktadır. Günümüzde işletme yöneticileri, sadece eski muhasebe verilerine dayandıkları için şirketlerin başarılı bir şekilde yönetilememesine neden olmaktadır.

Küreselleşme, hızlı rekabet ortamı, azalan karın payları ve müşteri bağlılığı azalması gibi durumlar, müşteri kar analizi gibi güncel muhasebe hesabı yaklaşımlarının geliştirilmesine de ortam sağlamaktadır (Dumanoğlu, 2005:8).

Müşteri karlılık analizi ile müşterilerden elde edilen gelirler ve müşteri maliyetleri izlenerek raporlanmaktadır. Ekonominin durağanlaştığı dönemlerde, birçok yönetici müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve müşterinin işletmeye bağlanması için maliyeti artıran hizmetler sunulmaktadırlar. Bu vakitte çoğu yönetici bu pahalı uygulamaların, müşterilerden elde edilen gelir ve kar oranının artıp artmadığı hususunda bir çalışma yapılmamaktadır.

Günümüzde de, hızlanan rekabetli ortam ve ürünlerin çeşitliliği işletmenin hem pazardaki paylarını hem de kar oranlarını artırabilmek için sunulan hizmet maliyetleri, müşteri karlarının ne kadar etkilendiği kar oranını artırmak isteyen işletmelerce düşünülmektedir (Blocher ve diğ., 2005:156). İşletme kazancının maksimum seviyeye ulaşabilmesi, stratejik planların güçlendirilebilmesi için potansiyel müşterilerin ve gelecekteki müşterilerin kar oranlarının en iyi şekilde anlaşılması gerekmektedir. Yönetim muhasebesi ve stratejik yönetim ile ortaklaşa, hem uzun hem kısa dönemli organizasyonun başarılarını arttırmak, müşteri karlılık analizini geliştirerek sağlanmaktadır (Horngren ve diğ., 2000:583). Müşteri kar analizinin işletmeye sağladığı bazı yararlar vardır;

- MKA tekniği yoluyla, para kaybına neden olan müşterilerden kar sağlayan müşterilerin ayırt edilmesi gerekmektedir. Fiyatı arttırmadan karın artırabilmesi yolları belirlenmektedir. İşletme karlılığını arttırılabilmek veya amacına ulaşması konusunda etkisiz durum maliyetlerinin ortadan kaldırılması sağlanmaktadır (Yiğitoğlu, 2005:55).
- Pazarlama faaliyetlerinin kâr-zarar raporlarının analiz edilmesi, kişisel satış, reklâm, promosyon gibi yeni faaliyetler yeni strateji geliştirilmesi açısından katkı sağlamaktadır. Piyasa segmentlerine göre maliyetlendirmenin yapılması, harcamaların (satış, reklâm, ambalaj vb.) daha iyi planlanmasına ve maliyetlerin kontrol edilmesine yol açacağı için pazarlama etkinliğini artırmaktadır (Beik ve Buzby, 1973:48).
- Kaynakların harcanımı ve faaliyetler arasındaki ilişki ortaya koyulmaktadır.

- Müşteri kar analiz durumu işletmenin, en karlı müşterilerin veya müşteri gruplarının belirlenmesine katkı sağlanmaktadır (Blocher ve diğ., 2005:155).
- Her müşteri için en az seviyede hizmet maliyeti belirlenmesi gerekmektedir. Kar oranını olumlu veya olumsuz etkileyen faktörlerin belirlenmesinin kolaylaştırılmasıdır. Maliyeti yükselten maliyetler belirlenerek, maliyeti düşürmek için yeni fiyatlandırma yapılır. Müşteriye düşük maliyet ile daha yüksek oranda indirim yapabilmek için veriler sağlanır (Blocher ve diğ., 2005:156).
- Hangi müşterilerin segmentinin işletmeler için kar oranı yüksek müşteri segmenti olduğunu, hangi müşterinin hedefi olduğunu göstermektedir (Blocher ve diğ., 2005:156).
- Müşterilerle karşılıklı olarak hizmet ve maliyet seviyesinin ayarlanması amacıyla ürün çeşitliliği, miktarı, sipariş yöntemi, teslimat şartları, ödeme planları incelenerek karsız müşterileri, karlı hale getirmek amaçlanmalıdır. Bu sistemin geliştirilmesiyle, müşteri temsilcisinin pazarlık yapma sürecinde daha bilinçli olması sağlanarak fiyatlar üzerinde ayarlamalar yapılabilir (Blocher ve diğ., 2005: 156-157).
- Sürekli para kaybına neden olan müşterilerin belirlenmesi ve bu müşterilerin rakip işletmelere geçmesini sağlayacak bilgilerin elde edilmesini sağlanabilir.
- Müşterinin işletmeye olan maliyetinin karşılaştırmalı biçimde analiz edilmesi, maliyetinin azaltılmasında güncel yolların bulunmasına ve uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Hem müşteri hem de işletme için daha kârlı ürünlerin ve hizmetlerin seçilmesi kolaylaştırılmaktadır. Müşteri kar analizi ile elde edilen verilere göre müşteriler için de kar oranı yüksek yollar geliştirilmektedir (Çakır, 2007:86).

## **4. FAALİYET TABANLI VE ZAMAN ETKENLİ FAALİYET TABANLI MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ**

### **4.1 Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM)**

İşletmelerde, karar alma aşamasına yönelik bir araya getirilmiş ve zamanında elde edilmiş olan bilgi oldukça önemlidir. Geçtiğimiz 20 yıla bakıldığında, işletmeler yalnızca maliyet verileriyle ilgilenirdi. Fakat gelişen teknoloji ile ortaya çıkan yeni maliyet sistemlerini de kullanmaya başlamışlardır (Kurşunel vd., 2006).

Maliyet muhasebesi sistemi; yönetime, doğru ve zamanında bilgi sağlanabilmesi ve üretilen ürün ya da hizmetlerin maliyetini gerçeğe en yakın şekilde hesaplayabilmelerine bağlıdır. İşletmede hesaplanan maliyetlerin doğruluğunun sorgulanabilir olması veya diğer bir deyişle gerçekçi olmaması durumunda, işletmenin sahip olduğu bilgilerin de, bu bilgilere güvenilerek hazırlanan plan ve raporların da geçerliliği kalmayacaktır (Gökçen, 2004:61). Son yıllarda bilim adamları, sürekli değişmekte ve gelişmekte olan üretim yapılarına bağlı olarak, ürün maliyetlerinin doğru hesaplanmadığına ve çarpık hesaplamaların olduğuna ilişkin dikkat çekici görüşler ortaya koymuştur. Klasik maliyetleme sisteminin neden olduğu bu hataları gidermek için de FTMS üzerinde çalışmaktadırlar (Karacan, 2000:41).

1980'lerde rekabet ortamının oluşturduğu değişimler, işletmeler tarafından kullanılan geleneksel maliyet muhasebesi ve yönetim-kontrol sistemlerinin yenilenerek düzenlenmesine sebep olmuştur. Bu gelişmelerin neticesinde, faaliyete dayalı maliyet yöntemi kavramı, 1986 yılında ilk kez Harvard İşletmecilik Okulu'ndan tarafından, ürün maliyet hesabının yapılması için, farklı bakış açısıyla yeni bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda ortaya koydukları ise, geleneksel hacim temelli muhasebe sisteminin güvenilir bilgiyi ve zamanında veriyi sağlayamadığını, işletmeler için uygun ve gereken bilgiyi sunamadığını ve en önemlisi rekabet ortamını yansıtamadığını ileri

sürmüşlerdir. Robin Cooper ve Robert Kaplan ileri sürdükleri bu yeni yöntemle, maliyet davranışlarının çok daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve yapılan genel üretim giderlerinin nedenlerini ortaya çıkartmaktadırlar (Eker, 2002:239).

Faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC-Activity Based Costing) yöntemine göre, işletmede yürütülen faaliyetler sebebiyle maliyetler oluşmaktadır. Ürünler de söz konusu faaliyetleri tüketirler. O halde işletmelerdeki temel faaliyetleri etkileyen faktörlerle, faaliyetlerin maliyeti ve faaliyetlerle mamuller arasındaki ilişkilerin iyi anlaşılması gerekir (Çetin, 2006:30). Faaliyet tabanlı maliyetleme, stratejik karar almada ve geleneksel maliyet muhasebesinin sınırlılıklarını ortadan kaldırmaya yarayan bir araç olarak geliştirilmiştir (Gupta ve Galloway, 2003:131).

FTMS, ürünlerin, işletmenin kaynaklarını faaliyet bazında tükettiği, dolayısıyla giderlerin faaliyet bazında sınıflandırılması gerektiği anlayışı ile hareket eden ve ürün ile gider arasında sadece üretim hacmine bağlı kalmaksızın çeşitli seviyelerde doğrusal ilişki kuran bir maliyet ve yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir (Öker, 2003:32).

Faaliyet tabanlı maliyetleme, bir kaynak kullanım modeli olarak çeşitli verilerin sunduğu faaliyetlerin yerine getirilmesi için kullanılan kaynak maliyetlerini bulmaya çalışan bir yöntemdir (Doğan, 1996:209).

Faaliyet tabanlı maliyetleme, faaliyet maliyetlerini hesaplayan ve bu maliyetleri ürünler ve müşteriler açısından değerlendiren bir maliyet muhasebesi yöntemidir (Gökçen, 2004:61). FTM; maliyetlerin önce faaliyetlere, sonra ürünlere göre izleyen, sadece ürün maliyetlerinin hesaplanması için değil, stokların değerlendirilmesi, kapasite fazlasının halledilmesi ve sapma analizi sayesinde maliyet yönetiminin sağlanmasını sağlayan bir yaklaşımdır (Acar, 2005:105).

Başka bir tanıma göre Faaliyet tabanlı maliyetleme, işletme kaynakları, faaliyetler, maliyet etkenleri ve performans ölçümleri hakkında bilgi sunan bir sistemdir. Günümüzde FTM sadece doğru maliyet bilgileri sunan bir yöntem değil, aynı zamanda etkin bir yönetim aracı olarak görülmektedir (Çakır, 2000:70).

#### 4.1.1 Faaliyet tabanlı maliyetleme amaçları

Geleneksel maliyetleme sürecinde ürünün ilgili kaynakları tükettiği varsayılarak ürün üzerinde yoğunlaşılır. Klasik dağıtımlar sadece birim ürüne ilişkin faktörlerin izlenmesi ile ilgilenir. FTM sistemlerine bakıldığında, maliyetleme sürecinde oluşan artışlar, faaliyetler üzerinde kendisini gösterir. Buna göre maliyet, ürünlerin üretim sürecinin gerektirdiği faaliyetlere yüklenir. Bununla beraber, faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde çıktı aşamasında dağıtım durumları, sonuçlanan faaliyetlerden meydana gelir. Buradan hareketle FTMS gerekliliği, geleneksel yöntemdeki maliyetlerin ürünlere yüklenmesi için kullanılan, hacim tabanlı anahtarlar sebebiyle oluşan hataların ortadan kaldırılması temel hedefine dayanır. FTM yaklaşımı, maliyet türlerinden bazılarının, üretim hacmine bağlı olmaksızın çok daha kolay saptanabileceğinden hareketle üretilen ürün ve hizmet faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır (Yılmaz ve Baral, 2007:865).

Bu bağlamda FTMS başlıca amaçlara sahiptir (Karacan, 2000:44,50; Eker, 2002:240; Kurşunel ve diğ., :5; Gökçen, 2004:64; Cokins, 2006:18);

- Üretim giderlerinin ürünlere daha doğru yüklenerek daha doğru maliyetler elde edilmesi,
- Düşük katma değeri olan, diğer bir deyişle ürün ve hizmet imalatında değeri olmayan faaliyetlere ilişkin maliyetlerin kaldırılması ya da en asgari seviyeye indirilmesi,
- Kârı artırma amacıyla uygulanan, bazı yüksek katma değerli faaliyetlerin kolaylaştırılmasını sağlamak, işletme içinde verimli bir bilgi tabanı oluşturarak, etkin kullanımını sağlamak.
- Anlamlı kar bölgeleri ve ürün kar rakamları sağlamak,
- İşletmede kararlarının doğru verilebilmesi için doğru maliyet planları sağlayabilmek ve geçmişte yapılan ve/veya yapılmakta olan faaliyetlerin sonuçları hakkında bilgi sağlamak,
- Müşterilerin ve ürünlerin kar analizleri, ürün/hizmet fiyatlandırması, performansın ölçülmesi, maliyetlerin yönetimi süreçlerinde, yöneticilere iyileştirici kararlar alabilmeleri için doğru bilgilerin sağlanması,

- Karmaşık imalat ortamındaki karşılıklı ve birbirine bağılılığını maliyet akışını analiz ederek, saydamlığını arttırmak ve geleneksel maliyet sisteminde görülmeyen faktörlerin etkisini ölçmek,
- Finansal muhasebe sisteminin yetersizliğini gidererek, işletme dışı otoritelerin işletmelerden istedikleri bilgilerin geçerliliğini sağlamak.

#### **4.1.2 Faaliyet tabanlı maliyetlemenin uygulama aşamaları**

Faaliyet tabanlı maliyetlemenin uygulanabilmesi için sırasıyla bazı işlemlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yöntemin temel felsefesi iki aşamalı maliyet dağıtım sürecinden oluşmaktadır. Birinci aşamada maliyete neden olan faaliyetler belirlenir ve bu maliyetler maliyet havuzlarında toplanır. İkinci aşamada ise maliyet havuzlarına toplanan maliyetler uygun maliyet etkenleri kullanılarak ürünlere dağıtılır (Akgün, 2004:102).

Özet olarak iki aşamadan bahsedilen faaliyet tabanlı maliyet yönteminin uygulanması farklı kaynaklarda farklı sayıda aşamalarla da sıralandığı görülmektedir. Örneğin faaliyetlerin ve kaynak maliyetlerin belirlenmesi, maliyetlerin faaliyetlere yüklenmesi ve faaliyet maliyetlerinin ürünlere yüklenmesi aşamaların farklı bir sunumudur (Blocher vd., 2005:97). Kaplan ve Cooper ise bu aşamaları; faaliyetlerin belirlenmesi, her faaliyet için maliyetlerin belirlenmesi, işletmenin ürün, hizmet ve müşterilerinin belirlenmesi ve maliyet taşıyıcıları yardımıyla belirlenen maliyetlerin ürün, hizmet ve müşterilere aktarılması şeklinde dört aşamada sıralamıştır (Kaplan ve Cooper, 1998:85).

Bu konuda yazın incelendiğinde faaliyet tabanlı maliyet yönetiminin temel prensibin dışına çıkmamak kaydıyla aşamalarda farklı görüşlerin olduğu dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar dikkate alınarak ayrıntılı bir sıralama yapılırsa aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Bursal ve Ercan, 2002:406-407; Cooper; 1990:78; Kaplan ve Cooper, 1998:85; Alkan, 2001:184; McWatter vd., 2001:79);

- İşletmede maliyet hesaplarında farklar oluşturacak önemli faaliyetlerin belirlenmesi,
- Bu faaliyetler için kullanılan kaynak maliyetlerinin belirlenmesi,
- Maliyet taşıyıcılarının belirlenmesi ve maliyetlerin faaliyetlere dağıtılması,

- Faaliyetlerin ürünler tarafından tüketilen miktarları esas alınarak aynı orana sahip faaliyet maliyetleri birleştirilip homojen havuzların oluşturulması,
- Her ürünün homojen gruplarda toplanmış olan faaliyetlerden ne oranda kullandığının belirlenmesi,
- Faaliyet maliyetlerinin maliyet nesnelere (müşteri, ürün veya hizmet) yüklenmesi,
- İşletme faaliyetlerinin etkinleştirilmesi, gereksiz giderlerin azaltılması ve bunun sonucunda da, toplam bir kar oranına ulaşılması amacıyla maliyetlerin analiz edilmesi.

#### **4.1.3 Faaliyet tabanlı maliyetlemenin yararları**

Yönetim kararlarına katkı sağlayan faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi, maliyetlemenin yanı sıra yönetime; yönetim, planlama, bütçeleme ve kontrol sistemi olarak da kullanılmakta ve ürün oluşturma, çeşitlendirme ve geliştirme gibi kararların alınmasında bilgi sağlamaktadır.

Stratejik amaçlar için geliştirilmiş olan faaliyet tabanlı maliyetleme; maliyet yönetimi, iç performans ölçümü, hizmet fiyatlandırması, ürün karlılık analizleri gibi konularda işletmeye stratejik kararlar için doğru bilginin sağlanmasını amaçlar. Bu şekilde işletmenin karı olmayan müşteri veya üründen uzaklaşır kar oranı yüksek müşteri ve ürünlere yönlendirilmesi sağlamaktadır (Çetin, 2006:51).

Faaliyet tabanlı maliyetlemenin yararları maddeler halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002:26; Cooper, 1990:78; Güzeldere, 2007:43-44);

- Ürünlerin maliyeti daha doğru hesaplanır: Sabit maliyetler konusunda da yöneticiler daha iyi fikir sahibi olabilirler. Bazı ürünlerin büyük hacimli olmalarına karşın, genel üretim maliyetlerinden alacakları pay küçük hacimli ürünlerin alacağı paydan düşük olabilir.
- Yönetimin daha doğru karar almasını sağlar: Ürünlerin maliyetlerinin doğruluğu daha iyi kararlar alınmasına olanak sağlar. Bu sistemin uygulanması ile elde edilen maliyet bilgilerinin doğruluğu, yanlış karar



alma riskini azaltır. Böylece, rakipler işletmenin yanlış kararlarından yararlanamazlar.

- Faaliyetlerin daha etkin yönetilmesini sağlar: Yöneticilerin karmaşıklığı anlamasına ve elimine etmesine yardım eder. Üretimle ilgili maliyet bilgilerine daha kolay ulaşılmasını sağlayan faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi faaliyetlerin maliyetlerini bir birinden bağımsız göstererek ürün maliyetlerinin doğruluğunu artırır. Ayrıca sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesiyle maliyetleri düşürmeye çalışan faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi sağlıklı bir sürekli iyileştirme için gerekli bilgileri sunar. Böylece maliyet yönetimine de katkı sağlar.

#### **4.1.4 Faaliyet tabanlı maliyetlemeye yönelik eleştiriler**

Faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin yazında birçok yararından bahsedilmektedir. Özellikle 1990'lı yıllarda, bu yöntemden çok büyük faydalar sağlanmıştır. İşletmeler, faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemini kullanarak, karı arttırıcı birçok fırsat ile beraber maliyetleri kurumsal anlamda çok daha etkili yönetebilmenin yollarını keşfetmişlerdir. (Kaplan ve Anderson, 2004, s.134). Elbette ki bu yöntem işletmeler için tek başına bir kurtarıcı değildir. Zamanla bu yöntemin bazı yetersizlikleri görülmüş ve çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştiriler aşağıda sıralanmıştır (Datar ve Gupta, 1994:569; Kaplan ve Anderson, 2003:1-2; Pernot vd., 2007:551; Gökçen, 2004:66);

- En fazla yapılan eleştiri, bu yöntemi kullanılmasının ve uygulanmasının çok karmaşık ve maliyetli olabileceğine yöneliktir. Farklı bir yapısı ve farklı bir veri seti olan maliyet yönteminin tasarlanması ve uygulanması ayrı birer maliyet olduğu anlamına gelmektedir. Bu yöntemde göre çok sayıda faaliyet, bu faaliyetlere bağlı olan maliyetler ve bu maliyetlerin ürünlere yüklenmesinde kullanılan maliyet taşıyıcıları söz konusu olabilir. Bu yöntemde maliyetlerin yüklenmesinde kullanılacak analizlerin rapor sayılarında büyük artış yaşanacaktır. Bu sebeplerden dolayı, yöntemin uygulanmasının, bütünüyle kavranması yönetim için oldukça zor olabilir. Bu durumda, basit maliyet yöntemleri de bazı işletmeler tarafından tercih edilir.

- Yöntemin güncelleştirme maliyetleri yüksek ve uygulaması zordur. Yönteme yeni bir faaliyet eklemek, mesela bir faaliyetten farklı bir faaliyet ortaya çıkarmak, yeni faaliyete maliyetleri aktarmak için tekrar bir hesaplama yapmak gerektirir.
- FTM tüm giderler ile ilgilenmemektedir. Denetleme ve yönetici ücretleri gibi gider maliyetlerini, ürünlere yüklemeye yine klasik maliyet sistemleri kullanılmaktadır.
- İşletme çalışanlarının bu yeni yöntem için eğitilmesi oldukça güç olmaktadır ve yöntemden beklenen faydaların açıkça ortaya konulamadığı durumlarda çalışan motivasyonu da düşebilmektedir.
- Diğer eleştirilerden biri de ölçüm hataları olarak belirtilmektedir. İşletmelerin ihtiyacı olan bilgileri edinmelerinin oldukça güç olduğu ve bu yüzden yanlış hesaplamaların meydana geldiği belirlenmiştir.
- Bir diğer eleştiri ise çalışanlarla görüşmeler yapılması sonucunda toplanan bilgilerin doğruluğunun yeter düzeyde olmamasının, farklı hesaplamalarda hatalı sonuçlar doğuracağı, yöneticilerin vereceği kâr ve performansa ilişkin kararlarını, olumsuzlaştıracağı belirtilmektedir.

Özet olarak; maliyeti etkileyen faktörlerin tercihindeki görecelik ölçümünde karşılaşılan zorluklar ve detaylı veri toplama maliyetinin, zaman ve para kayıplarına neden olması, bilgileri saklanmanın pahalı olması, değişen koşullara adapte olmanın zorlaşması, teorik olarak doğru olmaması ve maliyet etkenlerinin hesaplanmasında kullanılmayan kapasitenin etkisinin dikkate alınmaması gibi konular bu metodun eleştirilen önemli kısımları olarak sıralanabilir (Kaplan ve Anderson, 2007:7).

Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi uygulamasında yaşanan çeşitli problemler bu eleştirileri meydana çıkarmıştır. Tüm bu yaşanan olumsuzluklara ve eleştirilere rağmen yeni bir yöntem bulmanın gerekliliği ortaya çıkmış ve bu yöntemin problemlerin çözümüne yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu bakımdan Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme metodu, geliştirilen bir faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi olarak, bu tarz problemleri gidermek amacıyla geliştirilmiş bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntem, faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemine göre daha ucuza, daha kolay oluşturulabilmekte, daha kolay güncellenebilmektedir. Ayrıca, ZEFTM yöntemi sayesinde, değişen

faaliyet anahtar maliyet oranları hesaplanabilmekte ve kapasitenin belirlenip dinamik şekilde faaliyet maliyetine yansıtılabilmesi sağlanmaktadır (Kaplan ve Anderson, 2003:1; Everaert ve Bruggeman, 2007:16).

#### **4.2 Zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetleme**

ZEFT maliyet yöntemi (TDABC-Time Driven Activity Based Costing); maliyetlerin belirlenmesi için kolay ve düzen gerektiren bir alternatif sunmakta, ürün ve siparişlerin karlılığını belirlemede müşteriler hakkında güncellenmesi daha kullanışlı ve daha doğru bilgi sunmakta ve FTM yönteminde karşılaşılan zorlukları önlemektedir. Kullanılmayan (atıl) kapasite maliyetinin ayrıştırılabilmesi ve faaliyet maliyetlerine yansıtılabilmesi sistemin en önemli özelliğidir (Kaplan ve Anderson, 2007:6-7). ZEFT maliyetleme işletme yöneticilerine; karlılık bilgilerini ve daha anlamlı maliyet analizlerini daha hızlı ve daha ucuza sunulmaktadır.

Aynı zamanda süreç bazlı kar/zarar raporları oluşturmakta, tedarik, ürün, sipariş, müşteri, maliyetleme gibi konularda üst düzey seviyede imkân sağlamaktadır. Karlılığı arttırıcı fırsatların ortaya çıkarılması için Karlılığı oluşturan etmenleri sorgulayıp yeni yöntemler oluşturmaktadır. Bu yöntem dakika maliyetinin hesabını esas alarak zamana dayalı oluşturulmaktadır. Uygulamasının daha hızlı, daha basit ve maliyeti de daha düşük olduğundan FTM yönteminin birçok kısıtlamasını ortadan kaldırmaktadır. Birimin gerçek kapasitesi üzerine yoğunlaşarak kapasitenin hangi ürünler ve faaliyetler ve ile ilgili olduğu ile bir birimin ilgili kapasiteyle yapılma maliyeti üzerine temellenmektedir (Yılmaz ve Baral, 2007:6-7).

ZEFT Maliyetleme yöntemi de faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminde olduğu gibi, işletmenin kaynaklarının faaliyet tarafından, faaliyetin ise maliyet objesi tarafından kullanıldığı bir maliyet yöntemi olarak belirlenmiştir. Farklı bir kaynakta yer alan tanımlamada ise, faaliyetin yapılması için gerekli olan zaman ile kapasitenin birim zaman maliyeti yardımıyla, her bir fonksiyonun, ürünün veya müşterinin isteklerinin tahmin edilmesine yardımcı FT maliyetlemenin gelişmiş hali olarak açıklanmaktadır. FTM yöntemine göre zaman etkenli yöntemi özgün kılan nokta, tek maliyet nesnesinin zaman olarak belirlenmiş olmasıdır (Barret, 2005:36; Koşan, 2007:84). ZEFT maliyetlemenin ortaya

çıkışı sadece FTM olumsuz yönleri sebebiyle değildir. Yöneticilerin, değişen çevre ve koşullarda, üretimin sabit kaynaklarının (araç –gereç, tesis ve insan gibi) gün geçtikçe artan maliyetlerini denetleme ve ölçme eğiliminde olmaları, bu maliyetlerin yönetimini sağlamak için zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetlemeyi de, kullandıkları araçlardan biri haline getirmiştir (Atkinson, 2007:12).

ZEFT maliyetlemenin, maliyetlemede ufak hata payı olsa da, FTM yöntemine göre daha basit ve daha az maliyetli bir seçenek olduğu belirtilmektedir. Bu yöntemin, işletme yöneticilerinin Pareto prensibiyle her bir işlemi, ürünü ve ya müşterinin beklediği hizmetleri doğrudan öngörmelerine imkan verdiği vurgulanmaktadır. Özetle bu yöntem, kurulum ve sürdürülmesi açısından basit, kompleks faaliyetleri anlamadaki performansı, faydaları ve kullanılmayan kapasiteyi açığa vurması ile FTM den farklı bir yöntemdir. Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere ZEFT maliyetleme yöntemi, hızlı ve basit kurulumu, anlaşılır şekilde kolay kullanımı ve kullanılmayan kapasiteyi belirtmesi bakımından, FT maliyetleme yöntemine nazaran işletmeler için daha yararlı bir araç olabilmektedir (Polat, 2008:33).

#### **4.2.1 Zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetlemenin amacı ve özellikleri**

Zaman Etkenli FTM yöntemi, FTM yöntemine kurulması kolay, daha düşük bütçeyle ve daha çabuk kurulabilen ve geliştirilebilen, kullanım açısından da esneklik sağlayan bir yöntemdir (Kaplan ve Anderson, 2004:8).

Zaman etkenli Faaliyet tabanlı maliyetlemenin amaçları arasında, zaman yönetimine olan duyarlılığı, yani daha kısa sürede işlemlerin yapılabilmesi ve yapılan araştırma maliyetlerinden işletmeyi kurtarmasıyla birlikte, diğer yöntemlere göre daha güvenilir bilgi sağlaması sayılabilir. Böylece FTM yararları çoğalmakta ve eksik yönleri azalmaktadır (Barrett, 2005:36). Zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetlemenin bazı özellikleri şunlardır (Kaplan ve Anderson, 2007:1; Lambino, 2007:1; Atmaca ve Terzi 2007:372; Polat, 2011:128);

- Sistemin kurulumu ve parametre tespiti daha hızlı yapılmaktadır,
- Kaynak için gerekli olan maliyet ve süreçteki değişimlerle güncelleştirmeler daha kolay olmaktadır.

- İşletme Kaynak Planlama (ERP-Enterprise Resource Planning) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM-Customer Relationship Management) gibi sistemlerden yararlanılmaktadır,
- Gelecekteki kaynak taleplerini öngörme imkânı sağlamaktadır,
- Birim zamanların tespitinde doğrudan gözlemlemeye olanak sağlamaktadır,
- Karmaşık olan işlemler, işlenirken gerçek zamanlı gibi düşünülmekte ve ölçüm yapılabilmektedir,
- İşletme çapında modellenebilmektedir,
- Sistem yönetimi için gereken kaynak kapasitesi ile kullanılmayacak kaynağın kapasitesi dikkate alınmaktadır,
- Müşteri davranışlarındaki değişimlerde de zaman eşitlikleri kullanılmaktadır,
- Verimlilik ve kapasite kullanım işleri açısından şeffaflık sağlamaktadır.

#### **4.2.2 Zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetlemenin yararları**

Zaman etkenli FT maliyetlemenin gelire katkı sağlayan maliyet unsurları (sipariş, müşteri ve ürün gibi) için, sürekli maliyet ve kar analizlerinin desteklendiği ve böylece alınacak kararlarda işletmelere çok sayıda fayda sağladığı belirtilmektedir. Bu alandaki yazın incelendiğinde, yöntemin sağladığı faydalar şu şekilde açıklanmaktadır (Kaplan ve Anderson, 2007:2-3; Koşan, 2007:88-89; Max, 2007:21-22);

Kolay öngörülebilme, kurulabilme ve güncellenebilme,

CRM ve ERP sistemleri veri beslemesi yapılabilmektedirler. Kaynak kapasitesini kapsamakta olup kullanılmayan kaynak kapasitesini yönetim için göstermektedir,

- Yöneticiler için işletmede ortaya çıkan maliyetleri daha kolay ve anlaşılabilir bir şekilde hesaplamaktadır,
- Tedarikçiler ve müşterilerle birlikte çalışılan iş ilişkilerinde karlı sonuçların oluşması sağlanmaktadır,

- Aynı anda karlılık ve maliyet hesaplamalarını ürün ve değişik durumlara göre yapılabilmektedir
- Kar oranı hedefler doğrultusunda işletmenin kar sağlayan müşteri ve ürün bölümlerine odaklanması için ilişkilerin bu amaca yönelik olması sağlamaktadır,
- Karlılığa göre gerek yöneticilerin gerekse de müşterilerin teşvik olmasına yardımcı olmaktadır,
- İşletmeye kar getirecek uygulamalar ve politikaların belirlenmesi için gerekli verileri daha doğru bir şekilde yansıtılmaktadır
- Faaliyetlerle ilgili süreçlerin iyileştirilmesinde tasarım çalışmalarının değerlendirme ve fiyatlandırma ile ilişkilendirilmesinde ve yardımcı olmaktadır.

Anlaşıldığı üzere Zaman Etkenli FTM yöntemi, karlılık hedefine paralel hareket eden, çeşitli stratejik kararların alınmasında yardımcı olan, tüm süreçlerin ve faaliyetlerin bu amaç doğrultusunda çalışmasına olanak sağlayan doğru karlılık bilgilerini yöneticilerle paylaşana bir sistem olarak göze çarpmaktadır.

Yapılan bir çalışmada zaman etkenli FTM yönteminin sağladığı bu yararlar, yöntemin özellikleri çerçevesinde bir çizelgede özetlenmiştir. çizelge 3.1.'de bu durum gösterilmektedir (Polat, 2008:63).

#### Çizelge 4.1: Zaman Etkenli FTM Yönteminin Özelliklerine Göre Sağladığı Yararlar

ÖZELLİKLER	YARARLAR
Kaynak Maliyetlerinin	<ul style="list-style-type: none"><li>• Karmaşık maliyet yüklemenin azaltılması</li><li>• Bir FTM modelinin kurulumu için daha az zamana ihtiyaç duyulması ve daha hızlı uygulanması</li></ul>
Kaynak Havuzuna Yüklenmesi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanların zamanlarını dağıtımındaki sübjektivitenin azaltılması</li><li>• Esnek organizasyonlarda kolay maliyet yüklenimine olanak vermesi</li></ul>
Zaman Tabanlı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaynak harcama değişimlerinin güncellenme kolaylığı</li><li>• Kullanılmayan kapasitenin maliyetlerinin hesabında tutarlılık</li></ul>
Maliyet Oranlarının Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maliyet objelerince kullanılmış kaynakların tutarlı maliyetlemesi</li></ul>
Zaman Denklemlerinin Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çok çeşitli karmaşık faaliyetlerin maliyetlenebilmesi</li><li>• Birincil karlılık raporlarının çabuk temini</li><li>• Çok çeşitli süreçlerin maliyetlemesi</li><li>• Faaliyet sayısında çok ciddi miktarda azalma</li><li>• FTM modelinin kolay uyumu</li><li>• Çoklu sürücülerle faaliyetleri ele alma</li><li>• Ortalama sürücü oranları yerine duruma bağlı sürücü oranlarıyla hesaplama</li><li>• Kişiyeye özel iş ve hizmetlerin maliyetlemesi</li><li>• Doğrudan süreç gözlemine dayalı zaman öngörülleri</li></ul>
Maliyet Objelerinin Özelliklerinin Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaman birimleri cinsinden kapasite tüketiminin tutarlı hesabı</li><li>• Zaman birimleri cinsinden kullanılmayan kapasitelerin belirlenmesi</li><li>• Maliyet simülasyon yeteneği sağlama</li><li>• Maliyet düşürme fırsatlarını belirleme</li><li>• Yeni veya gelecek süreç ve prosedürlerin kolay maliyetlemesi</li><li>• Maliyet şeffaflığı</li></ul>
ERP Sistemleriyle Bağlantı Kurulumu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaman denklemlerinin maliyet obje özelliklerine bağlantısına imkan sağlama</li><li>• Ürün, hizmet, sipariş vb. her türlü kişiselleştirmelerin maliyetlemesi</li></ul>
Sürdürülmesinin Kolaylığı	<ul style="list-style-type: none"><li>• FTM’de karlılığın sık raporlanması</li><li>• Balance Score Card ile bağlantı</li><li>• FTM yöntemini kolay güncelleme imkânı</li><li>• FTM’ye karşın Faaliyet Tabanlı Yönetim için daha fazla zaman ayrılabilmesi</li><li>• Yönetim muhasebesi takımının daha etkin kullanımı</li></ul>

#### **4.2.3 Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Uygulama Aşamaları ve Müşteri Karlılık Analizinde Kullanımı**

Bütün faaliyetler için işletmede zamana bağlı maliyet oranı hesaplanmaktadır. Bu şekilde zaman etkenli FTM yöntemi, birçok alt seviyede sürdürülebilir şekilde sipariş, ürün ve işletmelerin karlılık ile maliyetlerini ölçümleyip yönetmelerini mümkün kılmaktadır.

Zaman etkenli FTM' de karlılık analizinde ve ürün maliyetlemesinde uygulanması gerekli adımları şöyle sıralamak mümkündür (Everaert ve Bruggeman, 2007:17; Atmaca ve Terzi, 2007:372-373; Koşan, 2007:93-94; Polat, 2008:37 );

- Birim maliyetler ile maliyet unsurları için belirlenen birim sürelerin çarpılması ve maliyetlerin belirlenmesi
- Faaliyetlerin her birisi için gerekli olan sürelerin tespit edilmesi,
- Kaynak gruplarının her birisi için birim maliyetlerin hesaplanması,
- Her bir kaynak grubu için pratik kapasitenin tespit edilmesi,
- Kaynak gruplarının her birisinin ayrı ayrı tespit edilmesi,
- Yürütülen faaliyetlerin kaynak grupları için belirlenmesi,

Müşterilere ait maliyetlerin hesaplanmasında yapılması gerekenler yukarıdaki aşamaları içermektedir. Bunlar; süre ve birim ile kaynak maliyetin çarpılarak müşteri grubuna ait maliyetin belirlenmesi, müşterilerin tüm faaliyetler için gereken sürenin hesaplanması, kaynak kapasitenin birim süre başına maliyetinin hesaplanması, yapılan faaliyet için gerekli kaynakların normal kapasite hesabının yapılması ve müşterilerin ihtiyaç duydukları faaliyetlerin belirlenmesi olarak açıklanabilmektedir.

Yöneticiler zaman etkenli FTM ile müşterinin ihtiyaç duyduğu kaynak talebi, ürün ve işlemleri öncelikle faaliyet bazında sonra ise ürün ve müşteri seviyesinde belirlenerek tahminde bulunmaktadırlar. Bu işlerliğin sağlanması için bazı parametrelere ihtiyaç duyulmaktadır (Kaplan ve Anderson, 2004:2-3);

- Ürünlerin, hizmetlerin ve müşterilerin kullandığı faaliyetlerin süreleri.
- Birim sürenin maliyeti,



Bu öngörülerden hareketle maliyet objelerinin faaliyetler aracılığıyla tükettiği kapasite (zaman) ile kaynak havuzunun birim kapasite (zaman) maliyeti ile çarpılarak; müşteri, sipariş, faaliyet ve ürün gibi maliyet objelerinin maliyeti tespit edilir (Polat, 2008:37). Çalışmanın bundan sonraki uygulama bölümünde bir hotel işletmesinde FTM uygulanarak yapılan sonuçlarla ZFTM yöntemi kullanılarak müşterinin kar analizleri karşılaştırılacaktır.



## **5. HOTEL UYGULAMA ÖRNEĞİ**

### **5.1 Hoteller Hakkında Genel Bilgiler**

Otelcilik; oldukça geniş kapsamlı bir sektör olup, birçok alt sistemi içinde barındırmaktadır. Zaman içerisinde meydana gelen gelişmelere paralel olarak endüstri çok fazla büyümüş başlı başına birer sektör haline gelmiştir. Konaklama sektörleri yanında; yeme-içme, eğlence, alışveriş, ulaştırma gibi alt sistemleri de kapsamaktadır.

Türkiye’de turizm henüz bir endüstri halini alamamış ve “geniş bir sektör” olarak tanımlanması durumu vardır. Bu geniş sektörün çok önemli bir parçasını şüphesiz otelcilik sektörü oluşturmaktadır.

#### **5.1.1 Hotel işletmelerinin tanımı**

Otel, kısa süreli olarak ödenen konaklama sağlayan bir kuruluştur. Sağlanan imkânları arasında küçük bir odadaki mütevazı bir yataktan daha büyük daha kaliteli yataklara, tuvalet malzemelerine, buzdolabına ve diğer mutfak imkânlarına, döşemeli sandalyelere, düz ekran televizyona ve en-suite banyolara sahip geniş süitlere kadar değişebilir.

#### **5.1.2 Hotel işletmelerinin görevleri ve sundukları hizmetler**

Düşük fiyatlı oteller konaklama hizmetleri vermektedir. Daha büyük, daha yüksek fiyatlı oteller, yüzme havuzu, iş merkezi (bilgisayarlar, yazıcılar ve diğer ofis ekipmanları ile birlikte), çocuk bakımı, konferans ve etkinlik tesisleri, tenis veya basketbol sahaları, spor salonu, restoranlar, gündüz spa ve sosyal hizmetler gibi ilave hizmetler sağlayabilmektedir.

##### **5.1.2.1 Hotel kategorileri**

Otel işletmeciliği; boyut, işlev ve maliyet bakımından farklılık gösterir. Otel işleten çoğu otel kuruluşu, otel tiplerinin segmentasyonu için, kabul görmüş sektörel standartlarını belirlemiştir. Genel kategoriler şunları içerir:

- Lüks oteller;

Lüks otel, yüksek kaliteli konforlar, eksiksiz hizmet konaklama birimleri, otel içinde tam hizmet verilen restoranlar ve kişiselleştirilmiş ve profesyonel hizmetin en üst düzeyde sunmaktadır. Lüks oteller genellikle, ülkeye ve yerel sınıflandırma standartlarına bağlı olarak Dört veya Beş Yıldızlı otel derecelendirmesine göre sınıflandırılır. Hilton, Conrad, Mandarin Oriental, Four Seasons ve The Ritz-Carlton bunlara örnek verilebilir.

- Butik ve yaşam tarzı otelleri;

Butik oteller, tam donanımlı konaklama birimleri ile benzersiz veya samimi ortamlarda farklı boyutlarda lüks tesisler içeren daha küçük, bağımsız markasız otellerdir. Bu oteller genelde 100 oda veya daha az odadan oluşmaktadır. Yaşam tarzı otelleri, belirli bir yaşam tarzına veya kişisel görüntüye sahip bir müşteriye hitap eden markalı özelliklerdir. Genellikle tam hizmet ve bazen lüks olarak sınıflandırılırlar. Butik ve yaşam tarzı otellerin önemli özelliklerinden biri, yalnızca konaklama sağlamak yerine eşsiz bir konuk deneyimi sunmaktadır. Örnekler arasında W Hotels, Andaz ve Kimpton Hotels yer alır.

- Full servis;

Full servis oteller genelde çeşitli konuk hizmetleri ve tesis içi imkânlar sunmaktadır. Yaygın olarak bulunan olanaklar şunları içerebilir: yerinde yiyecek içecek (oda servisi ve restoranlar), toplantı ve konferans hizmetleri ve tesisleri, fitness merkezi ve iş merkezi. Tam hizmetli otellerin kalitesi orta ölçekten lükse değişmektedir. Bu sınıflandırma, otel tarafından sunulan imkânlar ve olanaklar kalitesine dayanır. Örnekler: Holiday Inn, Sheraton, Hilton, Marriott ve Hyatt Regency markaları.

- Ekonomik ve sınırlı servis oteller;

Küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde çok sınırlı miktarda yerinde olanaklar sunulmaktadır ve çoğu zaman sadece çok az hizmet sunan veya hiç hizmet sunmayan temel konaklama imkânları sunmakla birlikte, bu tesisler genellikle bütçeye uygun düşünceler gibi belirli bir gezgin nüfusuna hitap etmektedir. Sınırlı hizmetin bulunduğu otellerde genellikle bir restoran bulunmamaktadır, bunun karşılığında yerinde kontinental kahvaltı servisi gibi sınırlı sayıda

ücretsiz yiyecek ve içecek imkânı sunulmaktadır. Örnekler arasında Ibis Budget, Hampton Inn, Aloft, Holiday Inn Express, Fairfield Inn, Four Points by Sheraton ve Days Inn bulunur.

- Genişletilmiş konaklamalar(Extended stay) dönük hoteller;

Genişletilmiş otel geleneksel bir otelle karşılaştırıldığında daha uzun süreli tam hizmet konaklama imkânı sunan küçük ve orta ölçekli otellerdir. Genişletilmiş oteller, uzun süreli kısa süreli konaklamalar için yolculara hitap eden haftalık fiyat gibi geleneksel olmayan fiyatlama yöntemleri sunmaktadır. Sınırlı ve seçkin hizmet otellerine benzer şekilde, otel bünyesindeki olanaklar normalde sınırlıdır ve en uzun süreli otellerde otel bünyesinde bir restoran bulunmamaktadır. Örnekler arasında Staybridge Suites, Candlewood Suites, Homewood Suites by Hilton, Home Suites by Hilton, Residence Inn by Marriott yer alır.

- Kiralık hoteller/evler;

Kiralık oteller, belirli bir süre boyunca mevsimlik kullanım için bireysel konaklama biriminin satın alınması ve sahiplenilmesini içeren bir mülk sahipliği olarak da bilinen bir mülk sahipliği biçimidir. Devremülk tatil köyleri, sıklıkla otel bünyesindeki restoran, yüzme havuzları, rekreasyon alanları ve diğer dinlenme amaçlı aktiviteleri olan tam hizmet otelinin olanaklarına benzer olanaklar sunmaktadır. Öte yandan özel yaşam alanları mahalle tarzı bir ortamda özel evler gibi daha özel özel konaklama imkanları sunabilmektedir. Örnekleri arasında Hilton Grand Vacations, Marriott Vacation Club International, Westgate Tatil Köyleri, Disney Vacation Club ve Holiday Inn Club Vacations bulunmaktadır.

- Motel;

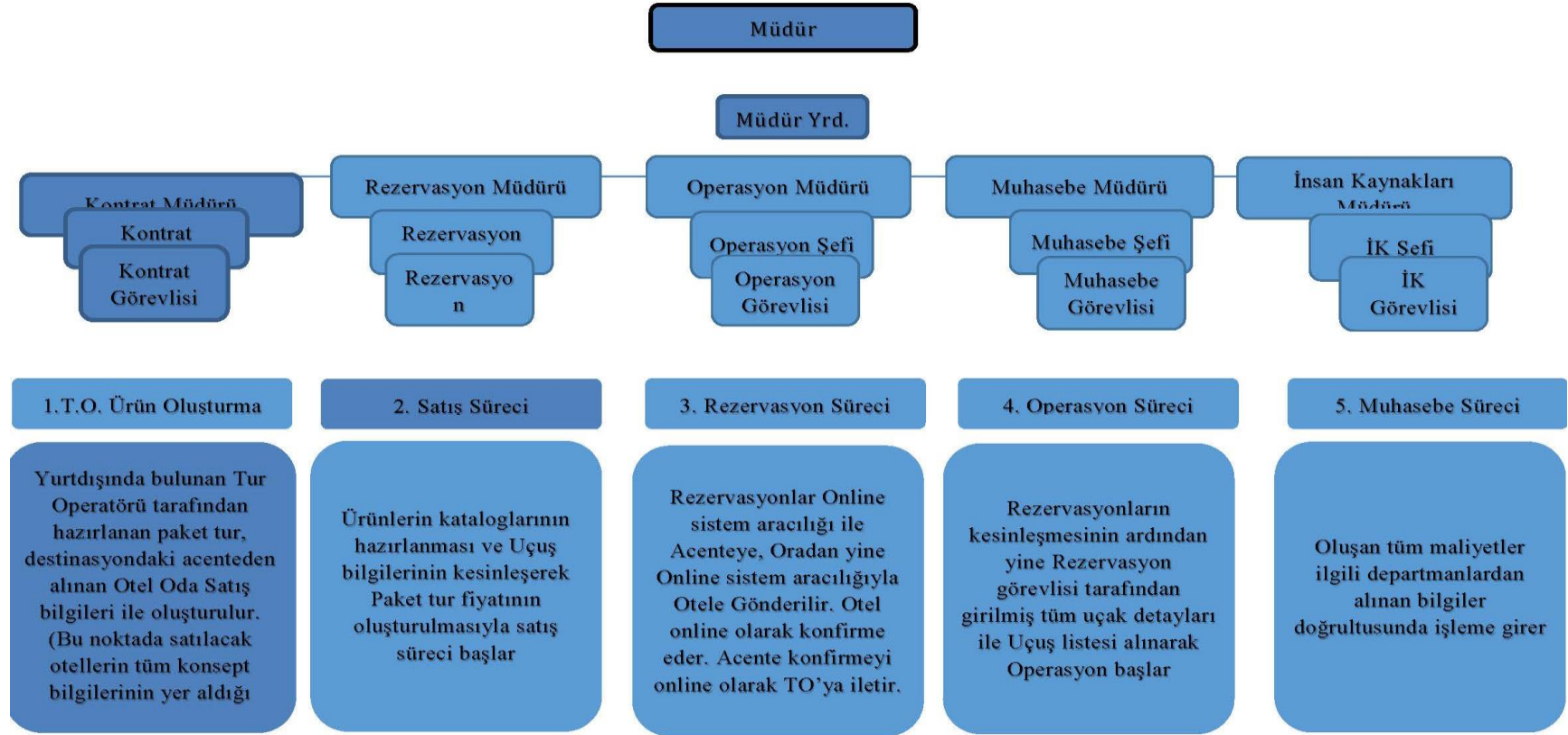
"Motor otel" in kısaltılmışı olan motel, sınırlı bir servis ve daha düşük maliyetli otele benzeyen küçük boyutlu düşük katlı bir tesistir ancak genellikle otoparktan bireysel odalara doğrudan erişim olanağı sağlar. 1950'li ve 1960'lı yıllarda yaygın olan moteller genellikle kasabanın kenarında veya otoyolun uzantıları boyunca ucuz araziler üzerine inşa edilmiştir.

## **5.2 Örnek Hotel İşletmesiyle İlgili Bilgiler**

Uygulamanın yapıldığı A Hoteli Antalya bölgesinde 2002 yılından bu yana faaliyet göstermektedir. Faaliyete başladığı yıllardan bu yana doluluk oranı her geçen artırmıştır. Uluslararası pazardaki başarısının yanında 2007' den yılından itibaren iç pazarda da faaliyette bulunmaya başlamıştır. Örnek A Hotel'inin işleyişini daha iyi görmek ve bütüncül bir yaklaşımla anlamak amacıyla öncelikle organizasyon yapısı ve bir bütün olarak faaliyetlerin süreci gösterilmiştir. Daha sonra müşteri grupları ve her bir müşteri grubu için gerçekleştirilen faaliyetler belirlenmiştir. Müşteri grupları ve faaliyetlerin belirlenmesinden sonra hotelde meydana gelen maliyetler ve müşteri gruplarına göre elde edilen gelirler verilmiştir. Gerekli bilgilere değinildikten sonra FTM ve zaman etkenli FTM yöntemlerine göre müşteri karlılık analizi uygulanmış ve bulgular incelenmiştir.

### **5.2.1 Örnek hotel işletmesinin organizasyon yapısı ve faaliyet süreci**

Örnek Hotel'in işleyişi ve organizasyon yapısı hakkında özet bir bilgi olması açısından Şekil 5.1.'de organizasyon şeması ve genel olarak faaliyet süreci gösterilmektedir.



Şekil 5.1: Örnek Otel Acentasının Organizasyon Şeması ve İş Süreci

Otel işletmesinin müşteri gruplarını belirlemeden önce iş akışı hakkında genel bir bilgi edinmek amacıyla Şekil 5.1.'de görülen faaliyet süreçleri kısaca açıklanmıştır. Yapılan mülakatlar sonucu hotelin faaliyetleri öncelikle bir bütün olarak özetlenmeye çalışılmıştır.

### **5.2.2 Hotelin hizmeti (paket) oluşturma süreci**

Tur operatörü ile hotelin anlaşma imzalamasının ardından müşterilere satılacak ürün oluşturulur. Bu ürünün kapsamı aşağıdaki gibi olur;

Paket Tur Fiyatı = Uçuş Bileti (pp) + Otel Oda Ücreti (DBL Odada pp & Konsept) x Geceleme (örn:7 gece) + Transfer Bedeli + Kar

### **5.2.3 Hizmetin (paket ) satış süreci**

Örnek olarak, müşterinin satış acentasına gelerek katalogdan beğendiği ürünü satın almak istemesi ile destinasyonda bulunan yerel acenta için süreç başlar. Eğer beğenilen ürün otel ile anlaşılan garantili kontenjan dâhilinde alınmış ise, satış işlemi hemen gerçekleşir ve 4 nüshadan oluşan Voucher yolcuya verilir. Sonrasında karşı acentenin rezervasyon departmanına ilgili otelden odanın bloke edilmesi için rezervasyon gönderilir ve bu oda kontenjandan düşülür. Garantili kontenjanın takibini iki taraf da tutar ve rezervasyonun konfirmasyonu beklenmez. Daha sonra tüm rezervasyonlar karşılıklı olarak herhangi bir yanılaşa karşı kontrol edilir.

### **5.2.4 Rezervasyon süreci**

Rezervasyonlar;

- İnternet üzerinden yolcunun kendi seçimleri ile
- Call center departmanı yardımı ile
- Satış ofislerinin sistem üzerinden direkt satışları ile
- Birebir hotelin kataloğu üzerinden gerçekleştirilebiliyor.

Müşteri, rezervasyonu satın aldığı anda sisteme işlenmiş olur ve satış tarihinden bir gün sonra mail olarak bildirilen dosyalar aracılığı ile Türkiye'de kullanılan sisteme yüklenir. Sisteme yüklenen satışlar, gerekli notlar yazıldıktan hemen sonra otellerine gönderilir ve otellerden konfirmasyonlarının gelmesi beklenir. Otel ile garantili olarak anlaşılmayan bir rezervasyon söz konusu ise; - Online sistem

aracılığıyla ya da e-mail yolu ile tur operatöründen alınan rezervasyonlar en kısa zamanda otelin rezervasyon departmanına iletilir. Bu noktada otelin kullandığı sistemler rezervasyonun yanıtlanma süresini etkiler. - Mail yolu ile gönderilen rezervasyonların sisteme girilmesi ve faks yolu ile otele gönderilmesi ortalama 15 dk. içerisinde olmakta ve yanıtın gelmesi yaklaşık olarak 1 saati bulmaktadır. - Online sistem ile alınan rezervasyonlar direk olarak sisteme girilmiş olarak gözükmemekte ve tek tuş ile otel sistemine girişi sağlanmaktadır. Rezervasyonu online takip eden otel 20 dk. içerisinde konfirmesini yine online sistem aracılığıyla göndermektedir.

### **5.2.5 Operasyon süreci**

Rezervasyonların kesinleşmesinin ardından rezervasyon görevlisi tarafından girilmiş tüm uçak detayları ile uçuş listesi alınarak operasyon başlar.

Transfer süreci;

Konfirme edilen rezervasyonların netleşmesiyle, uçuş listesi sistemde hazır bulunur ve uçak iniş saati için hazırlıklar yapılır. Uçuş listeleri doğrultusunda müşteriler, belirlenen saatte Antalya Havalimanı'ndan karşılanır. Kişi sayılarına göre önceden araçları belirlenen müşterilerin isim listeleri burada birebir kontrol edilir. Böylece misafirlerin havalimanında unutulması v.b. durumlar önlenerek kendilerinin doğru araca yönlendirilmeleri sağlanır. Tüm listeler kişiler ile eşleştirildikten sonra açıkta kalan misafir olup olmadığına bakılır ve araçlar başlarında transferman ya da rehberleri ile gönderilir. Bu transfer hazırlıklarında, acentaya ait kiralık araç kullanıldığı takdirde maliyetlendirme aşağıdaki gibidir;

Transfer Maliyeti = Aracın Günlük Kira Bedeli (Aylık Kira Bedeli/30) + Rehber Transfer Ücreti + Benzin Ücreti (Yapılacak km X Benzin Litre Fiyatı X Aracın 100 km Yaktığı Benzinin Birim Fiyatı) + Otopark Gideri

Yukarıdaki formülde görülen transfer maliyetinin yanında bazı genel giderler vardır. Transfer maliyeti hesaplanırken bu giderlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu giderleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Araç, firmanın reklamı ile kaplıysa maliyeti,



- Araçta tur operatörünün tabelası ve acentanın tabelası bulunuyor ise maliyeti,
- Araçta bulunan TÜRSAB levhası ve levhadaki yıllık vize bedeli,
- Aracın turizmde çalışabilmesi için alınan D belgesi maliyeti,
- Aracın transfer esnasında ilgili makamlarca kontrole maruz kalması durumunda hazır bulundurulacak İşletme belgesi ve vergi levhasının noter onaylı suretinin maliyeti,
- Transferi gerçekleştirecek olan rehberin kullandığı gereçlerin (çanta, üniforma, isimlik, sekreterlik, karşılama tabelası, karşılama zarfı, yolcuya bilgi amaçlı verilen harita maliyeti gibi.

Bu noktada görünmez giderler de bulunmaktadır; Bunlar;

- Araç ve rehber organizasyonun yapılması için telefon kullanımı,
- Listelerin alınması için bilgisayar kullanımı,
- Otomasyon programının lisans ücreti,
- Araç taşımacı firmadan alınacak ise organizasyon için faks kullanım ücreti,
- Sezon başında rehberlerin eğitiminin bedeli vb

Tur süreci; Tur satış süreci ilk olarak yolcunun otele check-in (giriş) yapmasından sonra, misafirin tatilinin iyi geçmesinden sorumlu rehberin ziyaretiyle başlamaktadır. Bu ziyarete “welcome meeting” adı verilir ve genel olarak, bulunulan bölge hakkında bilgiler verildikten sonra turlarla ilgili fotoğraflar gösterilerek tur satışı yapılır. Turun satışı, ücretin alınması ve tur biletinin müşteriye verilmesiyle yapılır. Satılan turlar rehber tarafından tur listesine işlenir ve tur listesi muhasebeye hesaplaşma yapılmak üzere iletilir.

Bilet koçanında bulunan otocopyli nüshalardan biri ise tur toplama listesinin hazırlanması için operasyon departmanına verilir. Operasyon departmanında tüm tur satışlarını yapmış rehberlerin biletleri toplanır ve tura çıkacak yolcu sayısı kesinleştikten sonra araç, rehber, restoran, giriş biletleri ve tur avansı organize edilir. Bir gün önceden tura katılacak misafirlerin uğrayacağı noktalar faks ya da mail yolu ile bilgilendirilir ve konfirmesi alınır. Tüm organizasyon otomasyon sistemi ile yapılmaktadır.

Tur maliyetinin hesaplanması aşağıda gösterilmektedir. Örneğin Perge – Aspendos turu için;

Tur Maliyeti = Araç Maliyeti + Ören Yeri Giriş Biletleri + Kokartlı Rehber Maliyeti + Otopark Giriş Ücreti + Öğle Yemeği Ücreti

### **5.2.6 Muhasebe süreci**

Muhasebe departmanı acentanın resmi ve genel giderlerini ödeme ve takibini yapmasının yanı sıra, Acenta olarak hizmet anlamında konaklama, tur ve transfer faturalarının kontrolü, takibi ve ödemesini yapmaktadır. Bir acentanın en büyük iş yükü konaklama faturalarıdır. Muhasebe, kendi içinde ödemelerin takip edildiği ön muhasebe, faturaların kontrol edildiği fatura kontrol ve tur satışlarının kontrol edildiği cost control olarak ayrılmaktadır.

Departmanlar tüm işlerini otomasyon sistemine girerek muhasebenin buradan istedikleri zaman bilgi almalarını sağlarlar. Ancak otomasyon sistemine önceden imzalanmış fiyatların otomasyon sistemine girilmesi gereklidir. Tüm imzalanmış anlaşmaların da bir sureti muhasebe departmanına verilmelidir.

Cost control biriminde araç yakıt, tur satışları ve konaklama takibi ile bunların maliyet kontrolü yapılmaktadır. Satışlar her gün sonunda operasyon biriminden muhasebeye bildirilir. Böylece ertesi gün, bir önceki günün tur satış maliyeti hesaplanır. Satışlar hesaplanırken tüm ekstra gideler eklenir. Bunlar konaklamanın maliyetlerini oluşturur. Daha önceden belirlenmiş olan kişi başı konaklama satış fiyatı ile konaklayan kişi sayısı çarpılarak turdan elde edilen gelir hesaplanır. Bu iki tutar arasındaki fark da kar veya zararı gösterir. Muhasebe departmanı, yönetim ile yapmış olduğu toplantı sonucunda belirlediği ödeme planına göre ödemelerini organize eder ve ilgili işletmelere yazılı olarak bildirir.

Bunlar dışında, aylık ve üç ayda bir bildirmekle yükümlü olunan KDV, muhtasar, geçici vergi vb. beyannameler zamanına göre hazırlanır ve gerekli kontroller yapıldıktan sonra bildirilir.

### **5.3 Müşteri Gruplarının Belirlenmesi**

Örnek olarak seçilen hotel işletmesinin faal durumda olduğu müşteriler yapılan mülakatlara göre dört sınıfta şu şekilde belirlenmiştir;

Yurtdışı müşteriler grubu; Tur operatörü ile yurtdışından destinasyon ile gelen yolcular (Örneğin; Rus pazarı, Avrupa pazarı, Balkan pazarı vb.)

İç pazar müşteri grubu; Yurtiçinden destinasyona gelen müşteriler

Uçak bileti alan müşteri grubu; Yurtiçine ve yurtdışına seyahatler için uçak bileti talep eden müşteri grubu

Sadece transferi yapılan müşteri grubu; Otelin, transfer isteyen kendi müşterilerine özel transfer istemesi sonucunda oluşan müşteriler

### **5.4 Müşteri Gruplarına Göre Yapılan Faaliyetler**

Örnek olarak seçilen hotelin her bir müşteri grubu için yapmış olduğu faaliyetler işletme yöneticisi ve çalışanlarıyla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda şu şekilde sıralanmıştır;

#### **5.4.1 Yurtdışı müşteri grubu için faaliyet akışı**

- Otel ile kontrat yapılması,
- Yapılan kontrata göre odanın düzenlenmesi,
- Tur operatöründen rezervasyonun bildirilmesi
- Rezervasyonun onaylanması
- Tur operatörüne onaylanan rezervasyonun gönderilmesi,
- Uçak kalkmadan önce kesinleşen rezervasyon listesinin acentaya gelmesi,
- Müşterinin havaalanında karşılanması ve otele transferinin yapılması,
- İsteğe göre rehberlik hizmetinin verilmesi,
- Konaklama fatura işlemlerinin yapılması.

#### **5.4.2 İç pazar müşteri grubu için faaliyet akışı**

İ pazar müşteri grubu; internet, üzerinden hotele ulaşmaktadır. Yurtdişi müşteri grubu olarak tek bir grupta toplanmaktadır. Bu müşteri grubu için yapılan faaliyetler aşağıdaki gibidir;

- Kapıdan gelen, internet ve alt acenta kanalıyla destinasyon talebinin gelmesi,
- Rezervasyonun yapılması
- Rezervasyonun kesinleştirilmesi,
- Voucherın hazırlanması,
- Konaklayacak müşterilerin fatura işlemlerinin yapılması

#### **5.5 Hotelde Ortaya ıkan Maliyetler**

Yöneticilerle ve muhasebe çalışanlarıyla yapılan görüşmeler sonucunda, örnek hotelde bir yıl boyunca yapılan faaliyetler karşısında oluşan giderler hesaplanmıştır. Oluşan giderler ve bu giderlerin toplam içerisindeki oranı izelge 5.1.'de gösterilmektedir.

**Çizelge 5.1:** Hotelde Ortaya Çıkan Giderler (Yıllık)

<b>GİDER TÜRÜ</b>	<b>TUTAR (TL)</b>	<b>PAYI (%)</b>
Personel Gideri	8.006.954	1,37
Otel Gideri	475.000.000	81,32
Transfer Gideri	2.197.771	0,38
Bilet Gideri	31.996.496	5,48
Tur Gideri	57.785.183	9,89
Katalog, ilan, reklam gideri	3.439.864	0,59
Kira gideri		
Elektrik gideri	312.603	0,05
Telefom gideri	82.123	0,01
Internet	154.334	0,03
Posta gideri	71.881	0,01
Temizlik gideri	32.500	0,01
Kırtasiye gideri	91571	0,02
Yiyecek-içecek gideri	53.094	0,01
Otopark gideri	326.749	0,06
Finansman giderleri	147.151	0,03
<b>TOPLAM</b>	<b>4.389.420</b>	<b>0,075</b>
	<b>584.087.694</b>	<b>100,00</b>

Çizelge 5.1’ de görülen veriler genel müdür, muhasebe müdürü ve muhasebe çalışanı ile birlikte çalışılarak elde edilen gider kalemlerinin yıllık toplam tutarlarıdır. Örneğin çizelgede yer alan finansman giderleri; kredi faizleri, borçlanmadan doğan kur farkları ve diğer finansman giderlerinin toplam değerini kapsamaktadır. Personel maliyetleri de aynı şekilde personele ait vergi, sigorta, işveren primi vb. giderleri kapsayan tüm personele ait bir yıllık toplam tutar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaya çıkan giderlere bakıldığında önemli bir payı otel giderlerinin oluşturduğu görülmektedir. Hotel giderleri içerisinde vergiler, plaj kirası, ikili sözleşmelerden doğan yükümlülükler gibi alt giderler bulunmaktadır.

## 5.6 Elde Edilen Gelirler

Çizelge 5.2’ de Hotelin faaliyetler kapsamında müşteri gruplarından elde ettiği gelirler gösterilmektedir. Yurtiçi ve yurtdışı gelirleri seyahat acentasıyla yaptığı kontenjan sözleşmelerine göre gelen müşterilere vermiş olduğu hizmetler oluşturmaktadır. Tur satış geliri müşteri gruplarından farklı olarak değerlendirilen bir gelir türü karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda tur satış gelirin de dikkate alınmasının önemli olduğu hotel yöneticileri tarafından vurgulamaktadır.

**Çizelge 5.2:** Hotelin Gelirleri (Yıllık)

<b>GELİR TÜRÜ</b>	<b>TUTAR (TL)</b>	<b>PAYI (%)</b>
Yurt Dışı Satış Geliri	429.022.195	66,97
Yurt İçi Satış Geliri	51.323.645	8,01
Bilet Satış Geliri	36.498.000	5,70
Transfer Geliri	2.419.200	0,38
Tur Satış Geliri	121.348.884	18,94
<b>TOPLAM</b>	<b>640.611.924</b>	<b>100,00</b>

## 5.7 Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemine Göre Müşteri Karlılık Analizi Uygulaması

Yapılan çalışmalar ve görüşmeler sonucunda Hotelde faaliyetlerden doğan giderler ve gelirler belirlenmiştir. Müşteri gruplarına göre giderlerin belirlenen dağıtım anahtarı aracılığıyla dağıtımını müşteri karlılık analizi için önemlidir. Çünkü Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemine göre; müşterilerin tükettikleri faaliyetlerin müşteri gruplarına hangi oranlarda ve hangi uygun dağıtım anahtarlarıyla dağıtılacağı belirlenmesi gerekmektedir. Gözlem yoluyla ve hotel çalışanları ve yöneticileriyle yapılan mülakatlar değerlendirilerek giderlerin müşteri gruplarına hangi oranlarla dağıtılacağı belirlenmiştir.

Bu oranlar çizelge 5.3’te verilmektedir. Bu aşamada muhasebe departmanı yönetici ve çalışanları doğru maliyeti hesaplayabilmek için özveriyle çalışmalarda bulunarak bu verileri elde etmede büyük katkı sağlamışlardır.

**Çizelge 5.3: Giderlerin Müşteri Gruplarıyla İlişkisi**

GİDER TÜRÜ	DAĞITIM ANAHTARI	MÜŞTERİ GRUPLARI					
		YURT DIŞI	YURT İÇİ	BİLET	TRANSFER	TURLAR	TOPLAM
Personel Gideri	Personel Sayısı	120	15	11	17	22	185
Otel Gideri	Geceleme Miktarı	5.522.435	465.700	-	-	-	5.988.135
Transfer Gideri	Transfer adedi	7.484	-	-	515	1.262	9.261
Bilet Gideri	Bilet adedi	-	-	15.120	-	-	15.120
Tur Gideri	Tur adedi	-	-	-	-	1.262	1.262
Katalog,ilan, reklam gideri	Belirtilen oran	%5	%20	%35	-	%40	%100
Kira gideri	m <sup>2</sup> (belirtilen oran)	325,5 (%35)	186 (%20)	279 (%30)	46,5 (%5)	93 (%10)	930 (%100)
Elektrik gideri	m <sup>2</sup> (belirtilen oran)	325,5 (%35)	186 (%20)	279 (%30)	46,5 (%5)	93 (%10)	930 (%100)
Telefon gideri	Kullanım oranı	%35	%20	%30	%10	%5	%100
Internet	Kullanım oranı	%30	%30	%30	%5	%5	%100
Posta gideri	Belirtilen oran	%20	%45	%35	-	-	%100
Temizlik gideri	m <sup>2</sup> (belirtilen oran)	325,5 (%35)	186 (%20)	279 (%30)	46,5 (%5)	93 (%10)	930 (%100)
Kırtasiye gideri	Kullanım oranı	%30	%25	%20	%10	%15	%100
Yiyecek-içecek gideri	Personel sayısı	120	15	11	17	22	185
Otopark gideri	Kullanım adedi	%60	-	-	%10	%30	%100
Finansman giderleri	Belirtilen oran	%35	%25	%4	-	-	%100

Gider türlerinin toplam tutarlarının çizelge 5.3'teki oranlara göre müşteri gruplarına dağıtımı gerçekleştirilerek çizelge 5.4'te gösterilmiştir. Çizelge 5.4'te görülen hotel işletmesinin müşteri gruplarına dağıtılan giderler, hotelin yöneticileri ve çalışanlarıyla yapılan mülakatların yanında gözlem yoluyla da değerlendirilip dağıtımı sağlanmıştır.





**Çizelge 5.4: Giderlerin Müşteri Gruplarına Dağıtımı**

GİDER TÜRÜ	TUTAR (TL)	DAĞITIM ANAHTARI	MÜŞTERİ GRUPLARI				
			YURT DIŞI	YURT İÇİ	BİLET	TRANSFER	TURLAR
Personel Gideri	5.761.004	Personel Sayısı	3.744.654	460.880	345.660	518.490	691.320
Otel Gideri	475.000.000	Geceleme Miktarı	428.750.00	46.250.00	-	-	-
Transfer Gideri	2.197.771	Transfer adedi	1.785.600	-	-	61.826	350.345
Bilet Gideri	31.996.496	Bilet adedi	-	-	31.996.496	-	-
Tur Gideri	57.785.183	Tur adedi	-	-	-	-	57.785.183
Katalog,ilan, reklam gideri	3.439.864	Belirtilen oran	171.993	687.973	1.203.952	-	1.375.946
Kira gideri	265.713	m <sup>2</sup> (belirtilen oran)	93.000	53.000	79.000	2.035	38.678
Elektrik gideri	69.805	m <sup>2</sup> (belirtilen oran)	24.432	13.961	20.942	3.490	6.980
Telefon gideri	131.184	Kullanım oranı	45.914	26.237	39.355	13.118	6.560
Internet	61.100	Kullanım oranı	18.130	18.330	18.330	3.055	3.055
Posta gideri	30.875	Belirtilen oran	6.175	13.894	10.806	-	-
Temizlik gideri	86.991	m <sup>2</sup> (belirtilen oran)	30.447	17.398	26.097	4.350	8.699
Kırtasiye gideri	50.439	Kullanım oranı	15.132	12.610	10.088	5.044	7.565
Yiyecek-içecek gideri	277.737	Personel sayısı	180.530	22.219	16.664	24.996	33.328
Otopark gideri	125.078	Kullanım adedi	75.047	-	-	12.508	37.523
Finansman giderleri	4.389.420	Belirtilen oran	1.536.297	1.097.355	1.755.768	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>581.668.660</b>		<b>436.477.551</b>	<b>48.673.857</b>	<b>35.523.158</b>	<b>648.912</b>	<b>60.345.182</b>

Çizelge 5.5 dikkatli bir şekilde incelendiğinde; çizelge 5.1.'de görülen giderlerin tamamının müşteri gruplarına dağıtılmadığı görülmektedir. 584.087.694 TL olan toplam giderin 581.668.660 TL'si müşteri gruplarına yüklenmiştir. Bunun nedeni 2.419.034 TL'lik kısmı yönetim departmanı ile ilgili direkt giderler olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu genel yönetim giderleri, ana faaliyetlere direkt olarak yüklenemeyen ve müşteri gruplarına aktarılamayan giderler olarak değerlendirilmektedir. Genel yönetim giderlerinin müşteri gruplarına aktarılmayan kısmı aşağıdaki çizelgede görülmektedir.

**Çizelge 5.5: Müşteri Gruplarının FTM Yöntemine Göre Karlılık Oranları**

MÜŞTERİ GRUPLARI	GELİR (TL)	GİDER	KAR/ZARAR	KAR PAYI (%)	GRUP KARLILIĞI (%)
YURT DIŞI	429.022.195	436.477.551	-7.455.356	-12,65	-1,74
YURT İÇİ	51.323.645	48.673.857	2.649.788	4,50	5,16
BİLET	36.498.000	35.523.158	974.842	1,65	2,67
TRANSFER	2.419.200	648.912	1.770.288	3,00	73,18
TUR	121.348.884	60.345.182	61.003.702	103,50	50,27
<b>TOPLAM</b>	<b>640.611.924</b>	<b>581.668.660</b>	<b>58.943.264</b>	<b>100</b>	

Hotelin yurtdışı müşteri grubundan zarar ettiği çizelge 5.5'de görülmektedir. hotelin hizmet verdiği müşteri sayısının en fazla olduğu yurtdışı müşteri grubunun giderlerinin fazla olması bunun temel nedeni olduğu düşünülmektedir. Daha önceden de ifade edildiği gibi hotelin faaliyetlerine devam edebilmesi ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi için tur operatörlerine verilen fiyatın müşterilerle yapılan anlaşmalardan çok farklı olmamasıdır. Hotel getirilen müşterilere tur satarak kara geçme planları yapmakta ve operatörüne müşteriden aldığı fiyatın üzerine çok fazla bir kar eklemeden vermektedir. Yurtdışı müşteri grupları hakkında verecekleri bir kararda yöneticiler mutlaka tur satış gelirini de dikkate almak zorunda olduklarının farkındadırlar.

En fazla karın Bu bilgi ışığında çizelge 5.5 incelendiğinde tur satışından elde edildiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak tura katılanların sayı olarak çok olması ve tur satın alan müşteri grubuna otel maliyetinin bu grupta yüklenmemesi olarak düşünülebilir. Turlara çıkıldığında elde edilen alışveriş (shopping) gelirinin her turun kendi geliri olarak görülmesi tur satışından elde

edilen gelirin fazlalığının bir nedeni olarak gösterilebilir. Çünkü müşterilerin tur esnasında yapmış oldukları harcamalar turdan elde edilen gelir olarak değerlendirilmektedir.

### **5.8 Zaman Eksenli Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemine Göre Müşteri Karlılık Analizi Uygulaması**

Faaliyetlere ait giderler belirlendikten sonra tıpkı FTM yönteminde olduğu gibi birden çok maliyet taşıyıcısı yerine bu giderleri faaliyet merkezinde harcanan zamana göre dağıtması Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yönteminin işleyişini belirlemektedir. Bu nedenle maliyetleri müşteri gruplarına dağıtabilmek için her bir müşteri grubu için faaliyetlerde kullanılan zamanın belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerle ve çalışanlarla yapılan görüşmeler ve gözlem yoluyla belirlenen zamanlar aşağıda verilmiştir.

Harcanan birim zamanlar her bir müşteri grubunun faaliyetleri dikkate alınarak belirlendikten sonra işlem hacimleri esas alınıp aylık toplam harcanan zaman hesaplanmıştır aşağıdaki çizelgede de bu durum gösterilmiştir.

**Çizelge 5.6:** Müşteri Gruplarının İşlem Hacmi ve 1 Yıllık Toplam Kullanmış Oldukları Zaman (Dakika)

<b>MÜŞTERİ GRUPLARI</b>	<b>İŞLEM ADEDİ</b>	<b>FAALİYETLERE HARCANAN TOPLAM (DK.)</b>	<b>GRUPLARIN BİR YILDA KULLANDIĞI ZAMAN(DK)</b>
YURT DIŞI	332.357	44	14.623.708
YURT İÇİ	38.000	29	1.102.000
BİLET	15.120	18	272.160
TRANSFER	175	22	3.850
TUR	16.510	55	908.050
<b>TOPLAM SÜRE</b>			<b>16.909.768</b>

Dikkat edilmesi gereken bir durum çizelge 5.6' da gösterildiği gibi işlem hacimleri belirlenirken ortaya çıkmaktadır. Yurtiçi, yurtdışı, tur ve transfer

grubundaki müşterilerin işlem hacmi hizmet alımında bulunan kişi sayısı olarak tanımlanmamaktadır. Her zaman her bir müşteri için faaliyetler ayrı yapılmamaktadır. Grup olarak yapılan işlemlerde (Örneğin grup rezervasyonları gibi) gruptaki her isim için aynı işlem yapılmamaktadır. Fatura, transfer, kontrol, konfirme ve rezervasyon, vb. işlemler grup olarak yerine getirilmektedir. Diğer bir ifadeyle gruptaki her bir müşteri için grup için fatura kesilmekte yani kişilere ayrı ayrı fatura kesilmemektedir. Budan dolayı her bir grup için gerçekleştirdiği faaliyetlerin adedi olarak hesaplanmakta işlem adedi hotelin müşteri sayısına göre esas alınmamaktadır. Faaliyetler doğrultusunda müşteri gruplarının yapmış olduğu faaliyetlere harcanan sürelerin belirlenmesinden sonra personelin çalışma zamanı hesaplanmalıdır. Mesai saati 9 saat olarak her bir personelin belirtilmiştir. 9 saatin tamamında çalıştığı varsayılarak FTM yöntemine göre hesaplamalar yapılmakta. Oysaki çalışanlar zaruri ihtiyaçları (lavabo molası, çay, yemek vb.) içinde zaman ayırmak zorundadırlar. Bundan ötürü çalışanların net çalışma zamanı farklılık gösterecektir. Aşağıdaki çizelgede bir personelin yıllık net çalışma zamanı gösterilmektedir.

**Çizelge 5.7: Hotelde Çalışan Personelin Yıllık Net Çalışma Zamanı**

Günlük mesai saati	Yemek,çay vb. İhtiyaçlar için harcanan zaman	Net çalışma saati	Günlük çalışma zamanı (dakika)	1 personelin aylık çalışma zamanı (dakika)	1 personelin yıllık çalışma zamanı (dakika)
9	1.5 saat	7.5 saat	450	26günx450=11.700	140.400

Çizelge 5.7' de örnek hotel işletmesinde çalışan bir personelin bir yıl boyunca çalışmış olduğu net zaman dakika olarak görülmektedir. Buradan hareketle müşteri grupları için departmanlarda çalışanların sayısına göre yıllık toplam çalışma zamanı aşağıdaki çizelgede hesaplanmıştır.

**Çizelge 5.8: Çalışanların Sayısına Göre Departmanların Çalışma Zamanı**

DEPARTMAN	Personel Sayısı	1 Personelin yıllık çalışma zamanı (dakika)	TOPLAM ZAMAN
YURT DIŞI	120	140.400	16.848.000
YURT İÇİ	15	140.400	2.106.000
BİLET	11	140.400	1.544.400
TRANSFER	17	140.400	2.386.800
TUR	22	140.400	3.088.800
<b>ÇALIŞILAN</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>SÜRE</b>	<b>25.974.000</b>

Müşteri gruplarının kullanmış oldukları zamanların gösterildiği çizelge 5.8. incelendiğinde kullanılan zaman (16.909.768 dk.) ile yıllık çalışılması gereken zaman (25.974.000 dk.) arasında bir fark olduğu görülmektedir. Aradaki bu fark ZEFTM yönteminde kullanılmayan kapasite olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda hotelin bir hizmet işletmesi olduğu ve çalışanların bir faaliyette bulunmasa dahi her an hizmete hazır halde beklemesi gerekliliği farkın değerlendirilmesi aşamasında dikkate alınmalıdır.

Birim maliyetin hesaplanmasından sonra her bir müşteri grubu için harcanmış olan zamanlara göre maliyetler belirlenmelidir. Aşağıdaki çizelge 5.9' da zaman etkenli FTM yöntemine göre müşteri gruplarının kullanmış oldukları zaman ile birim dakika maliyetinin çarpımıyla elde edilen toplam müşteri maliyetleri yer almaktadır.

**Çizelge 5.9:** Giderlerin ZEFTM Yöntemine Göre Müşteri Gruplarına Dağıtılması

MÜŞTERİ GRUPLARI	GRUPLARIN 1 YILDA KULLANDIĞI ZAMAN	BİRİM DAKİKA MALİYETİ (TL)	TOPLAM (TL)
YURT DIŞI	14.623.708	25,91	378.900.274,28
YURT İÇİ	1.102.000	23,11	25.467.220
BİLET	272.160	23,00	6.259.680
TRANSFER	3.850	0,27	1.039,50
TUR	908.050	19,54	17.743.297
		<b>TOPLAM</b>	<b>428.371.510,78</b>

ZEFTM yöntemine göre müşteri gruplarına dağıtılan giderlerin toplamı çizelge 5.9' da görüldüğü gibi 428.371.510,78 TL'dir. Daha önceden hesaplanan hotelin toplam gideri ise 581.668.660 TL'dir. Bu iki farklı yöntem hesaplamasında bir fark olduğu görülmektedir. Daha önceden de belirtildiği gibi kullanılan kapasiteden dolayı bu farkın kaynaklandığı söylenebilir. Yöneticinin yönetim kararlarıyla veya işletme faaliyetlerinde müşterileriyle ilgili bu durumu dikkate alması gerekir.

Giderler, zaman etkenli FTM yöntemine göre müşteri gruplarına dağıtılmıştır. ZEFTM yöntemine göre hesaplanan müşteri gruplarına ait giderler müşteri gruplarından ele edilen gelirden çıkarılması sonucu müşteri gruplarının karlılık durumu ortaya çıkmaktadır. çizelge 5.10 aracılığıyla müşteri gruplarıyla ilgili bilgiler yer almaktadır. Aynı zamanda çizelgede Her müşteri grubuna ait gider, gelir ve ZEFTM yöntemine göre hazırlanan müşteri gruplarının karlılıkları gösterilmektedir.

**Çizelge 5.10: ZEFTM Yöntemine Göre Müşteri Gruplarının Karlılığı**

MÜŞTERİ GRUPLARI	GELİR (TL)	GİDER (TL)	KAR	KAR PAYI (%)	GRUP KARLILIĞI (%)
YURT DIŞI	429.022.195	378.900.274,28	50.121.920	23,62	11,68
YURT İÇİ	51.323.645	25.467.220	25.856.425	12,18	50,38
BİLET	36.498.000	6.259.680	30.238.320	14,25	82,85
TRANSFER	2.419.200	1.039,50	2.418.160,50	1,14	99,96
TUR	121.348.884	17.743.297	103.605.587	48,82	85,38
<b>TOPLAM</b>	<b>640.611.924</b>	<b>428.371.510,78</b>	<b>212.240.413,22</b>	<b>100</b>	

Çizelge 5.10’ da müşteri gruplarıyla ilgili bilgiler ve her müşteri grubunun karlılıkları, gelir ve giderleri gösterilmektedir. Çizelgedeki rakamlara göre hotel işletmesinin hizmet vermiş olduğu bütün müşteri gruplarından kar elde ettiği görülmektedir. ZEFTM ve FTM yöntemi ile müşteri gruplarına göre hotelin giderlerini dağılımı yapılmıştır. Bunun sonucunda iki yöntem ile müşteri gruplarının karlılıkları hesaplanmıştır. Veriler her iki yöntemle elde edilmesi ve her iki yöntem ile karşılaştırılması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Aşağıdaki çizelgede bu karşılaştırmaya yer verilmiştir.

**Çizelge 5.11: FTM ve ZEFTM Yöntemlerine Göre Müşteri Karlılıkları Karşılaştırılması**

MÜŞTERİ GRUPLARI	FTM YÖNTEMİ					ZEFTM YÖNTEMİ			
	GELİR (TL)	GİDER (TL)	KAR/ZARAR	KAR PAYI (%)	GRUP KARLILIĞI (%)	GİDER (TL)	KAR	KAR PAYI (%)	GRUP KARLILIĞI (%)
YURT DIŞI	429.022.195	436.477.551	-7.455.356	-12,65	-1,74	378.900.274,28	50.121.920,72	23,62	11,68
YURT İÇİ	51.323.645	48.673.857	2.649.788	4,50	5,16	25.467.220	25.856.425	12,18	50,38
UÇAK BİLETİ	36.498.000	35.523.158	974.842	1,65	2,67	6.259.680	30.238.320	14,25	82,85
TRANSFER	2.419.200	648.912	1.770.288	3,00	73,18	1.039,50	2.418.160,50	1,14	99,96
TUR	121.348.884	60.345.182	61.003.702	103,50	50,27	17.743.297	103.605.587	48,82	85,38
<b>TOPLAM</b>	<b>640.611.924</b>	<b>581.668.660</b>	<b>58.943.264</b>	<b>100</b>		<b>428.371.510,78</b>	<b>212.240.413,22</b>	<b>100</b>	



Çizelge 5.11’ de müşteri gruplarından elde edilen gelirler doğrultusunda ZEFTM ve FTM yöntemlerine göre giderlerin hesaplanmış ve bu doğrultuda kar zarar durumlarına ve karlılıklarına yer verilmiştir. Dağıtılan gider ZEFTM yöntemine göre 428.371.510,78 TL iken FTM yöntemi 581.668.660 TL olması dikkat çeken noktalardan bir tanesidir. Kullanılmayan kapasitenin aradaki bu farka neden olduğu düşünülmektedir. Eş değer ifadesiyle maliyetlerin müşteri gruplarına kullanılmayan kapasiteye ait maliyetlerin çıkarılmasından sonra dağıtılmasından dolayı aradaki fark oluşmaktadır. Karar alma sürecinde yöneticiler tarafından bu maliyet farkının kullanılması önemliliği olduğu düşünülmektedir.

Çizelge incelendiğinde; yurtdışı müşterileri grubunun ZEFTM göre % 23,62 kar oranıyla 50.21.920 TL kar sağlarken FTM yöntemiyle yapılan hesaplamalara göre ise hotelin 7.455.356 TL zarar ettirdiği görülmektedir. Yurtdışı müşteri grubuyla ilgilenen departmanda çalışan sayısının fazla olması bu durumun nedeni olarak açıklanabilir. Çalışan sayısının fazla olması, giderleri dağıtırken kullanılmayan kapasitenin dikkate alınmasından dolayı bu grup müşteriye ait gideri daha da düşürmektedir.

Hotelin transfer müşteri grubu incelendiğinde kar payında ZEFTM yönteminde %1,14’e düşüşün olduğu FTM yönteminde %3 bir yükselmenin olduğu görülmektedir. Faaliyetler için kullanılan zamanın diğer gruplara göre daha az olması bu sonucun oluşmasında temel teşkil ettiği söylenebilir. Müşteri gruplarının gelirleri aynı olmasına karşın ZEFTM ve FTM yöntemlerine göre dağıtılan giderler farklılık gösterdikleri görülmektedir. Karlılık oranlarında yaşanan farklılığın müşteri gruplarına kullanılmayan kapasitenin dağıtılmamasından dolayı kaynaklandığı söylenebilir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yaşanan değişim, işletmeleri her yönden etkilemektedir. Yoğun rekabet ortamı ve sürekli yaşanan teknolojik değişim, işletmelerin bakış açısının yetersizliğini ve işletmelerin dış çevre faktörlerini de dikkate almaya yönelten yeni işletme yönetimi anlayışlarını düşünmeye zorunlu kılmıştır. Küreselleşen dünyada her geçen gün artan rekabet, fiyatların düşmesinde (maliyet), mal ve hizmet kalitesinin artmasında ve ürünlerin daha fazla çeşitlenmesine zorlamasıyla, müşteri memnuniyeti ve tatmini gibi faktörlerin ön plana çıkmasına sebep olmuş, sadece kayıtlı bir düzen kurulması konusunda kullanılan muhasebeyi, işletme yönetimi içinde farklı alanlarda tasarlanmasına yol açmıştır.

İş dünyasında ve işletmelerde yaşanan bu değişim, muhasebeyi, işletmedeki stratejik kararların alınmasında, bu kararların planlanarak uygulanmasında yardımcı olan, yol gösteren, gelecekte oluşabilecek farklı yönetim ihtiyaçlarına karşı belirleyici nitelikte bir teknik konumuna getirmiştir. Bunu farkederek işletme yöneticileri, maliyet muhasebesinden yönetim aracı olarak yararlanma anlayışına odaklanmışlardır. Böylece maliyet yönetimi sayesinde doğru bilgiye sahip olmaya başlamışlardır. Modern maliyet ve yönetim muhasebesi alanındaki gelişmelerin takibi, müşteri memnuniyetinin ve sadık müşteri sayısını arttırmasına da katkı sağlamıştır. Ve neticesinde işletmenin rekabet gücü de yükselmiştir.

Yöneticiler işletmelerde alacakları karar süreçlerinde ihtiyaç duydukları uygun ve doğru bilgiyi ancak yenilikleri ve değişen yöntemleri takip ederek elde edebilirler. Özellikle büyük işletmeler geçmiş yıllara oranla artan rekabet baskısıyla beraber, müşterilerine sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirmek için çalışmaktadırlar. Sadece müşterilerin memnuniyetinin değil aynı zamanda işletmelerin de müşterilerinden beklediği memnuniyetin önemli olduğunu düşünen yöneticiler, müşteri maliyetleri ve müşteri karlılığının ölçülmesi ve takip edilmesinin gerekliliğini farketmişlerdir. Yoğun rekabet ortamında

rakiplerine üstünlük kurabilmek için, maliyetlendirme ve fiyatlandırma politikalarında ürün karlılığına odaklanmayla yetinmeyip, müşteri karlılığını da dikkate alarak çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Bu bağlamda müşteri karlılık analizi, işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasında, geleceğe yönelik yapılacak planların kurgulanmasında başvurulan bir kaynak olmuştur.

İşletmelerin hizmetlerinden faydalanan müşteriler ve müşteri grupları aynı değildir. Müşterilerin her biri arzu ettiği ve satın aldığı farklı ürünler ve hizmetler için farklı maliyetlere neden olurken, işletmenin elde ettiği karını da farklı oranlarda etkilemektedir. Müşterinin işletme katkısının belirlenmesi için müşteri kar analizinin kullanımı başlamıştır. Zamanla yaygınlaşan bir muhasebe yaklaşımı olan müşteri kar analizinin kullanımında müşterilere ait gelirlere ve giderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için gerekli olan gelire ait bilgilere kolay ulaşılırken müşterinin maliyetinin doğru olarak hesaplanmasında zorluklar yaşanmaktadır. Bu sebeple müşteri tarafında oluşan maliyetlerin hesaplanmasının doğruluğu, yapılacak analizlerin gerçekçi olması açısından büyük önem taşımaktadır. Müşteri karlılık analizi müşterileri maliyet nesnesi olarak kabul etmekte ve müşterilerden kaynaklanan gelirleri, giderleri, varlıkları ve borçları ilgili olma durumlarına göre müşterilere yüklemektedir.

İşletmeler bu amaçla maliyet ve muhasebe sistemleri geliştirmekte ve müşterilerle ilgili bilgileri toplayıp muhasebeleştirilmektedirler. Maliyet ile ilgili bilgilerin hazırlanmasını sağlayan bu sistem artık maliyetlerin planlanmasında, yönetiminde ve düşürülmesinde önemli rol oynayan maliyet yönetimi kavramına da önem vermek zorundadır. Başarılı olmak isteyen işletmenin yöneticileri, maliyetleri daha doğru olarak hesaplamak ve yönetilebilmesi için, maliyet yönetimi sistemlerini yeni yaklaşımlara oranla uyumlu hale getirmek durumundadırlar. Maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri, işletme yönetiminin bilgi ihtiyaçlarını zamanında ve doğru bir şekilde karşılayabildikleri ölçüde yararlı olacaktır. Bu nedenle işletmeler ve kullandıkları maliyet muhasebesi sistemleri, işletme çevresindeki değişimlere ayak uydurarak güncel ve sürekli veri sağlayabilmelidir.

Maliyet hesaplamalarında klasikleşmiş sistemin eksik taraflarını gidermek için FTM yöntemi bulunmuştur. Ancak zamanla görülen FTM yönteminin de eksik yönleri bilim insanlarını ve işletme yöneticilerini yeni teknikler bulmaya

yönlendirmiştir. FTM yönteminin eksikliklerini gidermek ve maliyetleri daha doğru, daha kolay bir şekilde hesaplayabilmek için son yıllarda zaman etkenli FTM yöntemi geliştirilmiştir. Özetle; geleneksel maliyetleme yöntemlerinin yetersizliklerinden dolayı FTM yöntemi geliştirilmiştir. Ancak zamanla FTM yönteminin karmaşık olduğunun ve bazı zorluklarının ortaya çıkmasının üzerine de bunları ortadan kaldırabileceği düşünülen zaman etkenli FTM yöntemi geliştirilmiştir.

Bu çerçevede çalışmada, maliyet ve yönetimi konusunda yeni yazına girmiş olan ZEFT sistemin, müşteri kar analizinde kullanılmasına yönelik uygulama yapılması amaçlanmıştır. Böylelikle müşteri karlılık analizinin hotel işletmesinde uygulanması ve müşteri gruplarının maliyetlerinin FTM ve zaman etkenli FTM yöntemi ile hesaplanarak farklılıkların belirlenmesi ve müşteri karlılık analizi sonuçlarına etkisinin araştırılması çalışmanın temel amacını oluşturmuştur. Yönetim ve maliyet muhasebesi araştırmacıları tarafından son yıllarda sıklıkla tercih edilen örnek olay çalışması yöntemiyle örnek bir hotel işletmesinde FTM ve ZEFTM yöntemleriyle müşteri karlılık analizi uygulanarak bu iki yöntemin analiz sonuçlarına olan etkileri ortaya konularak karşılaştırılmıştır. Analiz sonucuna göre iki yöntem arasında farklı sonuçlar olduğu görülmektedir. Örneğin yurtdışı müşteri grubunda bu farklılık çok net bir şekilde görülmektedir. FTM yöntemine göre hotel işletmesi zarar ettirdiği görülen yurtdışı müşteri grubu, ZEFTM yöntemi ile hesaplanan müşteri karlılığı analizinde işletmeye kar sağladığı yönünde sonuç çıkmaktadır. Bu farklılığın en önemli nedeni kullanılan kapasiteden dolayıdır.

Zaman etkenli FTM yöntemine göre hesaplanan maliyetlerin daha gerçekçi sonuçlar verdiği belirlenmiştir. FTM yönteminde giderler müşteri gruplarına hem daha fazla dağıtım anahtarlarıyla hem de çalışanlarla yapılan mülakatlar sonucu elde edilen öznel bilgilerle elde edilen tahmini oranlarla yüklenmektedir.

ZEFTM yönteminde zamanın tek bir dağıtım anahtarı olarak kullanılması ve elde edilen faaliyet zamanlarının mülakatlar yanında gözlem tekniğiyle de belirlenmesi daha doğru maliyet hesaplaması sağlamaktadır. Ayrıca FTM yöntemi her müşterinin benzer olduğunu ve işletmenin kaynaklarını aynı oranda kullandıklarını varsayarken, ZEFTM yöntemi bu yaklaşımı kabul etmemektedir. Bu yüzden maliyetlerin dağıtımında her bir müşteri grubunun işlem adedine

göre faaliyet maliyetlerinin müşteri gruplarına yüklemesinde farklılık meydana getirmektedir. Bu nedenlerden dolayı işletme yönetimi, müşterilerle veya işletme kapasitesiyle ilgili planlarda, stratejik karar alma aşamalarında ZEFT maliyetleme yöntemi ile yapılan analizlerde daha gerçekçi bilgiler elde edeceğini düşünmektedir. Böylece yöneticiler daha gerçekçi bilgiye sahip olacakları için daha doğru kararlar alabilecek ve işletmenin stratejik kararlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda acente yönetimine alacakları stratejik kararlarda aşağıdaki gibi bazı öneriler verilebilir;

- Satış hacmine bağlı olarak gelir elde edilen müşteri gruplarının karlılığı değişmediği için, işletme yöneticilerinin müşteri gruplarına yönelik karar alırken bu durumu dikkate almaları gerektiği
- Elde tutulması gereken müşterilerin belirlenmesinde ve işletme kaynaklarının öncelikli kullanılmasında uygulama sonuçlarına göre en fazla katkı sağlayan müşteri grupları tercih edilmeli
- ZEFTM yöntemi uygulanması sonucunda tanımlanan duruma göre, atıl vaziyette bulunan kapasiteyi azaltabilmek için insan kaynaklarının yeniden organize edilmesi
- Ortaya çıkan yeni çizelgede, müşteri gruplarının karlılıklarına göre, işletme faaliyetlerinin tekrar planlanması
- Müşteri grupları arasındaki karlılık farklılıklarının belirlenmesinden sonra, yüksek karlılığı olmayan gruplara uygulanan fiyat politikalarının düzenlenmesi ve maliyeti yüksek olan gruplara daha önceden verilen fiyatların yükseltilmesi zorunluluğu

## KAYNAKLAR

- Acar D.**, Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma, BRC Basım, 2005, Ankara.
- Akgün, M.**, “Bağımsız Denetim Firmalarında Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Nisan 2004,
- Alkan, H.**, “İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar (Ormancılık Açısından Bir Değerlendirme)”, Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi. Seri A, Sayı:2, 2001, s.177-192.
- Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Young S.M.**, Management Accounting, International Edition, Prentice Hall, 2004.
- Aydın, Turgut.** Müşteri İlişkileri Yönetimi, United Nations Development Programme, Kıbrıs, 13.02.2006, 65.110.73.19/UploadsNew/Gallery/Seminars/ICT3/III\_CRM – Awareness-Handouts.pdf, (12.06.2017)
- Argüden, Yılmaz.** “Sadık Müşteri mi, Karlı Müşteri mi?, 25 Ocak 2007, [http://www.biyomed.com/haberci/haber\\_ok.asp?haber=301](http://www.biyomed.com/haberci/haber_ok.asp?haber=301)(15.06.2017).
- Atmaca M. Ve Terzi S.**, “Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; Aralık 2007; 7, 13; s. 367-384.
- Barrett R.**, “Time-Driven Costing: The Bottom Line on the New ABC”, Business Performance Management Magazine; Mar 2005pg. 35-39.
- Batuman, Deniz,** Kurumsal Performans Yönetiminde Nükleus;Sürece Dayalı AktiviteTabanlıMaliyetlendirme,[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=617](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=617),(13.06.2017).
- Best, R.** Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value And Profitability, USA: Prentice Hall, 4th Edition, 2005.
- Blocher, E. ve diğerleri,** Cost Management: A Strategic Emphasis, Mc GrawHill, International Edition, 2005.
- Bursal, N. Ve Ercan Y.**, Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulamalar, 9. Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 2002.
- Ceran, Y., İnal. E.**, “Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları İçin Pazarlama Muhasebesi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:22, Ocak-Haziran, 2004.
- Cokins, G.** “Measuring Customer Value: How BPM Supports Better Marketing Decisions”, Business Performance Management Magazine, 4:1, s.13-18, 2006.
- Çakır, G.** Müşteri Kârlılık Analizi Ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik, İstanbul, 2007
- Çetin M.A.**, “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi ve Seyahat Acenteleri Uygulaması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

- Datar, S., Ve Gupta, M.,** “Aggregation, specification and measurement errors in product costing”, The Accounting Review, Vol.69, No.4, 1994, s. 567-591.
- Diril, M.,** “Yönetim Muhasebesi Alanında Yeni Bir Yükseliş: Müşteri Karlılık Analizi”, Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) Dergisi, Ekim-Aralık 2006,
- Doğan A.,** “Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi: Yapısı, Farklılıkları ve Maliyetleme Süreci”, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 1996
- Doyle, P.,** Değer Temelli Pazarlama, İstanbul: Mediacat, 2003.
- Dumanoğlu, S.,** Müşteri Karlılık Analizi, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005.
- Drury, C.,** Management And Cost Accounting, University of Huddersfield: Bussines Press Thomson Learning, 5th Ed., 2002.
- Eker M.Ç.,** “Genel Üretim Giderlerinin Faaliyete Dayalı Maliyet Yöntemine Göre Dağıtımı ve Muhasebeleştirilmesinde 8 Nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, 2002
- Ertüreten, E.,** “Yeni Ekonomi”, Türkiye’de İnternet Konferansları-VII, 2001, İstanbul
- Everaert P., Bruggeman W.,** “Time-Driven Activity-Based Costing: Exploring The Underlying Model”, Cost Management; Mar/Apr 2007; 21, 2; pg. 16-20.
- Foster, G., Mahendre Gupta, Leif Sjoblom,** Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions, Journal Of Cost Management, Spring, 1996
- Gökçen G.,** “Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin İşletme Kararlarında Kullanılması”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 23, 2004
- Gupta, M., Ve Galloway K.,** “Activity based costing / management and its implications for operations management”, Technovation 23, 2003, ss.131-138.
- Güzeldere T. A,** “Üretim İşletmelerinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Bilim Dalı, 2007, İstanbul
- Hacırustemoğlu R. ve Şakrak, M.,** Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Harvey, Roper K., Mullins, Peter L.,** “Implementing Activity-based Cost Accounting, Customer Profitability and Product-Line Analysis in a Distribution Business”, White Paper III,
- Horngren, C.; George F.; Strikant M. D.,** Cost Accounting: A Managerial Emphasis, U.S.A: Prentice Hall International, 10th ed.,2000.
- Jacobs, F., Wesley J., Natalia K.,** “Customer Profitability”, Industrial Marketing Management,30,2001,
- Kaplan, R. S., Ve Cooper R.** Cost and effect : Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance, Harvard Business School Press, 1998, Boston.
- Kaplan R.S., Ve Anderson S.R.,** “The Innovation Of Time-Driven Activity-Based Costing”, Cost Management, Mar/Apr 2007.
- Kaplan R.S., Ve Anderson S.R.,** “Time-Driven Activity-Based Costing”, Harvard Business Review, November 2004

- Kaplan R.S. Ve Anderson S.R.**, “Drive Growth With Customer Profitability Management”, Harvard Business School Publishing; July 2003.
- Karacan, S.**, “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, 2000, İstanbul.
- Koşan L.**, “Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi: Bir Konaklama İşletmesinde Uygulama” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, 2008
- Kotler, P.**, Marketing Management, Northwest University, Prentice Hall, 11.th Edition, 2000.
- Kotler, P., A’dan Z’ye Pazarlama, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2. Basım, 2005.
- Kumar, Dr.V.**, “Customer Loyalty&Profitability”, Customer Relationship Management Seminer, İstanbul, Koç Üniversitesi, (t.y.)
- Kurşunel F., Alkan A.T. Ve Büyükşalvarcı A.**, “Faaliyet Tabanlı Maliyet/Yönetim Sisteminin İşletme Etkin Karar Verme Sürecine Etkisi Üzerine Akademik Bakış”, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi; Sayı 11, <http://www.akademikbakis.org/sayil1.htm>
- Lambino C.**, “Time-Driven Activity-Based Costing”, Government Finance Review; Aug 2007; 23, 4; pg. 74-75.
- Max M.**, “Leveraging Process Documentation for Time-Driven Activity Based Costing”, Journal of Performance Management; 2007; 20, 3; pg. 16-28
- Mcwatters, C.S., Morse D.C., Zimmerman J.L.**, Management Accounting Analysis and Interpretation, 2nd. Edition, McGraw-Hill, 2001
- Ness, J.;** ve diğ., “The Role of ABM In Measuring Customer Value, Strategic Finance”, Accounting & Tax Periodicals, April 2001, 82,10, Ebsco veritabanı
- Ofek, E.**, Customer Profitability and Life Time Value, Harvard Bussiness School, 2002,
- Öker, F.**, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar, İstanbul: Literatür Yayınları, 2003.
- Payant, W. Randall**, “The Challenges and Opportunities of Customer Profitability Analysis”, The Journal of Bank Cost & Management Accounting, 2003, Ebsco veritabanı,
- Polat L.**, “Zaman Sürücülü Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, 2008, İstanbul.
- Raajj, Eric.** “The Strategic Value Of Customer Profitability Analysis”, Eindhoven University of Technology, The Netherlands, March, 2005,
- Reicheld, Frederick F.** “Learning From Customer Defections”, Harvard Business Review, Mar/Apr96, Vol74, Issue 2
- Selden L.; Colvin, G.**, “Angel Customers & Demon Customers”, Business Book Review, Reviewed by Lydia Morris Brown, Volume 20, Number:20,



- Shapiro, B., V. Kasturi Rangan, Rowland Moriarty, Elliot Ross,** “Manage Customer for Profits (Not Just Sales)”, Harvard Business Review, September-October 1987,s.101-104.
- Soderlund, M.; Vilgon M.,** “Customer Satisfaction And Links To Customer Profitability An Empirical Examination of the Association Between Attitudes and Behaviour”, SSE/EFI Working paper Series In Business Administration, No:1, January 1999.
- Triest, S. V.,** “Customer Size And Customer Profitability In Non-contractual Relationship”, The Journal of Business &Industrial Marketing, 2005, 20, 2/3,
- Wayland, R.; Cole, Paul M.,** Müşteri Bağlantıları: Büyüme İçin Yeni Stratejiler, İstanbul: Alfa, 2000.
- Yılmaz R. Ve Baral G.,** “Kurumsal Performans Yönetiminde Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme”, Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, Celalabat Kırgızistan, s.863-872, Haziran 2007
- Yiğitoğlu, V.,** “Müşteri Karlılık Analizi”, Yönetim Muhasebesi Ders Notları, 2005,[http://www.yigitoglu.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=58&Itemid=25](http://www.yigitoglu.org/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=25),(15.07.2017).
- Zsolt, T.,** Customer Profitability analysis and Management, Hyperion White Paper, August, 2004, [www.hyperion.com/downloads/solutions/profitability\\_management\\_white\\_paper.pdf](http://www.hyperion.com/downloads/solutions/profitability_management_white_paper.pdf) (10.06.2017).

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER



ADI SOYADI  
DOĞUM YERİ VE TARİHİ  
MEDENİ HALİ  
ADRES (EV)

:Ufuk GÜL  
:Balıkesir – 29.03.1974  
:Evli  
:Barış Mahallesi Egemenlik Caddesi  
Tüze Sitesi 3B Blok Kat:7  
Beylikdüzü / İSTANBUL  
:ufukguel@hotmail.com.tr

### E-MAIL

### EĞİTİM DURUMU

2015 – 2018 Yüksek Lisans

:Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim  
Dalı Yüksek Lisans

1993 – 1998 Lisans  
Bilimler

:Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari  
Fakültesi Maliye Bölümü

1988 – 1991 Lise

:Balıkesir Lisesi, Matematik Bölümü

1985 – 1988 Ortaokul

:Balıkesir Karesi Orta Okulu

1980 – 1985 İlkokul

:Balıkesir Atatürk İlkokulu

### YABANCI DİL

İNGİLİZCE

:Orta seviye

ALMANCA

:Orta seviye

### İŞ TECRÜBESİ

1999 – 2001

:Satış Müessili

Deva Holding

2001 – 2003

:Satış Müdürü

Dempa Kimya San. Tic. Ltd. Şti

2003- 2008

:Pazarlama müdürü

Ege Tekstil

2008- 2011

:Genel Müdür

Ege Tekstil

2011 – 2017

:Satış ve Pazarlama Müdürü

Zühre Tekstil A.Ş.

2017 -

:Genel Koordinatör

Şoteks A.Ş.