

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BANKACILIKTA FAALİYET TABANLI
MALİYETLEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eyüp SARI

Enstitü Anabilim Dalı :İşletme

Enstitü Bilim Dalı :Muhasebe - Finansman

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Selim Y. PAZARÇEVİREN

HAZİRAN 2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BANKACILIKTA FAALİYET TABANLI
MALİYETLEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eyüp SARI

**Enstitü Anabilim Dalı :İşletme
Enstitü Bilim Dalı :Muhasebe - Finansman**

Bu tez 14/06/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı



Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Eyüp SARI

14.06.2007



ÖNSÖZ

“Bankacılıkta Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi” konulu çalışmamız; teknolojinin ve değişimin her geçen gün arttığı, beraberinde kurumlar arasındaki rekabetin oldukça yoğunlaştığı piyasa şartlarında, maliyetlere duyulan önemin artması ve Dünya’ da birçok büyük işletme tarafından tercih edilen “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi”, üzerinde çalışma yapılmaya değer bulunmuştur.

Tüm yaşantım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen AİLEME,

Çalışmalarım sırasında beni yönlendiren ve destek olan saygıdeğer hocam Prof.Dr. Selim Y. PAZARÇEVİREN’e,

Çalışmalarım esnasında fikirleriyle ve düşünceleriyle her zaman bana ışık tutan arkadaşım Lale ATMACA’ya teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: GELENEKSEL MALİYETLEME SİSTEMİ, KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE FAALİYETLERE DAYALI MALİYETLEME SİSTEMİ	
1.1. Geleneksel Maliyetleme Sistemi.....	5
1.1.1. Giriş.....	5
1.1.2. Geleneksel Maliyetleme Sisteminin Yetersizlikleri.....	7
1.1.3. Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar	10
1.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi.....	13
1.2.1. Giriş.....	13
1.2.2. Maliyet Bilgilerinin Kullanım Amaçları	16
1.2.2.1. Ürün Maliyetini Oluşturan Maliyet Türleri.....	16
1.2.3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemine Geçiş Süreci	23
1.2.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Temel Kavramları	25
1.2.4.1. Faaliyet Merkezi.....	25
1.2.4.2. Maliyet Havuzu	26
1.2.4.3. Maliyet Sürücüsü	26
1.2.5. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Gerekliliği.....	27
1.2.6. Faaliyet Akış Süreci	28
1.2.6.1. Faaliyet Merkezlerinin Belirlenmesi.....	31
1.2.6.2. Faaliyetlerin Gruplandırılması	34
1.2.6.3. Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi	35
1.2.6.4. Maliyet Etkeni Seçilmesi	36
1.2.6.5. Faaliyetlerin Ürünlere Yüklenmesi	37
1.2.7. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin İşletmeler İçin Önemi	38
1.2.8. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Yetersizlikleri	44

1.3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ile Geleneksel Maliyetleme Sistemi Arasındaki Farklar	43
---	----

BÖLÜM 2: BANKACILIKTA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ

2.1. Giriş.....	46
2.2. Bankacılıktaki Hızlı Değişim.....	47
2.3. Banka Türleri.....	48
2.4. BASEL	50
2.4.1. Etkileri	53
2.5. Bankanın Maliyet Yapısı.....	57
2.6. Banka Maliyetlerinin Özellikleri.....	60
2.7. Bankalarda Hizmet Anlayışı	62
2.8. Bankacılıkta Faaliyet Tabanlı Maliyetleme	66

BÖLÜM 3: BİREYSEL KREDİ UYGULAMASI

3.1. Organizasyon Yapısı	70
3.2. Bankada Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Süreci	72
3.3. Bireysel Kredi Örnek Uygulaması	84

SONUÇ	98
--------------------	-----------

KAYNAKÇA	102
-----------------------	------------

ÖZGEÇMİŞ	107
-----------------------	------------

KISALTMALAR

- FDM** : Faaliyete Dayalı Maliyetleme
- FTM** : Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
- GÜM** : Genel Üretim Maliyeti
- GİG** : Genel İmalat Gideri
- JIT** : Just in Time (Tam Zamanında Üretim)
- TQM** : Total Quality Management (Toplam Kalite Yönetimi)
- KOBI** : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Geleneksel ve Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi.....	9
Şekil 2: Maliyet Akış Şeması.....	11
Şekil 3: FDM'nin Geliştirilmiş Mantıksal Modeli.....	15
Şekil 4: Faaliyete Dayalı Maliyetlendirmede Kullanılan Maliyet Taşıyıcıları.....	27
Şekil 5: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Süreci.....	30
Şekil 6: Faaliyetlerin Çeşitli Düzeyde Gruplandırılması.....	31
Şekil 7: Faaliyete Dayalı Maliyetlendirme Hiyerarşik Modeli	33
Şekil 8: FDM Bilgisinin Oluşumu.....	67
Şekil 9: Tipik bir şube organizasyon şeması.....	71
Şekil 10: Kredi Tahsis Süreci.....	84

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Banka Türleri.....	54
Tablo 2: KOBİ'lerin Sınıflandırması.....	54
Tablo 3: Firma Derecelendirme Notu.....	55
Tablo 4: Faaliyetler ve Kaynaklar İlişkisi.....	76
Tablo 5: Kaynak Dağıtım Anahtarları.....	79
Tablo 6: Faaliyetlerin Ürünlerle İlişkisi.....	81
Tablo 7: Bireysel Kredi İçin Gerçekleşen Kaynak-Faaliyet Kullanımı.....	85
Tablo 8: Kaynak Maliyetlerini Faaliyetlere Dağıtımını.....	89
Tablo 9: Bireysel Kredi İçin Faaliyet Dağıtım Anahtarları.....	93
Tablo 10: Faaliyetlerin Ürünlere Dağıtımını.....	95

Tezin Başlığı: “ Bankacılıkta Faaliyet Tabanlı Maliyetleme”	
Tezin Yazarı: Eyüp SARI	Danışman: Prof. Dr. Selim Y. PAZARÇEVİREN
Kabul Tarihi: 14 Haziran 2007	Sayfa Sayısı: VII (ön kısım) + 105 (tez)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Muhasebe - Finansman
<p>Küreselleşmeyle birlikte dünya'daki artan rekabet ülkemizde de etkisini göstermiştir. Tüketici taleplerindeki değişimlerin çok hızlı olması, beraberinde kalitenin daha ön plana çıkması üretim sektöründeki geleneksel yapının yetersiz olduğunu, üretim alanında bir yapılanmaya gidilmesini gereklilik olduğunu göstermiştir. Teknolojinin gelişmesi, üretimde çeşitliliğin ve ürün sirkülasyonunun artması, üretim miktarındaki artışlar ve kalitenin artması geleneksel maliyetleme sisteminde bir takım sorunlara neden olmaktadır. Bu değişimlerin getirdiği yapılanma ile artık üretime dolaysız olarak katılan maliyetlerin payı azalmış ve dolaylı olarak kullanılan maliyetlerin payı ise artmıştır. Maliyet yapılarındaki bu değişimler bu maliyetlerin mamullere sağlıklı bir biçimde yansıtılabilmesi konusunda farklı bir sistem arayışlarını zorunlu kılmıştır.</p> <p>Üretilen ürün veya hizmetin birim maliyetinin belirlenmesinde kullanılan sağlıklı yöntemlerinden birisi faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) sistemidir. Faaliyetlerin kaynakları tükettiği ve ürünlerin de bu faaliyetleri tüketerek oluştuğu yaklaşımını benimseyen bu sistem de, işletmenin kaynaklarından ürünlere kadar giden dağıtım kanalında maliyet dağıtım anahtarları kullanılarak daha doğru ve güvenilir maliyet hesaplaması yapılmaya çalışılmaktadır.</p> <p>Tüm piyasa aktörlerinin olduğu gibi hizmet sektörlerinden biri olan ticari bankalar da, yoğun rekabetin olduğu bir piyasada faaliyet göstermektedir. Rekabet, her geçen gün kar marjlarını da daraltmaktadır. Böyle bir rekabetin olduğu piyasa da, bankaların ürettiği ürün ve hizmet maliyetlerinin ne olduğu, hangi ürünlerinin daha karlı olduğu gibi soruların cevaplarını bilmeleri bankalar için bu şartlardaki bir piyasada hayati önem arz etmektedir.</p> <p>Yapmış olduğumuz bu çalışmada, Türkiye'de de her geçen gün daha çok şirketin kullandığı faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, örnek bir banka işletmesi için uygulanmıştır. Örnek bir bankada genel olarak gerçekleştirilen kaynaklar, faaliyetler ve üretilen ürünler belirlenerek ürün maliyetlerinin nasıl elde edilebileceği gösterilmeye çalışılmıştır.</p>	
Anahtar kelimeler: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Geleneksel Maliyet Sistemi, Bankalarda FTM Sistemi	

Title of the Thesis: "Activity Based Costing in the Banking"	
Author: Eyüp SARI	Supervisor: Prof. Dr. Selim Y. PAZARÇEVİREN
Date: 14 June 2007	Nu. of pages: VII (pre text) + 105 (main body)
Department: Business	Subfield: Accounting and Financial
<p>Fast variations in consumers' demand which provides the quality more important shows that the traditional structure of production sector is disqualified and structuring in the production area is necessary. Development of technology, variation in production, the increase of product circulation, product quantity and quality cause some problems. The portion of cost which attends indirectly decreases and others that is used directly increases because of this changing that causes structuring. Alterations in cost structure entail that there must be a different system search about strong reflection of the cost on products.</p> <p>One of the most important methods which is used to determine unit Cost of products or services is FTM. There is a system which accepts an approach. In this approach activities consume sources and products become into being by utilizing these activities. This system tries to make more precise and more reliable cost accounting by using the cost distribution keys on distribution channels which pass from the resources of the enterprise through its products.</p> <p>One of the service sector is commercial banking is displaying activity in a market which has heightened competition as all market actors. Competition limits their margin of profits more and more. In a market like this competition, Banks must know what the cost of service and production which are producing by banks, which productions are more profitable because knowing that questions' answer is critically important for banks which is displaying activity in as the case stands in market.</p> <p>In that thesis which was prepared by ous, Activity based costing which is using by a lot of companies more and more, is taking a matter in hand with sample of bank. In sample of bank, to be used assets, activities and throughput was settingand showed how earned cost of product.</p>	
Keywords: Activity-Based Costing, Traditional Cost System, ABC System in the Banking	

GİRİŞ

Çalışmanın Önemi

Geleneksel maliyetleme sistemleri, ürünün üretim aşamasında endirekt katkısı olan genel imalat maliyetlerinin dağıtımını; ürünün malzeme ağırlıklı ise birim malzeme oranı üzerinden, ürün işçilik ağırlıklı ise birim işçilik oranı üzerinden dağıtımını yapar. Ancak genel üretim maliyetlerinin ürün maliyetindeki etkisinin fazla olması, bu dağıtımın sağlıklı bir şekilde yapılabilmesine engel teşkil etmektedir. İşte faaliyete dayalı maliyetleme sistemi, bu sorunu ortadan kaldırmak için geliştirilmiş bir yönetim ve maliyetleme sistemidir.

Faaliyete dayalı maliyetleme, daha çok genel üretim maliyetleri üzerinde yoğunlaşan, ayrıca maliyetlere neden olan faktörleri tespit ederek bunlar hakkında detaylı bilgi veren ve bu faaliyetlerin yönetim ve kontrolünü sağlayan bir yöntem olarak geliştirilmiştir. Bununla birlikte, bu yöntemin bilgisayar destekli olarak kullanılması ve sistemin karmaşıklığı ve uygulamasının zor olabileceği hususunda eleştirileri bertaraf edebilecek bir noktadır.

Bu amaçlar gözönünde bulundurularak çalışmanın birinci bölümünde, kısaca maliyet kavramına değinilerek, hala işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmakta olan geleneksel maliyetleme sisteminden bahsedilecektir. Bu sistemin değişen piyasa şartları ve gelişen teknolojiyle birlikte yetersiz kalmasıyla birlikte faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin ortaya çıkması, gelişimi, gerekliliği ve sistemin oluşum sürecinden bahsedilerek, işletmeler için hangi yönlerden önem taşıdığı ele alınacaktır. Bu kısımda ayrıca mevcut sistemlerin eksikliklerinin getirdiği yeni yaklaşımlardan biri olan Faaliyet Tabanlı Maliyetleme sisteminin uygulanma sürecinden bahsedilerek, geleneksel maliyetleme sistemi ile karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise, bankaların son yıllarda yoğun olarak etkisi altında kaldığı risk ve rekabet faktörlerinin ortaya çıkardığı değişimlerden ve yıllar boyunca bankaların devlet müdahalelerinin ve piyasaların etkisiyle nasıl bir değişim içerisinde olduğundan bahsedilecektir.

Bununla birlikte dünya ülkelerinin merkez bankalarının bir araya gelerek oluşturdukları uluslar arası bir kuruluş olan BIS (Bank for International Settlements), yani BASEL Komitesi'nin amacından, bankalara ve beraberinde piyasalara ne tür standartlar getirmek istediğinden ve yakın zamanda ülkemizde de uygulamaya geçecek olan BASEL II' den ve getirmiş olduğu değişimlerden bahsedilecektir. Devamında banka maliyetlerinin yapısı, özellikleri ve bir hizmet sektörü olan bankaların hizmet anlayışının yeri ve ne şekilde uygulandığından söz edilecektir.

Son bölümde ise, ileri üretim teknolojilerinden biri olan ve çalışmamızın ana temasını oluşturan bankacılıkta Faaliyet Tabanlı Maliyetleme sisteminin, bireysel kredi örnek uygulaması ile nasıl bir süreç izlediği ve nasıl uygulandığı sorusuna cevap bulunmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın Amacı

Son yıllarda artan rekabet ve küresel değişimler, işletmelerin pazardaki yerlerini koruyabilmeleri ve devam ettirebilmeleri için doğru bilgiye ulaşmanın ve hızlı karar verebilmenin ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. İşletmelerin üretim politikaları, satış hedefleri, kapasiteyi verimli kullanma gibi değişik hedefleri tutturabilmeleri için tarihsel bilgilerin doğru bir şekilde elde edilmesi ve bunların iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Kişisel bilgisayarların hızlı gelişmesi ve internetin yaygınlaşması, tüketicilerin ihtiyaçları olan mal ve hizmetleri, dünyanın herhangi bir yerindeki üreticisinden kalite ve fiyatını kolayca öğrenme olanaklarını arttırmıştır. Tüketicilerin mal ve hizmet seçimine kriterleri değişmiş ve kalite ön plana çıkmıştır. Dünyanın her yerinde insanlar, daha çok kaliteyi her alanda talep eder hale gelmiştir. Bu nedenle bilgi teknolojileri, zaman ve uzaklık engellerini ortadan kaldırmıştır.

Geçmişte, işletmeler üretmiş oldukları mal ve hizmetleri sarf edilmiş olan kaynaklarla rahatlıkla bağdaştırabiliyorlardı. Ürünün yapısını oluşturan direkt malzeme ve direkt işçiliğin payı oldukça fazlaydı. Bu sebeple maliyetlerin ürünlere yüklenmesinde ve birim maliyetlerin hesaplanmasında ciddi sapmalara rastlanmamaktaydı. Yani, ürünü oluşturan genel üretim maliyetlerinin payı oldukça azdı.

XX. yüzyıl başındaki sanayi devrimi ile birlikte her geçen gün teknolojik gelişmelerin üretim üzerindeki etkisinin artması ve ileri üretim teknolojilerinin üretim işletmelerinde yoğun olarak kullanılmasıyla, değişik türden müşteri istekleri karşılanabilir hale gelmiş, mamul çeşitliliği ve kalitesi artmıştır. Bunun yanında bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, müşterilerin mamulün kalitesi, fiyatı ve özellikleri hakkında daha kolay ve çabuk bilgiye sahip olmalarına imkan sağlamış; müşterilerin daha uygun fiyat, daha iyi kalitede mamul ve satış sonrası hizmet talepleri de, üretici firmalar için yüksek rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. İşletmelerde ileri üretim teknolojilerinin kullanılması ile birlikte, piyasalardaki yüksek rekabet, mamul yaşam döneminin çok kısılmasına neden olmuştur. (Tanış, 1993; 161)

Günümüzde kısa sürelerde daha yüksek kalitede ve daha çeşitli mamuller üretebilen işletmeler, rakipleriyle rekabet edebilmekte, karlılıklarını artırabilmektedir. Önceleri amaç, az sayıda mamul çeşidiyle, fakat çok miktarda üretimle daha fazla kar elde etmek iken, yeni ortamda amaç, daha küçük partiler halinde fakat daha kaliteli ve daha fazla mamul çeşidini düşük maliyetlerle piyasaya sunmak ve böylece karlılığı arttırmaktır.

Ancak işletmelerin üretim sistemlerini modernleştirmeleri, teknolojiyi yoğun olarak kullanmaları ve yeni üretim sistemlerini benimsemeleri, küresel rekabet ortamında başarılı olmalarında yeterli olmamıştır. Mevcut maliyet muhasebesi sistemlerinin ileri üretim sistemlerinde yetersiz kaldığı ve yanlış kararlara neden olan maliyet bilgisi ürettiği bunun sebeplerindendir. Çünkü, ileri üretim sistemleri mamul şeklini geliştirirken, üretilen mamullerin maliyet yapısını, maliyet tespit etme yöntemlerini ve buna bağlı olarak maliyet dağıtımını da etkilemektedir. Ayrıca üretimde otomasyonun artması ürün maliyetinde direkt malzeme ve özellikle direkt işçilik maliyetlerinin etkisini azaltıcı ve genel üretim maliyetlerinin payını arttırıcı etkiye sahiptir.

Çok ürünlü bir yapıya sahip olan hizmet işletmelerinin ortaya çıkardıkları çıktılarının doğru maliyetlerinin nasıl belirlendiği, nelere dikkat edilmesi gerektiği, elde edilen sonuçların ne anlam ifade ettiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Bankalar gibi çeşitli kaynak yapısına ve ürün doğasına sahip olan işletmelerin, önemli hizmet kalemlerinden biri olan bireysel kredinin örnek bir banka için maliyetinin

belirlenmesi ve diğer hizmet çeşitlerinin de yapmış olduğumuz uygulama ile belirlenebilmesinde bir ışık tutmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmamızın ilk aşamasında, gerek yapılan gözlemlerde gerekse de yapılan görüşmelerle konumuzun ana temasını oluşturan faaliyetler belirlenmiştir. Yapılan çalışmalarla bu faaliyetlerin hangi kaynaklardan beslenip, hangi ürünleri meydana getirdiğini gösteren bir tablo çalışması yapılmış ve somut bir bireysel kredi uygulaması ile de tezimizin uygulanabilirliği daha iyi bir şekilde izah edilmeye çalışılmıştır..

BÖLÜM 1. GELENEKSEL MALİYETLEME SİSTEMİ, KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE FAALİYETLERE DAYALI MALİYETLEME SİSTEMİ

1.1. Geleneksel Maliyetleme Sistemi

1.1.1. Giriş

Maliyet, “satın alınan mal ve hizmeti elde etmek için katlanılan ve para ile ifade edilebilen fedakârlıklar” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yönetim işlevi bir bütün olarak ele alındığında ise maliyet kavramı daha geniş bir alanı kapsamakta ve farklı amaçlara göre değişik bir nitelik göstermektedir. Bu durumda yönetimin planlama, kontrol, örgütlenme ve ölçümleme işlevlerinin gerektirdiği kararlar için geçerli maliyet bilgilerini içerecek daha geniş kapsamlı bir tanımın gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu doğrultuda maliyet; “İşletmenin işlevlerini yerine getirmek ve yönetimin işlevlerini, işletme sürekliliğini sağlayacak biçimde oluşturmak amacıyla kullanılan ya da kullanılması öngörülen kaynakların parasal belirtimidir.”

Bu tanımın üç özelliğini şu şekilde sıralayabiliriz [Altuğ, 1999; 37]:

- a) Maliyet, kaynak kullanımının ölçümlenmesini amaçlayan bir kavramdır. Kaynak kullanımı ölçümlenirken miktar bilgileri, tutar bilgileri ile birlikte ele alınır.
- b) Değişik ölçü birimlerini içeren çeşitli kaynakların ölçü birimi “para”dır.
- c) Maliyet, işletme amaçlarına ulaşmak için gerekli kullanılabilir (geçerli) kaynak kullanım bilgilerini içerir.

Maliyet muhasebesi sistemi ise, maliyetlerin toplanması ve onların maliyet nesnelere atanması için geliştirilmiş bir metottür. Burada ürünlerin imalat maliyetlerinin ölçüldüğü sistem tanımlanacaktır. Genelde bir ürünün imalat maliyetinin ölçümü iki aşamalı bir sürece dayanır: 1) belirli bir muhasebe dönemi boyunca uygulanabilen

maliyetlerinin ölçümü ve 2) bu maliyetlerini ürünlere aktarılması (Anthony ve Welsch, 1977; 78).

Bilindiği gibi, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için firmalar tarafından üretilen mal ve hizmetler, belli üretim aşamalarından geçtikten sonra müşteriye sunulur. Bu mamullerin bünyesinde, onu oluşturan direkt malzeme ve direkt işçilik giderleri yanında mamulün bünyesine dolaylı olarak yüklenen genel üretim giderleri vardır. Bu giderlerin mamule yüklenim şekli bir “iş ölçüsü” yardımıyla olmaktadır. İş ölçüsü, mamullerin genel üretim giderlerinden yararlanma derecelerini ortaya koyan gösterge anlamındadır.

Genel üretim giderlerinin yüklenim aşamasının en önemli kısmını “iş ölçüsünü” olarak neyin kullanılacağına belirlenmesi oluşturur. Bu ölçüde mamullerle direkt bağlantının kurulabilmesi önem teşkil etmektedir. Genellikle, bu koşulu sağlayan belli başlı ölçütler şunlar olmaktadır: direkt işçilik giderleri, direkt işçilik saatleri, makine saatleri, direkt ilk madde ve malzeme giderleri, üretim miktarı v.b.’dir. Bu seçim aşamasında genel üretim giderleri hangi iş ölçüsüyle daha çok bağlantılıysa, o kalem giderlerin dağıtım anahtarını oluşturur.

Mamul maliyetinin doğru ve objektif bir şekilde belirlenmesinde dolaysız maliyetler herhangi bir sorun çıkarmamaktadır. Sorun genel üretim maliyetlerinin saptanma ve mamul maliyetlerine yüklenme biçiminden kaynaklanmaktadır. Geleneksel maliyet muhasebesinde genel üretim maliyetlerinin dağıtımı ve yüklenmesi, maliyet merkezleri temelinde yapılmaktadır.

Otomasyonun yoğun olmadığı yıllarda direkt işçilik önemli bir maliyet kalemiydi ve genel imalat maliyetleri ile kıyaslandığında oransal önemi çok daha fazlaydı. Dolayısıyla genel imalat maliyetlerinin ürünlerin maliyetine yüklenmesinde direkt işçilik saati veya direkt işçilik giderleri iyi birer dağıtım anahtarıydı. Fakat günümüzde, üretimde otomasyondan yararlanma derecesi arttıkça, üretim maliyeti içerisinde genel üretim giderlerinin payı yükselmektedir. Bu durumda yanlış bir iş ölçüsü seçimi, hesaplanan mamul maliyeti üzerinde pek sağlıklı sonuçlar vermeyecektir.

1.1.2. Geleneksel Maliyetleme Sisteminin Yetersizlikleri

Genel üretim giderleri geleneksel maliyetleme sistemine göre, mamullere maliyetleme yerleri üzerinden geçerek üç aşamada şu şekilde yüklenir. ...

Birinci aşamada yardımcı ve esas maliyet yerlerine dağıtılan GÜM, 2. aşamada yardımcı gider merkezleri esas maliyet merkezlerine ve 3. aşamada da esas maliyet gider merkezlerinde toplanan GÜM çeşitli mamullere yüklenir. Bu son aşamada ortaya çıkan giderlerin mamullere aktarımı seçilecek yükleme anahtarının niteliğine bağlıdır. Bu dağıtımın sağlıklı bir şekilde sonuçlanabilmesi, seçilecek dağıtım anahtarının niteliğine bağlıdır. Geleneksel yöntemlerde bu yükleme anahtarı (faaliyet ölçüsü) olarak genellikle direkt işçilik saati veya makine saati kullanılır. Direkt işçilik giderlerinin yapı bakımından sabitleştiği ve toplam maliyet içinde çok küçük bir yeri olduğu düşünüldüğünde, direkt maliyetlerin dağıtım anahtarı olarak kullanılması sağlıklı sonuçlar vermektedir. Aşağıdaki örnekte, karşılaşılan bu sorunu şu şekilde açıklayabiliriz:

Örneğin A ve B gibi iki mamul çeşidi üretilsin ve A'nın makine saatiyle ölçülen süresi 30, B'nin makine saatiyle ölçülen süresi 50 dakika olsun. Ayrıca genel üretim gider payı da; A için %70'lik kısım, B için ise %30'luk kısmı oluşturmaktadır. A mamulü için farklı tasarımlar, özel kontroller vs. gibi faaliyetler yapılmıştır. Görüldüğü gibi, A mamulü için yapılan bu tür faaliyetlerin toplam maliyeti B mamulü için yapılandan daha farklıdır. Ancak geleneksel maliyetleme yöntemleri GÜM'nin dağıtılmasında makine saati esas alınırsa B mamulüne daha fazla yüklenecektir. Böylelikle A mamulünün toplam birim maliyeti olması gerekenden daha düşük, B'nin maliyeti ise daha yüksek çıkacak ve bu durum sağlıklı kararlar verilmesine yol açacaktır.

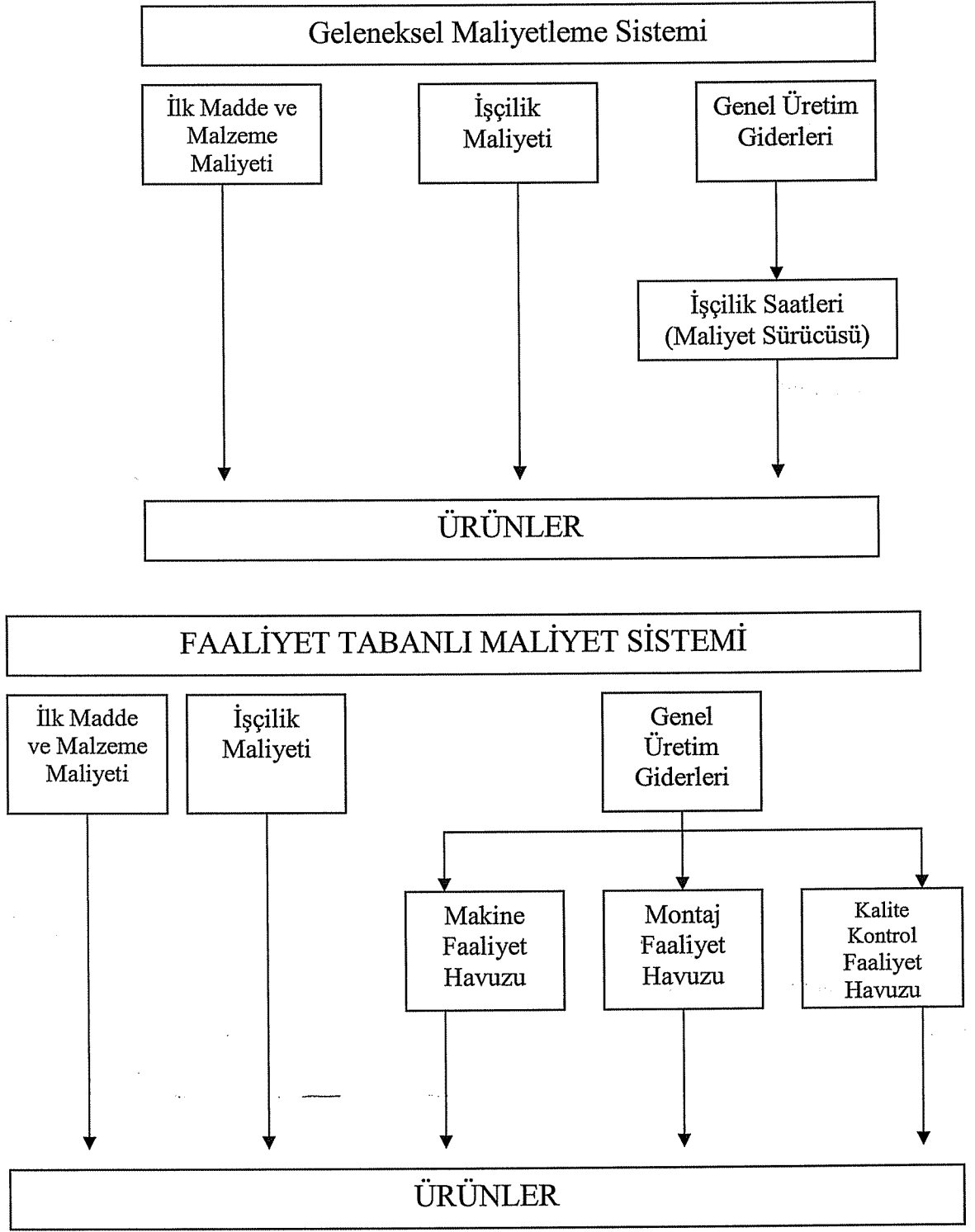
Gelişen teknolojiyle birlikte mamul hatlarında çeşitlenmeler artmış, GÜG'nin de üretim içindeki payını önemli ölçüde etkileyerek oransal büyüklüğünün artmasına neden olmuştur. Bu bağlamda hacime dayalı klasik maliyetleme sistemleri GÜG'nin dağıtımında sadece tek bir dağıtım anahtarı kullanarak yüksek hacimli mamullerin aşırı maliyetlendirilmesine, düşük hacimli mamullerin ise düşük maliyetlendirilmesine yol açarak, yukarıdaki örneğimizde olduğu gibi tek bir dağıtım anahtarına bağlı bir dağıtım yapmaktan dolayı çarpık bir maliyet bilgisi ortaya çıkacaktır. Bu maliyet bilgilerini dikkate alan işletme karar alıcıları ise düşük maliyetli mamullerin üretimini arttırmak

suretiyle gerçekte işletmenin var olmuş olan kar marjlarını azaltacaktır. Bu da işletmenin piyasadaki rekabet gücünü gittikçe azaltarak, işletmeyi “ölüm spirali (death spiral)” denen bir döngü tehlikesine sokacaktır. Bunun neticesinde işletme için iflas etmek kaçınılmaz olacaktır.

Görüldüğü üzere, işletme karının tam olarak belirlenememesi ve kar planlamasının yapılamaması, bununla beraber envanter politikalarının belirlenmesi ve GÜG'nin mamul maliyetlerine yüklenmesi faaliyet hacmi esasına göre yapıldığından, sorunları tespit etmek güçleşmekte ve böylece bölüm yöneticilerinin hakkında açık bir kanıya varılamamaktadır (Karacan, 2000; 34). Günümüzün karmaşık üretim ortamlarının izlenmesinde maliyet muhasebesi teknikleri yavaş kalmakta, elde edilen maliyet bilgileri eksik oluşmaktadır. Saptanan bilgiler ışığında verilen yönetim kararları ise şüphe uyandırabilmektedir (Hacırustemoğlu, 1997; 312).

Demek ki genel üretim giderlerinin mamullere gider yeri bazında yüklenmesi, elde edilen mamul maliyetlerinin güvenilirliğini arttırmış ancak tam anlamıyla yeterli olamamıştır. Mevcut yetersizliklerin giderilmesi, daha fazla bir yaklaşıma ihtiyaç göstermektedir. İşte, “faaliyet bazında” maliyetlendirme, son yıllarda ortaya çıkan ve bu sorunun çözümüne önemli katkılar sağlayan bir yaklaşım olarak dikkati çekmektedir (Büyükmirza, 2003; 290).

Şekil 1. Geleneksel ve Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi



Kaynak: Alkan (2001; 43)

Geleneksel maliyet sisteminin sunmuş olduğu bilgilere göre yöneticiler, genel üretim maliyetlerindeki atama sürecinde oluşan ve tam kontrol edemedikleri sonuçlardan dolayı başarıları ölçümlenmekte ve haklarında karar alınmaktadır. Bundan ötürü sistem bu yönüyle yöneticilere yönelik haksızlıkları oluşturmak suretiyle gelişen üretim teknolojilerine göre dezavantajlı bir yapıya sahiptir (Ayan, 2001; 72).

1.1.3. Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Bu sistemin kimler tarafından ve nasıl geliştirildiğini, kısaca sistemin gelişim evresini şu şekilde özetleyebiliriz:

Dünya’da küreselleşmenin her geçen gün artmasıyla profesörler, bilim adamları yeni arayışlar ve yeni maliyetleme sistemi geliştirme çalışmaları içine girmişlerdir. Bunlardan Harvard’da muhasebe profesörü olan Robert Kaplan, 1980 yıllarında dünyadaki Japon yönetim sisteminin egemenliğine karşın bazı tespitlerde bulundu. O yıllarda JIT ve TQM yönetim anlayışlarını benimsemiş olan Japon yönetim sistemleri, maliyet ve yönetim sisteminde büyük bir çığır açmıştır. Uzun dönemli ve seri üretime karşın kısa dönemli ve karlı ürünlerin pazarlarda yer bulmasıyla Kaplan bu konuya eğildi ve geleneksel yöntemle ilgili şu tespitlerde bulundu.

- Geleneksel maliyet muhasebesi ihtiyacı karşılamakta yetersizdir.
- Finansal muhasebe işletme yönetimi üzerinde fazla egemendir.

Diğer taraftan başka bir Harvard profesörü Robin Cooper 1985’te özel bir şirkette yapmış olduğu çalışmasıyla değindiği nokta şuydu: Endirekt giderleri ürünlere daha doğru yükleyebilecek bir sistemin gerektiği.

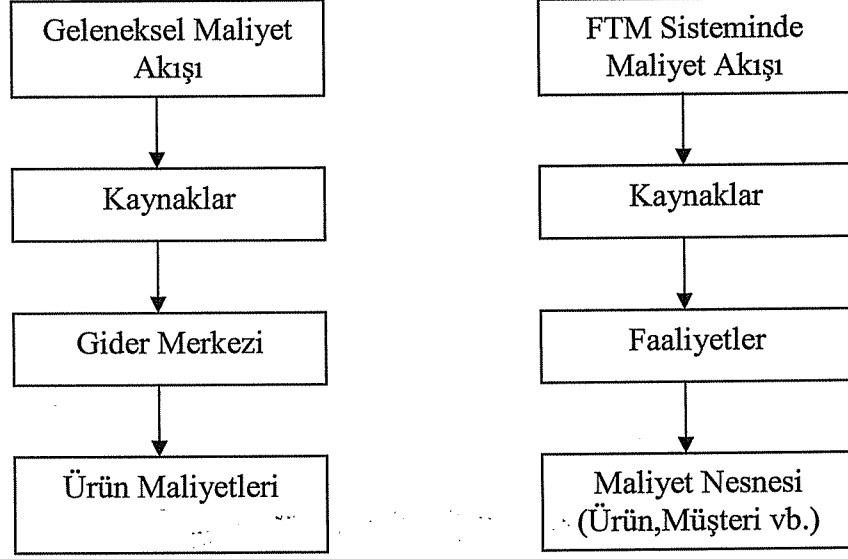
Robert Kaplan ise John Deere ile birlikte yapmış olduğu detaylı ve uzun soluklu çalışmada; standart maliyetleme sistemi ile düşük maliyetlendirilen bazı parçaların aslında daha fazla kaynak tükettiği ve maliyetlerin daha fazla olduğunu görmüşlerdir.

Daha sonra 1986’da Tom Johnson endirekt giderlerin yönetimi üzerine yaptığı çalışmada faaliyetlere duyulan ihtiyaçtan yola çıkarak maliyetlerin takip edilmesi yöntemini benimsemiştir. Johnson; maliyetler üzerinde değil, faaliyetlerin yönetimi üzerinde odaklanılması gerektiğini belirterek, geleneksel maliyetleme sisteminin yetersiz kalmasının sebebini, bazı endirekt giderleri bu giderlerden hiç sorumlu

olmayan birimlere yüklenmesine ve bu giderlerin oluşmasına neden olan faaliyetlerle ilişkisinin kurulamamasına bağlamıştır.

Bu süreç doğrultusunda FTM bir konu olarak ilk defa 1987’de Robert Kaplan ve Robin Cooper tarafından onların “Muhasebe ve Yöntem: Bir Faaliyet Alanı Perspektifi” adlı kitaplarında ortaya atıldı (Weiner, 1995, 1).

Şekil 2. Maliyet Akış Şeması



Kaynak : Öker (2003; 119)

Bu gelişmelerden sonra başta Cooper, Kaplan ve Johnson olmak üzere Harvard profesörlerinin yapmış olduğu çalışmalardan sonra Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yönetimi firmalar tarafından benimsenmeye ve uygulanmaya başladı.

Maliyetleme sınıflandırması 1980’li yıllara göre aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

A- Konu Edindikleri Faaliyetlerin Gerçekleşip Gerçekleşmemelerine Göre Maliyetler:

a-) Tarihsel (Fiili) Maliyetleri Esas Alan Maliyetleme Sistemi.

b-) İleriye Dönük Maliyetleme Sistemi

• Tahmini Maliyetleme

• Standart Maliyetleme

B-Maliyet Kavramına Verilen Çeşitli Anlam ve Genişlik Derecelerine Göre Maliyetler:

- a-Tam Maliyetleme,
- b-Değişken Maliyetleme,
- c-Direkt Maliyetleme,
- d-Denetlenebilir Maliyetleme,
- e-Farklılaşan (Telafuzi) Maliyetleme,
- f-)Batmış (Ölü) Maliyetler

C-Üretim Sistemine Göre Maliyetler

- a-)Sipariş Maliyetleme,
- b-)Safha Maliyetleme.

Geleneksel yaklaşıma göre yukarıdaki şekilde yapılan maliyetleme sınıflandırması 1980'li yıllara kadar kabul görmüştür. Global rekabet ortamı ve bilişim ortamında yaşanan gelişmelere paralel olarak üretim teknolojisi ve sistemlerinde meydana gelen değişmelerle birlikte bu sınıflandırma sistemi sorgulanmaya başlamıştır. Bu bağlamda;

- Toplam kalite yönetimi,
- Tam zamanında üretim,
- Zaman bazlı rekabet,
- Yalın üretim yalın firma,
- Müşteri odaklı organizasyon oluşturma,
- Faaliyet tabanlı maliyet yönetimi,
- Çalışanların yetkilendirilmesi,
- Yeniden yapılanma,

gibi ileri üretim felsefelerinin işletmelerde uygulamaya başlanması bu süreçte maliyet yönetimi kavramıyla birlikte yeni sistem modelleri, muhasebe teknikleri, maliyet ve yönetim muhasebesine yeni bir boyut kazandırmıştır (Alkan, 2001; 181). Biz burada çalışmamızla ilgili olarak ileri üretim sistemlerinden olan “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” sistemini ele alacağız.

1.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi

1.2.1. Giriş

Global pazarlarda tüketicilerin mal ve hizmet ihtiyaçlarını karşılayabilmek için firmalar üretim yapmaktadırlar. Bu üretim aşamasında firma iç ve dış dengelerden etkilenmektedir ve aynı şekilde çevreyi etkilemektedirler. Rekabetin oldukça fazla olduğu günümüz ekonomik sisteminde, işletmelerin her yönden kendilerini değişime ve gelişime hazır hissetmeleri ve çevresindeki gelişmeler karşısında da güçlü bir analiz yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Üretilen mamul maliyetleri ve bu maliyetleri oluşturan her türlü bilgi, yöneticinin dikkate alacağı unsurlardır. Çünkü ayrıntılı ürün maliyet verileri ile yöneticiler, hangi mamulün üretimine devam edileceğine, hangisinin üretimine son verileceğini, fiyatlandırmanın nasıl yapılacağını, maliyet kontrolü, üretim için ihtiyaç duyulan kaynağın planlamasını ve işletmenin bu süreçte satıştaki başarısı ve başarısızlığının ölçülmesini belirler (Nemli, 2005; 3).

İşte, bu veri kaynağını elde edebilmenin en önemli unsuru; doğru bir sistem ve yöntem kullanmaktır. İşletmenin kaynakları, bu kaynakların maliyetleri ve o kaynaklarla ilgili bulgular, gerçekleri tam ve eksiksiz gösterir şekilde belirlenmeli ve aynı şekilde makul ve mantıklı bir analiz ve karar sürecinin gerçekleştirilebilmesi için bu yöntemin seçimi oldukça önem taşımaktadır.

Yapılan çeşitli araştırmalarda klasik yöntemlere göre yapılan maliyetlemenin hatalı maliyet sonuçlarına neden olduğu, yetersiz maliyet bilgileri ürettiği, işletmeler için stratejik kararların verilmesinde veri kaynağı oluşturabilecek bilgi niteliğinden uzak olduğunu ortaya koymuştur (Bengü, 2002; 1).

Günümüz üretim ortamlarında;

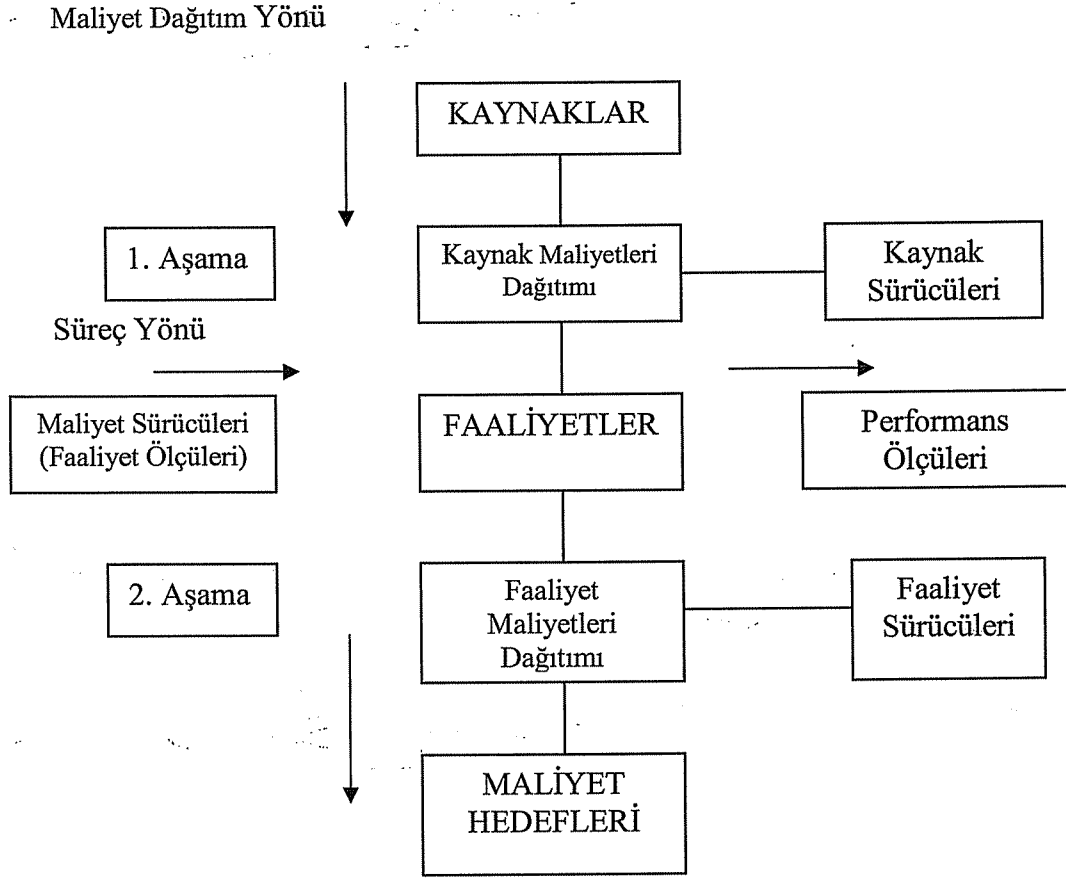
- Ürünler çok farklı türlerde üretilmekte,
- Ürünlerin üretiminde bir çok genel kaynak kullanılmakta ve
- Ürünler bu kaynakları farklı oranlarda tüketmektedirler.

Maliyetleme Sistemleri bu karmaşıklığın üstesinden gelmek ve kabul edilebilir şekilde üretim maliyetini tüm mamullere doğru bir şekilde paylaşılacak şekilde tasarlanmalıdır. Direkt maliyetler bu konuda en az sorunu yaratırlar. Çünkü bu maliyetlerin üretilen mamulle olan ilişkileri iş zaman analizleri, malzeme çıkış kayıtları vb. yollarla kolayca belirlenebilmektedir. Bununla birlikte endirekt maliyetlerin dağıtımını yapmak çok kolay olmamaktadır. Bu türdeki maliyetlerin üretilen mamulle olan ilişkisi direkt maliyetlerde olduğu kadar kolayca saptanamamaktadır. Bu kaynaklar birden fazla ürün tarafından paylaşılmakta, çoğu zaman onların kullanımını izleyecek, sistemin kurulması rasyonel olmamaktadır (Karacan, 2000; 53).

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi buraya kadar anlattığımız eksiklikler neticesinde, işletmelere rekabet avantajı sağlamak için geliştirilmiş bir sistemdir. Faaliyet tabanlı maliyet yönteminin temel özelliği; her bir faaliyetle ilgili maliyet havuzlarının oluşturularak, endirekt maliyetlerin bu havuzlarda toplanması ve her bir maliyet havuzu ile ilgili maliyet dağıtım anahtarlarının seçilmesidir. Dolayısıyla bu yöntem, diğer iki veya çok aşamalı maliyetleme yöntemlerinin biraz daha geliştirilmiş şeklini oluşturmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetlemeden beklenen, her bir faaliyet ile ilgili maliyetlerin net bir şekilde belirlenebilme derecesinin yükseltilmesini sağlamaktır. Bu nedenle FTM'yi tanımlamak gerekirse; endirekt üretim giderleri üzerinde yoğunlaşan ve endirekt maliyetlerle mamuller arasında anlamlı bir ilişki kurmak üzere faaliyetleri kullanan yeni bir maliyetleme yöntemidir. Ayrıca bu sistem için, daha doğru maliyet bilgisi vermek için tasarlanmış , bunun yanı sıra işletme yönetimi için stratejik bilgilerde sağlayan ve yönetimin daha doğru kararlar almasına yardımcı olan stratejik bir maliyet ve yönetim muhasebesi sistemidir (Bengü, 2002; 38).

Sistem çerçevesinde, işletmedeki önemli faaliyetler bir araya toplanarak mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan faaliyet oranlarına göre mal ve hizmetlere yükleme yapılır.

Şekil 3. Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Geliştirilmiş Mantıksal Modeli



Kaynak : Erdoğan (1995, 67)

Başka bir tanıma göre de, faaliyete dayalı maliyetleme sistemi, esas maliyet hedefi olarak faaliyetler üzerinde yoğunlaşan ve bu faaliyetlerin maliyetlerini diğer maliyet hedefleri için temel alan bir sistemdir. Faaliyet muhasebesi bir işletmedeki yapılan tüm faaliyetleri tanımlamak için ve bu faaliyetlerin maliyetlerini ve performanslarının belirlenmesi için gerekli bir tekniktir.

FTM teorik veya fiili (tarihsel gibi) maliyetleri tespit etmek için çaba sarf etmez. FTM şirketin ileride üreteceği ürünler için maliyetin en iyi tahminini yansıtmaktadır. Ayrıca Brimson'a göre; bu faaliyetler bankanın kısa dönem ve uzun dönem amaçlarını gerçekleştirmesinde, içerdiği süre içerisinde yönetimin günlük faaliyetlerin etkililiğini ve verimliliğini değerlendirmelidir. Bu bilgi bir faaliyeti geliştirmek ve performansın devamını sağlaması da kara vermek için bir kılavuz niteliğinde kullanılabilir.

1.2.2. Maliyet Bilgilerinin Kullanım Amaçları

İşletmenin sahip olduğu maliyet verilerinin kullanım alanlarını, özetle üç kullanım amacıyla toplayabiliriz.

- Maliyet Saptama** : Üretilen mal ve hizmetlerin tam maliyetini saptamaya çalışır.
- Karar** : Karar, kullanılabilir maliyet bilgileri yardımı ile belirli bir amaç için gerekli kaynak kullanımlarını, amacın gerektirdiği çeşitli seçenekleri irdeleyerek sonuca varmak için gerekli bilgileri içerir.
- Etkinlik Ölçümleri** : Sorumluluk alanlarını ayrıntılı saptandığı ve yetkilerin sorumluluk alanı yöneticilerine devredildiği işletmelerde, yöneticilerin işletme amaçlarına kendi sorumluluk sınırları içinde ulaşma etkinliklerini saptamak gereklidir. Sorumluluk alanlarının gider, karlılık ve yatırım etkinliği bu amaca dönük düzenlenmiş maliyet bilgilerinin yardımı ile ölçümlenebilir.

Günümüzde giderek büyüyen ve bünyeleri karmaşık hale gelen işletmelerde başarılı bir yönetim için bazı bilgi teknikleri kullanmak zorunlu hale gelmiştir. Artık bir çok işletmede, işletmenin ekonomik ve mali yapısına ilişkin muhasebe verileri olmadan, bunları yorumlamadan o işletmeyi yönetme imkanı kalmamıştır (Sevilengül, 1998; 15).

İşletmelerde özellikle rutin olmayan kararların alınmasında kantitatif verilerin (gelir ve maliyet) ön plana çıktığı düşünülürse, maliyet kavramının işletmeler için önemi bir kat daha artmakta ve bu değerlerin işletmeler için sağlıklı bir şekilde belirlenmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Maliyet yönetimi bir taraftan maliyet belirlemeye hizmet ederken, diğer taraftan da maliyet öğelerindeki değişimlerin izlenmesiyle sürekli olarak denetimi olanaklı kılmaktadır. Bu sayede israfın önlenmesi, performans denetimi gibi çalışmalarla işletmede verimlilik ve iktisadilik sağlanmaktadır (Alkan, 2001; 180).

1.2.2.1. Ürün Maliyetini Oluşturan Maliyet Türleri

Konumuzla ilgili olarak; yönetim muhasebesi açısından büyük önem taşıyan, başka bir ifadeyle birçok yönetim kararının verilmesinde anahtar rol oynayan, sınıflandırma

türlerinden biri olan, maliyetlerin gider taşıyıcılarına doğrudan yüklenip yüklenememelerine göre sınıflandırılması açısından burada bahsedilecektir.

Üretilen mamuller (ara mamul, parçalar), giderlerin ortaya çıktıkları departmanlar (gider merkezleri), işletmedeki sorumluluk birimleri (sorumluluk merkezleri), kar oluşturan birimler (kar merkezleri), belli bir yatırımı realize eden birimlerin (yatırım merkezleri) her biri, maliyet muhasebesinde, kendileri ile ilgili giderlerin toplandığı hesap birimleri yani gider taşıyıcılarıdır [Pazarçeviren, 2001:14].

Bu açıdan giderleri direkt ve endirekt giderler olmak üzere iki grupta inceleyebiliriz;

a) Direkt (Dolaysız) giderler

Üretim konusu olan mal ve hizmete doğrudan yüklenebilen giderler, gider taşıyıcısının direkt gideri olarak kabul edilirler. Direkt maliyetler hangi mamul, hangi bölüm, hangi satış bölgesi için vs. katlanıldığı izlenebilen maliyetlerdir.

Direkt giderlere örnek olarak direkt madde ve malzeme ve direkt işçilik giderlerini verebiliriz. Çünkü bu giderlerin hangi mamul veya üretim partisi için sarf edildiği kolayca saptanabilir.

Direkt malzeme giderleri, üretilen mamullerle bağlantısı kurulabilen, yani hangi mamul için ne kadar tüketildiği doğrudan izlenebilen hammadde ve malzemelerin maliyetinden oluşur. Hammaddé ve malzeme hangi mamul için tüketilmişse, direkt ilk madde ve malzeme giderleri de doğrudan doğruya o mamulün maliyetine yüklenir.

Direkt işçilik giderleri ise, üretilen mamullerle direkt bağlantı kurulabilen, yani hangi mamul için ne kadar yapıldığı doğrudan izlenebilen işçilik giderlerini kapsar. Üretimi yapan işçilerin üretim sırasında tahakkuk eden brüt ücretlerinden oluşan bu giderler hangi mamule aitse, doğrudan doğruya o mamulün maliyetine yüklenir.

b) Endirekt (Dolaylı) giderler

Üretim konusu olan mal ve hizmete doğrudan yüklenemeyen, dağıtım verileri ile dolaylı yüklenen giderlerdir. Başka bir ifadeyle hangi mamul, hangi bölüm ya da hangi satış bölgesi için ödendiği izlenemeyen yada direkt ilk madde ve malzeme ile direkt işçilik giderleri dışında kalan tüm üretim maliyetlerinden oluşur. Diğer tüm üretim maliyetleri denilmesinin sebebi, yönetim ve satış fonksiyonunun maliyetleri

haricindeki tüm endirekt malzeme, endirekt işçilik, dışarıdan sağlanan hizmetler, tükenme paylarının girdiği vurgulanmak istenmiştir. Bu yüzden bu tür maliyetlerin başlıca özelliklerini sıralamakta fayda vardır. (Bursal ve Yücel, 1997; 159)

- 1- Bu maliyetlerle ürünler arasında direkt bir ilişki yoktur. Bunlar Üretimin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan yardımcı maddeler (boya, tutkal, çivi gibi) ile üretimin kesintisiz akışını sağlayan işletme malzemelerinden (benzin, yağ, motorin gibi) oluşur.
- 2- Bu tür maliyetler birbirinden çok farklı maliyetlerden oluşur. Bunların bir kısmı üretim-miktarlarına bağlı olarak artıp azalmayan, belirli bir dönem veya belirli bir kapasitede değişmeyen sabit giderlerden oluşur. Kira, sigorta, emlak vergisi ve amortisman giderleri bu gruba girmektedir. Diğer bir kısmı ise üretim miktarları ile doğru orantılı olarak artıp azalan değişken giderlerden oluşur. Enerji, yardımcı malzemeler ve endirekt işçilik bu gruba örnek olarak verilebilir. Ayrıca yarı değişken giderler (bakım-onarım, temizlik ve telefon giderleri gibi) ve yarı sabit giderler (amortisman giderleri gibi) genel imalat maliyetlerinin içinde yer alır. (susmuş, 1996; 24)
- 3- Bu maliyetlerin bir kısmı zaman içinde bazen az bazen çok olabilir. Dönem dönem değişkenlik gösteren bu tür maliyetlere örnek olarak; tatil ücretleri, sosyal yardımlar, fazla mesai ücretleri, nezaretçi ücretleri gösterilebilir.
- 4- Bu tür maliyetlerinin bir kısmının tutarları ancak dönem sonlarında kesinleşir (bakım-onarım veya tamir giderleri gibi).
- 5- Bazı maliyetlerin bir kısmının ürünlere yüklenmesi istenmeyebilir, fakat bunun tutarı da ancak dönem sonunda belirlenir (çalışmayan kısım amortismanları gibi).

Buna göre maliyet çeşitleri (gider çeşitleri) ile ilgili Tekdüzen Hesap Planında yer alan sınıflandırma şöyledir:

- 0- İlk Madde ve Malzeme
- 1- İşçi Ücret ve Giderleri
- 2- Memur Ücret ve Giderleri

- 3- Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmetler
- 4- Çeşitli Giderler
- 5- Vergi, Resim ve Harçlar
- 6- Amortismanlar ve Tükenme Payları
- 7- Finansman Giderleri

Genel imalat maliyet niteliği kazanabilecek malzeme maliyetlerine örnek olarak aşağıdaki kalemler verilebilir. (Bursal ve Yücel, 1997; 161)

04 Endirekt Malzemeler – İşletme Malzemeleri

- 040 Kömür
- 041 Fuel Oil
- 042 Gaz
- 043 Yağlar
- 049 Diğer İşletme Malzemeleri

05 Endirekt Malzemeler – Çeşitli

- 050 Tamir ve İnşaat Malzemeleri
- 051 Kırtasiye Basılı Kağıtlar
- 052 Diğer Ambalaj Malzemeleri
- 053 Yiyecek Maddeleri
- 054 Elektrik Malzemeleri
- 055 Temizlik Malzemeleri
- 059 Diğer Endirekt Malzemeler

Genel imalat maliyet niteliği kazanabilecek işçilik maliyetlerine örnek olarak aşağıdaki kalemler verilebilir (Bursal ve Yücel, 1997; 162):

- 102 Fazla Mesai Primleri
- 103 Üretim Primi
- 104 Vardiya Primi
- 105 Kıdem Primi
- 106 İkramiyeler
- 107 Yıllık İzin Ücretleri
- 108 Hafta Tatili ve Genel Tatil Ücretleri
- 109 İhbar Tazminatı
- 110 Kıdem Tazminatı
- 111 Sosyal Sigorta İşveren payı
- 112 Tasarruf Teşvik İşveren payı
- 113 Konut Yardımı
- 114 Çocuk Zammı
- 115 Doğum, Ölüm ve Evlenme Yardımları
- 116 Eğitim Giderleri
- 117 Yiyecek Giderleri
- 118 Giyecek Giderleri
- 119 Yakacak Yardımı
- 120 Taşıma Giderleri
- 121 Diğer Sosyal Yardımlar

Ayrıca genel imalat maliyetleri niteliği kazanabilecek bu durum, üretim faaliyetleriyle ilgisine bağlıdır. Diğer maliyet çeşitleriyle ilgili örnekler şu şekilde verilebilir :

2 Ücret ve Giderler

200 Memur Ücretleri

201 Fazla Mesai Ücretleri

202 Danışman Ücretleri

210 İkramiyeler

211 İhbar Tazminatı

212 Kıdem Tazminatı

213 Sosyal Sigorta İşveren Payı

220 Yakacak Yardımı

221 Çocuk Zammı

290 Diğer Sosyal Yardımlar

3 Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmetler

300 Elektrik

301 Su ve Atık Su

302 Gaz

310 Nakliye

311 Personel Servisi Hizmetleri

320 Dışarıya Yaptırılan Bakım ve Onarım

330 Patent ve Lisans

340 Reklam

341 Diğer Pazarlama Giderleri

350 Posta Giderleri

351 Teleks ve Faks Giderleri

352 Telefon Giderleri

390 Dışarıdan Sağlanan Diğer Fayda ve Hizmetler

4 Çeşitli Giderler

400 Kiralar

410 Memur Yollukları

411 İşçi Yollukları

420 Maddi Duran Varlık Sigortası

421 Taşıt Araçları Sigortası (Kasko-Trafik)

422 Taşıma Sigortası

423 Emtia Sigortası

429 Diğer Sigorta Giderleri

430 Aidatlar

440 Dava, İcra ve Noter Giderleri

490 Çeşitli Giderler

5 Vergi, Resim ve Harçlar

500 Damga Vergisi

510 Emlak Vergisi

520 Taşıt Vergileri

6 Amortisman ve Tükenme Payları

602 Yer Altı ve Yer Üstü Düzenleri Amortismanı

604 Binalar Amortismanı

- 606 Tesis, Makine ve Cihazlar Amortismanı
- 608 Taşılar Amortismanı
- 610 Demirbaşlar Amortismanı
- 620 Diğer Maddi Duran Varlıklar Amortismanı
- 630 Haklar ve Şerefiye Amortismanı
- 632 Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri Amortismanı
- 634 Araştırma ve Geliştirme Giderleri Amortismanı
- 636 Özel Maliyetler Amortismanı
- 640 Diğer Maddi Olmayan Varlıklar Amortismanı
- 650 Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar Tükenme Payları

Yukarıda örnek olarak verilen gider çeşitleri genel imalat maliyetleri grubuna girebilecek maliyetlerin ne kadar çeşitli olabileceğini göstermektedir.

1.2.3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemine Geçiş Süreci

Yöneticiler direkt işçilik saati veya maliyetleri dağıtım anahtarı olarak kullanmanın artık çok uygun olmadığına inanmaya başlamışlardır. Çünkü bu tür dağıtım anahtarları, gider dağıtımındaki maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olan maliyet kaynakları neden-sonuç ilişkisini yansıtmamaktadır. Gider kaynaklarının %5 ila %10'unu oluşturan direkt işçiliklerin dağıtım anahtarı olarak kullanılması ne derece doğrudur? (Ebiçlioğlu, 2000; 391) Bu nedenle yöneticiler, genel üretim giderleri (Manufacturing overhead) dağıtımının faaliyetlerin esas alınarak yapılması gerektiği kanaatine varmışlardır. Çünkü üretim ile ilgili maliyetlerin büyük bir kısmı üretim miktarından bağımsız olarak ortaya çıkan maliyetlerdir.

Modern "Esnek Üretim Sistemleri"nin en önemli özelliği, eskiye göre çok daha kısa sürelerde, çok yüksek kalitede çeşitli mamuller üretebilmesidir. Bu sayede hem piyasadaki talep değişikliklerine daha kısa sürede uyum sağlayabilmekteler hem de işletmeler karlılıklarını arttırabilmektedir. Eski sistemlerde amaç az sayıda mamul çeşidiyle, çok miktarda üretimle daha fazla kar elde edebilmek iken, yeni ortamda

amaç daha ufak partiler halinde daha kaliteli ve daha fazla mamul çeşidini düşük maliyetlerle piyasaya arz edebilmektir (Bursal ve Ercan,1997; 490).

Faaliyetleri maliyetleri itibariyle kontrol etme olanağı vererek, faaliyetlerin verimliliklerinin artırılmasını ve maliyetlerin minimize edilmesini sağlayan bu sistem iki temel varsayıma dayanır.

1. Faaliyetler kaynakları tüketir.

İşletmede yerine getirilen ve bir mamul veya müşterinin talep ettiği faaliyetlerin, maliyetlerin oluşumuna neden olduğu kabul edilir. İşletmenin destek-hizmet kaynaklarının, dağıtılacak olan maliyetlerin oluşumuna neden olmadığı bunun aksine bu kaynakların, faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için ayrıldığı gerçeğinden yola çıkılır. Bu kaynakların maliyetleri bu kaynakları tüketen faaliyetlere yüklenir.

2. Mamuller faaliyetleri tüketir.

Her bir mamulün ayrı ayrı her faaliyet için oluşturduğu talep, yani, her mamulün faaliyeti tükettiği miktar dikkate alınarak faaliyet maliyetleri mamullere aktarılır.

Sistemin genel üretim maliyetlerini bu şekilde iki aşamalı bir süreçle mamullere yüklenmesi;

- her aşamada kaynakların tüketimine ilişkin farklı ölçüler kullanılabilmesini,
- maliyet muhasebesi yöneticilerine mamullerin maliyetlerini belirleyebilmelerini ve yönetimin işletmedeki kararları alabilmeleri için alternatifler sunmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi faaliyetlerden ürünlere doğru bu geçişi yaparken kullanmış olduğu faaliyet ölçüsünü birim bazda hesaplayarak mamullere aktarır.

Tüketilen Kaynakların Maliyeti

$$\text{Faaliyet Başına Maliyet} = \frac{\text{Tüketilen Kaynakların Maliyeti}}{\text{Faaliyet Ölçüsünün Miktarı}}$$

Genellikle hizmet işletmelerinin çoğunda işçiler karmaşık aktiviteler yerine getirir. Bu yüzden belirli aktivitelere tahsis edilen işçi zamanını belirlemek ve dağıtabilmek mümkün olmadığı için etkili bir FTM sistemi uygulamak zordur.. Ayrıca ürün maliyetlerinin tahmin etmek için ortalama faaliyet maliyetlerinin kullanımı bizi yanlış cevaplara yönlendirecektir. Bu sebeple bir maliyet seçme yaklaşımına başvurulmalıdır. Bazı bankalar farklı ürünler, faaliyetler ve işlemler için belirli zamanlarda maliyetleri seçmesiyle düzenli muhasebe sisteminden rutin masraf bilgilerini de eklerler. Çünkü giderlerin çoğu personel sürücüsüdür. Bankalar işçilerin zamanlarını nasıl harcadığının bir resmine ulaşmak için “maliyet seçme” tekniklerine dikkatle odaklanırlar (Helmi ve Hendi, 1996;10).

1.2.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Temel Kavramları

1.2.4.1. Faaliyet Merkezi

Eğer Faaliyet Merkezi üretim sürecinin farklı bölümleri tarafından temsil ediliyorsa, öncelikle her kaynak maliyet havuzlarına paylaşılır. Burada maliyet havuzlar, her bir kaynağın üretim sürecinin bölümleri tarafından ya da faaliyetler tarafından tüketilen miktarını temsil etmektedir.

Ayrıca fazla sayıda faaliyet merkezine sahip olmak üretim süreci hakkında daha detaylı ve doğru bilgi almamızı sağlar ancak birbiriyle benzer veya aynı faaliyetlerin olması hem yararsız hem de karmaşıklığa sebep olur. Bu sebeple faaliyet analizi yapılması sürecinde öncelikli olarak şu aşamaların yerine getirilmesi gerekir:

- Değer katan ve katmayan faaliyetlerin belirlenip ayrılması,
- Temel, destekleyici ve düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi ve
- Faaliyetlerin seçilmesi, elenmesi ve birleştirilmesi.

1.2.4.2. Maliyet Havuzu

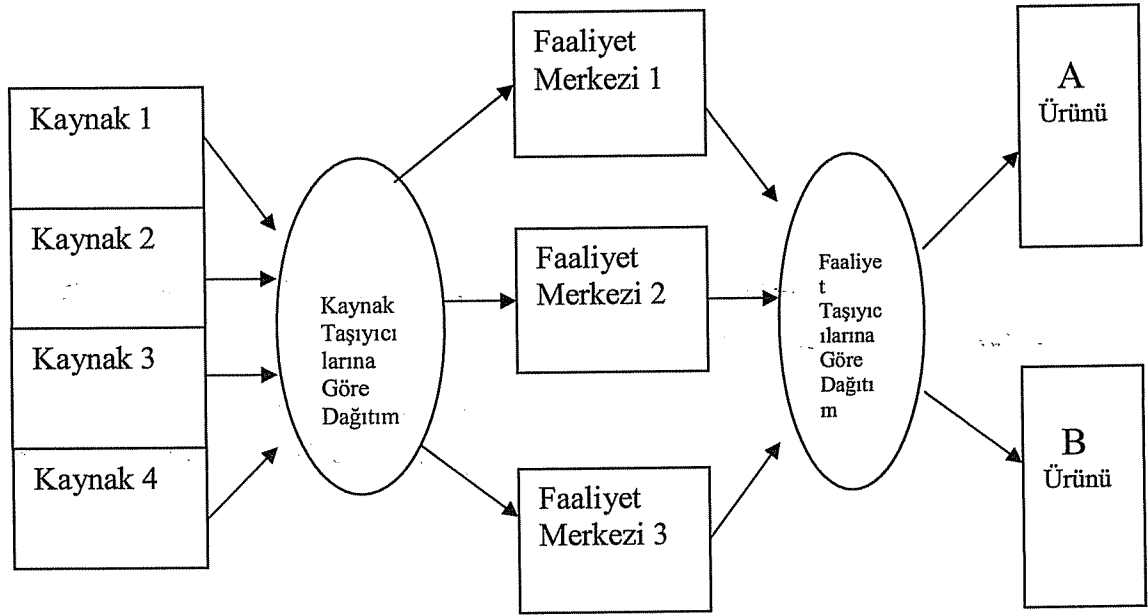
FTM sistemine geleneksel sistemde ki maliyet merkezinin (cost center) işlevini maliyet havuzu (cost pool) yüklenmiştir. Her faaliyet türünün bir maliyet havuzu bulunur. Mamuller o faaliyetten ne ölçüde yararlanmış ise doğrudan doğruya o havuzdan maliyet alırlar. Böylece bir faaliyet türü ile mamul arasında doğrudan ilişki kurulmuş ve genel üretim maliyetleri de bu ilişkiye göre dağıtılmış olur.

Başlangıçta, maliyet havuzlarının oluşumu her kaynağın faaliyet merkezleri arasında paylaşılması ile olmaktadır. Yani, her faaliyet merkezi için sadece bir maliyet havuzu olacaktır. Süreç şu şekilde işlemektedir: önce maliyet havuzları tanımlanmakta, maliyet sürücüleri belirlenmekte, daha sonra maliyet akışı kaynaklardan maliyet havuzlarına, oradan da mamullere doğru olmaktadır.

1.2.4.3. Maliyet Sürücüsü

Buradaki en önemli husus, bir havuzda toplanan faaliyet sayısı çoğaldıkça, mamullerce tüketilen kaynakların maliyetini aktarmak amacıyla kullanılan “tek bir” taşıyıcının yetersiz kalacağıdır. Örneğin; eğer “hammadenin taşınması” ve “makinenin üretime hazırlanması” görevleri, tek bir faaliyet olarak bir araya getirilmişse ve daha sonra faaliyetin maliyeti mamullere, tek bir maliyet taşıyıcısı (etkeni) olarak belirlenmiş olan “hazırlama süresi” ile aktarılıyorsa, üretime hazırlama süresinin uzunluğuyla doğru orantılı olarak değişmekte olduğunu kabul eder. Bu varsayımı geçerli olarak kabul etmek olanaksızdır. Eğer hazırlama süresinin ne kadar sürdüğüne bakılmaksızın, alternatif taşıyıcı (etken) olarak “hazırlama sayısı” kullanılırsa, varsayım olarak hammaddeleri taşıma uzaklığının aynı sürede kat edildiği kabul edilmiş olacaktır. Bu durum yanlış sonuçların oluşmasına neden olacaktır (Ayan, 2001;111).

Şekil 4. Faaliyete Dayalı Maliyetlendirmede Kullanılan Maliyet Taşıyıcıları



Kaynak : Pazarçeviren (2004; 9)

Maliyet sürücüleri kullanıldıkları aşamaya göre iki şekilde isimlendirilir. İlk aşamada kaynak maliyetlerini faaliyetlere yüklemeye kullanılan *kaynak sürücüsü*, ikinci aşamada faaliyet maliyetlerini mamullere yüklemeye kullanılan *faaliyet sürücüsü* olarak adlandırılır. Bu tabirler genel anlamda maliyet sürücüleri olarak isimlendirilmektedir.

Maliyet sürücüleri ve faaliyet sürücüleri değişik amaçlara hizmet ederler. Faaliyet sürücüleri kütleli olarak ölçülebilir olmalıdır ve her iş aktivitesinin çalışma koşulunu yansıtır. Maliyet objeleri kişilerdir veya ürünler, iç veya dış müşteriler, iç proses çıktıları gibi faaliyet maliyetlerine hedef olup yarar sağlayan şeylerdir (Smith ve Harper, 2001; 3).

1.2.5. Faaliyete Dayalı Maliyetleme Sisteminin Gerekliği

Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelerin sonucu üretim sistemlerinde otomasyon, esnek üretim sistemleri ve robotlar gibi gelişmiş endüstriyel teknolojiler, endüstriyel ortamda evrim sağlamıştır. Amortismanlar, mühendislik ve bilgi işlem süreçlerinin maliyetleri yükselirken, mamul maliyetlerinin direkt işçilik ve madde unsurlarının

toplam maliyetler içindeki payları düşmektedir. Böylelikle yeni teknolojiler, şirketlerin maliyet hesaplama yöntemlerinin dayanaklarını sarsarken, aynı zamanda uluslar arası rekabet de daha şiddetli hale gelmiştir (Şakrak, 1997; 52).

Globalleşmeyle birlikte rekabetin artması ve bunun getirdiği teknolojik değişim, üretim sektöründe de oldukça hızlı bir gelişme ivmesi kazanmıştır. Üretim hatlarında ve ürün yapılarında oluşan bu değişim mevcut sistemin artık yöneticilere sağlıklı bilgi veremediğini ve yeni bir sistem ihtiyacını doğurmuştur. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi dediğimiz bu yeni sistem, işletmelerin bünyelerinde birtakım göstergelerin olmasıyla faydalar sağlayabilecektir. Bunlar:

- Genel üretim giderlerinin toplam maliyetler içerisinde oldukça yüksek bir paya sahip olması,
- Her bir maliyet merkezinin kontrolü ve yöneticilerin performanslarının ölçülebilmesinde zorluklarla karşılaşılması,
- Pazardaki kalite ve üretim standartlarının değişmesiyle birlikte, alıcıların işletmelerden istemiş olduğu standartların da değişmesi. Bu durum yeni üretim ortamlarını gündeme getirmiş ancak yeni üretim ortamlarına maliyet muhasebe sistemi yetersiz kalmıştır.
- Yoğun rekabet içerisinde daha doğru maliyet bilgilerine ihtiyaç olması,
- Müşteri isteklerindeki hızlı değişim paralelinde çeşitli ve farklı mamullerin üretiminin yapılması,
- Gittikçe artan ürün çeşidiyle birlikte kısalan teknolojik ömür,
- Uluslar arası ticaret ve globalleşmenin gelişmesiyle artan rekabet, yeni ürünlerin ortaya çıkması ve fiyatlandırmada daha sağlıklı kararlar almak üzere yöneticilerin daha sağlıklı üretim maliyet bilgisine ihtiyaç duymasına neden olması,
- Faaliyet tabanlı kaynak kullanım modeli yöneticilere; özel sipariş kararlarını kabul etme veya reddetme, ürün hattı ekleme veya çıkarma gibi kararları yerine getirmek için kaynak mevcudu içindeki değişimlerin hesaplanmasında yardımcı olmuştur (Hansen ve Mowen, 1994; 564).

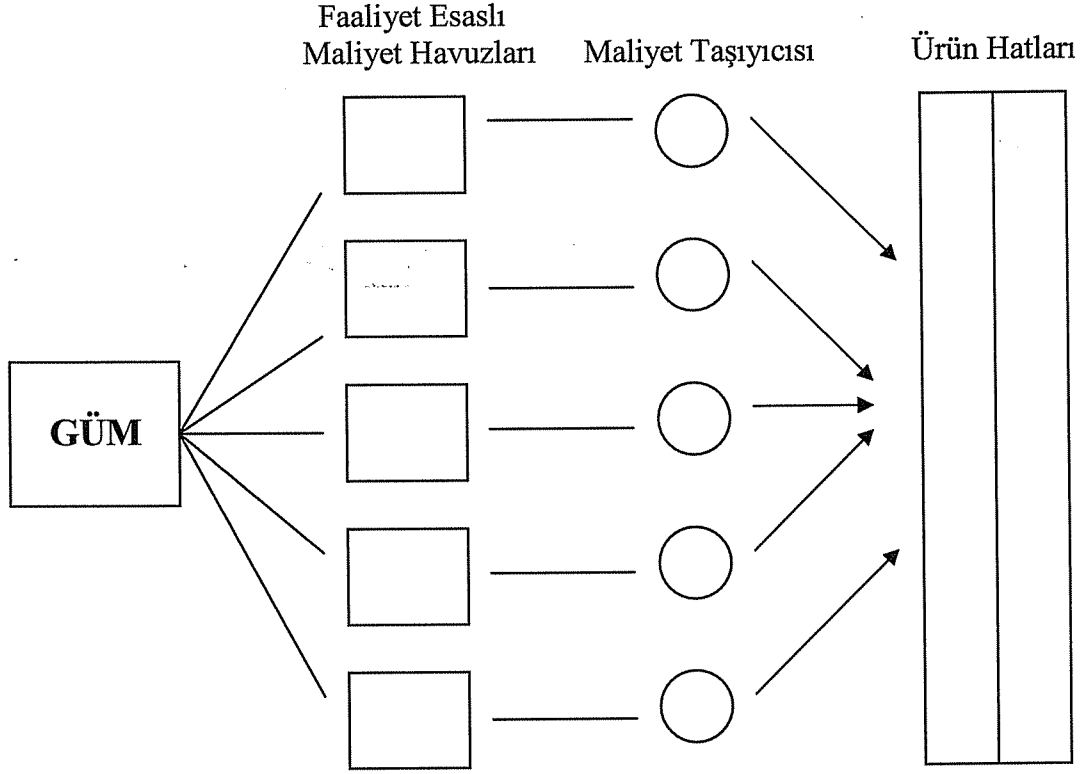
- Bununla birlikte işletme içerisindeki faaliyet sayılarının artması ve birbirlerinden farklı olması.
- Mal ve hizmetlerin karlılığın daha kesin bir şekilde hesaplanabilmesi. Gittikçe artan uluslar arası rekabet nedeniyle, yöneticiler karar alma sürecinde kullanmak üzere daha sağlıklı üretim maliyeti bilgisine ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü uluslar arası ticaret ve globalleşmenin gelişmesi yeni ürünleri, fiyatlandırma ve diğer kara alma tekniklerini gözden geçirmeyi zorunlu hale getirmiştir.
- FTM her ürün hattının karlılığının değerlendirilmesinde ve satış fiyatı ayarlanmasında; yöneticilere birim maliyetlerin daha dikkatli ve doğru bir şekilde ölçerek yardımcı olması. Ayrıca genel imalat maliyet sürücülerinin daha iyi anlaşılmasında yardımcı olur. Bu anlayış, yöneticilere genel imalat maliyetlerinin azaltılabilmesi hususunda yeni işletme prosedürleri geliştirmede yardımcı olur (Meigs ve diğ., 1996; 883).

1.2.6. Faaliyet Akış Süreci

Faaliyetler; bir çıktı üretmek için kaynakları tüketen süreçlerdir. Faaliyetlerin amacı, kaynakları (malzeme, işgücü ve teknoloji) ürünlere dönüştürmektir. İşlemler ise, faaliyetler kapsamında yer alan düzenli çalışmalarını ifade etmektedir. İşlemler, planlama ve kontrol ögesi için kullanılan en küçük birimdir. Fonksiyon ise, işletmede içinde ortak amacı olan faaliyetlerin toplamını ifade etmektedir.

İşte bu faaliyet ve işlemlerin tanımlanması ve bunlar tarafından tüketilen kaynaklara ait maliyetlerin izlenmesi, faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin temel işleyiş esasını oluşturmaktadır.

Şekil 5. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Süreci



Kaynak: Karacan (2000; 59)

Bir FDM sisteminde işletmenin sahip olduğu üretim faktörleri (kaynaklar) çeşitli aşamalardan geçerek maliyet nesnelere ile ilişkilendirilir. Maliyetleri yükleme işlemi için çok önemli olan bazı hazırlık ve çalışmalar yapılması gerekir. Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin tasarlanması işletmeden işletmeye farklılıklar gösterse de, genelde 5 adımdan oluşmaktadır. Bunlar;

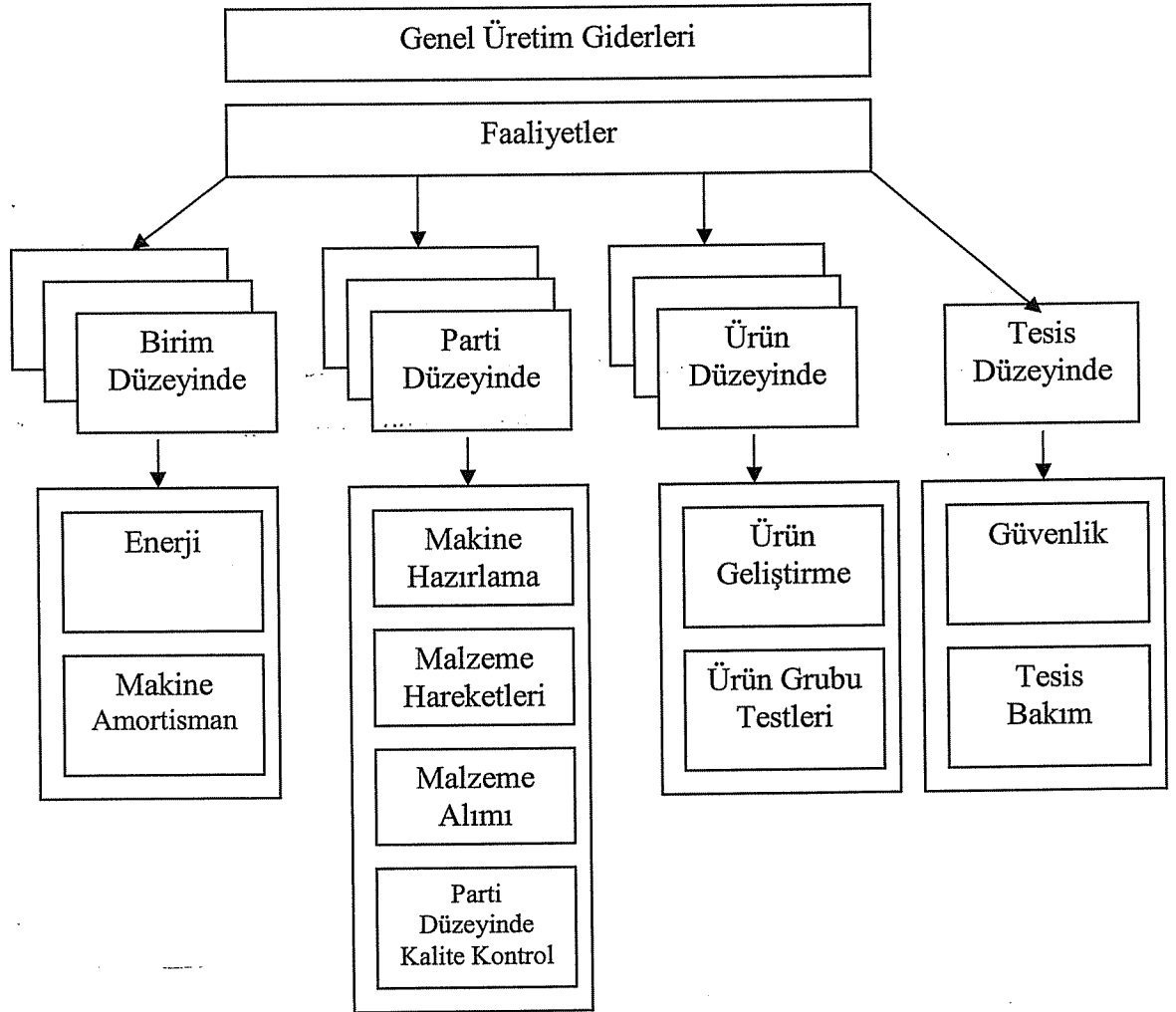
- Faaliyetlerin Belirlenmesi
- Faaliyetlerin Gruplandırılması
- Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi
- Maliyet Etkeni Seçilmesi
- Faaliyetlerin Ürünlere Yüklenilmesi

1.2.6.1. Faaliyet Merkezlerinin Belirlenmesi

Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin en önemli aşamalarından biri, ortaya çıkan indirekt giderleri ürünlerle ilişkilendirecek faaliyetlerin belirlenmesi aşamasıdır. Genelde işletmeler için her bir faaliyeti ayrı bir faaliyet merkezi olarak göstermek ekonomik açıdan uygun olmayabilir. Zaten bu sistemin önemli bir amacı; bu şekilde oluşabilecek karmaşıklığı ve zorluğu engellemek ve faaliyetlerin amaca uygun bir şekilde sınıflandırılmasını sağlamaktır. İşletmelerde gerçekleşen faaliyetlerin sayısının oldukça fazla olmasından dolayı faaliyetlerin ürün ve müşteri bazında farklılık yaratacak şekilde gruplandırmak anlamlı olacaktır.

Ürünler tarafından sadece birim bazda değil çeşitli seviyelerde tüketilen faaliyetler, bu amaçla çeşitli seviyelerde gruplandırılmaktadır (Öker, 2003; 15).

Şekil 6. Faaliyetlerin Çeşitli Düzeyde Gruplandırılması

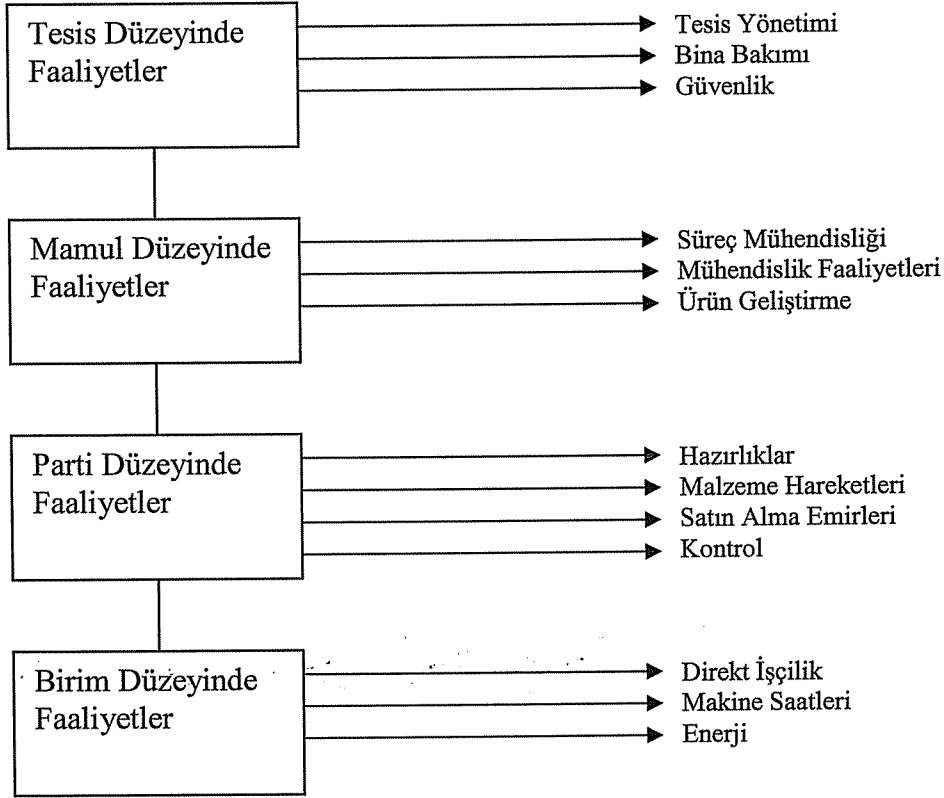


Kaynak: Öker (2003,120)

Maliyet hiyerarşisi olarak tanımlanan sınıflandırmaya göre faaliyetler 4 ana gruba ayrılır.

- **Birim Düzeyindeki Faaliyetler:** İşletme tarafından üretilen her çeşit mamul için katlanması gereken maliyetlerdir. Üretim hacmiyle doğru orantılı olarak değişir. Bu faaliyetlerden kaçınma olanağı yoktur. Bu mamullere örnek olarak ; direkt işçilik, direkt malzeme, ürün montaj verilebilir.
- **Parti Düzeyindeki Faaliyetler:** Sürekli üretim yapmayan işletmeler ürünlerini partiler halinde üretirler. Birim seviyesinde değil, parti seviyesinde yapılan faaliyetler bu şekildeki faaliyetlerdir. Bu faaliyetler parti içinde “sabit maliyet”tir. Örneğin; makineler işe hazır hale getirildikten sonra, o partide üretilen ürün sayısı 100 birim de olsa, 1000 birim de olsa artık yeni bir makine hazırlama maliyeti olmadan üretim tamamlanır. Bu faaliyetlerin oluşmasında ürünler ve malzemelerle ilgili parti büyüklükleri önemli olmakla birlikte, faaliyetlerin her biri için ayrı bir faaliyet merkezi oluşturulur. Makine ayarlamaları, müşteriye mal gönderilmesi, parti seviyesinde yapılan kalite kontrol faaliyetleri bu düzeydeki faaliyetlere örnek olarak verilebilir.
- **Ürün Düzeyindeki Faaliyetler:** Farklı ve özel nitelikteki mamullerin üretimi için gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin maliyetleri ürünlerin parti sayısından veya birim sayısından bağımsız olarak gerçekleşir. Ürün başına gerçekleştirilen mühendislik, araştırma-geliştirme, testler vb. bu faaliyetlere örnek olarak verilebilir.
- **Fabrika Düzeyindeki Faaliyetler :** Üretim sürecinden bağımsız olarak üretim tesisleriyle ilişkili olan ve üretimin sürekliliğini sağlamak için yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler; bina vergisi, sigorta, amortismanlar, sosyal tesis maliyetleri vb. gibi örnek olarak gösterilebilir.

Şekil 7. Faaliyete Dayalı Maliyetlendirme Hiyerarşik Modeli



Kaynak: Pazarçeviren (2004; 6)

Bu tür faaliyetler sabit ve endirekt maliyetlerdir. Bu faaliyetlerin sonucunda oluşan maliyetlerin dağıtımında, işletmelerin seçtikleri maliyetleme yöntemlerine göre farklılık olur.

Tam maliyetleme yöntemini kullanan işletmeler üretim sürecinde oluşan tüm maliyetlerin ürünlere yüklenilmesi gerektiğine inandıklarından, bu tür maliyetleri üretilen ürün maliyeti içerisinde yansıtırlar.

Değişken maliyet yöntemini kullanan işletmeler ise , bu maliyetlerin üretilen üründen bağımsız olduğunu ve bu maliyet kalemlerini açık bir şekilde gelir tablosunda görmek istediklerinden, üretilen ürün maliyetine yüklemeler, bir gider kalemi olarak faaliyet gelirinden düşerler.

1.2.6.2. Faaliyetlerin Gruplandırılması

Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin odak noktasını faaliyetler oluşturur. Faaliyetler, ürünün bir çıktı haline dönüşmesi sürecinde işletme kaynaklarını tüketen süreçlerdir. Bu süreç içinde birçok faaliyet ve birçok gözlem ve istatistiksel çalışmalar ile belirlenen faaliyetler eğer ortak özellikler gösteriyorsa, bu faaliyetler gruplandırılarak faaliyet havuzlarının oluşturulması yoluna gidilir. Çünkü işletme içindeki her bir işlemin izlenmesi, kaydedilmesi ve ölçülmesi hem çok pahalı olacaktır, hem de bu sistemin kullanımını zorlaştıracaktır.

Aşağıda bazı faaliyetler özellikleri bakımından sınıflandırılmıştır (Enes, 2004; 6) :

- Tekrarlanan ve Tekrarlanmayan faaliyetler,
- Birincil ve İkincil Faaliyetler
- Katma Değerli ve Katma Değersiz Faaliyetler
- Zorunlu ve İhtiyari Faaliyetler
- Stratejik, Mikro ve Makro Faaliyetler.

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemiyle bir işletmede oluşan fakat üretilen üründe herhangi bir katma değer yaratmayan faaliyetler ayıklanır. Örneğin üretim hatlarında bekleyen maliyetlerin beklediği süre herhangi bir katma değer yaratmamaktadır. Bu tür katma değer yaratmayan faaliyetler, maliyet etkeni olarak dikkate alındığında uygulanan dağıtım anahtarları, GÜM'nin dağıtımında yanıltıcı sonuçlara neden olabilecektir (Nemli, 2005 ;15).

Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetiminde mamullerin maliyetlerinin belirlenmesi için, öncelikle faaliyetlere ilişkin maliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Mamullerin maliyetlerinin belirlenmesi aşamasını özetleyecek olursak şu şekilde bir süreçte dayanır:

- Temel faaliyetlerin saptanması,
- Bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için tüketilen kaynakların maliyetlerinin belirlenmesi,

- Bu maliyetleri belirleyecek olan maliyet etkenlerinin seçilmesi. Maliyet etkeni; maliyetlerin faaliyetler yada ürünlere yüklenmesinde ölçü olarak kullanılan faktörlerdir. Örneğin; taşıma gideri için km, kira gideri için m², enerji gideri için makine saati gibi.
- Faaliyetlerin tükettiği maliyetler, Genel İmalat maliyetleri havuzlarında toplanır. Maliyet havuzları; her bir faaliyetin oluşturduğu homojen nitelikteki maliyet gruplarıdır. Dolayısıyla, her bir havuz için ortak bir maliyet etkeni belirlenmesi gerekmektedir (Direkt işçilik saati, işçi sayısı, makine saati gibi).
- Maliyet havuzlarında toplanan GİM'leri, maliyet etkenleri kullanılarak faaliyet merkezlerine yüklenir. Böylece her bir faaliyet ait GİM tespit edilmiş olunur. Faaliyete ilişkin GİM, faaliyet sayısına bölünerek bir birim faaliyet düşen GİM hesaplanır.
- Her mamulün homojen gruplarda toplanmış olan faaliyetlerden ne kullandığının saptanması ve elde edilen verilere göre her havuzdaki toplam maliyetler, üretilen mamuller arasında bölüştürülür.

Aynı işlemler tüm faaliyetler için tekrar edilerek maliyet nesnesine yüklenecek toplam GİM hesaplanır. Bir birim ürünün maliyeti, farklı faaliyetlerin yüklediği maliyetlerin toplamına eşittir.

Bu dağıtım sonucunda belirli bir mamule düşen maliyet payının o mamulün gerçekleşen üretim miktarına bölünmesiyle birim başına düşen indirekt maliyet tutarı elde edilir.

1.2.6.3. Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi

Faaliyetler sırasıyla belirlenip gruplandıktan sonra bu faaliyetlerin maliyetlerinin belirlenmesi gerekir. Bazı gider kalemleri direkt nitelikte olup faaliyetlere doğrudan yüklenebilmekte, bazıları ise faaliyetler tarafından ortak olarak kullanılıp indirekt nitelikte olabilmektedir. Direkt malzeme ve direkt işçilik maliyetleri faaliyetlerle doğrudan ilişkilendirilebilmektedir. Aydınlatma, ısıtma gibi indirekt giderler ise faaliyetlerle bir maliyet etkeni vasıtasıyla ilişkilendirilir ve maliyetlendirme yapılır.

1.2.6.4. Maliyet Etkeni Seçilmesi

FTM Sistemi sürecinin bu aşamasında faaliyet havuzlarında biriken maliyetlerin maliyet etkenleri vasıtasıyla ürünlere yüklenmesi gerekir. Uygun maliyet etkeninin seçilmesinde üç faktör önemli rol oynar.

- **Ölçme Maliyeti:** Uygun maliyet etkeninin seçiminde ölçme maliyetlerini azaltmak için, daha kolay elde edilebilir bilgiye sahip maliyet etkenleri kullanılmaya çalışılır. Bu dağıtımda da işlem sürelerini kapsayan dağıtım anahtarları yerine işlem sayılarını kapsayan maliyet dağıtım anahtarlarının kullanılması, ölçme maliyetini azaltıcı bir tekniktir. Maliyet etkeni olarak işlem sayılarının kullanıldığı örnekler;

- o Sevkiyat Sayısı
- o Kontrol Sayısı
- o Muayene Sayısı

Ayrıca gelişen teknolojiyle birlikte yazılım paketlerinin kullanılmasıyla ölçümleme maliyetleri önemli ölçüde azalmıştır. Bunun 2 nedeni vardır. Birincisi, istene bilginin işletmenin bilgi sisteminde hazır bulunmaması ve bilgilerin derlenmesi için maliyet yaratacak fazladan bir çabaya gerek kalmamasıdır. İkincisi ise, maliyet etkenlerini ölçüm maliyetlerinin yine teknolojik yenilikler sayesinde azaltılmasıdır. Örneğin; ürünlerin işlem süreleri gibi bir maliyet etkeninin takibi otomatik süreç izleme kayıtlarının olmadığı işletmelerde kullanılması son derece maliyetlidir. Fakat barkodları yardımıyla tüm parça hareketlerinin sisteme aktarabilen bir bilgi akış sisteminin kullanılmasıyla maliyetler ihmal edilebilir seviyelere inmiştir (Öker, 2003; 123).

- **Korelasyon Derecesi:** Maliyet etkeni ölçüsü ile ürünlerin üretimi için gerçekleştirilen faaliyetlerin arasındaki ilişki korelasyon olarak tanımlanır. Korelasyon derecesi maliyet etkeninin doğru olarak seçilmesinde önemlilik taşır. Maliyet etkeni olarak işlem sayılarının kullanılması her zaman sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Örneğin; ürünlerin kontrol sayısı maliyet etkeni olarak kabul edilirse, her kontrol işleminin aynı olduğu varsayılır. Bu nedenle kontrol sürelerinin maliyet etkeni olarak kabul edilmesi durumunda, uzun kontrol süresi gerektiren bir ürün düşük

maliyetlendirilirken, kısa kontrol süresi gerektiren bir üründe yüksek maliyetlendirilecektir. Bu şekilde oluşabilecek çarpıklığı ortadan kaldırmak için ise, mevcut faaliyetleri yine kendi içinde ana faaliyetlere ayırarak, her alt faaliyet için maliyet etkeni belirleyerek, arzu edilen doğruluk derecesine ulaşılmış olur.

- **Davranışsal Etkiler:** Bazı kaynaklarda rastladığımız, ancak genelde bahsedilmeyen maliyet etkeni seçiminde etkili olan da davranışsal etkidir. Bu unsurun temelini, seçilen maliyet etkeninin işletmedeki çalışanlar üzerinde etkisi oluşturur. Maliyet etkeninin birim maliyetinin veya sayısının seçilmesi ve çalışan performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacağı düşüncesi, çalışanların davranışlarını etkileyerek bir değişime neden olur. Bu değişim olumlu yada olumsuz olabilir. Çalışanlar tarafından istenen, uygun görülen bir maliyet etkeni olumlu sonuç verebileceği gibi, işletmedeki bu yeniliğe karşı çalışanlar tarafından olumsuz bir davranış da sergilenebilir.

Sistem tasarımcısının amacı işletme için en fazla faydayı en az maliyetle sağlayacak sistemi tasarlamaktır. Çalışanlar tarafından benimsenmiş fakat bununla beraber maliyeti oldukça yüksek ve korelasyon derecesi nispeten düşük bir maliyet etkeni, davranışsal boyutu çok önemli ise bu nedenden dolayı tercih edilebilir. Örneğin, üretim süresinin kısaltılması çalışanlar tarafından istenen bir hedef ise bu ölçünün faaliyetlerle korelasyonu yüksek olmasa bile üretim süresi bazı faaliyetler için maliyet etkeni olarak seçilebilir. Buna karşın hata yapma maliyetinin çok yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar tarafından benimsenmeyen ve ölçümlenmesi oldukça maliyetli olan bir maliyet etkeni sadece korelasyon derecesinin yüksek olması sebebiyle seçilebilir. Rekabetin çok yoğun olduğu ve doğru maliyetlerin son derece önem kazandığı bir durumda korelasyon derecesi maliyet seçiminde belirleyici olacaktır (Öker, 2003; 124).

1.2.6.5. Faaliyetlerin Ürünlere Yüklenmesi

Faaliyet merkezleri için uygun maliyet etkenleri belirlendikten sonra, her ürünün faaliyetleri kullanmasına göre her faaliyetin toplam maliyeti bu faaliyet kullanılırken mamulleri oluşturan toplam birim sayılarına bölünerek birim pay oranı bulunur.

Maliyet tutarlarının belirlenmesinden sonra belirlenen birim maliyet oranları, maliyet etkeninin tekrarlanma sayısına çarpılması ile elde edilir. Böylece faaliyetler yoluyla kullanılan kaynaklar bu faaliyetleri kullanan ürünlere doğrudan aktarılmış olur.

Çalışmamızın ana temasını oluşturan bankacılık üzerine bir örnek verilerek, bu kısmı biraz daha açabiliriz. Bilindiği üzere bankacılık ürünleri çok çeşitlidir ve bu ürünler farklı faaliyetlerin toplamlarını içerir. Banka ürünlerinin karlılığını temel engelleri, banka ürününün yaşam seyri üzerinde tutulmuş olan maliyetlere yönelik çeşitli faaliyetlerdir. Banka ürünlerinin maliyetleri, hayatları boyunca ürünleri devam ettirmek için istenilen faaliyetlerin maliyetlerini oluşturmaktadır (Helmi ve Hindi, 1996; 8). Örneğin sadece kredi ve mevduat ürünlerine sahip olan bir organizasyon düşünelim. Her bir ürün kategorisi için her faaliyet işleminin maliyeti faaliyet merkezi seviyesinde belirlenmelidir. Bir para yatırma faaliyeti içerisinde genel hesap defteri kategorisinde sadece para yatırma faaliyetinin tahsis edildiğini varsayalım. Bu örnekte ay başına 25.000 \$'lık bu faaliyetin maliyetinin olduğu belirleniyor. Bu zaman periyodunda ayrıca toplam 50.000 adet işlem görüldüğünü varsayalım. Bundan dolayı para yatırma başına maliyet 0.50 \$'dır. Bu hesaptan sonra, mevduat toplamını belirlemek için her zaman periyodunda belirli ürünleri yerine getirmelidir. Eğer hesap ay başına ortalama 10 para yatırma işlemine sahipse ve mevduat faaliyeti başına maliyet 0.50 \$ ise, bu hesaptan belirlenen aylık maliyet 5.00 \$'dır. Benzer analizler ürünün diğer kritik faaliyetleri için yol gösterir niteliktedir.

1.2.7. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin İşletmeler İçin Önemi

Faaliyetler, ürünlerin üretilmesi için gerekli kaynakları harcayan süreçlerdir. Bu aşamada ortaya çıkan genel üretim giderlerine bakış açısı, kullanılacak olan yönetim sisteminin etkinliğini gösterir. Bu bakımdan faaliyetlere dayanan ve daha doğru bilgileri sağlayan FTM sistemi, işletme yönetimine destek veren bir araç olarak düşünülmelidir. Yönetim, maliyetleri kontrol etmenin en iyi yolunun, maliyetlerin ilk ortaya çıktığı yer olan faaliyetlerde kontrol etmekle sağlayabileceğini göstermektedir. FTM sistemi, faaliyetleri izleyebilen ve denetleyebilen bir maliyet sistemidir.

Faaliyetler, FTM sistemini oluşturan süreçlerdir. FTM sisteminin işletmeye ve karar mercilerine sunmuş olduğu avantajlardan çok, faaliyetler ele alınarak yapılan değerlendirmelerin işletmeye sağlanmış olduğu avantajlar vardır. Bu bakımdan

faaliyetler, bir işletmeyi yönetmek için en önemli temeli oluşturur. Faaliyetleri işletmeler için bu kadar önemli kılan nedenleri şöyle açıklayabiliriz:

- **Faaliyetler Değişim İçin Uygun Bir Başlangıçtır:** Üretim süreci, kaynakların faaliyetler tarafından kullanılmasıyla başlar ve devam eder. Faaliyetlerin neyi nasıl yaptığı bellidir. Dolayısıyla, organizasyon tarafından bir değişime karar verildiğinde, en uygun başlangıç yeri faaliyetlerdir.
- **Faaliyetler Mamul Maliyetinin Belirlenmesi Hususunda Doğruluk Derecesini Arttırır:** Geleneksel maliyetleme sistemleri, ürün maliyetine dolaylı olarak katılan genel üretim maliyetlerini, direkt işçilik saati, makine saati vs. gibi dağıtım anahtarlarıyla dağıtarak mamul maliyetini oluşturuyordu. Ancak tüm mamullerin seçilen bu tek dağıtım anahtarları yardımıyla dağıtımın yapılması, ürün maliyetinde ciddi çarpıklıklara neden oluyordu. Çünkü her ürün için sarf edilmiş makine saati, direkt işçilik saati vb. aynı olmayabilir. Diğer taraftan, faaliyetlere dayalı bir sistemde ise, tüketilen kaynakların maliyetleri faaliyetlere aktarılırken ve sonrasında faaliyetlerin maliyetleri ürünlere aktarılırken kaynakların kullanımı temel alınmamaktadır. Yani, bu sistemde önemli olan, faaliyetlerin kaynakları ve ürünlerinde faaliyetleri ne kadar tüketmiş olduklarıdır.
- **Faaliyetler Sürekli Gelişmeyi Tamamlar:** Faaliyetler, üretim sürecinin başlangıcını ve maliyetlerin temelini oluşturur. Faaliyetlerin analiz edilmesi ile, katma değer yaratan faaliyetler geliştirilir, katma değeri olmayan faaliyetler ise ortadan kaldırılır. İşletme içindeki israfın önlenmesi, sürekli gelişmenin temelini oluşturur. Yöneticiler tarafından maliyetler ve dolayısıyla faaliyetler üzerinde yoğunlaşılması, hem kaynakların en uygun biçimde kullanılmasına olanak sağlar hem de gelişimi sürekli kılar.
- **Faaliyetler, Maliyet Etkenlerine –taşıyıcılarına- Dikkati Çeker:** Faaliyetler, yöneticilerin dikkatini maliyetleri taşıyan faktörlere ve aynı zamanda, faaliyetlerin yapılmasına gereksinim duyulan alanlara çeker (Brimson ve Burtha, 1992; 15).

- **Faaliyetler, Finansal ve Finansal Olmayan Başarı Ölçülerini Bütünleştirir:** Faaliyetlerin başarı ölçüleri, faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde kullanılması ve kaynak tüketmesidir. Tabii bununla beraber; verimsiz, değer katmayan faaliyetlerin belirlenmesi de, bu başarı ölçüsünü oluşturur. İşletmeler üretimdeki gecikmeyi, israfa neden olan faktörleri belirleyebildikleri takdirde, pazardaki rekabet gücünü arttırabilir. Bu analiz ile ürünlerin, markaların, müşterilerin, faaliyetlerin, satış bölgelerinin ve dağıtım kanallarının ne ölçüde gelir getirdiği ve ne ölçüde kaynak tükettiği tespit edilebilmektedir.
- **Faaliyetler Karşılıklı Bağımlılığa Dikkati Çeker:** Faaliyetler birbirleriyle zincirleme bir ilişki içerisindedir. Her faaliyet birbirini takip eder ve böylelikle aralarında bir bağ oluşur. Bu bakış açısı faaliyetlerin temel nedenlerinin belirlenmesine yardımcı olur (Gündüz, 1997;75).
- **Faaliyetler; Planlamayı, Kontrolü ve Karar Destek Sistemini Birbirine Bağlar:** Kontrol ve planlama; işletmedeki geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi veya sağlıklı karar alabilmesi için birbirleriyle bağlantılı olması gerekir. Bu bilgi akışını sağlayan en iyi sistem ise faaliyete dayalı maliyetleme sistemidir. Bu yönetim yaklaşımında, işletmenin karar destek sistemi ve maliyet yönetimi, faaliyetlere dayalı olacaktır. Bir faaliyetin maliyetinin belirlenmesi; planlama ve bütçelemeye kendilerine büyük ölçüde yardımcı olacaktır (Gündüz, 1997; 76).
- **Faaliyetler, Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumludur:** Toplam Kalite Yönetimi; ürünün üretim aşamasında hatasız üretim noktasına ulaşmak için uyumsuzlukları yok etmek amacını taşıyan bir sistemdir. İşletme bu sistemle beraber, bünyesinde yaptığı değişimlerle büyük bir yapılanma içerisine girer. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde ise, katma değeri olan ve olmayan maliyetler ayıklanarak, istenen kalite seviyesine ulaşılır. Aynı zamanda bu sistemlerde, faaliyetlerin temel nedenlerine –maliyet taşıyıcılarına- dikkat çekilir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi ve faaliyete dayalı maliyetleme sistemi birbirleriyle bağlantılı olarak çalışır. Yani kaliteli bir ürün, katma değer taşıyan faaliyetlerin birlikte yürütülmesi ile elde edilir.

Karcioğlu'na göre toplām kalite yönetimi (Karcioğlu, 2001, 11);

“Bir rgtteki değişik grupların müşteri tatminini de göz önünde tutarak; pazarlama, mühendislik üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek amacıyla; kalite geliştirme, kalite koruma ve kalite iyileştirme çabalarını birleştiren etkili bir sistemdir.”

Toplam kalite yönetimi müşteri memnuniyetinin artmasına dikkat çeken ve sürekli gelişen bir uygulamadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme toplam kalite yönetiminin uygulanmasında temel faktördür. Toplam kalite yönetiminin uygulaması ile birlikte , katma değer yaratan faaliyetler tarafından örgütsel faaliyetler, iş süreçleri için bağlayıcı faaliyetler, kalite maliyetlerini değerlendirme (nleme, değer biçme ve eksiklik), müşteri anlayışının önemini belirleme son derece kolaylaşmıştır. Müşterilere rn ve hizmet temininde önemli bir adım olan katma değer faaliyeti için müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, hammaddeleri değerliştirmek ve geliştirmek gereklidir ve müşteriler bu katma değerini ödemek için razı olacaklardır. Eğer faaliyetin bir katma değer olmadığı belirlenirse; faaliyet azaltılması, faaliyet elemesi, faaliyet paylaşımı ve faaliyet seçimi olmak üzere dört yöntem kullanılacaktır.

Örneğin; işletme dışından gelen bir “hammaddeyi inceleme” faaliyeti, tedarikçilerin belirlenen niteliklere uymamaları nedeniyle yapılır. Bu inceleme faaliyetinin temelini oluşturur. Hammaddedi gönderen bir işletme, daha önce, hatasız hammadde gönderen bir işletme olarak belgelenmişse, bu durumda, “hammaddenin incelenmesi” faaliyetinin yapılmasına gerek kalmayacaktır. Bu maliyet taşıyıcısının –etkeninin- sorumluluğu, satın alma bölümünün çalışma alanına girmektedir. Bir işletmeden hammadde satın alınmasının nedeni, bu işletmenin düşük fiyat teklifinde bulunmuş olmasına dayanabilir. Durum daha ayrıntılı olarak incelendiğinde, hammadde inceleme faaliyetine ilişkin gider bütçesinin, kalite kontrol bölümünce hazırlanığı, oysa, bütçenin maliyet taşıyıcısının –etkeninin- satın alma bölümünün sorumluluğuunda olduğu anlaşılır. Bu gibi durumla karşılaşan ve faaliyetlere dayalı maliyet sistemini uygulayan işletmeler, toplam maliyetlerinin %30-35'inin katma değer olmayan faaliyetlerden kaynaklandığını; katma değer olmayan bu faaliyetlere ilişkin

maliyetlerin çoğunun da, kaliteli bir ürün üretilmesi için belirlenen niteliklere ve kurallara uyulmaması sonucu oluştuğunu belirlemişlerdir (Pryor,1991; 3).

- **Her Bir Faaliyetle İlgili Maliyetlerin Ortaya Çıkarılmasını Hedeflemektedir:** FTM sistemi sadece mamul maliyetlerinin değil, ayrıca her faaliyetin maliyetini ortaya çıkarılmasını ve ayrı ayrı görülmesini hedeflemektedir. Dolayısıyla sistem, nelerin faaliyetleri oluşturduğunu ve hangi faaliyetlerin maliyetlere neden olduğunu tanımlamak suretiyle, bir işletmenin kendi geleceğini ve kendi maliyetlerini kontrol altına almasına imkan sağlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak, işletme yönetimi, dikkatlerini daha karlı mamul ve süreçler üzerinde yoğunlaştırabilmektedir (Troxel ve Weber, 1990; 14).
- **Yönetim Kararlarının Alınmasında Maliyet-Yönetim Muhasebe Sistemine Yardımcı Olmaktadır:** Yöneticiler sınırlı kaynakların mamullere nasıl paylaşılacağı, bir mamul hattının üretimine ne zaman son verileceği ve faaliyetlerin planlanması gibi yönetsel kararların verilmesinde maliyet muhasebesinin eksikliklerini azaltmaktadır.

1.2.8. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Yetersizlikleri

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi işletme içinde karşılaşılan sorunlar ele alındığında, tabii ki tüm sorunların çözümü için yeterli değildir. Belli konularda eleştirilen yönleri de vardır. FTM sistemine yönelik dile getirilen bu eleştirileri şu şekilde anlatabiliriz:

- FTM sisteminin en çok eleştirilen yönlerinden biri, çok karmaşık olduğu ve uygulamada sorunlarla karşılaşılmasıdır. Sistemin işletmedeki kurulma sürecinde; verilere ulaşmadaki zorluk, sistemin tasarlanması, uygulanması ve kullanılması, yeni bir sistemin işletmeye benimsetilmesinde bir maliyet unsurudur. Ancak bilgisayarların etkin olarak kullanıldığı günümüzde, sistemin bilgisayar destekli olması, teknik açıdan bu eksikliği giderebilir. Dolayısıyla sistemin uygulama aşamasına geçmeden önce sistemin işletmeye getireceği fayda ve zararların iyi belirlenmesi gerekir. Eğer elde edilen sonuçlar mevcut

sistemin sonuçlarından büyük oranda farklı değilse FTM sisteminden faydalanmak anlamlı değildir.

- Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin faaliyetlerin maliyetlerinin belirlenmesi hususunda çok karmaşık bir yapı içermesidir. Kullanılan dağıtım anahtarlarının belirlenmesi, bunların sayısı, yapılacak olan analizi de zorlaştıracaktır. Dolayısıyla bu uygulamanın yöneticiler tarafından kavranması da sıkıntı oluşturabiliyor.
- Sistemle ilgili önemli maliyetlerden biri de ölçme maliyetleridir. Birim maliyetlerin saptanması için çok sayıda ölçüm sayısının kullanılması ve bunların raporlanması, işletme için büyük bir külfet oluşturur. Bu sebeple faaliyet tabanlı maliyet sisteminin kullanılabilmesi işletmeler, otomasyon teknolojilerine sahip işletmelerdir. Farklı nitelikte ve farklı süreçlere sahip ürünler üreten, teknolojiyle iç içe kendini devamlı rekabet süreci içerisinde gören ve hareket eden işletmeler, bu sistemi kullanarak sektörde fark yaratabilirler. Bununla birlikte teknolojik altyapısı pek fazla olmayan, daha küçük çaptaki işletmeler ise, bir yada iki faaliyet merkezi ile sistemi sınırlandırarak, bu sistemden faydalanmaya çalışılır. Kullanmış oldukları bu sisteme “kısmi faaliyet tabanlı maliyet sistemi” denilebilir.
- Bununla birlikte sistem; kaynakların %100 kullanıldığını varsayması, sistemin kuruluşu, yönetimi ve bakımının pahalı olması, birim maliyetlerin düzenli olarak güncellenmesi sorunu sistem için yöneltilen diğer eleştirilerdendir.
- Sistemle ilgili analizin başlangıçta iyi ve sağlıklı bir şekilde yapılmaması ve neticede işletmeye olan katkılarının ne olacağının saptanamaması durumunda personelin motivasyonu tam anlamıyla sağlanamaz. Ve sistemin yeni olması dolayısıyla bu anlayışa ve yeniliğe de direnme olacaktır.
- Sistem denetim ücretleri, yöneticilerin aylıkları ve yönetim kurulu giderleri gibi bazı maliyetleri yüklemeye, klasik maliyetleme yönetiminden daha iyi sonuç vermemektedir (Susmuş, 1996; 22).

Ayrıca FTM sisteminin, geleneksel maliyet sisteminin biraz geliştirilmiş şekli olduğu ve böyle bir sistemin kurulması yerine, mevcut sistemin daha fazla dağıtım anahtarlarıyla çeşitlendirilebileceği görüşü de ayrı bir eleştiri noktasıdır.

1.3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi İle Geleneksel Maliyetleme Sistemi Arasındaki Farklar

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile geleneksel maliyetleme sistemi arasında bazı farklılıklar Gündüz (1992), Karcıoğlu (2001) ve Büyükmirza (2003) 'nın çalışmalarında bahsettikleri gibi, genel olarak şu şekilde açıklayabiliriz:

- Endirekt maliyetler genellikle üretilen birim sayısına orantılı olarak tüketilmediğinden, geleneksel maliyetleme sistemini kullanan işletmeler faaliyetlerin bilgilerini ve maliyetlerini yanlış raporlarlar ve sistemden elde edilen maliyet bilgileri gerçeği yansıtmayacaktır. Çünkü ürünler birçok destek kaynağını üretim miktarı ile doğru orantılı olarak tüketmemektedir. İstenilen raporların elde edilememesinden dolayı da verilen kararlarda ciddi hatalar yapılabilir.
- Geleneksel maliyet sistemi, kullanılan kaynakları etkileyen tek faktörün üretim hacmi olduğunu (yani, ne kadar fazla birim üretilirse o kadar fazla üretim maliyetine katlanılacağını) kabul eder. FDM ise, kaynak kullanımının çok sayıda nedeninin bulunduğunu ve bunlardan birisinin üretim hacmi olduğunu ifade etmektedir.
- Birbirinden farklı ürün üreten işletmeler, ürünlerin farklı özelliklerine göre faaliyetlerden farklı şekillerde ve farklı oranlarda faydalanırlar. Üretilen ürünler ve miktarları da arttıkça, kullanılan kaynak miktarı da artmaktadır. Bu da birime dayalı ürün maliyeti hesaplayan geleneksel maliyetleme sisteminin raporladığı ürün maliyetlerinin, çarpık olması sonucunu doğurmaktadır. Ancak faaliyete dayalı maliyetleme sisteminde ise, her faaliyet ve faaliyet içerisindeki maliyet havuzları için uygun maliyet taşıyıcıları tespit edilerek, bu havuzlarda biriken giderler uygun maliyet taşıyıcıları aracılığı ile mamullere yüklenir. Ayrıca bu aşamada maliyet havuzları sayısı bakımından da farklılık olmaktadır. Geleneksel maliyetleme sisteminde yalnızca bir maliyet havuzu

bulunurken, faaliyet dayalı maliyetleme sisteminde çok sayıda maliyet havuzu yer almaktadır.

- Geleneksel maliyetleme sistemleri, üretilen ürünlerin birimleri üzerinden yoğunlaşır. Bu sistemlerde her birim ürünün kaynakları eşit olarak tükettiği kabul edilerek, genel üretim giderleri yüklenir. Ancak faaliyete dayalı maliyetleme sistemi, maliyetleri aktarmak için kullanılan maliyet taşıyıcılarının –etkenlerinin- çeşidi olarak da farklılık gösterir. Faaliyetlere dayalı maliyetleme sistemi dağıtım ölçüsü olarak direkt işçilik saati veya makine saati değil, ürünün birim düzeyindeki özellikleriyle ilgili olmayan maliyet taşıyıcılarını kullanır. Hazırlama süresi, hazırlama sayısı, parçalama sayısı, verilen sipariş sayısı ve yükleme sayısı, faaliyetlere dayalı maliyet sisteminde kullanılabilecek maliyet taşıyıcıları –etkenleri- için sadece birkaç örnektir.
- Gelişen teknolojiyle birlikte üretim işletmelerinin otomasyona yönelmesiyle birlikte, üretim aşamasında oluşan genel üretim maliyetlerinin payını arttırmış ve direkt işçiliğin bir üretim faktörü olarak önemini azaltmıştır. Yani, üretim ortamında genel üretim maliyetlerinin payı önemli oranda artarken, direkt işçilik maliyetleri de önemli oranda azalmaktadır.

BÖLÜM 2. BANKACILIKTA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ VE UYGULAMASI

2.1. Giriş

Bankacılık endüstrisi açısından kısıtlama dönemi olarak bilinen 1980lerde rekabet artmaya başlamış ve bu rekabet 1990larda da devam etmiştir. 1980 ve 1990'lı yıllarda konular; toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti, fiyat, kalite ve zaman, teknoloji, pazarın küreselleşmesi, sermaye ve pazarların elverişliliği ve son olarak da faaliyet tabanlı maliyetleme üzerinde yoğunlaşmıştır.

Rekabetin artışı ve istihdamın azalmasıyla birlikte faaliyetlerde verimliliğin sağlanmasına yönelik olarak bankacılıkta maliyet muhasebesi uygulamalarına ilgi doğmuştur. Gerek karı maksimize etmek, gerekse düşük fiyat yoluyla rekabet avantajı sağlamak için maliyet muhasebesinden faydalanılmaya başlanmıştır. Kar maksimizasyonu, sağlanan rekabet avantajı, hatta maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılarak yapılan bütçe tahminlerinin kontrol aracı olması sebebiyle maliyet muhasebesi bankacılıkta daha önemli bir yere gelmiştir.

Stratejik iş birimlerine ayrılan her bir banka faaliyetinin ayrı ayrı getirisinin ve götürüsünün hesaplanması, yabancı kaynakların etkinliğinin ölçülmesi, her faaliyetin maliyetinin hesaplanması, şube getiri ve götürülerinin tespit edilmesi, faaliyetlerde kullanılan mevcut metotların etüt edilmesi ve gerektiğinde en kârlı metodun seçilmesi, kârlılık, maliyet ve faaliyet verimliliklerinin çeşitli faaliyet dönemlerinde süreç içerisinde izlenmesi kurulacak maliyet muhasebesi düzeni içerisinde mümkün olur. Görülüyor ki, maliyet muhasebesinin sağladığı en önemli fayda; banka yöneticilerinin faaliyetlerin gidişinden zamanında bilgi sahibi olmalarıdır. Yöneticiler ancak bu sayede gerekli gördükleri zamanda gerekli gördükleri yerlere müdahale edebilirler.

Son yıllarda bankalarda maliyet muhasebesi düzeni uygulanması bir tercih olmaktan çıkıp kaçınılmaz bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bunun başlıca iki sebebi kâr marjlarının azalması ve yeni hizmetlerin ortaya çıkmasıdır.

Bilindiği üzere bankaların en önemli fonksiyonu tasarruf kabul etmek ve havuzda topladıkları fonları plase etmektir. Piyasanın bazı dönemlerinde fon talebi yükselmesi kısa ve uzun dönem faizlerinin önemli ölçüde artması, bununla paralel olarak da bankaların plasman gelirlerinin artmasıdır. Bu artış banka üretiminin hammaddesini oluşturan banka kaynaklarının daha yüksek bir hızla artmasına sebep olur ki bu da kâr marjının azalmasıdır. Gün geçtikçe kızışan rekabet koşullarında daha da daralan kâr marjlarından maksimum faydayı sağlamak ancak verimli bir maliyet muhasebesi çalışması sonucu olur.

Azalan kâr marjları sonucu olarak bankalar kâr getirecek farklı ve yeni hizmetlere yönelmektedirler. Telefon bankacılığı, internet bankacılığı, bireysel bankacılık son yıllarda banka faaliyetleri yelpazesine eklenen yeni hizmetlerdendir. Bu hizmetlerin banka işletmesine kâr getirmesi düşünülüyorsa anlamlı ve detaylı maliyet bilgileri göz önünde bulundurularak fiyatlandırılırlar.

Maliyet muhasebesini sadece kâr getiren imajıyla sınırlandırmak da doğru olmaz. Maliyet muhasebesi banka işletmelerinde iktisadîlik kontrolü sağlayarak faaliyet dönemlerince yahut işletmeler arası karşılaştırma yapmaya olanak tanır. Faaliyetler kontrol edildiği gibi işletmenin en uygun biçimde organize edilip edilmediği de tespit edilir. Örneğin kullanılan kaynakların maliyetlere etkisi, fazla işgücünün maliyetleri göz önünde tutularak gerekli düzenlemelere gidilir. Maliyet muhasebesinin fiyat politikalarının belirlenmesinde de önemli rolü vardır. Faaliyet fiyatlarının taban fiyatları belirlenir, rekabet, dış çevre, işletme strateji ve politikaları da göz önünde bulundurularak izlenecek fiyat politikası belirlenir. Maliyet muhasebesi ayrıca maliyetler ve gelirler arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi hedefler. Etkin bir maliyet muhasebesi uygulanması durumunda belirli dönemlere ait sağlıklı tahminler yapılmasını sağlar ve belirli bir zaman dilimi içindeki başarı durumu hakkında yöneticilere bilgi verir.

2.2. Bankacılıktaki Hızlı Değişim

Bankacılık sektöründe iş süreçleri değişen müşteri istekleri ve ürünlere uyum sağlayabilmek için her geçen gün karmaşık bir hal almaktadır (Swain ve Gladwin, 1998; 1). Ticari bankacılık sektörü yapısı itibariyle bu değişimin en yoğun hissedildiği alanlardan birisidir. Sektörün içinde bulunduğu çevre, sektörde sunulan hizmetler ve

yapılan işlemler hızlı bir şekilde değişmektedir. Çok sayıda ülkede ekonomik düzenlemeler, teknolojik ilerlemelerin, yeni finansal araç ve kurumların, finansal hareketlerin uluslararasılaşmasının önünü açmakta ve bu durum müşterilerinin talep ettiği hizmetleri değiştirmektedir. (Atış, 2000; 95)

Bankalar yıllar boyunca devlet kontrolünde olmuş, gerek büyüme kararlarında gerekse yönetimlerinin risk üstlenme konusunda serbest olamamışlar ve piyasaya giriş engellerinin bulunması nedeniyle de, hemen her ülkede yasal düzenlemelerin konusu olmuşlardır. Nispeten güvenli bir ortam içerisinde faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.

Bankalarda maliyet konusu 1930'lu yıllardan günümüze kadar uzanır. 1960'lı yıllardan bu yana ise organizasyonları bir sanayi hattı gibi düşünmeye başlamışlar ve çeşitli bölümler ve ürün hatlarının kara katkısını hep ölçmeye çalışmışlardır. Şubeler, hizmet kanalları ve çeşitli birimler hep bu karlılık çalışmalarının konusu olmuşlardır.

Yıllar geçtikçe bankacılık sektörünün içinde bulunduğu çevre, sunduğu hizmetler ve yaptığı operasyonel işlemler hızla değişmektedir. Bu değişiklikler bankaları, karlılıklarını ve maliyetlerin nasıl oluştuğunu daha iyi anlayabilmek için, işletmelerini ve sundukları ürünleri daha iyi anlamaya zorlamaktadır.

2.3. Banka Türleri

Banka; halktan topladığı ya da kendi sahip olduğu paraları kredi olarak kullandıran ve para akışına aracılık eden anonim şirket şeklinde kurulmuş olan iktisadi işletmelerdir. Sistemdeki banka gruplarını kesin çizgilerle birbirinden ayıramayız. T.C. Merkez Bankası hariç olmak üzere diğer bankaların fonksiyonları bazı yönlerden birbirine karışmıştır. Türk banka sisteminde yer alan bankaları şu şekilde gösterebiliriz:

Tablo 1. Banka Türleri

Tüm Bankalar					
	Mevduat Bankaları				
		Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları			
		Özel Sermayeli Mevduat Bankaları			
		Tasarruf Mevduatı Sig. Fon. Devr. Bankalar			
		Yabancı Bankalar			
			Yabancı Bankalar		
			Türkiye'de Şube Açan Yabancı Bankalar		
	Katılım Bankaları				
	Kalkınma ve Yatırım Bankaları				

Mevduat Bankaları : Kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini temsil eder. Mevduat bankaları 4 çeşittir.

- Kamusal Sermayeli Mevduat bankaları (T.C. Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası A.Ş., Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.)
- Özel Sermayeli Mevduat Bankaları (Anadolubank A.Ş. Türkiye İş Bankası A.Ş., Denizbank A.Ş. vb.)
- Tasarruf Mevduatı Sig. Fon. Devr. Bankalar (Pamukbank T.A.Ş. vb.)
- Yabancı Bankalar
 - o Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Bankalar (Arap Türk Bankası A.Ş., HSBC Bank A.Ş., BankEuropa Bankası A.Ş. vb.)
 - o Türkiye'de Şube Açan Yabancı Bankalar (Abn Amro Bank N.V., Citibank N.A., JPMorgan Chase Bank vb.)

Katılım Bankaları: Özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini temsil eder. Katılım bankalarına örnek olarak; Albaraka Türk, Bank Asya vb. gösterilebilir.

Kalkınma ve Yatırım Bankaları: Mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevi yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini temsil eder. Bu tür bankalara; Türkiye İhracat Kredi Bankası, İller Bankası, Türkiye Kalkınma Bankası vb. örneklerdir.

Mali piyasalarda faaliyet gösteren bankaları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Sermaye yapılarına göre; Kamu ve özel bankalar, verdikleri hizmete göre; ihtisas bankaları, universal bankalar, işlemlerin hacmine göre; perakende ve toptancı bankalar, finanse ettikleri sektöre göre; ziraat, konut, vs. bankaları, mevduat kabul edip etmemelerine veya sermaye piyasasında faaliyet gösterip göstermediklerine göre; ticaret ve yatırım bankaları diye ikiye ayrılırlar (Öner, 2001; 8)

Çalışmamızda ele aldığımız ve bireysel kredi uygulamasına tabi tuttuğumuz banka türü ise; hem kurumsal hem de bireysel olarak müşterilere hizmet veren özel bir banka şubesidir.

2.4. BASEL

Gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkeler için ekonomini dinamosu olarak kabul edilen KOBİ'lere büyük ihtiyaç vardır. Özellikle belli dönemlerde ciddi ekonomik dalgalanmalar ve hatta krizler geçiren ülkemizde, değişen konjoktüre kolayca adapte olabilen KOBİ'lerin varlığının olması onları daha da önemli bir hale getirmektedir.

KOBİ'ler gelişmiş veya gelişmekte olan tüm ekonomilerde ve ülkemizde önemli bir yere sahiptir. Ekonomideki istihdam yaratma gücü, değişimlere hızla uyum sağlamaları, girişimciliği teşvik etmeleri, büyük işletmelere ara mal temin etmeleri KOBİ'leri önemli kılan etkenlerdendir. Uluslararası ekonomik ilişkilerde yaşanan gelişmeler, rekabet koşullarındaki hızlı değişme, teknoloji alanındaki yenilikler yanında ekonomik faaliyeti düzenleyen kurallardaki değişimler KOBİ'lerin performansını etkilemektedir. Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeler (KOBİ), ekonomik yapıları ne kadar farklı olursa olsun hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde önem taşımaktadır. Bu önem özellikle Türkiye gibi zaman zaman ekonomik krizlerle karşı karşıya gelen ülkeler için daha da artmaktadır.

Rekabetin ve değişikliğin çok yoğun yaşandığı günümüzde, istihdamın ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlayabilen yapılarıyla ekonomilerde önemli yer tutmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin %99,5'i, istihdamın %64'ü, katma değer %36'sı KOBİ'lere ait (Uz ve Diğ., 2004; 1) olması, piyasada KOBİ'lerin ne kadar önem taşıdığına bir göstergesidir. Son dönemde uluslararası finans sisteminde yoğun olarak tartışılmakta olan Basel II düzenlemesi dolaylı olarak KOBİ'leri çok yakından ilgilendirmektedir.

BIS (Bank for International Settlements); ülkelerin merkez bankalarının biraraya gelerek oluşturdukları uluslararası bir kuruluştur. Bankaların dünya çapında ortak standartlarda çalışmasını sağlamak üzere, 1974 yılında BIS bünyesinde "Basel Komitesi" oluşturulmuştur.

Basel komitesi tarafından 1988'de yayınlanan "Basel I Standartları" ile bankaların uymaları gereken çalışma kriterleri belirlenmiş ve bankaların krizlere karşı dayanıklılığını arttırmak üzere, banka sermayelerinin, riskli aktiflere oranının yüzde 8'den az olamayacağını ifade eden sermaye yeterlilik rasyosu getirilmiştir. Zamanla mali piyasaların, daha da gelişmesi ve işlemlerin karmaşıklaşması sonucu, Basel I kriterlerinin yetersiz kaldığı görülmüş ve yeni standartlar için çalışma başlatılmıştır (Uz ve diğ., 2004; II). Basel I'in eksiklikleri:

- Sermaye yeterliliği hesaplanmasına esas teşkil eden risk ölçütlerinin yeterli olmaması ve sadece kredi riskinin tanımlanması,
- Elde tutulan varlıkların piyasa değerleri yerine muhasebe değerlerini esas alması ve finansal kurumlar arasında hassas bir ayırım yapmaması
- Finansal piyasalardaki fiyat dalgalanmalarını yeterince dikkate almaması.
- Bankaların portföy oluşturma davranışlarındaki farklılıkları gözetmemesi ve portföy içindeki risklerin netleştirilmesini hesaba katmaması,
- Kredilendirme uzman görüşleri ile yapıldığı için sonuçlar subjektif olmakta, bir uzmanca "kötü" bulunan firma diğer bir uzmanca "iyi" bulunabilmekte.
- Kredilendirme, taşınan risklerin sayısallaştırılmasına dayanmadığı için riskler fiyatlanamamakta ve riskleri yönetebilen iyi firmalar bunun avantajlarından yararlanamamakta,
- Farklı bankaların farklı değerlendirme kriterleri, bankacılık sektöründe ortak bir fiyatlamamanın oluşmasını engellemekte,
- Uygulanan risk ölçüm yönetiminin tüm bankalar tarafından kolaylıkla uygulanabilecek kadar basit olması nedeniyle, yeterince hassas bir risk ölçümü yapılamamaktadır.

Mevcut bu eksiklikler neticesinde "Basel II Standartları" ortaya çıkmıştır. Basel II olarak bilinen yeni taslak, eskisine göre çok daha kapsamlı risk tanımları, ölçüm yöntemleri ve risk hassasiyetine sahiptir. 26 Haziran 2004 tarihinde yayınlanan bu uzlaş, öncelikli olarak uluslararası bankacılık yapan finansal kurumlarının yeni sermaye standartları uygulamaya başlamasını öngörmekte, uluslararası faaliyet

gösteren bankaların varlıkları ile tuttıkları sermaye arasında risk esasına dayalı bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Ancak, finansal piyasalardaki entegrasyonun son yıllardaki hızlı gelişimi ve hemen hemen tüm finansal kurumlar faaliyetlerinin önemli bir kısmını uluslararası faaliyetler olarak tanımlanabileceği düşünülürse, ülkemizde faaliyet gösteren bankalar için de Basel II standartlarının uygulamaya konma tarihi çok uzakta değildi (Teker, Bolgün ve Akçay, 2005; 44) ve neticede 2007 yılı başından itibaren Türkiye’de de bu sistem uygulanmaya başlanması planlanmaktadır. Finansal sistemde güven ve sağlamlık sağlamak, rekabet eşitliğini arttırmak, riskin ele alınmasında daha kapsamlı ve risk odaklı bir yaklaşımı benimseyen bu uzlaşma ile , uluslar arası faaliyet gösteren bankaların varlıkları ile tuttıkları sermaye arasında risk esasına dayalı bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu sayılanlar dışında genel olarak Basel II (Uyar ve Aygören, 2006; 54):

- Mevcut risklerin her bir işletme için ayrı ayrı ve daha iyi ölçülmesi,
- Bankacılık sektöründe üst yönetime daha büyük sorumluluk yüklenmesi,
- İşletmelerin ve bankaların finansal tablolarının güvenilir bir şekilde kamuya açıklanması,
- Tüm bankacılık sisteminin ve sermaye piyasalarının daha sağlam zemine oturtulması, daha rekabete dayalı ve daha istikrarlı hale getirilmesi amaçlanmıştır.

Basel II ile birlikte, riskin ölçümü iki ana unsura dayanmaktadır; kredi kullanan firmanın risk seviyesi ve kredi işleminin risk seviyesi. Kredi kullananın riski, firmanın finansal verileri (bilanço, gelir tablosu vb.) ile niteliksel faktörlerinin (yönetici ve ortakların geçmişi, yönetim ve organizasyon yapısı, ithalat-ihracat pazar payı vb.) değerlendirilmesi sonucu tespit edilen “firma derecelendirme notu” ile ifade edilmektedir.

Basel II standardı; üç temel yapı taşı üzerine oturtulmuştur.

- Minimum sermaye gereksinimi
- Sermaye yeterliliği denetimi
- Piyasa disiplini.

Bunlarla beraber Basel II sermaye standardı, bankacılık risklerinin üç ana grup altında toplanarak ölçülmesini ve bu riskleri karşılayacak kadar ekonomik sermaye tutulmasını öngörmektedir. Bu bankacılık riskleri; kredi, piyasa ve operasyonel risktir.

Basel II sermaye yeterliliği standardı genel olarak bankalarda taşınan risklerin en doğru ve piyasa değişimlerine en hassas şekilde ölçülmesi ve risk yönetimi sürecinde kullanılmasını amaçlamaktadır. Bu amaca uygun olarak, bankalar daha basit ve standart yöntemlerle risk ölçümlerinden, daha detaylı ve hassas risk ölçümlerine yöneldikçe, alınan riskleri daha doğru tanımlama, ölçebilme ve yönetebilme yeteneğine sahip olacaklardır. Bankaların sermaye yeterliliği standartlarını yeniden belirleyen ve risk yönetimini ön plana çıkaran Basel II düzenlemesi ile birlikte bankaların davranışını etkileyecek olan yeni risk yönetimi anlayışı kredi müşterilerine de yansıtacaktır.

Finansal istikrarın sağlanabilmesinde, düzenleme ve denetim otoriteleriyle bankalar arasında işbirliği ya da ortaklığı şeklinde daha yakın bir çalışma sürecini olması gerekmektedir. Buradaki amaç; ülke çıkarlarının korunması, istikrarın sürdürülmesi ve iyileştirilmesidir. Bu çerçeveden bakıldığında Basel II; denetim otoritesinin üstlenmiş olduğu kamusal ve sosyal sorumluluk çerçevesinde, bankaların varlıklarının doğası gereği üstlenmiş oldukları riskleri en iyi şekilde yönetme çabaları ve ekonomik faaliyetlere, büyümeye ve kalkınmaya katkıları arasında optimum bir dengenin kurulmasını zorunlu kılmaktadır.

Ülkemizde Basel II ile birlikte, kredinin subjektif yöntemlerle “iyi” veya “kötü” kredi olarak belirlenmesi sürecinden, kredinin çeşitli unsurları ile “çok riskli” veya “az riskli” olduğunun belirlenmesi sürecine girilecek, fiyatlamanın buna göre yapılması kaçınılmaz olacaktır. Bu risk odaklı kredi fiyatlaması KOBİ'lerin kullanacakları kredilerin miktarlarını/fiyatlarını olumlu/olumsuz yönde etkileyebilecektir. Kullandırılan kredinin türünden vadesine, teminatından firma kredi notuna kadar çeşitli kriterler firmaların kullanacakları kredilerin fiyatına yansıtacaktır.

2.4.1. Etkileri

BASEL II kriterlerinin uygulanmaya başlanması ile, firmanın ve kullanılacak kredinin risk seviyesi, doğrudan kredi maliyetini etkileyecektir. Kredi verilen firmanın

derecelendirme notu düştükçe, banka hem daha çok risk alacak, hem karşılık olarak daha çok sermaye tutacak ve dolayısıyla daha çok kaynağını getiriden mahrum bırakacaktır. Bu durumda firmalara kullanılacak kredilerin maliyetleri artacaktır.

Bağımsız derecelendirme kuruluşları ile bankalar tarafından derecelendirmeye tabi tutulacak olan KOBİ'lerin ele alınacak özelliklerinin başında, işletme sermayesi gelmektedir. Güçlü sermaye yapısına sahip KOBİ'lere verilecek kredilerin maliyetleri daha düşük olacaktır. İyi yönetilen ve esas faaliyet konularına yoğunlaşma, iyi finanse edilmiş olunması, finansal verilerde şeffaflık gösterme ve güvenilirlik temin etme, Basel II'nin öngördüğü teminatlara uyum sağlanması, söz konusu kuruluşlardan not almak için hazırlıklı olma ve iyi not almak için sermaye yapılarını güçlendirme, kurumsal yönetim kültürünün tüm çalışanlara yerleştirilmesi. Basel II'nin KOBİ'ler de göstermiş olduğu etkilerdendir.

Bankalar Basel II standartları ile kredi talebinde bulunan kuruluşları 2 gruba böleceklerdir. Bir bankadan kullanılan kredi tutarı 1 milyon Euro'nun altında olanlar perakende portföyünde ve 1 milyon Euro'nun üzerinde bulunanlar kurumsal portföyde değerlendirilecektir.

Tablo 2. KOBİ'lerin Sınıflandırması

Kredi Tutarı	Yıllık Satış Cirosu	Sınıflandırma
Krd. Miktarı < 1.000.000 Euro	Ciro < 50.000.000 Euro	Perakende
Krd. Miktarı > 1.000.000 Euro	Ciro < 50.000.000 Euro	Kurumsal
Krd. Miktarı < 1.000.000 Euro	Ciro > 50.000.000 Euro	Kurumsal
Krd. Miktarı > 1.000.000 Euro	Ciro > 50.000.000 Euro	Kurumsal

Kaynak : (www.atonet.org.tr, 33)

Basel II ile birlikte bankaların kredi kullanırken bu kredinin firmaya yansıtılacağı maliyeti hesaplamak için kullanacağı yöntemlerden biri olan Standart Yöntem altında, bankaların bir firmanın kredisi için ayrılması gereken sermayeyi tespit ederken firmayı “perakende” ya da “kurumsal” olarak sınıflandırması gerekmektedir. Bankalar kurumsal portföydeki firmalar için bağımsız uluslararası derecelendirme kuruluşları tarafından verilmiş notu ile belirlenen kredi değerliliğini kullanacaklardır. Perakende portföyde yer alan firmalar için ise herhangi bir dış derecelendirme notu söz konusu olmayıp, bu firmalara standart %75 risk ağırlığı uygulanacaktır (Uz ve diğ.,2004; 4).

Kurumlar için kullanılan farklı tanımlamalar, KOBİ'lerin farklı risk ağırlıklarına tabi tutulmalarına yol açmaktadır. Örneğin standart yaklaşımda perakende kredilerde % 75 risk ağırlığı verilirken, kurumsal krediler için ise risk ağırlığı işletmenin kredi notuna göre belirlenecektir.

Tablo 3. Firma Derecelendirme Notu

Derecelendirme Notu	Kredi Fazi Oranı (%)
AAA	15.00
AA	16.40
A	17.00
BBB	18.10
BB	19.25
B	20.50
CCC	22.00

Kaynak : (www.atonet.org.tr, 14)

Mevcut sistemde özel sektör firmalarına verilen kredi, risk yapısına bakılmaksızın mevcut teminat yapısına bakılarak değerlendirilirken; Basel II ' deki standart yöntem altında kurumsal portföydeki firmaların risk ağırlığı firmaların kredi notuna bağlanmıştır. “Geleneksel” yaklaşımda amaç “iyi kredi” vermektir. Bu sebeple her firma, piyasa konusunda tecrübeli uzmanlarca belirlenir, istihbaratı yapılır, eğer uygun bulunursa da kredi tahsis edilir. Bu krediler güvence için teminat altına alınır ve geri ödemeler izlenir. Böyle bir yapının risk odaklı olmaması nedeniyle, fiyatlama bankanın maliyetinin üzerine bir kar payı koyması yoluyla yapılır. Basel II ile birlikte bu süreçten, kredinin çeşitli unsurları ile ne kadar riskli olduğunun belirlenmesi sürecine ve buna göre fiyatlama yapılmasına doğru bir geçiş yaşanmaya başlanmıştır. Yeni yaklaşımla “iyi” ya da “kötü kredi” değil “riskli” ya da “az riskli” tanımı kullanılmaya başlanmıştır. Firma “ rating” sistemi ile firmanın taşıdığı risk iyi analiz edilerek, firmanın taşıdığı riskler objektif olarak ölçülebilir ve doğru fiyatlama yapılabilir. Ayrıca bu durum, bankalar tarafında “ortak bir dil”in kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

Firmalar için “ortak bir dil” niteliğinde olan rating sistemi ile tanımlanan harf sisteminin anlam taşıyacağı özellikler şu şekildedir.

AAA : Borçlunun kredi yükümlülüklerini yerine getirme kapasitesi *mükemmel* olan firmalar bu tanıma girmektedir. Satış ve büyüme trendi sektör ortalamasının üzerinde

olup, yüksek likidite ve karlılığa sahip bilançosu güvenilirdir. Sahip olduğu rekabet gücü ile de sektörün lideridir.

AA : Borçlunun kredi yükümlülüklerini yerine getirme kapasitesi *çok iyi* olan firmalar bu tanıma girmektedir. Satış ve büyüme trendi sektör ortalamasının üzerinde olup, güvenilir bir bilanço ve istikrarlı bir kazanç yapısına sahiptir. Ekonomideki değişimler firmayı etkilememektedir.

A : Borçlunun kredi yükümlülüklerini yerine getirme istek ve kabiliyeti *iyi* olan firmalar bu tanıma girmektedir. Faaliyet geliri sektör ortalamalarıyla uyumlu olup, kısa dönemde borçlarını rahatlıkla ödeyebilme kapasitesine sahiptir. Rekabet gücü yerindedir.

BBB : Borçlunun kredi yükümlülüklerini yerine getirme istek ve kabiliyeti *yeterli* olan firmalar bu tanıma girmektedir. Satış ve büyüme trendi sektör ortalamasına yakın olup, normal koşullarda elde ettiği nakit yeterli ve istikrarlıdır. Piyasadaki rekabet gücü yeterli düzeydedir.

BB : Borçlunun kredi yükümlülüklerini yerine getirme kapasitesi *makul* düzeyde olan firmalar bu tanıma girmektedir. Satış ve büyüme trendi sektör ortalamasının altında olup, ekonomideki olumsuz değişimlerden firmanın performansı etkilenmektedir. Kısa dönemli ödemelerinde sorunlar yaşanabilmektedir.

B : Borçlunun kredi yükümlülüklerini yerine getirme kapasitesi *sınırlıdır* ve borçlunun yönetim tarafından özel olarak takibi gerekir. Satış ve büyüme trendi düşük olmakla birlikte, istikrarsız bir nakit akışına sahiptir. Sınırlı sayıda bir piyasa payına sahiptir ve rekabet gücü de tehdit altındadır.

C : Borçlunun kredi yükümlülüklerini yerine getirmesi *yetersiz* düzeyde olan firmalar bu tanıma girmektedir. Satış ve büyüme trendi düşük, kaynak arayışı içerisindedir. Borçların ödenmesinde sıkıntılar yaşanmakta, piyasa payı kaybedilmektedir.

Bankalar açısından sermaye yeterliliği hesaplanmasında özellikle standart yöntem için kabul gören teminat türleri, mevcut uygulamadaki teminat türlerinden de farklılık göstermektedir. Mevcut sistemde kullanılan teminat türleri; çek, senet, kefalet, ipotek,

işletme rehni iken, Basel II’de kullanılan teminatlar ise nakit, altın, hisse senedi, tahvil, yatırım fonu ve banka garantisi olarak yerini almıştır.

KOBİ’ler hem fiyatlama avantajlarından yararlanabilmek hem de banka kaynaklı fonlar bulabilmek için işletme faaliyetlerini kayıt altına almak, bu kayıtları da eksiksiz olarak paylaşmak durumunda kalacaktır.

Basel II ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, KOBİ’lerin şuan ki mevcut yapısından kurtularak bu geçiş sürecinden sağlıklı bir şekilde geçebilmeleri için önceden bazı önlemler almalı ve mevcut yapılarını değiştirme gayreti içerisinde olmalıdırlar. KOBİ’lerin yapması gerekenler; öz sermayelerini güçlendirmek, yeterli net işletme sermayesine sahip olmak, mali tablolar da şeffaflık sağlamak, kendi ana faaliyet konularında çalışmak, öngörülen teminat yapısına sahip olmak ve kayıt dışı işlemlerini kayıt altına almak olarak özetlenebilir.

2.5. Bankanın Maliyet Yapısı

Teknolojinin gelişmesi, bankaları, artan rekabet sonucu azalan kar marjlarına bir destek olarak, bankaların hizmet ağını geliştiren yeni hizmet alanlarına yönlendirmiştir. Bankaların piyasaya sunulmak üzere yeni ürünler geliştirmesini, devamlı olarak yeni alanlara ilişkin bilgilere sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır.

Piyasadaki yoğun rekabetle birlikte pazara yeni giren firmalar, Pazar payı kapmaya odaklanmış olabilirler ve bundan dolayı ürün ve hizmetleri daha düşük fiyatlarla sunabilirler. Bu yüzden, bu kuruluşlar müşteri taleplerini piyasanın kabul edebileceği fiyatlarla karşılamak için ihtiyaç duyulan maliyet düzeyinin ve bu maliyetlerin hizmet kalitesine etkilerinin farkında olmalıdırlar (Mabberley, 1992; 127).

Açıkça görülmektedir ki günümüzün sert rekabet koşullarında maliyet muhasebesi uygulamaları tüm işletmelerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de büyük önem arz etmektedir. Maliyet muhasebesi yardımıyla hesaplanan kıt kaynakların maliyetleri, izlenmesi gereken yöntem ve yönetim hakkında uyarıcı, yol gösterici bir rol üstlenmektedir.

Maliyet muhasebesi; bankacılık işlemleri, hizmetleri, ürünleri ya da fonksiyonlarının değişken ve sabit maliyetlerini kapsar. Bir banka, maliyet muhasebesini; çeşitli

örgütsel birimler, ürünler ya da hizmetlerin faaliyet giderlerini çeşitli ölçütlere göre dağıtmak için kullanabilir. Bankaların maliyet muhasebesi verilerine ihtiyaç duyma nedenleri biraz sadeleştirilerek, aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Falletti, 1992; 75).

- Fiyatlama kararları için birim maliyetleri hesaplamak ve
- Faaliyet giderlerinin karlılık ölçüm sistemlerindeki birimlere, ürünlere ya da müşteriler dağıtmak.

Fiyatların doğru şekilde saptanması, maliyetlerin doğru belirlenebilmesiyle çok yakından ilişkilidir. Müşterilerin sunulan hizmetin bedelini ödeyebileceği kanaatine vardırarak makul bir fiyat seviyesi için, doğru maliyet bilgisine sahip olmak; hem müşteri memnuniyetini hem de pazardaki rekabetimizi etkileyecek önemli bir adımdır. Fiyat saptama, bankanın hem fon sağlama hem de fon kullanımı için önemlidir. Örneğin; fon kullanımı bakımından krediler için fiyat saptama yöntemi, bir krediye ilişkin hem faiz oranı ve ücretleri gibi fon elde etme maliyetlerini, hem de kredi analizi, kredi tahsisi ve süre giden kredi işlem maliyetleri gibi fon kullanımına ilişkin maliyetleri kapsamalıdır. Fon kaynak fiyatlarının saptanması açısından baktığımızda ise örneğin; bir mevduata ödenecek faiz oranının saptanmasında, mevduatın kullanılabilir kısmı dikkate alınarak hesaplanan etkin faiz oranının, alternatif fon kaynaklarının etkin faiz oranlarını (örneğin , para piyasası faiz oranları) aşmayacak şekilde belirlendiği kesinlikle belirtilmelidir. Ayrıca mevduat hesabını tutmanın diğer maliyetleri ve mevduattan elde edilen ücretlerde dikkate alınmalıdır (Falletti, 1992;78).

Bankaların bu çok ürünlü doğası, girdi ve çıktılarının ne olduğu konusunda kesin bir tanımın yapılamaması; bankaların etkinliğinin ölçülmesine ilişkin çalışmalarda zorluklarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda bankacılık sektöründe birden çok ürün ve hizmet karma olarak üretilmesinin maliyetler açısından bakıldığında, büyük genel giderleri paylaşmakta olduklarıdır. Bu karma hizmetlerin diğer özelliklerinden de şu şekilde bahsedebiliriz:

- Banka hizmetleri nadiren bir diğerinden bağımsızdır.
- Banka ürünlerine olan müşteri talepleri sıklıkla birbirleri ile büyük oranda karşılıklı ilişki içerisindedir.

Bu noktada önemli olan maliyet kontrolünün etkinliğidir, bu da sürekli olarak dikkatli olmayı gerektirir. Banka müşterileri bugün teknolojiyi daha iyi kullanabilmekte ve gün geçtikçe bilinçlenmektedir. Müşteriler, bankanın sunmuş olduğu hizmetin karşılığı olduğunu bilmekte, ancak burada önemli olan nokta bu hizmet bedelinin ne kadar makul sınırlar içinde olduğudur. Çünkü yoğun rekabet burada da kendini göstermekte, müşteri bir banka ile diğeri arasında kıyas yaparak, istenen hizmet bedelleri arasındaki farkı görür ve bir sonraki tüketim eğilimini ona göre şekillendirmektedir.

Geçmişte bankacılar, kredi departmanının faaliyetleri dahil, bütün hizmetlere mevduat yaratan ve tutan araçlar gözüyle bakmışlardır. Bu nedenle de sundukları hizmetler için tahsil edecekleri ücretleri, aşağı yukarı maliyetlerini karşılayacak düzeyde belirlemişlerdir. Çünkü, bu hizmetleri tek başlarına, maliyetlerinin düşürülmesi gereken hasılat kaynakları olarak düşünülürse ve bankanın bütün olarak karlılığına bir katkıda bulunmaları beklenirse, fiyat saptamanın tamamen maliyet davranışlarıyla ilgili bilgilere dayandırılması gerekmektedir.

Bankalar için genel kabul görmüş ilke, faiz dışı giderlerin faiz dışı gelirlerle karşılanmasıdır. Bu ise, hangi hizmetlerin karlı hangilerinin zararlı olduğunu, gereksiz yere yapılan harcamaların ne olduğunu, hangi hizmetlere ağırlık verilmesi gerektiğini tespit etmeye olanak sağlamamaktadır (Atış, 2000; 106). Bunu temin etmek için ise, bankaların maliyet yapılarını doğru bir şekilde analiz etmelerini, maliyeti ortaya çıkaran faktörleri doğru tanımlamaları, maliyet-gelir ilişkilerini doğru kurmaları gerekir. Bunu yapmanın yolu ise , iyi bir maliyet muhasebesi sistemi kurmaktır.

Bankacılık hizmetlerinin sunulması ve teknoloji ve sistemsel altyapının kurulması ve yürütülebilmesi için önemli sabit giderlere katlanması gerekir. Bu sistemin ürünlerle ilişkilendirilebilmeleri için iyi bir bilgi sistemine gereksinim vardır. Bu ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan modern maliyet sistemleri şu amaçları yerine getirmelidir:

- Maliyet tahmini yapabilmek ve beraberinde fiyat saptayabilmek için, faaliyetler için gerekli bilgileri sağlamak ve başarı değerlemesini yapmak,
- Ürün maliyetini doğru saptayarak karlılık ölçümlerinde ve beraberinde bütçelerin hazırlanmasında üst yönetime doğru bilgi sunabilmek ve sağlıklı karar alınabilmesini sağlamak,

- Otomasyon ve bilgisayar destekli sistemlerin, işletmede sunulan hizmetlere olan etkisini belirlemektir.

1980'lerin sonlarında, bütün olarak bankacılık sektörü kredileri yavaşlatmış ve ücret ile menkul kıymet işlemlerinden elde ettiği gelirlerin toplam gelirdeki payını arttırmışlardır. Bunun sebebi; artan işlem maliyetleri, faiz oranlarının serbest bırakılması ile oluşan rekabet ve azalan kar marjı ve bir hesabın maliyetinin diğer hesabın geliri ile karşılanabilme olanağının da kaybedilebilme riskiyle karşı karşıya kalınması sonucu bankalar, böyle bir uygulama yapmaktadırlar. Bugün bankalar, bir kısım hizmet ücretlerini arttırmakta ve daha önce ücretsiz olan hizmetlerden ücret almaktadırlar. Banka yönetimleri, karlılığı korumak ya da arttırmak için gelir kaynaklarını geleneksel faiz gelirlerinden daha çok komisyon ve ücretlere, diğer sigortacılık ve finansal yatırımlardan sağladıkları gelirlere kaydırmışlardır.

Bir ürünü oluşturan maliyetlerin bir kısmı direkt, bir kısmı yüklenilen maliyetler, bir kısmı da biraz sabit biraz değişken gibi maliyet karmalarından oluşmaktadır. Çeşitli yöntemlerle birleştirilen maliyet olgularının bir araya getirilmesi, fiyatlama amacının yerine getirilebilmesi için maliyet nesnelerinin maliyetlerinin bulunması gerekmektedir. Bugün karlılık açısından müşteri ilişkileri yönetimine geçmişe oranla daha büyük bir ihtiyaç vardır. Zaten, müşteriler bankaların hizmetlerinden daha sonra geri dönüş sağlayacak bir fiyat ödemekte razıdırlar. Bu sebeple hizmetlerin maliyetleri kazançlı olmalıdır. Sonuç olarak maliyet muhasebesi ve faaliyet tabanlı maliyet sistemi bu bilginin temin edilmesinde büyük bir stratejik araçtır (Helmi ve Hindi, 1996; 4).

2.6. Banka Maliyetlerinin Özellikleri

Değişken piyasa şartları altında işletmelerin piyasadaki rekabetçi ortamdan en az kayıpla çıkması veya kar elde edebilmesi ancak maliyet yönetimine önem vermek yoluyla sağlanabilir. Zira, gelirlerin oluşumunda temel etkiye sahip olan fiyat, piyasa şartlarında kendiliğinden oluşmaktadırlar. O halde işletmeler, "Neyi hangi maliyetle üretirsem üreteyim, istediğim fiyata satarım" klasik yaklaşımından kurtulmalı, "Piyasada oluşan fiyata göre ürünümü ancak X TL'ye satabileceğime göre maliyetim ne olmalı ki kar elde edebileyim" yaklaşımını hedef edinmelidirler (Aklan, 2001;179). İşte bu felsefe ile ortaya çıkan faaliyet tabanlı maliyet sistemi son yıllarda Japonya

başta olmak üzere ABD'de uygulanmaya başlamış ve ülkemizde de uygulanan işletme sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

Günümüzde finans sektöründe yaşanan küreselleşme ve uluslar arası rekabet çok hızlı gelişmekte ve bu sektöre giriş ve çıkışları oldukça kolaylaştırmıştır. Sistemdeki banka sayısı; yoğunlaşmalar ve büyük ölçekli banka oluşumlarından dolayı büyük oranda azalmış ve bunun yanı sıra ticari bankaların sigorta şirketleri ve finansal yatırım firmalarıyla birleşerek hizmet kapsamlarını ve ölçeklerini genişletmeleri mevcut rekabeti daha da kızıştırmıştır. Bu artan rekabetin getirdiği azalan karlılık, herhangi bir perakendeci bankanın başarısı için üstün müşteri hizmetine sahip olunmasını çok önemli hale getirmiştir. Bankalar için bu var olan hizmet düzeylerini artırma baskısına ek olarak, maliyet azaltma ihtiyacı ile karşı karşıyadır. Kısaca, her banka gelecekte hayatta kalabilmek için yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı hizmetler sunmalıdır. Bu nedenle bankalar ürünlerinin fiyatlarından ve katlanmış oldukları maliyetlerin özelliklerinin farkında olmalıdırlar. Aşağıda bankada ortaya çıkan maliyetlerin özelliklerinden kısaca bahsedilecektir (Helmi ve Hindi, 1996; 3).

- 1. Değişken İşlem Hacmi:** Banka masraflarının büyük bir bölümünü doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol yöntemleri ve diğer belgelerde bulunan personeller ve ekipmanlar oluşturmaktadır. Bununla birlikte yürütülen günlük işlem hacimleri, haftanın bir gününden diğerine, aydan aya, bir sezondan diğerine geniş ölçüde düzensiz hareket etmektedir.
- 2. Tahmin Edilebilirlik:** Birçok banka kontrol hacimlerinin ve nasıl hareket ettiğinin tahmin edilebilmesi, maaş maliyetlerinin program bölümlerini kontrol faaliyetlerinden etkilenen operasyonlarda part-time satıcılar tarafından kullanılması, beklenen hacimleriyle birlikte uyum sağlamıştır.
- 3. İzlenebilir Maliyetler:** Birçok banka, bir fon temini faaliyeti, bir fon kullanım faaliyeti ya da (non-fund) faaliyetlerinde herhangi biri ile doğrudan ortaklık kurmuştur. Bir bankanın maliyetlerinin tahsisi için sık sık temel sorumlulukları vardır. Örneğin, veznedar, belge ve kayıt memuru, muhasebeciler genellikle para yatırma fonksiyonu ile doğrudan ilişkilendirilebilir. Bu faaliyetler için yerine getirilen görevlerin temelinde, veri merkezi belirli faaliyetlerle ilişkilendirilebilir.

Banka işletmeleri her hesap başına düşen maliyet bilgilerine sahip olduğu süre içerisinde kurum, müşteri ve ürünler hakkında çaprazlama stratejiler yapacak kapasiteye sahip olur. Bu oranlar çok yavaş değişmekle birlikte nadiren güncelleme istemektedirler. Örneğin mevduat hesapların portföyünün standarttan farklı olması durumuna bağlı olarak, fiili maliyet bilgileri farklılık gösterecektir. Örneğin; mevduat hesabının standart bakiyesi 5.000 \$'dır ve ortalama 1.5 mevduata sahip, ancak fiili olarak 3 mevduata sahip 3.000 \$'lık bir bilanço olmuştur. Bu elverişsiz bir durumdur, çelişki içermektedir (Swain ve Gladwin, 1998; 11). Bu analizin zor olması analizlerin hesap düzeylerinde gerçekleşmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İlk olarak büyük mevduata sahip müşteriler ve daha sonra diğerleri şeklinde analize tabi tutulmaktadır.

Yukarıdaki örnekten bazı faaliyetlerin ürünlerle diğer faaliyetlerden daha az direkt olarak ilgili olabileceğini biliyoruz. FTM tarafından ortaya çıkarılan ürün karlılık bilgisi değişken bir yapıya sahip pazarda, rakipler karşısında avantaj sağlanabilecek kıymetli stratejik bir araçtır.

Sonuç olarak bankalar hesap hacimleri, vade ve iş görme maliyetleri arasındaki ilişkiyi anlayabilir. Bankalar bu şekilde bir analiz ile karlılık temelleri üzerinde piyasaları kısımlara ayırmaya ve müşteri ve ürünler arasındaki çarpıklığı önleme imkanına sahip olurlar.

2.7. Bankalarda Hizmet Anlayışı

Birinin işini görme yada birine yarayan bir işi yapma olarak tanımlanan hizmet, hayatımızın çeşitli kısımlarında, kimi zaman farkında olmadan bizim tarafımızdan verilmekte kimi zaman da bize sunulmaktadır. Hizmet kavramı günümüzde iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Birinci olarak; elle tutulamayan, stoklanamayan, standartlaştırılmayan soyut unsurlardır. İkinci olarak ise işletmeler tarafından tüketicilere sunulan destek hizmetleridir. Bununla beraber hizmet iki ana bölümde incelenebilir. Ölçülmesi, tanımlanması ve kıyaslanması en kolay olan *madde yönü* olarak ve müşteriler üzerinde bir izlenim yaratan ve kaliteye yön veren *kişi hizmetidir*. Bunlardan en önemlisi kişi hizmetidir. Bu hizmetin, sunulan madde yönlü hizmetin müşteri tarafından algılanmasında önemli bir etkisi vardır. Bu anlatılanlar dışında hizmetin özelliklerinden kısaca şu şekilde bahsedebiliriz:

- Hizmetler soyuttur, elle tutulamaz.
- Hizmetler talep edildiği an üretilir ve aynı zamanda tüketilir. Stoklanamaz.
- Hizmetler heterojendir. Kişiye, zamana ve konuma bağlı olarak hizmet kalitesinde farklılıklar gözlenebilir.
- Hizmetlerin zaman boyutu vardır. Belirli bir zamanda başlar ve belirli bir zamanda biter.

Hizmet kavramını bankalar açısından değerlendirecek olursak; bankaların temelde 4 farklı hizmet çeşidi bulunmaktadır.

Mevduat Kabulü : Tasarruf sahiplerine yönelik olan bu faaliyet, bankaların en temel faaliyetlerindedir. Bunun yanında mevduata ödenen faizler de bankaların gelir tablolarında aynı önemde yer alır. Mevduat, banka bilançosunun en önemli kaynak kalemidir.

Kredi İşlemleri : Fon arz ve talebini dengeleyen kuruluşlar olarak bankaların fon ihtiyacı olanlara, öz kaynaklarından veya diğer kaynaklarından Türk parası veya yabancı para cinsinden nakdi veya gayri nakdi kredi sağlama işlemleri yine çok önemli bir bankacılık faaliyetidir. Bu işlemlerden elde edilen faiz ve/veya komisyon gelirleri banka gelirleri arasında önemli bir paya sahiptir.

Hizmet İşlemleri : Bankacılıkta özellikle bilgisayar teknolojisinin yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte ürün çeşitleri artmış ve bu çeşitlilik en ucuz kaynak olarak kabul edilen vadesiz mevduattaki artışı da beraberinde getirmiştir. Otomatik fatura tahsilatı, havale işlemleri, senet tahsilatı, interaktif bankacılık kapsamında sunulan hizmetler, menkul kıymet işlemleri bu grup için örnek olarak verilebilir.

Mali İşlemler : Para ve döviz piyasalarında gerçekleştirilen menkul kıymet, döviz, türev ürünler işlemlerinin yaygınlaşması ile birlikte bu işlemlerin mali tablolardaki ağırlığı da artmaktadır.

Günümüzde klasik bankacılık hizmet anlayışı oldukça gelişmiş ve bireysel ve ticari müşteriler bazında hayat ve kullanım şartlarına göre çeşitlenmiştir. Klasik bankacılıkta sadece nakit ödemeli kredi türü varken günümüzde krediyi bireysel krediler ve ticari

krediler olarak ikiye ayırıp; bireysel kredileri, nakit kredi, kredili mevduat ve kredi kartı; ticari kredileri ise nakit kredi, ticari kredili mevduat, ticari kredi kartı, borçlu cari hesap, teminat mektubu, leasing, factoring, forfaiting ve döviz kredileri olarak çeşitlendirebiliriz (Gökalp, 2005; II). Ayrıca günümüzde, bireysel müşterilere sunulan zengin alternatif yatırım araçları, artık vadeli-vadesiz hesap ayırımından çok daha fazlasını müşterilere sunmaktadır. Bunlar tahvil, hazine bonosu, çeşitli yatırım fonları, repo ve ters repo, hisse senedi ve eurobond'dur.

Bankaların ana fonksiyonu halktan mevduat veya diğer geri ödeme imkanı olan fonları alıp, bunları yine halka kredi şeklinde plase etmek olup bunun dışında kalan işlemler yardımcı fonksiyon olarak görülmektedir. Bazı görüşler ise böyle bir ayırım yapmamakta, bankanın yaptığı her şeyi esas fonksiyon olarak ifade etmektedir. Nitekim günümüzde özellikle bireysel müşteri hizmetleri kapsamı hızla genişleyen bankaların, temel fonksiyonlarında ürün çeşitlemesi paralelinde ortaya çıkan çeşitlenme yadsınamaz bir gerçektir (Kazancı, 1999; 41).

İnsanlar daha fazla yer değiştirmeye başladıkça, işe gitmek için daha uzun mesafeler kat etmeye, finansal sorunlar için daha az zaman harcamaya yöneldikçe daha kısa sürede ve kolay işlem yapabilme önemli hale gelmiştir. Yukarıda sayılan bankacılık hizmetlerinin bir çoğuna banka müşterileri gelişen teknoloji sayesinde telefon ve İnternet bankacılığını kullanarak ev ve ofislerinden gerçekleştirebilmektedirler. EFT ile para transferi, otomatik ödeme talimatlarıyla fatura ödemeleri, kredi kartı ve POS makinelerinin kullanımı, cep telefonlarından WAP ve GPRS sayesinde bankacılık işlemleri yapılabilmesi ve ödemelerin çek ile yapılabilmesi bu teknolojik değişimin müşterilere sunduğu hizmetlerdendir. Bunlar dışında bankaların sunduğu diğer kullanım araçları ise; otomatik para çekme makineleri (ATM'ler), SWIFT Uygulaması, İMKB Takasbank A.Ş. bu hizmetlerdendir.

Hizmet için anlatılanlar dışında sunulan hizmeti kaliteli yapan bazı faktörler de vardır. Bu faktörlerden kısaca şu şekilde bahsedebiliriz (Soyer, 2005; 34):

- **Güvenilirlik:** İşletmenin anlaşma şartlarına bağlı olması, hizmetin zamanında yerine getirilmesi ve verilen sözlerde durulması anlamını taşır.

- **Karşılık Vermek:** İş görenlerin konu işe gereken önemi vermeleri ve bu konuda hazır ve istekli olmalarını ifade eder.
- **Yetkinlik:** İş görenlerin konu hizmete ilişkin yeterli bilgi, beceri ve eğitime sahip olmaları anlamına gelir.
- **Ulaşılabilirlik:** İş görenlerde kolay irtibat kurulabilmesini anlamına gelir.
- **Nezaket:** İşletme içerisinde olan tüm çalışanların nezaket kurallarına uyması ve saygın bir portre çizmeleri anlamına gelir.
- **İletişim:** Müşterilerin anlayabileceği şekilde konu hakkında bilgi vermek onları dinlemek anlamına gelir.
- **Kredibilite (İtibar):** Müşterinin çıkarlarını düşünerek bilgilendirme, dürüstlük, inanırlığı ifade eder.
- **Güvenlik:** Müşterinin fiziksel ve finansla anlamda işletme bünyesinde kendini güvende hissetmesidir.
- **Müşteriyi Anlamak:** Müşteri ihtiyaçlarını ve ne istediğini tam anlamıyla anlayabilmek için çaba göstermektir.
- **Fiziksel Varlıklar:** Hizmet sunan iş görenlerin görünüşüyle, araç ve ekipmanlarıyla en önemlisi işletme olarak iyi bir portre çizmesi gerekir.

Söz konusu bankacılık hizmeti, insanlar arası etkileşimin yoğun olduğu bir hizmettir ve sunulan bu hizmetin kalitesinin sektörde farkındalık yaratıyor olması bu konunun ne kadar önemli olduğunu bir kez daha bize göstermektedir. Önceleri salt mal üretimiyle ilgili bir kavram olarak düşünülen kalite, günümüz koşullarında üretim ve sunum açısından son derece önemli bir seviyeye gelmiştir. Hizmetlerdeki kalite yönetimi uygulamalarında yalnızca ürün ve malzeme temelinde hareket edilerek kalite düzeyi yükseltilemez. Bu noktada insan kalitesi büyük önem arz etmektedir. İş görenlerin hizmet sunma adına yeterli bilgiye sahip olması, davranış kuralları itibarıyla belli bir kaliteye sahip olması gerekmektedir.

Bankacılık faaliyetleri temel olarak 4 ana grupta toplanabilir. Bunlar; mevduat kabulü, kredi işlemleri, bankacılık hizmetleri ve mali işlemlerdir. Bankaların sunmuş olduğu faaliyetlerden kısaca şu şekilde bahsedebiliriz.

Hizmet işletmelerinde tüketicilerin tatmini büyük önem taşımaktadır. Tüketici tatminin yükselmesi, özellikle pazarda, potansiyel ve gerçek tüketiciler arasında kulaktan kulağa iletişimin artmasına neden olacaktır. Örneğin, bir işletmenin mal ve hizmetinden tatmin olan bir tüketici, memnuniyetini yaklaşık 12 kişiye anlatmakta, ancak bu mal ve hizmetten tatmin olmayan tüketici ise, memnuniyetsizliğini yaklaşık 25 kişiye anlatmaktadır (Soyer, 2005; 39):

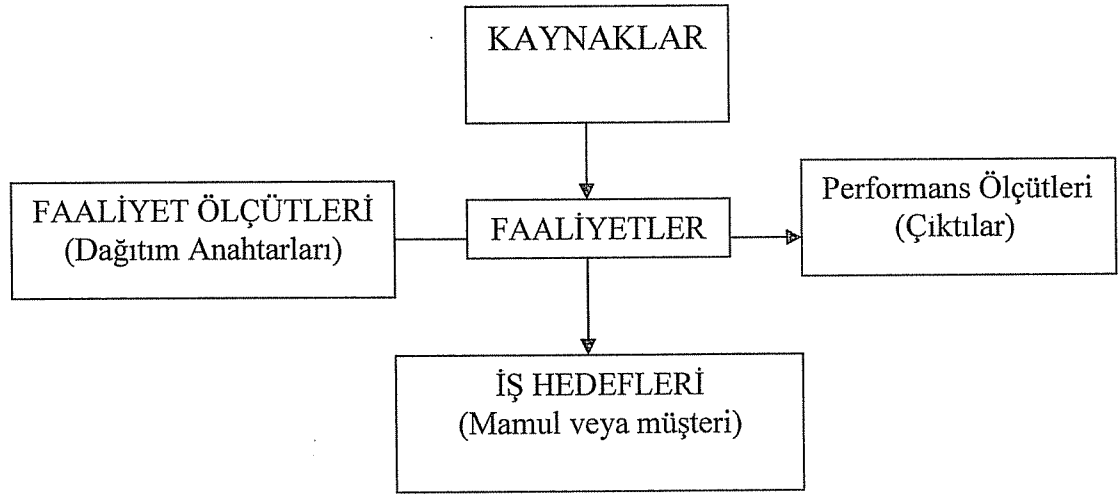
2.8. Bankacılıkta Faaliyetlere Dayalı Maliyetleme

Daha önceki bölümlerde bahsettiğimiz gibi FDM sistemi, bir mamul maliyet sistemi olmakla birlikte, faaliyetlerle ilgili geniş bir veri kaynağı oluşturmakta ve işletmenin diğer fonksiyonlarına ilişkin bilgilerde sağlayabilmektedir. Bu geniş özelliği dikkate alınarak geniş anlamda FDM sistemi, bir işletmeye ait faaliyetler ve mamuller ile ilgili veri tabanını oluşturan, işleyen ve onu koruyan bilgi sistemidir.

Faaliyet tabanlı maliyet yönteminin temel özelliği, her bir faaliyetle ilgili maliyet havuzlarının oluşturularak, endirekt maliyetlerin bu havuzlarda toplanması ve her bir maliyet havuzu ile ilgili maliyet dağıtım anahtarının seçilmesidir. Faaliyetleri mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılma oranına göre mal ve hizmetlere yüklenmektedir. Bu sistem çerçevesinde en düşük maliyetle kaliteli mal ve hizmetin üretilmesi amaçlanmaktadır.

Teknolojik değişimin getirdiği genel üretim maliyetleri yapısındaki farklılık bankacılıkta da etkisini göstermiştir. Gelişen üretim süreci paralelinde üretilen mamul çeşidinin artması, üretim sürecinin karmaşık bir yapı alması, sistemsel ağ yapısının gelişmesiyle birlikte direkt işçilik maliyetlerinin azalması ve bu değişimlere bağlı olarak genel üretim maliyetlerinin artış göstermesi geleneksel maliyet sisteminin eksik maliyet bilgisi sunmasına sebebiyet vermekte ve bu da yanlış yönetim kararlarının alınmasına sebebiyet vermektedir.

Şekil 8. FDM Bilgisinin Oluşumu



Kısaca FDM bilgi sisteminde amaç, doğru maliyet bilgileriyle yanlış kararların azaltılmasını sağlamak ve mamullerin faaliyetleri tükettiği, faaliyetlerin de kaynakları tükettiği gerçeğinden hareketle planlı, kontrollü ve ekonomik genel üretim maliyeti yükleme verileri sağlamaktır (Hacırüstemoğlu, 1997; 328). Bir faaliyetin en önemli fonksiyonu teknoloji, işçilik ve malzeme gibi kaynakları çıktılarına dönüştürmektir. Faaliyet tabanlı muhasebe sistemi bir organizasyon içinde yerine getirilen faaliyetleri tanımlar ve onların maliyetlerini ve performanslarını belirler. FTM, maliyetleri faaliyetleri ve faaliyetleri doğuran dürtüyü tanımlayarak, bir şirketin geleceğini ve maliyetlerini kontrol altına almasına ortam sağlar (Helmi ve Hindi, 1996; 4). Bu yöntemle yönetici, maliyet ve maliyet dağıtım ölçüleriyle daha doğru bir ilişki kurar, hatta israf unsurlarını belirleyebilir, maliyet azaltımı ve performans iyileştirme faaliyetlerinde de bulunarak, sağlıklı bir şekilde maliyetlerin hesaplanmasını sağlar ve satış fiyatlarının belirlenmesine yardımcı olur.

FTM sisteminin esas anlamı, ürünlerin tedarigi için gerekli olan önemli faaliyetlerin tanımlanmasıdır. Örneğin; kredi verilmesi durumunda personel giderlerinin sarf edildiği; kredi başvurusu yapan kişilerin görüşmeleri, ekstra kredi bilgilerinin sağlanması ve kredinin değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içermelidir. Bu faaliyetlerden her biri, kredi inceleme görevlisinden maliyetli olan bir zaman ister. Faaliyetlerin tanımlanması ve faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi göz önünde tutulursa, kredi maliyetlerinin payı belirlenen personel giderlerinden kaynaklanmaktadır (Ellen ve Kocakulah, 2002; 6).

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi şu soruları cevaplamak için kullanılır (Helmi ve Hindi, 1996; 5):

- Farklı ürün gruplarından elde edilen karlar nelerdir?
- Ortak bütçe geliştirilmesinde oran ne olmalıdır.?
- Yeni bir hizmetin “ürün” maliyeti ne kadardır?
- Operasyonlarda kritik olan temel faaliyetler nedir?

Bu şekilde FTM sistemi, maliyet ve karlılık sorularına cevap bulmak için ayrıntılı maliyet bilgileri sağlar.

Bankaların son yıllarda değişen çehresi ve teknolojinin tüm olanaklarından kullanma çabası içerisinde olması, sürekli iyileştirme ve rekabet üstünlüğünü elde etmek için tek başına yeterli değildir. Bu avantajları elde etmenin yolu, tüm işletme faaliyetlerinde de verimli olmak ve maliyetleri minimize etmek zorunluluğunda olmalarıdır.

Burada ayrıca neden geleneksel maliyetleme sisteminin artık yetersiz olduğu ve neden yeni bir maliyetleme sistemine gereksinim olduğundan ayrıca bahsetmekte fayda vardır.

- Rekabetin artması ve müşteri ihtiyaçlarının hızlı bir değişim içinde olması, tek ve homojen nitelikte olan mamuller yerini farklılaştırılmış mamullere ve üretim hatlarına bırakmış, mamul yaşam eğrileri de iyice kısalmıştır.
- Genel maliyetleri oluşturan bileşenlerden araştırma-geliştirme, üretim-planlama, tedarik ve kalite oluşturma faaliyetleri önemli oranda artarken bilgisayar destekli tasarım ve üretim, esnek üretim sistemleri, sanayi robotları gibi otomasyon sistemleri işgücünün üretimdeki payını epey azaltmıştır.
- Dağıtım, satış ve satış sonrası servis genel maliyet kalemleri aynı firmanın ürettiği mamuller arasında büyük farklılıklar gösterebilmektedir.

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme öncelikle üretim şirketleri tarafından kullanılmaktadır son zamanlarda ticaret şirketlerinde olduğu gibi hizmet şirketlerinde de uygulanmaya başlamıştır. Hizmet sektörlerinden biri olan bankalar, günümüzde karlılık, performans,

maliyet yöntemleri, kalite ve zaman gibi birçok amacı gerçekleştirmek için uygulanan faaliyet tabanlı maliyetlemenin uygulandığı organizasyonlara katılmaya başlamışlardır.

FDM sisteminin basit bir mantığı vardır. Bu mantık; mamuller için faaliyetler, faaliyetler içinde maliyetler yapılmasına dayanır. Buna göre genel maliyetler bir bütün olarak değil, faaliyet bazında ele alınarak, mamullere tükettikleri oranda yüklenir (Ayan, 2001;103).

FDM'nin birinci aşamasında ele alınacak döneme ilişkin departmanlarda oluşan toplam maliyetler belirlenir. Bu maliyetlerin dışında kalan maliyetler fabrika genel maliyetleri adı altında toplanır.

İkinci aşamada mevcut departmanlarda yapılan faaliyetlerin sayıları saptanır. Faaliyetleri şu sınıflara ayırabiliriz;

- **Fabrika ile ilgili faaliyetler:** Mamul tarafından değiştirilemeyen ve mamulden etkilenmeyen maliyetlerdir. Tesis yönetimi, aydınlatma buna örnektir.
- **Mamulle ilgili faaliyetler:** Mamul ve üretimi ile ilgili olan maliyetlerdir
- **Parti büyüklüğü ile ilgili olan maliyetler:** Mamul partisine olan talebe göre katılan malzeme , işgücü ve kapasite kaynaklarını dengeleme amacıyla yapılan faaliyetlerdir. Satınalma, muayene buna örnek olarak sayılabilir.
- **Diğer faaliyetler:** Bu saydığımız kategoriler dışında kalan dolaysız işçilik, yardımcı malzeme kullanımı gibi maliyetler bu grupta yer alır.

Üçüncü aşama da ise departmanlarda oluşan harcamaları o departmanlarda yapılan faaliyet sayılarına bölerek birim faaliyet maliyetlerini bulmaktır.

Bundan sonraki işlemde ise hangi mamuller için o faaliyetlerden ne kadarının yapıldığının bulunarak birim faaliyet değeri ile çarpılarak departmanda oluşan genel maliyetlerden o mamule düşecek olan pay belirlenir (Sümen, 1995; 32).

BÖLÜM 3. BİREYSEL KREDİ UYGULAMASI

3.1. Organizasyon Yapısı

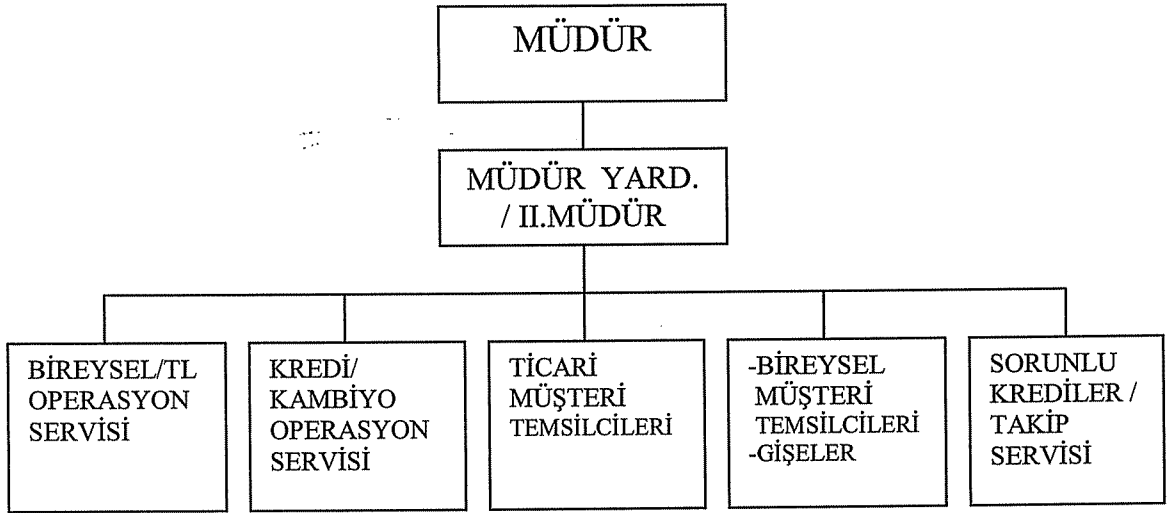
Bankalar; genel müdürlük birimleri ve şubelerden oluşmaktadır. Bankaların gerçekleştirmiş oldukları faaliyet alanları belli olduktan sonra merkez ve şube birimleri arasında işbölümünün yapılması, amaca uygun şekilde yönetim için anahtar rol oynamaktadır. Her birimin görev, yetki ve sorumluluklarını bilmesi ve aralarındaki ilişkiyi standart belgelere dayandırması, işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürütmesi için büyük önem taşımaktadır. Bankaların genel müdürlük birimleri, genel itibariyle, aşağıda gösterildiği şekildedir:

- İnsan Kaynakları Müdürlüğü
- İstihbarat ve Mali Tahlil Müdürlüğü
- Kredi Kartları Müdürlüğü
- Mali Müşavirlik
- Menkul Kıymetler Müdürlüğü
- Merkezi Operasyon Müdürlüğü
- Organizasyon Müdürlüğü
- Sorunlu Krediler Müdürlüğü
- Yazılım Geliştirme Müdürlüğü
- Kurumsal Pazarlama ve Ticari Krediler Müdürlüğü
- Mali İşlemler ve Dış İlişkiler Müdürlüğü
- Şube Dışı Bankacılık Müdürlüğü
- Bireysel Krediler Müdürlüğü
- Bütçe ve Planlama Müdürlüğü
- Bireysel Bankacılık ve Pazarlama Müdürlüğü

- Halkla İlişkiler Müdürlüğü
- İç Kontrol ve Risk Yönetimi Müdürlüğü
- Destek Hizmetleri ve Satın Alma Müdürlüğü
- Hukuk İşleri Müdürlüğü
- Eğitim İşleri Müdürlüğü

Bankaların şubeleri aracılığıyla vermiş oldukları bütün bu hizmetler ise aktif servislerde gerçekleştirilir. Bankaların şube organizasyonu içinde yer alan aktif servisler, müşteri ile doğrudan temasta bulunan, işlemleri ilk defa tespit eden ve yapan servislerdir (Kazancı, 1999; 43). Tipik bir şube organizasyon yapısını aşağıdaki şekildeki gibi gösterebiliriz.

Şekil 9. Tipik bir şube organizasyon şeması



Bankaların faaliyet alanlarının belli olması, merkez ve şubelerin amaca uygun şekilde iş bölümüne sahip olması, her birimin görev yetki ve sorumluluklarını bilmesi, sağlıklı bir merkez ve şube organizasyonunu sağlamaktadır. Merkez gerçekleştirilen tüm faaliyetlerle dolaylı olarak alakalıdır, ancak bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde, ağırlıklı olarak şubeler doğrudan alakalıdır.

3.2. Bankada Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Süreci

Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme sistemi, kurum kaynaklarının gerçekleştirilen aktiviteler tarafından tüketildiği, maliyetlerin de bu nedenle ortaya çıktığı esasına dayanmaktadır. Bu nedenle, ürün ve müşterilerden önce aktivitelerin maliyeti tespit edilmektedir. Burada kaynaklardan kastedilen bilançonun pasifinde yer alan kalemler değil, gelir-gider tablosunda yer alan personel, hizmet binası, taşıt, kırtasiye gibi maliyet unsurlarıdır.

Aşağıda, hizmet işletmelerinden biri olan, örnek bir bankada gerçekleştirilen klasik faaliyet türleri yer almaktadır.

Faaliyet Türleri

- Şubenin sevk ve idare edilmesi
- Bankaya yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunulması
- Ticari müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri
- Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri
- Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi
- Müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi verilmesi
- Ödeme ve tahsilat işlemlerinin yürütülmesi/Gişe işlemleri
- Bankamatik kartıyla ilgili işlemlerin yürütülmesi
- Ödeme/tahsilat dışı işlemlerin yapılması (talimat alma, cüzden değişikliği, hesap özeti verilmesi)
- Bankanın kendi çekleriyle ilgilenilmesi
- Diğer banka çekleri tahsilat hizmeti ile ilgilenilmesi
- Senet tahsilat işleminin yerine getirilmesi
- Yatırım hesabı müşterilerine hizmet verilmesi
- POS cihazı tahsisi ve izlenmesi

- Taksitli kredilerin kullanılmasđ
- Taksitli kredilerin izlenmesi
- Taksitli olmayan nakdi ticari kredilerin kullanılmasđ
- Taksitli olmayan nakdi ticari kredilerin izlenmesi
- Kredi kartđ tahsis edilmesi
- Kredili mevduat hesabđ tahsis edilmesi
- Kredili mevduat hesaplarının izlenmesi
- Gayrinakdi kredilerin tahsis edilmesi
- Gayrinakdi kredilerin izlenmesi
- Ticari krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi
- Bireysel krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi
- Akreditifli ve aval/kabul kredili ithalat işlemlerinin yürütülmesi
- Vesaik mukabili – mal mukabili ve peşin ithalat işlemlerine aracılık edilmesi
- İhracat işlemlerine aracılık edilmesi
- Bireysel emeklilik hizmetlerinin sunulması
- Sigorta ürünlerine ilişkin hizmet verilmesi
- Belgelerin ve maddi mevcutların muhafaza edilmesi ve mutabakatının yapılması
- Gişve ve anakasa mutabakatının sağlanması
- Denetleme formlarının hazırlanması
- Fiş incelemesi yapılması
- Şubeyle ilgili her türlü ödemenin yapılması ve muhasebe hesaplarının kontrol edilmesi

- Şube mali raporlarının hazırlanması (Aylık ve üç aylık vaziyetler)
- Şube ile ilgili yapılan teftişlere destek olunması
- Kamu otoritelerinden gelen araştırma ve ihbarnamelerine yönelik işlemlerin gerçekleştirilmesi
- ATM'lere para yükleme/boşaltma işlemleri ve bakımlarının yapılması
- Ana kasa işlemlerinin yapılması
- Grup Nakli işlemlerinin yapılması
- Şube güvenliğinin sağlanması
- Temizlik, bakım-onarım ve mutfak hizmetlerinin sağlanması
- Banka örgütünden gelen soru ve görüş taleplerinin incelenmesi ve sonuçlandırılması
- Dahili ve harici muhaberat işlemlerinin yürütülmesi
- Personelin yönetilmesi – özlük işlemlerinin takip edilmesi
- Santral – sekreterlik hizmetlerinin yürütülmesi

Belirtmiş olduğumuz bu faaliyetlerin gerçekleştirilme sıklığı kendi aralarında değişmekle birlikte, tipik bir banka şubesinde gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Ayrıca banka bünyesinde şubelere yansıtılmayan genel müdürlük tarafından belli birimlerinde gerçekleştirilen faaliyetlerde bulunmaktadır:

- Kredi kartlarının izlenmesi
- Genel müdürlük tarafından yapılmakta olan proje çalışmalarına iştirak edilmesi
- Personele eğitim verilmesine katkıda bulunulması

Bankalar belirtilmiş olan bu faaliyetleri yerine getirirken birtakım kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Bu kaynaklar faaliyetlerin kendilerinden yararlanma oranlarına göre bu faaliyetlere dağıtırlar. Örneğin, bir aktivitenin ne kadar personel giderine neden olduğunun tespitinde, aktiviteyi fiilen gerçekleştiren kişilerin hangi aktiviteye ne

kadar zaman ayırdıkları belirlenmektedir. Daha sonra, ilgili personelin ortalama personel gideri ile aktiviteye ayrılan zaman yüzdesi bilgileri çarpılarak, aktivite maliyetinin personel gideri bölümü hesaplanmaktadır. Aktiviteler gerçekleştirilirken ısıtma, aydınlatma ve kira gibi giderlerin de oluştuğundan hareketle, her serviste personel başına düşen bu nitelikteki gider miktarı bulunarak personelin aktiviteye ayırdığı zaman yüzdesi nispetinde aktivitelere dağıtılmaktadır.

Bununla birlikte faaliyet giderlerinin tümü, banka ürünleri ile ilişkilendirilememektedir. Muhasebe, araştırma-geliştirme, finans, strateji, planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi bazı kaynak havuzları organizasyona genel destek sağlayan fonksiyonel birimler olarak dikkate alınmaktadır. Ürünlere yüklenmeyen bu birimlere ait işletme-destek maliyetleri toplam faaliyet giderlerinin % 15 'i gibi bir orana sahiptir (Karacan, 1999; 73)

Aşağıdaki tabloda, örnek banka şubemizde, kullanılan kaynaklarla ne gibi faaliyetlerin yerine getirildiği, hangi faaliyetlerin hangi kaynaklarla ilişkili olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

Tablo 4a. Faaliyetler ve Kaynaklar İlişkisi

FAALİYETLER	KAYNAKLAR	FAALİYETLER															
		Personel Ücretleri	Makam Tazminatı	Sağlık Giderleri	Yemek Giderleri	Bakım-Onarım Giderleri	Tamirlik Giderleri	Sigorta Giderleri (arac vs.)	Taksi ve Toplu Taşıma Giderleri	Haberleşme-Posta Giderleri	Kira Giderleri	Arım Sistemi -Güvenlik Giderleri	Matbu,Kırtasiye ve Fotokopi Giderleri	Temsil ve Ağırlama Giderleri	Arag Akaryakıt Giderleri	Demirbaş ve Amortisman Giderleri	Haberleşme-Telefon Giderleri
Bankaya yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunulması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ticari müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi verilmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Santral - sekreterlik hizmetlerinin yürütülmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ödeme ve tahsilat işlemlerinin yürütülmesi/Giise işlemleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ödeme/tahsilat dışı işlemlerin yapılması (talimat alma, cüzden değişikliği, hesap özeti verilmesi)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bankanın kendi çekleriyle ilgilenilmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diğer banka çekleri tahsilat hizmeti ile ilgilenilmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Senet tahsilat işleminin yerine getirilmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Yatırım hesabı müşterilerine hizmet verilmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
POS cihazı tahsis ve izlenmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Taksitli kredilerin kullandırılması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Taksitli kredilerin izlenmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tablo 4b. Faaliyetler ve Kaynaklar İlişkisi

FAALİYETLER	KAYNAKLAR	Personel Ücretleri	Makam Tazminatı	Sağlık Giderleri	Yemek Giderleri	Bakım-Onarım Giderleri	Tamizlik Giderleri	İstima, Aydınlatma ve Su Giderleri	Taksi ve Toplu Taşıma Giderleri	Haberleşme-Posta Giderleri	Kira Giderleri	Alarm Sistemi - Güvenlik Giderleri	Matbuat, Kırtasiye ve Fotokopi Giderleri	Temsil ve Ağırlama Giderleri	Arag Akaryakıt Giderleri	Demirbaş ve Amortisman Giderleri	Haberleşme-Telefon Giderleri
		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Taksitli olmayan nakdi ticari kredilerin kullandırılması		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Taksitli olmayan nakdi ticari kredilerin izlenmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kredi kartı tahsis edilmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kredili mevduat hesabı tahsis edilmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kredili mevduat hesaplarının izlenmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gayrinakdi kredilerin tahsis edilmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gayrinakdi kredilerin izlenmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ticari krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bireysel krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Akreditifli ve aval/kabul kredili ithalat işlemlerinin yürütülmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vesaik mukabili - mal mukabili ve peşin ithalat işlemlerine aracılık edilmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İhracat işlemlerine aracılık edilmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bireysel emeklilik hizmetlerinin sunulması		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sigorta ürünlerine ilişkin hizmet verilmesi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Belgelerin ve maddi mevcutların muhafaza edilmesi ve mutabakatının yapılması		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tablo 4c. Faaliyetler ve Kaynaklar İlişkisi

FAALİYETLER	KAYNAKLAR															
	Personel (Toreleri)	Makam Tazminatı	Sağlık Giderleri	Yemek Giderleri	Bakım-Onarım Giderleri	Temizlik Giderleri	Sigorta Giderleri (arac vs.)	Taksi ve Toplu Taşıma Giderleri	Haberleşme-Posta Giderleri	Alarm Sistem-Güvenlik Giderleri	Kira Giderleri	Matbuat,Kırtasiye ve Fotokopi Giderleri	Temsil ve Ağırlama Giderleri	Araç Akaryakıt Giderleri	Demirbaş ve Amortisman Giderleri	Haberleşme-Telefon Giderleri
Denetleme formlarının hazırlanması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fiş incelemesi yapılması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Şubeye ilgili her türlü ödemenin yapılması ve muhasebe hesaplarının kontrol edilmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Şube mali raporlarının hazırlanması (Aylık ve üç aylık vaziyetler)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Şube ile ilgili yapılan teftişlere destek olunması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kamu otoritelerinden gelen araştırma ve ihbarnamelerine yönelik işlemlerin gerçekleştirilmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ATM'lere para yükleme/boşaltma işlemleri ve bakımlarının yapılması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ana kasa işlemlerinin yapılması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Grup Nakli işlemlerinin yapılması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Şube güvenliğinin sağlanması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Temizlik, bakım-onarım ve mutfak hizmetlerinin sağlanması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dahili ve harici muhaberat işlemlerinin yürütülmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Personelin yönetilmesi - özlük işlemlerinin takip edilmesi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Banka örgütünden gelen soru ve görüş taleplerinin incelenmesi ve sonuçlandırılması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gişe ve anakasa mutabakatının sağlanması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tablolar bize, örnek bir banka şubesinde gerçekleştirilen hangi faaliyetlerin ne tür gider türleriyle ilişkili olduğunu, yani, mevcut faaliyetler gerçekleştirilirken hangi kaynakların kullanıldığını bize göstermektedir.

Bankadaki önemli maliyet kalemlerinden biri olan haberleşme ve telefon giderleri, tüm faaliyetlerle ilişkili olduğu için tablomuzda yer almamıştır. Amortisman giderleri de; bankada gerçekleştirilen hemen hemen tüm faaliyetlerde bilgisayar, yazıcı, fotokopi vb. makineler kullanıldığı için tüm faaliyetlerle ilişkilendirilmektedir.

Kaynaklarımız, faaliyetlerimiz ve aralarındaki ilişki durumu belirlendikten sonra önemli olan bir diğer konu da, kaynak sürücülerinin belirlenmesidir. Kullanılan kaynakların belirlenen dağıtım anahtarlarıyla, faaliyetlere ilişkin maliyet havuzlarında toplanması gerekir.

Tablo 5. Kaynak Dağıtım Anahtarları

KAYNAKLAR	MALİYET SÜRÜCÜLERİ
Personel Ücretleri	Kişi Sayısı
Makam Tazminatı	Yetkili Kişi Sayısı
Sağlık Giderleri	Kişi Sayısı
Yemek Giderleri	Kişi Sayısı
Bakım-Onarım Giderleri	Bilgisayar, Yazıcı vb. Sayısı
Temizlik Giderleri	Her Faaliyete Orantılı
Sigorta Giderleri	Sigortaya Konu Araç Poliçe Sayısı
Isıtma, Aydınlatma ve Su Giderleri	Her Faaliyete Orantılı
Taksi ve Toplu Taşıma Giderleri	% olarak oranlama ile
Haberleşme-Posta Giderleri	% olarak oranlama ile
Haberleşme-Telefon giderleri	% olarak oranlama ile
Kira Giderleri	Her Faaliyete Orantılı
Alarm Sistemi-Güvenlik Giderleri	% olarak oranlama ile
Matbu, Kırtasiye ve Fotokopi Giderleri	Kişi Sayısı
Temsil ve Ağırlama Giderleri	% olarak oranlama ile
Araç Akaryakıt Giderleri	% olarak oranlama ile
Amortisman Giderleri	Bilgisayar, Yazıcı vb. Sayısı

İşletme kaynaklarının faaliyetlere, faaliyet dağıtım anahtarları vasıtasıyla yüklenmesinden sonra, diğer kısım olan maliyet havuzlarında biriken maliyetlerin ürünlerle ilişkilendirilmesi safhasına gelinmiştir. Burada da öncelikle elde edilecek veri, bir banka işletmesinde ne tür maliyet nesnelere veya ürünlerinin elde edildiğidir. Tipik bir banka işletmesinde müşterilere sunulan, ufak bazı değişiklikler olsa da genel de şu ürünler sunulmaktadır.

- Hesap Açılması / Bankamatik Kartı

- Bireysel Krediler

- Çek

- Fatura Ödemeleri

- Havale- EFT

- Hesap Defteri İşlemleri

- İthalat

- İhracat

- Kredi

- Kredi Kartı

- Senet İşlemleri

- Sigorta

- Teminat Mektupları

- Gişe İşlemleri (Para Yatırma / Çekme)

- Vergi Tahsilatı

- Yatırım Hesabı İşlemleri

Aşağıdaki tablo ile; I. Aşamada yapmış olduğumuz tablo ile belirlemiş olduğumuz banka faaliyetlerinin müşteriye sunulan hangi hizmetlerle ilişkili olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. FTM sisteminin II. Aşaması olan; faaliyetlerle üretilen ürünlerin ilişkilendirilmesi ile ürün maliyetlerinin ne olduğu sorusuna en doğru şekilde cevap bulunmaya çalışılacaktır.

Tablo 6a. Faaliyetlerin Ürünlerle İlişkisi

FAALİYETLER	ÜRÜNLER		FAALİYETLER														
	Bankamalik kartı	Bireysel Krediler	Çek	Fatura ödeme, talimat vs.	Havale-efr	Hesap defteri	İthalat	İhracat	Kiralik kasa	Kred-kik	Kredi kartı	Senet	sigorta	teminat mektubu	Vadeli/vadesiz hesap	Vergi tahsilatı	Yatırım hesabı
Bankaya yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunulması	X		X		X					X		X		X		X	
Ticari müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri		X	X		X	X			X		X	X	X	X			
Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri	X		X		X					X		X		X		X	
Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi		X	X						X		X			X		X	
Müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi verilmesi		X	X							X		X		X		X	
Ödeme ve tahsilat işlemlerinin yürütülmesi/Gişe işlemleri	X		X	X	X			X	X	X	X	X		X		X	
Ödeme/tahsilat dışı işlemlerin yapılması (cüzden değişikliği vb.)		X	X		X			X	X		X			X		X	
Bankanın kendi çekleriyle ilgilenilmesi	X				X					X				X			
Diğer banka çekleri ile ilgilenilmesi		X		X													
Senet tahsilat işleminin yapılması					X					X				X			
Yatırım hesabı müşterilerine hizmet verilmesi	X		X		X									X			
Taksitli kredilerin kullanılması		X												X			
Taksitli kredilerin izlenmesi		X												X			
Taksitli olmayan nakdi ticari kredilerin kullanılması		X	X	X	X				X					X			
Taksitli olmayan nakdi ticari kredilerin izlenmesi	X				X					X				X			
Kredili mevduat hesabı tahsis edilmesi	X		X	X	X				X					X			
Kredili mevduat hesaplarının izlenmesi	X		X														
Gayrinakdi kredilerin kullanılması		X			X				X								
Gayrinakdi kredilerin izlenmesi	X								X					X			

Tablo 6b. Faaliyetlerin Ürünlerle İlişkisi

FAALİYETLER	ÜRÜNLER														
	Bankamatik kartı	Çek	Fatura demeri, talimat	Havale-eri	Hesap defteri	İthalat	İhracat	Kiralık kasa	Kredi-kirik	Kredi kartı	senet	sigorta	teminat mektubu	Vadeli vadesiz hesap	Yatırı tahsili
Ticari krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi		X						X					X		
Bireysel krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi	X		X							X			X	X	
POS cihazı tahsisi ve izlenmesi		X		X					X				X	X	
Kredi kartı tahsis edilmesi	X		X					X					X	X	
Akreditifli ve aval/kabul kredili ithalat işlemlerinin yürütülmesi					X		X				X		X		
Vesaik mukabili – mal mukabili ve peşin ithalat işlemlerine aracılık edilmesi					X		X	X			X		X		
İhracat işlemlerine aracılık edilmesi					X		X	X			X		X		
Bireysel emeklilik hizmetlerinin sunulması									X				X		
Sigorta ürünlerine ilişkin hizmet verilmesi	X								X		X		X		
Belgelerin ve maddi mevcutların muhafaza edilmesi ve mutabakatının yapılması	X	X						X	X	X					
Şube ile ilgili yapılan teftişlere destek olunması		X						X	X						
Kamu otoritelerinden gelen araştırma ve inbnarnamelerine cevap verilmesi		X											X		
ATM'lere para yükleme/boşaltma işlemleri ve bakımlarının yapılması	X		X						X				X	X	
Banka örgütünden gelen soru ve görüş taleplerine cevap verilmesi		X	X							X			X		
Muhaberat işlemlerinin yürütülmesi	X								X						
Santral – sekreterlik hizmetlerinin yürütülmesi	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabloda dikkat edileceği üzere, örnek banka işletmemizde gerçekleştirilen bazı faaliyetlerin ürünlerle ilişki durumuna bu tablomuzda yer verilmemiştir. Bu faaliyetler;

- Gişe ve ana kasa mutabakatının sağlanması
- Denetleme formlarının hazırlanması
- Fiş incelemesi yapılması
- Şube ile ilgili ödemelerin yapılması
- Şube mali raporlarının hazırlanması
- Ana kasa işlemlerinin yapılması
- Grup Nakli işlemlerinin yapılması
- Şube güvenliğinin sağlanması
- Temizlik, bakım-onarım ve mutfak hizmetlerinin sağlanması
- Personelin yönetilmesi – özlük işlemlerinin takip edilmesidir.

Tabloda yer almayan bu faaliyetler belirli olarak tek bir ürünle ilişkili değil, bankada çıktı olarak sunulan tüm ürünlerle ilgili olduğu kanısına varılmıştır. Bu nedenle bu faaliyetlere ait maliyet havuzlarında biriken maliyetler tüm ürünlere, belirlenen yükleme katsayısıyla eşit olarak yüklenecektir.

Ürün maliyetlerinin hesaplanabilmesi için öncelikle her faaliyete ilişkin dağıtım anahtarının miktarı saptanmaktadır. İlgili faaliyete ait maliyet havuzunda toplanan maliyetler, saptanan dağıtım verisi toplam miktarına bölünmek suretiyle, her bir faaliyet ilişkin “dağıtım katsayısı” hesaplanmaktadır. Belirlenen bu dağıtım verisi miktarları, ilgili faaliyet dağıtım katsayısı ile çarpılmakta ve böylelikle her bir ürün tarafından kullanılan faaliyet maliyetleri ilgili ürünlere dağıtılmaktadır (Kazancı, 1999; 73)

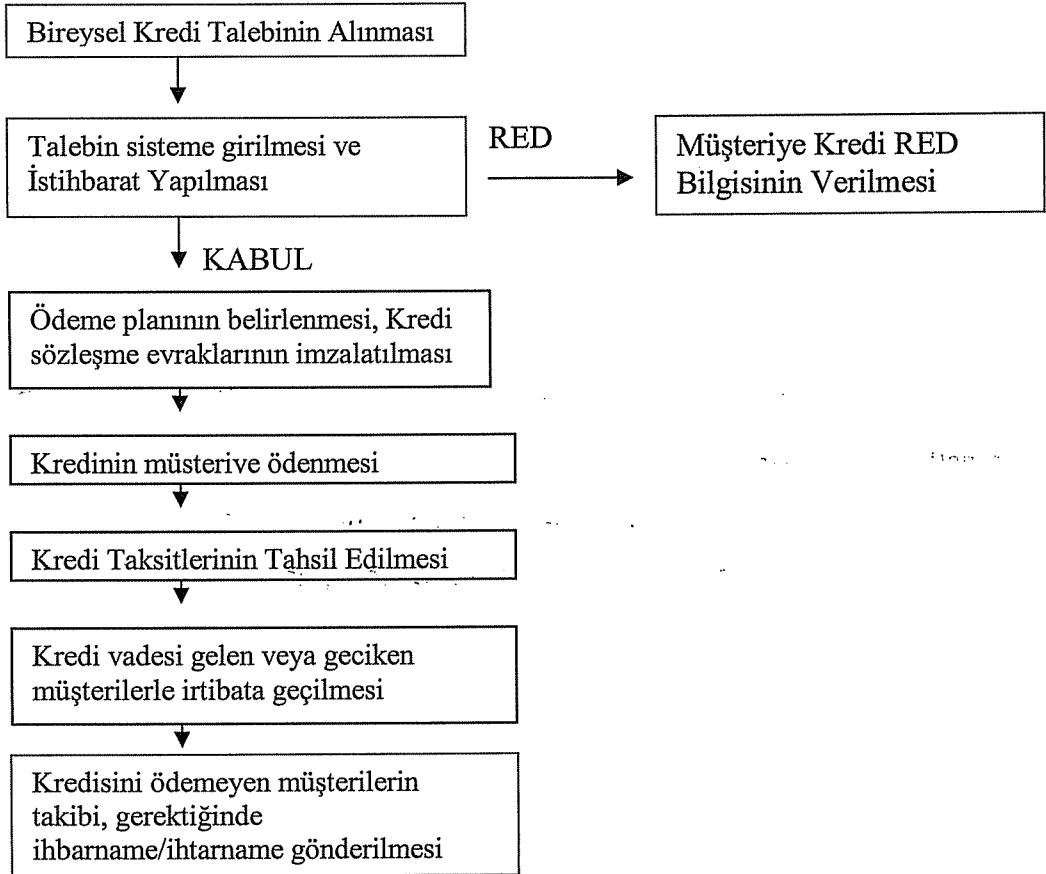
3.3. Bireysel Kredi Örnek Uygulaması

Daha önce de belirttiğimiz gibi, bankaların sunmuş olduğu birçok ürün ve hizmet vardır. Burada uygulamamız için somut olarak ele alacağımız ürün; bankanın temel işlevlerinden biri olan kredinin türlerinden, bireysel kredi ele alınacaktır.

Kredi sözlük anlamıyla; belirli miktardaki satın alma gücünün, belirli bir süre için ve geri verilmek üzere bir bedel (genellikle faiz) karşılığı gerçek ya da tüzel kişilere verilmesidir. Kredi çeşitleri: güvencesine göre teminatlı ve teminatsız; kullanıcıya göre; özel ve kamu, süresine göre; kısa ve uzun, veriliş yerine göre üretim ve tüketim; kullanım alanına göre ticari, tarım, sanayi, yapı ve orman gibi ayrılır.

Bireysel kredi ise; bireysel bazda finansman ihtiyacını karşılamak üzere kullanan kredi türüdür. Kredi kartları, tüketici kredisi, taşıt kredisi, konut kredisi bireysel kredi türlerindedir. Tipik bir banka şubesinde bireysel kredi süreci temelde şu aşamalardan geçer:

Şekil 10. Kredi Tahsis Süreci



Bireysel Kredinin müşteri tarafından başvuru talebinden, kullandırımına, kredinin tahsilatı ve borcun sona ermesine kadar geçen süre içerisinde bankada kullanılmış olan kaynaklar ve bu kaynaklarla gerçekleştirilen faaliyetler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7. Bireysel Kredi İçin Gerçekleşen Kaynak-Faaliyet Kullanımı

KAYNAKLAR	Toplam Yüklenim Verisi	GERÇEKLEŞTİRİLEN FAALİYETLER	Kişi Sayısı
Personel Ücretleri	74 kişi	Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri	2
Makam Tazminatı	18 yetkili kişi	Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi	3
Sağlık Giderleri	74 kişi	Müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi verilmesi	3
Yemek Giderleri	74 kişi	Ödeme ve tahsilat işlemlerinin yürütülmesi/Gişe işlemleri	3
Bakım-Onarım Giderleri	26 bilg.yazıcı vs.	Ödeme/tahsilat dışı işlemlerin yapılması (talimat alma, cüzden değişikliği, hesap özeti verilmesi)	3
Temizlik Giderleri	54 faaliyet	Taksitli kredilerin kullandırılması	1
Isıtma, Aydınlatma ve Su Giderleri	54 faaliyet	Taksitli kredilerin izlenmesi	2
Taksi ve Toplu Taşıma Giderleri	% oranlama	Gayrinakdi kredilerin tahsis edilmesi	1
Haberleşme-Posta Giderleri	% oranlama	Gayrinakdi kredilerin izlenmesi	2
Kira Giderleri	54 faaliyet	Bireysel krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi	1
Alarm Sistemi - Güvenlik Giderleri	% oranlama	Sigorta ürünlerine ilişkin hizmet verilmesi	1
Matbuat,Kırtasiye ve Fotokopi Giderleri	65 kişi	Şube ile ilgili yapılan teftişlere destek olunması	2
Temsil ve Ağırhlama Giderleri	% oranlama	Santral – sekreterlik hizmetlerinin yürütülmesi	3
Araç Akaryakıt Giderleri	% oranlama		

Yukarıdaki tabloda toplam ülkenim verilerinin olduğu sütun; mevcut kaynakların faaliyetlere yüklenilmesinde baz alınacak toplam yüklenim değerini göstermektedir. Kişi sayıları sütunundaki veriler; mevcut faaliyetlerle ilişkili olan, bu faaliyetlerle ilgilenen personel sayılarını temsil etmektedir. Burada yanlış anlaşılması gereken nokta şudur; müşteri şikayetleri ile ilgilenen bir personel aynı zamanda santral-

sekreterlik hizmeti de yapmakta aynı zamanda pazarlama faaliyetlerinde de bulunmaktadır.

Örneğimizde kabul edeceğimiz rakamsal veriler şu şekildedir:
(Rakamsal verilerin gerçek verilerle hiçbir ilişkisi yoktur)

Personel Giderleri	: 740 YTL
Makam Tazminatı	: 180 YTL
Sağlık Giderleri	: 74 YTL
Yemek Giderleri	: 148 YTL
Bakım-Onarım Giderleri	: 52 YTL
Temizlik Giderleri	: 45 YTL
Isıtma, Aydınlatma ve Su Giderleri	: 90 YTL
Taksi ve Toplu Taşıma Giderleri	: 50 YTL
Haberleşme – Posta Giderleri	: 100 YTL
Sigorta Giderleri	: 10 YTL
Kira Giderleri	: 180 YTL
Alarm Sistemi – Güvenlik Giderleri	: 75 YTL
Matbu ve Kırtasiye Giderleri	: 260 YTL
Temsil ve Ağırılama Giderleri	: 25 YTL
Araç Akaryakıt Giderleri	: 50 YTL
Amortisman Giderleri	: 138 YTL
Haberleşme ve Telefon Giderleri	: 200 YTL

Bu gider türleri dağıtım sürecinde faaliyetlere dağıtım anahtarları vasıtasıyla yüklenirken; temizlik giderleri ve ısıtma ve aydınlatma giderleri bireysel kredi ürünü için gerçekleştirilmiş olan faaliyetlerin tümü ile eşit ilişki düzeyinde olduğundan eşit

oranda dağıtımını yapılacaktır. Haberleşme ve telefon giderleri, alarm sistemi-güvenlik giderleri, matbua ve kırtasiye giderleri ve temsil ve ağırlama giderleri ise yapmış olduğumuz çalışmalar neticesinde ilişki düzeyini belirlediğimiz yüzdeler yöntemiyle yükleme yapılacaktır.

Burada ele alınacak olan 74 kişilik personel birimi, bankadaki faaliyetleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan tüm personel birimidir. Normalde örnek bankamızdaki personel sayısı otuzdur. Ancak tüm bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde 74 personel birimi maliyet yükleyicisidir. Ayrıca faaliyet sayısı da, 9 adedi tüm ürünlerle ilgili ve 35 adedi de belli ürünlere dağıtılmak üzere toplam 45 adet faaliyet vardır. Bununla birlikte şubemizde kişi sayısı ile orantılı olarak masa, sandalye, bilgisayar ve yazıcı vardır. Bu veriyi personel sayısının 2 katı olarak kabul edeceğiz.

Personel Ücretleri	: 740 YTL / 74 kişi = 10 YTL/kişi
Makam Tazminatı	: 180 YTL / 18 Yetkili = 10 YTL/kişi
Sağlık Giderleri	: 74 YTL / 74 kişi = 1 YTL/kişi
Yemek Giderleri	: 148 YTL / 74 kişi = 2 YTL/kişi
Bakım-Onarım Giderleri	: 52 YTL / 26 bilg.,yazıcı = 2YTL/bilg.,yazıcı
Temizlik Giderleri	: 45 YTL / 45 faaliyet = 1 YTL/faaliyet başına
Isıtma, Aydınlatma ve Su Giderleri	: 90 YTL / 45 faaliyet = 2 YTL/faaliyet başına
Taksi ve Toplu Taşıma Giderleri	: 50 YTL / 100 (oranlı) = 0.5 YTL/ her %1 için
Haberleşme – Posta Giderleri	: 100 YTL / 100 (oranlı) = 1 YTL/ her %1 için
Kira Giderleri	: 180 YTL / 45 faaliyet = 4 YTL/faaliyet başına
Alarm Sistemi – Güvenlik Giderleri	: 75 YTL / 100 (oranlı) = 0.75 YTL/ her %1 için
Matbua,Kırtasiye ve Foto.Giderleri	: 260 YTL / 65 kişi = 4 YTL/kişi
Temsil ve Ağırlama Giderleri	: 25 YTL / 100 (oranlı) = 0.25 YTL/ her %1 için

Araç Akaryakıt Giderleri	: 50 YTL / 100 (oranlı) = 0.5 YTL/ her %1 için
Amortisman Giderleri	: 138 YTL / 69 demirbaş = 2 YTL/demirbaş (kişi)
Haberleşme ve Telefon Giderleri	: 200 YTL / 100 (oranlı) = 2 YTL/ her %1 için
Sigorta Giderleri	: 5 YTL / 2 faaliyet = 2.5 YTL/faaliyet

Varsayım olarak vermiş olduğumuz kaynak maliyet tutarları, daha önce bahsetmiş olduğumuz kaynak dağıtım anahtarları vasıtasıyla bu kaynakları tüketen faaliyetlere yüklenir. Bulunan yükleme katsayılarıyla her faaliyete, ilgili olduğu kaynak kullanımı nispetince bu maliyetler dağıtılacaktır.

Tablo 8a. Kaynak Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

FAALİYETLER	KAYNAKLAR	Kişi Sayısı	TOPLAM MALİYET																	
			Personel Ücretleri	Makam Tazminatı	Sağlık Giderleri	Yemek Giderleri	Bakım-Oranım Giderleri	Tamirlik Giderleri	İstima, Aydınlatma ve Su Giderleri	Taksi ve Toplu Taşıma Giderleri	Haberleşme-Posta Giderleri	Alarm Sistemi - Güvenlik Giderleri	Kira Giderleri	Matbu, Kirasiye ve Fotokopi Giderleri	Temsil ve Ağırnama Giderleri	Araç Akaryakıt Giderleri	Denizbaş ve Amortisman Giderleri	Haberleşme-Telefon Giderleri		
Bankaya yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunulması		2	20	10	2	4	4	1	2,50	2	10	(20%) 10	(%2) 2	4	8	(%30) 7,50	(%20) 10	4	(%3) 6	97,00 YTL
Ticari müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri		2	20	10	2	4	4	1		2	(%35) 17,50			4	8	(%50) 12,50	(%45) 2,50	4	(%3) 6	111,50 YTL
Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri		2	20		2	4	4	1		2				4	8	(%20) 5		4	(%3) 6	56,00 YTL
Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi		3	30	10	3	6	6	1		2			(%4) 4	4	12			6	(%4) 8	86,00 YTL
Müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi verilmesi		3	30		3	6	6	1		2				4	12			6	(%4) 8	72,00 YTL
Santral – sekreterlik hizmetlerinin yürütülmesi		3	30		3	6	6	1		2				4				6	(%4) 8	56,00 YTL
Ödeme ve tahsilat işlemlerinin yürütülmesi/Gişe işlemleri		3	30		3	6	6	1		2			(%8) 6	4	12			6	(%4) 8	76,00 YTL
Ödeme/tahsilat dışı işlemlerin yapılması (talimat alma, cüzden değişikliği, hesap özeti verilmesi)		3	30		3	6	6	1		2				4	12			6	(%4) 8	70,00 YTL
Bankanın kendi çekleriyle ilgilenilmesi		2	20	10	2	4	4	1		2		(%4) 4	4	4	8	(%8) 6		4	(%2) 4	73,00 YTL
Diğer banka çekleri tahsilat hizmeti ile ilgilenilmesi		1	10		1	2	2	1		2		(%4) 4	4	4	4	(%8) 6		2	(%2) 4	40,00 YTL
Senet tahsilat işleminin yerine getirilmesi		2	20		2	4	4	1		2				4	8			4	(%2) 4	49,00 YTL
Yatırım hesabı müşterilerine hizmet verilmesi		2	20		2	4	4	1		2				4	8			4	(%3) 6	51,00 YTL
POS cihazı tahsis ve izlenmesi		1	10	10	1	2	2	1		2				4				2	(%3) 6	34,00 YTL
Taksitli kredilerin kullanılabilmesi		1	10		1	2	2	1		2		(%2) 2	4	4	4			2	(%3) 6	34,00 YTL
Taksitli kredilerin izlenmesi		2	20		2	4	4	1		2		(%2) 2	4	4	8			4	(%2) 4	55,00 YTL

Tablo 8b. Kaynak Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

FAALİYETLER	KAYNAKLAR	Kişi Sayısı	Giderler														
			Personel Ücretleri	Makam Tazminatı	Sağlık Giderleri	Yemek Giderleri	Bakım-Onarım Giderleri	Temizlik Giderleri	Sigorta Giderleri (araç vs.)	İstina, Aydınlatma ve Su Giderleri	Taksi ve Toplu Taşıma Giderleri	Haberleşme-Posta Giderleri	Alam Sistemi-Güvenlik Giderleri	Mabua, Kırtasiye ve Fotokopi Giderleri	Temsil ve Ağırlama Giderleri	Araç Akaryakıt Giderleri	Demirbaş ve Amortisman Giderleri
Taksitli olmayan nakdi ticari kredilerin kullanılabilmesi		1	10	1	2	2	1	2	2	4	(%2)2	4	4	4	2	(%2)4	34.00 YTL
Taksitli olmayan nakdi ticari kredilerin izlenmesi		2	20	2	4	1	1	2	2	4	(%2)2	4	8	8	4	(%3)6	63.00 YTL
Kredi kartı tahsis edilmesi		1	10	1	2	2	1	2	2	4	(%4)4	4	4	4	2		32.00 YTL
Kredilili mevduat hesabı tahsis edilmesi		1	10	1	2	2	1	2	2	4	(%2)2	4	4	4	2		30.00 YTL
Kredilili mevduat hesaplarının izlenmesi		1	10	1	2	2	1	2	2	4	(%4)4	4	4	4	2	(%3)6	36.00 YTL
Gayrinakdi kredilerin tahsis edilmesi		1	10	1	2	2	1	2	2	4	(%2)2	4	4	4	2	(%3)6	36.00 YTL
Gayrinakdi kredilerin izlenmesi		2	20	2	4	4	1	2	2	4	(%4)4	4	8	8	4	(%3)6	71.00 YTL
Ticari krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi		2	20	2	4	4	1	2,5	2	4	(%10)5	16	8	8	(%15)7	(%4)8	94.00 YTL
Bireysel krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi		1	10	1	2	2	1	2	2	4	(%10)5	16	4	4	(%5)2	(%3)6	55.50 YTL
Akreditifli ve aval/kabul kredili ithalat işlemlerinin yürütülmesi		2	20	2	4	4	1	2	2	4	(%2)2	4	8	8	4	(%3)6	69.00 YTL
Vesaik mukabili - mal mukabili ve peşin ithalat işlemlerine aracılık edilmesi		2	20	2	4	4	1	2	2	4	(%2)2	4	8	8	4	(%3)6	69.00 YTL
İhracat işlemlerine aracılık edilmesi		2	20	2	4	4	1	2	2	4	(%2)2	4	8	8	4	(%3)6	59.00 YTL
Bireysel emeklilik hizmetlerinin sunulması		1	10	1	2	2	1	2	2	4	(%10)5	2	4	4	2	(%4)8	43.00 YTL
Sigorta ürünlerine ilişkin hizmet verilmesi		1	10	1	2	2	1	2	2	4	(%6)6	4	4	4	2	(%5)10	42.00 YTL
Belgelerin ve maddi mevcutların muhafaza edilmesi ve mutabakatının yapılması		2	20	2	4	4	1	2	2	4		4	8	8	2	(%2)4	53.00 YTL

Tablo 8c. Kaynak Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

FAALİYETLER	KAYNAKLAR	Kişi Sayısı	Giderler														
			Personel (Cresleli)	Makam Tazminatı	Sağlık Giderleri	Bakım-Onarım Giderleri	Yemek Giderleri	Tamirlik Giderleri	Sigorta Giderleri (araç vs.)	İsirtme, Aydınlatma ve Su Giderleri	Takir ve Toplu Taşınma Giderleri	Haberleşme-Posta Giderleri	Arın Sistemleri -Güvenlik Giderleri	Makine, Kırtasiye ve Fokopli Giderleri	Temsil ve Ağırnak Giderleri	Araç Akaryakıt Giderleri	Demirbaş ve Amortisman Giderleri
Deneleme formlarının hazırlanması		1	1	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	20.00 YTL
Fiş incelemesi yapılması		1	1	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	30.00 YTL
Şubeyle ilgili her türlü ödemenin yapılması ve muhasebe hesaplarının kontrol edilmesi		2	2	4	1	2	2	2	4	(%5) 2,50	(%2) 2	4	8	4	4	4	55.50 YTL
Şube mali raporlarının hazırlanması (Aylık ve üç aylık vaziyetler)		1	1	2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	42.00 YTL
Şube ile ilgili yapılan teftişlere destek olunması		2	2	4	1	2	2	2	4	4	4	8	4	4	4	4	51.00 YTL
Kamu otoritelerinden gelen araştırma ve ihbarnamelerine yönelik işlemlerin gerçekleştirilmesi		1	1	2	1	2	2	2	4	(%2) 2	4	4	4	4	4	4	44.00 YTL
ATM'lere para yükleme/boşaltma işlemleri ve bakımlarının yapılması		2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	8	8	4	4	4	69.00 YTL
Ana kasa işlemlerinin yapılması		1	1	2	2	2	2	2	4	(%8) 6	(%8) 6	4	4	4	4	4	34.00 YTL
Grup Nakli işlemlerinin yapılması		1	1	2	1	2	2	2	4	(%10) 7,50	(%10) 7,50	4	4	4	4	4	45.00 YTL
Şube güvenliğinin sağlanması		1	1	2	2	2	2	2	4	(%10) 7,50	(%10) 7,50	4	4	4	4	4	35.50 YTL
Temizlik, bakım-onarım ve mutfak hizmetlerinin sağlanması		2	2	4	4	4	4	4	4	(%10) 5	(%6) 6	4	4	4	4	4	45.00 YTL
Dahili ve harici muhaberat işlemlerinin yürütülmesi		1	1	2	1	2	2	2	4	(%6) 6	(%6) 6	4	4	4	4	4	35.00 YTL
Personelin yönetilmesi - özlük işlemlerinin takip edilmesi		2	2	4	1	2	2	2	4	(%2) 2	(%2) 2	4	8	4	4	4	63.00 YTL
Banka örgütünden gelen soru ve görüş taleplerinin incelenmesi ve sonuçlandırılması		1	1	2	1	2	2	2	4	(%4) 4	(%4) 4	4	4	4	4	4	46.00 YTL
Gişe ve anakasa mutabakatının sağlanması		1	1	2	2	2	2	2	4	(%2) 2	(%2) 2	4	4	4	4	4	42.00 YTL

Bu I. Aşama dağıtımın neticesinde bireysel kredi ürünü için gerçekleştirilen faaliyet maliyet havuzlarında toplanan maliyetler tutarları ile şu şekildedir:

Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri	: 56.00 YTL
Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi	: 86.00 YTL
Müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi verilmesi	: 72.00 YTL
Ödeme ve tahsilat işlemlerinin yürütülmesi/Gişe işlemleri	: 76.00 YTL
Ödeme/tahsilat dışı işlemlerin yapılması (talimat alma, cüzden değişikliği, hesap özeti verilmesi)	: 70.00 YTL
Taksitli kredilerin kullandırılması	: 34.00 YTL
Taksitli kredilerin izlenmesi	: 55.00 YTL
Gayrinakdi kredilerin tahsis edilmesi	: 36.00 YTL
Gayrinakdi kredilerin izlenmesi	: 71.00 YTL
Bireysel krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi	: 55.50 YTL
Sigorta ürünlerine ilişkin hizmet verilmesi	: 42.00 YTL
Şube ile ilgili yapılan teftişlere destek olunması	: 51.00 YTL
Santral – sekreterlik hizmetlerinin yürütülmesi	: 60.00 YTL

Bu faaliyet havuzlarında biriken maliyetler II. Aşamada ürünler tarafından tüketilmektedir. Bu faaliyetler dağıtım anahtarları vasıtasıyla bireysel kredi ürünüme yüklenecektir.

Dağıtım aşamasında bireysel kredilere özgü gerçekleştirilen faaliyetlerin yanında, tüm ürünlerle eşit bir şekilde ilişkili olan diğer faaliyetlerimize ilişkin verilerde dikkate alınacaktır.

- Gişe ve ana kasa mutabakatının sağlanması : 42.00 YTL
- Denetleme formlarının hazırlanması : 20.00 YTL
- Fiş incelemesi yapılması : 30.00 YTL
- Şube ile ilgili ödemelerin yapılması : 55.50 YTL
- Şube mali raporlarının hazırlanması : 42.00 YTL
- Ana kasa işlemlerinin yapılması : 34.00 YTL
- Grup Nakli işlemlerinin yapılması : 45.00 YTL
- Şube güvenliğinin sağlanması : 35.50 YTL
- Temizlik, bakım-onarım ve mutfak hizmetleri : 45.00 YTL
- Personelin yönetilmesi – özlük işlemleri takibi : 63.00 YTL

Tablo 9. Bireysel Kredi İçin Faaliyet Dağıtım Anahtarları

GERÇEKLEŞTİRİLEN FAALİYETLER	FAALİYET SÜRÜCÜLERİ
Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri	Pazarlanan Ürün Sayısı
Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi	Gelen Şikayet Sayısı
Müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi verilmesi	Gelen Müşteri Sayısı
Ödeme ve tahsilat işlemlerinin yürütülmesi/Gişe işlemleri	Parasal İşlem Sayısı
Ödeme/tahsilat dışı işlemlerin yapılması (talimat alma, cüzden değişikliği, hesap özeti verilmesi)	Parasal Olmayan İşlem Sayısı
Taksitli kredilerin kullanılması	Verilen Kredi Sayısı
Taksitli kredilerin izlenmesi	Geciken Kredi Sayısı
Gayrinakdi kredilerin tahsis edilmesi	Verilen Kredi Sayısı
Gayrinakdi kredilerin izlenmesi	Geciken Kredi Sayısı
Bireysel krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi	Takibe Düşen Müşteri Sayısı
Sigorta ürünlerine ilişkin hizmet verilmesi	Üretilen Poliçe Sayısı
Şube ile ilgili yapılan teftişlere destek olunması	Teftiş Tarafından İncelenen Dosya Sayısı
Santral – sekreterlik hizmetlerinin yürütülmesi	Konuşulan Süre

Dağıtım anahtarları vasıtasıyla her ürünün faaliyetlerden yararlandığı ölçüde dağıtılan maliyetler, bankada üretilen ürünlerin bankada sarf edilen kaynaklarla bize en doğru şekilde, ne kadar maliyet teşkil ettiğini gösterecektir.

Aşağıdaki tabloda, sadece bireysel kredi ürünü ile ilgili olan ve tüm ürünlerin ortak kullandığı faaliyetlere yer verilmiştir. Bu bağlamda, ürünle doğrudan ilgili olan faaliyetlerin ürünlere yansıtılması belirlenmiş olan faaliyet dağıtım anahtarları düşünülerek tabloda görüldüğü gibi, belli % oranlarıyla ürünlere yüklenmiştir. Tüm ürünlerle ilgili olan, aşağıda gördüğümüz ortak faaliyetler ise 17 adet ürünüme eşit olarak dağıtılmıştır.

Gişe ve ana kasa mutabakatının sağlanması	: 42.00 YTL
Denetleme formlarının hazırlanması	: 20.00 YTL
Fiş incelemesi yapılması	: 30.00 YTL
Şube mali raporlarının hazırlanması	: 42.00 YTL
Ana kasa işlemlerinin yapılması	: 34.00 YTL
Grup Nakli işlemlerinin yapılması	: 45.00 YTL
Şube güvenliğinin sağlanması	: 35.50 YTL
Temizlik, bakım-onarım ve mutfak hizmetleri	: 45.00 YTL
Personelin yönetilmesi – özlük işlemleri takibi	: 63.00 YTL

Tablo 10a. Faaliyetlerin Ürünlere Dağıtımı

FAALİYETLER	ÜRÜNLER	Toplam maliyet	Bireysel Krediler																
			Bankamalk kartı	Çek	Fatura demerleri, talimat vs.	Havale-ett	hesap defteri	ihalat	ihraçat	Kiralık kasa	Kredi kartı	senet	sigorta	teminat mektubu	Vadeli vadesiz hesap	Vergi tahsilatı	Yatırım hesabı		
Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri		56.00 yıl	(%20) 11.20	(%5) 2.80	(%10) 5.60	(%15) 8.40					(%15) 8.40				(%5) 2.80		(%20) 11.20	(%10) 5.60	
Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi		86.00 yıl		(%10) 8.60	(%5) 4.30					(%5) 4.30					(%10) 8.60		(%25) 21.50	(%10) 8.60	
Müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi verilmesi		72.00 yıl		(%25) 18.00	(%5) 3.60										(%15) 10.80		(%20) 14.40	(%15) 10.80	
Ödeme ve tahsilat işlemlerinin yürütülmesi/Gişe işlemleri		76.00 yıl	(%5) 3.80	(%10) 7.60	(%5) 3.80	(%10) 7.60	(%5) 3.80			(%5) 3.80	(%10) 7.60	(%5) 3.80			(%5) 3.80		(%15) 11.40	(%5) 3.80	(%5) 3.80
Ödeme/tahsilat dışı işlemlerin yapılması (talimat alma, hesap bilgisi verme)		70.00 yıl		(%15) 10.50	(%15) 10.50	(%10) 7.00				(%10) 7.00	(%10) 7.00				(%5) 5		(%15) 10.50	(%15) 10.50	
Taksitli kredilerin kullanılması		34.00 yıl		(%65) 22.10													(%35) 11.90		
Taksitli kredilerin izlenmesi		55.00 yıl		(%65) 35.75													(%35) 19.25		
Gayrinakdi kredilerin kullanılması		36.00 yıl		(%50) 18.00						(%15) 5.40									
Gayrinakdi kredilerin izlenmesi		71.00 yıl		(%50) 35.50							(%35) 6.30						(%35) 24.85	(%5) 3.55	
Bireysel krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi		55.50 yıl		(%40) 22.20		(%5) 2.77									(%10) 5.55		(%30) 16.65	(%15) 8.32	
Sigorta ürünlerine ilişkin hizmet verilmesi		42.00 yıl		(%30) 12.60							(%15) 6.30				(%35) 14.70		(%20) 8.40		
Şubedeki teftişlere destek olunması		51.00 yıl		(%35) 17.85							(%25) 12.75						(%25) 12.75		
Santral - sekreterlik hizmetlerinin yürütülmesi		60.00 yıl	(%5) 3.00	(%20) 12.00	(%5) 3.00	(%5) 3.00	(%5) 3.00			(%5) 3.00	(%15) 9.00	(%10) 6.00			(%5) 3.00		(%5) 3.00	(%5) 3.00	
Gişe ve anakasa mutabakatının sağlanması		42.00 yıl	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47

Tablo 10b. Faaliyetlerin Ürünlere Dağıtımı

FAALİYETLER	ÜRÜNLER	Toplam maliyet	Bankamatik kartı															
			Bireysel krediler	Çek	Fatura ödemeleri	Havale-efli	Hesap defteri	İthalat	İhracat	Kiralık kasa	Kredi-kik	Kredi kartı	senet	sigorta	teminat mektubu	Vadeli vadesiz hesap	Vergi tahsilatı	Yatırım hesabı
Denetleme formlarının hazırlanması		20.00 yıl	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17
Fiş incelemesi yapılması		30.00 yıl	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76	1,76
Şubeye ilgili her türlü ödemenin yapılması		55.50 yıl	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26
Şube mali raporlarının hazırlanması		42.00 yıl	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47	2,47
Ana kasa işlemlerinin yapılması		34.00 yıl	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Grup Nakli işlemlerinin yapılması		45.00 yıl	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64
Şube güvenliğinin sağlanması		35.50 yıl	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
Temizlik, bakım-onarım ve mutfak hizmetleri		45.00 yıl	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64
Personelin yönetilmesi - özlük işlemleri		63.00 yıl	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70
1 br. Bireysel Kredinin maliyeti			250.33 YTL															

Yukarıdaki tablomuz da görüldüğü gibi faaliyet havuzlarında biriken maliyetler, daha önce bahsetmiş olduğumuz dağıtım şekilleriyle ürünlere yüklenmiştir. Her ürüne ne kadar ve hangi oranda gittiği ayrıntılı bir biçimde gösterilmiştir. Neticede, bireysel krediye konu faaliyetler ile ortak kullanılan maliyetlerin faaliyet havuzlarında biriken maliyetlerin ürünlere aktarılması sonucu, bir birimlik kredi tutarı için yaklaşık olarak 250.00 YTL tutarında bireysel kredi maliyeti bulunmuştur.

Bireysel kredi için yapmış olduğumuz bu çalışmayı, diğer faaliyetleri de kullanarak ürünlere dağıtımını yapılabilir ve bu şekilde bireysel kredi için bulmuş olduğumuz birim maliyeti diğer ürünler içinde kolaylıkla bulabiliriz.

SONUÇ

Günümüzde ileri teknoloji mamullerin modası geçmekte, ürünlerin yaşam süresi oldukça kısaldığı için, birçok işletme düşük maliyetli ürünler üretmek yerine, yeni mamulleri piyasaya sürerek rekabet etmektedirler. Mamullerin maliyetini etkileyen direkt maliyetler azalırken; araştırma-geliştirme, üretim-planlama, tedarik ve kalite oluşturma gibi genel üretim maliyetleri artmış ve işletmelerin maliyetlerinde en önemli kalem halini almışlardır.

Üretim ortamlarındaki teknolojik gelişmeler ve hızla otomasyona giden faaliyetler, direkt işçiliğin toplam maliyetler içindeki yükünü azaltmış, bu maliyetin niteliğini makine kontrol işçiliğine dönüştürmüştür. Bu süreç gelişirken işletmelerde birçok yeni faaliyette ortaya çıkmıştır. Ancak bu yeni faaliyetlere bağlı olarak ortaya çıkan maliyetlerin mamullere yansıtılması hususunda sağlıklı neticeler alınamamış, ortaya çıkan bu verilerde hatalı yönetim kararlarına sebep olmuştur. Bu değişim karşısında ortaya çıkan çarpık maliyetlerin daha sağlam bir zeminde değerlendirilebilmesi için birtakım çalışmalar yapılmaya başlanmış ve yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalardan biri de faaliyet tabanlı maliyetleme sistemidir.

Esas itibariyle bir maliyet muhasebesi yöntemi olan Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme, bir yandan maliyetlerin aktivite bazında takibi ve yönetimine olanak tanımakta, diğer yandan ürün ve müşterilerden ne kadar kazanç sağlandığının belirlenmesi ile hizmet sunma maliyetlerinin ölçülmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin mamul maliyetlemesine yönelik olarak temel hedefini, genel imalat maliyetinin ortaya çıkmasına neden olan faaliyetin maliyeti ile, o faaliyetin oluşmasını gerekli kılan mamulü ilişkilendirmek ya da bir köprü kurmak oluşturmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemindeki temel varsayım, gerçekleştirilen faaliyetlerin kaynakları tükettiği ve mamullerinde faaliyetleri tükettiği varsayımdır. Burada önemli olan nokta maliyetlerin dağıtımında kullanılacak olan faaliyet ölçütünün ne olacağıdır.

Hangi aktivitelerin kaynaklarını tükettiğini ve genel üretim giderlerine müdahale edip, bu giderleri düşürmek için hangi politikaların uygulanacağını gösteren FTM sistemi, tabii ki her zaman ve her koşulda daha düşük maliyetler veremez. Bu unutulmaması gereken bir gerçektir. Bu sistem, özellikle genel üretim/hizmet giderlerini gerçeğe daha

yakın ve ayrıntılı olarak ele almaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, faaliyete dayalı maliyetleme sistemi'nin amacının maliyetleri düşürmek değil, daha doğru maliyet bilgisi elde etmek olduğudur. Yöntem, yöneticilere kaynakların kullanılması ve hizmetlerin fiyatlandırılması konusundaki kararlarda yardımcı olmaktadır.

Günümüz global ortamında, rekabet gücünü belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; kalite, maliyet ve zamandır. Kalite, diğer iki faktörü etkilediğinden en önemli faktördür. Çünkü, kalite faktörü ile zamandan tasarruf sağlanmakta ve maliyetler azaltılmaktadır. Bankalar gibi, söz konusu olan insanlar arası etkileşimin yoğun olduğu bir hizmetse, sunulan hizmetin kalitesi müşteriden müşteriye , üreticiden üreticiye ve zaman içerisinde kaliteye duyulan algı düzeyi de değişecektir.

Önceleri salt mal üretimiyle ilgili bir kavram olarak düşünülen kalite, günümüz koşullarında hizmet üretim ve sunumu açısından da son derece önemli bir kavram haline gelmiştir. Hizmetlerdeki kalitenin sağlanmasında, ana faktör insan olması dolayısıyla, insan faktörünün göz ardı edilerek yalnız ürün ve hizmetler de kalitenin sağlanması ve kalite düzeyinin yükseltilmesi mümkün değildir. Tüketicinin tatmini son derece önemli olduğu için, insan kalitesi de büyük önem taşımakta ve müşterilerin almış oldukları hizmete ödeyecekleri bedel hizmetin hak ettiği bir bedel olmalıdır. Neticede bu da, ürüne ilişkin doğru maliyet bilgisine sahip olunması gerektiğini göstermektedir.

Finans sektörü, yapısı gereği ekonominin diğer sektörlerinden daha hızlı bir şekilde gelişmektedir. Uluslar arası kısıtlamaların azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması ile finansal sektörde yer alan; bankalar, özel finans kurumları, yatırım firmaları, sigorta şirketleri ve diğer aracı kuruluşların faaliyet alanları arasındaki sınırların zayıflaması gibi nedenlerle piyasada rekabet yoğunlaşmıştır (Atış, 2000; 107).

Bugün finansal kurumlar global rekabetle ve iş ortamındaki güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bir bankanın müşteri değerini sağlamaya yönelik dizayn edilmiş bir sistemi yönetmesi gerekir. Müşteri segmentleri tarafından istenilen ve bu hizmetleri sağlamak için gerekli olan maliyetleri tam anlamıyla anlamak için önceden gerekli olan şeylerin belirlenmesi gerekir (Helmi ve Hindi, 1996;11). Bankalar bir kar içinde

hizmet seviyeleri sunduğu takdirde, müşteriler bu hizmetlerin değerinin, onların maliyetlerinden üstün olduğunun farkına varmalıdırlar. Bir FTM sistemi hesap, müşteri ve ürün karlılık analizlerini desteklemek için bilgi temin edebilir. Sonuç; uygun hizmet seviyesi, ücret yapısı ve ürün niteliği ile müşterilerin ihtiyaçlarına uygun hareket eden bilgili yönetimin daha iyi olmasını sağlayacaktır. Başarılı bir FTM uygulaması, bizim organizasyon hedeflerimizden hareketle ürünlerimizin kalitesini geliştiren, iş süreçlerinin sürekli gelişimini sağlayan organizasyonlar tarafından yerine getirilen faaliyetler temin edecektir.

Bu değişimden KOBİ'ler oldukça etkilenmiştir. Ekonomik yapının büyük bir bölümünü teşkil eden KOBİ'lerin gücü tartışılmazdır. KOBİ'lerin bu yapı içerisindeki hareket kabiliyetinin değişmesinde ve gösterdikleri performanslarında bankaların yeri önemsiz değildir. Teknoloji ve rekabetin gelişmesi ve beraberinde artmasıyla birlikte, maliyetleme sistemlerindeki gelişmelere ve değişimler KOBİ ve banka arasındaki risk ilişkisinde birtakım yapılanmalara gidilmesine neden olmuştur. Ülkelerin merkez bankaları tarafından kurulan BASEL komitesi, bankaların krizlere karşı dayanıklı olabilmelerini sağlamak ve risklerini en aza indirgeyebilmek için birtakım çalışma kriterleri ortaya konmuştur.

BASEL komitesinin bankalar için ortaya çıkardığı kararlar zaman içinde karşılaşılan eksikliklere bağlı olarak Basel I ve son olarak Basel II olarak uygulamaya konmuştur. BASEL komitesi temel olarak risk yönetimine odaklanmakta ve bankacılık sisteminde bir risk yönetim kültürü oluşturmaya çalışılmaktadır. Bu kültür ile birlikte, bankacılık sistemi çok daha verimli hale gelecek, piyasanın korunması yolunda daha doğru bir yapıya bürünecek, niteliksel ya da sayısal herhangi bir sorunla karşılaşıldığında bu sorun risk yönetimi tarafından hızlı bir şekilde teşhis edilecektir.

BASEL komitesinin banka müşterileri için yapılmasını istediği sınıflandırma olsun, bu firmalar için yapılan puanlama olsun ve krediler için yeni teminat türlerinin istenmesi olsun tüm bu değişen şartlar; doğru ürünün doğru müşteriye verilmesi ve maliyet + kar analizi ile doğrudan alakalıdır. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi ile daha doğru maliyet verilerine ulaşılma çabası ve üretilen üründen maksimum getiri elde etmek istenirken, bu hizmetin katlanmış olduğumuz risk ile değerlendirilmesi son derece önemlidir.

Bankalar etkisi altında kaldığı bu risklerle birlikte, kendi bünyesinde karmaşık ve oldukça fazla sayıda olan faaliyetler için katlandığı maliyetlere ve bu faaliyetlerle ürettiği ürünlere karşı, kontrolü elinde tutamamasının da getirdiği bir riske sahip olabilmektedir. Bankalar için yapmış olduğumuz FTM modeli çalışmamız çerçevesinde, görülmektedir ki yapılmakta olan tüm faaliyetler ve neticede ortaya çıkan ürünlerin ilişki derecesi, hangi ürünün ne kadar maliyet oluşturduğu gibi sorular daha sağlıklı olarak ve daha kolay yanıt bulabilmektedir. Bu sebeple ürün çeşitliliğinin ve hizmet ağının her geçen gün arttığı bankaların, değişen ekonomik çevreye uyum sürecinde faaliyet tabanlı maliyetlemeye dayalı bir modeli uygulamaya koyması, maliyet yönetimi konusunda önemli avantajlar sağlayacaktır.

Ayrıca rekabetin gittikçe arttığı günümüz piyasasında ürünler bazında karlılığın ne durumda olduğuna ilişkin yanıtın, toplam karlılık düzeyinden daha önemli bir hale gelmiştir. Çeşitli ürünler üreten işletme yöneticileri, işletmedeki üretime değer katan ve katmayan faaliyetler üzerinde odaklanmasını sağlayarak, üretim maliyetlerinin düşürülmesinde rol oynamaktadır. Bu da işletme karlılığını doğrudan etkilemektedir.

Yapmış olduğumuz bu çalışma ile bankalar, rekabetçi fiyatlar sunabilmek için temel veriler sağlayacak, daha doğru ve gerçekçi verilerle ürün maliyeti ve ürün karlılığı bilgisine ulaşılacaktır.

KAYNAKÇA

- AKSEL, Kaan H. (2002), Basel Komitesi Kararları ve Yeni Basel Antlaşması'nda (Basel II) Beklenen Gelişmeler, *Active Dergisi*, Kasım-Aralık
- ALKAN, Alper Tunga (2001), Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve KONPEN PVC *Yapı ve İnşaat Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş. Uygulaması*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- ALKAN, Hasan (2001), İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar (Ormancılık Açısından Bir Değerlendirme), Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Seri A, Sayı:2, s. 177-192)
- ALPARSLAN, Peker (1988), *Yönetim Muhasebesi*, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın no:53, İstanbul
- ALTUĞ, Osman (1999), *Maliyet Muhasebesi*, 12. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Ankara Ticaret Odası, *Basel II "Kobi'lerin Kredi Riski ve Derecelendirilmesi"*, s.3
http://www.atonet.org.tr/yeni/files/_files/medya_iliskileri/baseliki/ato_basel
- ANTHONY, Robert N. Ve Glenn A. Welsch (1977), *Fundamentals of Management Accounting*, Richard D.Irwin inc., Printed in United States of America
- ATIŞ, Caner (2000), *Ticari Bankalarda Maliyet Muhasebesinin Önemi*, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ekim, s. 95
- AYAN, Mustafa (2001), *Faaliyetlere Dayalı Maliyetleme Yaklaşımının Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü*, Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- BENGÜ, Haluk (2002), *İplik Sanayinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi Modellemesi*, Sakarya Üniversitesi SBE Doktora Tezi
- BURSAL, Nasuhi ve Ercan Yücel (1997), *Maliyet Muhasebesi*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:2, Eskişehir
- BÜYÜKMİRZA, Kamil (2003), *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı*, 9. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara

- ÇAKIR EKER, Melek (2002), *Genel Üretim Giderlerinin Faaliyete Dayalı Maliyet Yöntemine Göre Dağıtımı ve Muhasebeleştirilmesinde 8 Nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı*, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt XXI, Sayı 1, s.237-256
- DEMİR, Alev (2006), *Banka Müşteri İlişkileri Açısından Kredi Maliyetlerinin Belirlenmesi*, Marmara Üniversitesi SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- DİKMEN, Fatih (1998), *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*, İstanbul Üniversitesi SBE İşletme Fakültesi Muhasebe Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- EBİÇLİOĞLU, Fatih Kemal (2000), *Yönetim Muhasebesi*, Türmob Yayınları, Ankara
- ELİTAŞ, Cemal (2004), *Sigorta İşletmeleri İçin Maliyetleme Önerisi: Faaliyete Dayalı Maliyetleme*, Muhasebe ve Denetime Bakış, Eylül, s.139
- ELMACI, Orhan ve Niyazi Kurnaz (2004), *Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı*, Dumlupınar Üniversitesi İşletme Bölümü
- ERDOĞAN, Nurten (1995), *Faaliyete Dayalı Maliyetleme*, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, no:106, Eskişehir
- FALLETTİ, Peter (1992), *Banking Institutions in Developing Markets: Volume 1: Building Strong Management and Responding to Change*, The World Bank
- FRANKLIN, Ellen W. ve Mehmet C. Kocakulah (2002), *Activity-based Costing and Managed Asset Programs in the Banking Industry*, The Journal of Bank Cost & Management Accounting
- "*Geleneksel Maliyetleme ve Teknolojik Gelişmelerin Maliyetlere Etkisi*", Marmara Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Maliyet Muhasebesi ve Organizasyonu Dersi
- GÖKALP, Bekir Tamer (2005), *Bilgi Teknolojilerinin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri*, Kırıkkale Üniversitesi SBE İktisat ABD Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale

- GÖKŞEN, Yılmaz (2003), *Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırmalı Bir İnceleme*, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 5, Sayı 4, s. 32-40
<http://www.muhasibetr.com/makaleler/14.zip>
- GÜNDÜZ, H. Erdin (1997), *Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama*, SPK Yayınları, İstanbul
- HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem (1997), *Maliyet Muhasebesi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- HANSEN, Don R. ve Maryanne M. Mowen (1994), *Management Accounting*, Printed in the United States of America, South-Western Publishing Co.
- HELMİ, Medhat A. Ve Nitham Hindi (1996), *Activity Based Costing (ABC) in Banking: A Big Challenge*, The Journal of Bank Cost & Management Accounting
- KAPLAN, Rober S. Ve Steven R. Anderson (2003), *Drive Growth With Customer Profitability Management*,
<http://www.acornsyst.com/whitepapers/Drive-Growth-with-Customer-Profitability-Management.aspx>
- KARACAN, Sami (2000), *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul
- KARCIOĞLU, Reşat (2001), *Toplam Kalite Yönetiminde Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yönteminin Kullanılması*, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak, s. 9
- KURNAZ, Niyazi, (2002), *İleri Üretim Teknolojilerinde Bölümsel Faaliyete Dayalı Maliyetleme ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- MABBERLEY, Julie (1992), *Activity-Based Costing in Financial Institutions*, Pitman Publishing, Great Britain

- MEİGS, Robert F., Mary A: Meigs, Mark Bettner ve Ray Whittington (1996), *Accounting The Basis for Business Decisions*, The Mc Graw-Hill Companies Inc., North America
- NEMLİ, Ahmet Yunus (2005), *Stratejik Maliyet Yönteminde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Faaliyet Tabanlı Bütçeleme*, İstanbul Üniversitesi İşletme ABD Muhasebe Bilim Dalı, İstanbul
- ÖKER, Figen (2003), *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme: Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar*, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- ÖNER, Bertan (2001), *Türk sermaye Piyasasında Sermaye Yatırım Bankacılığı*, Anadolu Üniversitesi İİBF, Eskişehir
- PAZARÇEVİREN, Enes (2004), *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi ve ERP Sisteminin Uygulanması*, Sakarya Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi
- PAZARÇEVİREN, Selim (2001), *Maaliyet Muhasebesi (Ders Notları)*, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- SEVGİNER, A. Sait ve Rüstem Hacırüstemoğlu (1998), *Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğine Göre Yönetim Muhasebesi*, Alfa Yayınları, 5. Baskı, İstanbul
- SİLAHTAROĞLU, Gökhan (2001), *Faaliyet Esaslı Maliyetleme ve Bir Vakıf Üniversitesinde Uygulanması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- SMİTH, J.Timothy ve Charlene Harper (2001), *AMIFs Bank Cost Analysis Model (BCAM) Implementing Activity-Based Cost Management In a Financial Institution*, The Journal of Bank Cost & Management Accounting
- SOYER, Durul (2005), *Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü
- SWAIN, Monte R. ve Bruce Gladwin (1998), *Activity-Based Costing And Smulation Modeling*, The Journal of Bank Cost & Management Accounting

- SUSMUŞ, Türker (1996), *Genel Üretim Giderlerinin Dağıtımında Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme*, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:2, s. 211-239
- SÜMEN, Halefşan (1995), *Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sisteminin Fiyatlandırma Üzerine Etkisi*, *Yönetim Dergisi*, Yıl:6, Sayı:20
- ŞAKRAK, Münir (1997), *Maliyet Yönetimi*, Yasa Yayınları, İstanbul
- TANIŞ, Veyis Naci ve A. Kadir Tuan (1993), *Yönetim Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme*, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, Adana
- TEKER, Suat, K. Evern Bolgün ve M. Barış Akçay (2005), *Banka Sermaye Yeterliliği: Basel II Standartlarının Bir Türk Bankasına Uygulanması*, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı:12, s.42-54
- TEKİN, Abdullah ve Raif Parlakkaya (2002), “*Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistem*”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_list.., 08.02.2007
- TROXEL, Richard B. ve Milan G. Weber (1990), *The Evolution of Activity-Based Costing*, *Journal of Cost Management for Manufacturing Industry*
- Türkiye Bankalar Birliği (2004), *Risk Yönetimi ve Basel II'nin Kobi'lere Etkileri*,
http://www.ebso.org.tr/tr/konferans_kobi_kitapcigi
- WEINER, Jerry (1995), *Activity Based Costing for Financial Institutions*, *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*
- YÜKSEL, Ülkü ve Aslı Yüksel (2001), *Bankacılıkta Fiyat Politikası ve Hizmet Maliyet Hesabının Özellikleri*, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Ekim, s. 99

ÖZGEÇMİŞ

Bu araştırmayı hazırlayan Eyüp SARI; 01.11.1983 tarihinde İstanbul'da doğmuştur. İlkokul, ortaokul ve son olarak lise öğrenimini 2000 yılında Şehremini Lisesinde tamamlamıştır. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümünü kazandı ve 2004 yılında bu üniversiteden iyi dereceyle mezun olup, yine aynı yıl Sakarya Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı programına başlamıştır. Aynı zamanda özel bir bankada görev yapmakta olan SARI, eğitimini halen Sakarya Üniversitesi'nde devam ettirmektedir.