

MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ*

Prof. Dr. Vedat EKERGİL^a
Ezgi POLAT^b

Ampirik Araştırma
(Empirical Research)

*Muhasebe ve Vergi
Uygulamaları Dergisi*
Temmuz 2020; 13 (2): 257-280

ÖZ

Zaman temelli faaliyete dayalı maliyet sistemi, geleneksel ve faaliyet tabanlı maliyet sistemlerinin eksik yanları dikkate alınarak geliştirilmiştir. Bu sistem özellikle faaliyetlere ait maliyetlerin daha doğru şekilde belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Günümüzde yoğun rekabette ayakta kalmak isteyen işletmeler müşteri kârlılığına odaklanmaktadır. Müşteri kârlılık analizi, müşteri maliyetlerinin doğru şekilde hesaplanmasını temel almaktadır. Müşteri maliyetlerinin hesaplanmasında Zaman temelli faaliyete dayalı maliyet sistemi gerekli bilgiyi sağlayarak doğru maliyet ölçümü yapabilmek için harcanan zaman faktörünü hesaba katmaktadır. Çalışmada muhasebe meslek mensuplarının maliyetleri, zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme yaklaşımına göre yeniden hesaplanmakta ve bu müşterilerin kârlılık analizi yapılmaktadır. Bu kapsamda faaliyetlerin tanımlanması ve faaliyetlere ilişkin zamanların belirlenmesinde, nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılmasını sağlayan karma araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Sonuç olarak, bir hizmet işletmesi olan SMMM'lerin her bir müşterisine ilişkin zaman temelli faaliyet maliyetleri hesaplanmış ve bu müşterilerden elde edilen hasılat ile karşılaştırılarak her bir müşteriden elde edilen kâr veya zarar tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Müşteri Kârlılık Analizi, Muhasebe Meslek Mensubu, Maliyet Sistemleri, Zaman Temelli Faaliyete Dayalı Maliyetleme Sistemi.

JEL Kodları: D24, M40, M41.

APA Stili Kaynak Gösterimi:

Ekerkil, V., Polat, E. (2020). Muhasebe Meslek Mensuplarının Müşteri Kârlılık Analizi ve Bir Model Önerisi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. 13 (2), 257-280.

* Makalenin gönderim tarihi: 09.09.2019; Kabul tarihi: 13.03.2020, iThenticate benzerlik oranı %7

^a Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, yekergil@anadolu.edu.tr.

ORCID: [0000-0002-6790-8529](https://orcid.org/0000-0002-6790-8529).

^b Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ezgiplt18@gmail.com.

ORCID: [0000-0003-0847-2427](https://orcid.org/0000-0003-0847-2427).

CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS OF ACCOUNTING PROFESSIONAL MEMBERS AND A MODEL PROPOSAL

ABSTRACT

The time-based activity-based cost system has been developed taking into account the shortcomings of traditional and activity-based cost systems. This system enables the costs of the activities to be determined more accurately. Businesses that want to survive in an intense competitive environment focus on customer profitability. Customer profitability analysis is based on accurate calculation of customer costs. In the calculation of customer costs, the time-based activity-based cost system takes into account the time factor spent in making the right cost measurement by providing the necessary information. In the study, the costs of professional accountants are recalculated according to the time-based activity-based costing approach and the profitability analysis of these customers is performed. In this context, a mixed research method, which enables the use of qualitative and quantitative methods together, was used in defining the activities and determining the time related to the activities. As a result, the time-based activity costs for each customer of SMMM, which is a service business, were calculated and profit or loss from each customer was determined by comparing them with the revenue obtained from these customers.

Keywords: Customer Profitability Analysis, Accountant, Cost Systems, Time-Driven Activity Based Costing.

JEL Codes: D24, M40, M41.

1. GİRİŞ¹

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

Müşterinin arzu ettiği ürün ya da hizmeti zamanında, talep edilen miktarda ve kalitede, istenilen maliyetle bulundurabilme müşteri memnuniyetinin koşulu olarak görülmektedir. İşletmelerin fiyatlandırma gibi kararları alma aşamasında ürün ve hizmet maliyetinin doğru şekilde hesaplanması önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu durum kullanılan maliyet hesaplama

¹ Bu makale Ezgi Polat'ın 2019 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde savunmuş olduğu Prof. Dr. Vedat Ekegil danışmanlığında yürütülen Muhasebe Meslek Mensuplarının Müşteri Kârlılık Analizi ve Bir Model Önerisi adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

teknikleri ve sistemlerinin de farklılaşmasına neden olmaktadır. Günümüzde ürün ve hizmetlerin maliyet hesaplama sistemlerinde müşteriye odaklanmada, teknolojik değişimle birlikte mamul veya hizmet üretim ve sunum sürecinde değişiklikler yaratmaktadır. Bu süreçte muhasebe uygulamaları da gelişmeler çerçevesinde yenilenecek gelişimini sürdürmektedir.

Modern maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamalarındaki gelişmeler de işletme yöneticilerinin karar alma faaliyetlerinde kullanacakları stratejik bilgi gereksinimini sağlamaktadır.

Bütün bu gelişmeler sonucunda muhasebe, işletmeler için sadece kayıt tutma düzeni düşüncesinden uzaklaşarak stratejik planlar için geleceğe ışık tutan ve ileriye yönelik yönetim gereksinimlerine yol gösteren duyarlı bir mekanizma konumuna gelmektedir (Yüzbaşıoğlu, 2004:388).

Bütün işletmeler gibi muhasebe meslek mensupları da rekabetin sürekli arttığı, devamlı büyüyen bir piyasa ortamında hizmet sunmaktadır. Bu nedenle muhasebe meslek mensupları müşteri tatmini sağlamak, bulunduğu güvenilir konumunu korumak ve arttırmak amacı taşımaktadır. İşletmelerin uzun vadede kârlılığını arttırabilmeleri için alınacak kararlarda müşterilerinin işletmeyi memnun etme düzeylerini bilmesi gerekmektedir. Yoğun rekabette ayakta kalmak isteyen meslek mensuplarının, sürekli olarak müşterilerine yoğunlaşarak hizmetlerini müşteri odaklı hale getirmesi gerekmektedir.

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

Faaliyete Dayalı Maliyetleme sisteminin eksik yönleri ve kısıtlarının ortadan kaldırılması amacıyla Kaplan ve Anderson “Zaman Temelli Faaliyete Dayalı Maliyetleme” sistemini geliştirmiştir (Atmaca ve Terzi, 2007:368). ZTFDM sistemi; işletme faaliyetlerini yapabilmek için harcanan zamanı belirleyerek maliyet hesaplamalarına katarken, işletmede oluşan atıl zamanı maliyet hesaplamalarına katmayan sistem olarak ortaya konulmuştur.

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

zamanda bir çatışmayı da beraberinde getirmektedir. Çünkü işletme sürdürülebilirliğini müşterilerine verdiği hizmetler karşılığında almış olduğu ücretler yardımıyla sağlamaktadır. İşletmelerin bu çatışmayı en aza indirme çabası içinde müşterilerini çok iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Hangi müşterilere hizmet vermeye devam etmek istediğini ve hangi müşteriler ile ilişkilerini sonlandırmak istediğini kendisi belirleyebilmelidir. Muhasebecilerin bu amaçlarını yerine getirebilmek için öncelikle toplam maliyetlerini doğru bir şekilde tespit edebilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmeler her bir müşterisinden elde ettiği geliri nasıl tespit edebiliyorsa, her bir müşteriden toplam maliyet içinden aldığı payı, yani müşteri bazında maliyeti de belirleyebilmelidir. Bunların sonucunda ise müşteri bazında kâr veya zararını tespit ederek müşteri analizi yapabilmelidir.

Bu çalışmada serbest muhasebeci mali müşavirlerin geleceğe yönelik doğru kararlar alabilmesi, müşteri veya müşteri gruplarının maliyetlerini doğru bir şekilde hesaplanabilmesi ve müşteri kârlılık analizinin yapılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla maliyetlerin belirlenmesinde zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme sistemi kullanılmaktadır. Müşterilerin kârlılık düzeyi ABC sınıflamasına tabi tutularak, değerli ve değersiz müşteri grupları oluşturulmaktadır.

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak “görüşme ve anket” yapılmıştır. Eskişehir Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Odası’na kayıtlı olarak çalışan 80 meslek mensubunun anket sorularına verdiği cevaplarla meslek mensuplarının yürüttüğü 68 ana faaliyet belirlenmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılan üç SMMM’nin uygulamanın yapıldığı aydaki gelirleri ve maliyet türü bazındaki verilerinin tespiti için Faaliyet/Zaman Formu yardımıyla iş örnekleme yapılmıştır. Böylece SMMM’lerin toplam faaliyet sürelerini; hangi faaliyetler için harcadığı süreler ve her bir müşterisi için yaptığı faaliyetler için harcadığı süreler belirlenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Muhasebe meslek mensuplarının işletmelerinde zaman temelli faaliyete dayalı maliyetleme ve müşteri kârlılık analizi başlık halinde hem kavramsal olarak açıklanmış hem de ilgili kavramsal çerçeve için alanyazın verilmiştir.

2.1. Zaman Temelli Faaliyete Dayalı Maliyetleme (ZTFDM)

1990’lı yılların sonlarına doğru merkezi Houston’da hizmeti veren yazılım ve danışmanlık işletmesi Acorn Systems’in kurucusu Steven R. Anderson diğerleri ile geleneksel ve Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi’nde karşılaşılan zorlukları önlemek için yeni bir sistem olarak ZTFDM’yi geliştirmiştir (Yükçü ve Gönen, 2009: 19-31).

Bu yaklaşımda direkt maliyetler, faaliyetler esas alınarak maliyet unsurlarına dağıtılmaktadır. Bu sayede işletme elde ettiği maliyet

bilgilerinden daha etkin bir şekilde faydalanmaktadır. Sistemin temel ilkesi kapasitenin etkin olarak hesaplanarak faaliyet maliyetlerine iletilmesi ve bunun sonucunda da kullanılmayan kapasite maliyetinin bulunabilmesidir (Kaplan ve Anderson, 2007: 6-7).

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

Bu sistemin ortaya çıkışı yalnızca faaliyete dayalı maliyet sistemine yapılan eleştiriler değildir. Günümüzde değişen çevre koşulları, gelişen teknoloji ile üretim maliyetleri konusunda işletmelerde hassasiyeti arttırmıştır. İşletmenin üretimle ilgili araç-gereç, tesis işçilik gibi sabit giderler olarak sınıflandırılan maliyetlerinin gitgide artması üzerine; işletme yöneticileri de artan maliyetleri azaltmaları ve denetlemelerine yardımcı olabilmek için sistemi bir araç olarak görmüşlerdir. Kolay bir maliyetleme sistemi oluşturabilmesi, yapısında meydana gelen değişimlerin kolay bir şekilde güncellenebilmesi, atıl kapasiteyi ortaya çıkararak kullanılan kapasiteyi faaliyetlere yükleyebilmesi, sürdürülebilirliğinin kolaylığı, her bir karmaşık faaliyeti anlamadaki güçlü rolü ile işletmeler için uygulama alanı bulabilmiştir (Polat, 2008: 33). Ayrıca koşullara göre farklılaşan faaliyet maliyetlerinin hesaplanabilmesini mümkün kılmaktadır (Kaplan ve Anderson, 2004: 131–138). Sağladığı bu olanaklarla, ZTFDM yaklaşımı, müşteri, ürün ve talep gibi alt düzeyde devamlı olarak işletmelerin maliyetlerinde ve kârlılıklarında ölçüm yapabilmeyi mümkün kılmaktadır. Kârlılığı meydana getiren unsurları bularak onları arttırmaya yönelik yardımcı olmaktadır.

2.2. Müşteri Kârlılık Analizi

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

Scarlett (2003: 26) müşteri kârlılık analizini, gelir ve maliyetlerin spesifik müşteri veya müşteri gruplarına göre analiz edilmesi olarak tanımlayabilmektedir.

Howell ve Soucy (1990: 43-47) müşteri kârlılık analizi, kişisel olarak bir müşterinin veya müşteri gruplarının kârlılıklarının işletmeyi etkileme derecelerini ölçmeye yönelik bir yönetim muhasebesi yöntemidir.

Raaji (2005: 373) ise müşteri kârlılık analizini, hasılatın ve maliyetlerin müşteriye ya da müşteri gruplarına dağıtılarak kârlılık düzeylerinin hesaplandığı süreci anlatmaktadır.

İşletmelerin faaliyetlerinden faydalanan müşteriler birbirinden farklıdır. Elde edilen gelir eşit dahi olsa müşterilere sunulan farklı ürün veya hizmet için farklı maliyetlere neden olmaktadır. Belirli bir dönemde bir müşteriden elde edilen gelirden, müşteri maliyetlerinin çıkarılması ile belirlenen müşteri kârlılığı her müşteri veya müşteri grubu için farklılık gösterebilmektedir (Kotler, 2000: 81).

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

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

Bir müşteri ve müşteri grubunun kârlılığının artırılması için ürün maliyeti ve işletmenin maliyet ve kârlılığının uzun dönemli olarak incelenmesi gerekmektedir. Birbiriyle rekabet içinde bulunan işletmelerin bu konuları incelemeleri sonucunda kâr sağladığı kaynakları öğrenecek, maliyet yapılarını inceleyebilecek, gelecek ile ilgili tahminlerde bulunarak işletmeler gelecekle ilgili bilgiler elde edebilecektir (Cokins, 2006: 3).

Muhasebe meslek mensupları hizmet verdikleri müşterilerinin kâra ne kadar katkı yaptıklarını bilmek istemektedirler. Kârlarına katkı yapan müşterileri elde tutmak ve onlarla ilgili önemli kararlar almak durumundadırlar. Meslek mensupları müşterilerinin kârlılık durumlarını belirlemedikleri için, kapasitelerinin üzerinde müşteri ile çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durumun temel amacı kârlı müşterilerin kârsız müşterileri finanse etmeleri ile sonuçlanmaktadır. Bu çalışma ile, alanyazında ve uygulamada eksik olan ve ayrıca TÜRMOB tarafında da talep edilen bir konunun çözümüne yönelik bir adım atılmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada muhasebecilik mesleği ile uğraşan serbest muhasebeci ve mali müşavirlere yönelik anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler, Eskişehir Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (ESMMO)'na kayıtlı olarak faaliyet gösteren serbest muhasebeci mali müşavirlerden alınmıştır. Çalışmada SMMM'lerin yürüttüğü faaliyetleri belirleyebilmek için Eskişehir'de bağımsız olarak çalışan 80 meslek mensubu (SMMM) ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yapılan tüm çalışmalar sonucunda muhasebe meslek mensuplarının yürüttüğü 68 ana faaliyet belirlenmiştir.

Tablo-1: Uygulamaya Katılan SMMM ve Mükelleflerine Ait Bilgiler

Meslek Mensubu	SMMM Faaliyet Süresi	SMMM'nin Yıllık Geliri	SMMM'nin Yıllık Maliyetleri	Mükellef Sayısı	Mükelleflerin Yıllık Toplam Satışı
SMMM01	29 yıl	134.400,00 TL	57.276,00 TL	25	18.223.041 TL
SMMM02	8 yıl	214.200,00 TL	120.585,00 TL	56	13.329.347 TL
SMMM03	20 yıl	328.830,00 TL	292.824,60 TL	33	50.005.694 TL

Bu amaçla araştırmaya gönüllü olarak katılan üç bağımsız muhasebe meslek mensubuna (SMMM) 68 ana faaliyeti içeren Faaliyet/Zaman Formu verilmiştir. Üç SMMM'den bir ay boyunca müşterileri ile gerçekleştirdikleri faaliyetleri için Faaliyet/Zaman Formu'nu dakika cinsinden yazmaları istenmiştir. Faaliyet/Zaman Formu yardımıyla iş örnekleme yapılmıştır. Böylece SMMM'lerin toplam faaliyet süreleri; hangi faaliyetler için harcadığı süreler ve her bir müşterisi için yaptığı faaliyetler için harcadığı süreler belirlenmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bulgular kısmında, ZTFDM uygulanarak müşteri ve müşteri kârlılığı ile ilgili hesaplamalara yer verilmiştir. ZTFDM yaklaşımı yardımıyla müşterilere dağıtılan maliyetler ile müşteri gelirleri karşılaştırarak analiz yapılmaktadır. Çalışmaya katılan 3 SMMM'nin faaliyetlerde harcadıkları sürenin toplam müşteri ve faaliyet (iş adımlarının) olarak dağıtılması gerekmektedir.

Tablo 2'de SMMM'lerin müşteri bazlı olarak aylık olarak ortalama harcanan süreler ve toplam aylık çalışma süreleri gösterilmektedir.

Tablo-2: SMMM'lerin Müşterileri İçin Harcadığı Süreler (dakika)

HARCANAN ZAMAN (dakika)					
Müşteri	SMMM 01	Müşteri	SMMM 02	Müşteri	SMMM 03
M1 ₁	684	M1 ₂	330	M1 ₃	1565
M2 ₁	124	M2 ₂	240	M2 ₃	7405
M3 ₁	148	M3 ₂	270	M3 ₃	1445
M4 ₁	202	M4 ₂	210	M4 ₃	18640
M5 ₁	147	M5 ₂	240	M5 ₃	2620
M6 ₁	330	M6 ₂	450	M6 ₃	2900
M7 ₁	1137	M7 ₂	240	M7 ₃	3355
M8 ₁	501	M8 ₂	270	M8 ₃	3705
M9 ₁	1166	M9 ₂	390	M9 ₃	3645
M10 ₁	446	M10 ₂	270	M10 ₃	5690
M11 ₁	472	M11 ₂	450	M11 ₃	4760
M12 ₁	583	M12 ₂	450	M12 ₃	1640
M13 ₁	409	M13 ₂	450	M13 ₃	1080
M14 ₁	218	M14 ₂	390	M14 ₃	445
M15 ₁	289	M15 ₂	2250	M15 ₃	2440
M16 ₁	548	M16 ₂	2310	M16 ₃	2430
M17 ₁	590	M17 ₂	1830	M17 ₃	7140
M18 ₁	367	M18 ₂	270	M18 ₃	1950
M19 ₁	202	M19 ₂	630	M19 ₃	600
M20 ₁	55	M20 ₂	270	M20 ₃	4195
M21 ₁	460	M21 ₂	300	M21 ₃	1000
M22 ₁	55	M22 ₂	1380	M22 ₃	380
M23 ₁	107	M23 ₂	570	M23 ₃	2170
M24 ₁	80	M24 ₂	1080	M24 ₃	590
M25 ₁	155	M25 ₂	210	M25 ₃	940
		M26 ₂	210	M26 ₃	345
		M27 ₂	210	M27 ₃	720
		M28 ₂	540	M28 ₃	3485
		M29 ₂	540	M29 ₃	765
		M30 ₂	990	M30 ₃	1540
		M31 ₂	210	M31 ₃	760
		M32 ₂	480	M32 ₃	730
		M33 ₂	690	M33 ₃	330
		M34 ₂	930		
		M35 ₂	210		
		M36 ₂	1050		
		M37 ₂	690		
		M38 ₂	480		
		M39 ₂	240		
		M40 ₂	300		
		M41 ₂	330		
		M42 ₂	1500		
		M43 ₂	270		
		M44 ₂	570		
		M45 ₂	2580		
		M46 ₂	420		
		M47 ₂	420		
		M48 ₂	240		

M49 ₂	240
M50 ₂	720
M51 ₂	450
M52 ₂	1620
M53 ₂	210
M54 ₂	300
M55 ₂	810
M56 ₂	330

Tablo 2'ye göre; SMMM01 25 müşterisine aylık 9.475 dakika, SMMM02 56 müşterisine 34.530 dakika, SMMM03 ise 33 müşterisine 91.405 dakika zaman harcayarak hizmet sunmuştur. İlgili üç SMMM'nin harcadığı zamanın faaliyet bazında dağılımı ise Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo-3: SMMM'lerin Faaliyetler Bazında Müşterilere Harcadığı Süreler (dk.)

YAPILMASI GEREKEN İŞLEMLER	HARCANAN ZAMAN (dk.)		
	SMMM 01	SMMM 02	SMMM 03
Yevmiye Kayıtları	1991	12750	13680
Kasa İşlemleri	333	0	11460
Banka Kayıt İşlemleri	580	0	10020
Çek Senet İşlemleri	97	0	90
Alınan Çekler Kayıt İşlemleri	0	0	210
Alacak Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	90
Verilen Çekler Kayıt İşlemleri	60	0	320
Borç Senetleri Kayıt İşlemleri	0	0	240
Kredi Kartları İşlemleri	142	0	7800
Fatura Kayıt İşlemleri	1241	0	7380
Cari Hesaplar Kayıt İşlemleri	679	0	5760
Dış Ticaret İşlemleri	0	60	0
İthalat İşlemleri	0	0	60
İhracat İşlemleri	0	0	60
Ücret İşlemleri	0	1650	0
Ücret Bordrolarının Hazırlanması	72	0	760
Ücret Bordrolarının Kayıt İşlemleri	16	0	320
Stok İşlemleri	0	450	0
Envanter İşlemleri	708	0	3120
Diğer Kayıt İşlemleri	0	60	0
Kur Farkı Kayıt İşlemleri	0	0	15
KDV Hesaplarının Kapatılması	24	0	160
Vergi Tahakkuk İşlemleri	24	0	145
SGK Bildirimleri	0	2280	0
Aylık SSK Bildirimi	93	0	300
İşçi Giriş ve Çıkış Bildirimi	100	0	240
Eksik Gün Bildirimi	0	0	165
İş Kur Çizelgesi	0	0	110
KDV Beyannameleri	150	2220	330
Muhtasar Beyannamesi	72	2160	330
Geçici Vergi Beyannameleri	0	5400	9190
Geçici Vergi Beyannameleri	122	0	0
Gelir Vergisi Beyannamesi	0	0	3360

Kurumlar Vergisi Beyannamesi	0	0	5340
Damga Vergisi Beyannamesi	46	0	0
Diğer Kurumlara Bildirimler	0	360	0
TÜİK Bildirimleri	0	0	90
Bankalara Mali Tablo Bildirimleri	245	0	280
Karşıt İnceleme Tutanakları	75	0	0
İlişği Kesme Belgeleri	0	0	0
Aylık Ortalama Mükellef bilgilendirme Süresi	740	0	0
Aylık Ortalama Mevzuat Takibi Gereklî Süresi	380	0	0
Aylık Mükellefin İşi Gereği Mevzuat İnceleme	310	0	0
Ticaret Odası İşlemleri	45	0	3240
Müşteri Ziyaretleri	755	0	2690
Mali Danışmanlık Hizmetleri	0	0	4050
Onaylama ve Kontrol	375	0	0
Diğer İşlemler	0	7140	0
Toplam	9.475	34.530	91.405

Tablo 3 ile SMMM'lerin yürüttüğü faaliyetler sonucunda iş adımı bazında müşterileri için harcanan toplam süreler (dakika) gösterilmektedir. (Meslek Mensuplarının sunmadığı hizmetlere Tablo 3'te yer verilmemektedir.)

Tablo-4: SMMM'lerin Dakika Başına Ortalama Maliyetleri

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

Tablo 4'te bir aylık çalışma dakikasına göre birim dakika maliyetinin hesaplanması gösterilmiştir. Başka bir deyişle Faaliyet merkezlerinin birim kapasite maliyetleri tespit edilmiştir. Birim maliyet hesaplaması, faaliyetlerin toplam maliyetinin (SMMM'nin aylık gideri) faaliyetler için aylık harcanan süreye (pratik kapasitesi) bölünmesiyle elde edilmiştir. SMMM01'in dakika başına ortalama maliyeti; aylık toplam maliyetlerin (4.773,00 TL), müşterilere aylık harcanan süreye (9.475 dk.) bölünmesiyle bulunmuştur. Böylece SMMM01'in dakika başına ortalama maliyeti 0,5037 TL/dk. olarak hesaplanmıştır.

SMMM02'nin dakika başına ortalama maliyeti; aylık toplam maliyetlerin (10.048,75 TL), müşterilere aylık harcanan süreye (34.530 dk.) bölünmesiyle bulunmuştur. Tablo 4'e göre; SMMM02'nin dakika başına ortalama maliyeti 0,2910 TL/dk. olarak hesaplanmıştır.

SMMM03'ün dakika başına ortalama maliyeti; aylık toplam maliyetlerin (24.402,05 TL), müşterilere aylık harcanan süreye (91.405 dk.) bölünmesiyle bulunmuştur. Tablo 4'e göre; SMMM03'ün dakika başına ortalama maliyeti 0,2669 TL/dk. olarak hesaplanmıştır.

Tablo-5: SMMM'lerin "M1" Müşterilerinin Faaliyetleri İçin Maliyet (TL)

Meslek Mensupları	SMMM01	SMMM02	SMMM03
Müşteriler	M1 ₁	M1 ₂	M1 ₃
Birim Maliyet (Yükleme Oranı)	0,50 TL/dk	0,29 TL/dk	0,27 TL/dk
(×) Müşteri İçin Harcanan Toplam Dk.	684 dk	330 dk	1.565 dk
(=) Müşteri Bazlı Maliyet	344,56 TL	95,7 TL	422,55 TL

Tablo 5 incelendiğinde; SMMM01 tüm işlemler için müşterilerine ayırdığı aylık toplam harcanan dakika 684'tür. Birim maliyet (TL/Direkt İşçilik Dakikası) 0,50 TL ile çarpılarak ($684 \times 0,50 \text{ TL} = 344,56 \text{ TL}$) müşteri maliyeti 344,56 TL olarak bulunmuştur. SMMM01; M1₁ müşterisi için aylık olarak 684 dakika zaman ayırmış, ayrılan dakika karşılığında müşteri maliyeti 344,56 TL olmuştur.

SMMM02, M1₂ müşterisine aylık yaptığı işlemler için 330 dakika zaman harcamıştır. ($330 \times 0,29 = 95,7 \text{ TL}$) Aylık olarak ayrılan bu dakika karşılığında 97,5 TL'lik maliyet hesaplanmıştır. SMMM02; M1₂ müşterisi için aylık olarak 330 dakika zaman ayırmış, ayrılan dakika karşılığında müşteri maliyeti 95,7 TL olmuştur.

SMMM03, M1₃ müşterisine yaptığı faaliyetler sebebiyle 1565 dakika zaman ayırmıştır. ($1565 \times 0,27 = 422,55 \text{ TL}$) Aylık olarak ayrılan bu dakika karşılığında 422,55TL'lik maliyet hesaplanmıştır. SMMM03; M1₃ müşterisi için aylık olarak 1565 dakika zaman ayırmış, ayrılan dakika karşılığında müşteri maliyeti 422,55 TL olmuştur. Tablo 6'da faaliyetlerde müşteriler bazlarına harcanan süre (dakika) ve buna bağlı olarak da maliyetler gösterilmektedir.

Üç SMMM ile çalışma yapılan ilgili ayda aralıklı yapılan faaliyetleri söz konusu müşteriler için yapmadıklarından harcanan süre sıfır olarak gösterilmektedir. İlgili ayda üç SMMM; şüpheli alacak karşılıkları, amortisman hesapları, reeskont hesapları, özlük dosyası, beyannameler, özel tüketim vergisi beyannamesi, beyannameler (üç aylık), kurumlar vergisi beyannamesi, harç beyannamesi (1, 2, 4 numaralı), özel iletişim vergisi beyannamesi, veraset ve intikal vergisi beyannamesi, sanayi odası işlemleri, belediyeye yapılan bildirimleri, mali danışmanlık hizmetleri, gümrük vergisi ile ilgili danışmanlıklar, serbest bölge uygulamaları, vergi uyumsuzlukları danışmanlıklar, uluslararası vergi anlaşmalarına ilişkin danışmanlıklar,

kuruluş/devir/tasfiye/tür değiştirme gibi faaliyetleri yapmamaktadır. Ayrıca ilgili ayda SMMM'lerin boşa geçen zamanı olmamıştır.

Tablo-6: Faaliyetlere Harcanan Süre (dakika) ve Faaliyetlere Yüklenen Toplam Maliyetler

Yapılan İşlemler	SMMM 01		SMMM 02		SMMM 03	
	Faaliyet Süresi (dk.)	Faaliyet Maliyeti (TL)	Faaliyet Süresi (dk.)	Faaliyet Maliyeti (TL)	Faaliyet Süresi (dk.)	Faaliyet Maliyeti (TL)
Yevmiye Kayıtları	1.991	1.002,96	12.750	3.710,44	13.680	3.652,10
Kasa İşlemleri	333	167,75	0	0,00	11.460	3.059,43
Banka Kayıt İşlemleri	580	292,17	0	0,00	10.020	2.675,00
Çek Senet İşlemleri	97	48,86	0	0,00	90	24,03
Alınan Çekler Kayıt	0	0,00	0	0,00	210	56,06
Alacak Senetleri Kayıt	0	0,00	0	0,00	90	24,03
Verilen Çekler Kayıt İ	60	30,22	0	0,00	320	85,43
Borç Senetleri Kayıt İ	0	0,00	0	0,00	240	64,07
Kredi Kararı İşlemleri	142	71,53	0	0,00	7800	2.082,34
Fatura Kayıt İşlemleri	1241	625,15	0	0,00	7380	1.970,21
Cari Hesaplar Kayıt	679	342,04	0	0,00	5760	1.537,73
Dış Ticaret İşlemleri	0	0,00	60	17,46	0	0,00
İthalat İşlemleri	0	0,00	0	0,00	60	16,02
İhracat İşlemleri	0	0,00	0	0,00	60	16,02
Ücret İşlemleri	0	0,00	1650	480,17	0	0,00
Bordro Hazırlanması	72	36,27	0	0,00	760	202,89
Ücret Bordroları kayıt	16	8,06	0	0,00	320	85,43
Stok İşlemleri	0	0,00	450	130,96	0	0,00
Envanter İşlemleri	708	356,65	0	0,00	3.120	832,93
Diğer Kayıt İşl.	0	0,00	60	17,46	0	0,00
Kur Farkı Kayıt İşl.	0	0,00	0	0,00	15	4,00
KDV Hesapları kapatılması	24	12,09	0	0,00	160	42,71
Vergi Tahakkuk İşl.	24	12,09	0	0,00	145	38,71
SGK Bildirimleri	0	0,00	2.280	663,51	0	0,00
SSK Bildirimi	93	46,85	0	0,00	300	80,09
İşçi Giriş Çıkış B.	100	50,37	0	0,00	240	64,07
Eksik Gün Bildirimi	0	0,00	0	0,00	165	44,05
İş Kur Çizelgesi	0	0,00	0	0,00	110	29,37
KDV Beyannameleri	150	75,56	2.220	646,05	330	88,10

Muhtasar Beyannamesi	72	36,27	2.160	628,59	330	88,10
Geçici Vergi Beyan	0	0,00	5.400	1.571,48	9.190	2.453,42
Geçici Vergi Beyan	122	61,46	0	0,00	0	0,00
Beyannameler (Yıllık)	0	0,00	0	0,00	3.360	897,01
Gelir Vergisi Beyan	0	0,00	0	0,00	5.340	1.425,60
Damga Vergisi Beyan	46	23,17	0	0,00	0	0,00
Dönem Sonu İşlemleri	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Diğer Kurum Bildirimi	0	0,00	360	104,77	90	24,03
TÜİK Bildirimi	0	0,00	0	0,00	280	74,75
Banka Mali Tablo Bildirimi	245	123,42	0	0,00	0	0,00
Karşıt İnceleme Tut.	75	37,78	0	0,00	0	0,00
İlişği Kesme Belge	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Diğer İşlemler	0	0,00	7.140	2.077,80	0	0,00
Mükellefle Görüşme	740	372,77	0	0,00	0	0,00
Mevzuat Takibi	380	191,42	0	0,00	0	0,00
Mükellef için Mevzuat Takip	310	156,16	0	0,00	3.240	864,97
Ticaret Odası İşlemleri	45	22,67	0	0,00	0	0,00
Mesleki Gelişt. Eğitim	0	0,00	0	0,00	2.690	718,14
Müşteri Ziyaretleri	755	380,33	0	0,00	4.050	1.081,21
Onaylama ve Kontrol	375	188,91	0	0,00	0	0,00
TOPLAM	9.475	4.773,00	34.53	10.048,8	91.405	24.402,05

Tablo 6’da SMMM01 olarak belirtilen meslek mensubunun 25 müşterisine SMMM02 olarak belirtilen meslek mensubunun 56 müşterisine ve SMMM03 olarak belirtilen meslek mensubunun 33 müşterisine vermiş olduğu hizmetler sebebiyle katlanmış olduğu maliyet ve harcamış olduğu süre (dakika) gösterilmektedir. Aynı faaliyet kaleminin birden fazla müşteri için yapılması durumunda ortak faaliyet maliyeti oluşmaktadır. Bu ortak faaliyet maliyetinin müşterilere dağıtımında, her ortak faaliyet kalemine ilişkin aylık toplam süre hesaplanır. Aynı işlem için tüm müşterilere yapılan ortak faaliyet maliyeti, toplam ortak faaliyet süresine bölünerek dakika başına maliyet hesaplanır. Hesaplanan dakika başına maliyet müşteriye sunulan hizmet süresi ile çarpılarak müşteriye ortalama olarak yüklenmiş olur.

Çalışmaya katılan üç SMMM’nin her biri faaliyet bazında zaman temeline dayalı olarak toplam faaliyet maliyetlerine ulaşabilirler. Örneğin SMMM01 “yevmiye kayıtları” faaliyeti için 25 müşterisine 1991 dk. zaman harcamıştır. SMMM01 maliyet taşıyıcısı olarak faaliyet süresi (dk.) başına maliyet 0,5737 TL/dk. olması nedeniyle yevmiye kayıtlarının maliyeti 1002,96 TL/dk. (1991x 0,5037 TL/dk.) olmaktadır. Benzer şekilde

SMMM02 ve SMMM03'ün faaliyetlerine ilişkin süreler ile Tablo 4'te belirtilen maliyet taşıyıcıları ile çarpılarak her bir SMMM'nin faaliyetine ilişkin maliyet hesaplanmıştır.

ZTFDM yöntemiyle, faaliyetlere ait giderler belirlendikten sonra bu giderler faaliyet merkezinde harcanan zamana göre dağıtmakta ve müşteri maliyetleri hesaplanmaktadır. Müşterilerden elde edilen gelirden, ZTFDM yöntemine göre hesaplanan müşterilere ait maliyetlerin çıkarılması sonucu müşterilerin kârlılık durumu ortaya çıkmaktadır. Her müşteriye ait gelir, maliyet ve kârlılıklar çalışmaya katılan üç SMMM'ye göre ayrı olarak hesaplanmıştır.

Tablo-7: SMMM Bazında Yıllık ve Aylık Gelirler

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

Tablo 7'ye göre; SMMM01'in toplam yıllık geliri 134.400 TL ve aylık ortalama toplam geliri ise (134.400 TL / 12 ay) 11.200 TL'dir. SMMM02'nin yıllık toplam geliri 214.200 TL ve aylık ortalama toplam geliri 17.850 TL'dir. SMMM03'ün toplam geliri 328.830 TL ve aylık ortalama toplam geliri ise 27.402,05 TL olduğu meslek mensupları tarafından beyan edilmiştir. Meslek mensupları bu gelirleri müşterilerden elde etmişlerdir.

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

Tablo-8: SMMM01 Müşteri Kârlılık Analizi

SMMM01 MÜŞTERİ	Gelirler (1)	Maliyetler (2)	Kâr / Zarar (3) (1 - 2)	Kâr Oranı (%) (3) / (1)	Müşterileri Harcanan Süre (%)
M11 ₁	700,00 TL	237,77 TL	462,23 TL	%7,19	%4,98
M16 ₁	850,00 TL	276,05 TL	573,95 TL	%8,93	%5,78
M19 ₁	400,00 TL	53,90 TL	346,10 TL	%5,39	%1,13
M25 ₁	850,00 TL	78,08 TL	771,92 TL	%12,01	%1,64
M1 ₁	400,00 TL	344,56 TL	55,44 TL	%0,86	%7,22
M7 ₁	700,00 TL	572,76 TL	127,24 TL	%1,98	%12,00
M9 ₁	700,00 TL	587,37 TL	112,63 TL	%1,75	%12,31
M12 ₁	350,00 TL	293,68 TL	56,32 TL	%0,88	%6,15

SMMM01 M11₁: SMMM01'in M11₁ müşterisi için aylık katlandığı maliyet 237,77 TL, aylık gelir 700 TL olarak gösterilmektedir. Müşterisi kâr marjı %7,19'dur ve müşteri için harcanan toplam süre yüzdesi %4,98'dir. Harcanan sürenin, kâr marjına göre oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu müşteri kârlılık analizine göre, elde tutulması gereken kârlı bir müşteridir.

SMMM01 M16₁: Müşteri'nin aylık maliyeti 276,05 TL iken elde edilen gelir 850,00 TL olarak gösterilmektedir. Müşteri kâr marjı %8,93'tür. Müşteri için harcanan süre yüzdesi %5,78'dir. M11₁'den daha kârlı bir müşteridir. Ayrıca M16₁ müşterisinin faaliyetlerinde kullanılan süre kâra göre düşük orandadır.

SMMM01 M25₁: SMMM01'in en kârlı müşterisi M25₁'tir. Bu müşteriye harcanan süre yüzdesi ve kâr marjına bakıldığında oldukça iyi bir oranda olduğu görülmektedir. Harcanan süre yüzdesi %1,64 iken kâr marjı %12,01'dir. M25₁'e dağıtılan maliyetlerden en düşük payı almış ayrıca diğer müşterilerden daha fazla gelir sağlamaktadır.

SMMM01 M19₁: SMMM01 M19₁ için 53,90 TL gelire katlanırken, 400 TL kâr elde etmektedir. Harcana süre yüzdesi %1,13 iken, kâr marjı %5,39'dur. Elde edilen kâr miktarının 346,10 TL ve kâr marjının harcama süreden yüksek olması sebebiyle SMMM02 için M19₁ kârlı bir müşteridir.

SMMM01 M1₁: SMMM01'in müşterisine bir ay boyunca yaptığı faaliyetlerden aylık olarak 400,00 TL gelir elde etmiştir. Tüm bu faaliyetleri yaparken katlandığı maliyet ise aylık 344,56 TL'dir. M1₁ müşterisi, SMMM01'e bir ayda 55,44 TL gelir sağlamıştır. ZTFDM yöntemine göre %0,86 oranında kâr elde etmiştir. Ancak faaliyetlere harcadığı süre toplam

sürenin %7,22'dir. SMMM01, M1₁ müşterisinden kâr elde etmesine rağmen, müşteri için harcadığı zaman oldukça yüksektir.

SMMM01 M7₁: SMMM01'e aylık maliyeti 572,76 TL, müşterisinden elde ettiği gelir ise 700,00 TL'dir. Aylık kârı 127,24 TL, kâr marjı ise %1,98'dir. M7₁ müşterisinden kâr edilmesine rağmen, faaliyetler için harcanan sürenin toplam içindeki payı %12'dir. Bu durum M7₁ müşterisinin kâr marjına oranla verilen hizmetin oldukça fazla olduğunu göstermektedir.

SMMM01 M9₁: Müşterinin maliyeti aylık 293,68 TL aylık geliri ise 700 TL'dir. Aylık kârı 56,32 TL, aylık kâr marjı %0,88'dir. M9₁ için SMMM01'in harcadığı süre %12,31 hesaplanmaktadır. M9₁ müşteri için de verilen hizmete oranla elde edilen kâr marjının çok az olduğu görülmektedir.

Tablo 9-SMMM02 Müşteri Kârlılık Analizi

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

SMMM02 M19₂: SMMM02'nin M19₂ için aylık maliyeti 183,34 TL, aylık geliri 450,00 TL olarak gösterilmektedir. Elde ettiği kârı 266,66 TL'dir. Müşteri bazında harcanan süre aylık süresinin %1,82'sini oluşturmuş, aylık kâr marjı %3,42'dir. SMMM02 harcadığı süre ile karşılaştırıldığında daha yüksek oranda kâr elde etmiştir. Bu nedenle SMMM02 açısından M19₂ kârlı bir müşteridir.

SMMM02 M23₂: SMMM02'nin M23₂ için katlandığı maliyet 165,88 TL, sağladığı gelir ise 400,00 TL'dir. Müşteri bazında harcanan süre %1,65 iken kâr marjı %3'tür. SMMM02 harcadığı süreye göre daha yüksek oranda kâr elde etmiştir. Bu nedenle SMMM02 açısından M23₂ kârlı bir müşteridir.

SMMM02 M33₂: SMMM02'nin M33₂ için katlandığı maliyet 139,69 TL, geliri ise 350,00 TL'dir. Müşteri bazında harcanan süre %1,39 iken kâr marjı % 2,70'tir. SMMM02 harcadığı süre kâr marjından daha düşük olduğundan M33₂ kârlı bir müşteridir.

SMMM02 M47₂: SMMM02'nin M47₂ için maliyeti 750,82 TL, sağladığı gelir 2.500,00 TL'dir. Faaliyetler için harcanan süre %7,47, aylık kâr marjı %22,42'dir. Sağlanan aylık gelirin yüksek oranda olmasına karşılık faaliyetlerinde kullanılan süre yüzdesinin düşük olması elde tutulması gereken müşteri grubunda olduğunu göstermektedir.

SMMM02 M1₂: SMMM02 M1₂ maliyet için 96,03 TL maliyete katlanmış, gelir elde edememiştir. Bu durum 96,03 TL zarara sebep olmaktadır. Zarar ettiren M1₂ müşterisi için harcanan süre yüzdesi %0,96, kâr marjı %1,23 olarak gözükmemektedir. Bu müşteri zarar ettirmektedir. ZTFDM'ye göre de analizi yapıldığında %1,23'lük kâr marjı karşısında harcanan sürenin %0,96'lık oranda olması da bu müşterinin elden çıkarılması gerektiğini göstermektedir. Çünkü kâr yüzdesi daha fazla olup faaliyetleri için daha az süre harcanan müşteriler mevcuttur. (M2₂, M3₂, M4₂, M7₂, M8₂, M44₂).

SMMM02 M15₂: SMMM02, M16₂ için katlandığı maliyet 654,78 TL, aylık geliri ise 700 TL olarak hesaplanmakta, müşterisinden 45,22 TL kâr elde etmektedir. Müşterisine ayırdığı süre (dk.) yüzde %6,52 iken kâr marjı %0,58 seviyesindedir. Müşterisine vermiş olduğu hizmetler için harcamış olduğu süre (dk.) aynı müşteriden sağladığı kâr marjına göre oldukça yüksektir. 45,22 TL'lik kâra karşılık ZTFDM'ye göre bakıldığında faaliyetler için harcanan süreyi karşılamamaktadır.

SMMM02 M16₂: SMMM02, M16₂ için 672,24 TL maliyete katlanmıştır. Müşteriden aylık gelir 800 TL olarak hesaplanmıştır. Bu müşterinin kârı 127,76 TL olarak belirlenmiştir. Ancak kârlılık, harcanan süre ve kâr marjı karşılaştırıldığından değişmektedir. Müşterinin faaliyetleri için kullanılan sürenin %6,69, kâr marjının %1,64 olması sebebiyle kârlılık analizindeki durum değişimini ortaya koymakta, harcanan süre bazında kârlı bir müşteri olmadığını ortaya koymaktadır.

SMMM02 M17₂: M17₂'den 600 TL aylık gelir sağlamış, 532,56 TL maliyete katlanmıştır. Ancak arada 67,44 TL'lik olumlu farkın olması M18₂'in kârlı olduğu anlamını taşımamaktadır. Çünkü harcanan süre ile kâr marjı karşılaştırılmasına bakıldığında harcanan sürenin sağlanan kâr marjına göre oldukça fazla olduğu görülmektedir.

SMMM02 M20₂: SMMM02'nin M20₂ müşterisinin maliyeti (78,57 TL), aylık gelirinden (75 TL) daha fazla (3,57 TL)'dir. Bu nedenle bu müşteri zarara sebep olmaktadır. Faaliyetler için kullanılan süre %0,78 kâr marjı %0,05 olarak hesaplanmıştır. Kullandığı süre yüzdesi bağlamında; daha az yüzde ayrılarak daha yüksek kâr marjı elde edilen müşteriler (M25₂, M26₂,

M27₂) olduğundan ve ayrıca zarar ettiren bir müşteri olması sebebiyle bu müşteri elden çıkartılmalıdır.

Tablo-10: SMMM03 Müşteri Kârlılık Analizi

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

SMMM03 M2₃: SMMM03, M2₃ için katlandığı maliyet 1.976,89 TL, aylık geliri ise 2.750,00 TL'dir. SMMM03 aylık toplam süresinin %8,10, M2₃ müşterisi için ayırmıştır. Harcadığı süre karşılığında 773,11 TL kâr elde etmiş, bu tutar tüm kâr marjının %25,77'sini oluşturmaktadır. SMMM03, M2₃ müşterisinden kâr elde etmektedir.

SMMM03 M28₃: SMMM03, M28₃ için aylık maliyeti 930,38 TL, aylık geliri 2.000 TL'dir. Aylık kâr marjı 1.069,62 TL'dir. M28₃ müşterisi için ayrılan %3,8'lik süre karşılığında %35,65'lik kâr marjına ulaşmıştır. M28₃ müşterisi %35,65'lik kâr marjıyla en yüksek oranda kâr getiren müşteri grubundadır.

SMMM03 M29₃: SMMM03, M29₃ müşterisine %0,8 zaman harcarken %14,86 oranında kâr elde etmiştir.

SMMM03 M30₃: SMMM03, M30₃ müşterisine %1,7 oranında zaman ayırırken %16,29'luk kâr sağlamıştır.

Tablo 10'da görüldüğü üzere; M2₃, M28₃, M29₃ ve M30₃ müşterileri SMMM03'ün az zaman harcayarak daha fazla kâr marjı elde ettiği başka bir deyişle kârlı müşterileridir. Bu dört müşteri SMMM03'ün tüm kârının %92,57'sini oluşturmaktadır. Bu durum aslında SMMM03'ün kalan müşterilerine çok küçük bir kâr elde etmek için hizmet sunduğunu ve hatta bu müşterilere hizmet sunmak için gereksiz sabit maliyetlere katlanarak kârını azalttığı anlamına gelebilir.

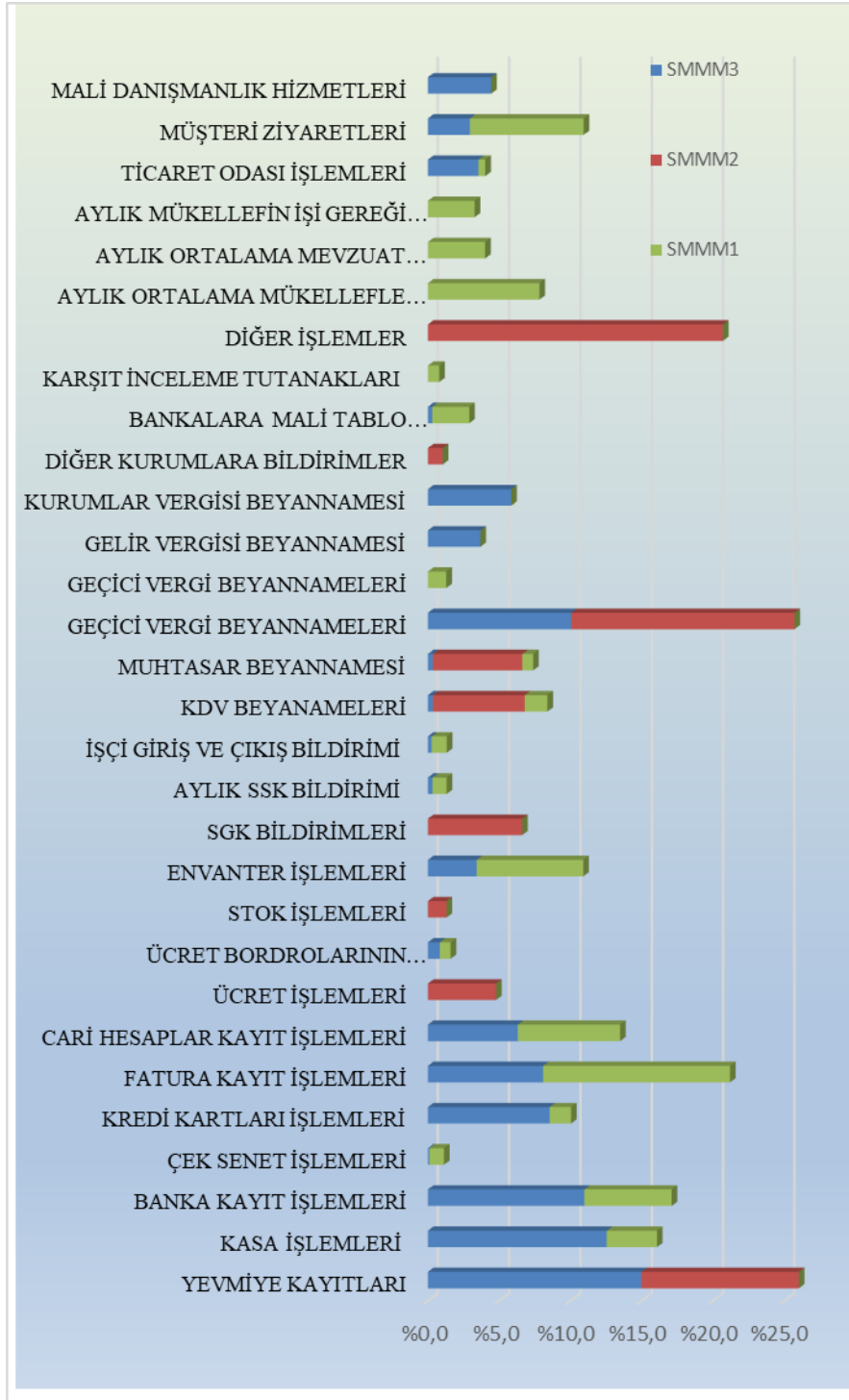
SMMM03 M4₃: SMMM03, M4₃ için aylık süresinin %20,39'unu harcamaktadır. M4₃ müşterisi faaliyetleri için aylık maliyeti 4.976,25 TL

iken, M4₃ müşterisinden aylık geliri 3.250,00 TL'dir. Bu nedenle SMMM03 1.726,25 TL bu müşterisinden zarar etmiştir. Müşteri bazında kâr marjına baktığımızda %57,53'tür. SMMM03 aylık olarak M4₃ müşterisi için yaptığı faaliyetlere %20,39 oranında zaman harcarken, M4₃ müşterisinden zararı %57,53 olmuştur. M4₃ hem en fazla zaman ayrılan müşteri hem de en fazla zarara sebep olan müşteri konumundadır.

SMMM03 M10₃: SMMM03'ün tüm müşterileri içerisinde 2. sırada en çok zaman ayırdığı M10₃'dur. M10₃ müşterisi için 1.519,04 TL maliyete katlanmış, bunun karşılığında sadece 750 TL gelir edilmiş, bunun sonucunda 769,04 TL bu müşteriden zarar edilmiştir. M10₃ müşterisine yapılmış bir aylık işlemler için %6,2 oranında süre ayrılmış olsa da müşteri bazında %25,63'lük bir zarara sebep olduğu gösterilmektedir.

SMMM03 M11₃: SMMM03, M11₃ için aylık olarak 1.270,76 TL maliyete katlanmış, müşteriden 450 TL gelir elde etmiştir. Bunun karşılığında 820,76 TL zarara sebep olmuştur. M11₃ müşterisi SMMM03'ün %5,2'lik oranıyla en fazla zaman ayırdığı 3. müşteridir ve aylık olarak %27,35'lik zarara sebep olmuştur. Bu müşteri için harcadığı zaman göz önüne alındığında kârını arttırması gerekmektedir.

SMMM03'ün yaptığı faaliyetler için M4₃, M10₃ ve M11₃ müşterilerine diğer müşterilerine kıyasla daha çok zaman harcamıştır. Aylık zamanı içerisinde meslek mensubunun müşterileri arasından M4₃ için %20,39, M10₃ için %25,63, M11₃ için %27,35'lik olmak üzere tüm zamanının %31,83'lük kısmını üç müşterisi için ayırmıştır. Ancak bu üç müşterisinden de zarar etmiştir. Bu müşterilerden gelirlerini arttırması gerekmektedir.



Şekil 1- Uygulamaya Katılan SMMM'lerin Faaliyetlerine Ait Süre Dağılımları (%)

Şekil 1'e göre örnek uygulama yapılan üç SMMM'den SMMM01 bir ay boyunca yaptığı yevmiye kayıtları için çalışma süresinin %15'ini harcamaktadır.

SMMM02 %36,9'unu, SMMM03 ise %21'ini ayırmıştır. SMMM02 yevmiye kaydına yüzde olarak en fazla zaman harcayan meslek mensubudur ve yine yaptığı diğer faaliyetler içerisinde yüzdesel olarak en yüksek oranı göstermektedir. Bunun sebebi olarak SMMM02'nin meslektaşlarına göre daha fazla müşteriye sahip olduğu gösterilebilir. Grafiğe göre yüzdesel olarak zaman harcanan diğer işlem geçici vergi beyannamesidir. Bu faaliyet için harcanan zaman SMMM03'ün çalışma süresinin %10,1'i iken SMMM02 için %15,6'sını, SMMM01 için %0'ını oluşturmaktadır.

SMMM01'in, 26 müşterisi için geçici vergi beyannamesi düzenlenmemiş olduğu anlaşılmaktadır. SMMM03 ve SMMM01 diğer işlemler olarak gösterilmiş olan faaliyetlere aylık zaman harcamışken, SMMM02 diğer işlemler için çalışma süresinin %20,7'sini ayırmıştır.

Şekil 1 incelendiğinde; SMMM03 ve SMMM02 aylık çalışma süresinden aylık ortalama mükellefle görüşme ve bilgilendirme, Aylık Ortalama Mevzuat takibi, Aylık Mükellefin işi gereği mevzuata inceleme için zaman harcamamışken; SMMM01 bu faaliyetlerin tamamı için aylık mesai saatinin %7,8'ini ayırmıştır. SMMM03 Ticaret Odası İşlemleri için %3,5, Müşteri Ziyaretleri için %2,9, SMMM02 zamanını sırasıyla %0,5, %3,5 olarak bu faaliyetlere zaman ayırmıştır. Fatura kayıt işlemleri için SMMM01 %13,1, SMMM03 %8,1 zaman harcarken; SMMM02 bu işlem için zaman harcamamıştır. SMMM02 banka kayıt işlemlerine zaman ayırmamış, SMMM03; %11, SMMM01 %6,1 oranında zaman harcamıştır. SMMM03 kasa işlemlerine çalışma saatinin %12,5'ini, SMMM01 %3,5'ini harcarken, SMMM02 bu işlemi yapmamıştır. Aylık zamanın %8,5'ini SMMM03 Kredi kartı işlemlerine ayırırken, SMMM01 %1,5'ini ayırmıştır. SMMM02 kredi işlemleri için zaman harcamamıştır. SMMM03 aylık zamanın %6,5'ini cari kayıt hesap işlemlerine, %5,8'ini Kurumlar vergisi düzenlenmesine, %4,4'ünü Mali danışmanlık hizmetlerine, %3,7'sini gelir vergisi düzenlenmesine, %3,4'ünü envanter işlemlerine, %0,8'ini ücret bordrolarının hazırlanmasına, %0,4'ünü KDV ve Muhtasar beyanname düzenlenmesine, %0,3'ünü Aylık SSK Bildirimi, İşçi Giriş ve Çıkış Bildirimi, Bankalara Mali tablo bildirimlerine, %0,1'ini çek senet işlemlerine harcamıştır, karşıt inceleme tutanaklarına, stok işlemlerine yönelik işlem yapmamıştır.

Şekil 1'e göre; SMMM02 cari Kayıt Hesap, Kurumlar vergisi, mali danışmanlık hizmetleri, çek senet işlemleri, envanter işlemleri, için zaman harcamamışken, faaliyetlerden SGK Bildirimleri için zamanının %6,6'sını, KDV için, %6,4'ünü Muhtasar beyanname düzenlenmesi için %6,3'ünü,

ücret işlemleri için %4,8'ini, stok işlemleri için %1,3'ünü, diğer kurumlara bildirimler için %1'ini harcamıştır.

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

4. SONUÇ

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

SMMM'lerden alınan 2018 yılı müşteri bazlı gelir ve müşteri bazlı maliyet verileri doğrultusunda SMMM01'in müşteri kârlılık analizi ZTFDM uygulanarak yapılmıştır. SMMM01, müşteri kârlılık dağılımı oransal olarak değişse de 26 müşterisinin tamamından kâr elde etmiştir. Birim maliyet temelinde hesaplanan toplam maliyetin faaliyetlere doğru şekilde yapılmış dağılımının SMMM'yi kârlı duruma getirdiği ortaya konulmuştur. SMMM02'nin hizmet verdiği iki mükellefenden zarar ettiği ancak bu mükelleflerin toplam kârlılıktaki yüzdesinin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Geri kalan 56 mükellef için aylık harcadığı süre (dakika) maliyeti, müşteri bazlı gelirlerle kıyaslandığında kâr elde ettiği sonucuna varılmıştır. Müşteri faaliyetleri için kullanılan kapasitesini iki müşterisi dışında etkin şekilde kullanarak kârlı bir SMMM olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SMMM03'ten hizmet alan müşterilerden en fazla süreyi harcayarak faaliyetlerini yürüttüğü müşterisi için SMMM en fazla maliyete katlanmış, bundan daha az gelir elde etmiştir. Bu müşteri haricinde 9 müşterisi için de bu durum söz konusu olmuş harcadığı süre ve katlandığı maliyete göre oldukça düşük gelir elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. SMMM03'ün kârlı bir meslek mensubu olmadığı ortaya çıkmıştır. ZTFDM uygulanarak elde ettiği sonuçlara göre, SMMM03'ün müşteri maliyetleri ve faaliyet sürelerini daha sağlıklı şekilde yönetecek şekilde bir sistem kurması gerekmektedir. Bunun için meslek mensubu düşük gelir elde ettiği müşterileri gözden geçirerek, yürütülen faaliyetler için harcanan süreyi azaltarak veya verdiği hizmeti

daha düşük maliyetle sunarak kârlı duruma geçmesi mümkün olabilecektir. Geri kalan müşterileri arasında harcanan süre göz önünde bulundurulduğunda; müşteri bazında gelirlerin müşteri bazında giderler arasındaki farkın az olması kârlı duruma geçmesi gereken meslek mensubunun dikkat etmesi gereken başka bir husustur.

Yapılan çalışma, bu meslek grubu için hem maliyetlerin ZTFDM'ye göre belirlenmesi hem de müşteri kârlılık analizi ile meslek mensuplarının müşterileri hakkında daha fazla bilgi sahibi olması bakımından ilk çalışma niteliğindedir. Bu anlamda bundan sonra yapılacak olan diğer çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir. ZTFDM uygulamasının standart olarak bir şekli olmadığından, bu uygulamaya yönelik çalışmaların artırılması gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmanın sonrasında; daha fazla sayıda veya bölgede SMMM veya YMM'lerle de müşteri kârlılık analizini içeren yeni çalışmalar yapılmasına olanak sağlanmıştır.

KAYNAKÇA

Atmaca, M. ve Terzi, S. (2007). Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme. Karamanoğlu. Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (13), 367-384.

Cokins, G. (2004). Are All Of Your Customers Profitable To You? A Sas White Paper. http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_3450.pdf (Erişim Tarihi: 25.09.2013).

Demir, İ. (2009). Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Müşteri Kârlılık Analizi: Bir Eğitim Kurumunda Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündüz, H. E. (2002). Müşteri Kârlılık Analizi. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 4 (3), 65-77.

Hilton, R. W. (2005). Managerial Accounting: Creating Value in A Dynamic Business Environment, Boston: Mass: McGraw-Hill/Irwin.

Howell, R. A. and Soucy, S. R. (1990). Customer Profitability: As Critical as Product Profitability. Management Accounting, October, 72(4), 43-47.

Kaplan, R. S. and Anderson, S. R. (2004). Time-Driven Activity Based Costing. Harvard Business Review, 82 (11), 131-138.

Koşan, L. (2007). Zaman Temelli Faaliyete Dayalı Maliyetleme Sisteminin Müşteri Kârlılık Analizinde Kullanılması, Bir Konaklama İşletmesinde Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kotler, P. (2002). Marketing Management. (10. Edition), New Jersey: Prentice Hall.

Pfeifer, E.P., Haskins, M. E. and Conroy, R.M. (2005). Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and The Treatment Of Acquisition Spending. *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), 11-25

Polat, L. (2008). Zaman Sürücülü Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Bir Sanayi işletmesinde Uygulanması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Raaij, E. M., Vernooij M. J.A., and Triest ,Sander Van (2003).The Implementation Of Customer Profitability Analysis: A Case Study, *Industrial Marketing Management*, (32), 573– 583

Yükçü, S. (2007). Yöneticiler İçin Yönetim Muhasebesi, İzmir: Altı Nokta Basım Yayın Dağıtım.

Yükçü, S. ve Gönen S. (2009). Zaman Esaslı FDM Yaklaşımının Otomobil Parçaları Üreten Bir İşletmede Uygulanması. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, (28), 19-36.

Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 387-410.