

İşletme Ana Bilim Dalı

**BANKALARDA MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Hazırlayan

Emine KALAYCI



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Ana Bilim Dalı

Muhasebe-Finansman Bilim Dalı

BANKALARDA MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Hazırlayan

Emine KALAYCI

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2014



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Ana Bilim Dalı

Muhasebe-Finansman Bilim Dalı

BANKALARDA MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Hazırlayan

Emine KALAYCI

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Rabia ÖZPEYNİRCİ

KARAMAN – 2014

BANKALARDA MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI


Tezin Kabul Ediliş Tarihi:18.06.2014

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Doç. Dr. Haluk DUMAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Rabia ÖZPEYNİRCİ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Şerife PEKKÜÇÜKŞEN

İmzası


Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 03.06.2014 tarih ve 2014-15/87 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü : Doç. Dr. Zülfi GÜLER


Mühür
İmza


ÖNSÖZ

Çalışmanın tüm aşamalarında öncelikle bilgi ve tecrübesi, daha sonra sabrı ve anlayışıyla bana destek veren, aynı zamanda tanıştığımız ilk günden bu yana desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, hayattaki duruşunu her zaman takdir ettiğim değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Rabia ÖZPEYNİRCİ' ye teşekkürü bir borç bilirim. Tez izleme komitesinde yer alan Sayın Doç. Dr. Haluk DUMAN hocama ve Yrd. Doç. Dr. Şerife PEKKÜÇÜKŞEN hocama teşekkür ve saygılarımı sunarım. Tezimin uygulama kısmında bana yardımcı olan banka çalışanı arkadaşlarıma ve beraber çalıştığım Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ndeki arkadaşlarıma teşekkür ederim. Son olarak, bugünlere gelmem konusunda maddi manevi hiçbir desteği esirgemeyen ve hep yanımda olan canım aileme teşekkür ederim.

Emine KALAYCI

ÖZET

Geçmişten itibaren insanoğlu elindeki kıt kaynaklarla yaşamda kalmayı başarmıştır. Kısıtlı kaynak ve tecrübe ile mühendislik çözümleri üreten işletme yöneticileri, sosyal bilimler konusunda biraz daha pasif davranmaktadırlar. Fakat insanlar günümüzde iş çevresinde elinde maksimum düzeyde bulunan kaynakları nasıl değerlendireceğini henüz tam anlamıyla çözememişlerdir. Aynı zamanda işletmeler, müşteri memnuniyeti sağlayacak çeşitli programlar geliştirerek kârlılıklarını arttırmayı hedeflemektedirler. Öte yandan, müşterilerin memnuniyeti düşünülürken, müşterilerinin işletmeyi ne kadar memnun ettiği de üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu sebeple müşterilerin işletmeye olan katkısını belirlemeye yarayan kârlılık analizi kullanılmaya başlamıştır. Müşteri kârlılık analizinin yapılabilmesi için gerekli olan gelirlere ait bilgiler kolay şekilde elde edilirken işin zor kısmı müşteri/ürün/hizmet maliyetlerinin belirlenmesinde ortaya çıkmaktadır. İşletme yöneticileri bu aşamada daha cesur davranarak ellerindeki imkanları daha iyi değerlendirerek kârlarını, gerçekleştirdikleri her faaliyet için maksimum düzeye çıkarabilirler.

Bu çalışma ile bankalarda faaliyet tabanlı maliyet sisteminin, müşteri kârlılık analizinde kullanılmasına yönelik bir uygulama amaçlanmıştır. Böylece işletmelerin dönem sonunda müşteri kârlılık analizinde elde ettikleri kâr ya da zararın hangi faaliyetten kaynaklandığı görülmekte aynı zamanda, hangi ürün/hizmetin katma değer ortaya çıkarıp çıkarmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Kârlılığı, Müşteri Kârlılık Analizi, Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi

ABSTRACT

Human being has succeeded to survive with limited resources hence from the past. Enterprise managers who produce engineering solutions with constricted resource and experience behave passively about social sciences. Nowadays people have not completely solved how to evaluate the resources which they have at maximum level in business environment. At the same time enterprises target to raise their profits by improving such programs providing customer pleasure. On the other hand while thinking about customer pleasure; another issue to think about is that how good costumers provide pleasure for the enterprises. So profitability analysis has begun to use to determine the contribution of customers on enterprises. It is easy to collect information about incomes but hard to arrange costs of customer, product and service. In this context; enterprise managers may gain maximum profit on every businesses by using the possibilities wisely and behaving more bravely.

In this study it is aimed to make an application directed to using the activity based cost system on customer profitability analysis. Thus it is possible to see the businesses that cause profits or losses enterprises gain on customer profitability analysis and it is also possible to examine which product or service creates added value or not.

Keywords: Customer Profitability, Customer Profitability Analysis. Activity-Based Costing.

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ	IX
TABLOLAR LİSTESİ	X
GİRİŞ	1
BÖLÜM I. BANKACILIK SEKTÖRÜ VE MALİYET KAVRAMI	3
I.1. Banka Sektörünün Tanımı	3
I.1.1. Bankaların Temel Fonksiyonları	4
I.1.2. Bankacılık Sektörü	6
I.1.2.2. Türk Bankacılık Sektörü	8
I.1.2.2.1. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihi Gelişimi	8
I.1.2.2.2 Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları	14
I.1.3. Bankaların Sınıflandırılması	17
I.1.3.1. Merkez Bankaları	17
I.1.3.2 Mevduat Bankaları	20
I.1.3.3. Yatırım Ve Kalkınma Bankaları	22
I.1.3.4. Katılım Bankaları	24
I.1.4. Ekonomide Bankaların Yeri Ve Önemi	25
I.1.5. Bankalarda Muhasebe Sistemi Ve Maliyet Kavramı	27
I.1.5.1. Bankalarda Geleneksel Maliyet Muhasebesi	29
I.1.5.2. Bankalarda Modern Maliyet Muhasebesi	31
BÖLÜM II. MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ	38
II.1. Müşteri Kârlılık Analizi	38

II.1.1. Müşteri Kârlılığı Ve Önemi	43
II.1.2. Müşteri Kârlılık Analizi Ve Önemi	45
II.1.3. Müşteri Kârlılık Matrisi	47
II.2. Müşteri Kârlılık Analizinin Bileşenleri	49
II.3. Müşteri Kârlılık Analizinin Aşamaları.....	51
II.3.1.Müşteri İle İlgili Faaliyetlerin Maliyetlerinin Belirlenmesi.....	59
II.3.2. Müşteri Ürün/Hizmet Maliyetinin Belirlenmesi Aşamaları.....	63
II.3.3.Müşteri Kârlılığının Belirlenmesi.....	64
BÖLÜM III. MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI	65
III.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı	65
III.1.1. Araştırmanın Önemi.....	65
III.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	66
III.1.2.1. Araştırmanın Kısıtları	66
III.1.2.2. Veri Toplama Yöntemi	67
III.1.2.3. Verilerin Analizi.....	67
III.2. Uygulama Yapılan Banka Şubesi İle İlgili Genel Bilgiler	68
III.2.1. Banka Şubesinde Ortaya Çıkan Maliyetler.....	72
III.2.2. Hizmet Üretim Gider Merkezlerinin Belirlenmesi	73
III.2.2.1. Bankada Oluşan Giderlerin Gider Merkezlerine Dağıtımı	74
III.2.3. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi	74
III.2.4. Hizmet Üretim Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı.....	76
III.2.4.1. Direkt Hizmet Üretim Giderleri	76
III.2.4.1.1. Vergi, Resim ve Harç Giderleri	76
III.2.4.1.2. Personel Giderleri	76
III.2.4.1.3. Temsil Ve Ağırılama Giderleri.....	77
III.2.4.2.Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Dağıtımı	80

III.2.4.2.1. Kira Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı	80
III.2.4.2.2. Sigorta Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı	81
III.2.4.2.3. Isıtma, Aydınlatma, Temizlik Vb. Giderlerin Gider Merkezlerine Dağıtımı.....	81
III.2.4.2.4. Amortisman Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı.....	82
III.2.4.2.5. Bakım ve Onarım Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı.....	83
III.2.4.2.6. Haberleşme Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı.....	83
III.2.4.2.7. Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı.....	84
III.2.4.2.8. Ulaşım Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı.....	84
III.2.5. Hesaplanan Giderlerin Gider Merkezlerine Dağıtımı	85
III.2.6. Yardımcı Hizmet Üretim Giderlerinin Esas Hizmet Üretim Gider Yerlerine Dağıtımı (2.Dağıtım).....	90
III.2.7. Gider Merkezlerinde Toplanan Giderlerin Faaliyetlere Dağıtımı.....	93
III.2.7.1. Faaliyetlerin Tanımlanması Ve Faaliyet Gruplarının Oluşturulması	93
III.2.7.2. Faaliyet Maliyetlerinin Belirlenmesi	94
III.2.7.3. Faaliyet Maliyetlerinin Dağıtım Oranlarının Belirlenmesi.....	94
III.2.7.4. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi	96
III.2.7.5. Maliyet Etkenlerinin Faaliyetlere Göre Dağıtımı	96
III.2.7.5.1. Kobi Bankacılığı Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	96
III.2.7.5.2. İşletme Bankacılığı Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı	97
III.2.7.5.3. Tarım Bankacılığının Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı	98
III.2.7.5.4. Bireysel Bankacılık Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	99
III.2.7.5.6. Banko Hizmetleri Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı	101
III.2.7.5.7. Operasyon Yönetimi Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı	101
III.2.8. Hesaplanan Giderlerin Tanımlanan Faaliyetlere Dağıtımı	102
III.2.8.1. Kobi Bankacılığı Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtılması	106
III.2.8.2. İşletme Bankacılığı Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtımı	111
III.2.8.3. Tarım Bankacılığı Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	115

III.2.8.4. Bireysel Bankacılık Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	119
III.2.9. Gider Merkezleri Müşteri Kârlılığı Esasına göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu	122
SONUÇ	124
KAYNAKÇA.....	131
EK1:Gider Merkezinde Gerçekleşen Faaliyetler Ve Faaliyetlerin Tanımı	143

KISALTMALAR LİSTESİ

ATM :Automatic Teller Machine

BDDK :Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu

FTM :Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

POS :Point Of Sale

TCMB :Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

TFRS :Türkiye Finansal Raporlama Standartları

TMS :Türkiye Muhasebe Standartları

TMSF :Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

UMSK :Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu

VUK :Vergi Usul Kanunu

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 1: Kümülatif Kârlılık Eğrisi	41
Şekil 2: Müşteri Kârlılık Matrisi	48
Şekil 3: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine göre Müşteri Kârlılık Analizi	59

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Hizmet Üretim Maliyetleri	73
Tablo 2: Maliyet Etkenleri.....	75
Tablo 3: Maliyet Etkenlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı İçin Gerekli Bilgiler	76
Tablo 4: Personel Dağılımı ve Yıllık Personel Giderleri	77
Tablo 5: Gider Merkezlerine Direkt Nitelikte Etki Eden Giderler	79
Tablo 6: Kira Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı.....	80
Tablo 7: Sigorta Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı	81
Tablo 8: Isıtma, Aydınlatma, Temizlik Vb. Giderleri Toplamı.....	81
Tablo 9: Isıtma, Aydınlatma, Temizlik Vb. Giderlerin Gider Merkezlerine Dağıtımı	82
Tablo 10: Amortisman Gideri Dağılımı	82
Tablo 11: Amortismanların Gider Merkezlerine Dağıtımı	83
Tablo 12: Bakım ve Onarım Giderinin Gider Merkezlerine Dağıtımı	83
Tablo 13: Haberleşme Gideri Gider Merkezlerine Dağıtımı	84
Tablo 14: Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı	84
Tablo 15: Ulaşım Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı	85
Tablo 16: Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı.....	86
Tablo 17: I. Dağıtım Tablosu	89
Tablo 18: Yardımcı Hizmet Üretim Gider Yeri Giderler Toplamının Esas Hizmet Üretim Gider Yerlerine Dağıtımı	91
Tablo 19: Endirekt Giderler ve Yardımcı Hizmet Üretim Gider Merkezinde Toplanan Giderlerin Esas Hizmet Üretim Gider Merkezlerine Dağıtımı	92
Tablo 20: Giderlerin Faaliyetlere Dağıtımında Kullanılacak Oranların Dağılımı.....	95
Tablo 21: Maliyet Etkenleri.....	96

Tablo 22: Kobi Bankacılığı Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	97
Tablo 23: İşletme Bankacılığı Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı	98
Tablo 24: Tarım Bankacılığı Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı	99
Tablo 25: Bireysel Bankacılık Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı	99
Tablo 26: Şube İşlem Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı	100
Tablo 27: Banko Hizmetleri Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	101
Tablo 28: Operasyon Yönetimi Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	102
Tablo 29: Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Faaliyetlere Dağılımı	103
Tablo 30: Gider Merkezindeki Ürün/Hizmetlerin Faaliyetlere Göre Oranları.....	105
Tablo 31: Kobi Bankacılığı Bankada Müşteri İle Görüşme Faaliyeti (K1) Gelir Tablosu	106
Tablo 32: Kobi Bankacılığı Müşteri Ziyaretleri Faaliyeti (K2) Gelir Tablosu	107
Tablo 33: Kobi Bankacılığı Kredi Kullandırma Faaliyeti (K3)	108
Tablo 34: Kobi Bankacılığı Açısından Müşteri Kârlılığı Esasına Göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu	110
Tablo 35: İşletme Bankacılığı Bankada Müşteri ile Görüşme Faaliyeti (İ1) Gelir Tablosu	111
Tablo 36: İşletme Bankacılığı Bankada Müşteri ile Görüşme Faaliyeti (İ2) Gelir Tablosu	112
Tablo 37: İşletme Bankacılığı Bankada Müşteri ile Görüşme Faaliyeti (İ3) Gelir Tablosu	113
Tablo 38: İşletme Bankacılığı Açısından Müşteri Kârlılığı Esasına Göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu.....	114

Tablo 39: Tarım Bankacılığı Bankada Müşteri ile Görüşme Faaliyeti (T1) Gelir Tablosu	115
Tablo 40: Tarım Bankacılığı Bankada Müşteri Ziyaretleri Faaliyeti (T2) Gelir Tablosu	116
Tablo 41: Tarım Bankacılığı Kredi Kullanırma Faaliyeti (T3) Gelir Tablosu	117
Tablo 42: Tarım Bankacılığı Açısından Müşteri Kârlılığı Esasına Göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu	118
Tablo 43: Bireysel Bankacılık Bankada Müşteri ile Görüşme Faaliyeti (B1) Gelir Tablosu	119
Tablo 44: Bireysel Bankacılık Müşteri Ziyaretleri Faaliyeti (B2) Gelir Tablosu	120
Tablo 45: Bireysel Bankacılık Kredi Kullanırma Faaliyeti (B3) Gelir Tablosu	121
Tablo 46: Bireysel Bankacılık Açısından Müşteri Kârlılığı Esasına Göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu.....	122
Tablo 47: Gider Merkezleri Müşteri Kârlılığı Esasına Göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu	123

GİRİŞ

Rekabet ve teknolojideki gelişmeler, işletmeleri etkinliklerini iyileştirmeye ve maliyetlerini azaltmaya yönlendirmektedir. Bu yüzden gün geçtikçe maliyet muhasebesine yeni kavramlar eklenmeye başlanmıştır. Faaliyet-hacim-kâr analizlerinin yerini faaliyet tabanlı maliyetleme almakta, yöneticiler bölüm kârlılığında müşteri kârlılığına yönelmekte ve gelirin maksimizasyonu yerine kâr maksimizasyonu ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada, Karaman ilinde faaliyet gösteren özel sermayeli bir banka şubesinde, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle müşteri kârlılık analizinin uygulanabilirliğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde geçmişten günümüze banka ve bankacılık sektörü, bankalarda muhasebe sistemi ve maliyet konularına değinilmiştir. İkinci bölümde müşteri kârlılık analizi ve müşteri kârlılık analizi yapılırken kullanılan faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise, Karaman ilinde yer alan özel sermayeli bir bankanın verileri alınarak, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle müşteri kârlılık analizi yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, bankacılık sektörünün nasıl ortaya çıktığına değinilerek, geçmişten günümüze bankacılık sektörü incelenmiştir. Aynı zamanda ekonomide bankaların yeri ve önemine değinilerek, bankalarda kullanılan muhasebe sistemi ve bankalarda maliyet kavramı incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak müşteri, kârlılık, müşteri kârlılığı kavramları ele alınmaktadır. Müşteri kârlılığının bileşenleri ve müşteri kârlılık analizinin aşamalarına değinilerek faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile müşteri kârlılığı ölçümü incelenmektedir.

Son bölüm olan üçüncü bölümde ise, Karaman ilinde faaliyet gösteren bir bankada müşteri kârlılık analizi faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile ölçülerek, müşteri kârlılığı esasına göre düzenlenmiş gelir tabloları oluşturulmuştur.

BÖLÜM I. BANKACILIK SEKTÖRÜ VE MALİYET KAVRAMI

I.1. Banka Sektörünün Tanımı

Finansal piyasalar, fon arz edenler ve fon talep edenlerin karşı karşıya geldikleri piyasalardır. Yatırımcılar ve tasarruf sahipleri arasında köprü görevi üstlenen finansal piyasalar, para piyasaları ve sermaye piyasaları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kısa vadeli fon arz ve talebinin karşılaştığı piyasalar para piyasaları, uzun ve orta vadeli fon arz ve talebinin karşılaştığı piyasalar ise sermaye piyasalarıdır (Coşkun, 2010:11).

Para piyasaları kendi içinde örgütlenmiş para piyasası ve örgütlenmemiş para piyasası olarak bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Örgütlenmiş para piyasası bankalar sistemi olarak değerlendirilirken, örgütlenmemiş para piyasası ise banka sistemi dışında kalan bir piyasadır (Yalta, 2011:20).

Bugünkü ekonomik ve ticari ilişkiler içinde çok önemli bir yer tutan bankalar, sermaye, para ve kredi konularına giren her türlü işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal kişilerle, işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini uğraş konusu olarak seçen ekonomik birimlerdir (Sezgin ve Şendoğdu, 2008:15). Bu ekonomik birimler tıpkı diğer işletmeler gibi iş gücü ve sermayeyi bir araya getirerek elde ettikleri girdileri çıktı olarak krediye dönüştürürler. Ancak bankalar diğer firmalardan farklı olarak, para ticareti ile uğraştıkları için kullandıkları girdiler de, parasal kaynaklardır (Şıklar, 2009:225).

Bankalar belirli bir sermaye ile kurulmuş gerçek ve tüzel kişilerin tasarruflarını toplayarak bunları gelir sağlayıcı işlere kredi yoluyla kanalize eden, ödemelerde aracılık yapan, para nakli, senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler veren işletmelerdir (Altan, 2001:41, Uzkesici, 1994:5). Bu bağlamda bankalar tasarruf sahipleriyle yatırımcılar

arasında aracılık yapmakta ve diğer taraftan müşterilerine para aktarımı, çek ve senet tahsili, kambiyo işlemleri gibi çeşitli hizmetler sağlamaktadır (Beycan, 2007:2). Bu hizmet işletmeleri, para ticareti yapan bir kurum olarak, öz kaynaklarını değil, yabancı kaynakları temel fon kaynağı olarak kullanan bir kuruluştur. Bu bağlamda bankalar mevduat satarak ve borçlanarak fon toplarlar (Babuşcu, 2001:8). Toplanan bu fonlar varlık elde edilerek kullanılır (Arzova, 2011:4).

Aynı zamanda bankalar açacakları kredinin ekonomik geleceğı ile ilgili incelemeleri ihmal etmeksizin, işletmelerin para ihtiyaçlarını giderme, ödeme işlemlerine ve yatırımlarına yardımcı olma yoluyla ekonominin mal üretim ve dağıtım koşullarını hazırlarlar (Yüksel, Yüksel ve Yüksel, 2004:3, Gerçi, 2011: 15).

Ekonominin en önemli faktörlerinden biri olan bankalar, günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte o kadar çeşitli konularda faaliyet göstermektedirler ki, bugünkü niteliklerini kapsayan bir tanım vermek imkânsız denilebilecek kadar güçtür.

I.1.1. Bankaların Temel Fonksiyonları

Tasarrufları toplama ve kredi olarak ekonomiye aktarma, kaynaklara akışkanlık sağlama, para politikası etkinliğini artırma, etkin kaynak dağılımını sağlama, kısa vadeli fonları uzun vadeli hale dönüştürme gibi önemli fonksiyonları olan bankalar ekonominin temelini teşkil etmektedir (Akgüç, 1992:7).

Bankaların en temel fonksiyonu, finansal sistem içinde tasarruf edilen fonları toplayıp, fon ihtiyacı duyanlara aktarmaktır (Yücedağ, 2009:22). Bu bağlamda tasarruf sahipleriyle, sermaye gereksinimi olanlar arasında bağ kurarak, ekonomideki tasarrufları yeniden dağıtmak, kaynak fazlalığını kendi kâr güdüsü altında belirli koşullarda üretime

yeniden kazandırır. Bu şekilde tasarruflar üretime kazandırılmış, bankalarda aracılık fonksiyonunu yerine getirmiş olurlar.

Aracılık fonksiyonunu yerine getiren bankalar çok farklı süre ve miktarda kaynak toplamakta ve bu kaynakları farklı süre ve miktarlarda kredi olarak vermektedir. Böylece, fonların vadelerini değiştirdikleri gibi, ihtiyacı kadar fon bulabileceğinden emin olan yatırımcıların daha büyük yatırım kararı almalarına yardımcı olurlar (Seyidoğlu, 2001:329).

Halkın günlük ödemelerde kullanacağı banka parasını oluşturmak, gelişmiş ülkelerde bankaların temel fonksiyonlarından. Bu ülkelerde alışverişlerin büyük bir kısmı çekle yapılmakta; gerçek para ile banka parası arasında kabul edilme açısından fark bulunmamaktadır. Kaydi paranın doğması için bankaya para yatırılması zorunluluğu yoktur. Bankaların müşterilerine kredi açması ve bu kredi limitleri içinde çekme hakkı tanınması veya kredi kartı uygulaması ile kaydi para oluşturabilirler (Erol, 2006:7).

Bankalar topladıkları kaynakları verimli, kârlı alanlara toplumsal ve kültürel açıdan öncelikli sektörlerle aktararak, ekonomide kaynak kullanımını etkilemekte, bu yolla da ekonomik kalkınmaya fayda sağlamaktadır (Erol, 2006:7).

Bankalar izledikleri kredi politikası ile ekonomideki gelir ve servet dağılımını etkilemektedir. Aynı zamanda kullandırılan kredilerde belirli bir gelir grubunun hedef seçilmesi sonucu gelir dağılımını da etkileyebilirler (Akgüç, 1992:8).

Bir ekonomide uygulanan para ve maliye politikaları ile amaçlara ulaşmak için, para ve maliye politikaları araçlarının etkin bir şekilde kullanılması gerekir. Para ve maliye politikalarının amacı; ekonomide optimal para miktarını belirlemek, ekonomik istikrarı sağlamak, yüksek istihdam oluşturmak, ekonomik büyümeyi sağlamak, enflasyonu ve banka faiz oranlarını kontrol altında tutmak, yatırımları artırmak, borçlanma ve

harcamaları kontrol etmektir. Bu politikaların uygulayıcısı merkez bankaları ülkenin kendine mahsus para organlarıdır (Seyidoğlu, 2001:329).

Bu bağlamda tasarruf yetersizliği ve döviz gelirlerinin ekonomik gelişmeyi takip edememesi, hedeflenen kalkınma hızını olumsuz etkilemektedir. Yatırımların yapılmaması, yatırım malları ve hammadde ithalatını artırmaktadır. Artan talebi karşılamak için gerekli döviz kaynağı, ihracat ve dış borç olmak üzere iki kaynaktan sağlanmaktadır (Altan, 2001:68). Dış borç şeklinde sağlanan kaynak, ülkeye faiz yükü getirdiği için tercih edilmeyebilir. Döviz yetersizliğinin giderilmesi geniş ölçüde ihracat imkânlarına dayanmaktadır. İhracatın gelişmesi ise, ülkenin takip ettiği dış borç politikasına ve ihracatı finanse edecek bir sistemin bulunmasına bağlıdır. Bu ihtiyaca bankalar cevap vermektedirler.

I.1.2. Bankacılık Sektörü

Bankacılık sektörü ilk çağlardan günümüze kadar birçok önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bugünkü ekonomik ve ticari ilişkiler içinde çok önemli bir yer tutan bankacılık sektörü; sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılayan faaliyetleri uğraş konusu olarak gören bir sektördür (Sezgin ve Şendoğdu, 2008:15).

13. yüzyılda ortaya çıkan bankacılık faaliyetleri artık her gün yeni bir teknolojiye sahip olan modern ortamlarda gerçekleştirilmektedir. Bu kısımda öncelikle dünyada bankacılığın hangi aşamalardan geçtiği ve geldiği konum genel hatlarıyla açıklanacak ve sonrasında Türkiye' deki gelişimi ele alınacaktır.

I.1.2.1 Dünya Bankacılık Sektörü

Bankacılık faaliyetlerinin başlangıcı, ekonomilerde para denilen değişim aracının henüz kullanılmaya başlanmadığı ilk çağlara kadar dayanmaktadır. Geçmişte mallarını tehlikelerden korumak isteyen insanlar bunları tapınaklara emanet ederlerdi. Din adamları da kendilerine emanet edilen bu malları atıl tutmayıp, bir ücret karşılığında gereksinimi olanlara ödünç vermekteydi. Böylelikle bankaların da kaynak aktarma fonksiyonu başlamış oldu. Bu nedenle de tarihteki ilk bankaların tapınaklar, ilk bankacıların da din adamları olduğu düşünülmektedir. M.Ö. 3500 yıllarında, Mezopotamya’da Uruk’taki Kızıl tapınakta bankacılık işlemlerinin yapıldığını düşündüren tarihsel belgelerin varlığı arkeologlar tarafından ortaya konmuştur (Günel, 2007:74).

Eski Mısır, Yunan ve Roma’ da banka işlemleriyle uğraşan kurumların var olduğu bilinmektedir. Hatta eski Mısır’ da tefeciliği yasaklayan yasalar yer almaktadır. 1453’ te İstanbul’ un fethi ve bunun neden olduğu Rönesans hareketi ve bir süre sonra yeni kıtaların keşfi, ticaretin okyanuslara kayması ve genişlemesi bugünkü batı ülkelerinde o zamana kadar geçerli olan kilise hukukunun yerini Roma Hukuku’nun almasına neden olmuştur. Bütün bu gelişmeler bankacılığın gelişmesine katkı sağlamıştır (Parasız, 1994:110).

Bu arada özellikle İspanyolların Güney Amerika’dan getirdikleri altınlarla çok çeşitli sikkeler basması, Avrupa’daki paraların çeşitliliği ve ayarlarının bozuk olması, paraların birbirine göre değerlerinin saptanmasında büyük güçlükler meydana getiriyordu. O sırada ticaretin en yoğun olduğu kent Amsterdam ve Hamburg’du ve bu paralar bu merkezlere geliyordu. Bu para karmaşasına çare olarak 1609’ da Amsterdam Bankası kuruldu. Aynı dönemlerde Venedik’te, Venedik Bankası kurulmuş ve bu banka çek ve banknot kullanımına yol açan Contadi di Banka sistemini geliştirmiştir. 1640’ da İngiltere’

de kralın, tüccarların Londra kulesinde saklanan altın külçelerine el koyması, tüccarların devlete olan güvenini sarsmıştır. O sıralarda Fransa ile yapılan savaş nedeniyle İngiltere'nin para sıkıntısı çekmesi, bir devlet bankası kurulması ve onun aracılığıyla piyasada paranın dolaşması fikrini doğurmuştur. Bunun üzerine İngiltere Bankası kurulmuştur ve bu banka ilk Merkez Bankası'dır (Coşkun, 2010:99).

I.1.2.2. Türk Bankacılık Sektörü

Türk bankacılık sektörü, ülkenin ve dünyanın içinde bulunduğu ekonomik durumdan, ticaretteki gelişmelerden, teknolojiden, finansal ihtiyaçlardan ve ekonomik birimlerin beklentilerinden büyük ölçüde etkilenmiştir.

I.1.2.2.1. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihi Gelişimi

Geçmişte özellikle batı ülkelerindeki gibi, banka dışı finansal araçların gelişmemiş olması nedeniyle, ülkemizde bankalar finansal sistemimizin omurgasını oluşturmakta ve ekonomimizin işleyişi, halkın tasarruflarının toplanması ve bunların kullanım alanlarına dağıtılması açısından önemli rol oynamaktadır (Parasız, 1994:111). Türkiye' de bankacılığın tarihi gelişimi Cumhuriyet öncesi dönemde bankacılık ve Cumhuriyet döneminde bankacılık olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.

Cumhuriyet öncesi dönemde kurulan bankaların büyük çoğunluğu yabancı sermayeli bankalardı. Yabancı sermayeli bankaların ana faaliyet alanı Osmanlı Hazinesi için, iç ve dış borç bulunması ve bunların ödenmesi ile ilgili işlerle uğraşmak olmuş ve bu nedenle Osmanlı dönemi bankacılığına borçlanma bankacılığı adı verilmiştir. 1863'te, Mithat Paşa tarafından kurulan, Memleket Sandıkları, 1888 yılında Ziraat Bankasına dönüşerek, ülkemizdeki milli sermaye ile kurulan ilk banka olmuştur (Erdem, 2010:289).

1908 yılında 2. Meşrutiyetin ilanı ve milliyetçilik eğilimlerinin artması ile birlikte ulusal sermaye ile pek çoğu yerel ve tek şubeden oluşan bankaların kurulma süreci başlamış, bu süreç 1911 yılında 1. Dünya Savaşı'nın çıkışıyla hız kazanmıştır. Bunu takiben, 1911-1923 yılları arasında 19 ulusal banka daha faaliyete geçmiştir. Ulusal bankacılık hareketinin ortaya çıkmasındaki temel neden, ülke içinde birikmekte olan sermayeyi yabancı ve azınlık bankalarının elinden kurtarmak ve bu sermayeyi ulusal ticareti geliştirmek amacıyla kullanmak olmuştur. Kurulan ulusal bankaların kredileme uğraşları daha çok ticari kredi, esnaf kredisi, tarımsal kredi, emlak kredisi ve tüketim kredisi biçiminde gelişmiştir. Bu bankaların pek çoğunun kurucuları Avrupa'ya hammadde ihraç eden veya bu ülkelerden sanayi ürünü ithal eden tüccar ve çiftçilerdir (Coşkun, 2010:100).

Ülkemizde gerçek anlamda bankacılık, Cumhuriyet' in ilanından sonra gelişme göstermiştir. Özellikle ilk on yıl içinde yerel tüccarların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, çok sayıda küçük yerel banka kurulmuştur. Bu dönemde; 1924 yılında Sanayi ve Maaddin Bankası ve ardından 1927 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur. Ayrıca, Ziraat Bankası Anonim Ortaklık haline gelmiştir. 1929 ekonomik krizinin etkisi tüm dünyada oldukça hissedilmiş ve devletçiliğin ön plana çıkması ile Türkiye'de de devlet bankaları kurulmuştur. Bu dönemde, 1930 yılında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB), 1933 yılında Sümerbank ve İller Bankası, 1935 yılında Etibank, 1937 yılında Denizbank ve 1938 yılında Halk Bankası kurulmuştur. 1944 ve sonrasında, devlet bankalarının yanı sıra, Yapı ve Kredi Bankası, Garanti Bankası, Akbank, Demirbank ve Pamukbank gibi özel sermayeli bankalar faaliyete girmiştir. 1950 yılından sonra, Özel girişimin teşvik edilmesiyle birlikte birçok banka kurulmuştur. Ancak 1958 yılında çıkarılan Bankalar Kanunu'nda, devletin bankaları kredi alanında tümüyle serbest bırakmasıyla serbest

rekabet şartları oluşmuş, 1961 yılından itibaren birçok banka tasfiye edilmiştir. 1970’li yıllarda bankaların yönetiminin çoğunlukla, holdinglerin bünyesine katıldığı görülmektedir. 1985 yılında çıkarılan bir yasa ile bu durum kontrol altına alınmaya çalışılsa da bu amaca ulaşılamamıştır (Güney, 2009:3; Takan, 2001:7).

1980’li yıllara gelindiğinde, Türkiye’de bankacılık önceki yıllara göre çok daha büyük farklılıklar göstermektedir. Özellikle 24 Ocak Kararları’nın başlattığı serbest faiz uygulaması sonucunda, bazı bankaların önemli ödeme güçlükleriyle karşılaştığı ve tüm finansal sistemin sorunlarının gündeme geldiği bir dönem başlamıştır. 1980-2000 yılları arasında bankacılık alanındaki gelişmeler şöyle özetlenebilir (Takan, 2001:7-9):

Para ve sermaye piyasası araçlarında yaşanan hızlı gelişmeler ile bankaların iyi müşterileri bu piyasalara kaymış ve bankaların aktif kalitesi zayıflamıştır. Bankaların kısa vadeli nakit gereksinimlerinin karşılanması amacıyla, TCMB bünyesinde Inter bank kurulmuş ve bankaların fon ihtiyaç ve fazlalarının değerlendirilmesinde önemli rol almıştır.

1980’li yıllarda, az şubeli toptancı bankacılık yapan banka sayısında artış meydana gelirken, 1990’lı yıllarda, kaynak ihtiyacı nedeniyle bu bankaların çoğu yeni şubeleri bünyelerine katmışlardır. 1988 yılında, TCMB’de döviz ve efektif piyasalar açılmış, ayrıca döviz karşılığının altın piyasasına bağlanması kararı alınmıştır.

1990’lı yıllarda bankaların aktif-pasif yönetimleri ön plana çıkmıştır. 1994 yılında, ülkemizde ekonomik kriz nedeniyle alınan kararlardan sonra üç ticari banka iflas etmiştir. Daha sonra genel bir krizin önlenmesi amacıyla, bankalardaki mevduat ve faize %100 devlet garantisi getirilmiş, fakat haksız rekabete yol açtığı için oran kademeli bir şekilde düşürülmüştür. 1999 yılında yayımlanan, 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile Bankacılık

Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) kurulmuştur. Bu kurul bankaların daha iyi denetlenmesi ve banka açılması ile bankaların tasfiyesi konularında geniş yetkilerle zenginleştirilmiştir.

2000 yılının Aralık ayında kısa süreli bir banka krizi yaşanmış ve günlük repo faizleri %200'e yükselmiştir. Sonrasında yapılan ekonomik müdahalelerle kriz soğutulmuştur. 2001 yılında, 12 banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna (TMSF) devredilmiştir. Bunun sonucunda Türk Bankalarının yurt içinde ve yurt dışında itibarları sarsılmıştır. Türkiye ekonomisinde 2002-2005 döneminde fiyat ve finans istikrarını gözetten bir yaklaşım uygulanmış; kamu kesimi de dâhil olmak üzere, ekonomik birimlerin davranışlarındaki değişme, piyasa mekanizmasının daha iyi işlemesine neden olmuştur. Uluslar arası rekabetin iyileştirilmesine yönelik uyum süreci bankaların performansını olumlu bir şekilde etkilemiştir. Buna karşılık, petrol başta olmak üzere, temel enerji girdilerinin fiyatlarının yüksek olması, ticarete konu olmayan mal ve hizmet fiyatlarındaki artışın, ortalama fiyat artışlarının üzerinde olması ve işsizlik oranının da yüksek düzeylerde seyretmesi, ekonomiyi ve dolayısıyla bankacılık sektörünü olumsuz etkileyen diğer gelişmelerdir. 2002-2005 döneminde, Türk Lirasına olan güçlü talep nedeniyle portföy tercihlerinde Türk Lirası lehine değişme görülmüş, bireysel müşterilerin kredi talepleri artmış, banka sisteminin bilanço yapısında iyileşme gözlenmiş ve kredi arzında artış olmuştur. Ayrıca bankaların; öz kaynakları güçlenmiş, sermaye girişleri hızlanmış ve böylece daha sağlıklı bir yapıya kavuşmuşlardır (Bankalarımız 2005, 2006: 2). 2006 yılında, bankacılık sektörünün öz kaynak kârlılığı ilk kez devlet iç borçlanma senetleri yıllık faizlerinin ortalamasının üzerine çıkmıştır. Bankaların öz kaynakları ve aktifleri istikrarlı bir biçimde büyümeye devam etmiştir. BDDK tarafından yapılan düzenlemelerde, sermaye yeterliliğinin, %12 ve üzerinde olmasına yönelik daha muhafazakâr bir yaklaşım

getirilmiştir (Bankalarımız 2006, 2007, 8). 2007 yılında, Amerika Birleşik Devletleri'nde konut finansmanı alanında başlayan sorunlar, dünya ekonomisine ve finansal sektör üzerine oldukça olumsuz yansımıştır. Kredi stoğundaki büyüme hızı, son 5 yılın en düşük düzeyine geriledikten sonra, yılın ikinci yarısında yeniden hızlanmıştır. Bankalar, özellikle ilk yarıda likit kalmaya özen göstermişlerdir. Bankacılık sistemini 2007 yılında etkileyen en önemli düzenlemeler, Haziran 2007'den itibaren operasyonel riskin, sermaye yeterliliğinin hesaplanmasına dâhil edilmesi olmuştur. Toplam aktifler ise, büyümeye devam etmiştir (Bankalarımız 2006, 2007:2-3) 2008 yılına gelindiğinde, finansal piyasalardan kaynak çıkışı yaşanmıştır. TL'nin değer kaybı ve hisse senetlerinin değerlerinin düşmesi, finansal varlıklara olan talebi düşürmüştür. Bankacılık sistemi, 2008 yılının son çeyreğinde özellikle döviz cinsinden likit varlıklarını artırmaya ve kredi stoğunun kalitesini korumaya yönelmiştir. Kredi standartları yükseltilmiş, kredi stoğunun artış hızı yavaşlamıştır. Ancak aktifler büyümeye devam etmiştir. Öz kaynaklarda ise büyüme yavaşlamakla beraber, devam etmiştir. Bankaların öz kaynak kârlılığı ise azalmıştır (Bankalarımız 2008, 2009:7-8). 2009 yılında yaşanan küresel kriz, finansal sektörde derin izler bırakmış ve hemen hemen tüm sektörler olumsuz yönde etkilenmiştir. Uluslararası Para Fonu'na göre dünyada yaratılan gelir ve ticaret hacmi, son 40 yılda yaşanan en şiddetli hızda küçülmüştür. Çok sayıda ülkede finansal sektör aracılık işlevini göremez, piyasalar çalışamaz hale gelmiştir. Kredi stokundaki yıllık büyüme hızı, Ekim 2009 itibariyle %0'a kadar yavaşladıktan sonra yılın son iki ayında artmış ve Aralık 2009 itibariyle %4'e yükselmiştir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen, Türk Bankacılık sektörü, bankaların bilançolarının sağlam olması ve risklerin dengeli dağılması yanında, ilgili kurumlar tarafından alınan önlemler, etkin kamusal denetim ve başarılı risk yönetimi sayesinde, 2009 yılında iyi bir performans göstermiş, kamuya sorun yaratmamış, yük

olmamış aksine, ekonomik faaliyetin finansmanına katkı sağlamıştır. Toplam aktiflerde ve öz kaynaklarda büyüme devam etmiştir. Öz kaynak kârlılığı da artmaya devam etmektedir (Bankalarımız, 2009, 2010:6-8).

2010 yılında küresel ekonominin yeniden büyümeye geçmesi ve özellikle gelişmiş ülkelerde, finansal sektörün yeniden işlevsel hale getirilmesi amacıyla finansal sektöre genişletici para ve maliye politikaları ile destek sağlanmıştır. Türkiye ekonomisi bu yılda, büyüme, enflasyon ve kamu dengesi açısından beklentilerin üzerinde bir performans sergilemiştir. Ekonomide yeniden hızlanan büyümeye bağlı olarak bankalar şube faaliyet alanlarını genişletmeye ve istihdam oluşturmaya devam etmişlerdir (Bankalarımız, 2010:2-3). Küresel krizde başarılı bir performans gösteren bankacılık sektörü, reel olarak büyümesini 2011 yılında da sürdürmüş ve ekonomik faaliyetin finansmanına destek vermiştir. Mevduat, kalkınma ve yatırım bankalarının toplam aktifleri artmıştır (Bankalarımız, 2011:7). 2012 yılında bankacılık sektörü büyümeye ve ekonomiyi desteklemeye devam etmiştir ve Temmuz 2012 döneminden itibaren Basel II uygulamasına geçilmiştir. Basel II bankalarda etkin risk yönetimini ve piyasa disiplini geliştirmek, sermaye yeterliliği ölçümlerinin etkinliğini artırmak ve bu sayede sağlam ve etkin bir bankacılık sistemi oluşturmak ve finansal istikrara katkıda bulunmak için sunulmuş önemli bir fırsattır. Sıkı para politikası ve ihtiyatlı bankacılık önlemleri kredilerin büyüme hızının önemli ölçüde yavaşlamasına neden olmuştur (Bankalarımız, 2012:4).

Türk Bankacılık Sektörü Mart 2013 döneminde faaliyet gösteren 49 banka ile sağlıklı yapısını muhafaza ederek aktif toplamını artırmıştır ve ülkemizde yaşanan olumlu makroekonomik gelişmeler sektörün küresel piyasalardan sağladığı fon miktarını artırmıştır (Türk Bankacılık Sektörünün Genel Görünümü, 2013:5).

I.1.2.2.2 Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları

Bir ekonomi de mali sistem; mali araçlar, araçlar ve mali piyasalardan oluşur. Bu sistemin en önemli unsuru bankacılık sektörüdür. Türk bankacılık sektörünün 1980 sonrası uygulamaya konulan yenilik ve değişiklik politikaları sonrasında karşılaştığı temel sorunları; ekonomik istikrarsızlık, krizler, sermaye yetersizliği, denetim yetersizliği, yönetim hataları, mevduat güvencesi, kaynak ve işlem maliyetinin yüksekliği ve son olarak teknolojik gelişmelere dayanan sorunlar şeklinde sıralayabiliriz (Erdem, 2010:328). Bu sorunları incelediğimizde:

Makroekonomik istikrarsızlık, bankacılık sektörü sorunlarının en önemli nedenlerinden biridir. Faiz oranlarındaki dengesizlik, döviz kurlarındaki oynamalar ve piyasaların durgunluğu, bankacılık sektörünü olumsuz yönde etkilediğinde, ödemeler sisteminin bozulması ve görevlerini yapamamasına sebep olacaktır. Sektörde ortaya çıkan bir kriz; emisyonunda yükselişe, kredi hacminin daralmasına, faizlerin yükselmesine, harcama ve talebin düşmesine, diğer sektörlerdeki üretim ve istihdamın azalmasına, aynı zamanda tasarruf ve yatırımın da azalmasına sebep olup, kamu maliyesini olumsuz yönde tetikleyecektir (Eroğlu, 2006:56). Ekonomik istikrarsızlığın önemli göstergelerinden biri olan enflasyon da, meydana getirdiği belirsizlikle yatırımların olumsuz etkilenmesine ve bankaların işlemleriyle birlikte stratejilerini farklılaştırmasına da neden olmuştur. Bir yandan bankalar enflasyonun zararlı etkilerinden kaçınmaya çalışmakta, diğer yandan ise belirsizliklerin üstesinden gelebilmek için risk alma yöntemlerini yeniden gözden geçirmektedirler (Yıldırım, 2006:2). Görüldüğü gibi ekonomide yaşanan makroekonomik istikrarsızlık bankacılık sektörünü ve doğal olarak reel sektörü olumsuz etkilemektedir.

Ekonomide yaşanan krizler, tüm sektörler gibi bankacılık sektörünü de olumsuz etkilemektedir. Özellikle 1994 Nisan, 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizleri, Türk bankacılık

sektörünü olumsuz etkilemiş ve beraberinde sektörün görünmeyen bazı sorunlarını da ortaya çıkarmıştır. Bankacılık krizleri, finansal maliyetler ve üretim kayıplarına sebep olurlar. Finansal maliyetler, yükümlülüklerini yerine getirmeyen bankalara yönelik likidite desteğini, kamu güvencesi içeren garantileri ve bankanın alacaklılarına sağlanan ekonomik destekleri kapsarken, yatırıma dönüştürülebilir kaynakların yanlış kullanımına ve kur sisteminin çökmesine sebep olurlar (Eroğlu, 2006: 56-60).

Bankaların yeterince ve etkin bir biçimde denetlenememesi, onları risk içeren davranışlara iten sebeplerin başında gelir. Özellikle 1900'lı yıllarda denetleme mekanizmaları ve bankacılık mevduatının yetersiz olması son derece riskli sonuçlar doğurmuştur. Daha önce Hazine Müsteşarlığı, TCMB ve bağımsız denetim kuruluşları tarafından yapılmakta olan banka denetimi, 01.09.2000 tarihi itibariyle faaliyete geçen BDDK ile birlikte, tek elden yapılmaya başlanmıştır (Erdem, 2010:331). Denetimin tek merkezli olması kontrol mekanizmasının daha verimli çalışmasını sağlamış ve bu yıllarda denetimde etkinlik artmıştır.

Sermaye yeterliliği, bankalara güven duyulması, risklere güvence oluşturması ve belirsizliklerden doğacak sorunlar için önemlidir. Sermaye yeterliliği şartlarını düzenleyen yasal altyapının olmadığı ülkelerde, bankacılık yapmaya gücü olmayan kurum ve kuruluşlar sisteme rahatça girebilmekte ve sistemin tamamını tehlikeye taşımaktadırlar. Bu durum hem sektörü zayıflatarak krize eğilimli bir hale getirmekte, hem de olası bir kriz durumunda likidite sıkışıklığının yayılmasına sebep olmaktadır. (Erdoğan, 2002:17).

Bankalar varlıklarını devam ettirebilmek ve kârlılıklarını sağlayabilmek için; hızlı ve doğru kararlar alabilen iyi ve tecrübeli yöneticiler tarafından yönetilmelidir. Mali piyasaları iyi görebilen ve analiz eden profesyonel bir yönetim, bankanın geleceğini güvence altına alabilir. Türkiye'de bankacılık aktif kıymetlerinin büyük bölümü devlet

bankalarındadır. Çoğu kez kamu bankaları, ekonomideki bazı sektörleri kredileriyle finanse etmekte olduğu gibi burada kredinin geri dönüşümü ve müşteri ayırımına bakılmamaktadır. Bu tür bankalar kâr etmekten çok devletin zor durumdaki sanayi kollarını sübvansetmek durumunda kalırlar. Kamusal otorite sadece devlet bankalarına değil özel bankalara da müdahalede bulunmaktadır (Erdem, 2010:330). Bu durumda da kamu otoritesinden kaynaklanan yönetim hataları devreye girmekte ve bankacılık sektöründe olumsuzluklar meydana gelmektedir.

Devletin bankacılık kesimine müdahale araçlarından bir tanesi de mevduat sigortasıdır. Mevduat sigorta sisteminin bulunmaması sisteme karşı bir güvensizlik oluşturabilir. Tam güvenin sağlanmış olması ise mevduat sahiplerini banka seçiminde, banka sahip ve yöneticilerinin davranışlarını izlemede özensiz duruma getirebilir. Ülkemizde 1994 krizinin ardından mevduat sigortası sınırsız duruma gelmiştir. Mevduatlara tam güvence getirilmesi bankacılık ve tüm ekonomiyi kötü bir duruma düşürmüştür. Bu durum özellikle bankaların riskli alanlara yönelmesini teşvik etmiş ve piyasa disiplininde dezavantaj olmuştur. Bir süre sonra mevduatlara verilen yüksek faiz kredilere de yansımış ve reel sektörün fon maliyeti artmıştır (Boyacıoğlu, 2003:530-531).

Son yıllarda bankacılık sektöründe otomasyon alanında hızlı gelişmeler görülmüştür. Özellikle bankalar, internet ve telefon bankacılığı ile müşterilerine 24 saat hizmet verebilme konusunda teknoloji yatırımlarını artırmışlardır. İnternet Bankacılığı ile birlikte banka şubelerinin bilgisayar ağı ile donatılması, ATM'ler (Automatic Teller Machine) ve noktadan noktaya ATM iletişimi sağlayan Point Of Sale (POS) sayısındaki hızlı artışlar, sektördeki maliyetlerin yükselmesine sebep olmuştur. Bankalar uzun süredir müşterilerin hizmetinde olan ATM, POS, telefon ve bilgisayar bankacılığı gibi klasik teknolojik ürünlerini yeni ürünlerle ve yeni hizmet anlayışları ile hızla

zenginleştirmektedirler. Bu doğrultuda, tüm bankaların vizyonunda elektronik bankacılık kavramı ilk sıralarda yer almaktadır. (Yıldırım, 2006:9). Yeni teknolojilerin takibi ve sektörde kullanımı yeni maliyetler getirirse de, Türkiye’de özellikle özel sektör bankaları bu aşamada önemli gelişmeler kaydetmiştir. Dolayısıyla bu hizmetleri güvenilir ve kesintisiz olarak sunulması da yeni bir sorun teşkil etmektedir.

I.1.3. Bankaların Sınıflandırılması

Günümüzde tüm ülkelerde, mali yapının başında merkez bankaları yer almaktadır. Banka sistemini oluşturan bankalar ise birbirleri ile rekabet içinde olan kısa, orta ve uzun vadeli kredi işlemleri yapan ve mevduat toplayan kuruluşlardır. Bankaların genel bir sınıflandırılması yapıldığında öncelikli olarak merkez bankaları daha sonra ise mevduat bankaları, yatırım ve kalkınma bankaları ile katılım bankaları şeklinde bir ayırım yapılabilir.

I.1.3.1. Merkez Bankaları

Merkez Bankaları, daha çok ticari bankaların kredi fonksiyonları yanında devletin bankacılık hizmetlerini de üstlenmesi ile doğmuştur (Uludağ ve Arıcan, 2001:20). Dünyadaki tüm ülkelerde merkez bankası bulunmaktadır. Merkez bankalarının geçmişte ekonomik gelişmenin sağlanması, istihdamın artırılması, kamu kuruluşlarının finansman ihtiyaçlarının sağlanması gibi birçok görevleri bulunmaktaydı (Takan, 2002:19). 1970’li yıllardan sonra ise temel amacı, ülkedeki fiyat istikrarını sağlayarak sürdürülebilir büyümeye katkıda bulunmak ve finans sisteminin sağlıklı işlemlerini sağlamak olmuştur.

Cumhuriyet döneminde bankacılık alanında atılan en önemli adım, 30.06.1930 tarih ve 1715 sayılı kanunla TCMB kurulmasıdır. Temel amacı fiyat istikrarını sağlamak ve sürdürmek olan Merkez Bankası, bu amacına ulaşabilmek için uygulayacağı para politikası

ve kullanacağı para politikası araçlarını doğrudan kendisi belirlemektedir (Aydemir, 2002:5).

Ülkelerin para politikalarından sorumlu olan merkez bankalarının uyguladıkları faiz oranları, krediler, para arzı, döviz kurları gibi değişkenler üzerinde önemli etkileri vardır. Bu nedenle gerek finansal kurumlar gerekse ülke ekonomisi için temel kurum merkez bankalarıdır (Bolak, 2001:26).

Ülkelerin para politikasını uygulayan en önemli kurumlardan biri olan merkez bankalarının yapısı, görev ve yetkileri ülkeden ülkeye değişmekle birlikte ekonomik istikrarı sağlamadaki rolü aynıdır. (Alkinoğlu, 2000:75). Yirminci yüzyıldan önce merkez bankaları banknot ihraç eden bir banka veya milli banka olarak bilinmekteydi. Fakat zamanla paranın fonksiyonları arttıkça merkez bankalarının fonksiyonları, görev ve yetkileri de artmıştır (Takan, 2002:19). Merkez bankalarının temel özellikleri;

- Diğer bankaların aksine, merkez bankalarının faaliyet amacı kâr elde etmek değildir.
- Merkez bankaları, ister devlet sermayesi ile ister özel sermaye ile kurulmuş olsun kamu yararına hizmet eden kuruluşlardır.
- Merkez bankaları halka doğrudan kredi açmaz.
- Merkez bankaları devletin ve bankaların bankasıdır (Günel, 2007:79).

Merkez Bankasının temel yetkileri;

- Banknot ihracı imtiyazı tek elden Merkez Bankası'na aittir.
- Banka para politikasının uygulanmasında tek yetkili ve sorumludur.
- Banka olağanüstü hallerde ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonunun kaynaklarının ihtiyacı karşılamaması durumunda, belirleyeceği usul ve esaslara göre bu Fona avans vermeye yetkilidir.

- Banka, nihai kredi merci olarak bankalara kredi verme işlerini yürütür.
- Banka, bankaların ödünç para verme işlemlerinde ve mevduat kabulünde uygulayacakları faiz oranlarını, belirleyeceği usul ve esaslara göre bankalardan istemeye yetkilidir.
- Banka mali piyasaları izlemek amacıyla bankalar ve diğer mali kurumlardan ve bunları düzenlemek ve denetlemekle görevli kurum ve kuruluşlardan gerekli bilgileri istemeye ve istatistikî bilgi toplamaya yetkilidir (Coşkun, 2010:79).

Merkez Bankasının temel görevleri;

- Açık piyasa işlemleri yapmak,
- Ülke altın ve döviz rezervlerini yönetmek,
- Ulusal paranın miktar ve tedavülünü düzenlemek
- Bankalara ödünç para verme işlerini yüklenmek
- Para ve kredi politikalarını ekonominin gereksinimlerine ve devletin izlediği ekonomi politikasının amaçlarına göre düzenlemek,
- Hükümetler ile birlikte, milli paranın iç ve dış değerini korumak amacıyla gerekli önlemleri almak,
- TL hacim ve tedavülünü düzenlemek, ödemeler için kullanılacak yöntemleri ve araçları belirlemek,
- Mali sistemde istikrarı sağlama görevi çerçevesinde para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almak, bankalardaki mevduatın vade ve türleri ile özel finans kurumlarındaki hesapların vadelerini belirlemek, kur rejimini belirlemek, TL çapraz kurlarının belirlenmesi için döviz ve efektiflerin vadesiz ve vadeli alım satımı ile dövizlerin TL ile değişimi ve diğer türev işlemleri yapmak.

- Bankaların ve uygun görülecek diğer mali kurumların yükümlülüklerini esas olarak zorunlu karşılığa tabi yükümlülüklerin kapsamı, tesis süresi, bu yükümlülükler için tesis edilen karşılıklara gerektiğinde ödenecek faiz oranı dahil ve umumi disponibilite ile ilgili her türlü usul ve esasları belirlemektir (Takan ve Boyacıoğlu, 2011:17-24).

Merkez bankalarının bilanço yapısı diğer bankalardan ayrıdır. Merkez Bankası Kanunu gereği para basma yetkisine sahip bir kurumdur. Herkes için varlık olan para, Merkez bankası için borçtur. Bu nedenle Merkez Bankası bilançosu diğer kurumların bilançolarına göre ters çalışmaktadır. Yıl içinde oluşan kâr, ihtiyat olarak ayrıldıktan sonra Hazine'ye devredilmektedir. Diğer bir farklılık ise; diğer bilançolarda hareket noktası pasif kalem iken, Merkez Bankası bilançosunda başlangıç noktası aktiftir. İşletmelerde öncelikle kaynak bulunup bu kaynağın nasıl kullanılacağı belirlenirken, Merkez Bankası'nda önce varlık bulunur (www.tcmb.gov.tr).

I.1.3.2 Mevduat Bankaları

Gerçek ve tüzel kişiler tarafından bankalar ile bu konuda yetkili kuruluşlara TL veya yabancı para olarak yatırılan paralara mevduat denilmektedir. Mevduatın kaydına ve izlenmesine yarayan hesaplara; mevduat hesapları, tevdiat hesapları, alacaklı cari hesaplar, tasarruf hesapları gibi çeşitli isimler verilmektedir (Takan ve Boyacıoğlu, 2011:110).

Kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışındaki kuruluşlar ve yurt dışındaki kuruluş nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubeleri mevduat bankası olarak nitelendirilmektedir (5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Madde 3). Bankaların mevduat toplayabilmeleri için özel izin almaları gerekir. Bu bankaların asıl amacı; kısa vadede mevduat toplamak ve bu mevduatı ekonomiye dahil ederek gelir elde etmektir (Şimşek, 2013:15).

Mevduat bankaları, topladığı vadeli ve vadesiz mevduatları kısa ve orta vadeli kredi olarak kullanarak ticareti ve üretimi finanse eden, müşterilerine havale, kiralık kasa, senet tahsili gibi her türlü bankacılık işlemini sunan, çok sayıda şube ve personel ile yaygın şube ağına sahip bankalardır (Tekinalp, 1998:17).

Mevduat bankaları, minimum özsermaye ve risk faktörü ile kârlılık amaçlarını gözeterek mevduat kabul eden, para ve sermaye piyasalarından fon sağlayan ve bu kaynakları ticari işletmelere ve kişilere daha çok kısa süreli olarak veren, döviz, tahvil, hisse senedi vb. menkul değerler ve iştirakler yoluyla yatırımlara aktaran ve portföy işletmeciliği ve yatırım danışmanlığı yapan mali sistemin önemli kuruluşlarından (Tecer, 1995:129).

Her ülkenin bankacılık sisteminde farklı biçimlerde örgütlenen mevduat bankalarının örgütlenme biçimleri nasıl olursa olsun, fonksiyonları birbirine benzemektedir. Mevduat bankalarının fonksiyonları; fon sağlama, fon kullanma, kaydi para yaratma ve hizmet fonksiyonu şeklinde sınıflandırılmaktadır (Takan ve Boyacıoğlu, 2011:45).

Mevduat bankalarının fon kaynakları, vadeli ve vadesiz mevduat hesapları, merkez bankası avansları, ortaklardan sağlanan sermaye ve birikmiş kârlardan, fon kullanımları ise nakit, mevduat karşılıkları kredi, hisse senedi ve tahvil yatırımlarından oluşmaktadır (Canbaş ve Doğukanlı, 2001:148).

Çağdaş bankacılığın getirdiği tüm hizmetleri vermekte olan mevduat bankaları, teknolojik yeniliklere öncülük eden büyük ölçekli bankalardır. Bu bankaların faaliyetleri incelendiğinde sahip oldukları varlıklar bakımından bankacılık sektöründe aslan payına sahip oldukları görülmektedir.

I.1.3.3. Yatırım Ve Kalkınma Bankaları

Yatırım ve kalkınma bankaları, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan ve özel işlevleri bulunan bankalardır.

Yatırım ve kalkınma bankaları genellikle birlikte telaffuz edilmesine karşın, bu iki bankacılık türünün benzer yanları olmasının yanında farklı fonksiyon ve amaçlarla faaliyet gösterdiği görülmektedirler. Yatırım bankaları gelişmiş ve aktif sermaye piyasasına sahip ülkelerde, tasarrufları sermaye piyasası aracılığı ile kaynak kullanıcılara aktarmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlardır. Kalkınma bankaları ise, kalkınmakta olan ülkelerde yetersiz olan sermaye ve girişim unsurlarını destekleyerek ve geliştirerek, kıt kaynakları kalkınma hedefleri doğrultusunda kullanıcılara aktararak kalkınmaya katkı sağlayan kuruluşlardır (Takan ve Boyacıoğlu, 2011:59).

Yatırım bankaları, sermaye piyasasında faaliyet göstermek, sermaye piyasası araçları kullanılarak sağlanan kaynaklarla yatırım yapmak, işletmelerin etkin bir yönetime ve sağlıklı mali yapıya kavuşmaları amacıyla devir ve birleşme konuları dahil danışmanlık hizmetleri vermek, mevduat kabulü hariç bankacılık işlemleri yapmak üzere kurulurlar (Keyder, 2002:162).

Yatırım bankaları; menkul değerler ihraç etmek yoluyla uzun vadeli fon sağlamak ihtiyacında olan işletmelerle, tasarruflarını menkul değerlere yatırmak arzusunda olan tüzel veya gerçek kişiler arasında aracılık yaparak, tasarrufların, işletmelerin çıkarmış olduğu tahvil ve hisse senetlerine yönlendirmesine katkıda bulunan aracı kurumlardır (Çolak ve Öçal, 1988:26).

Yatırım bankaları mevduat toplama yetkisi olmayan, geniş şube ağının olmaması nedeniyle ticari faaliyetleri sınırlı olan bankalardır. Yatırım bankaları tahvil ihraç ederek ve diğer bankalardan aldıkları kredilerle elde ettikleri kaynakları portföylerin finansmanı,

finansal kiralama işlemlerinin finansmanı, kamu ve özel kesime ait orta ve uzun vadeli yatırımların kredi yoluyla finansmanında kullanırlar (Çalım, 2012:42). Kısaca bu bankalar, tahvil ve hisse senedi çıkararak uzun vadeli kaynak sağlamak amacıyla olan işletmeler ve devlet kuruluşlarıyla, tasarruflarını menkul değerlere yatırmak arzusunda olan kuruluş ve şahıslar arasında aracılık görevini üstlenirler.

Yatırım bankalarının temel fonksiyonları; tasarrufları yatırımlara kanalize etmek, yüklenim, konsorsiyum, risk üstlenmeden menkul kıymetlerin satışını yapmak, danışmanlık hizmeti sunmak, tasarruf sahiplerinin menfaatini korumaktır (Takan ve Boyacıoğlu, 2011:62).

Kalkınma bankaları, 1950' li yıllarda Dünya Bankası'nın teşvikleriyle gelişmekte olan ülkelerde kurulmuştur. Kalkınma bankaları, gelişmekte olan ülkelerde, yatırım sermayesi açığını gidermek ve bunun yanında teknik yönden yardımda bulunarak, girişimcilerin temel endüstri dallarına yönelmelerini sağlayarak kalkınma sürecini hızlandıran kuruluşlardır (Parasız, 2000:233).

Kalkınma bankalarının fonksiyonları, yatırımlara uzun vadeli yurt içi fon sağlamak, sermaye piyasasını teşvik etmek, girişimleri ve kalkınmayı desteklemek, ekonomik kalkınma planlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmak, dış ülke ve finansman kurumlarından fon temini sağlamak, küçük işletmeleri desteklemektir (Çalım, 2012:42).

Yatırım ve kalkınma bankaları arasındaki farkları şöyle sıralayabiliriz: (Coşkun, 2010: 110)

- Yatırım bankaları sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu ülkelerde faaliyet gösterirken kalkınma bankaları gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösterirler.
- Yatırım bankalarında kârlılık ön planda olmasına rağmen kalkınma bankalarında kârlılık ikinci plandadır.

- Yatırım bankalarının işlevleri işletme ağırlıklı olduğu halde, kalkınma bankalarının işlevleri ekonomi ve teknoloji üzerine yoğunlaşmıştır.
- Yatırım bankaları aracılığı ile aktarılan fonlar sermaye piyasasından sağlanmasına rağmen, kalkınma bankalarının kaynaklarını, daha çok bankaların özsermayeleriyle, iç ve dış krediler oluşturur.
- Yatırım bankalarının fon aktarımları serbest piyasa şartları içinde gerçekleştirilirken, kalkınma bankalarının fon aktarımı planlı ve güdümlü bir piyasada gerçekleştirilir.

I.1.3.4. Katılım Bankaları

Katılım bankaları, ilk defa 4389 Sayılı Bankalar Kanunu'nda "Mevduat toplama yetkisi bulunmayan ancak, özel cari hesaplar ve kâr-zarara katılma hakkı veren hesaplar yoluyla fon toplayan, ekonomik faaliyetleri ekipman veya emtia temini, kiralanması veya ortak yatırımlar yoluyla finanse eden özel finans kurumlarıdır" şeklinde tanımlanmıştır (Özulucan ve Deran, 2009: 87). 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile 'özel finans kurumu' adı 2005 yılında 'katılım bankaları' olarak değiştirilmiştir.

Katılım bankaları, tasarruf sahiplerinin tasarruflarını kullandırmaları karşılığında faiz almak istemediği için bankalara yatırmayıp altın, döviz, bina, arsa şeklinde değerlendiren, tasarrufların üretim sürecine sokulması amacıyla kurulan ve kâr-zarar ortaklığı anlayışıyla faaliyette bulunan kurumlardır (Özgür, 2007:69).

Faizsiz bankacılık modelini benimseyen katılım bankacılığında, fon fazlası olan ekonomik birimlerden fon talebi olan ekonomik birimlere finansal kaynakların faiz olmaksızın aktarılması temel dayanak olmuştur (Akçan, 1997: 17).

Geleneksel bankacılıkta, oranı önceden belirlenmiş faiz karşılığında tasarruf sahiplerinden toplanan mevduatlar, bankanın belirlediği faiz oranı üzerinden, fon ihtiyacı olanlara kredi şeklinde verilmektedir. Katılım bankacılığını, geleneksel bankacılıktan ayıran en önemli husus, faiz yerine katılım payı verilmesidir. Türkiye'nin bugünkü ismiyle katılım bankacılığı olarak ifade edilen bankacılık modeli ile tanışması, kapalı ekonomiden dışa açık piyasa ekonomisine geçişin yaşandığı 1980'li yıllarda, uluslararası piyasalara uyum sağlama sürecinde olmuştur. 1980'li yıllar Türk mali sistemine derinlik kazandırma, araç ve müesseseler bakımından zenginleşip çeşitlendirme çabalarının arttığı bir dönemdir. Katılım bankaları bu çabaların sonucu olarak, 1985 yılında Türk finans sistemine katılan bir bankacılık modelidir (Özcan ve Hazıroğlu, 2000: 9).

I.1.4. Ekonomide Bankaların Yeri Ve Önemi

Bir ekonomide mali sistem, piyasalar, kurumlar, araçlar ile yasal altyapıdan oluşmakta ve fon fazlası olan iktisadi birimlerle fon ihtiyacı olan iktisadi birimleri karşı karşıya getirmektedir (İşcan, 2003:2). Mali sistemin gerçekleştirdiği bu fon aktarım işlevi ile tasarruflar yatırıma kanalize edilmekte ve böylece sermaye stoku büyümektedir (Sak Özatay ve Öztürk, 1996: 32).

Bankalar, tasarruf sahipleri ile kredi talebinde bulunanları bir araya getiren kurumlar olarak, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin temel taşlarını oluşturmaktadır. Günümüzde hızla değişen toplumsal yapı, hukuki düzenlemeler, ekonomik ve teknolojik koşullar, bankacılıkta farklı faaliyet alanlarının doğmasına neden olmuştur (Kaya, 2012:71). Son kırk yıllık süre içerisinde, kamu ve özel sektöre ait işletmelerin finansman ihtiyacını karşılayan kuruluşlar bankalardır. Bankalar işletmelerin dış finansmanlarında kullanılan en önemli kaynak haline gelmişlerdir. Bankalar hem kredi

öncesi, kredi alıcıları hakkında bilginin toplanması ve değerlendirilmesi, hem de kredi sonrası alıcının performansının gözetlenmesinde uzmanlaşmış aracı kurumlardır. Bu nedenle kredinin ortaya çıkma sürecinde önemli bir etkiye sahiptirler. (TBB, 2012:12).

Günümüzde bankaların mevcut küreselleşme ve rekabet ortamında risk ve maliyetlerinin arttığı görülmektedir. Bankacılık sektöründe riskler: bilanço, kârlılık, sermaye yeterliliği, kredi, piyasa, faiz oranı, likidite, kur ve operasyonel olarak tanımlanabilecek finansal risklerin yanı sıra; yasal düzenleme, politika ve ülke riski olarak sınıflandırılacak iş riskleri şeklinde sıralanabilir (Atan, 2002: 12). Maliyetler ise yasalara dayanan maliyetler ve piyasa kaynaklı maliyetler olarak değerlendirilebilir. Yasalara dayanan maliyetler, genel vergi mevzuatından kaynaklanan maliyetler, bankacılık ve sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan maliyetler şeklindedir (Hedili ve diğerleri, 2002: 17). Dünyada bilişim ve iletişim teknolojilerinin hızla ilerlemesinde etkisiyle finansal piyasalar birbiriyle entegre olmuştur. Bu entegrasyon, fırsat ve kazançların beraberinde maliyetler ve risklerin de piyasalar arasında taşınmasına sebep olmuştur.

Finansal piyasalar, ekonomik büyüme için gerekli ve son derece önemli olan fon akımının sağlandığı piyasalardır. Bu piyasalarda ellerinde fon fazlası olanlar bu fon fazlasını finansal aracılar kanalıyla faaliyetlerini sürdürmek için fon ihtiyacı olan kişi ya da kurumlara aktarmaktadırlar (Günel, 2007:187). İktisadi sistemler içinde fon arz ve talebinin karşılanmasını sağlayan aktarım mekanizmasının en temel unsurunu bankacılık sisteminin oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Ülke ekonomisinde makro ekonomik gelişmelerde dikkat çeken en önemli gelişmelerden biri finans piyasalarının etkinliğidir. Bu piyasaların gelişimi, ülke içi tasarrufların artmasına, yatırımcı ile tasarruf sahibinin buluşmasına ve ekonomik

büyümeye katkıda bulunacaktır. Bugün gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler mali sistemler açısından karşılaştırıldığında, mali piyasaların likidite düzeyinin gelişmişlik düzeyleri ile paralel bir seyir gösterdiği görülmektedir (İşcan, 2003:16).

I.1.5. Bankalarda Muhasebe Sistemi Ve Maliyet Kavramı

Banka muhasebesi bankaların hesap ve defter sistemleri ile bunların uygulama yöntemini inceleyen bir ihtisas muhasebesidir. Bu muhasebe sistemi bir taraftan yabancı kaynakların ya da mevduatların diğer taraftan verilen krediler yoluyla oluşan alacakların izlenmesi, bu işlemlerin muhasebe kaydı, tahvil, hisse senetleri ve bunların kuponları gibi kıymetli evrak, ticari senetler, ticari belgeler ile ilgili hizmetler ve diğer işlemlerin kayıtlarının yapılması şeklinde tanımlanabilir (Ceylan, 2010:22). Banka muhasebesi, diğer işletmeler muhasebesine göre daha açık ve kolay anlaşılır. Çünkü banka işlemleri, para ve parayı temsil eden değerlerle, sermaye hareketlerini kapsar ve bunlar biçim değiştirmeden sadece para hareketleriyle, belli rakamlarla gösterilir. Bununla birlikte, banka muhasebesinin kapsamı ve detayı geniştir (Şendoğdu, 2005:10). Bankalarda satın alınan ve satılan ürün para ve bir vadenin söz konusu olması, muhasebesini diğer işletme muhasebelerinin işleyiş sisteminden farklılaştırmaktadır. Satın alınan paranın daha uzun vadeli, satılan paranın daha kısa vadeli olması vadeden para kazanılmasını sağladığı için banka muhasebesine vade muhasebesi de denilebilir. Bankalarda diğer işletmelerin hesap planından farklı bir hesap planı mevcuttur. Aynı zamanda muhasebe işlemlerinin büyük bir bölümünün, işlemi yapan servis tarafından gerçekleştirilmesi diğer işletmelerin muhasebe işleyişinden farklı olan en önemli özelliğidir. Ayrıca bankalarda birçok şube mevcuttur ve müşterilerin farklı şubelerden işlem yaptırması sonucu şubeler arası birçok işlem gerçekleştirilmektedir ve her şube kendi muhasebesini tutmaktadır (Altuğ, 2000:45-50). Bankalarda kullanılan temel mali tablolar, işletme muhasebesinde olduğu gibi, bilanço ve

gelir tablosudur. Banka ve işletme muhasebesinde kullanılan bilanço ve gelir tablosunun amacı ve işleyiş mantığı aynıdır. Fakat banka muhasebesinde kullanılan bilanço ve gelir tablosundaki hesap isimleri ve hesap kodları işletme muhasebesinde kullanılan tablolardan çok farklıdır (Yükçü, 1999:250).

Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe dayanılarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından çıkarılan Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ, 26.01.2007 tarih ve 26415 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak 1.1.2007 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğin amacı; tüm bankalar için muhasebeleştirme ve finansal raporlama açısından tekdüzeni sağlama, tek tip bilanço ve gelir tablosunun doğrudan elde edilmesi, denetim ve gözetim için gerekli olan bilgilerin doğrulanabilir ve denetlenebilir bir şekilde doğrudan ve sağlıklı olarak elde edilmesi, ekonominin izlenmesi ve yönlendirilmesi için yetkili mercilerin ihtiyaç duyduğu bilgilerle, diğer istatistikî bilgilere doğrudan ulaşılması, finansal analiz, risk analizi, verimlilik analizi gibi çeşitli analiz ve yorumlar için ihtiyaç duyulan bilgilerin standart bir şekilde elde edilmesini sağlamaktır. Türkiye’de faaliyette bulunan bütün mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları bu Tebliğ hükümlerine tabidir. Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ. (2006).

Banka tek düzen hesap planı dönen değerleri krediler, yatırım amaçlı değerler ve diğer aktifler, mevduat ve diğer yabancı kaynaklar, öz kaynaklar, faiz gelirleri, faiz giderleri, faiz dışı gelirler, faiz dışı giderler ve bilanço dışı hesap gruplarından oluşmaktadır (Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ.(2006).

Tekdüzen hesap planında bankaların maliyetleri, faiz giderleri (fon maliyetleri) ve faiz dışı giderler şeklinde ayrılmıştır. Faiz giderleri grubunda, mevduata verilen faizler, kıymetli maden depo hesaplarına verilen faizler, repo işlemleri ve fonlara verilen faizler gibi maliyetler yer almaktadır. Faiz dışı giderler ise, personel giderleri, vergi, resim, harç ve fonlar, verilen komisyon ve ücretler, amortisman giderleri, kambiyo zararları, kıymetli maden alım/satımı, türev finansal araçlardan zararlar ve diğer işletme giderleri gibi kalemlerden oluşmaktadır.

Bankaların işlem konusu para olduğundan, hizmeti sunma hızının, paranın zaman değeri ve hizmet kalitesine bağlı olarak, maliyet ve karlılık üzerinde önemli etkisi vardır (Coşkun ve Kurulu, 2013:35).

I.1.5.1. Bankalarda Geleneksel Maliyet Muhasebesi

Maliyet muhasebesi; üretilen mamul ve hizmetlerin maliyetlerinin hesaplanması, bu bilgilerin finansal muhasebede kullanılması amacıyla ilgili birimlere, karar almada kullanılması amacıyla yöneticilere sunulması ile uğraşan bir muhasebe dalıdır (Gürdal, 2007:2, Basık, 2012:12, Karakaya, 2001:10). Maliyet muhasebesi uzun yıllar boyunca maliyetlerin hesaplanması ve stok değerlemesi amacıyla kullanılmıştır. Ancak ekonomik yaşamın hızla gelişmesiyle birlikte bu sistemler önemini kaybetmiştir (Gürdal, 2007:3). Maliyet muhasebesi sistemlerinin amacı, geçerli ve zamanında bilgi sağlamaktır. Bu sayede uygun ve doğru bilgiye sahip olan işletme yönetiminin alacakları kararların daha doğru olacağı açıklanmaktadır (Karcioğlu, 2000:19).

Dünyada ekonomik çevrede son yıllarda yaşanan değişimler işletmeleri büyük oranda etkilemiştir. İşletme süreç ve uygulamalarında ortaya çıkan değişimler muhasebe sistemlerini de etkilemiştir. Hızla artan küresel rekabet ve teknolojik değişim, işletme

yönetim yaklaşım ve uygulamalarında değişimi gerektirmiştir. Bugünün ekonomik çevresi rekabete dayalıdır, hızla değişmektedir, hata ve gecikmeleri affetmez, talepkardır yani çağdaş tüketici, daha kaliteli ve daha özellikli malları, karşılanabilir fiyatlardan talep etmektedir. Uluslar arası büyüyen serbest ticaret anlaşmaları, finansal pazarların hızla gelişmesi, uydu ve bilgisayar teknolojisinin küresel iletişimi artırması, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, üretim ortamındaki gelişmeler, bilgisayar destekli üretim sistemleri geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerini yetersiz bir hale gelmesini sağlamıştır (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002:8, Gürdal, 2007:13).

Geleneksel maliyet sistemlerinde genel üretim giderleri tek bir maliyet havuzunda toplanmakta ve direkt işçilik saati ve makine saati gibi üretim hacmi ile doğru orantılı olarak değişen dağıtım anahtarları vasıtasıyla ürünlere dağıtılmaktadır. Ayrıca geleneksel maliyet sistemi büyük miktarlarda üretimin yapıldığı ve ürünün piyasa talebi yerine üretici tarafından belirlendiği ve üretildiği ortamlar için tasarlanan bir sistemdir. Ürün çeşidinin az, yığın üretimin yapıldığı ve direkt giderlerin yüksek olduğu işletmelerde geleneksel maliyet sistemlerinin kullanılması ile doğru sonuçlar elde edilebilmektedir. Oysa ki günümüzde işletmelerin üretim sistemlerinin, faaliyetlerinin ve işlemlerinin değişikliğe uğradığı görülmektedir (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002:10, Gürdal, 2007:17, Erden, 2004:65).

Hızla değişen müşteri taleplerini karşılayabilmek için uygun bir üretim tekniği olan esnek üretim sistemleri, stok maliyetlerini en düşük düzeye çekmeyi amaçlayan tam zamanında üretim, bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayar destekli üretim sistemleri, toplam kalite yönetimi maliyet muhasebesinde önemli değişikliklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Erden, 2004:41). Günümüzde otomasyonun artması ile emeğe dayalı üretimden sermaye yoğun bir üretim ortamına geçiş yapılması maliyet muhasebesini

ilgilendirmektedir. Yani, üretimde kullanılan emeğin azalması ve yerini otomasyona bırakması ile mamulün üretim şekli değişirken aynı zamanda maliyet yapısı da önemli ölçüde değişmiştir.

Modern üretim sistemlerinde yüksek teknolojinin kullanılması ve otomasyonun artması, işgücünün üretim faaliyetlerine direkt katkısını azaltmıştır. Bu sistemlerde otomasyonun artması ve yüksek teknolojinin kullanımı, üretim sürecinde uzmanlaşmış işgücünün (tasarım, mühendislik, bakım onarım) yoğun bir şekilde kullanımını gerektirmektedir. Aynı zamanda yüksek teknolojinin kullanılması ve otomasyonun artması, yüksek maliyetli teknolojik yatırımların yapılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, bu teknolojik yatırımların maliyetleri ve bu maliyetlerin yönetimi de önem kazanmaktadır. Bu sistemlerde teknolojik yatırımların artması özellikle iki maliyet kalemi üzerinde önemli etkilere yol açmıştır: Direkt işçilik giderleri ve genel üretim giderleri. Otomasyonlaşmanın artması, üretim maliyetleri içerisinde genel üretim giderlerini en önemli maliyet kalemi haline getirirken, direkt işçilik giderlerinin üretim maliyetleri içerisindeki payını da çok düşük düzeylere indirmiştir (Gersil, 2007:105).

I.1.5.2. Bankalarda Modern Maliyet Muhasebesi

Geçmişten günümüze üretim teknolojisinde meydana gelen değişmelerin etkileri sonucunda maliyetlerin doğru hesaplanması önem kazanmış ve yeni maliyet yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Üretim ve yönetim teknolojilerindeki değişmeler geleneksel muhasebe sistemlerinin yetersiz kalmasına ve yeni arayışlar içine girilmesine neden olmuştur.

Modern maliyet muhasebesi yöntemleri daha çok mamul üretimi yapan işletmelerde kullanılmış olsa bile hizmet sektöründe yaşanan yoğun rekabet, hızla gelişen

teknoloji ve tüketici istekleri, modern maliyet yöntemlerini bu sektörde de kullanılmaya başlanmasını sağlamıştır. Bu yöntemleri incelediğimizde;

Tam zamanında üretim, bir üretim hattındaki her bir parçanın bir sonraki üretim hattının gereksinimi kadar derhal üretildiği sistemdir. Tam zamanında üretim hemen hemen hiç stoksuz üretimdir (Saban ve Erdoğan, 2007:585). Bir organizasyon içindeki gerekli faaliyetlerin, sadece ilgili bölümlerce ihtiyaç duyulduğu zamanlarda ve sadece gereken kapsam ve düzeylerde gerçekleştirilmesi olarak tanımlanan “Tam Zamanında (JIT)” felsefesinin temelinde, üretimin tüm aşamalarında israfın önlenerek maliyetlerin düşürülmesi yaklaşımı vardır (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 64). Tam zamanında üretim felsefesini benimseyen işletmelerde, maliyet muhasebesi sistemi, bu ortamın ortaya çıkardığı uygulama yöntemleri ve organizasyon yapıları nedeniyle, çeşitli yönlerden etkilenir. Tam zamanında üretim sistemini kullanan işletmelerde stoklar minimum veya sıfır olduğundan fazla zaman ve bütçe payı almaz. Tam zamanında satın alma tam zamanında üretimin başarısı için temel zorunluluktur. Tam zamanında satın alma maliyetlerin direkt izlenebilirliğini artırır, endirekt maliyetlerin esas üretim maliyet yerlerine dağıtımında kullanılan anahtarları değiştirir, satın alma fiyat sapmasına verilen önemi azaltır (Erdoğan ve Saban,2007:592). Mamul dönüşüm süresinin hesaplanması ve bir dağıtım anahtarı olarak kullanılması, dönüşüm süresi esnasında süreç etkinliğinin izlenmesi ve raporlanması, pratik kapasite uygulaması ile kullanılmayan kapasitenin sabit maliyetlerini mamul maliyeti ile ilişkilendirilmemesi, finansal olmayan performans ölçütlerinin kullanılması ve farklı bilgiler üreten bir kayıt sistemi, tam zamanında üretim sisteminin gerektirdiği maliyet muhasebesi uygulamalarının temel nitelikleridir (Savaş, 2003:246).

Lojistik; işletmelerin kâr maksimizasyonu amacıyla madde ve malzemeleri, tamamlanan mamulleri stratejik bir şekilde depolayan, akışını sağlayan ve kontrol eden; yönetsel sorumluluk dizayn etmeye yarayan bir sistemdir. Lojistik hizmetleri alan firmalar en fazla zamandan tasarruf ederek, kendi işlerine daha fazla konsantre olabilmektedirler. Lojistik süreç maliyetlerinin yönetiminde, her bir lojistik faaliyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, ölçülmesi ve kaydedilmesini zorunlu kılmaktadır (Şahin ve Demir, 2003:29). Bu yöntem sayesinde maliyet ve zaman yönetimini daha etkin hale getirir, planlamada etkinlik sağlanır, gelişen zamanın değişen koşullarına göre, uygun çözüm yolları sağlar, teknolojik yatırımlar ve üretim altyapısı hızlı bir şekilde gelişir (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 110). Lojistik süreç içerisinde yer alan nakliye, depolama, stok yönetimi, sipariş işleme ambalajlama, satın alma ve bilgi yönetimi faaliyetleri için katlanılan fedakarlıklar lojistik maliyetler olarak ifade edilmektedir. Lojistik maliyetler, “lojistik süreçler yardımıyla gerekli kapasitelerin hazırlanması amacıyla dönemsel olarak değerlendirilen ve işletme gereksinimi olan kaynakların tüketilmesinin parasal olarak ifadesi” biçiminde tanımlanmaktadır (Ceran ve Alagöz, 2007:157).

Hedef maliyetleme, yeni bir ürünün üretim yöntemleri tasarlanıp oluşturulmadan önce, ilk aşamalarda kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, işlemler müşteriye göre yönlenebilir, üretim tasarımı üzerinde yoğunlaşmakta ve ürünün tüm hayat döngüsüne yayılmaktadır. Yeni bir mamulün tasarım ve sunumundan önce pazarlama yönetimi tarafından bir hedef pazar fiyatı belirlenir. Amaçlanan kar marjı çıkarılarak maksimum kabul edilebilir hedef maliyet belirlenir. Yöntemin amacı, istenen karı sağlayacak üretim sürecini oluşturmaktır (Coşkun, 2003:2008). Hedef maliyetleme yeni bir ürünün planlama araştırma ve geliştirme sürecinde maliyetlerin düşürülmesi için ortaya atılan tüm fikirlerin gözden geçirilmesi yoluyla hız, kalite ve güvenilirlik gibi müşteri ihtiyacını karşılamayı

sağlarken bu ürünün tüm yaşam seyri maliyetlerinde düşmeyi amaçlayan bir faaliyet olarak da tanımlanabilir (Doğan, 2000:91). Hedef maliyetleme; müşteri beklentileri ve pazarda ortaya çıkan fırsatlar üzerinde yoğunlaşan bir mamul geliştirme stratejisi olup, stratejik kâr ve maliyet Yönetim süreci olarak adlandırılmaktadır (Yükçü, 2000: 923). Hedef maliyet yöntemi, yeni bir ürünün planlama, araştırma ve geliştirme sürecinde maliyetlerin düşürülmesi için ortaya konulan tüm alternatiflerin gözden geçirilmesi yoluyla hız, kalite ve güvenilirlik gibi müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı sağlarken bu ürünün tüm yaşam boyu maliyetlerini de düşürmeyi amaçlayan bir faaliyet olarak görülmektedir. Hedef maliyetlemenin amacı, istenen kârı sağlayacak üretim sürecini oluşturmaktır (Can, 2004:27).

Kaizen maliyetleme, bir mamulün hayatının üretim safhasında maliyet azaltmak için uygulanan sürekli iyileştirme olarak tanımlanabilir. Kaizen maliyetleme, mevcut mamulleri üretebilmek için kullanılan üretim süreçlerinin etkinliğini arttıracak alternatif yollar arayarak mevcut mamullerin üretim maliyetini düşürmektedir. Çok kısa ömürlü mamullere sahip çoğu işletmede, üretim süreçlerinin ömrü mamullerin ömründen daha uzundur. Bundan dolayı, mamulün kendisinden ziyade mamulün üretim safhasındaki üretim süreçlerine odaklanmak suretiyle daha büyük tasarruflar başarılabılır (Altınbay,2006:104). Kaizen maliyetleme, hedef bir maliyetin belirlenmesi ve bu maliyetin başarılmaması için üretim işlemlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi sürecidir (Türk, 1999:213).

Yalın üretim tekniğini kullanan firmaların bu teknik sayesinde sağladıkları gelişimin getirilerini değer akımları ile ölçen muhasebe tekniğidir. Yalın muhasebe işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri ilgili oldukları değer akımlarına yerleştirir. Mamuller bu değer akımları itibarıyla toplandıklarından maliyet dağıtım gereksinimi çok ciddi

oranda ortadan kalkmaktadır (Basık, 2012:432). Yalın üretim sistemine sahip olan işletmeler, süreçlerini değer akışları yardımıyla yönetmektedirler. Böylece süreç içerisinde değer katan faaliyetler tespit edilmekte ve değer katmayan faaliyetler elimine edilerek işletmeye avantaj sağlanmaktadır. Dolayısıyla yalın düşüncenin işletmelerde uygulanabilmesi için gerekli olan en temel ilkelerden birisi, katma değer sağlamayan faaliyetlerin elimine edilerek, değer akışına odaklanmaktır. Bu noktada değer akışını esas alan maliyetleme şekli de Değer Akış Maliyetlemesidir. Bu maliyetleme işletmenin üretim sürecini bir değer akışı olarak gören ve maliyetleri değer akışı doğrultusunda dikkate alan bir yaklaşımdır (Terzi ve Atmaca, 2011:465).

Değer Mühendisliği mamulün müşteri tarafından istenilen özelliklerinden ödün verilmeksizin, mamul geliştirme sürecini uzatmadan maliyet azaltıcı fikirler üretme tekniği olarak ifade edilebilir. Buna göre değer mühendisliği, müşteriler tarafından gereksinim duyulan fonksiyonları yeniden gözden geçirerek, farklı görüş açılarından daha düşük bir maliyete ulaşmayı sağlayacak, bir mamul tasarım faaliyeti olarak tanımlanabilir (Yükçü, 2007:424). Değer mühendisliği var olan ürünleri geliştirmek, yeni ürünler ortaya koymak, karmaşık çevresel projelerinin planlarını yapmak, kalite ve güvenilirlik sistemlerini iyileştirmek, gereksiz maliyetlerden kaçınmak/elimine etmek, riski azaltmak ve başarıyı arttırmak amacıyla yaklaşık yarım yüzyıldır uygulanan, fonksiyon, ürün, süreç, hizmet ve sistem odaklı bir tekniktir (<http://sbe.deu.edu.tr/> yayınlar / dergi, 25.12.2007). Değer mühendisliği boşa geçen sürelerin azaltılması ve müşteri beklentilerine uygun ve düşük maliyette mamul üretimidir (Yükçü, 2007:425).

Mamullerin yaşam dönemi birbirlerinden farklı olarak çok kısa veya uzun olabilmektedir. Bu nedenle her bir mamul için yaşam süresinin ayrı ayrı izlenmesi gerekmektedir. Mamul yaşam dönemince maliyetleme yöntemi, mamul yaşam dönemini

etkileyen iç ve dış çevre faktörleri göz önüne alınarak değişen koşullara uygun karar alınması, mamulün yaşam döneminin uzamasını veya kârlılığın artmasını sağlayacaktır. Bu yöntemdeki amaç, mamul yaşam döneminin farklı aşamalarında işletmenin alacağı en uygun pazarlama ve üretim kararlarıyla işletmeye maksimum karı sağlayabilmektedir (Gürdal, 2007:75).

Rekabet ortamında, kaliteyi düşürmeden, maliyetleri azaltarak, piyasa payının artırılabilmesi için, işletmenin tüm alanlarında sürekli iyileştirmenin sağlanması gerekmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile işletmenin yürütülen tüm faaliyetleri analiz edilerek üretilen ürünün, sunulan hizmetin veya müşterinin kalitesine değer katan ve değer katmayan faaliyetler belirlenmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanma nedenleri; ürün-hizmet-müşteri maliyetlerinin belirlenmesi, süreç ve faaliyetlerin performansının iyileştirilmesi, sunulan hizmetin veya müşterinin kalitesine katkısı olmayan faaliyetlerin maliyetlerinin ortadan kaldırılması veya azaltılmasıdır (Dursun, 2002:56). Faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) yöntemi, endirekt maliyetlerin dağıtılmasında faaliyetleri esas alan bir maliyetleme sistemidir. İşletmenin kaynakları, faaliyetler bazında tüketildiğinden dolayı FTM ile endirekt maliyetler faaliyetler bazında sınıflandırılmakta ve bu maliyetlerin dağıtımında hacim tabanlı dağıtım anahtarları yerine, faaliyetlerin ilişkili olduğu dağıtım anahtarları kullanılmaktadır (Yılmaz ve Coşkun,2012, s.279).

Geleneksel maliyetleme sisteminde, kullanılan kaynakları etkileyen tek faktör üretim hacmidir. Yani ne kadar fazla birim üretilirse o kadar fazla üretim maliyeti ortaya çıkar. FTM sistemi, kaynak kullanımının çok sayıda nedeninin olduğunu bunlardan birisinin üretim hacmi olduğunu ifade eder. Nitekim geleneksel maliyetleme de genel üretim maliyetleri için bir tek maliyet havuzu bulunurken, FTM sisteminde çok sayıda

maliyet havuzu bulunur. Geleneksel maliyetleme sadece bir tek maliyet dağıtım anahtarı kullanılmaktadır ve oda üretim hacmine bağlıdır. Geleneksel maliyetleme sistemine göre ortak maliyet dağıtım anahtarları üretilen birim sayıları, direkt işçilik saatleri, makine saatleri gibi hacim tabanlıdır. FTM sisteminde ise her bir maliyet havuzu için birkaç maliyet dağıtım anahtarı kullanılır. Geleneksel maliyetleme yalnızca bir tek maliyet dağıtım anahtarı kullanarak ürün maliyetlerini hesaplar. FTM ise çeşitli maliyet havuzları için farklı maliyet dağıtım anahtarları kullanarak ürün maliyetlerini tespit eder (Karcıoğlu, 2000:156). FTM sisteminde ilk olarak işletmedeki faaliyetler tanımlanır. Sonra, endirekt giderler, belirlenen faaliyetlere dağıtılarak, her bir faaliyet için bir maliyet havuzu oluşturulur. Daha sonra, her faaliyetin maliyet havuzu için bir dağıtım anahtarı belirlenir. Faaliyetlerin her biri için, maliyet dağıtım anahtarının toplam miktarına bölünerek, bir dağıtım oranı belirlenir. Son olarak, faaliyetlerin maliyetleri belirlenen oranlar kullanılarak ürünlere/hizmetlere dağıtılır. Direkt maliyetler ise hizmetlere doğrudan yüklenir. Bankacılıkta FTM uygulamalarında da aynı aşamalar izlenmektedir (Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı, 2007:164, Kurulu, 2009:64).

BÖLÜM II. MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ

II.1. Müşteri Kârlılık Analizi

Müşteri kavramı genel olarak, değiş tokuşun başladığı ilk zamanlarda ortaya çıkıp günümüze kadar gelen; hizmet gören ve karşılığında ücret ödeyen kimse olarak tanımlanmıştır (Torlak ve Altunışık, 2009:109). 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 76. Maddesinde bankalar “müşterilerine verdikleri hizmetlerden kaynaklanan her türlü sorulara cevap verecek bir sistem kurmakla” yükümlü kılınmışlardır. Bankacılık Kanunu'nda müşteri kavramı tam olarak tanımlanmamış olsa da 76. maddeden bankaların hizmet verdikleri tüm gerçek ve tüzel kişiliklerin bankanın müşterisi olarak kabul edileceği anlaşılmaktadır (<http://www.tbb.org.tr>).

Kârlılık, işletmenin belli bir dönem içinde elde ettiği kârın sermaye miktarına bölümünden elde edilen bir orandır (Bedük, 2010:107).

1900'lü yılların üretim ve satış anlayışının aksine günümüzde artan rekabet ortamında, birçok sektörde rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu, müşteri odaklı pazarlama anlayışına yönelerek, müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurmaktan geçmektedir. Fakat bu durumda müşterilerin işletmeyi ne ölçüde memnun ettiği de önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, hangi müşterinin işletme kârlılığını ne ölçüde etkilediğini bilmeli ve müşteri kârlılığını da göz önünde bulundurmalıdırlar (Atağan, 2013: 252).

Müşteri kârlılık analizi, müşterilerin gerçekleşmiş finansal bilgilerinin muhasebe birimince sistemli bir şekilde kaydedilmesi ve raporlanması ile mümkün olduğundan, daha çok maliyet ve yönetim muhasebesi konusunu oluşturmaktadır (Dumanoğlu, 2005:19).

Aynı zamanda müşteri kârlılık analizi pazarlama ve muhasebe profesyonelliğinin birleşmesiyle müşteri kârlılığını yönetme ve analiz etme yöntemidir. İşletme dünyasında

pazarlamacılar genellikle müşteri tatmini ve müşteri memnuniyetini ele alırken, muhasebeciler maliyetlerin azaltılması üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu noktada yönetim muhasebesi devreye girerek, faaliyetlerde ve faaliyet sonuçlarının ölçülmesinde önemli roller oynamaktadır. Müşteri kârlılık analizi, belirli müşterilere hizmet verilirken kullanılan kaynakların analiz edilmesi ve bu müşterilerden sağlanan gelirlerin kıyaslanması amacıyla kullanılan bir araç olarak ortaya çıkmıştır (Diril, 2006: 33).

Bunun için müşteri kârlılık analizi, her bir müşteri veya müşteri grubu için gelirlerin, maliyetlerin ve kârların belirlenmesi hedefini gütmektedir. Bu görüş yöneticiler arasında kabul görmesine rağmen birçok işletmede, ürün kârlılığını ön plana alan yönetim muhasebe sistemleri nedeniyle müşterilerin kârlılığı hakkında yeterli bilgi vermemektedir (Noone Ve Griffin, 1997:52).

Müşteri kârlılık analizi gelirlerin ve maliyetlerin müşteriye ya da müşteri gruplarına dağıtılarak kârlılık seviyelerinin hesaplanabilme sürecini anlatmaktadır (Van Raaij, 2005, s.373). Bu süreçte müşteri kârlılık analizi; bireysel olarak bir müşterinin veya değişik açılardan gruplandırılarak müşterilerin kârlılıklarının nasıl değiştiğini belirlemeye çalışmaktadır (www.maaw.info.com.tr).

Akgün'e göre müşteri kârlılık analizi; bireysel olarak bir müşterinin veya değişik açılardan gruplandırılan müşterilerin kârlılıklarının işletmenin kârlılığını etkileme ölçülerini belirlemeye çalışan bir yönetim muhasebesi tekniğidir (Akgün, 2004:32).

Literatür incelemesinde müşteri kârlılık analizinin, belirli bir dönemde müşteri veya müşteri grupları bazında elde edilen gelirler ile bu gelirleri elde etmek için katlanılan maliyetlerin belirlenmesi olarak tanımlandığı görülmektedir (Pfeifer, Hashins ve Conray, 2004:7; Niraj, Gupta ve Narasimhan, 2001:1; Mulhern ve Francis, 1999:26; Söderlund, Magnus ve Vilgon, 1999:4).

Müşteri kârlılık analizi belirli müşterilere hizmet sunumunda kullanılan kaynakların belirlenmesi ve bu müşterilerden elde edilen gelirlerin kıyaslanması amacıyla kullanılan bir yönetim muhasebesi aracı olarak da açıklanmaktadır (www.taysad.org.tr; Gündüz, 2002:67).

Howell ve Soucy'e göre müşteri kârlılık analizi, müşterileri maliyet nesnesi olarak kabul eden ve neden oldukları gelirleri, giderleri, varlıkları ve borçları onlara atayan bir yöntem olarak anlatılmaktadır (Howell ve Soucy, 1990:44).

Kısaca müşteri kârlılık analizi; belirli bir dönemde bir müşteriden elde edilen hasılat ile söz konusu müşteriyle ilişkili maliyetler arasındaki farktır. Aynı zamanda her müşterinin işletme kârına yaptığı katkıyı ölçer (www. mktg.uni-svishtov.bg).

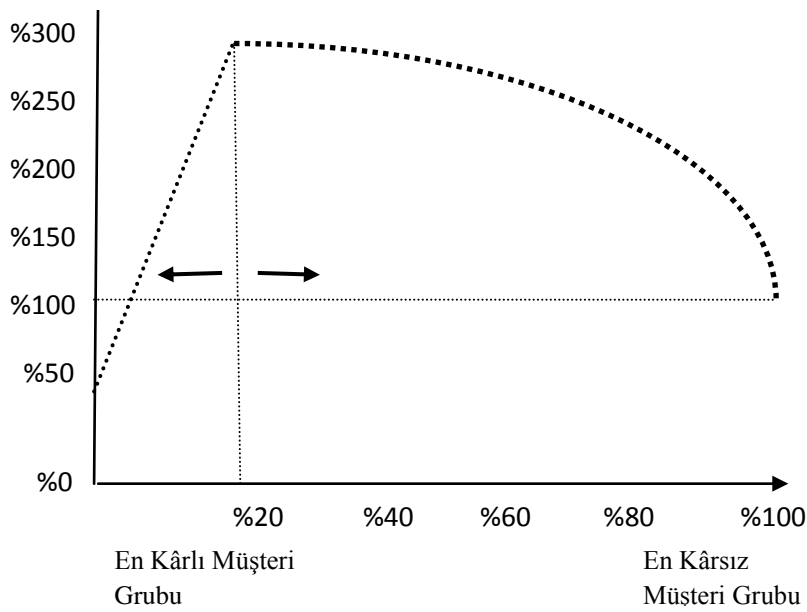
Yapılan literatür taramasına göre müşteri kârlılık analizi bir yönetim muhasebesi tekniği olarak ele alınmış olsa bile, müşteri kârlılık analizi sayesinde işletmenin hedef pazar kârlılığını ne ölçüde karşılayıp karşılamadığı, en çok katkıyı sağlayan müşteri grubunun hangisi olduğu, bu müşteri grubunun elde tutulması için neler yapılabileceği ve yine aynı müşteri grubunun mevcut pazarda nasıl kalacağı gibi pazarlama sorularını da cevaplandırdığı görülmektedir.

Müşterilerinin kâra katkılarını araştıran işletmelerden çıkan çarpıcı sonuç, her müşteri işletme kârına aynı katkıyı yapmamaktadır. Müşteri kârlılık analiz yöntemi ile müşterilerin kârlı olup olmadığının belirlenmesi için, bir işletmenin her bir müşterisinin gelirleri ile o müşteri ile ilgili tüm ürün ve hizmet maliyetlerinin bilinmesi gerekmektedir (Diril, 2006: 35).

Her ne kadar müşterilere ait satış hacmi kârı belirleyen önemli bir faktör olarak düşünülse de farklı müşteriler için katlanılan farklı türde hizmet maliyetleri de işletme kârını aynı şekilde etkilemektedir. Müşteriler işletme faaliyetleri ile ilgili kaynakları aynı

miktarda kullanmazlar bu yüzden bazı müşterilere satış yapmak bir diğerine satış yapmaktan daha maliyetli olabilmektedir. Dolayısıyla birbirinden farklı olarak hesaplanan müşteri maliyetleri farklı müşteri kârını oluşturmaktadır. Kaplan ve Narayanan müşteri gruplarının sağlamış olduğu farklı müşteri karlılıklarını ve bunların toplam kâr içindeki payını şu şekilde göstermektedir.

Şekil 1: Kümülatif Kârlılık Eğrisi



Kaynak: Kaplan ve Narayanan, 2001:15

Şekilde görülen, %20'lik müşteri grubu işletme karının yaklaşık %300'ünü sağlamaktadır. Ancak sonraki %80'lik müşteri grubu bu karı azaltmakta ve işletmenin normal kârı olan %100'e kadar geriletmektedir. Bu durumda %20'nin hisasından çizilen çizginin sol tarafındaki müşteriler yüksek derecede kârlı ve kesinlikle elde tutulması gereken grup olarak belirlenebilecektir. Sağ taraftaki grubun ise normal kârın 3 katı daha fazla yani %300 kâr sağlayan grubun kârını eriterek %100 seviyesine düşürdüğü görülmektedir. 20-80 Pareto kuralı olarak adlandırılan bu durum işletmenin kümülatif kâr

grafini yukarıdaki şekilde görülen belirli bir grup için (%20'lik) en yüksek noktada daha sonra ise normal düzeye inen bir grafik olarak yansıtmaktadır.

Bu durum bazı müşterilerin işletmeler için daha fazla değer meydana getirdiği anlamına gelmektedir (Horngren ve diğ, 2000:581).

Bu bağlamda; her müşteriden elde edilen her bir liralık hasılat, işletme kârına aynı oranda katkı sağlamadığına göre her bir müşterinin işletmeye getirdiği her bir liranın kâr etkisi analiz edilerek, işletmenin toplam kârını maksimize edecek çözümlerin yolu müşteri kârlılık analizi ile belirlenir (Dumanoğlu, 2005: 117).

Müşteri kârlılık analizi, kârlı ve kârlı olmayan müşterilerin ayırt edilebilmesi için fayda-maliyet analizi yapmaktadır. Her bir müşteri işletme için farklı maliyet ve buna bağlı olarak farklı kârlılık demektir. Bu durum da işletmeler için müşteri kârlılık analizini gerekli kılmaktadır (Yükçü, 1999: 270).

Müşteri kârlılık analizi, işletme yönetiminin alacağı stratejik kararlar açısından oldukça önemlidir. Müşteri veya müşteri gruplarına ait bilgilerin ve bireysel olarak işletme kârına olan katkılarının saptanması, müşteriler ile ilgili önceliklerin doğru olarak belirlenmesi için gerekli bilgilerin temini, müşteri kârlılık analizi ile mümkün olabilmektedir. Bu sayede, kaynak ve zaman israfı önlenip, maliyet avantajı sağlanabilecektir. İşletme kaynaklarının her müşteri grubu için ne oranda kullanılacağı, hangi dönemlerde hangi fiyatların sunulacağı, hangi müşteri gruplarına odaklanılacağı, bu müşteri gruplarından elde edilecek hasılat ve kârlar müşteri kârlılık analizi ile saptanabilecektir (Demir, 2009:24).

Bütün tanımlar göz önüne alınarak genel bir tanım yapılacak olursa; müşteri kârlılık analizi, müşterileri bir maliyet nesnesi olarak gören belirli bir dönem içinde, gelirleri ve giderleri müşterilere veya müşteri gruplarına dağıtan, bireysel olarak bir müşterinin veya

farklı açılardan gruplandırılan müşterilerin kârlılıklarının işletme kârlılığını etkileme ölçülerini belirlemeye çalışan bir tekniktir.

II.1.1. Müşteri Kârlılığı Ve Önemi

Günümüzde işletmeler, müşterilerin memnuniyetini düşünürken, diğer taraftan müşterilerinin işletmeyi ne kadar memnun ettiğine de oldukça önem vermektedir. Bunun için rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, ürün kârlılığı kadar müşterilerin kârlılığını da önemseyerek, işletme kârına olan katkısını belirleyici çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Gündüz, 2002:66).

Bu bağlamda müşteri kârlılığı, belli bir zaman içerisinde müşteri kârından müşterinin maliyetleri çıkarıldığında kalan miktardır. Bu arz edenin belli bir müşteriye sahip olması ile ilgili bir değerdir, fakat bir müşterinin belli bir tedarikçiye sahip olması ile ilgili bir kavram değildir (Epstein, 2000:13).

Aynı zamanda müşteri kârlılığı, belirli bir dönem içerisinde bir müşterinin sağladığı gelirden, müşteri maliyetlerinin düşülmesi ile belirlenen müşteri düzeyinde bir değişkendir (Kotler: 2000:88)

Müşteri kârlılığı, belirli bir dönem esnasında müşteri ilişkilerinden kazanılan gelirler ile müşteri ilişkileriyle ortaya çıkan maliyetler arasındaki farktır. Bu tanımlama, bireysel müşteri ilişkilerine uygulanan genel kabul görmüş muhasebe ilkelerindeki kâr kavramının, müşteri kârlılığına uyarlanmasıdır (Özdemir ve Kaygusuz, 2009:92).

Müşteri kârlılığını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi satıcıların mevcut müşteriler ile yüksek potansiyele sahip müşterilerin yönetiminde etkinliği artırmasına yardımcı olur. Aynı zamanda her müşterinin işletmeye sağladığı kârlılık, elde edilen gelir eşit olsa dahi

aynı değildir. Bu farklılık müşteriler için tüketilen kaynakların maliyet farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Duman, 2012:115).

Kaplan ve Narayanan'a göre (2001), hizmet işletmeleri için müşteri kârlılığı, ürün kârlılığından daha önemlidir çünkü sunulan hizmet, müşteri davranışlarına ve isteğine göre belirlenecektir. Farklı istekleri olan kişilerin oluşturmuş olduğu homojen bir pazarda yapılması gereken ise pazarı bölümlere ayırarak her bölüm için farklı stratejiler geliştirmektir (Noone ve Griffin, 1997:75). Hizmet işletmelerinin benzer tercih ve satın alma alışkanlıkları olan müşterilerini bölümlere ayırarak uygun ve daha kârlı olan grup veya grupları seçmelerinin gerektiğini belirtmektedir. Bu sayede sınırlı olan işletme kaynakları seçilen müşteri grubu için kullanılacak ve uzun dönemli kâr sağlayacak müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanabilecektir (Zeithaml ve Bitner 1996:254).

Müşteri kârlılığı, günümüzde işletmelerin stratejik kararlar almasında ürün kârlılığından daha yararlı bilgiler sağlamaktadır, işletmeler artık hangi ürünün kârlı olduğuna değil, ürünleri kullanan hangi müşterilerin kârlı olduğuna önem vermektedir (Smith, 2005:89). Bu durumda işletmeler ürün kârlılığı yanında sahip oldukları müşterilerin kârlılıklarını hesaplayarak stratejik planlar geliştirmeye başlamışlardır.

Müşteri kârlılığının artırılması, sadece basit anlamda ürünlerin maliyeti ile değil, aynı zamanda işletmenin maliyet ve kârlılığının uzun dönemli incelenmesini gerektirmektedir. İşletme gelecekte vereceği kararlar için geçmişte meydana gelen faaliyetleri de incelemelidir. Bu konuyla ilgili olarak işletme tarafından incelenmesi gereken konular; müşteri sayısı, müşteriden elde edilen gelir, müşterilerin özellikleri, müşterilerin kullanmış olduğu faaliyetler, müşteriler için katlanılan maliyetler şeklinde sıralanabilir. Rekabet içindeki işletmelerin bu konuları incelemeleri, kendi kâr kaynaklarını

bilmeleri ve maliyet yapılarını analiz etmeleri gelecek ile ilgili tahminlerde bulunarak işletmenin önünde ışık tutmak açısından önemlidir (Blocher vd., 2005:3; Cokins, 2006:3).

Bu bağlamda; sunulan hizmetin, müşteri davranışlarına ve isteğine göre belirlendiği hizmet işletmelerinde müşteri kârlılığı, ürün kârlılığından daha önemlidir. İşletmeler, farklı istekleri olan ve farklı hizmetlerden yararlanan müşterileri gruplayarak her müşteri grubu için farklı stratejiler geliştirmelidirler.

II.1.2. Müşteri Kârlılık Analizi Ve Önemi

Globalleşen dünyada sürekli değişim ve gelişim gösteren işletmeler rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Rekabetçi ortamda yer alan bu işletmelerin ortak amaçlarından biri, kâr elde etmek ve kârlarını daima artırmaktır. Bu amaca ulaşmak için rekabet eden işletmelerin karşılaştığı temel sorun, rekabet gereklerine uyum sağlayamama olarak görülmektedir (Kaygusuz, 2007:139). İşletmenin yüksek seviyede kazanca ulaşabilmesi, stratejik pozisyonları kuvvetlendirmesi için potansiyel müşterilerinin ve gelecekteki müşterilerinin kârlılığını en iyi şekilde anlaması gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler için ürün veya hizmet kârlılığından çok müşteri kârlılığı stratejik olarak daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. İşletmelerin artık bilmesi gereken hangi hizmetin veya ürünün kârlı olduğu değil, bu hizmet ve ürünleri kimlerin aldığı ve hangi müşteri gruplarının işletme kârına katkı sağladığıdır. Bu nedenle müşteri gruplarına göre maliyetler belirlenmeli, müşteri gruplarından elde edilen gelirlerle karşılaştırılmalı ve müşteri gruplarına göre ayrı ayrı kârlılıklar belirlenmelidir. Bu işlemler müşteri kârlılık analizinin yapılmasını gerekli kılmaktadır (Hilton, Mahver Ve Selto, 2006:221).

Müşteri kârlılık analizinde amaç, müşterileri maliyet nesnesi olarak ele alıp, neden oldukları gelirleri, giderleri, varlık ve borçları ilgililik durumlarına göre onlara yüklemektir. Analiz, müşteri maliyetlerinin tespitine giden yolda ürünlerin ve hizmetlerin

maliyetinin belirlenmesi ile başlar. İkinci adım ise, müşterilerin maliyeti ile satış ve pazarlama sürecindeki maliyetlerin tespit edilmesidir. Sonuçta, müşteri ile ilişkilendirilebilecek toplam bir maliyet bulunur. Bu maliyet, müşterilerden sağlanan gelir ile karşılaştırılır (Dumanoglu, 2005:30).

Müşterilerin sağladıkları gelirler ve sebep oldukları giderler birbirinden farklı olmaktadır. Bu nedenle müşteriler arasında kârlılık farkları oluşmaktadır. Müşterilerden elde edilen gelirler eşit olsa dahi kârlılıkları aynı olmamaktadır. Yapılan analiz neticesinde elde edilen verilerin alınacak stratejik kararlarda uygulanması aşamasında, kârlılıkta oluşan bu farklılıkların nedenlerinin incelenmesi, müşterilerin işletme kârlılıklarına katkılarını arttıracak önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu da ancak, müşterilere ait maliyetlerin doğru ve tam olarak saptanmasıyla gerçekleştirilebilmektedir (Mulhern, 1999:28).

Müşteri kârlılık analizi işletme yöneticilerine çeşitli konularda yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar öncelikli olarak bireysel müşteri kârlılıklarıyla ilgili olmakta ve işletme kârına olan katkılarının hesaplanması olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda müşteri kârlılık analizinin işletme yöneticilerine müşterileriyle ilgili önceliklerin belirlenmesi konusunda da yardımcı olduğu belirtilmektedir. Bu öncelikler özellikle müşteri ilişkileri yöntemi ve ilişkiyel pazarlama kararlarında gözlemlenmekte, işletme yöneticileri müşteri karlılık analizi sonuçlarına göre bu konularla ilgili programlarını tekrar gözden geçirmektedirler. Müşteri karlılık analizinin fiyatlama politikalarının da içinde bulunduğu çeşitli stratejik pazarlama kararlarında, müşteri ilişkileri programlarının yeniden planlanmasında, müşterilerle ilgili elde tutma ve vazgeçme kararlarında kullanılacak önemli bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır. Kârlı ve kârsız müşteriler ayırt edilerek fiyatları arttırmaksızın kârı artırabilme yolları belirlenmektedir. İşletmenin kârlılığının arttırılabilmesi veya amaçlarına ulaşmasında etkisi olmayan maliyetlerin ortadan

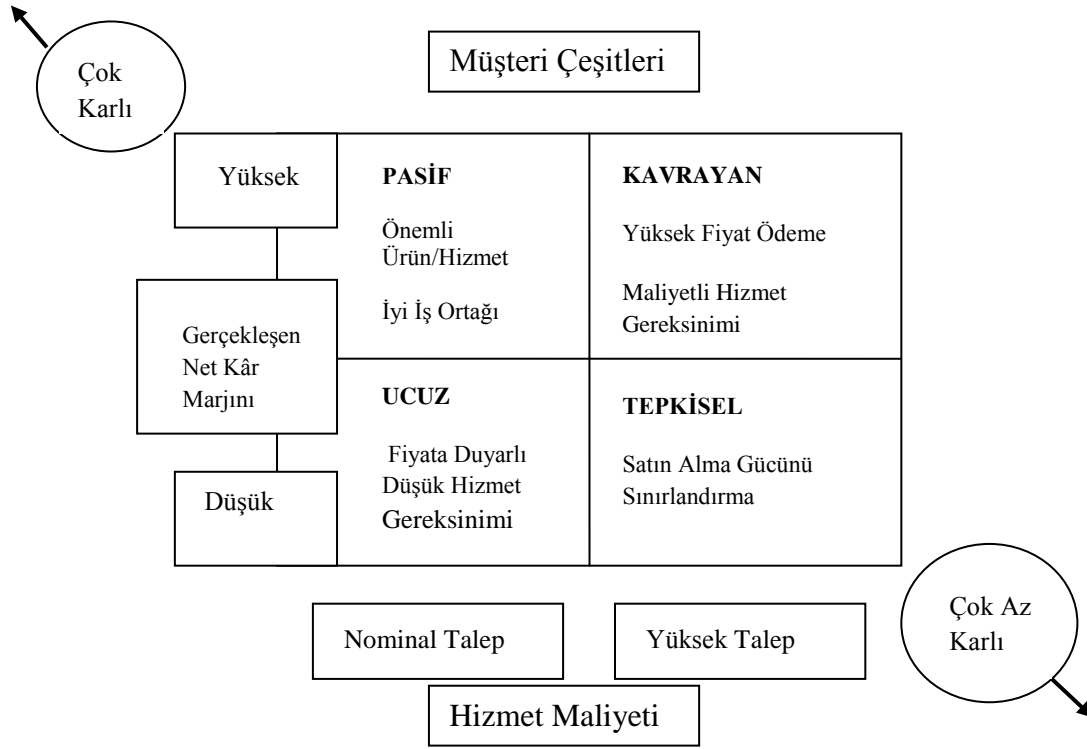
kaldırılması sağlanmaktadır, piyasa ayrımlarına göre maliyetlendirmenin yapılması, harcamaların daha iyi planlanmasına ve maliyetlerin kontrol edilmesine yol açacağı için pazarlama etkinliğini artırmaktadır. Kaynak tüketimi ve faaliyetler arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaktadır, yöneticilerin en karlı müşteri veya müşteri grubunu belirlemelerini sağlamaktadır. Her müşterinin en düşük seviyedeki hizmet maliyetinin belirlenmesi sağlanmaktadır. Kârlılığı azaltan ve artıran faktörlerin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Hangi müşteri grubunun işletme için kârlı müşteri grubu olduğunu, hangi müşterilerin işletmenin hedef kitlesi olduğunu göstermektedir. Sürekli zarar ettiren müşterilerin belirlenerek bu müşterileri rakiplere bırakmayı sağlayacak stratejiler oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Müşterilerin işletmeye olan maliyetlerinin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi, maliyetlerinin düşürülmesinde yeni yol ve yöntemlerin bulunmasına ve uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Hem müşterilerin hem de işletmeler için daha kârlı olan ürün ve hizmetlerin seçilmesi kolaylaşmaktadır (Çakır, 2007:85; Öker, 2003:72; Pıtırak, 2009:96).

II.1.3. Müşteri Kârlılık Matrisi

Müşteri kârlılığının tespitinde amaç sadece kârlı müşterileri tespit ederek onlara yönelmek, diğerlerinden vazgeçmek değil, kârsız müşteri gruplarında kârsızlığın ve yüksek maliyetin nedenlerini analiz ederek maliyetleri düşürmek ve kârlılığı artırmaktır. Bu şekilde kârı maksimize etme fırsatı yakalanacaktır.

Maliyetlerin müşteri bazında hesaplanması müşteri kârlılık analizinin önemli kısmını oluşturmaktadır. Bu sayede müşterilerin işletmeye katkıları belirlenerek, işletme yöneticilerinin alacakları çeşitli kararlara yardımcı olabilecek bilgiler elde edilecektir. Müşterilerin işletmeye olan katkıları ve işletmeye mal oluşları arasındaki ilişki dikkate alındığında müşterilerin dört gruba ayrıldığı belirtilmektedir.

Şekil 2: Müşteri Kârlılık Matrisi



Kaynak: Gary Cokins, "Are All Of Your Customers Profitable To You?", A Sas White Paper
http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_3450.pdf

Şekil 2' ye göre müşteri kârlılık matrisinde, "Gerçekleşen Net Katkı" ve "Hizmet Maliyeti" olmak üzere iki eksen üzerinde müşteriler, elde edilen kâr marjlarına göre bölümlendirilmektedir.

Şekil 2' deki bölümler incelenecek olursa "Pasif" olarak adlandırılan müşteriler, işletmede meydana getirdiği hizmet maliyeti düşük ancak yüksek kâr sağlayabilen dolayısıyla elde tutulması gereken müşteri segmentini temsil etmektedir. Müşterilerin iş akışlarının sağlanabilmesi için bazı ürünler o kadar önemlidir ki, fiyat üzerinde pazarlık yapamamaktadırlar. Bazı zamanlarda da işletmenin sundukları ile müşterinin istek ve ihtiyaçlarının tam olarak uygun olmasından dolayı müşteri düşük maliyet olarak

adlandırılmaktadır. “Ucuz” olarak adlandırılan müşteriler, işletmeden fazla özel talebi olmayan ama aynı zamanda işletmeye fazla kâr sağlamayan müşteri segmentini göstermektedir. “Kavrayan” olarak adlandırılan müşteriler ise, işletmeye maliyeti fazla ama aynı zamanda yüksek kâr getiren müşteri segmentini kapsamaktadır. Bu müşteriler, küçük miktarlarda siparişler vererek, diğer büyük miktarda sipariş veren müşterilerin aldığı yüksek kalitedeki hizmeti talep etmektedirler. En zor müşteri grubu ise “Tepkisel Müşteriler” olarak adlandırılan müşterilerdir. İşletmeye maliyeti yüksek ve aynı zamanda düşük kâr marjıyla çalışan müşteri segmentini temsil etmektedirler (Cokins,2002:21).

Müşteri kârlılık matrisinin belirlenmesinden sonra işletmenin yapması gereken, müşterileri sol üst köşeye doğru çekmektir. Bu da hizmet maliyetini düşürerek ve net kâr marjını artırarak mümkün olmaktadır (Arzova, 2011:48).

II.2. Müşteri Kârlılık Analizinin Bileşenleri

Müşteri kârlılık analizi işletme yönetimine çeşitli alanlarda kolaylıklar sağlamaktadır. Bunların en başında müşteri ve müşteri gruplarına ait bilgilerin işletme kârına katkılarının saptanması gelmektedir. Kârlılık analizi, kârlı müşterilerin belirlenmesi amacıyla kullanılmakta ve pazarlama faaliyetleri bu müşterileri elde tutmak için yeniden düzenlenmektedir.

Müşteri kârlılığı ile müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri sadakati ve müşteri değeri arasında ilişkiler vardır. Bu kavramlar genellikle müşteri kârlılık analizi yapıldıktan sonra ulaşılabilecek sonuçlar ile ilişkilendirilmektedir (Çakır, 2007:20).

- Müşteri memnuniyeti kavramı, müşterilerin istek ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve bunun ötesine geçilmesini kapsamaktadır. Fiziksel mallar için müşteri memnuniyeti satın alma sonrası bir ürün veya hizmetin kalite, performans

- vb. açılardan değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Müşterinin satın aldığı mal ya da hizmetin sağladığı faydalar ile müşteri beklentilerinin uyduğu noktada memnuniyet ortaya çıkar. Müşteri memnuniyeti arttıkça, müşterinin işletme ile çalışma süresinin artmasının yanında, müşteri beklentileri işletme tarafından bilindiğinden, müşterilerin talepleri de artmaktadır, bununla birlikte müşteri kârlılığı da artmaktadır (Özgüven, 2008:657).
- Müşteri tatmini, müşterinin satın almadan önceki beklentileri ile satın almadan sonraki performans arasındaki farka gösterdiği tepkidir. Müşteri tatmini, işletmelerin bir sistem dahilinde faaliyette buldukları göz önüne alınırsa, süreçten geçilerek çıktı olarak müşterilere sunulan ürün/hizmet açısından işletmelerin sorumluluk anlayışlarının bir göstergesi şeklinde algılanmaktadır. Müşteri tatminin sağlanması işletmeler için anahtar bir konudur. Çünkü müşteri tatmini, sadakati meydana getirir. Bu da daha iyi bir işletme performansı oluşturur (Yükselen, 2008: 38).
 - Müşteri sadakati ve müşteri tatmini arasında yakın bir ilişkinin oluşundan söz edilebilir. Bir müşterinin beklentilerinin hangi düzeyde olduğu müşteri tatmin düzeyini temsil ederken, o müşterinin hangi olasılıkta bir işletmeye geri geleceği ve geri gelmeye devam edeceği, müşterinin işletmeye bağlılığını göstermektedir (Selvi, 2007:113).
 - Müşteri değeri, firmanın mal ya da hizmetlerini kullanmış ve ürün veya hizmet ile ilave bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi firma arasında kurulan duygusal bağ olarak tanımlanır. Böyle bir bağın sağlanması durumunda müşteri o firmadan tekrar ve gerektiğinde daha fazla mal ve hizmet alma, çevresindekilere o firmayı tavsiye etme ve rakip ürünlere karşı koyma yoluna

gidebilecektir. Müşteri açısından bakıldığında değer kavramı, kârlılık kavramının alt kümesidir. Muhasebese açısından bakıldığında müşterinin kârlılığı, müşterinin değerini belirleyen en önemli etkidir. (Odabaşı, 2000:57).

II.3. Müşteri Kârlılık Analizinin Aşamaları

Çalışmamızda müşteri kârlılık analizinin işletmede kurulacak bir model yoluyla uygulanabilmesi için faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) sistemi kullanılacaktır.

Mamul ve hizmet maliyetlerinin belirlenmesinde faaliyetleri temel alan ve genel üretim maliyetlerinin mamullere yüklenmesinde kullanılan faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin; geçmişten günümüze kadar farklı amaçlarla kullanıldığı literatürde görülmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin literatürde yer alan tanımlarını sıralamadan önce faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde yer alan kavramları şu şekilde açıklayabiliriz.

FTM sistemindeki en önemli kavramlardan biri olan faaliyet, bir fonksiyonu yerine getirebilmek için yapılan işlemler bütünü olarak tanımlanabilir (Kurulu, 2008:48). Başka bir kaynağa göre faaliyet bir işletmenin mamul ve hizmet üretimi sırasında yapılan eylemleridir (Eker, 2002:241). Diğer bir tanımla ise faaliyet; işletme amaçlarına ulaşmak amacıyla yapılan, işletme kaynaklarını tüketen ve maliyet doğuran her türlü eylemdir (Doğan, 1997:83).

Kaynaklar, faaliyetlerin yapılabilmesi için başvuru veya yönetilen ekonomik unsurlardır (Arzova, 2011:16). FTM sistemi geleneksel sistemlerden farklı olarak kaynakların faaliyetler tarafından tüketildiği varsayımına dayanır. Geleneksel maliyetleme sistemine göre, kaynakları, maliyet objeleri tüketmektedir. FTM sistemine göre ise, kaynaklar faaliyetler tarafından tüketilmekte, faaliyetler ise ürünler tarafından tüketilmektedir (Erdoğan, 1995:40).

Faaliyetlerin belirlenmesi işlemi tamamlandıktan sonra belirlenen bu faaliyetlerin maliyetlerle ilişkilendirilmesi gerekir. Bu ilişkilendirme işlemi bazen kolaylıkla sağlanırken bazen de güç olmaktadır. Öyle durumlarda öncelikle faaliyetlerle ilgili yapılan temel analizde faaliyetlerin ana maliyetleri belirlenir. Daha sonra bu faaliyetler alt faaliyetlere ayrılarak, alt faaliyetlerin her birinin tükettiği kaynakların maliyeti oluşturulur. Maliyetlerin faaliyetlere paylaştırılabilmesi için birbirine benzer faaliyetler belli başlıklar altında toplanır. Aynı başlıklar altında toplanan benzer faaliyetlere faaliyet havuzu, bu faaliyetlerin maliyetlerine de maliyet havuzu adı verilmektedir (Basık,2012: 299). Yani kısaca faaliyetler tarafından tüketilen kaynakların toplam tutarının faaliyetler bazında belirlenmesi işlemine maliyet havuzu oluşturma denir (Arzova, 2011:26).

Maliyet etkeni, bir faaliyetin ortaya çıkmasına neden olan bir faaliyet ölçüsüdür. Maliyetler gerçekleşen bir faaliyet sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu faaliyetlerin yapılması, işletme kaynaklarının tüketilmesine neden olmaktadır. Bu durumda bu faaliyetlerin belirli bir ölçü ile ifade edilmesi gerekmektedir. İşte maliyet etkeni bir çeşit faaliyet ölçüsü olmaktadır (İşleyen, 1999:40). Maliyet etkeni kavramı yerine, maliyet taşıyıcısı, maliyet sürücü, maliyet dağıtım anahtarı kavramları da kullanılmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin; geçmişten günümüze kadar farklı amaçlarla kullanıldığı literatürde görülmektedir. Günümüzde yöneticiler gittikçe artan küresel rekabet, değişen pazar ve ileri teknolojiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Müşteriler ise, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlere en düşük fiyatla ve zamanında ulaşmak istemektedirler. Bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için yöneticiler ayrıntılı bilgiye sahip olmalıdırlar. Faaliyet tabanlı maliyet sistemi bu gereksinimi başarıyla raporlayabilmektedir (Büyükşalvarcı, 2006:164).

Maliyet yönetimi göz önüne alındığında, faaliyet tabanlı maliyetlemenin 1980’li yıllardan itibaren ABD’de yapılan akademik çalışmalarda esasları ortaya konulmuş ve daha güvenilir ürün maliyeti hesaplama yöntemi olarak işletmelerin maliyet sistemlerinde yerini almaya başlamıştır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde, kaynaklar faaliyetlere dağıtılır ve faaliyetler maliyet nesnelere onları kullanma esasına göre dağıtılır. Bu sistem, faaliyetleri, kaynakları ve maliyet nesnelere ve performansı ölçen, maliyet sürücülerinin nedensel ilişkisini ortaya çıkaran bir üretim sistemidir (Erdoğan ve Saban, 2010:534).

Bu sisteme öncülük eden Cooper ve Kaplan; faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini formal bir muhasebe sisteminden çok stratejik amaçlı bir araç olarak tanımlamaktadır (Cooper ve Kaplan, 1988: 97). Cooper ve Kaplan’ ın yapmış olduğu tanımdan çıkarabileceğimiz sonuç; faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi işletme faaliyetleri ile ilgili geniş ve ayrıntılı bilgi sunan bir sistemdir.

Faaliyet tabanlı maliyet sisteminde, maliyet unsurları, faaliyetleri kullanmakta ve faaliyetler de kaynakları kullanmaktadır. Bu sistem maliyet unsurları ve faaliyetler arasında olduğu gibi, faaliyetler ve kaynaklar arasında nedenselliğe dayalı bir ilişki oluşturan bir stratejik karar verme tekniği ve bunun yanında operasyonel yetersizliklere odaklanan bir yönetim anlayışıdır (Kaygusuz ve Dokur, 2009:555).

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin temel varsayımı genel üretim gideri kalemlerinin kapasitesi dışında farklı maliyet sürücülerinin fonksiyonu olmasıdır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde güvenilir birim maliyet rakamlarına ulaşabilmek için faaliyetler; birim düzeyinde, sipariş düzeyinde, mamul düzeyinde ve fabrika düzeyinde faaliyetler şeklinde gruplandırılırken mamul kârlılığını ölçmemize katkıda bulunduğu gibi, müşteri kârlılığını ölçmede de kullanılmaktadır. Yani her müşteriye verilen hizmet

düzeyleri farklı olabilir. Yeni müşteri kazanmak için girişilen faaliyetler bazında bazı müşteriler daha kârlı, bazıları ise daha az kârlı olabilir (Gürsoy, 2009:234-343).

Faaliyet tabanlı maliyet sistemleri tek bir dağıtım ölçüsünü dikkate alan sistemlere nazaran, karar almaya yönelik daha kapsamlı bilgiler sunmaktadır. Bu sistem, maliyetleme ve maliyet dağıtım ölçüleri arasındaki ilişkiyi daha doğru kurmasından dolayı, daha doğru mamul maliyetinin hesaplanmasını sağlar ve yöneticilere karar vermede kolaylık sağlar (Karcıoğlu, 2002: 97).

Faaliyet tabanlı maliyetleme kavramının temeli, yönetim muhasebesinde gelişen faaliyet tabanlı bilgi ve faaliyet tabanlı yönetim kavramlarına dayandırılmaktadır. Faaliyet tabanlı bilgi kavramsal olarak 'piyasalar ve hiyerarşi' kuramı ile 'değerler zinciri' yaklaşımından kaynaklanmıştır. Bu bilgi çerçevesinde bir işte kaynakların kullanılması sonucunda maliyetler ortaya çıkar ve müşterilerin satın alacakları değerlere ulaşılır. Bu yaklaşıma göre, kârlılığa ulaşmada ideal yol faaliyetlerin yönetimidir ve bu da faaliyet tabanlı bilgilere olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002:26).

Reeve' ye göre faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi; bir organizasyon içinde meydana gelen değişik faaliyetleri tanımlayan bir maliyet ve yönetim sistemidir (Reeve, 1996: 5-17).

Hacıüstemoğlu'na göre işletmelerin faaliyet tabanlı maliyet sistemini kullanmasındaki amaç planlanan mamullerin üretilebilirliğinin ve üretim sürecinin tasarlanması, değer analizleri ve performans değerlemesi şeklinde sıralanabilir. Bu sistem üretim işletmelerinde tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi üzerine yoğunlaşan çağdaş bir üretim sistemidir (Hacıüstemoğlu, 2000: 316).

Tanış ve Tuan'a göre bu sistem; strateji, dizayn, faaliyet, kontrol veya mamul grupları ile ilgili tüm maliyetleri sadece ilgili olduğu mamul ve hizmet gruplarına dağıtan bir maliyet sistemidir (Tanış ve Tuan, 1993:53).

Yudkowsky faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini; işletme içinde birbirini takip eden ve işletme içine ait faaliyetlerin ne için ve ne zaman yapıldığı, hangi kaynakların tüketildiği, hangi faktörlerin bu faktörlere etki ettiği gibi faaliyetleri irdeleyen, yoğun bilgi ve detaylar olarak ifade etmiştir (Yudkowsky, 1997: 35-48).

Güven, uzmanlık tez çalışmasında faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini, bir işletme bünyesindeki faaliyetlerin maliyetini hesaplayan ve bu maliyetleri mamullere ve müşterilere yansıtan muhasebe teknolojisi olarak ifade etmiştir (Güven, 1993:27).

Erdoğan, faaliyet muhasebesi kavramını kullanarak bu sistemi, bir işletmenin faaliyetleri için maliyet ve performans verisi toplayan ve izleyen, gerektiğinde doğru eylemi başlatmak için planlanmış maliyetlere karşı gerçek sonuçların geri bildirimini sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1995: 37).

Doğan'a göre ise bu sistem, daha kesin mamul bilgisi vermek için tasarlanmış işletme yönetimi için stratejik bilgiler de sağlayan bir maliyet/yönetim muhasebesi sistemidir (Doğan, 1997: 210).

Savcı, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini, harcamaların değil, tüketilen kaynakların maliyetini ölçerek maliyetlerle ilgili yöneticilerin doğru kararlar vermelerini sağlayan bir yöntem olduğunu vurgulamış aynı zamanda tam maliyetleme yönteminin geliştirilmiş şekli olduğunu söylemiştir. Tam maliyet yönteminden farklılığını ise, faaliyet tabanlı maliyetlemenin genel üretim giderlerine daha fazla önem vermesiyle açıklamıştır. (Savcı, 2010: 198).

Erden'e göre faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, mamul çeşitliliğinin var olduğu hallerde, çarpık maliyetlemeye çözüm olarak düşünülen, genel üretim maliyetlerinin dağıtımıyla ilgili üçüncü evreyi temsil eden yöntemdir (Erden, 2004: 191).

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin en önemli özelliği, geleneksel maliyet sistemlerinin yerine geçmek değil, karar verme fonksiyonunun yerine getirilmesinde yöneticiler için yarar sağlamasıdır (Pekdemir, 1998:48).

Faaliyete dayalı maliyet sistemi bir işletmenin kaynakları, faaliyetleri, maliyet nesnelere, dağıtım anahtarları ve faaliyet başarı ölçüleri hakkında finansal ve finansal olmayan verileri elde eden ve bunları yöneticilerin daha doğru kararlar vermesinde etkili olarak kullandırabilen bir bilgi sistemidir (Yükçü, 2007:354).

En genel anlamıyla faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde 'faaliyetler kaynakları, mamuller faaliyetleri tüketir' felsefesi benimsenmiştir. O halde işletme önce faaliyetleri belirleyecek, belirlenen faaliyetlerin hangi kaynaktan ne kadar tükettiği hesaplandıktan sonra; mamullerin, hangi faaliyeti ne kadar kullandığı saptanacaktır. Bu kullanım miktarları esas alınarak maliyetler mamullere yüklenecektir. Kaynak maliyetlerini faaliyetlere, faaliyet maliyetlerini mamullere yüklerken neden-sonuç ilişkisine dayanarak belirlenen maliyet kaynaklarından faydalanılacaktır (Gürdal, 2007: 122).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin; bir işletmenin kaynakları, faaliyetleri, maliyet nesnelere, maliyet taşıyıcıları ve faaliyet ölçüleri hakkında finansal ve finansal olmayan verileri elde eden ve bunları bilgi haline dönüştüren bir bilgi sistemi olduğunu söylenebilir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin finansal hizmetler sektöründe kullanılabilirliği ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır fakat bu çalışmalarda finansal

hizmet sektöründe faaliyet tabanlı maliyet sisteminin pratikte kullanımına dair fazla bilgi yer almamaktadır (Zafer, 2003:92).

Finansal sektörde hizmet veren işletmeler, ürünlerin ve hizmetlerin genel olarak rekabetle belirlendiği, rekabetçi piyasalarda hizmet vermektedir. Finansal kurumlarda rekabetçi kalabilmek için, işlerine zarar vermeden maliyet kalemlerini azaltmak için, finansal tabanlı maliyetleme yöntemine başvurumaktadırlar (Kurulu, 2009: 64).

Bankacılıkta sunulan ürün ve hizmetler birbirine benzer yapıda olup, üretim sektöründeki ürünlerden farklıdırlar. Finansal hizmetler sektöründe her işlem faaliyetlerden oluşmaktadır. Bankada bir üründen bahsedildiği durumda bir işlem ya da birden fazla işlemin birleştirilmiş şeklini mi ifade ettiğini anlamak zordur.

Bankalarda verilen hizmetlerin maliyetlerinin en doğru şekilde hesaplanabilmesi için maliyetlerin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla maliyetlerin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Faaliyet tabanlı maliyet sistemi bankadan bankaya kullanım alanı bakımından farklıdır. Ülkemizde faaliyet tabanlı maliyet sistemin uygulayan bankalar açısından bu sistemin kullanım alanlarını şu başlıklar altında toplanabilir (Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı, 2007:149).

- Birim maliyetleri hesaplama
- Ürün hizmet kârlılığını hesaplama
- Müşteri kârlılığını anlama
- Şube maliyetlerini saptama
- Bütçeleme

Bir banka maliyet hesaplama sisteminin yetersiz olduğuna ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamaya karar verdiğinde belli bir hazırlık aşamasından geçmesi

gerekmektedir. Bu aşamalar planlama, eğitim ve ihtiyaçların belirlenmesidir (Büyüksalvarcı, 2006:167).

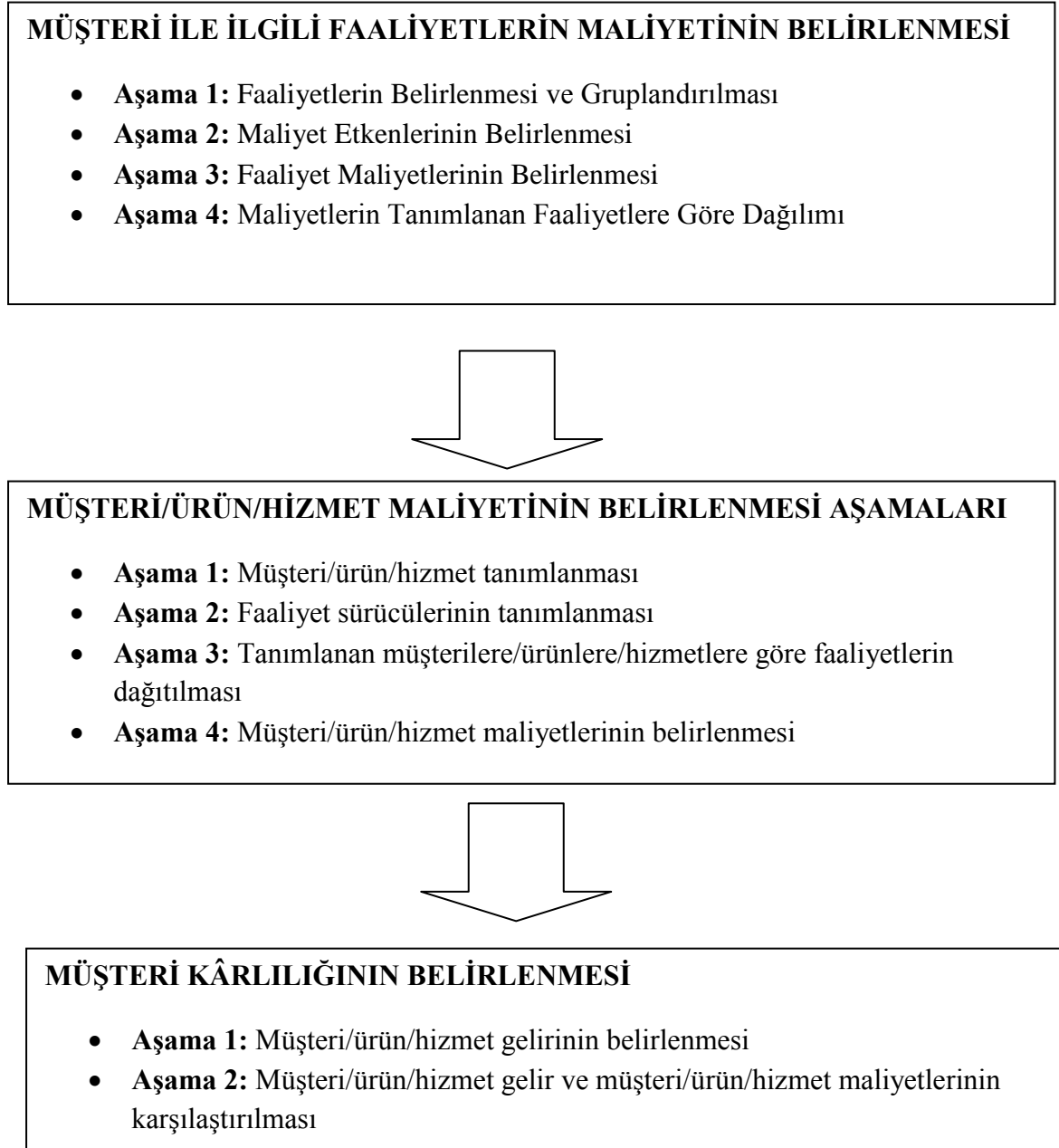
Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanmasına geçmeden önce planlama aşamasında bankaya ait kritik amaçlar, yönetimin aldığı kararlar, işletme kültürü ve cari finansal yönetim yaklaşımı göz önünde bulundurulmalıdır.

Planlama aşamasında oluşturulan çalışma gruplarının faaliyet tabanlı maliyet sistemi konusunda eğitilmesi gerekmektedir.

Faaliyet Tabanlı Maliyet sisteminin banka tarafından kullanım nedenleri açık bir şekilde anlatılmalı ve bunun için de banka bölümleri ile banka yöneticilerinin ihtiyaçları belirlenmelidir.

Müşteri kârlılık analizi faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine göre yapılırken şu aşamalardan geçmesi gerekmektedir.

Şekil 3: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine göre Müşteri Kârlılık Analizi



Kaynak: Santori ve Nagel, (2004)

II.3.1. Müşteri İle İlgili Faaliyetlerin Maliyetlerinin Belirlenmesi

Faaliyetler, işletmeler ile müşteriler arasındaki bir bağ olarak görülmektedir. Bankalar içerisinde gerçekleşen pek çok sayıda hizmet vardır. Bu hizmetler faaliyetleri oluştururken, bankaların gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri sistematik olarak ele almak için

‘Değer Zinciri’ kavramı ortaya çıkmıştır. Değer zinciri; maliyetleri oluşturan davranışları anlamak ve rekabet üstünlüğü ortaya çıkaracak kaynakları tanımlamak için stratejik olarak ilişkili faaliyetlerin analiz edilmesidir (Yükçü,2007:750).

Faaliyet Tabanlı Maliyet sisteminin kurulmasında dikkat edilmesi gereken en önemli husus, sistemi en düşük olabilecek maliyetle ve basit olarak kurmaktır. Bunu sağlayabilmek için uygun bir dengenin kurulması gereklidir. Dengeyi kurabilmek ve sistemin başarılı olabilmesi için denenmiş ve geçerli olan bazı aşamalardan geçmek ve bazı kurallara uymak gerekmektedir. Faaliyet Tabanlı Maliyet sistemi temelde iki aşamalı maliyet dağıtım sürecinden oluşmaktadır (Koçyiğit,2006: 33).

Birinci aşama; maliyete neden olan faaliyetlerin belirlenmesi, belirlenen faaliyetlere kaynak tüketimlerine bağlı olarak maliyetlerin yüklenmesi ve söz konusu maliyetlerin maliyet havuzlarında toplanmasıdır.

İkinci aşama; maliyet havuzlarında toplanan kaynak maliyetlerinin uygun maliyet etkenleri kullanılarak çıktılara dağıtılmasıdır. Faaliyet Tabanlı Maliyet sisteminin kurulması ve bunun sonucunda mamul maliyetinin hesaplanması, iki aşamalı yükleme sürecine paralel olarak oluşturulan beş temel aşamadan oluşmaktadır (Çakır, 2007: 45). Bu aşamalar, faaliyetlerin belirlenmesi, faaliyetlerin gruplandırılması, dolaylı giderlerin faaliyetlere göre yeniden dağıtımı, maliyetlerin ürünlere aktarımı için maliyet anahtarlarının seçimi, faaliyet maliyetlerinin ürünlere yüklenmesidir. Bankacılıkta FTM uygulamalarında da aynı aşamalar izlenmektedir.

Aşama 1. 1. Faaliyetlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine göre Müşteri Kârlılık Analizi yapılırken öncelikle faaliyetler belirlenmeli daha sonra, bu faaliyetlerin tanımlanarak gruplandırılması gerekmektedir. Faaliyetler, işletmelerin yapmış olduğu işlerdir. Faaliyetler, Faaliyet

Tabanlı Maliyet Sistemi'nde maliyet hesabı yapılan en alt birimdir. Faaliyetler belirlendikten sonra faaliyetlerin tanımlanması aşamasında, bütün faaliyetlerin açıklanması gerekmektedir. Faaliyetlerin sayısı fazla olacağından, bu faaliyetlerden kaç tanesinin ayrı birer faaliyet merkezi (grubu) olarak ele alınacağı belirlenmesi önemlidir. Faaliyet merkezi, yönetim tarafından, kapsadığı faaliyetlerin maliyetinin ayrı olarak raporlanması istenen üretim sürecinin bir bölümüdür. Her faaliyeti ayrı bir faaliyet merkezi olarak ele almak ekonomik olarak uygun olmadığından, çoğunlukla birbiriyle ilişkili birkaç faaliyet tek bir faaliyet merkezi içinde ele alınır (Kurulu, 2009: 69). Faaliyet merkezlerinin belirlenmesi faaliyet maliyetlerinin belirlenmesini kolaylaştıracaktır ve faaliyet maliyetlerinin, faaliyet merkezlerinde raporlanması, yöneticilerin faaliyetleri daha iyi yönetmelerini sağlayacaktır. Bankalarda gerçekleşen çok sayıda hizmet bulunduğu için bu hizmetler faaliyetleri; bu faaliyetler de faaliyet gruplarını oluşturmaktadır. Bankalarda faaliyet merkezlerinin belirlenmesinde organizasyon şemasının temel alınması kolaylık sağlayacaktır.

Aşama 1.2. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi

FTM sistemi yukarıda da belirtildiği gibi iki aşamalı maliyetleme sürecini izlemektedir. Birinci aşamada kaynakların maliyeti, faaliyet merkezlerine (faaliyet merkezleri içinde tanımlanan maliyet havuzlarına) dağıtılır ve orada ürünlere dağıtılmak üzere biriktirilir. Her bir maliyet havuzu, faaliyet merkezinde yapılan bir faaliyeti veya faaliyetler kümesini ifade eder. Maliyetler, maliyet merkezlerine ya doğrudan dağıtılabilir yada birinci aşama maliyet etkenleri (kaynak etkenleri) kullanılarak dağıtılabilir. Maliyet etkenleri işletme içinde yerine getirilen faaliyetler ile söz konusu faaliyetler tarafından tüketilen kaynaklar arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Sonuç olarak maliyet etkenleri kaynakları faaliyet merkezlerine ayırmak için kullanılan bir mekanizmadır.

Aşama 1.3. Faaliyet Maliyetlerinin Belirlenmesi

İşletmede gerçekleşen faaliyetler belirlenip faaliyet grupları oluşturulduktan sonra maliyet etkenleri belirlenerek Faaliyet Tabanlı Maliyetle Sistemine göre Müşteri Kârlılık Analizi yapılırken üçüncü adım olan faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Ortak özellik gösteren faaliyetlerin gruplandırılması veya faaliyet havuzlarının oluşturulması yoluna gidilmektedir (Öker, 2003:39).

Bir faaliyetin maliyeti, onu yerine getirmek için tüketilen tüm üretim faktörlerinin maliyetleri toplamından oluşur. Bunun için işletmelerin başlıca faaliyetleri belirlendikten sonra, her bir faaliyet tarafından tüketilen kaynakların izlenmesi gerekmektedir. Daha sonraki aşamalarda, Kaynak havuzlarının oluşturulmasıyla faaliyetler belirlenmiş olup, bu aşamada faaliyet maliyetleri hesaplanacaktır. Bir faaliyetin maliyeti, onu yerine getirmek için tüketilen tüm üretim faktörlerinin toplamından oluşur. Bunun için bankanın başlıca faaliyetleri belirlenerek faaliyetler tarafından tüketilen kaynakların belirlenmesi gerekir. Faaliyet maliyeti belirlenirken öncelikle bazı maliyet verilerine ihtiyaç duyulur. Maliyet verilerinin temel kaynağı defteri kebirlerdir. Bu defterlerdeki kayıtlar banka hakkında önemli görülen tüm finansal verilerin özetini sağlar. Ancak defteri kebir hesapları, faaliyetler yerine giderlerin türüne göre düzenlenmiştir ve çok çeşitli ayrıntılar içerir. Gereksiz ayrıntıları ortadan kaldırmak için birbirine benzer ya da aynı kaynaklara ilişkin büyük defter hesapları birleştirilmelidir. Böylece faaliyet tabanlı maliyet sistemine uygun bir şekilde defteri kebir hesapları yeniden belirlenir. Bu çalışma sistemin uygulanması için bir zorunluluktur (Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı, 2007:153).

Bir faaliyet tek bir banka bölümü tarafından yerine getiriliyorsa bunun maliyetini faaliyet maliyetine dönüştürmek kolaydır. Ancak bir faaliyet birden çok bölüm tarafından yerine getiriliyorsa ya da bölüm açısından bakıldığında bir bölümde birden çok faaliyet

gerçekleştiriliyorsa maliyetlerin faaliyetlere paylaştırılması gerekir. Bu paylaşırma işleminin yapılabilmesi için de daha önceki aşamada belirlenmiş olan kaynak etkenleri kullanmak gerekmektedir (Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı, 2007:154).

Her bir kaynak maliyet ile sonuçlanan bir faaliyet eşleşmektedir. Faaliyetin gerçekleşme maliyeti havuzda kaynak sürücüsüne göre hesaplanan maliyetlerin toplanması ile bulunmaktadır. Burada sadece faaliyetler ve kaynak havuzundaki hesaplar sınıflandırılmaktadır. Dolayısıyla faaliyetlerin maliyet toplamları, kaynakların maliyet toplamlarına eşittir.

Aşama 1.4. Maliyetlerin Tanımlanan Faaliyetlere Göre Dağılımı

Kaynak havuzunda toplanan maliyetler, kaynak sürücülerinin büyüklüğüne göre ürünlere veya hizmetlere dağıtılmaktadır. Bu adımda gereken verilere ulaşmak zordur. Önceki adımda tanımlanan kaynak sürücüsünün değeri, bir faaliyetin hangi kaynağı tükettiğı ve ne kadar tükettiğini göstermektedir.

II.3.2. Müşteri Ürün/Hizmet Maliyetinin Belirlenmesi Aşamaları

Aşama 2.1. Müşteri/Ürün/Hizmetlerin Tanımlanması

Müşteriler, maliyet ve gelir oluşturan ürün ve hizmetlerin kullanıcıları olarak tanımlanmaktadır. Müşterilerin maliyetlerini belirleyebilmek için ortak davranış sahibi müşteriler segmente edilerek tanımlanması gerekmektedir. Müşteriler tanımlanırken, hangi ürün ya da hizmetleri kullandığı, ne kadar sıklıkla kullandığı, belirtilerek segmentlere ayrılması gerekmektedir (Çakır, 2007:59).

Aşama 2.2. Faaliyet Sürücülerinin Tanımlanması

Faaliyet sürücülerini, müşteriler tarafından tüketilen faaliyetler arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Müşterilere yönelik faaliyetlerin miktarlarını kaynaklara yansıtabilmek için faaliyet sürücüsü kullanılmaktadır.(Pıtırak, 2009:79).

Aşama 2.3 Tanımlanan Müşteri/Ürün/Hizmetlere Göre Faaliyetlerin Dağıtılması

Her bir faaliyetin hangi müşteri tarafından faaliyet sürücüsünün ne kadarının kullanıldığıının belirlenmesi gerekmektedir.

Aşama 2.4. Müşteri/Ürün/Hizmet Maliyetlerinin Belirlenmesi

Her faaliyet, faaliyet maliyetleri ile müşteriyi bir araya getirmektedir. Faaliyet maliyetlerinin toplamı, müşteri maliyetlerini belirlemektedir. Müşteriye faaliyet sürücüleri yoluyla dağıtılan faaliyet maliyetlerinin toplamı her bir müşterinin maliyetini belirlemektedir.

II.3.3.Müşteri Kârlılığının Belirlenmesi

Aşama 3.1. Müşteri/Ürün/Hizmet Gelirlerinin Belirlenmesi

Müşterilere sağlanan ürünler ve hizmetler karşılığında müşteriden firmaya gerçekleşen varlık akışı, müşteri gelirlerini ifade etmektedir. Bu analiz yapılırken, müşteriye sunulan fiyat, iskonto, indirim gibi gelir veya gelirden düşüş faktörlerinin müşteri bazında takip edilmesi yöntemi müşteri gelir analizidir. Her müşteriye satılan her ürün ya da hizmetten elde edilen gelirin, firmanın net gelirine katkısı aynı miktarda olmamaktadır. Müşteri geliri; fiyat iskontosu, satış şartları, ürün maliyetinden dolayı elde edilecek işletme kârı ve müşterinin borçlarını geri ödeme süresinin uzunluğuna göre farklılaşmaktadır (Çakır, 2007:66).

Aşama 3.2. Müşteri/Hizmet/Ürün Gelir Ve Maliyetlerinin Karşılaştırılması

Müşteriden elde edilen gelir ve satılan malın maliyeti ilk aşamada belirlendikten sonra brüt kâr elde edilmektedir. Elde edilen brüt kârdan ikinci aşamada elde edilen müşteri maliyeti çıkarılmaktadır. Geriye kalan müşterinin kârlılığıdır (Dumanoğlu, 2005:93)

BÖLÜM III. MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI

III.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Bu çalışmanın temel amacı; faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile müşteri kârlılık analizini gerçekleştirip, faaliyetler bazında ürün/hizmetlerin maliyetlerini ortaya koymaktır. Araştırma ile faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi kullanılarak her faaliyetin maliyetinin nasıl tespit edileceği, daha doğru ve güvenilir maliyet bilgisine nasıl ulaşılabileceği ortaya konulup, müşteri kârlılık analiziyle hangi ürün/hizmetin daha fazla kâr/zarar sağlayacağına tespiti amaçlanmıştır.

Araştırmanın ortaya koyacağı sonuçlara göre; bankalarda sunulan ürün/hizmetler bazında hangi faaliyetin banka şubesine daha fazla kâr/zarar sağladığı görülerek, yetkililere fayda sağlayacağı beklenmektedir.

III.1.1. Araştırmanın Önemi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin son derece hızlı bir şekilde geliştiği ve yenilendiği günümüzde müşteriler giderek daha güçlü bir konuma gelmişlerdir. Aynı zamanda işletmeler de rekabetin artmasıyla birlikte müşterilere verdikleri hizmetleri daha iyi hale getirmeye çalışmaktadırlar. Müşteri maliyetleri ve müşteri kârlılığının önemine varan işletmeler müşteri memnuniyetinin yanında, müşterilerin işletmeyi ne kadar memnun ettiğinin de oldukça önemli olduğunun farkına varmışlardır. Bu noktada işletmeler için müşterilerin hangi ürün/hizmetleri seçtikleri bu ürün/hizmetleri satın almaları sonucunda işletmeye sağlamış oldukları kâr/zararı ortaya koymaları önemlidir.

III.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Rekabet ve teknolojik gelişmelerdeki artış, işletmelerin etkinliklerini iyileştirme ve maliyetlerini azaltmalarına neden olmaktadır. Bu yüzden gün geçtikçe maliyet muhasebesine yeni kavramlar eklenmeye başlanmıştır. Faaliyet-hacim-kâr analizlerinin yerini faaliyet tabanlı maliyetleme almakta, yöneticiler bölüm kârlılığında müşteri kârlılığına yönelmekte ve gelirin maksimizasyonu yerine kâr maksimizasyonu ön plana çıkmaktadır. Çalışmada, müşteri kârlılığı ölçümünde faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uygulanmıştır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile işletmede yürütülen tüm faaliyetler analiz edilerek üretilen ürünün, sunulan hizmetin veya müşterinin işletmeye kattığı/katmadığı değer tespit edilmeye çalışılmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin başlıca uygulama nedenleri; ürün-hizmet-müşteri maliyetlerinin belirlenmesi, süreç ve faaliyetlerin performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin ortadan kaldırılması ve azaltılmasıdır.

III.1.2.1. Araştırmanın Kısıtları

Bankaların hizmetlerin fiyatlandırılması açısından maliyetlerin doğru ve güvenilir olması çok önemlidir. Bu çalışma, mevduat bankalarının ve bu bankalarda sunulan ürün/hizmetlerin çok fazla olmasından dolayı özel sermayeli bir mevduat bankasının tek şubesinde gerçekleştirilmiştir. Bu banka özellikle 2005 yılından itibaren Türkiye’de kobi bankacılığına daha fazla önem verdiğini beyan etmiştir. Seçilen banka şubesinde ortaya çıkan maliyetler faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi yardımıyla müşteri kârlılık analizi yöntemi kullanılarak yeniden hesaplanacak, her faaliyetin maliyeti ayrı ayrı tespit edilerek, her faaliyetin ne kadar katma değer sağladığı görülecektir.

III.1.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Bankalar, kurumsallaşmış bir yapıda olmalarına rağmen kayıt sistemlerinde eksiklikler bulunmaktadır. Araştırmaya konu olan şubede daha önce faaliyet bazlı bir çalışma yapılmadığından, şubenin bir yıllık giderlerine 4 aylık gözlemler sonucunda elde edilen veriler toplanarak ulaşılmıştır. Maliyet giderlerine ilişkin veriler, gerçek verilere sadık kalınarak oluşturulmaya çalışılmıştır. Verilerin toplanmasında bazen sıkıntılar yaşanmış, zaman zaman bu sıkıntılar şube yöneticilerinin ve çalışanlarının verdikleri bilgiler ile giderilmeye çalışılmıştır.

Bunun yanı sıra, genel müdürlük tarafından şubelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için verilen hizmetlerden dolayı katlanılan genel giderlerden şubeye yansıtılan genel müdürlük masraf payı dikkate alınmamıştır.

III.1.2.3. Verilerin Analizi

Çalışmanın ilk aşamasında, şubede ortaya çıkan endirekt giderlerin belirlenen hizmet üretim gider merkezlerine dağıtımı yapılarak gider merkezlerinin maliyetleri hesaplanmıştır.

Daha sonra hizmet üretim gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetler tespit edilmiştir. Faaliyetlerin çeşitliliği nedeniyle aynı özelliği taşıyan faaliyetler gruplandırılarak ilk aşamada bulunan gider merkezlerinin maliyetleri, faaliyetlere dağıtılmış ve faaliyetlerin maliyetleri tespit edilmiştir.

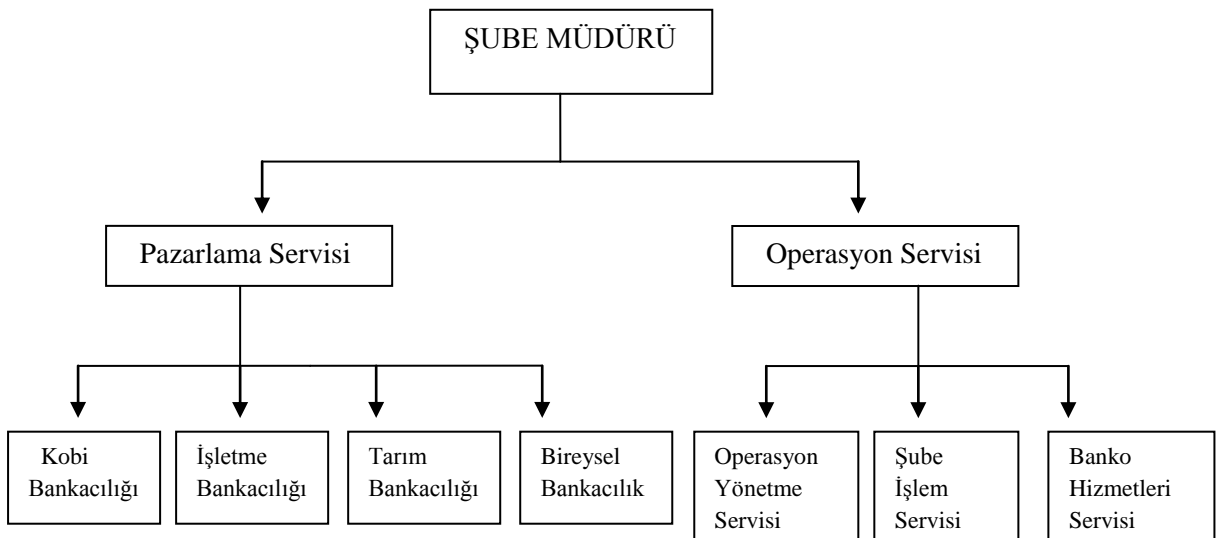
Sonraki aşamada hem banka çalışanlarının yoğunluğundan, hem bankaya ait olan bazı bilgileri zor elde etmemizden, hem de bankada yer alan ürün/hizmet çeşitliliğinin çok olmasından dolayı bankada yer alan servislerden sadece kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı ve bireysel bankacılık servislerinde yer alan ürün/hizmetler

bazında her faaliyetin maliyeti müşteri kârlılığına göre düzenlenmiş gelir tablosu yardımıyla hesaplanmıştır.

III.2. Uygulama Yapılan Banka Şubesi İle İlgili Genel Bilgiler

Uygulama ismini açıklamak istemeyen özel sermayeli bir mevduat bankasında gerçekleştirilmiştir. Bankanın Türkiye çapında Aralık 2013 itibariyle 543 şubesi ve 10.979 çalışanı bulunmaktadır. Bankanın büyüklüğü, faaliyetlerinin ve departmanlarının genişliği nedeniyle uygulama, bankanın sadece Karaman ilinde faaliyet gösteren şubesinde yapılmıştır. Şube 600 m² alan üzerine kurulu, 11 personeli ile hizmet vermektedir.

Şekil 3: Banka şubesinin Organizasyon Yapısı



Organizasyon yapısında görüldüğü üzere banka şubesinde; pazarlama servisi ve operasyon servisi olmak üzere iki departman bulunmaktadır. Pazarlama servisi; kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı ve bireysel bankacılık olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Operasyon servisi ise; operasyon yönetme servisi, şube işlem servisi ve banko hizmetleri servisi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bankanın organizasyon yapısında yer alan departmanların görev, işlev ve sorumlulukları şöyledir.

Şube müdürü; banka organizasyon yapısının tepesindeki tek yetkili kişi olup, bütün departmanlar aslında ona bağlıdır. Piyasadaki gelişmeleri takip ederek sunulan ürün ve hizmetlerin en iyi şekilde pazarlanmasına yönelik önerileri değerlendirerek, gerekli önlemleri alan şube müdürleri, potansiyel müşterilerin bankaya kazandırılmasına yönelik çalışmalarda bulunur. Şube müdürü kendisine bağlı personelin performansını artıracak çalışmaları gerçekleştirir. Şubede gerçekleşen harcamaların kontrolünü sağlayarak sunulan hizmetlerin verimlilik, kârlılık ve müşteri memnuniyeti ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi için gerekli planlamaları ve yönlendirmeleri gerçekleştirir. Uygulamaya konu olan banka şubesinde şube müdürüne, pazarlama ve operasyon servisi olmak üzere iki ana departman bağlı bulunmaktadır.

Pazarlama Servisi, sunulan ürün ve hizmetlerin en iyi şekilde pazarlamasını sağlamaya çalışır. Müşteri ziyaretleri sayesinde potansiyel müşterilerin bankaya kazandırılması amaçlanır. Şubeye yapılan kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir ve şube kredi komitesine sunarak sonuçlandırır. Bu servis kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı ve bireysel bankacılıktan oluşmaktadır.

Kobi Bankacılığı; yıllık ortalama cirosu 2.000.000,00 TL'den az olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelere hizmet veren servistir. Bu serviste yer alan ürün ve hizmetlerden sadece bu tanıma uygun olan firmalar faydalanmaktadır. Kobi bankacılığının bankada müşteriyle görüşme, müşteri ziyaretleri ve kredi kullandırma faaliyetleri olmak üzere toplamda üç faaliyeti bulunmaktadır. Bu faaliyetler sırasında ek hesap, şirket kartı, teminat mektubu, rotatif kredi ve taksitli kredi ürün/hizmetlerinin tanıtımı, bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması, bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri bilgilerinin tanımlanması gerçekleştirilmekte ve bu ürün ve

hizmetlerle ilgili müşteri ziyaretleri yapılarak, bu ürün ve hizmetler müşterilere sunulmaktadır.

İşletme Bankacılığı; yıllık ortalama cirosu 2.000.000,00 TL'den fazla olan işletmelere hizmet veren servistir. Bu serviste yer alan ürün ve hizmetlerden sadece bu tanıma uygun olan firmalar faydalanmaktadır. İşletme bankacılığının da kobi bankacılığı gibi bankada müşteriyle görüşme, müşteri ziyaretleri ve kredi kullandırma faaliyetleri olmak üzere toplamda üç faaliyeti bulunmaktadır. Bu faaliyetler sırasında ek hesap, şirket kartı, teminat mektubu, rotatif kredi ve taksitli kredi ürün/hizmetlerinin tanıtımı, bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması, bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri bilgilerinin tanımlanması gerçekleştirilip, ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri ziyaretleri yapılarak, bu ürün ve hizmetler müşterilere sunulmaktadır.

Tarım Bankacılığı; tarım ve hayvancılık sektöründe faaliyet gösteren üreticilerin farklı ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla kurulmuş bir departmandır. Tarım bankacılığının da bankada müşteriyle görüşme, müşteri ziyaretleri ve kredi kullandırma faaliyetleri olmak üzere toplamda üç faaliyeti bulunmaktadır. Bu faaliyetler sırasında harman kart, mazot-gübre kart, tarımsal kredi, ek hesap ürün ve hizmetlerinin tanıtımı, bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşterilerin sorularının cevaplandırılması, bu ürün ve hizmetlerle ilgili mevcut müşteri ziyaretleri ve yeni müşteri elde etme, yeni müşterilere ürün ve hizmetlerin tanıtılması, bu ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması gibi görevler yerine getirilmektedir.

Bireysel Bankacılık; bankaların pazarlama ve teknolojiyi birbirinin tamamlayıcısı olarak görmeleri sonucunda ortaya çıkan, çağdaş pazarlama anlayışı çerçevesinde teknolojik olanaklardan da yararlanarak, bireylerin sürekli değişen ve artan

gereksinmelerini karşılamaya yönelik olan bir bankacılık hizmetidir. Bireylerin bu hizmetlerin tümüne en uygun şartlarla ulaşabilmeleri, ihtiyaçlarını karşılayacak en uygun hizmetleri seçebilmeleri, bu hizmetler hakkında doğru ve kapsamlı bilgiye sahip olmaları sağlanmaktadır. Pazarlama servisi gibi bireysel bankacılığın da bankada müşteriyle görüşme, müşteri ziyaretleri ve kredi kullandırma faaliyetleri olmak üzere toplamda üç faaliyeti bulunmaktadır. Bu faaliyetler sırasında bireysel kredi, ek hesap, kredi kartı, bireysel emeklilik ürün ve hizmetlerinin tanıtımı, bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması, bu ürün ve hizmetlerle ilgili mevcut müşteri ziyaretleri ve yeni müşteri elde etme, yeni müşterilere ürün ve hizmetlerin tanıtılması gerçekleştirilip, bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri ziyaretleri yapılarak, bu ürün ve hizmetler müşterilere sunulmaktadır.

Operasyon Servisi; şube müdürüne bağlı, şube müşterilerinin ödemelerini gerçekleştiren, şube işlem servisi, banko hizmetleri servisi ve operasyon yönetme servisinden oluşan ikinci ana departmandır. Ana kasa, ara kasa, gişe kasası ve ATM kasasına ait para ve benzeri kıymetlerin devrini gerçekleştiren operasyon servisi ATM ile ilgili durumları takip ederek giderebileceği sorunları giderir, gideremediği sorunları bir üstüne iletir. Pazarlama servisi tarafından iletilen bilgiler doğrultusunda müşterilerin sistem girişlerini yapar. Şubenin her türlü dava veya icra takibi ile operasyonel işlemlerini gerçekleştirir.

Şube İşlem Servisi; kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı, bireysel bankacılık servislerinin onayından geçmiş müşteriye ait kredilerin teminatını teşkil etmek, şekil şartlarına uygunluğu kontrol ederek, kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı, bireysel bankacılık tarafından iletilen bilgiler doğrultusunda kredi kullandırma, sisteme giriş ve güncellemelerini yapma görevlerini yerine getirir. Ayrıca

kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı ve bireysel bankacılık tarafından iletilen bilgiler doğrultusunda tüm işlemlerin onaylanmasını gerçekleştirir.

Banko Hizmetleri Servisi; havale/EFT ödeme ve gönderme, vadeli/vadesiz hesap açma ve kapama, para yatırma ve çekme, fon alım/satımı, çek ödeme, efektif alış/satış, masraf ve komisyon tahsilatları, üye iş yeri ödemeleri, defter/ekstre ve karbon düzenleme, standart faiz ve kur bilgilerini verme, dövizli çek girişi ve ödeme, anlaşmalı kurum ödemeleri, tahsilat ve aktarma işlemleri vb tüm banko işlemlerini gerçekleştirir.

Operasyon Yönetme Servisi ise ana kasa, ek hesap girişleri, teminat girişleri, ankes ayarlamasının kontrolleri ile teminatlara konu teşkil eden sözleşmelerin doğruluğunu kontrol eder. Ayrıca ana kasa, ek hesap girişleri, teminat girişleri, ankes ayarlamasının güncellemelerini yaparak operasyon servisindeki tüm işlemlerin onaylanmasını da gerçekleştirir.

III.2.1. Banka Şubesinde Ortaya Çıkan Maliyetler

Bir hizmet işletmesi olan bankalarda maliyetler faiz giderleri ile faiz dışı giderler olmak üzere ikiye ayrılır. Faiz giderleri Türk Lirası Mevduat, Yabancı Para Mevduat ve Repo İşlemleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Faiz dışı giderler ise vergi, resim ve harçlar, personel giderleri, temsil ve ağırlama giderleri, kira giderleri, sigorta giderleri, ısıtma, aydınlatma, temizlik vb. giderler, amortisman giderleri, bakım, onarım giderleri, haberleşme giderleri, basılı kağıt ve kırtasiye giderleridir. Bu çalışmada faiz ile ilgili giderler dikkate alınmayacaktır. Faiz dışı giderler grubunda yer alan giderlerin dağıtımı yapılacaktır (Kurulu, 2009:77).

Tablo 1’ de banka şubesinde bir yıl içinde oluşan faiz dışı giderlerin yıllık toplam tutarları gösterilmiştir. Tutarlar, banka gizlilik politikası gereğince gerçeğe yakın ve yuvarlanmış rakamlardan oluşmaktadır.

Tablo 1: Hizmet Üretim Maliyetleri

HİZMET ÜRETİM MALİYETLERİ	GİDER TUTARLARI (TL)
FAİZ DIŞI GİDERLER	
1. Vergi, Resim ve Harçlar	17.500,000
2. Personel Giderleri	405.700,000
3. Temsil Ve Ağırılama Giderleri	9.600,000
4. Kira Giderleri	120.000,000
5. Sigorta Giderleri	2.400,000
6. Isıtma, Aydınlatma, Temizlik vb. Giderler	12.400,000
7. Amortisman Giderleri	16.050,000
8. Bakım Onarım Giderleri	2.400,000
9. Haberleşme Giderleri	18.000,000
10. Basılı Kağıt Ve Kırtasiye Giderleri	3.750,000
11. Ulaşım Giderleri	16.205,000
TOPLAM	624.005,000

III.2.2. Hizmet Üretim Gider Merkezlerinin Belirlenmesi

İşletmelerde hizmet üretim gider merkezleri ikiye ayrılmaktadır. İlki işletmenin ana faaliyet konusunu oluşturan ürün ya da hizmetlerin üretildiği yer olan esas hizmet üretim gider merkezidir. İkincisi, esas hizmet üretim gider yerlerinin faaliyetlerine devam edebilmesi için gereken hizmetleri veren yardımcı hizmet üretim gider merkezidir.

Bankanın organizasyon yapısında gösterildiği üzere şubede bulunan servislerin her biri, aynı zamanda esas hizmet üretim gider merkezleri olarak tanımlanmıştır. Ayrıca şubede tüm servislere ortak hizmet veren şube müdürü, güvenlik görevlisi ve temizlik görevlisinin gerçekleştirdiği tüm görev ve hizmetler şube yönetimi adı altında toplanan yardımcı hizmet üretim gider merkezini oluşturmaktadır. Tüm bu gider merkezlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- **Esas Hizmet Üretim Gider Merkezleri:**

- ✓ Pazarlama Gider Merkezi

- Kobi Bankacılığı,

- İşletme Bankacılığı,

- Tarım Bankacılığı,

- Bireysel Bankacılık

- ✓ Operasyon Gider Merkezi

- Şube İşlem Servisi,

- Banko Hizmetleri Servisi

- Operasyon Yönetme Servisi

- **Yardımcı Hizmet Üretim Gider Merkezi:**

- ✓ Şube Yönetimi Gider Merkezi

III.2.2.1. Bankada Oluşan Giderlerin Gider Merkezlerine Dağıtımı

I. Dağıtım olarak ifade edilen bu aşamada maliyetler, gider yerlerine direkt ve endirekt olarak dağıtılma özelliklerine göre sınıflandırılabilir. Direkt giderler sadece esas üretim gider yerlerine direkt olarak yüklenmektedir. Ancak endirekt giderler, gider yerlerine dağıtım anahtarları aracılığı ile dağıtılmaktadır (Kaygusuz, 2009:191). Bu aşamada banka şubesine ait direkt hizmet maliyetlerinin ve endirekt hizmet maliyetlerinin, dağıtım anahtarları aracılığı ile gider merkezlerine dağıtımı yapılacaktır.

III.2.3. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi

Maliyet etkeni, bir faaliyetin ortaya çıkmasına neden olan bir faaliyet ölçüsüdür. Hizmet üretim maliyetlerinin gider merkezlerine dağıtımının yapılabilmesi için öncelikle maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen maliyet etkenleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Maliyet Etkenleri

HİZMET MALİYETLERİ	MALİYET ETKENLERİ
Vergi, Resim ve Harçlar	Şube yönetimine direkt
Personel Giderleri	İlgili servislere direkt
Temsil ve Ağırlama Giderleri	İlgili servislere direkt
Kira Giderleri	Alan (m ²)
Sigorta Giderleri	Alan (m ²)
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik vb. Giderler	Alan (m ²)
Amortisman Giderleri	Kullanım oranlarına göre (İş yükü)
Bakım ve Onarım Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Haberleşme Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Ulaşım Giderleri	Personel sayısı

Tablo 2'deki vergi, resim ve harçlar, personel giderleri, temsil ve ağırlama giderleri direkt giderler olup herhangi bir maliyet etkenine tabi tutulmadan ilgili oldukları bölümlere direkt yazılacaklardır. Direkt giderlerden vergi resim ve harçlar şube yönetimi gider merkezine, personel giderleri de hangi gider merkezinin personel gideri ise o gider merkezine direkt yazılacaktır. Temsil ve ağırlama giderleri ise pazarlama gider merkezini oluşturan gider yerleri ile şube yönetimi gider merkezi arasında eşit olarak dağıtılacaktır. Belirlenen maliyet etkenlerine göre, kira gideri, sigorta gideri, ısıtma, aydınlatma, temizlik vb. giderlerin ortak maliyet etkeni ile dağıtılabileceği ve bu maliyet etkeninin alan (m²) olduğu görülmektedir. Amortisman giderleri, bakım ve onarım giderleri, haberleşme giderleri ve kırtasiye giderlerinin dağıtımında Tablo 3'de yer alan iş yükü maliyet etkeni kullanılacaktır. Son olarak ulaşım giderleri de personel sayısına göre gider merkezlerine dağıtılacaktır.

Belirlenen maliyet etkenlerinin gider merkezlerine dağıtımı için gerekli olan bilgiler Tablo 3'de gösterilmiştir. Bilgiler 4 aylık gözlemler sonucunda elde edilen verilere şubenin bir yıllık giderleri toplanarak elde edilmiştir. Uygulama yapılacak olan bankada gider merkezlerinin tükettiği maliyetleri bulabilmemiz için kullanılacak maliyet etkenleri şunlardır.

Tablo 3: Maliyet Etkenlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı İçin Gerekli Bilgiler

GİDER MERKEZLERİ	MALİYET ETKENLERİ		
	Personel Sayısı	İş Yüğü	Kullanılan Alan
Şube Yönetimi	1	%10	120 m ²
Pazarlama Servisi	4	%50	180 m²
Kobi Bankacılığı	1	%15	50 m ²
İşletme Bankacılığı	1	%15	30 m ²
Tarım Bankacılığı	1	%10	40 m ²
Bireysel Bankacılık	1	%10	60 m ²
Operasyonel Servis	4	%40	200 m²
Şube İşlem Servisi	1	%10	55 m ²
Banko Hizmetleri Servisi	2	%15	100 m ²
Operasyon Yönetme Servisi	1	%15	45 m ²
TOPLAM	9	%100	500 m²

III.2.4. Hizmet Üretim Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Bu aşamada endirekt hizmet üretim maliyetleri belirlenen maliyet etkenleri yardımı ile tek tek gider merkezlerine dağıtılarak, gider merkezlerinin maliyetleri bulunacaktır.

III.2.4.1. Direkt Hizmet Üretim Giderleri

Direkt hizmet üretim giderleri; vergi resim ve harçlar, personel giderleri ve temsil ağırlama giderleri olmak üzere üç tanedir.

III.2.4.1.1. Vergi, Resim ve Harç Giderleri

Bankalar her yıl net kurum kazancından ödeyecekleri kurumlar vergisinin dışında, faaliyetleri gereği ortaya çıkan vergi, resim ve harçları ödemekle yükümlüdürler. Bunların başlıcaları; banka ve sigorta muameleleri vergisi, emlak vergisi, tabela ve ilan vergisi, mesleki kurumlara ödenen kayıt ücretleri ve aidatlar ve çeşitli harçlar gibi ödemelerden oluşmaktadır.

Vergi, resim ve harç giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti 17.500,00 TL'dir ve şube yönetimi gider merkezine direkt olarak yüklenmiştir.

III.2.4.1.2. Personel Giderleri

Banka şubesinde en yüksek paya sahip olan maliyet kalemini personel giderleri oluşturmaktadır. Bir hizmet üretim işletmesi olan bankalarda personel, hizmet kalitesi

açısından önemli bir yere sahiptir. Tablo 4’te belirtilen yıllık personel giderleri; banka çalışanlarına ödenen net ücret, ikramiye, prim, tazminat ve yemek ücretlerinden oluşmaktadır. Banka şubesi çalışan sayısı ve personel giderleri dağılımı Tablo 4’te şube yetkililerinden alınan bilgiler doğrultusunda gösterilmiştir.

Tablo 4: Personel Dağılımı ve Yıllık Personel Giderleri

PERSONEL SAYISI VE GİDERLERİ	ÇALIŞAN SAYISI	YILLIK ÜCRET GİDERİ(TL)
GİD. MERKEZLERİ		
Şube Yöneticisi (Müdür)	1	90.000,000
Kobi Bankacılığı	1	54.500,000
İşletme Bankacılığı	1	65.000,000
Tarım Bankacılığı	1	60.500,000
Bireysel Bankacılık	1	70.000,000
Şube İşlem Servisi	1	15.600,000
Banko Hizmetleri Servisi	2	15.200,000
Operasyon Yönetme Servisi	1	14.300,000
Güvenlik Görevlisi	1	12.000,000
Temizlik Görevlisi	1	8.600,000
TOPLAM	11	405.700,000

Her serviste görev alan personel sadece bulunduğu servis ile ilgili işleri yaptığından, servislerdeki personel giderleri, belirlenen gider merkezlerine direkt olarak aktarılacaktır.

Ayrıca banka şubesinde çalışan şube yöneticisi (müdür), güvenlik görevlisi ve temizlik görevlisinin ücret giderleri; tüm servisler için ortak olduğundan şube yönetimi olarak tanımlanan gider merkezine direkt olarak aktarılacaktır. Tablo 4’e göre şube yöneticisi (müdür), güvenlik görevlisi ve temizlik görevlisinin yıllık ücret giderleri toplamı 110.600,00 TL olarak tespit edilmiş ve şube yönetimi gider merkezine direkt olarak aktarılmıştır.

III.2.4.1.3. Temsil Ve Ağırlandırma Giderleri

Temsil ve ağırlandırma giderleri; banka şubesinin ticari müşterilerini ağırlarken oluşan yiyecek, içecek masrafları, hediye verilmesi vb. giderlerden oluşmaktadır. Bu giderlerin banka şubesine yıllık maliyeti 9.600,00 TL’dir. Temsil ve ağırlandırma hizmeti; kobi

bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı, bireysel bankacılık servislerinin ve şube yönetiminin gerçekleştirdiği bir faaliyettir. 4 ay boyunca yapılan gözlemler sonucunda temsil ve ağırlama giderleri kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı, bireysel bankacılık servisleri ile ve şube yönetimi gider merkezlerine eşit olarak dağıtılacaktır. Bulunan tutar ilgili gider merkezlerine direkt olarak yazılacaktır.

(9.600,000TL/Yıl / 5 Gider Merkezi = 1.920,000 TL/Yıl/GiderMerkezi).

Tablo 5: Gider Merkezlerine Direkt Nitelikte Etki Eden Giderler

Gider Merkezleri	Kobi Bankacılığı	İşletme Bankacılığı	Tarım Bankacılığı	Bireysel Bankacılık	Şube İşlem Servisi	Banko Hizmetleri Servisi	Operasyon Yönetme Servisi	Şube Yönetimi	TOPLAM
Giderler									
<u>Bölmülerin DirektM.</u> Vergi, Resim ve Harç.	-	-	-	-	-	-	-	17.500,000	17.500,000
Personel Giderleri	54.500,000	65.000,000	60.500,000	70.000,000	15.600,000	15.200,000	14.300,000	110.600,000	405.700,000
Temsil ve Ağırılama G.	1.920,000	1.920,000	1.920,000	1.920,000	-	-	-	1.920,000	9.600,000
TOPLAM	55.920,000	66.920,000	62.420,000	71.920,000	15.600,000	15.200,000	14.300,000	13.0020,000	432.800,000

Tablo 5’te Vergi, resim ve harç giderlerinin banka şubesine yıllık maliyetinin 17.500,000 TL olduğu ve sadece şube yönetimi gider merkezine direkt olarak yüklendiği görülmektedir. Tablo 4’te yer alan yıllık 405.700,000 TL personel giderinin ilgili gider merkezlerine direkt olarak dağıtımını Tablo 5’te gösterilmiştir. Aynı zamanda yıllık maliyeti 9.600,000 TL olan temsil ve ağırlama giderinin de kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı, bireysel bankacılık ve şube yönetimi gider merkezlerine eşit olarak dağıtıldığı görülmektedir.

III.2.4.2.Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Dağıtımı

Endirekt hizmet üretim giderleri; kira giderleri, sigorta giderleri, ısıtma, aydınlatma, temizlik vb giderler, amortisman giderleri, bakım-onarım giderleri, haberleşme giderleri, basılı kağıt ve kırtasiye giderlerinden oluşmaktadır.

III.2.4.2.1. Kira Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Banka şube binasının yıllık 120.000,000 TL kira gideri bulunmaktadır. Kira giderlerinin dağıtımında alan (m²) dağıtım anahtarı kullanılacaktır. Kira giderleri gider merkezlerine aşağıdaki şekilde dağıtılacaktır.

$$\text{Yükleme Oranı} = 120.000,000 \text{ TL} / 500 \text{ m}^2 = 240,000 \text{ TL/m}^2$$

Tablo 6: Kira Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

GİDER MERKEZLERİ	Kira Gideri Yükleme Oranı	Kullanılan Alan (m²)	TOPLAM
Kobi Bankacılığı	240,000	50	12.000,000
İşletme Bankacılığı	240,000	30	7.200,000
Tarım Bankacılığı	240,000	40	9.600,000
Bireysel Bankacılık	240,000	60	14.400,000
Şube İşlem Servisi	240,000	55	13.200,000
Banko Hizmetleri Servisi	240,000	100	24.000,000
Şube Yönetimi	240,000	120	28.800,000
Operasyon Yönetme Servisi	240,000	45	10.800,000
TOPLAM	-	500	120.000,000

III.2.4.2.2. Sigorta Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Meydana gelebilecek afetlere ve hırsızlığa karşı yapılan işyeri sigortası ile zorunlu deprem sigortası banka şubesinin sigorta giderlerini oluşturmaktadır. Sigorta giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti 2.400,000 TL'dir. Sigorta gideri alan (m²) dağıtım anahtarı kullanılarak gider merkezlerine dağıtılacaktır.

$$\text{Yüklenme Oranı} = 2.400,000 \text{ TL} / 500 \text{ m}^2 = 4,80 \text{ TL/m}^2$$

Tablo 7: Sigorta Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

GİDER MERKEZLERİ	Sigorta Gideri Yüklenme Oranı	Kullanılan Alan (m ²)	TOPLAM
Kobi Bankacılığı	4,80	50	240,000
İşletme Bankacılığı	4,80	30	144,000
Tarım Bankacılığı	4,80	40	192,000
Bireysel Bankacılık	4,80	60	288,000
Şube İşlem Servisi	4,80	55	264,000
Banko Hizmetleri Servisi	4,80	100	480,000
Şube Yönetimi	4,80	120	576,000
Operasyon Yönetme Servisi	4,80	45	216,000
TOPLAM	-	500	2.400,000

III.2.4.2.3. Isıtma, Aydınlatma, Temizlik Vb. Giderlerin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Isıtma, aydınlatma, temizlik vb. giderlerin tutarları ayrı ayrı Tablo 8'de gösterilmiştir. Bu giderler alan (m²) dağıtım anahtarı kullanılarak gider merkezlerine dağıtılacaktır.

Tablo 8: Isıtma, Aydınlatma, Temizlik Vb. Giderleri Toplamı

Gider Çeşitleri	Yıllık Toplam Tutarı (TL)
Isıtma Giderleri	2.800,000
Aydınlatma Giderleri	8.400,000
Temizlik Giderleri	1.200,000
TOPLAM	12.400,000

$$\text{Yüklenme Oranı} = 12.400,000 \text{ TL} / 500 \text{ m}^2 = 24,8 \text{ TL/m}^2$$

Tablo 9: Isıtma, Aydınlatma, Temizlik Vb. Giderlerin Gider Merkezlerine Dağıtımı

GİDER MERKEZLERİ	Is. Ay. Tem. Vb. Gider Yükleme Oranı	Kullanılan Alan (m²)	TOPLAM
Kobi Bankacılığı	24,8	50	1.240,000
İşletme Bankacılığı	24,8	30	744,000
Tarım Bankacılığı	24,8	40	992,000
Bireysel Bankacılık	24,8	60	1.488,000
Şube İşlem Servisi	24,8	55	1.364,000
Banko Hizmetleri Servisi	24,8	100	2.480,000
Şube Yönetimi	24,8	120	2.976,000
Operasyon Yönetme Servisi	24,8	45	1.116,000
TOPLAM	-	500	12.400,00

III.2.4.2.4. Amortisman Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

VUK' nun 313. Maddesine göre; işletmede bir yıldan fazla kullanılan ve yıpranmaya, aşınmaya veya kıymetten düşmeye maruz bulunan gayrimenkullerle 269'uncu madde gereğince gayrimenkul gibi değerlendirilen iktisadi kıymetlerin, alet, edavat, mefruşat, demirbaş ve sinema filmlerinin birinci kısımdaki esaslara göre tespit edilen değerinin bu Kanun hükümlerine göre yok edilmesi amortisman mevzuunu teşkil eder. Amortisman tanımından da görüldüğü üzere taşınır ve taşınmaz malların değeri üzerinden yıllık yıpranma payını hesaplamak için ayrılır.

Banka şubesi Karaman'da dört yıldır faaliyette olup amortismanına tabi olan taşınır ve taşınmaz varlıklar incelendiğinde; fotokopi makinesi, jeneratör, fax makinesi, yazıcı, bilgisayar, masa ve sandalyelerden oluştuğu görülmektedir. 28 Nisan 2004 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 5024 sayılı VUK 333 No'lu tebliği 2013 yılı amortisman oranlarına göre amortisman tutarları Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10: Amortisman Gideri Dağılımı

AMORTİSMANA TABİ KIYMETLER	Maliyet Bedeli	2013 Yılı Amortisman Oranları	Yıllık Amortisman Tutarı
Fotokopi Makinesi	25.000,000	%20	5.000,000
Jeneratör	10.500,000	%10	1.050,000
Fax Makinesi	5.000,000	%20	1.000,000
Yazıcı	10.000,000	%25	2.500,000
Bilgisayar	20.000,000	%25	5.000,000
Teşrifat Malz.	7.500,000	%20	1.500,000
TOPLAM	78.000,000		16.050,000

Amortisman giderleri iş yükü maliyet etkenine göre gider merkezlerine dağıtımı Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11: Amortismanların Gider Merkezlerine Dağıtımı

GİDER MERKEZLERİ	Amortisman Tutarı	İş Yükü (%)	TOPLAM
Kobi Bankacılığı	16.050,000	15	2.407,500
İşletme Bankacılığı	16.050,000	15	2.407,500
Tarım Bankacılığı	16.050,000	10	1.605,000
Bireysel Bankacılık	16.050,000	10	1.605,000
Şube İşlem Servisi	16.050,000	10	1.605,000
Banko Hizmetleri Servisi	16.050,000	15	2.407,500
Şube Yönetimi	16.050,000	10	1.605,000
Operasyon Yönetme Servisi	16.050,000	15	2.407,500
TOPLAM			16.050,000 TL

III.2.4.2.5. Bakım ve Onarım Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Şubedeki büro makinelerinin ve diğer çeşitli araç ve gereçlerin bakımı ve onarımı ile ilgili oluşan giderler bakım onarım maliyet kalemini oluşturmaktadır. Banka şubesi bakım onarım giderleri toplamı 2.400,000 TL’ dir. Bakım onarım giderleri gider merkezlerine iş yükü maliyet etkenine göre Tablo 12’de dağıtılmıştır.

Tablo 12: Bakım ve Onarım Giderinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

GİDER MERKEZLERİ	Bakım-Onarım Gideri	İş Yükü (%)	TOPLAM
Kobi Bankacılığı	2.400,000	15	360,000
İşletme Bankacılığı	2.400,000	15	360,000
Tarım Bankacılığı	2.400,000	10	240,000
Bireysel Bankacılığı	2.400,000	10	240,000
Şube İşlem Servisi	2.400,000	10	240,000
Banko Hizmetleri Servisi	2.400,000	15	360,000
Şube Yönetimi	2.400,000	10	240,000
Operasyon Yönetme Servisi	2.400,000	15	360,000
Toplam		100	2.400,000 TL

III.2.4.2.6. Haberleşme Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Banka şubesinde gerçekleşen telefon giderleri, faks giderleri, her türlü posta giderleri, haberleşme giderleri bu maliyet kalemi içinde yer alır. Haberleşme giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti 18.000,000 TL’dir. Bu gider, gider merkezlerine iş yükü maliyet etkenine göre Tablo 13’de dağıtılmıştır.

Tablo 13: Haberleşme Gideri Gider Merkezlerine Dağıtımı

GİDER MERKEZLERİ	Haberleşme Gideri	İş Yüğü (%)	TOPLAM
Kobi Bankacılığı	18.000,000	15	2.700,000
İşletme Bankacılığı	18.000,000	15	2.700,000
Tarım Bankacılığı	18.000,000	10	1.800,000
Bireysel Bankacılık	18.000,000	10	1.800,000
Şube İşlem Servisi	18.000,000	10	1.800,000
Banko Hizmetleri Servisi	18.000,000	15	2.700,000
Şube Yönetimi	18.000,000	10	1.800,000
Operasyon Yönetme Servisi	18.000,000	15	2.700,000
Toplam			18.000,000 TL

III.2.4.2.7. Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Banka şubesinde servislerde kullanılan boş dekontlar, kağıtlar, çek karneleri ile şube ihtiyaçları için alınan her türlü kırtasiye malzemeleri (kalem, silgi vs.) bu gider kaleminde yer alır. Her faaliyet merkezinin bu giderleri kullanım oranı farklıdır. Basılı kağıt ve kırtasiye giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti 3.750,000 TL'dir. Bu gider, gider merkezlerine iş yükü maliyet etkenine göre Tablo 14'de dağıtılmıştır.

Tablo 14: Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

GİDER MERKEZLERİ	Basılı Kağıt ve Kırtasiye Gideri	İş Yüğü (%)	TOPLAM
Kobi Bankacılığı	3.750,000	15	562,500
İşletme Bankacılığı	3.750,000	15	562,500
Tarım Bankacılığı	3.750,000	10	375,000
Bireysel Bankacılık	3.750,000	10	375,000
Şube İşlem Servisi	3.750,000	10	375,000
Banko Hizmetleri Servisi	3.750,000	15	562,500
Şube Yönetimi	3.750,000	10	375,000
Operasyon Yönetme Servisi	3.750,000	15	562,500
Toplam			3.750,000 TL

III.2.4.2.8. Ulaşım Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Banka personelinin mesaiye gelip giderken kullandıkları ulaşım-servis, bölge toplantıları, eğitimlerde kullanılan araçların giderlerinden oluşmaktadır. Banka şubesinin ticari müşterilerini ziyaret etmede kullandığı kiralık şube aracının yıllık maliyeti 5.000,00 TL olup, bu aracı kobi, işletme, tarım, bireysel bankacılık ve şube yönetimi gider merkezlerinin eşit kullandığı kabul edilip, gider merkezlerine eşit olarak dağıtılacaktır.

Yükleme Oranı = 5.000,000 TL/ 5 Gider Yeri=1.000,000 TL/ Gider Yeri

Yılda bir kere gerçekleştirilen eğitimlere tüm personelin katılması zorunlu olup yıllık maliyeti 11.205,000 TL'dir. Eğitim masraflarının gider merkezlerine dağıtımı personel sayısı dikkate alınarak yapılacaktır.

Yükleme Oranı = 11.205,000 TL/ 9 kişi =1.245,000 TL/kişi

Tablo 15: Ulaşım Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

GİDER MERKEZLERİ	Kiralık Araç Yükleme Oranı	Eğitim Masrafları Yükleme Oranı	Personel Sayısı	TOPLAM
Kobi Bankacılığı	1.000,000	1.245,000	1	2.245,000
İşletme Bankacılığı	1.000,000	1.245,000	1	2.245,000
Tarım Bankacılığı	1.000,000	1.245,000	1	2.245,000
Bireysel Bankacılık	1.000,000	1.245,000	1	2.245,000
Şube İşlem Servisi		1.245,000	1	1.245,000
Banko Hizmetleri Servisi		1.245,000	2	2.490,000
Şube Yönetimi	1.000,000	1.245,000	1	2.245,000
Operasyon Yönetme Ser.		1.245,000	1	1.245,000
Toplam				16.205,000TL

III.2.5. Hesaplanan Giderlerin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Yapılan hesaplama ve dağıtımlar sonucu I.dağıtım tablosu Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı

Gider Merkezleri	ESAS HİZMET ÜRETİM GİDER YERİ										Y. H.Ü. G. Y. *
	PAZARLAMA GİDER MERKEZİ					OPERASYON GİDER MERKEZİ					
	Kobi Bankacılığı	İşletme Bankacılığı	Tarım Bankacılığı	Bireysel Bankacılık	Şube İşlem Servisi	Banko Hizmetleri	Operasyon Yürütme S.	Ş. Y. G. M.**	Şube Yönetimi	TOPLAM	
Endirekt Gid.	12.000,000	7.200,000	9.600,000	14.400,000	13.200,000	24.000,000	10.800,000	28.800,000	120.000,000		
Kira Giderleri											
Sigorta Giderleri	240,000	144,000	192,000	288,000	264,000	480,000	216,000	576,000	2.400,000		
İs. Ay. Tem. ve Su Giderleri	1.240,000	744,000	992,000	1.488,000	1.364,000	2.480,000	1.116,000	2.976,000	12.400,000		
Amortisman Giderleri	2.407,500	2.407,500	1.605,000	1.605,000	1.605,000	2.407,500	2.407,500	1.605,000	16.050,000		
Bakım ve Onarım Giderleri	360,000	360,000	240,000	240,000	240,000	360,000	360,000	240,000	2.400,000		
Haberleşme Giderleri	2.700,000	2.700,000	1.800,000	1.800,000	1.800,000	2.700,000	2.700,000	1.800,000	18.000,000		
Basılı Kâğıt Giderleri	562,500	562,500	375,000	375,000	375,000	562,500	562,500	375,000	3.750,000		
Ulaşım Giderleri	2.245,000	2.245,000	2.245,000	2.245,000	1.245,000	2.490,000	1.245,000	2.245,000	16.205,000		
TOPLAM	21.755,000	16.363,000	17.049,000	22.441,000	20.093,000	35.480,000	19.407,000	38.617,000	191.205,000		

*Y.H. Ü. G.Y. : Yardımcı Hizmet Üretim Gider Yeri

**Ş.Y.G.M.: Şube Yönetimi Gider Merkezi

Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtım tablosu; iki tane esas hizmet üretim gider yeri ve bir tane yardımcı hizmet üretim gider yeri olmak üzere üç ana sütundan oluşmaktadır. Bu tablonun satırlarını ise endirekt giderler yani; kira gideri, sigorta giderleri, ısıtma, aydınlatma, temizlik vb giderler, amortisman giderleri, bakım-onarım giderleri, haberleşme giderleri, basılı kağıt ve kırtasiye giderleri ve ulaşım giderleri oluşturmaktadır. Esas hizmet üretim gider yeri, pazarlama gider merkezi ve operasyon gider merkezi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tablo 16'da yer alan endirekt giderlerin birinci satırındaki kira gideri rakamlarını Tablo 6'dan (Kira Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtım) almıştır. Tablo 7'de (Sigorta Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtım) yer alan toplam 2.400.000 TL'lik sigorta giderinin pazarlama ve operasyon gider yerlerinde yer alan gider merkezlerine dağıtımını da Tablo 16'da gösterilmiştir. Aynı şekilde Tablo 9'da (Isıtma, Aydınlatma, Temizlik Vb. Giderlerin Gider Merkezlerine Dağıtım), Tablo 11'de (Amortisman Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtım), Tablo 12'de (Bakım-Onarım Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtım), Tablo 13'de (Haberleşme Giderlerinin Gider Merkezlerin Dağıtım), Tablo 14'de (Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderlerinin Gider Merkezleri Dağıtım), Tablo 15'de (Ulaşım Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtım), yapılan hesaplamalar sonucunda bulunan rakamlar da Tablo 16'da gösterilmiştir. Bu bağlamda Tablo 16 banka şubesinde oluşan endirekt giderlerin, gider yerlerine dağıtımını toplu olarak göstermektedir. Yapılan bu dağıtımlar sonucunda Pazarlama Gider Merkezinin, kobi bankacılığı endirekt giderler toplamının 21.755,000 TL, işletme bankacılığı endirekt giderler toplamının 16.363,000 TL, tarım bankacılığı endirekt giderler toplamının 17.049,000 TL, bireysel bankacılık endirekt giderler toplamının 22.441,000 TL olduğu görülmektedir. Şube işlem servisi endirekt giderler toplamı 20.093,000 TL, banko hizmetleri endirekt giderler toplamı 35.480,000 TL,

operasyon gider merkezinde yer alan; operasyon yürütme servisi indirekt giderler toplamı 19.407,000 TL'dir. Yardımcı hizmet üretim gider yerinde bulunan şube yönetimi gider merkezi indirekt giderleri toplamı ise 38.617,000 TL'dir. Banka şubesinin indirekt giderler toplamının da 191.205,000 TL olduğu Tablo 16'da görülmektedir.

Tablo 17: I. Dağıtım Tablosu

Gider Merkezleri	ESAS HİZMET ÜRETİM GİDER YERİ										Y. H.Ü. G. Y.*			
	PAZARLAMA GİDER MERKEZİ					OPERASYON GİDER MERKEZİ					Ş. Y. G. M.**	Şube Yönetimi	TOPLAM	
	Kobi Bankacılığı	İşletme Bankacılığı	Tarım Bankacılığı	Bireysel Bankacılık	Şube İşlem Servisi	Banko Hizmetleri S.	Operasyon Yönetme S.							
Direkt Giderler														
Vergi, Resim ve Harç.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.500,000	17.500,000
Personel Giderleri	54.500,000	65.000,000	60.500,000	70.000,000	15.600,000	15.200,000	14.300,000	110.600,000	405.700,000					
Temsil ve Ağırılama G.	1.920,000	1.920,000	1.920,000	1.920,000	-	-	-	1.920,000	9.600,000				1.920,000	9.600,000
Direkt Giderler Top.	56.420,000	66.920,000	62.420,000	71.920,000	15.600,000	15.200,000	14.300,000	130.020,000	432.800,000				130.020,000	432.800,000
Endirekt Giderler														
Kira Giderleri	12.000,000	7.200,000	9.600,000	14.400,000	13.200,000	24.000,000	10.800,000	28.800,000	120.000,000				28.800,000	120.000,000
Storgorta Giderleri	240,000	144,000	192,000	288,000	264,000	480,000	216,000	576,000	2.400,000				576,000	2.400,000
Is. Ay. Tem. ve Su Gid.	1.240,000	744,000	992,000	1.488,000	1.364,000	2.480,000	1.116,000	2.976,000	12.400,000				2.976,000	12.400,000
Amortisman Gid.	2.407,500	2.407,500	1.605,000	1.605,000	1.605,000	2.407,500	2.407,500	1.605,000	16.050,000				1.605,000	16.050,000
Bakım ve Onarım Gid.	360,000	360,000	240,000	240,000	240,000	360,000	360,000	240,000	2.400,000				240,000	2.400,000
Haberleşme Gid.	2.700,000	2.700,000	1.800,000	1.800,000	1.800,000	2.700,000	2.700,000	1.800,000	18.000,000				1.800,000	18.000,000
Basılı Kâg. Kırt. Gid.	562,500	562,500	375,000	375,000	375,000	562,500	562,500	375,000	3.750,000				375,000	3.750,000
Ulaşım Giderleri	2.245,000	2.245,000	2.245,000	2.245,000	1.245,000	2.490,000	1.245,000	2.245,000	16.205,000				2.245,000	16.205,000
Endirekt Gid. Toplamı	21.755,000	16.363,000	17.049,000	22.441,000	20.093,000	35.480,000	19.407,000	38.617,000	191.205,000				38.617,000	191.205,000
TOPLAM	78.175,000	83.283,000	79.469,000	94.361,000	35.693,000	50.680,000	33.707,000	168.637,000	623.953,000				168.637,000	623.953,000
GENEL TOPLAM				455.368,000				168.637,000	623.953,000				168.637,000	623.953,000

*Y.H.Ü. G.Y. : Yardımcı Üretim Gider Yeri **Ş.Y.G.M.: Şube Yönetimi Gider Merkezi

I.Dağıtım Tablosu iki tane esas hizmet üretim gider yeri ve bir tane yardımcı hizmet üretim gider yeri olmak üzere üç ana sütundan oluşmaktadır. Bu tablonun satırlarını ise gider merkezlerine direkt nitelikte etki eden giderler yani; vergi resim ve harç giderleri, personel giderleri ve temsil ağırlama giderleri ile endirekt giderler olan; kira giderleri, sigorta giderleri, ısıtma aydınlatma temizlik vb. giderler, amortisman giderleri, bakım-onarım giderleri, haberleşme giderleri, basılı kağıt ve kırtasiye giderleri ile ulaşım giderleri oluşturmaktadır. Tablo 17’de yer alan direkt ve endirekt giderler esas hizmet üretim gider yerlerinden pazarlama ve operasyon gider merkezlerine ve yardımcı hizmet üretim gider yerinde yer alan şube yönetimi gider merkezine dağıtılmıştır. Tablo 5 ve Tablo 16’da yer alan bilgiler yardımıyla oluşturulan Tablo 17 gider merkezlerine direkt ve endirekt nitelikte etki eden giderlerin tamamından oluşmaktadır. Bu dağıtımlar sonucunda pazarlama gider merkezi; kobi bankacılığı direkt ve endirekt giderler toplamı 78.175,000 TL, işletme bankacılığı direkt ve endirekt giderler toplamı 83.283,000 TL, tarım bankacılığı direkt ve endirekt giderler toplamı 79.469,000 TL, bireysel bankacılık direkt ve endirekt giderler toplamı 94.361,000 TL’dir. Operasyon gider merkezinde yer alan; şube işlem servisi direkt ve endirekt giderler toplamı 35.693,000 TL, banko hizmetleri direkt ve endirekt giderler toplamı 50.680,000TL, operasyon yürütme servisi direkt ve endirekt giderler toplamı 33.707,000 TL’dir. Yardımcı hizmet üretim gider yerinde bulunan şube yönetimi gider merkezi direkt ve endirekt giderleri toplamı 168.637,000TL’dir.

III.2.6.Yardımcı Hizmet Üretim Giderlerinin Esas Hizmet Üretim Gider Yerlerine Dağıtımı (2.Dağıtım)

Hizmet üretim giderlerinin gider yerlerine dağıtımı yapıldıktan sonra 2. Dağıtım olarak ifade edilen, yardımcı hizmet üretim gider yerinde toplanan maliyetlerin esas hizmet üretim gider yerlerine dağıtılması gerekmektedir. Bu amaçla bu çalışmada yardımcı hizmet

Üretim gider yeri olarak tanımlanan Şube yönetimi gider merkezinde toplanan 168.637,000 TL'lik tutar iş yükü maliyet etkeni dikkate alınarak esas hizmet üretim gider merkezlerine dağıtılacaktır.

Tablo 18: Yardımcı Hizmet retim Gider Yeri Giderler Toplamının Esas Hizmet retim Gider Yerlerine Dağıtımı

GİDER MERKEZLERİ	Şube Yönetimi Gider Toplamı	İŞ Yükü Dağıtım Oranı (%)	TOPLAM
Kobi Bankacılığı	168.637,000	10	16.863,000
İŞletme Bankacılığı	168.637,000	15	25.295,000
Tarım Bankacılığı	168.637,000	15	25.295,000
Bireysel Bankacılık	168.637,000	20	33.727,000
Şube İŞlem Servisi	168.637,000	10	16.863,000
Banko Hizmetleri Servisi	168.637,000	20	33.727,000
Operasyon Yönetme Servisi	168.637,000	10	16.863,000
Toplam		100	168.637,000TL

Şube yönetimi yardımcı hizmet üretim gider yerinde toplanan 168.637,000 TL yukarıda ki Tablo 18'de görüldüğü üzere esas hizmet üretim gider merkezlerine dağıtılmıştır.

Tablo 19: Endirekt Giderler ve Yardımcı Hizmet Üretim Gider Merkezinde Toplanan Giderlerin Esas Hizmet Üretim Gider Merkezlerine Dağıtımı

Hizmet Üretim Giderlerinin Dağıtımı	ESAS ÜRETİM GİDER YERİ								TOPLAM
	PAZARLAMA GİDER YERİ				OPERASYON GİDER YERİ				
	Kobi Bankacılığı	İşletme Bankacılığı	Tarım Bankacılığı	Bireysel Bankacılığı	Şube İşlem Servisi	Banko Hizmetleri Servisi	Operasyon Yönetme Servisi		
Endirekt Giderler Toplamı	21.755,000	16.363,000	17.049,000	22.441,000	20.093,000	35.480,000	19.407,000	152.588,000	
Şube Yönetim G. Dağıtımı	16.863,000	25.295,000	25.295,000	33.727,000	16.863,000	33.727,000	16.863,	168.637,000	
TOPLAM	38.618,000	41.658,000	42.344,000	56.168,000	36.956,000	69.207,000	36.270,000	321.225,000	

Tablo 19, Tablo 17’de yer alan endirekt giderler satırı ile (şube yönetimi gider merkezi sütunu hariç), Tablo 18’in sonuçlarından oluşturulmuştur. Tablo 17’de yer alan endirekt giderler toplamı 191.205,000 TL’den şube yönetimi giderleri toplamı 38.617,000 TL çıkarılarak, sadece esas hizmet üretim gider merkezlerinde bulunan kalemler, Tablo 19’da yer alan endirekt giderler toplamı olan 152.588,000 TL’yi oluşturmaktadır. Aynı zamanda bu tabloyu oluşturan kalemler Tablo 17’de de görülmektedir. Şube yönetimi gider merkezi, yardımcı hizmet üretim gider yerinde toplanan 168.637,000 TL’yi iş yükü maliyet etkenine göre Tablo 18’de görüldüğü üzere esas hizmet üretim gider merkezlerine dağıtmıştır.

Yapılan dağıtımlar sonucunda her bir gider merkezinin endirekt hizmet üretim maliyetlerinden elde ettiği paylar görülmektedir. Bir sonraki aşamada gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetler belirlenerek, her bir faaliyetin maliyeti bulunacaktır.

III.2.7. Gider Merkezlerinde Toplanan Giderlerin Faaliyetlere Dağıtımı

Gider merkezlerinde toplanan giderlerin faaliyetlere dağıtılması için öncelikle faaliyetlerin tanımlanması ve faaliyet gruplarının oluşturulması gerekmektedir. Bir sonraki aşamada ise faaliyet maliyetleri belirlenerek, maliyet etkenlerine göre maliyetler faaliyetlere dağıtılacaktır.

III.2.7.1. Faaliyetlerin Tanımlanması Ve Faaliyet Gruplarının Oluşturulması

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanması için öncelikle gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bankalarda sunulan hizmetler çok çeşitli ve detaylı olduğundan, gider merkezlerinde gerçekleşen ortak faaliyetler gruplandırılarak belirlenen faaliyetler Ek:1’de verilmiştir.

III.2.7.2. Faaliyet Maliyetlerinin Belirlenmesi

Maliyetlerin faaliyetlere dağıtılması için bu aşamada işletmenin gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bankanın gider merkezinde gerçekleşen faaliyetler belirlenip, faaliyet grupları oluşturulduktan sonra, bankadaki faaliyet maliyetinin hesaplanması için faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Faaliyet maliyetlerinin belirlenebilmesi için de öncelikle maliyetlerin (kullanma) dağıtım oranlarını tespit etmek gerekir.

III.2.7.3. Faaliyet Maliyetlerinin Dağıtım Oranlarının Belirlenmesi

Bu aşamada belirlenen gider merkezlerinin maliyetleri, belirlenen faaliyetlere dağıtılacaktır. Bu amaçla 4 ay boyunca yapılan gözlemler ve şube yetkilileri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen ve dağıtımda kullanılacak oranlar Tablo 20'de gösterilmiştir.

GİDERLER		Personel Giderleri	Temsil Ağır lama Gid.	Kira Gideri	Sigorta Giderleri	Isınma Aydın. Temiz. Vb. G.	Amortisman Gideri	Bak-On Giderleri	Haber. Gid.	Kağıt. Kırt. Gid.	Ulaşım Giderleri	Banka Yönetimi Gider Payı
GİD. MERKEZ/ FAALİYETLER	K1 (%)	20	70	70	30	50	40	60	30	20	20	35
	K2 (%)	65	15	20	25	10	20	15	40	30	75	40
	K3 (%)	15	15	10	45	40	40	25	30	50	5	25
KOBİ BANKACILIĞI	TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	İ1 (%)	20	70	70	30	50	40	60	40	25	20	25
	İ2 (%)	60	15	20	25	15	20	15	35	30	75	45
İŞLETME BANKACILIĞI	İ3 (%)	20	15	10	45	35	40	25	25	45	5	30
	TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	T1 (%)	30	60	70	25	45	35	60	30	45	20	45
TARIM BANKACILIĞI	T2 (%)	40	25	20	45	20	40	15	30	25	75	35
	T3 (%)	30	15	10	30	35	25	25	40	30	5	20
	TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
BİREYSEL BANKACILIK	B1 (%)	20	70	70	30	45	45	60	35	30	30	30
	B2 (%)	45	20	20	40	35	30	15	40	20	60	40
	B3 (%)	35	10	10	30	20	25	25	25	50	10	30
OPERASYON YÖNETME SERVİSİ	TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	O1 (%)	20	35	35	30	40	40	50	35	40	30	25
	O2 (%)	60	35	35	40	35	30	25	40	25	35	50
ŞUBE İŞLEM SERVİSİ	O3 (%)	20	30	30	30	25	30	25	25	35	35	25
	TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Ş1 (%)	30	35	40	35	30	45	50	35	40	30	45
BANKO HİZMETLERİ SERVİSİ	Ş2 (%)	50	35	35	25	55	25	25	40	25	40	25
	Ş3 (%)	20	30	25	40	25	30	25	25	35	30	30
	TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
BANKO HİZMETLERİ SERVİSİ	B1 (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tablo 20: Giderlerin Faaliyetlere Dağıtımında Kullanılacak Oranların Dağılımı

III.2.7.4. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi

Maliyet etkenleri, bir faaliyetin yerine getirilmesi için gerekli iş yükünü ve yapılacak çalışmaları belirleyen faktörlerdir. Banka genel giderlerinin gider merkezlerine dağıtımı (1.Dağıtım) sırasında kullanılan maliyet etkenleri, bu aşamada da endirekt giderlerin dağıtılarak faaliyetlerin maliyetlerinin bulunmasında da kullanılacaktır.

Tablo 21: Maliyet Etkenleri

HİZMET MALİYETLERİ	MALİYET ETKENLERİ
Vergi, Resim ve Harçlar	Şube yönetimine direkt
Personel Giderleri	İlgili servislere direkt
Temsil ve Ağırılama Giderleri	İlgili servislere direkt
Kira Giderleri	Alan (m ²)
Sigorta Giderleri	Alan (m ²)
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik, Vb. Giderler	Alan (m ²)
Amortisman Giderleri	Kullanım oranlarına göre (İş yükü)
Bakım ve Onarım Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Haberleşme Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Ulaşım Giderleri	Personel sayısı

III.2.7.5. Maliyet Etkenlerinin Faaliyetlere Göre Dağıtımı

Bu aşamada faaliyet maliyetlerinin maliyet unsurlarına yüklenmesi için, belirlenen maliyet etkenleri ile faaliyet maliyetleri, bu faaliyetleri kullanan maliyet unsurlarına yüklenir. Her bir gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere maliyet etkenleri yardımıyla endirekt giderler dağıtılarak faaliyetlerin maliyetleri bulunacaktır.

III.2.7.5.1. Kobi Bankacılığı Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Tablo 19’da kobi bankacılığı giderlerinin 38.618,000 TL olduğu ve bu gider toplamının 21.755,000 TL’sinin endirekt hizmet üretim maliyetinden, kalan 16.863,000 TL’sinin ise şube yönetimi gider yerinden gelen tutarlar olduğu görülmektedir.

Kobi bankacılığı gider yerinde toplanan 38.618,000 TL'nin, bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımında Tablo 20'de ki oranlar kullanılarak Tablo 22 oluşturulmuştur.

Tablo 22: Kobi Bankacılığı Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	K1-Bankada Müşteri Görüşmeleri		K2- Müşteri Ziyaretleri		K3- Kredi Kullandırım İşl.	
		%	TUTAR	%	TUTAR	%	TUTAR
Kira Giderleri	12.000,000	70	8.400,000	20	2.400,000	10	1.200,000
Sigorta Giderleri	240,000	30	72,000	25	60,000	45	108,000
Isıtma Ayd. Temiz. Su G.	1.240,000	50	620,000	10	124,000	40	496,000
Amortisman Giderleri	2.407,500	40	963,000	20	481,500	40	963,000
Bakım ve Onarım Gid.	360,000	60	216,000	15	54,000	25	90,000
Haberleşme Giderleri	2.700,000	30	810,000	40	1.080,000	30	810,000
Basılı Kağıt ve Kırt. Gid.	562,500	20	112,500	30	168,750	50	281,250
Ulaşım Giderleri	2.245,000	20	449,000	75	1.683,750	5	112,250
Şube Yönetim Gider Payı	16.863,000	35	5.902,000	40	6.745,000	25	4.215,000
TOPLAM	38.618,000		17.544,000		12.797,000		8.276,000

Tablo 22'de giderler sütununu indirekt giderleri oluşturan gider kalemleri ve şube yönetimi gider payından oluşmaktadır. Tablo 20'den alınan oranlar ile Kobi Bankacılığı gider yerinde toplanan 38.618,000 TL, Ek 1'de ki kobi bankacılığı faaliyetlerine dağıtılmıştır. Tablo 22'de bankada müşteri görüşmeleri (K1) faaliyetine düşen toplam gider 17.544,000 TL, müşteri ziyaretleri (K2) faaliyetine düşen toplam gider 12.797,000 TL, kredi kullandırma işlemleri (K3) faaliyetine düşen toplam gider ise 8.276,000 TL'dir. Aynı zamanda Tablo 22'de her bir faaliyetin indirekt gider kalemlerinden ve şube yönetim gider payından aldığı giderler de yer almaktadır.

III.2.7.5.2. İşletme Bankacılığı Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Tablo 19'da işletme bankacılığı giderlerinin 41.658,000 TL olduğu ve bu gider toplamının 16.363,000 TL'sinin indirekt hizmet üretim maliyetinden, kalan 25.295,000 TL'sinin ise şube yönetimi gider yerinden gelen tutarlar olduğu görülmektedir.

İşletme Bankacılığı gider yerinde toplanan 41.658,000 TL'nin, bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımında Tablo 20'de ki oranlardan faydalanılarak Tablo 23 oluşturulmuştur.

Tablo 23: İşletme Bankacılığı Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtım

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	İ1-Bankada Müşteri Görüşmeleri		İ2- Müşteri Ziyaretleri		İ3- Kredi Kullandırım İşl.	
		%	TUTAR	%	TUTAR	%	TUTAR
Kira Giderleri	7.200,000	70	5.040,000	20	1.440,000	10	720,000
Sigorta Giderleri	144,000	30	43,200	25	36,000	45	64,800
Isıtma Ay. Temiz. Su G.	744,000	50	372,000	15	111,600	35	260,400
Amortisman Giderleri	2.407,500	40	963,000	20	481,500	40	963,000
Bakım ve Onarım Gid.	360,000	60	216,000	15	54,000	25	90,000
Haberleşme Giderleri	2.700,000	40	1.080,000	35	945,000	25	675,000
Basılı Kağıt ve Kırt. G.	562,500	25	140,625	30	168,750	45	253,125
Ulaşım Giderleri	2.245,000	20	449,000	75	1.683,750	5	112,250
Şube Yönetim Gid. P.	25.295,000	25	6.323,000	45	11.383,000	30	7.588,000
TOPLAM	41.658,000		14.627,000		16.303,000		10.727,000

Tablo 20'den alınan oranlar ile işletme bankacılığı gider yerinde toplanan 41.658,000 TL, Ek 1'de ki işletme bankacılığı faaliyetlerine dağıtılmıştır. Tablo 23'de, bankada müşteri görüşmeleri (İ1) faaliyetine düşen toplam gider 14.627,000 TL, müşteri ziyaretleri (İ2) faaliyetine düşen toplam gider 16.303,000 TL, kredi kullandırma işlemleri (İ3) faaliyetine düşen toplam giderin ise 10.727,000 TL olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Tablo 23 her bir faaliyetin endirekt gider kalemlerinden ve şube yönetimi gider payından aldığı giderleri de göstermektedir.

III.2.7.5.3. Tarım Bankacılığının Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtım

Tablo 19'da tarım bankacılığı giderlerinin 42.344,000 TL olduğu ve bu gider toplamının 17.049,000 TL'sinin endirekt hizmet üretim maliyetinden, kalan 25.295,000 TL'sinin ise şube yönetimi gider yerinden gelen tutarlar olduğu görülmektedir.

Tarım Bankacılığı gider yerinde toplanan 42.344,000 TL'nin, bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımında Ek 1'de ki oranlardan faydalanılarak Tablo 24 oluşturulmuştur.

Tablo 24: Tarım Bankacılığı Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	T1-Bankada Müşteri Görüşmeleri		T2- Müşteri Ziyaretleri		T3- Kredi Kullandırım İşl.	
		%	TUTAR	%	TUTAR	%	TUTAR
Kira Giderleri	9.600,000	70	6.720,000	20	1.920,000	10	960,000
Sigorta Giderleri	192,000	25	48,000	45	86,400	30	57,600
Isıtma.Ayd.Temiz.Su.G.	992,000	45	446,400	20	198,400	35	347,200
Amortisman Giderleri	1.605,000	35	561,750	40	642,000	25	401,250
Bakım ve Onarım Gid.	240,000	60	144,000	15	36,000	25	60,000
Haberleşme Giderleri	1.800,000	30	540,000	30	540,000	40	720,000
Basılı Kağıt ve Kırt. G.	375,000	45	168,750	25	93,750	30	112,500
Ulaşım Giderleri	2.245,000	20	449,000	75	1.683,750	5	112,250
Şube Yönetim Gid. P.	25.295,000	45	11.383,000	35	8.853,000	20	5.059,000
TOPLAM	42.344,000		20.460,000		14.053,000		7.829,000

Tablo 24’te, bankada müşteri görüşmeleri (T1) faaliyetine düşen toplam gider 20.460,000 TL, müşteri ziyaretleri (T2) faaliyetine düşen toplam gider 14.053,000 TL, kredi kullandırma işlemleri (T3) faaliyetine düşen toplam gider ise 7.829,000 TL’dir.

III.2.7.5.4. Bireysel Bankacılık Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Tablo 19’da bireysel bankacılık giderlerinin 56.168,000 TL olduğu ve bu gider toplamının 22.441,000 TL’sinin endirekt hizmet üretim maliyetinden, kalan 33.727,000 TL’sinin ise şube yönetimi gider yerinden gelen tutarlar olduğu görülmektedir.

Bireysel bankacılığı gider yerinde toplanan 56.168,000 TL’nin, bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımında Tablo 20’de ki oranlardan faydalanılarak Tablo 25 oluşturulmuştur.

Tablo 25: Bireysel Bankacılık Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	B1-Bankada Müşteri Görüşmeleri		B2- Müşteri Ziyaretleri		B3- Kredi Kullandırım İşl.	
		%	TUTAR	%	TUTAR	%	TUTAR
Kira Giderleri	14.400,000	70	10.080,000	20	2.880,000	10	1.440,000
Sigorta Giderleri	288,000	30	86,400	40	115,200	30	86,400
Isıtma.Ayd.Temiz.Su.G.	1.488,000	45	669,600	35	520,800	20	297,600
Amortisman Giderleri	1.605,000	45	722,250	30	481,500	25	401,250
Bakım ve Onarım Gid.	240,000	60	144,000	15	36,000	25	60,000
Haberleşme Giderleri	1.800,000	35	630,000	40	720,000	25	450,000
Basılı Kağıt ve Kırt. G.	375,000	30	112,500	20	75,000	50	187,500
Ulaşım Giderleri	2.245,000	30	673,500	60	1.347,000	10	224,500
Şube Yönetim Gid.P.	33.727,000	30	10.118,000	40	13.490,000	30	10.118,000
TOPLAM	56.168,000		23.236,000		19.666,000		13.265,000

Tablo 25’de, bankada müşteri görüşmeleri (B1) faaliyetine düşen toplam giderin 23.236,490 TL, müşteri ziyaretleri (B2) faaliyetine düşen toplam giderin 19.666,000 TL, kredi kullandırma işlemleri (B3) faaliyetine düşen toplam giderin ise 13.265,000 TL olduğu görülmektedir.

III.2.7.5.5.Şube İşlem Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtım

Tablo 19 ‘da şube işlem giderlerinin 36.956,000 TL olduğu ve bu gider toplamının 20.093,000 TL’sinin endirekt hizmet üretim maliyetinden, kalan 16.863,000 TL’sini ise şube yönetimi gider yerinden gelen tutarlar olduğu görülmektedir.

Şube işlem gider yerinde toplanan 36.956,000 TL’nin, bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımında Tablo 20’de ki oranlardan faydalanılarak Tablo 26 oluşturulmuştur.

Tablo 26: Şube İşlem Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtım

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	Ş1-Kontrol İşlemleri		Ş2- Talimath İşlemlerin Gerçekleşmesi		Ş3- Onay İşlemleri	
		%	TUTAR	%	TUTAR	%	TUTAR
Kira Giderleri	13.200,000	40	5.280,000	35	4.620,000	25	3.300,000
Sigorta Giderleri	264,000	35	92,400	25	66,000	40	105,600
Isıtma.Ayd.Temiz.Su.G.	1.364,000	30	409,200	55	750,200	25	341,000
Amortisman Giderleri	1.605,000	45	722,250	25	401,250	30	481,500
Bakım ve Onarım Gid.	240,000	50	120,000	25	60,000	25	60,000
Haberleşme Giderleri	1.800,000	35	630,000	40	720,000	25	450,000
Basılı Kağıt ve Kırt. G.	375,000	40	150,000	25	93,750	35	131,250
Ulaşım Giderleri	1.245,000	30	373,500	40	498,000	30	373,500
Şube Yönetim Gid.P.	16.863,000	45	7.588,000	25	4.215,000	30	5.059,000
TOPLAM	36.956,000		15.366,000		11.425,000		10.301,000

Tablo 26’da, kontrol işlemleri (Ş1) faaliyetine düşen toplam giderin 15.366,000 TL, talimath işlemlerin gerçekleşmesi (Ş2) faaliyetine düşen toplam giderin 11.425,000 TL, onay işlemleri (Ş3) faaliyetine düşen toplam giderin ise 10.301,000 TL olduğu görülmektedir.

III.2.7.5.6. Banko Hizmetleri Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtım

Tablo 19’da banko hizmetleri giderlerinin 69.207,000 TL olduğu ve bu gider toplamının 35.480,000 TL’sinin endirekt hizmet üretim maliyetinden, kalan 33.727,000 TL’sinin ise banko hizmetleri gider yerinden gelen tutarlar olduğu görülmektedir.

Banko hizmetleri gider yerinde toplanan 69.207,470 TL’nin, bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımında Tablo 20’de ki oranlardan faydalanılarak Tablo 27 oluşturulmuştur.

Tablo 27: Banko Hizmetleri Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtım

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	H1- Banko İşlemleri	
		%	TUTAR
Kira Giderleri	24.000,000	100	24.000,000
Sigorta Giderleri	480,000	100	480,000
Isıtma Ayd. Temiz. ve Su Gid.	2.480,000	100	2.480,000
Amortisman Giderleri	2.407,500	100	2.407,500
Bakım ve Onarım Giderleri	360,000	100	360,000
Haberleşme Giderleri	2.700,000	100	2.700,000
Basılı Kağıt ve Kırtasiye Gid.	562,500	100	562,500
Ulaşım Giderleri	2.490,000	100	2.490,000
Şube Yönetim Gider Payı	33.727,472	100	33.727,472
TOPLAM	69.207,472		69.207,472

III.2.7.5.7. Operasyon Yönetimi Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtım

Tablo 19’da operasyon yönetimi giderlerinin 36.270,000 TL olduğu ve bu gider toplamının 19.407,000 TL’sinin endirekt hizmet üretim maliyetinden, kalan 16.863,000 TL’sinin ise şube yönetimi gider yerinden gelen tutarlar olduğu görülmektedir.

Operasyon Yönetimi gider yerinde toplanan 36.270,000 TL’nin, bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımında Tablo 20’de ki oranlardan faydalanılarak Tablo 28 oluşturulmuştur.

Tablo 28: Operasyon Yönetimi Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	O1-Kontrol İşlemleri		O2- Talimatlı İşlemlerin Gerçekleşmesi		O3- Onay İşlemleri	
		%	TUTAR	%	TUTAR	%	TUTAR
Kira Giderleri	10.800,000	35	3.780,000	35	3.780,000	30	3.240,000
Sigorta Giderleri	216,000	30	64,800	40	86,400	30	64,800
Isıtma.Ayd.Temiz.Su.G.	1.116,000	40	446,400	35	390,600	25	279,000
Amortisman Giderleri	2.407,500	40	963,000	30	722,250	30	722,250
Bakım ve Onarım Gid.	360,000	50	180,000	25	90,000	25	90,000
Haberleşme Giderleri	2.700,000	35	945,000	40	1.080,000	25	675,000
Basılı Kağıt ve Kırt. G.	562,000	40	224,800	25	140,500	35	196,700
Ulaşım Giderleri	1.245,000	30	373,500	35	435,750	35	435,750
Şube Yönetim Gid.P.	16.863,736	25	4.215,934	50	8.431,868	25	4.215,934
TOPLAM	36.270,236		11.193,434		15.157,368		9.919,434

Tablo 28’de kontrol işlemleri (O1) faaliyetine düşen toplam giderin 11.193,000 TL, talimatlı işlemlerin gerçekleşmesi (O2) faaliyetine düşen toplam giderin 15.157,000 TL, onay işlemleri (O3) faaliyetine düşen toplam giderin ise 9.919,000 TL olduğu görülmektedir.

III.2.8. Hesaplanan Giderlerin Tanımlanan Faaliyetlere Dağıtımı

Esas hizmet üretim giderlerinin faaliyetlere dağıtılması sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerin maliyetleri toplu olarak Tablo 29’ da gösterilmiştir.

Tablo 29: Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Faaliyetlere Dağılımı

GİDERLER FAALİYETLER	Kira Giderleri	Sigorta Giderleri	İstima Ay. T.Giderleri	Amortisman Giderleri	Bak-On Giderleri	Haberleşme Giderleri	Kağıt K. Giderleri	Ulaşım Giderleri	Şube Y. Giderleri	TOPLAM	TOPLAM
K1-Bankada Müşteri G.	8.400,000	72,000	620,000	963,000	216,000	810,000	112,500	449,000	5.902,000	17.544,000	17.544,000
K2-Müşteri Ziyaretleri	2.400,000	60,000	124,000	481,500	54,000	1.080,000	168,750	1.683,750	6.745,000	12.797,000	12.797,000
K3-Kredi Kul. İşlemleri	1.200,000	108,000	496,000	963,000	90,000	810,000	281,250	112,250	4.215,000	8.276,000	8.276,000
İ1-Bankada Müşteri G.	5.040,000	43,200	372,000	963,000	216,000	1.080,000	140,625	449,000	6.323,000	14.627,000	14.627,000
İ2-Müşteri Ziyaretleri	1.440,000	36,000	111,600	481,500	54,000	945,000	168,750	1.683,750	11.383,000	16.303,000	16.303,000
İ3-Kredi Kul. İşlemleri	720,000	64,800	260,400	963,000	90,000	675,000	253,125	112,250	7.588,000	10.627,000	10.627,000
T1-Bankada Müşteri G.	6.720,000	48,000	446,400	561,750	144,000	540,000	168,750	449,000	11.383,000	20.460,000	20.460,000
T2-Müşteri Ziyaretleri	1.920,000	86,400	198,400	642,000	36,000	540,000	93,750	1.683,750	8.853,000	14.053,000	14.053,000
T3-Kredi Kul. İşlemleri	960,000	57,600	347,200	401,250	60,000	720,000	112,500	112,250	5.059,000	7.829,000	7.829,000
B1-Bankada Müşteri G.	10.080,000	86,400	669,600	722,250	144,000	630,000	112,500	673,500	10.118,000	23.236,000	23.236,000
B2-Müşteri Ziyaretleri	2.880,000	115,200	520,800	481,500	36,000	720,000	75,000	1.347,000	13.490,000	19.666,000	19.666,000
B3-Kredi Kul. İşlemleri	1.440,000	86,400	297,600	401,250	60,000	450,000	187,500	224,500	10.118,000	13.265,000	13.265,000
O1-Kontrol İşlemleri	3.780,000	64,800	446,400	963,000	180,000	945,000	224,800	373,500	4.215,000	11.193,000	11.193,000
O2-Tal. İşlemlerin G.	3.780,000	86,400	390,600	722,250	90,000	1.080,000	140,500	435,750	8.431,000	15.157,000	15.157,000
O3-Onay İşlemleri	3.240,000	64,800	279,000	722,250	90,000	675,000	196,700	435,750	4.215,000	9.919,000	9.919,000
Ş1-Kontrol İşlemleri	5.280,000	92,400	409,200	722,250	120,000	630,000	150,000	373,500	7.588,000	15.366,000	15.366,000
Ş2-Tal. İşlemlerin G.	4.620,000	66,000	750,200	401,250	60,000	720,000	93,750	498,000	4.215,000	11.425,000	11.425,000
Ş3-Onay İşlemleri	3.300,000	105,600	341,000	481,250	60,000	450,000	131,250	373,500	5.059,000	10.301,000	10.301,000
H1-Banko İşlemleri	24.000,000	480,000	2.480,000	2.407,500	360,000	2.700,000	562,500	2.490,000	33.727,000	69.207,000	69.207,000
TOPLAM	91.200,000	1.824,000	9.560,400	14.444,600	2.160,000	16.200,000	3.375,000	13.960,000	168.637,000	321.255,000	321.255,000

Gider merkezlerinin kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı, bireysel bankacılık, operasyon yönetme servisi, şube işlem servisi ve banko hizmetleri olmak üzere 7'ye ayrıldığı Ek 1'de görülmektedir. Ek 1'e de Kobi bankacılığı gider merkezi de faaliyetler bazında 3 ana başlığa ayrılmıştır. Bunlar; bankada müşteri ile görüşmeler, müşteri ziyaretleri, kredi kullandırma işlemleridir. Tablo 29'da, kobi bankacılığı gider merkezinin faaliyetlere dağıtım tablosu, işletme bankacılığı gider merkezinin faaliyetlere dağıtım tablosu, tarım bankacılığı gider merkezinin faaliyetlere dağıtım tablosu, bireysel bankacılık gider merkezinin faaliyetlere dağıtım tablosu, operasyon yönetme servisi gider merkezinin faaliyetlere dağıtım tablosu, şube işlem servisi gider merkezinin faaliyetlere dağıtım tablosu ve banko hizmetleri gider merkezinin faaliyetlere dağıtım tablosunda ki veriler bütünleşik hale getirilerek bankanın endirekt hizmet üretim giderlerinin faaliyetlerine dağıtım tek bir tablo halinde gösterilmiştir.

Bu aşamadan sonra müşteri kârlılığının belirlenmesi aşamasında esas hizmet üretim gider yeri gider merkezlerinde gerçekleşen giderler, faaliyetler bazında bankada müşterilere sunulan ürün/hizmetlere dağıtılacaktır.

Kobi bankacılığı ve işletme bankacılığı faaliyetlerini ek hesap, şirket kartı, teminat mektubu, rotatif kredi ve taksitli kredi ürün/hizmetlerini kullanarak gerçekleştirmektedir. Tarım bankacılığı, faaliyetlerini; ek hesap, harman kartı, mazot-gübre kartı ve tarım kredisi ürün/hizmetlerini kullanarak gerçekleştirmektedir. Bireysel bankacılık ise faaliyetlerini; ek hesap, kredi kartı, bireysel emeklilik ve bireysel kredi ürün/hizmetlerini kullanarak gerçekleştirmektedir. Banka şubesinde 4 ay boyunca yapılan gözlemler ve incelemeler neticesinde Tablo 30 elde oluşturulmuştur.

Gider Merkezi	Ürün/ Hizmet	Ürün/Hizmet Maliyet Etkeni (Adet)	Faaliyet Oranları	Faaliyetlerin Maliyet Etkeni(Adet)
Kobi Bankacılığı	Ek Hesap	1.100	K1=% 60 K2=% 30 K3=% 10	660 330 110
	Şirket Kartı	750	K1=% 60 K2=% 20 K3=% 20	450 150 150
	Teminat Mektubu	150	K1=% 60 K2=% 20 K3=% 20	90 30 30
	Rotatif Kredi	400	K1=% 50 K2=% 30 K3=% 20	200 120 80
	Taksitli Kredi	600	K1=% 60 K2=% 25 K3=% 15	360 150 90
İşletme Bankacılığı	Ek Hesap	1.100	K1=% 60 K2=% 30 K3=% 10	660 330 110
	Şirket Kartı	750	K1=% 60 K2=% 20 K3=% 20	450 150 150
	Teminat Mektubu	150	K1=% 60 K2=% 20 K3=% 20	90 30 30
	Rotatif Kredi	400	K1=% 50 K2=% 30 K3=% 20	200 120 80
	Taksitli Kredi	600	K1=% 60 K2=% 25 K3=% 15	360 150 90
Tarım Bankacılığı	Ek Hesap	700	T1=% 60 T2=% 20 T3=% 20	420 140 140
	Harman Kart	800	T1=% 50 T2=% 30 T3=% 20	400 240 160
	Mazot-Gübre Kart	700	T1=% 60 T2=% 20 T3=% 20	420 140 140
	Tarımsal Kredi	1.200	T1=% 70 T2=% 20 T3=% 10	840 240 120
Bireysel Bankacılık	Ek Hesap	1.250	B1=% 60 B2=% 20 B3=% 20	750 250 250
	Kredi Kartı	1.400	B1=% 60 B2=% 30 B3=10	840 420 140
	Bireysel Emeklilik	1.000	B1=% 60 B2=% 15 B3=% 25	600 150 250
	Bireysel Kredi	1.150	B1=% 60 B2=% 20 B3=% 20	690 230 230

Tablo 30:Gider Merkezindeki Ürün/Hizmetlerin Faaliyetlere Göre Oranları

III.2.8.1. Kobi Bankacılığı Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtılması

Tablo 31: Kobi Bankacılığı Bankada Müşteri İle Görüşme Faaliyeti (K1) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Şirket Kartı	Teminat Mektubu	Rotatif Kredi	Taksitli Kredi
		(660x16x1,50)	(450x14x1,60)	(90x12x1,60)	(200x16x1,50)	(360x16x1,50)
Satışlar	41.088,000	15.840,000	10.080,000	1.728,000	4.800,000	8.640,000
Satılan Hizmet. M.	26.900,000	10.560,000	6.300,000	1.080,000	3.200,000	5.760,000
Katkı Payı	14.188,000	5.280,000	3.780,000	648,000	1.600,000	2.880,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	<i>% 34,53</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 37,50</i>	<i>% 37,50</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 33,33</i>
Faaliyet Giderleri	11.642,500	4.365,938	2.976,775	595,354	1.323,011	2.381,420
Kira Gideri	8.400,000	3.150,000	2.147,727	429,545	954,545	1.718,182
Sigorta Gideri	72,000	27,000	18,409	3,682	8,182	14,727
Isıtma Ay. T.Gid.	620,000	232,500	158,523	31,705	70,455	126,818
Amortisman Gid.	963,000	361,125	246,222	49,244	109,432	196,977
Bak-On Giderleri	216,000	81,000	55,227	11,045	24,545	44,182
Haberleşme Gideri	810,000	303,750	207,102	41,420	92,045	165,682
Kırtasiye Gideri	112,500	42,188	28,764	5,753	12,784	23,011
Ulaşım Gideri	449,000	168,375	114,801	22,960	51,023	91,841
Faaliyet Kâr/Zar.	2.545,500	914,062	803,225	52,646	276,989	498,580
<i>Satışlardan Getiri</i>	<i>% 6,19</i>	<i>% 5,77</i>	<i>% 7,96</i>	<i>% 3,04</i>	<i>% 5,77</i>	<i>% 5,77</i>

Banka şubesinde 4 ay boyunca yapılan gözlemler ve incelemeler neticesinde ek hesap, rotatif kredi ve taksitli kredi birim maliyetinin 16 TL olduğu, aynı zamanda şirket kartı birim maliyetinin 14 TL ve teminat mektubu birim maliyetinin 12 TL olduğu hesap edilmiştir. Kobi bankacılığı vermiş olduğu, bu ürün/hizmetlerden ek hesap, rotatif kredi ve taksitli krediden %50, şirket kartı ve teminat mektubundan %60 kâr beklemektedir. Bu bağlamda yapılan hesaplamalar sonucu Tablo 31’de şirket kartı ve teminat mektubunun en yüksek katkı payı oranına sahip ürün/hizmetler olduğu bu ürün/hizmetlerden sonra ise ek hesap, rotatif kredi ve taksitli kredinin yer aldığı görülmektedir.

Tablo 22’de kobi bankacılığı faaliyetlerinin toplam tutarı gider kalemlerine göre ayrı ayrı iş yükü maliyet etkenine göre hesaplanmış ve faaliyetlere dağıtılmıştı. Kobi bankacılığı bankada müşteri ile görüşme faaliyeti (K1) ürün/hizmet faaliyetlerinin maliyet etkeni toplamının 1.760 adet olmasından hareketle kira gideri dağıtım katsayısı (8.400,000TL/ 1.760 adet) 4,77 TL/adet olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu dağıtım katsayısı maliyet etkenini oluşturan ek hesap için 660 adet, şirket kartı için 450 adet,

teminat mektubu için 90 adet, rotatif kredi için 200 adet, taksitli kredi için 360 adetle çarpıldığı zaman Tablo 31’de yer alan kira giderleri satırındaki rakamlar ve her ürün/hizmete ait ayrıntılı kira giderinin dağıtımını verecektir. Aynı işlem sigorta giderleri, ısıtma aydınlatma ve temizlik giderleri, amortisman giderleri, bakım-onarım giderleri, haberleşme giderleri, kağıt kırtasiye giderleri, ulaşım giderlerine de uyguladığı zaman, her ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı görülmektedir. İlgili dağıtımların hepsi gerçekleştirildikten sonra faaliyet kâr/zararı bulunmuştur. Bu noktada ürün/hizmetlerin satışlarının getirisi hesaplandığında şirket kartının % 7,96 ile birinci sırada, ek hesap, rotatif kredi, taksitli kredinin % 5,77 ile ikinci sırada, teminat mektubunun % 3,04 ile üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Teminat mektubu % 37,50 ile en yüksek katkı payı oranına sahip ürün/hizmet olmasına rağmen, satışların getirisi oranına göre en düşük getiriye sağlamaktadır. Bu bağlamda yıl içindeki teminat mektubu satışlarının artırılması satışlardan getirisini de artıracaktır.

Tablo 32: Kobi Bankacılığı Müşteri Ziyaretleri Faaliyeti (K2) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Şirket Kartı	Teminat Mektubu	Rotatif Kredi	Taksitli Kredi
		(330x16x1,50)	(150x14x1,60)	(30x12x1,60)	(120x16x1,50)	(150x16x1,50)
Satışlar	18.336,000	7.920,000	3.360,000	576,000	2.880,000	3.600,000
Satılan Hizmet M.	12.060,000	5.280,000	2.100,000	360,000	1.920,000	2.400,000
Katkı Payı	6.276,000	2.640,000	1.260,000	216,000	960,000	1.200,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	<i>% 34,22</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 37,5</i>	<i>%37,5</i>	<i>%33,33</i>	<i>%33,33</i>
Faaliyet Giderleri	6.052,000	2.560,463	1.163,845	232,769	931,078	1.163,845
Kira Giderleri	2.400,000	1.015,385	461,538	92,308	369,231	461,538
Sigorta Giderleri	60,000	25,385	11,538	2,308	9,231	11,538
Isıtma Ay. T.Gid.	124,000	52,462	23,846	4,769	19,077	23,846
Amortisman Gid.	481,500	203,712	92,596	18,519	74,077	92,596
Bak-On Giderleri	54,000	22,846	10,385	2,077	8,308	10,385
Haberleşme Gid.	1.080,000	456,923	207,692	41,538	166,154	207,692
Kağıt Kırtasiye G	168,750	71,394	32,452	6,490	25,962	32,452
Ulaşım Gideri	1.683,750	712,356	323,798	64,760	259,038	323,798
Faaliyet Kâr/Zar	224,000	96,155	96,155	(16,769)	28,922	36,155
<i>Satışlardan Getiri</i>	<i>% 1,22</i>	<i>% 1,21</i>	<i>% 2,86</i>	<i>(% 2,91)</i>	<i>% 1,00</i>	<i>% 1,00</i>

Tablo 32’de de katkı payı oranlarına göre ürün/hizmet sıralamasının değişmediği görülmektedir. Kobi bankacılığı müşteri ziyaretleri faaliyeti (K2) ürün/hizmet faaliyetlerinin maliyet etkeni toplamının 780 adet olmasından hareketle kira gideri dağıtım

katsayısı (2.400,000 TL/780 adet) 3,076 TL/adet olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu dağıtım katsayısı maliyet etkenini oluşturan ek hesap için 330 adet, şirket kartı için 150 adet, teminat mektubu için 30 adet, rotatif kredi için 120 adet, taksitli kredi için 150 adetle çarpıldığı zaman Tablo 32’de yer alan kira giderleri satırındaki rakamları ve her ürün/hizmete ait ayrıntılı kira giderinin dağıtımını vermektedir. Aynı işlem diğer faaliyet giderlerine de uygulandığı zaman her ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı görülmektedir. İlgili dağıtımların hepsi gerçekleştirildikten sonra faaliyet kâr/zararı bulunmuştur. Bu noktada ürün/hizmetlerin satışlarının getirisi hesaplandığında şirket kartının % 2,86 ile birinci sırada, ek hesabın % 1,21 ile ikinci sırada, rotatif kredi ve taksitli kredinin % 1,00 ile üçüncü sırada yer aldığı, aynı zamanda teminat mektubunun % 2,91 ile zarar ettiği görülmektedir. K2 faaliyetinde yer alan teminat mektubu % 37,50 ile en yüksek katkı payı oranına sahip ürün/hizmet olmasına rağmen, satışların getirisi oranına göre katkı sağlamadığı görülmektedir. Bu bağlamda yıl içindeki teminat mektubu satışlarının arttırılması satışlardan getirisini de arttıracaktır.

Tablo 33: Kobi Bankacılığı Kredi Kullanırma Faaliyeti (K3)

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Şirket Kartı	Teminat Mektubu	Rotatif Kredi	Taksitli Kredi
		(110x16x1,50)	(150x14x1,60)	(30x12x1,60)	(80x16x1,50)	(90x16x1,50)
Satışlar	10.656,000	2.640,000	3.360,000	576,000	1.920,000	2.160,000
Satılan Hizmet M	6.940,000	1.760,000	2.100,000	360,000	1.280,000	1.440,000
Katkı Payı	3.716,000	880,000	1.260,000	216,000	640,000	720,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	<i>% 34,87</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 37,5</i>	<i>% 37,5</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 33,33</i>
Faaliyet Giderleri	4.060,500	970,990	1.324,075	264,815	706,175	794,445
Kira Giderleri	1.200,000	286,957	391,304	78,261	208,696	234,783
Sigorta Giderleri	108,000	25,826	35,217	7,043	18,783	21,130
Isıtma Ay. T.Gid.	496,000	118,609	161,739	32,348	86,261	97,043
Amortisman Gid.	963,000	230,283	314,022	62,804	167,478	188,413
Bak-On Giderleri	90,000	21,522	29,348	5,870	15,652	17,609
Haberleşme Gid.	810,000	193,696	264,130	52,826	140,870	158,478
Kağıt Kırtasiye G	281,250	67,255	91,712	18,342	48,913	55,027
Ulaşım Gideri	112,250	26,842	36,603	7,321	19,522	21,962
Faaliyet Kâr/Zar	(344,500)	(90,990)	(64,075)	(48,815)	(66,175)	(74,445)
<i>Satışlardan Getiri</i>	<i>(% 3,23)</i>	<i>(% 3,44)</i>	<i>(% 1,90)</i>	<i>(% 8,47)</i>	<i>(% 3,44)</i>	<i>(% 3,44)</i>

Tablo 33’de de katkı payı oranlarına göre ürün/hizmet sıralamasının değişmediği görülmektedir. Kobi bankacılığı kredi kullandırma faaliyeti (K3) ürün/hizmet faaliyetlerin maliyet etkeni toplamının 460 adet olmasından hareketle kira gideri dağıtım katsayısının (1.200,000 TL/460 adet) 2,608 TL/adet olarak hesaplandığı görülmektedir. Elde edilen bu dağıtım katsayısı maliyet etkenini oluşturan ek hesap için 110 adet, şirket kartı için 150 adet, teminat mektubu için 30 adet, rotatif kredi için 80 adet, taksitli kredi için 90 adetle çarpıldığı zaman Tablo 33’de yer alan kira giderleri satırındaki rakamlar ve her ürün/hizmete ait ayrıntılı kira gideri dağıtımını elde edilmektedir. Aynı işlem diğer faaliyet giderlerine de uyguladığı zaman her ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı görülmektedir. İlgili dağıtımların hepsi gerçekleştirildikten sonra faaliyet kâr/zararı bulunmuştur. Bu noktada ürün/hizmetlerin satışlarının getirisi hesaplandığında K3 faaliyetinde hiçbir ürün/hizmetin getiri sağlamadığı, zarar ettiği görülmektedir.

Tablo 31 kobi bankacılığı bankada müşteri ile görüşme (K1), Tablo 32 müşteri ziyaretleri (K2) ve Tablo 33 kredi kullandırma işlemleri (K3) incelendiği zaman, faaliyetler için ayrı ayrı yıllık faaliyet kâr/zararı ve satışlardan getirisi görülmektedir. Bu tablolardaki bilgiler yardımıyla kobi bankacılığının bir yıl içindeki tüm faaliyetlerinin toplamı Tablo 34’de yer almaktadır.

Tablo 34: Kobi Bankacılığı Açısından Müşteri Kârlılığı Esasına Göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Şirket Kartı	Teminat Mektubu	Rotatif Kredi	Taksitli Kredi
		(1.100x16x1,50)	(750x14x1,60)	(150x12x1,60)	(400x16x1,50)	(600x16x1,50)
Satışlar	70.080,000	26.400,000	16.800,000	2.880,000	9.600,000	14.400,000
Satılan Hizmet M	45.900,000	17.600,000	10.500,000	1.800,000	6.400,000	9.600,000
Katkı Payı	24.180,000	8.800,000	6.300,000	1.080,000	3.200,000	4.800,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	% 34,5	% 33,33	% 37,50	% 37,50	% 33,33	% 33,33
Faaliyet Giderleri	21.755,000	7.897,388	5.464,697	1.092,940	2.960,262	4.339,711
Kira Giderleri	12.000,000	4.452,341	3.000,570	600,114	1.532,472	2.414,503
Sigorta Giderleri	240,000	78,211	65,165	13,033	36,195	47,396
Isıtma Ay. T.Gid	1.240,000	403,570	344,108	68,822	175,792	247,708
Amortisman Gid	2.407,500	795,119	652,839	130,568	350,987	477,986
Bak-On Giderleri	360,000	125,368	94,960	18,992	48,505	72,175
Haberleşme Gid.	2.700,000	954,369	678,925	135,785	399,069	531,852
Kağıt Kırtasiye G	562,500	180,837	152,928	30,586	87,659	110,490
Ulaşım Gideri	2.245,000	907,573	475,202	95,040	329,583	437,601
Faaliyet Kâr/Zar	2.425,000	902,612	835,303	(12,940)	239,738	460,289
<i>Satışlardan Getiri</i>	% 3,46	% 3,41	% 4,97	(% 0,44)	% 2,49	% 3,19

Yapılan hesaplamalar sonucu Tablo 34'de şirket kartı ve teminat mektubunun en yüksek katkı payı oranına sahip ürün/hizmetler olduğu, bu ürün/hizmetlerden sonra ise ek hesap, rotatif kredi ve taksitli kredinin yer aldığı görülmektedir. Bu noktada ürün/hizmetlerin satışlarının getirisi hesaplandığında şirket kartının % 4,97 ile birinci sırada, ek hesabın % 3,41 ile ikinci sırada, taksitli kredinin % 3,19 ile üçüncü sırada yer aldığı, aynı zamanda teminat mektubunun son sırada % 0,44 ile zarar ettiği görülmektedir. Bu bağlamda, bankada çalışan personelin kredi kullandırma faaliyeti (K3) sırasında müşterilerle bütün ürün/hizmetler konusunda daha fazla ilgilenerek/bilgi vererek/yönlendirerek bu ürün/hizmetleri daha iyi şekilde tanıtmaları, faaliyetten daha fazla kâr elde edilmesini sağlayabilir. Aynı zamanda kredi kullanmak için bankaya gelen müşterilere, pazarlama faaliyetinin tutundurma karmasından biri olan satış geliştirme yöntemlerini değiştirerek, bu faaliyetin kâra olan etkisi artırılabilir. Şirket kartı almak isteyen müşterilere teminat mektubu hizmetini daha düşük bir maliyetle sağlayarak, kendine ait pazarlama satış geliştirme vizyonunda değişiklikler yaparak, hem kredi kullandırma (K3) faaliyeti sırasında hem de genel müşteri kârlılığına göre düzenlenmiş

gelir tablosunda zararda olan teminat mektubu ürün/hizmetinin de kâr sağlaması gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda zaten kâr elde eden kobi bankacılığı; bu faaliyet bazında da kâr elde ederek, müşteri kârlılığına göre düzenlenmiş gelir tablosu kârını daha da artırabilir.

III.2.8.2. İşletme Bankacılığı Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Tablo 35: İşletme Bankacılığı Bankada Müşteri ile Görüşme Faaliyeti (İ1) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Şirket Kartı	Teminat Mektubu	Rotatif Kredi	Taksitli Kredi
		(660x16x1,50)	(450x14x1,60)	(90x12x1,60)	(200x16x1,50)	(360x16x1,50)
Satışlar	41.088,000	15.840,000	10.080,000	1.728,000	4.800,000	8.640,000
Satılan Hizmet M	26.900,000	10.560,000	6.300,000	1.080,000	3.200,000	5.760,000
Katkı Payı	14.188,000	5.280,000	3.780,000	648,000	1.600,000	2.880,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	<i>% 34,53</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 37,5</i>	<i>% 37,5</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 33,33</i>
Faaliyet Giderleri	8.303,825	3.113,934	2.123,136	424,626	943,616	1.698,509
Kira Giderleri	5.040,000	1.890,000	1.288,636	257,727	572,727	1.030,909
Sigorta Giderleri	43,200	16,200	11,045	2,209	4,909	8,836
Isıtma Ay. T.Gid.	372,000	139,500	95,114	19,023	42,273	76,091
Amortisman Gid.	963,000	361,125	246,222	49,244	109,432	196,977
Bak-On Giderleri	216,000	81,000	55,227	11,045	24,545	44,182
Haberleşme Gid.	1.080,000	405,000	276,136	55,227	122,727	220,909
Kağıt Kırtasiye G	140,625	52,734	35,955	7,191	15,980	28,764
Ulaşım Gideri	449,000	168,375	114,801	22,960	51,023	91,841
Faaliyet Kâr/Zar	5.884,175	2.166,066	1.656,864	223,374	656,384	1.181,491
<i>Satışlardan Getiri</i>	<i>% 14,32</i>	<i>% 13,67</i>	<i>% 16,43</i>	<i>% 12,92</i>	<i>% 13,67</i>	<i>% 13,67</i>

Banka şubesinde 4 ay boyunca yapılan gözlemler ve incelemeler neticesinde işletme bankacılığı gider merkezi ürün/hizmetlerinin birim maliyetleri ve beklenen kâr oranlarının kobi bankacılığı gider merkezi ile aynı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 23'de işletme bankacılığı faaliyetlerinin toplam tutarı gider kalemlerine göre ayrı ayrı iş yükü maliyet etkenleri yüzdeler yardımıyla hesaplanmış ve faaliyetlere dağıtılmıştı. Kobi bankacılığı ve işletme bankacılığı gider merkezlerinin maliyet etkeni toplamının ürün/hizmetler bazında dağılımı aynıdır. Bu bağlamda işletme bankacılığı bankada müşteri ile görüşme faaliyeti (İ1) kira gideri dağıtım katsayısı (5.040,000TL/1.760adet) 2,86 TL/adet olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu dağıtım katsayısı ürün/hizmetlerin maliyet etkeni rakamları ile çarpıldığı zaman Tablo 35'de yer alan kira giderleri satırındaki rakamlar ve her ürün/hizmete ait ayrıntılı kira giderinin dağıtımını elde edilmiştir. Aynı

işlem diğer faaliyet giderlerine de uyguladığı zaman her ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı dağıtıldığı görülmektedir. İlgili dağıtımların hepsi gerçekleştirildikten sonra faaliyet kâr/zararı bulunmuştur. Bu noktada ürün/hizmetlerin satışlarının getirisi incelendiğinde şirket kartının % 16,43 ile birinci sırada, ek hesap, rotatif kredi, taksitli kredinin % 13,67 ile ikinci sırada, teminat mektubunun da % 12,92 ile üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Teminat mektubu % 37,50 ile en yüksek katkı payı oranına sahip ürün/hizmet olmasına rağmen, satışların getirisi oranına göre en düşük getiriyi sağlamaktadır. Bu bağlamda yıl içindeki teminat mektubu satışlarının artırılması satışlardan getirisini de artıracaktır.

Tablo 36: İşletme Bankacılığı Bankada Müşteri ile Görüşme Faaliyeti (İ2) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Şirket Kartı	Teminat Mektubu	Rotatif Kredi	Taksitli Kredi
Satışlar	18.336,000	(330x16x1,50) 7.920,000	(150x14x1,60) 3.360,000	(30x12x1,60) 576,000	(120x16x1,50) 2.880,000	(150x16x1,50) 3.600,000
Satılan Hizmet M.	12.060,000	5.280,000	2.100,000	360,000	1.920,000	2.400,000
Katkı Payı	6.276,000	2.640,000	1.260,000	216,000	960,000	1.200,000
Katkı Payı Oranı	% 34,22	% 33,33	% 37,5	% 37,5	% 33,33	% 33,33
Faaliyet Giderleri	4.920,600	2.081,793	946,270	189,254	757,015	946,270
Kira Giderleri	1.440,000	609,231	276,923	55,385	221,538	276,923
Sigorta Giderleri	36,000	15,231	6,923	1,385	5,538	6,923
Isıtma Ay. T.Gid.	111,600	47,215	21,462	4,292	17,169	21,462
Amortisman Gid.	481,500	203,712	92,596	18,519	74,077	92,596
Bak-On Giderleri	54,000	22,846	10,385	2,077	8,308	10,385
Haberleşme Gid.	945,000	399,808	181,731	36,346	145,385	181,731
Kağıt Kırtasiye G.	168,750	71,394	32,452	6,490	25,962	32,452
Ulaşım Gideri	1.683,750	712,356	323,798	64,760	259,038	323,798
Faaliyet Kar/Zar.	1.355,400	558,207	313,730	26,746	202,985	253,730
Satışlardan Getiri	% 7,39	% 7,04	% 9,33	% 4,64	% 7,04	% 7,04

Tablo 36'da katkı payı oranlarına göre ürün/hizmet sıralamasının Tablo 35'e göre değişmediği görülmektedir. Aynı zamanda kobi bankacılığı gider merkezi ürün/hizmet maliyet etkeni dağılımının da aynı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda işletme bankacılığı müşteri ziyaretleri faaliyeti (İ2) kira gideri dağıtım katsayısı (1.440,000TL/780adet) 1,846 TL/adet olarak hesaplanmıştır. Aynı işlem diğer faaliyet giderlerine de uyguladığında ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı

görülmektedir. İlgili dağıtımların hepsi gerçekleştirildikten sonra faaliyet kâr/zararı bulunmuştur. Bu noktada ürün/hizmetlerin satışlarının getirisi hesaplandığında şirket kartının % 9,33 ile birinci sırada, ek hesap, rotatif kredi ve taksitli kredinin % 7,04 ile ikinci sırada, teminat mektubunun da % 4,64 ile üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. K2 faaliyetinde yer alan teminat mektubu % 37,50 ile en yüksek katkı payı oranına sahip ürün/hizmet olmasına rağmen, satışların getirisi oranına göre sadece % 4,64 katkı sağladığı görülmektedir.

Tablo 37: İşletme Bankacılığı Bankada Müşteri ile Görüşme Faaliyeti (İ3) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Şirket Kartı	Teminat Mektubu	Rotatif Kredi	Taksitli Kredi
		(110x16x1,50)	(150x14x1,60)	(30x12x1,60)	(80x16x1,50)	(90x16x1,50)
Satışlar	10.656,000	2.640,000	3.360,000	576,000	1.920,000	2.160,000
Satılan Hizmet M.	6.940,000	1.760,000	2.100,000	360,000	1.280,000	1.440,000
Katkı Payı	3.716,000	880,000	1.260,000	216,000	640,000	720,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	<i>% 34,87</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 37,50</i>	<i>% 37,50</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 33,33</i>
Faaliyet Giderleri	3.138,575	750,530	1.023,449	204,691	545,839	614,069
Kira Giderleri	720,000	172,174	234,783	46,957	125,217	140,870
Sigorta Giderleri	64,800	15,496	21,130	4,226	11,270	12,678
Isıtma Ay. T.Gid.	260,400	62,270	84,913	16,983	45,287	50,948
Amortisman Gid.	963,000	230,283	314,022	62,804	167,478	188,413
Bak-On Giderleri	90,000	21,522	29,348	5,870	15,652	17,609
Haberleşme Gid.	675,000	161,413	220,109	44,022	117,391	132,065
Kağıt Kırtasiye G.	253,125	60,530	82,541	16,508	44,022	49,524
Ulaşım Gideri	112,250	26,842	36,603	7,321	19,522	21,962
Faaliyet Kâr/Zar.	577,425	129,470	236,551	11,309	94,161	105,931
<i>Satışlardan Getiri</i>	<i>% 5,41</i>	<i>% 4,90</i>	<i>% 7,04</i>	<i>% 1,96</i>	<i>% 4,90</i>	<i>% 4,90</i>

Tablo 37’de katkı payı oranlarına göre ürün/hizmet sıralamasının Tablo 36’ya göre değişmediği görülmektedir. Aynı zamanda kobi bankacılığı gider merkezi ürün/hizmet maliyet etkeni dağılımının da aynı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda işletme bankacılığı kredi kullandırma faaliyeti (İ3) kira gideri dağıtım katsayısı (720,000TL/460adet) 1,565 TL/adet olarak hesaplanmıştır. Aynı işlem diğer faaliyet giderlerine de uyguladığında ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı görülmektedir. İlgili dağıtımların hepsi gerçekleştirildikten sonra faaliyet kâr/zararı bulunmuştur. Bu noktada ürün/hizmetlerin satışlarının getirisi hesaplandığında şirket kartının % 7,04 ile birinci sırada, ek hesap, rotatif kredi ve taksitli kredinin % 4,90 ile

ikinci sırada, teminat mektubunun da % 1,96 ile üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. K3 faaliyetinde de teminat mektubu % 37,50 ile en yüksek katkı payı oranına sahip ürün/hizmet olmasına rağmen, satışların getirisi oranına göre sadece % 1,96 katkı sağladığı görülmektedir.

Tablo 35 işletme bankacılığı bankada müşteri ile görüşme (İ1), Tablo 36 müşteri ziyaretleri (İ2) ve Tablo 37 kredi kullandırma işlemleri (İ3) incelendiği zaman, faaliyetler için ayrı ayrı yıllık faaliyet kâr/zararı ve satışlardan getirisi görülmektedir. Bu tablolardaki bilgiler yardımıyla işletme bankacılığının bir yıl içindeki tüm faaliyetlerinin toplamı Tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38: İşletme Bankacılığı Açısından Müşteri Kârlılığı Esasına Göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Şirket Kartı	Teminat Mektubu	Rotatif Kredi	Taksitli Kredi
		(1.100x16x1,50)	(750x14x1,60)	(150x12x1,60)	(400x16x1,50)	(600x16x1,50)
Satışlar	70.080,000	26.400,000	16.800,000	2.880,000	9.600,000	14.400,000
Satılan Hizmet M	45.900,000	17.600,000	10.500,000	1.800,000	6.400,000	9.600,000
Katkı Payı	24.180,000	8.800,000	6.300,000	1.080,000	3.200,000	4.800,000
Katkı Payı Oranı	% 34,50	% 33,33	% 37,50	% 37,50	% 33,33	% 33,33
Faaliyet Gid.	16.363,000	5.946,255	4.092,854	818,571	2.246,470	3.258,848
Kira Giderleri	7.200,000	2.671,405	1.800,342	360,068	919,483	1.448,702
Sigorta Giderleri	144,000	46,926	39,099	7,820	21,717	28,438
Isıtma Ay. T.Gid	744,000	248,985	201,488	40,298	104,729	148,500
Amortisman Gid	2.407,500	795,119	652,839	130,568	350,987	477,986
Bak-On Giderleri	360,000	125,368	94,960	18,992	48,505	72,175
Haberleşme Gid.	2.700,000	966,221	677,976	135,595	385,503	534,705
Kağıt Kırtasiye G	562,500	184,658	150,948	30,190	85,963	110,741
Ulaşım Gideri	2.245,000	907,573	475,202	95,040	329,583	437,601
Faaliyet Kâr/Zar	7.817,000	2.853,745	2.207,146	261,429	953,530	1.541,152
Satışlardan Getiri	%11,15	% 10,80	% 13,13	% 9,07	% 9,93	% 10,70

Tablo 38’de tüm faaliyetler göz önüne alındığı zaman toplamda şirket kartının %13,13 ile satışlardan getirisi en fazla olan ürün/hizmet olduğu, bu ürün/hizmetten sonra ise ek hesap, taksitli kredi, rotatif kredi ve teminat mektubunun yer aldığı görülmektedir. Rotatif kredinin de en az taksitli kredi kadar tercih edilebilmesi için, değişiklik yapılacak olan faiz oranlarına belli bir sınırlama getirilmesi satışların tüm faaliyetler bazında olumlu bir artış göstermesini sağlayabilecek ve müşteri kârlılığı esasına göre düzenlenmiş olan gelir tablosunda kârı daha da artırıcı bir etkiye sahip olabilecektir. Son olarak kobi

bankacılığında zarar eden teminat mektubunun, işletme bankacılığı müşteri kârlılığına göre düzenlenmiş olan gelir tablosunda az da olsa kâr elde ettiği görülmektedir. Teminat mektubunun hem faaliyetler bazında hem de müşteri kârlılığına göre düzenlenmiş gelir tablosunda daha fazla kâr elde etmesi için; şirket kartı satın alan müşterilere bir pazarlama faaliyeti olarak teminat mektubunu daha düşük maliyetle vermesi halinde bu ürün/hizmetinde kâra olan katkısı artacaktır ve zaten kâr elde eden işletme bankacılığı; bu faaliyet bazında da kâr elde ederek, müşteri kârlılığına göre düzenlenmiş gelir tablosu kârını daha da artıracaktır.

III.2.8.3. Tarım Bankacılığı Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Tablo 39: Tarım Bankacılığı Bankada Müşteri ile Görüşme Faaliyeti (T1) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Harman Kart	Mazot-Gübre Kart	Tarımsal Kredi
		(420x16x1,50)	(400x14x1,60)	(420x16x1,50)	(840x16x1,50)
Satışlar	49.280,000	10.080,000	8.960,000	10.080,000	20.160,000
Satılan Hizmet M	32.480,000	6.720,000	5.600,000	6.720,000	13.440,000
Katkı Payı	16.800,000	3.360,000	3.360,000	3.360,000	6.720,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	<i>% 34,09</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 37,50</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 33,33</i>
Faaliyet Giderleri	9.077,900	1.833,038	1.745,750	1.833,038	3.666,075
Kira Giderleri	6.720,000	1.356,923	1.292,308	1.356,923	2.713,846
Sigorta Giderleri	48,000	9,692	9,231	9,692	19,385
Isıtma Ay. T.Gid	446,400	90,138	85,846	90,138	180,277
Amortisman Gid	561,750	113,430	108,029	113,430	226,861
Bak-On Giderleri	144,000	29,077	27,692	29,077	58,154
Haberleşme Gid.	540,000	109,038	103,846	109,038	218,077
Kağıt Kırtasiye G	168,750	34,075	32,452	34,075	68,149
Ulaşım Gideri	449,000	90,663	86,346	90,663	181,327
Faaliyet Kâr/Zar	7.722,100	1.526,962	1.614,250	1.526,962	3.053,925
<i>Satışlardan Getiri</i>	<i>% 15,66</i>	<i>% 15,14</i>	<i>% 18,01</i>	<i>% 15,57</i>	<i>% 15,14</i>

Banka şubesinde 4 ay boyunca yapılan gözlemler ve incelemeler neticesinde ek hesap, mazot-gübre kart ve tarımsal kredi birim maliyetinin 16 TL olduğu aynı zamanda harman kart birim maliyetinin 14 TL olduğu tespit edilmiştir. Tarım Bankacılığı vermiş olduğu bu ürün/hizmetlerden dolayı ek hesap, mazot-gübre kart ve tarımsal krediden %50, harman karttan ise %60 kâr beklemektedir. Bu bağlamda yapılan hesaplamalar sonucu Tablo 39'da harman kartın en yüksek katkı payı oranına sahip ürün/hizmet olduğu, bu ürün hizmetten sonra ise ek hesap, mazot-gübre kart, tarımsal kredinin yer aldığı görülmektedir.

Tarım bankacılığı bankada müşteri ile görüşme faaliyeti (T1) ürün/hizmet faaliyetlerinin maliyet etkeni toplamı 2.080 adet olup kira gideri dağıtım katsayısı (6.720,000TL / 2.080adet) 3,230 TL/adet olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu dağıtım katsayısı maliyet etkenini oluştura ek hesap ve mazot-gübre kart için 420 adet, harman kart için 400 adet, tarımsal kredi için 840 adetle çarpıldığı zaman Tablo 39'da yer alan Kira Giderleri satırındaki rakamlar ve her ürün/hizmete ait ayrıntılı kira giderinin dağıtımını elde edilmektedir. Aynı işlem diğer faaliyet giderlerine de uyguladığı zaman, her ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı görülmektedir. İlgili dağıtımların hepsi gerçekleştirildikten sonra tarım bankacılığı bankada müşteri ile görüşme faaliyetinin satışlardan getiri oranına göre harman kartın % 18,01 ile birinci sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 40: Tarım Bankacılığı Bankada Müşteri Ziyaretleri Faaliyeti (T2) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Harman Kart	Mazot-Gübre Kart	Tarımsal Kredi
		(140x16x1,50)	(240x14x1,60)	(140x16x1,50)	(240x16x1,50)
Satışlar	17.856,000	3.360,000	5.376,000	3.360,000	5.760,000
Satılan Hizmet M	11.680,000	2.240,000	3.360,000	2.240,000	3.840,000
Katkı Payı	6.176,000	1.120,000	2.016,000	1.120,000	1.920,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	<i>% 34,58</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 37,5</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 33,33</i>
Faaliyet Giderleri	5.200,300	957,950	1.642,200	957,950	1.642,200
Kira Giderleri	1.920,000	353,684	606,316	353,684	606,316
Sigorta Giderleri	86,400	15,916	27,284	15,916	27,284
Isıtma Ay. T.Gid	198,400	36,547	62,653	36,547	62,653
Amortisman Gid	642,000	118,263	202,737	118,263	202,737
Bak-On Giderleri	36,000	6,632	11,368	6,632	11,368
Haberleşme Gid.	540,000	99,474	170,526	99,474	170,526
Kağıt Kırtasiye G	93,750	17,270	29,605	17,270	29,605
Ulaşım Gideri	1.683,750	310,164	531,711	310,164	531,711
Faaliyet Kâr/Zar	975,700	162,050	373,800	162,050	277,800
<i>Satışlardan Getiri</i>	<i>% 5,46</i>	<i>% 4,82</i>	<i>% 6,95</i>	<i>% 4,82</i>	<i>% 4,82</i>

Tarım bankacılığı bankada müşteri ziyaretleri faaliyetinin (T2) ürün/hizmet birim maliyetlerinin, beklenen kâr oranlarının, katkı payı oranlarının, tarım bankacılığı bankada müşteri ile görüşme faaliyeti (T1) ile aynı olduğu görülmüştür. Tarım bankacılığı müşteri ziyaretleri faaliyeti (T2) ürün/hizmet faaliyetlerinin maliyet etkeni toplamının 800 adet olmasından hareketle kira gideri dağıtım katsayısı (1.920,000TL / 760 adet) 2,526 TL/adet

olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu dağıtım katsayısı maliyet etkenini oluşturan ek hesap için 140 adet, harman kart için 240 adet, mazot-gübre kart için 140 adet, tarımsal kredi için 240 adetle çarpıldığında Tablo 40'ta yer alan Kira Giderleri satırındaki rakamlar ve her ürün/hizmete ait ayrıntılı kira giderinin dağıtımını vermektedir. Aynı işlem diğer faaliyet giderlerine uygulandığı zaman her ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı görülmektedir. Bu noktada harman kartın % 6,95 satış getirisi ile birinci sırada, diğer ürün/hizmetlerin tamamının %4,82 ile onu takip ettiği görülmektedir.

Tablo 41: Tarım Bankacılığı Kredi Kullanırma Faaliyeti (T3) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Harman Kart	Mazot-Gübre Kart	Tarımsal Kredi
		(140x16x1,50)	(160x14x1,60)	(140x16x1,50)	(120x16x1,50)
Satışlar	13.184,000	3.360,000	3.584,000	3.360,000	2.880,000
Satılan Hizmet M	8.640,000	2.240,000	2.240,000	2.240,000	1.920,000
Katkı Payı	4.544,000	1.120,000	1.344,000	1.120,000	960,000
Katkı Payı Oranı	% 34,46	% 33,33	% 37,5	% 33,33	% 33,33
Faaliyet Giderleri	2.771,050	692,763	791,729	692,763	593,796
Kira Giderleri	960,000	240,000	274,286	240,000	205,714
Sigorta Giderleri	57,600	14,400	16,457	14,400	12,343
Isıtma Ay. T.Gid	347,200	86,800	99,200	86,800	74,400
Amortisman Gid	401,250	100,313	114,643	100,313	85,982
Bak-On Giderleri	60,000	15,000	17,143	15,000	12,857
Haberleşme Gid.	720,000	180,000	205,714	180,000	154,286
Kağıt Kırtasiye G	112,500	28,125	32,143	28,125	24,107
Ulaşım Gideri	112,500	28,125	32,143	28,125	24,107
Faaliyet Kâr/Zar	1.772,950	427,237	552,271	427,237	366,204
Satışlardan Getiri	% 13,44	% 12,71	% 15,40	% 12,71	%12,71

Tarım bankacılığı kredi kullandırma faaliyetinin (T3) ürün/hizmet birim maliyetlerinin, beklenen kâr oranlarının, katkı paylarının tarım bankacılığı bankada müşteri ile görüşme faaliyeti (T1) ile aynı olduğu tespit edilmiştir. Tarım bankacılığı kredi kullandırma faaliyeti (T3) ürün/hizmet faaliyetlerinin maliyet etkeni toplamının 560 adet olmasından hareketle kira gideri dağıtım katsayısının (960,000TL/560adet) 1,71 TL/adet olarak hesaplandığı görülmektedir. Elde edilen bu dağıtım katsayısı maliyet etkenini oluşturan ek hesap için 140 adet, harman kart için 160 adet, mazot-gübre kart için 140 adet, tarımsal kredi için 120 adetle çarpıldığı zaman Tablo 41'de yer alan Kira Giderleri satırındaki rakamlar ve her ürün/hizmete ait ayrıntılı kira giderinin dağıtımını elde

edilmektedir. Aynı işlem diğer faaliyet giderlerine de uygulandığı zaman her ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı görülmektedir. İlgili dağıtımların hepsi gerçekleştirildikten sonra bu faaliyette de (T3) harman kartın % 15,40 satış getirisi ile birinci sırada, diğer ürün/hizmetlerin tamamının % 12,71 ile ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 39 Tarım bankacılığı bankada müşteri ile görüşme (T1), Tablo 40 tarım bankacılığı müşteri ziyaretleri (T2), Tablo 41 tarım bankacılığı kredi kullandırma işlemleri (T3) incelendiği zaman, faaliyetler için ayrı ayrı yıllık faaliyet kâr/zararı ve satışlardan getirileri görülmektedir. Bu tablolardaki bilgiler yardımıyla tarım bankacılığının bir yıl içindeki tüm faaliyetlerinin toplamı Tablo 42’de yer almaktadır.

Tablo 42: Tarım Bankacılığı Açısından Müşteri Kârlılığı Esasına Göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Harman Kart	Mazot-Gübre Kart	Tarımsal Kredi
		(700x16x1,50)	(800x14x1,60)	(700x16x1,50)	(1.200x16x1,50)
Satışlar	80.320,000	16.800,000	17.920,000	16.800,000	28.800,000
Satılan Hizmet M	52.800,000	11.200,000	11.200,000	11.200,000	19.200,000
Katkı Payı	27.520,000	5.600,000	6.720,000	5.600,000	9.600,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	<i>% 34,26</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 37,5</i>	<i>% 33,33</i>	<i>% 33,33</i>
Faaliyet Giderleri	17.100,640	3.483,750	4.179,679	3.483,750	5.902,071
Kira Giderleri	9.600,000	1.950,607	2.172,909	1.950,607	3.525,876
Sigorta Giderleri	192,000	40,008	52,972	40,008	59,012
Isıtma Ay. T.Gid	992,000	213,486	247,699	213,486	317,330
Amortisman Gid	1.605,000	332,006	425,409	332,006	515,580
Bak-On Giderleri	240,000	50,709	56,204	50,709	82,379
Haberleşme Gid.	1.800,000	388,512	480,087	388,512	542,889
Kağıt Kırtasiye G	375,000	79,469	94,200	79,469	121,861
Ulaşım Gideri	2.245,000	428,953	650,200	428,953	737,145
Faaliyet Kâr/Zar	10.419,360	2.116,250	2.540,321	2.116,250	3.697,929
<i>Satışlardan Getiri</i>	<i>% 12,97</i>	<i>% 12,59</i>	<i>% 14,17</i>	<i>% 12,59</i>	<i>% 12,84</i>

Tablo 42’de tüm faaliyetler göz önüne alındığı zaman, toplamda harman kartın %14,17 satış getirisi ile birinci sırada, tarımsal kredinin %12,84 satış getirisi ile ikinci sırada, ek hesap ve mazot-gübre kartın %12,59 satış getirisi ile üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Tarım bankacılığı gider merkezinin bütün faaliyetlerinde (T1, T2, T3) satış getirisi açısından birinci sırada olan harman kart ürün/hizmeti haricindeki bütün ürün/hizmetlerle ilgili müşterilere daha fazla bilgi verilerek/yönlendirilerek ve bu

ürün/hizmetler tanıtılarak faaliyetlerden daha fazla kâr elde edilmesi sağlanabilir, böylece bu faaliyetlerin kâra olan etkisi artırılabilir.

III.2.8.4. Bireysel Bankacılık Maliyetlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Bireysel bankacılık gider merkezinin faaliyetlerinin (B1, B2, B3) tamamında; ek hesap ve bireysel kredi birim maliyetinin 15 TL olduğu, kredi kartı ve bireysel emeklilik birim maliyetinin 16 TL olduğu; ek hesap ve kredi kartının beklenen kârının %50, bireysel emeklilik ve bireysel kredinin beklenen kârının % 60; bununla beraber bireysel emeklilik ve bireysel kredi katkı payı oranının % 37,50, ek hesap ve kredi kartı katkı payı oranının ise %33,33 ile aynı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 43: Bireysel Bankacılık Bankada Müşteri ile Görüşme Faaliyeti (B1) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Kredi Kartı	Bireysel Emeklilik	Bireysel Kredi
	68.955,000	(750x15x1,50)	(840x16x1,50)	(600x16x1,60)	(690x15x1,60)
Satışlar	16.875,000	16.875,000	20.160,000	15.360,000	16.560,000
Satılan Hizmet M.	44.640,000	11.250,000	13.440,000	9.600,000	10.350,000
Katkı Payı	24.315,000	5.625,000	6.720,000	5.760,000	6.210,000
Katkı Payı Oranı	% 35,26	% 33,33	% 33,33	% 37,50	% 37,50
Faaliyet Giderleri	13.118,250	3.416,211	3.826,156	2.732,969	3.142,914
Kira Giderleri	10.080,000	2.625,000	2.940,000	2.100,000	2.415,000
Sigorta Giderleri	86,400	22,500	25,200	18,000	20,700
Isıtma Ay. T.Gid	669,600	174,375	195,300	139,500	160,425
Amortisman Gid	722,250	188,086	210,656	150,469	173,039
Bak-On Giderleri	144,000	37,500	42,000	30,000	34,500
Haberleşme Gid.	630,000	164,063	183,750	131,250	150,938
Kağıt Kırtasiye G	112,500	29,297	32,813	23,438	26,953
Ulaşım Gideri	673,500	175,391	196,438	140,313	161,359
Faaliyet Kâr/Zar	11.196,750	2.208,789	2.893,844	3.027,031	3.067,086
Satışlardan Getiri	% 16,23	% 13,08	% 14,35	% 19,70	% 18,52

Bireysel bankacılık bankada müşteri ile görüşme faaliyeti (B1) ürün/hizmet faaliyetlerinin maliyet etkeni toplamının 2.520 adet olmasından hareketle kira gideri dağıtım katsayısı (10.080,000TL/2.520adet) 3,5 TL/adet olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu dağıtım katsayısı maliyet etkenini oluşturan ek hesap için 750 adet, kredi kartı için 840 adet, bireysel emeklilik için 600 adet, bireysel kredi için 690 adetle çarpıldığında Tablo 43'de yer alan Kira Giderleri satırındaki rakamlar ve her ürün/hizmete ait ayrıntılı kira giderinin dağıtımını elde edilmektedir. Aynı işlemi sigorta giderleri, ısıtma aydınlatma ve

temizlik giderleri, amortisman giderleri, bakım-onarım giderleri, haberleşme giderleri, kağıt kırtasiye giderleri ve ulaşım giderlerine de uygulandığı zaman her ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı görülmektedir. İlgili dağıtımların hepsi gerçekleştirildikten sonra faaliyet kâr/zararı bulunmuştur. Bu bağlamda ürün/hizmetlerin satışlarının getirisi hesaplandığında bireysel emekliliğin % 19,90 ile birinci sırada, bireysel kredinin % 18,52 ile ikinci sırada, kredi kartının % 14,35 ile üçüncü sırada ve ek hesabın % 13,08 ile dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Bireysel emeklilik ürün/hizmeti hem katkı payı oranına göre hem de satış getirisine göre birinci sırada yer almaktadır.

Tablo 44: Bireysel Bankacılık Müşteri Ziyaretleri Faaliyeti (B2) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Kredi Kartı	Bireysel Emeklilik	Bireysel Kredi
	25.065,000	(250x15x1,50)	(420x16x1,50)	(150x16x1,60)	(230x15x1,60)
Satışlar		5.625,000	10.080,000	3.840,000	5.520,000
Satılan Hizmet M.	16.320,000	3.750,000	6.720,000	2.400,000	3.450,000
Katkı Payı	8.745,000	1.875,000	3.360,000	1.440,000	2.070,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	% 34,88	% 33,33	% 33,33	% 37,5	% 37,5
Faaliyet Giderleri	6.175,500	1.470,357	2.470,200	882,214	1.352,729
Kira Giderleri	2.880,000	685,714	1.152,000	411,429	630,857
Sigorta Giderleri	115,200	27,429	46,080	16,457	25,234
Isıtma Ay. T.Gid	520,800	124,000	208,320	74,400	114,080
Amortisman Gid	481,500	114,643	192,600	68,786	105,471
Bak-On Giderleri	36,000	8,571	14,400	5,143	7,886
Haberleşme Gid.	720,000	171,429	288,000	102,857	157,714
Kağıt Kırtasiye G	75,000	17,857	30,000	10,714	16,429
Ulaşım Gideri	1.347,000	320,714	538,800	192,429	295,057
Faaliyet Kâr/Zar	2.569,500	404,643	889,800	557,786	717,271
<i>Satışlardan Getiri</i>	% 10,25	% 7,19	% 8,82	% 14,52	% 12,99

Bireysel bankacılık müşteri ziyaretleri faaliyeti (B2) ürün/hizmet faaliyetlerinin maliyet etkeni toplamının 1.050 adet olmasından hareketle, kira gideri dağıtım katsayısı (2.880,000TL/1.050adet) 2,74 TL/adet olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu dağıtım katsayısı maliyet etkenini oluşturan ek hesap için 250 adet, kredi kartı için 420 adet, bireysel emeklilik için 150 adet, bireysel kredi için 230 adetle çarpıldığında Tablo 44'de yer alan Kira Giderleri satırındaki rakamlar ve her ürün/hizmete ait ayrıntılı kira gideri dağıtımı elde edilmektedir. Aynı işlem diğer faaliyet giderlerine de uygulandığı zaman her ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı görülmektedir. İlgili dağıtımların

hepsi gerçekleştirildikten sonra ürün/hizmetlerin satışlardan getiri oranına göre bireysel emekliliğin % 14,52 ile birinci sırada, bireysel kredinin % 12,99 ile ikinci sırada, kredi kartının % 8,82 ile üçüncü sırada ve ek hesabın % 7,19 ile dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 45: Bireysel Bankacılık Kredi Kullanırma Faaliyeti (B3) Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Kredi Kartı	Bireysel Emeklilik	Bireysel Kredi
	20.905,000	(250x15x1,50)	(140x16x1,50)	(250x16x1,60)	(230x15x1,60)
Satışlar	20.905,000	5.625,000	3.360,000	6.400,000	5.520,000
Satılan Hizmet M.	13.440,000	3.750,000	2.240,000	4.000,000	3.450,000
Katkı Payı	7.465,000	1.875,000	1.120,000	2.400,000	2.070,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	% 35,70	% 33,33	% 33,33	% 37,50	% 37,50
Faaliyet Giderleri	3.147,250	904,382	506,454	904,382	832,032
Kira Giderleri	1.440,000	413,793	231,724	413,793	380,690
Sigorta Giderleri	86,400	24,828	13,903	24,828	22,841
Isıtma Ay. T.Gid	297,600	85,517	47,890	85,517	78,676
Amortisman Gid	401,250	115,302	64,569	115,302	106,078
Bak-On Giderleri	60,000	17,241	9,655	17,241	15,862
Haberleşme Gid.	450,000	129,310	72,414	129,310	118,966
Kağıt Kırtasiye G	187,500	53,879	30,172	53,879	49,569
Ulaşım Gideri	224,500	64,511	36,126	64,511	59,351
Faaliyet Kâr/Zar	4.317,750	970,618	613,546	1.495,618	1.237,968
<i>Satışlardan Getiri</i>	% 20,65	% 17,25	% 18,26	% 23,36	% 22,42

Bireysel bankacılık kredi kullanım faaliyeti (B3) ürün/hizmet faaliyetlerinin maliyet etkeni toplamının 870 adet olmasından hareketle, kira gideri dağıtım katsayısının (1.440,000TL/870adet) 1,65 TL/adet olarak hesaplandığı görülmektedir. Elde edilen bu dağıtım katsayısı maliyet etkenini oluşturan ek hesap için 250 adet, kredi kartı için 140 adet, bireysel emeklilik hizmeti için 250 adet, bireysel kredi için 230 adetle çarpıldığında Tablo 45’de yer alan Kira Giderleri satırındaki rakamlar ve her ürün/hizmete ait ayrıntılı kira gideri dağıtımını elde edilmektedir. Aynı işlem diğer faaliyet giderlerine de uyguladığı zaman, her ürün/hizmete düşen giderlerin ayrıntılı olarak dağıtıldığı görülmektedir. İlgili dağıtımların hepsi gerçekleştirildikten sonra ürün hizmetlerin satışlardan getiri oranına göre, bireysel emekliliğin % 23,36 ile birinci sırada, bireysel kredinin % 22,42 ile ikinci sırada, kredi kartının % 18,26 ile üçüncü sırada ve ek hesabın % 17,25 ile dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 43 bireysel bankacılık bankada müşteri ile görüşme (B1), Tablo 44 müşteri ziyaretleri (B2) ve Tablo 45 kredi kullandırma (B3) faaliyetleri incelendiği zaman, faaliyetler için ayrı ayrı yıllık faaliyet kâr/zararı ve satışlardan getirileri görülmektedir. Bu tablolardaki bilgiler yardımıyla bireysel bankacılığın bir yıl içindeki tüm faaliyetlerinin toplamı Tablo 46’da yer almaktadır.

Tablo 46: Bireysel Bankacılık Açısından Müşteri Kârlılığı Esasına Göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Ek Hesap	Kredi Kartı	Bireysel Emeklilik	Bireysel Kredi
	114.925,000	(1.250x15x1,50)	(1.400x16x1,50)	(1.000x16x1,60)	(1.150x15x1,60)
Satışlar		28.125,000	33.600,000	25.600,000	27.600,000
Satılan Hizmet M.	74.400,000	18.750,000	22.400,000	16.000,000	17.250,000
Katkı Payı	40.525,000	9.375,000	11.200,000	9.600,000	10.350,000
<i>Katkı Payı Oranı</i>	% 35,26	% 33,33	% 33,33	% 37,50	%37,50
Faaliyet Giderleri	22.441,000	5.844,010	6.545,292	4.675,208	5.376,490
Kira Giderleri	14.400,000	3.750,000	4.200,000	3.000,000	3.450,000
Sigorta Giderleri	288,000	75,000	84,000	60,000	69,000
Isıtma Ay. T.Gid	1.488,000	387,500	434,000	310,000	356,500
Amortisman Gid	1.605,000	417,969	468,125	334,375	384,531
Bak-On Giderleri	240,000	62,500	70,000	50,000	57,500
Haberleşme Gid.	1.800,000	468,750	525,000	375,000	431,250
Kağıt Kırtasiye G	375,000	97,656	109,375	78,125	89,844
Ulaşım Gideri	2.245,000	584,635	654,792	467,708	537,865
Faaliyet Kâr/Zar	18.084,000	3.530,990	4.654,708	4.924,792	4.973,510
<i>Satışlardan Getiri</i>	% 15,73	% 12,55	% 13,85	% 19,23	% 18,01

Bireysel bankacılık gider merkezinin bütün faaliyetlerinde (B1, B2, B3) satış getirisi açısından ürün/hizmet sıralamasının değişmediği, Tablo 46 ile aynı olduğu görülmektedir. Tablo 46’da tüm faaliyetler göz önünde alındığında toplamda bireysel emekliliğin % 19,23 satış getirisi ile birinci sırada, bireysel kredinin % 18,01 satış getirisi ile ikinci sırada ve ek hesabın % 12, 55 ile dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

III.2.9. Gider Merkezleri Müşteri Kârlılığı Esasına göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu

Kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı ve bireysel bankacılık gider merkezleri müşteri kârlılığı esasına göre düzenlenmiş gelir tabloları (Tablo 34, Tablo 38, Tablo 42, Tablo 46) baz alınarak, Tablo 47 oluşturulmuştur.

Tablo 47: Gider Merkezleri Müşteri Kârlılığı Esasına Göre Düzenlenmiş Gelir Tablosu

Müşteri Kârlılığı	TOPLAM	Kobi Bankacılığı	İşletme Bankacılığı	Tarım Bankacılığı	Bireysel Bankacılık
Satışlar	335.405,000	70.080,000	70.080,000	80.320,000	114.925,000
Satılan Hizmet M	219.000,000	45.900,000	45.900,000	52.800,000	74.400,000
Katkı Payı	116.405,000	24.180,000	24.180,000	27.520,000	40.525,000
<i>Katkı Oranı</i>	<i>%34,70</i>	<i>% 34,50</i>	<i>% 34,50</i>	<i>% 34,26</i>	<i>%35,26</i>
Faaliyet Giderleri	77.659,640	21.755,000	16.363,000	17.100,640	22.441,000
Kira Gideri	43.200,000	12.000,000	7.200,000	9.600,000	14.400,000
Sigorta Gideri	864,000	240,000	144,000	192,000	288,000
Isıtma Ay. T. Giderleri	4.464,000	1.240,000	744,000	992,000	1.488,000
Amortisman Gideri	8.025,000	2.407,500	2.407,500	1.605,000	1.605,000
Bak-Onarım Gideri	1.200,000	360,000	360,000	240,000	240,000
Haberleşme Gideri	9.000,000	2.700,000	2.700,000	1.800,000	1.800,000
Kağıt Kırtasiye Gideri	1.875,000	562,500	562,500	375,000	375,000
Ulaşım Gideri	8.980,000	2.245,000	2.245,000	2.245,000	2.245,000
Faaliyet Kâr/Zar	38.745,360	2.425,000	7.817,000	10.419,360	18.084,000
<i>Satışlardan Getiri</i>	<i>%11,55</i>	<i>% 3,46</i>	<i>% 11,15</i>	<i>% 12,97</i>	<i>% 15,73</i>

Tablo 47’de uygulama yapılan banka şubesinin hem katkı payı oranı hem de satışlardan getiri oranına göre en kârlı gider merkezinin bireysel bankacılık gider merkezi olduğu görülmektedir. Bununla beraber uygulama yapılan banka özellikle 2005 yılından itibaren Türkiye’de kobi bankacılığı faaliyetine daha fazla önem verdiğini beyan etmesine rağmen, kobi bankacılığı satışlardan getiri oranı gider merkezleri arasında en düşük getiriye sahip gider merkezi olmuştur. Kobi bankacılığı gider merkezinin faaliyetleri incelendiğinde, kredi kullandırma faaliyetinin (K3) bütün ürün/hizmetlerinin satışlardan getirisinin zararda olması, müşteri ziyaretleri (K2) ve bankada müşteri ile görüşme (K1) faaliyetlerinin satışlardan getiri oranını azaltıcı etki yaptığı görülmektedir. Bu bağlamda bankanın hedef ve amacından uzaklaşarak bireysel bankacılık faaliyetine yoğunlaştığı tespit edilmiştir. İlgili banka çalışanlarının müşteri görüşmeleri ve müşteri ziyaretleri faaliyetlerine yoğunlaştıkları kadar aynı oranda kredi kullandırma faaliyeti sırasında gerçekleştirilen görüşmelere de önem vererek, gerekirse bu konuda banka personeline eğitimler verilerek, banka personelinin bu faaliyete daha fazla yoğunlaşması sağlanabilir.

SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin son derece hızlı bir şekilde geliştiği ve yenilendiği günümüzde müşteriler giderek daha güçlü ve daha söz sahibi bir konuma gelmişlerdir. İşletmelerin müşterilerin bu güçlü konumunu göz ardı etmemesi, süreklilik sağlamaları ve kârlılıkları açısından hayati bir öneme sahiptir. Global rekabet ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler üretim sistemlerinin ve tekniklerinin değişmesine neden olmaktadır. Üretim sistemlerinin ve tekniklerinin değişmesi ile birlikte, maliyet muhasebesinin fonksiyonu da değişmektedir. Maliyet muhasebesi ile birlikte maliyet yönetimi kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Maliyet yönetimi, firmanın önemli faaliyetlerinin maliyetini ölçmeye, katma değeri olmayan maliyetleri belirlemeye ve firma performansını arttıracak yeni aktiviteler tespit etmeye çalışmaktadır. Geçmişten günümüze dünyada yaşanan değişim hem pazarlama biliminde hem de muhasebe biliminde yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasının nedenlerinden biri rekabette yaşanan artıştır. Rekabet, müşterilere sunulan ürünlerin çeşitliliğinden ürünlerin maliyetine kadar her konuda işletmelerin birbiriyle yarışmasına neden olmaktadır. Modern maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamalarındaki gelişmelerin takibi, işletmenin rekabet ve daha uzun yaşama gücünün sürekli kalması için gereklidir. İşletme yöneticileri karar alma faaliyetlerinde kullanacakları stratejik bilgi gereksinimini, bu gelişmeleri takip ederek ve yeni tekniklere adapte olarak daha doğru bir şekilde sağlamaktadır.

Son yıllarda büyük işletmeler rekabetin artmasıyla beraber müşterilerine verdikleri hizmetleri daha iyi bir duruma getirmeye çalışmaktadır. Müşteri maliyetleri ve müşteri kârlılığının öneminin farkına varan işletmeler, müşterilerin memnuniyetinin yanında, müşterilerinin işletmeyi ne kadar memnun ettiğinin de oldukça önemli olduğunu

anlamışlardır. Bunun farkında olan işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamak için ürün kârlılığı kadar müşterilerin kârlılığını da dikkate alarak işletme kârına olan katkısını belirleyici çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

İşletmelerin faaliyetlerinden yararlanan müşteriler aynı değildir. Her müşteri istediği ve aldığı farklı ürün/hizmet için farklı maliyetlere neden olmakta ve işletme kârını da farklı oranda etkilemektedir. Müşterilerin işletmeye olan katkısını belirlemek için müşteri kârlılık analizi kullanılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda müşteri kârlılık analizi, işletme yönetiminin stratejik kararlar almada, ileriye dönük planlar yapmada ilgi duyduğu bir bilgi kaynağı olmuştur.

Gün geçtikçe popüler hale gelen müşteri kârlılık analizi müşteri maliyetlerinin doğru hesaplanmasında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle müşteri maliyetlerinin doğru olarak hesaplanması, analizin doğruluğu açısından oldukça önemli olmaktadır. Maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri, işletme yönetiminin bilgi ihtiyaçlarını zamanında ve doğru bir şekilde karşılayabildikleri ölçüde yararlı olacaktır. Bu nedenle işletmeler ve kullandıkları maliyet muhasebesi sistemleri, işletme çevresindeki değişimlere ayak uydurarak güncel ve sürekli veri sağlayabilmelidir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle gerçekleştirilen müşteri kârlılık analizi, firmanın stratejik kararları açısından, faaliyetler ve maliyetler hakkında daha doğru maliyet bilgileri sağlamaktadır. Finansal hizmet sektöründe ekonomik ve çevresel faktörlerin değişmesiyle birlikte rekabet gittikçe artmaktadır. Artan rekabet ve kârların azalması ile ticari bir bankanın rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi, piyasa talebine uygun ürün ve hizmetleri uygun zamanda, uygun bir dağıtım kanalı ve uygun bir fiyatla sunabilmesi ile mümkün olacaktır.

Bankalarda sunulan hizmetler çok çeşitli olduğundan her birinin maliyetini belirlemek, fiyatlandırma ve kârlılık açısından önemlidir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle gerçekleştirilen müşteri kârlılık analizi, banka yöneticilerine rekabet koşulları da göz önüne alındığında sundukları ürün ve hizmetlerin daha uygun fiyatlandırılmasında, kârlılıklarının daha doğru hesaplanabilmesinde ve daha verimli pazarlama stratejileri geliştirilmesinde yardımcı olacaktır. Ayrıca her bir faaliyetin maliyetini hesaplamak, bankanın endirekt maliyetlerinin düşürülmesi için de strateji belirlenmesini sağlayacaktır.

Bu çalışmada, Karaman ilinde faaliyet gösteren özel sermayeli bir banka şubesinde faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle müşteri kârlılık analizi yönteminin uygulanabilirliği araştırılmıştır. Bankanın büyük, faaliyetlerinin ve departmanlarının fazla olması nedeniyle, uygulama bankanın tamamında değil, sadece kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı ve bireysel bankacılık gider merkezlerinde gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle bankalar gibi kayıtların, kayıt dışı olmadığı bir sektörde bile çalışmanın yapılabilmesi için gerekli olan verilerin temin edilmesinde zorluklar yaşanabilmektedir. Şubedeki ortaya çıkan faaliyetler ile ilgili, önceden yapılmış bir çalışma ya da herhangi bir kayıt bulunmadığından, faaliyetlerin tespiti bankada 4 ay boyunca yapılan gözlem ve incelemeler sonucu elde edilmiştir. Uygulama çalışması yapılan şubede, muhasebe kayıtları tutulmamaktadır. Tüm şubelerin muhasebe kayıtları genel müdürlükte bulunan muhasebe departmanlarında tutulmakta ve genel müdürlükte görev alan yöneticilerin aldığı kararlar doğrultusunda ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması yapılmaktadır. Maliyetlerin çoğunluğu, genel müdürlük tarafından sabit olarak dağıtılmakta ve maliyetlerin dağıtımında birkaç maliyet etkeni kullanılmaktadır. Bunun sonucunda hatalı maliyetler ortaya çıkabilmekte ve bankalar hangi ürünlerinin kârlı ya da zararlı olduğunu, hangi faaliyetlere ağırlık verilmesi gerektiğini görememektedirler. Faaliyet tabanlı maliyetleme

sistemiyle gerçekleştirilen müşteri kârlılık analizi ile banka şubesinde bulunan gider merkezlerinin ve bu merkezlerde hizmetlerin faaliyetleri hangi seviyede tükettiklerinin tespiti mümkün olmuştur.

Uygulama çalışmasının ilk aşamasında, şubede ortaya çıkan endirekt giderlerin belirlenen hizmet üretim gider merkezlerine dağıtımı yapılarak gider merkezlerinin maliyetleri hesaplanmıştır.

Daha sonra hizmet üretim gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetler tespit edilmiştir. Faaliyetlerin çeşitliliği nedeniyle aynı özelliği taşıyan faaliyetler gruplandırılarak ilk aşamada bulunan gider merkezlerinin maliyetleri, faaliyetlere dağıtılmış ve faaliyetlerin maliyetleri tespit edilmiştir.

Sonraki aşamada bankada yer alan gider merkezlerinden sadece kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı ve bireysel bankacılık gider merkezlerinin ürün/hizmetler bazında müşteri kârlılığına göre düzenlenmiş gelir tabloları hazırlanmıştır.

Çalışma sonucunda kobi bankacılığı gider merkezinde tüm faaliyetler göz önünde bulundurulduğunda bankada çalışan personelin bütün ürün/hizmetler ile ilgili müşterilere daha fazla bilgi vererek/yönlendirerek/tanıtarak, bu faaliyetten de getiri sağlamasına yol açabilir. Kobi bankacılığı göz önünde bulundurulduğu zaman banka çalışanlarının müşteri görüşmeleri ve müşteri ziyaretleri faaliyetlerine yoğunlaştıkları kadar, aynı oranda kredi kullandırma faaliyeti sırasındaki görüşmelere de önem vermeleri sağlanabilir. Kobi bankacılığı gider merkezinde yer alan teminat mektubu ürün/hizmetinin maliyeti düşük olmasına rağmen müşteriler tarafından fazla tercih edilmediği için düşük getiri sağladığı görülmüştür. Fakat banka şubesinde teminat mektubu ürün/hizmeti zarar etse dahi banka imajı gereği teminat mektubunu ürün/hizmetler arasından çıkarmamalıdır.

İşletme bankacılığı gider merkezinde de teminat mektubu ürün/hizmetinin getirisinin diğer ürü/hizmetlere göre en düşük olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda rotatif kredi de en düşük satış getirisi sağlayan ikinci ürün hizmet olarak görülmektedir. Rotatif kredinin faiz oranlarına belli bir sınırlama getirilmesinin, satışların tüm faaliyetler bazında olumlu bir artış göstermesini sağlayacağı ve getirisini artırıcı bir etkiye sahip olacağı görülmektedir.

Bu çalışmada çıkarılacak sonuçlardan biri de; tarım bankacılığı gider merkezinde yer alan mazot-gübre kart ve ek hesap ürün/hizmetlerinin bankanın daimi müşterilerine düşük maliyet üzerinden pazarlanması bu ürün/hizmetler hakkında daha fazla bilgi verilmesi, getiri oranlarını arttırmalarına yol açabilir. Bireysel bankacılık gider merkezinde ise, ek hesabın en az kâr sağlayan ürün/hizmet olduğu görülmektedir. Personelin müşteri ziyareti ya da bankada müşteri ile görüşme sırasında bankanın herhangi bir ürününü satın alan müşterilere kredi kartının maliyetinin daha düşük olacağı mesajını vermesi veya müşterilerin otomatik ödeme talimatı vermeleri halinde elde edecekleri bir takım avantajların mesajı verilirse kısaca bu ürün/hizmet daha iyi tanıtılırsa kâra olan etkisi artacaktır.

Banka şubesi bazı ürünlerini yeteri kadar tanıtmadığı için bu ürünler faaliyetler bazında genellikle katma değeri en düşük ürünler olarak görülmektedir. Genel müdürlük, reklam ve promosyon gibi faaliyetlere ağırlık vererek, gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin personeline daha fazla eğitim vererek, personelin müşterilerle görüşme sırasında ürünlerin içeriğinden daha fazla bahsetmelerini sağlayarak, müşteri kârlılığının daha üst seviyelere çıkmasını gerçekleştirebilir. Bankada gözlemlenen durum gelen müşterilere sadece talep ettikleri bir ürün/hizmet sunulmakta iken, müşterilere satın aldıkları ürün/hizmetlerin yanında diğer ürün/hizmetlerin maliyetinin daha düşük olacağı gibi bir avantaj sağlanırsa,

müşteriler diğer tanıtılan ürün/hizmeti de satın almayı düşünebilir veya isteyebilirler. Bu şekilde yine müşteri kârlılığına katkı sağlanmış olabilir.

Çalışmadan çıkarılacak diğer bir sonuçta; kümülatif kârlılık eğrisi göz önünde bulundurulduğu zaman %20'lik ürün/hizmet grubu içinde şirket kartı, harman kart ve bireysel emeklilik ürün/hizmetlerinin yer aldığı görülmüştür. Ancak sonraki %80'lik ürün/hizmet grubu kârı azaltmakta ve işletmenin normal kârını geriletmektedir.

Bu çalışmada son olarak ürün/hizmet bazında hangi faaliyetin ne kadar getiri sağladığı görülmekte, banka çalışanlarının hangi ürün/hizmete faaliyetler bazında yoğunlaşacakları ve aynı zamanda banka yöneticilerinin nasıl bir strateji izleyeceklerine de yol göstermektedir. Böylelikle maliyetlerin azaltılabilmesi için hangi faaliyetlerin azaltılacağı ya da arttırılabileceği konusunda banka yönetimine önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında banka yönetimi sunulan ürün/hizmetlerin maliyetlerinin düşürülebilmesi için daha farklı alternatifler kullanabilir. Ancak faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle gerçekleştirilen müşteri kârlılık analizi yönteminin bankacılık sektöründe uygulanabilmesi için bankaların birtakım çalışmalar yapması gerekmektedir. Öncelikle bu konuda çalışacak özel bir ekip kurulmalıdır. Bu ekibin sadece muhasebe departmanından seçilmiş olması yeterli değildir. Çünkü faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle gerçekleştirilen müşteri kârlılık analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan bilgilerin tümü, bankada bulunan tüm departmanları ilgilendirmekte ve tüm departmanların vereceği bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla yönetimde dahil olmak üzere tüm departmandan seçilmiş olan personelin yer aldığı bir ekip oluşturularak ortak bir çalışmanın yapılması gerekmektedir. Tüm bu çalışmalar, zaman alıcı ve maliyetli bir süreç ile mümkün olacaktır. Ancak bankalara sağlayacağı faydalar göz önüne alındığında katlanılabilir bir maliyet olacaktır.

Daha önce faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle müşteri kârlılık analizinin bankacılık sektöründe uygulanması ile alakalı bu şekilde bir çalışmanın yapılmadığı sadece müşteri kârlılık analizinin anket yoluyla ölçüldüğü çalışmalar görülmektedir. Bu çalışma genel müdürlük tarafından şubelere yapılarak hangi şubenin hangi ürün/hizmetler bazında getirisinin yüksek ve düşük olduğunun tespitinde kullanılabilir. Bu bağlamda genel müdürlük elde edilen verilere göre şubelerini karşılaştırabilir. Aynı zamanda bu çalışma birden fazla bankaya uygulanarak, faaliyetlerin ürün/hizmet bazında getirileri karşılaştırarak, bankalar arasında analiz yapılması sağlanabilir. Bu anlamda yapılan bu çalışma, gelecekte yapılabilecek diğer çalışmalara ışık tutabilir ve bu alanda daha kapsamlı çalışmaların yapılmasına temel oluşturabilir.

KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (1992). *100 Soruda Türkiye' de Bankacılık*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Akgün, M. (2004). Bağımsız Denetim Firmalarında Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi. *Muhasebe Ve Denetime Bakış Dergisi* , 29-45.
- Alkinoğlu, L. (2000). Parasal İstikrarı Sağlamada Merkez Bankasının Bağımsızlığı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 5 (1), 75-86.
- Altan, M. (2001). *Fonksiyonlar Ve İşlemler Açısından Bankacılık*. İstanbul: Beta Yay.
- Altınbay, A. (2006). Kaizen Maliyetleme Sistemi: Dinamik Bir Maliyet Yönetimi Sistemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* .103-121.
- Altuğ, O. (2000). *Banka İşlemleri Muhasebesi*. İSTANBUL: Türkmen Yay.
- Atağan, G. (2013). Müşteri Karlılığının Hesaplanmasında Müşteri Karlılık Matrisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 11 (1), 250-270.
- Atan, M. (2002). *Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ekonometri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aydemir, N. (2002). Dünden Bugüne Bankacılık. *YDK Dergisi* (3), 5-6.
- Babuşcu, S. (2001). *Temel Bankacılık*. İstanbul: Seminer Notları.
- Basık, F. (2012). *Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi*. İstanbul: Türkmen.
- BDDK. (2013). *Türk Bankacılık Sektörünün Genel Görünümü*. Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu, Mart.

BDDK. Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2006). T.C. Resmi Gazete, 26333, 1 Kasım 2006.

Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.

Beycan, M. (2007). *Bankalarda Performans Değerlemesi Ve Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Bolak, M. (2001). *Sermaye Piyasası Menkul Kıymetler Ve Portföy Analizi*. İstanbul: Beta.

Boyacıoğlu, M. (2003). Türk Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler Ve İyileştirici Öneriler. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 530-531.

Büyükşalvarcı, A. (2006). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Bankalarda Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi* (10), 160-180.

Can, A.V. (2004). *Hedef Maliyetleme Kuram Ve Uygulama*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

Canbaş, S. V. (2001). *Finansal Pazarlar Finansal Kurumlar Ve Sermaye Pazarı Analizleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ceylan, A. K. (2001). *Sermaye Piyasası Ve Menkul Değer Analizi*. Bursa : Ekin Yay.

Cokins, G. *Are All Of Your Customers Profitable To You?. A Sas White Paper*.

[www.sas.com. http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_3450.pdf](http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_3450.pdf) . Erişim Tarihi:

25.09.2013

Cooper, R. V. (1988). Measure Cost Right: Make The Right Decisions. *Harvard Business Reivew* .

Coşkun, A. (2002-2003). Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme. *Akademik Araştırmalar Dergisi*. 25-34.

Coşkun, M. (2010). *Para Ve Sermaye Piyasaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

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

Çalım, A.E. (2012). *Türk Bankacılık Sektöründe Karlılığı Belirleyen Faktörler*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Çolak, Ö. F. (1988). *Para Banka*. Ankara : İmge Kitabevi.

Demir, İ. (2009). *Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi: Bir Eğitim Kurumunda Uygulama*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Diril, M. (2006). Yönetim Muhasebesi Alanında Yeni Bir Yükseliş: Müşteri Karlılık Analizi. *Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) Dergisi*, 32-68. www.egegorus.com adresinden 18 08.2013 tarihinde alınmıştır.

Doğan, Z. (1997). Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sisteminin İşletmeler Açısından Önemi. *Yaklaşım Dergisi* , 200-232.

Doğan, Z. (2000). Maliyet Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım. *Möдав Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 97-136.

Duman, H. (2012). *Stratejik Yönetim Aracı Olarak Müşteri Muhasebesi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Dumanoglu, S. (2005). *Müşteri Kârlılık Analizi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Dursun, A. (2002). Maliyet Düşürmeye Yönelik Stratejik Bir Yaklaşım: Faaliyete Dayalı Yönetim. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*. 56-83.

<http://www.turmob.org.tr/web/ekutuphane/bakis/sayi7/index.htm>

Eker, M. (2002). Genel Üretim Giderlerinin Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetimine Göre Dağıtım ve Muhasebeleştirilmesinde 8 nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 243-292.

Epstein, M. (2000, March). Customer Profitability analysis. *Society Of Management Accountants Of Canada* , s. 3-33.

Erdem, E. (2010). *Para Banka Ve Finansal Sistem*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Erden, S. (2004). *Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri İlişkisi Ve Stratejik Maliyet Yönetimi*. İstanbul: Türkmen.

Erdoğan, N. (2002). *Dünya Ve Türkiye'de Finansal Krizler*. Ankara: Yaklaşım Yayınları.

Erdoğan, N. (1995). *Faaliyete Dayalı Maliyetleme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Erdoğan, N. S. (2010). *Maliyet Ve Yönetim Muhasebesi*. İstanbul: Beta.

Eroğlu, N. (2006). *Türk Bankacılık Sektörü Temel Sorunları Ve Çözümüne Yönelik Düzenlemeler*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Erol, H. (2006). *Dünya Ve Türkiye Bankacılık Sektörünün Gelişimi Ve Türkiye' De Kamu Bankalarının Yeniden Yapılandırılması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Foster, G., ve Gupta, M. and Sjoblom, L. (1996). Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions. *Journal of Cost Management* 10: 5-17.

Günel, M. (2007). *Para Banka Ve Finansal Sistem*. Ankara: Yeni Dönem.

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

Güney, A. (2009). *Banka İşlemleri*. İstanbul: Beta Basım.

Gürdal, K. (2007). *Maliyet Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Siyaset Yayınları.

Hacırüstemoğlu, R. (2000). *Maliyet Muhasebesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Hacırüstemoğlu, R., ve Şakrak, M. (2002). *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Yayınevi.

Hedili, H.A., Yeni, B., Gökent, G., Akar, İ. ve Eratalar, S. (2002). *Bankacılık Sektörünün Maliyetlerine İlişkin Politika Önerileri*. İstanbul: Tüsiad Yayınları.

Hilton, R., Maher, M., ve Selto, F. H. (2006). *Cost Management*. New York: Mc Grow-Hill/Irwin.

Horngren, C., Foster, T., Datar, G., & ve Srikant, M. (2000). *Cost Accounting A Managerial Emphasis*. USA: Prentice Hall International.

Işıklar, İ. (2009). *Finansal Ekonomi*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

İşcan, A. (2003). *Banka Kredilerinde Daralmanın Ekonomik Etkileri Ve Krizlerdeki Gelişimi*. TCMB Bankacılık Ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü. Uzmanlık yeterlilik tezi Ankara

- İşleyen, A. (1999). *Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulanması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kaplan, R., ve Narayanan, V. (2001). Measuring And Managing Customer Profitability. *Journal Of Cost Management* , 5-15.
- Karcıoğlu, R. (2002). *Stratejik Maliyet Yönetimi*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Kaygusuz, S. (2007). Faaliyet Tabanlı Maliyet-Hacim-Kar Analizi. *Muhasebe Finansman Dergisi* (33), 139-150.
- Kaygusuz, S., & Dokur, Ş. (2009). *Maliyet Muhasebesi*. Bursa: Dora Yay.
- Keyder, N. (2002). *Para Teori-Politika-Uygulama*. Ankara: Seçkin Yay.
- Koçyiğit Çil, S. (2006). *Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetimi ve Hastane Uygulaması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Northwest University.
- Kurulu, R. (2009). *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Bankacılık Sektöründe Uygulaması*. Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Mulhern, J. (1999). Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration and Research Directions. *Journal Of Interactive Marketing* , 13 (1), 25-40.
- Niraj, R., Gupta, M., & Narasimhan, C. (2001). Customer Profitability In A Supply Chain. *Journal Of Marketing* , 65 (3), 1-15.

Noone, B., & Griffin, P. (1997). Enhancing Yield Management With Customer Profitability Analysis. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management* , 48-60.

Odabaşı, Y. (2000). *Satışta Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Örnek, A.Ş., (2003). Bir Yönetim Tekniği Olarak Değer Mühendisliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 215-216.

www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2003sayi2PDF/ornek.pdf, Erişim Tarihi:10.01.2014.

Özcan, M. V. (2000). Bankacılıkta Yeni Bir Boyut: Katılım Bankacılığı. *Bereket Dergisi* , 3 (9), 1-16.

Özdemir, E., ve Kaygusuz, S. (2009). Müşteri Karlılık Analizi: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme İle Ölçümü Ve Pazarlama Kararlarında Kullanımı. *İş Güç Enerji İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 11 (3), 87-112.

Özgür, E. (2007). *Katılım Bankalarının Finansal Etkinliği ve Mevduat Bankaları İle Rekabet Edebilirliği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti Ve Ulaştırma Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış* , 651-682.

Özulucan, A. V. (2009). Katılım Bankacılığı İle Geleneksel Bankaların Bankacılık Hizmetleri Ve Muhasebe Uygulamaları Açısından Karşılaştırılması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 6 (11), 85-92.

Parasız, İ. (1994). *Para Banka Ve Finansal Piyasalar*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Pekdemir, R. (1998). *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Genel İmalat Maliyetleri*. İstanbul: Türmob Yayınları.

Pfeifer, E., Haskins, M., & Ve Conray, R. (2008). Customer Lifetime Value, Customer Profitability And The Treatment Of Acquisition Spending. *Journal Of Managerial Issues* , 16-23.

Pıtırak, S. (2009). *Aracı Kurumlarda Müşteri Tabanlı Karlılık Analizi Ve Uygulaması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Reeve, N. (1996). Project Model And Systems. Where is ABM Headed? *Journal Of Cost Management* , 5-17.

Saban, M. ve Erdoğan N. (2010). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*. İstanbul: Beta Yay.

Sak, G., Özatay,F. ve Öztürk, E. (1996). *Şirketler Kesiminin Finansman Sorunları ve Alternatif Finansman Kaynakları*. Tüsiad Yayınları.

Santori, P. ve Nagel, B. (2004). *Customer Profitability Analysis*. Charter Consulting. www.techsol.com.

[http://www.techsol.com/casestudies/charter/Customer Profitability Analysis.pdf](http://www.techsol.com/casestudies/charter/Customer_Profitability_Analysis.pdf).

Erişim Tarihi: 15.11.2013.

Savcı, M. (2010). *Maliyet Muhasebesine Giriş*. Trabzon: Murathan.

Savaş, O. (2007). Tam Zamanında Üretim Sisteminin Gerektirdiği Maliyet Muhasebesinin Temel Nitelikleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.203-218.

Savaş, O. (2007). Üretim Sistemleri ve Teknolojilerindeki Gelişmelerin ve Küreselleşmenin Geleneksel Maliyet Muhasebesine Etkileri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62-4.

Selvi, M. (2007). *İlişkisel Pazarlama Stratejiler Ve Teknikler*. Ankara: Detay.

Seyidoğlu, H. (2001). *Uluslararası İktisat*. İstanbul: Güzem.

Sezgin, M., ve Şendoğdu, A. (2008). *Günümüz Bankacılığında Banka Hizmetleri Pazarlaması*. İstanbul: Literatürk.

Smith, M. (2005). *Performance Measurement And Management: A Strategic Approach To Management Accounting*. London: Sage Publication.

Şahin, A. ve Demir, H.(2003). Bilgi işlem Teknolojilerindeki Gelişmelerin Lojistik Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Tedarik Zincirleri Yönelimli Teorik Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergi*. 3-39.

Şendoğdu, A.A.(2008). *Banka Muhasebesi*. Ankara: Nobel Yayınevi

Şimşek, Y. (2013). *Türk Bankacılık Sisteminde Bireysel Kredilerdeki Teminat Türlerinin Kredi Dönüşlerine Etkileri*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Takan, M. (2001). *Bankacılık Teori Uygulama Ve Yönetim*. Ankara: Nobel.

- Tanış, N. ve Tuan, A. (1993). Yönetim Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme. *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 45-78.
- TBB. (Mayıs 2005). *Bankalarımız 2004*. Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- TBB. (Mayıs 2006). *Bankalarımız 2005*. Türkiye Bankaları Birliği Yayınları.
- TBB. (Mayıs 2007). *Bankalarımız 2006*. Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- TBB. (Mayıs 2008). *Bankalarımız 2007*. Türkiye Bankalar Birliği.
- TBB. (Mayıs 2009). *Bankalarımız 2008*. Türkiye Bankaları Birliği Yayınları.
- TBB. (Mayıs 2010). *Bankalarımız 2009*. Türkiye Bankalar Birliği.
- TBB. (Mayıs 2011). *Bankalarımız 2010*. Türkiye Bankalar Birliği.
- TBB. (Mayıs 2012). *Bankalarımız 2011*. Türkiye Bankalar Birliği.
- TBB. (Mayıs 2013). *Bankalarımız 2012*. Türkiye Bankalar Birliği.
- Tecer, M. (1995). Bankacılık Sektöründe Ticaret Bankaları Ve Fon Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi* , 28 (1), 129.
- Tekinalp, Ü. (1998). *Banka Hukukunun Esasları*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Torlak, Ö., & Altunışık, R. (2009). *Pazarlama Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Türk, Z. (1999). Geleceğin Maliyetlerinin Kontrolünde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef ve Kaizen Maliyetleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 199-214.

Uludağ, İ. V. (2001). *Finansal Hizmet Ekonomisi Piyasalar-Kurumlar-Araçlar*. İstanbul: Beta yayınevi.

Uzkesici, N. (1994). *Modern Banka Yönetimi Ve Organizasyonu*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Van Raaij, E. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning* (23), 372-381.

Yalta, Y. (2011). *Finansal Piyasalar Ve Finansal Kurumlar*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi.

Yardımcıoğlu, M., ve Büyükşalvarcı, A. (2007). Bankacılık Sektörü Pratiğinde Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi. *Maliye Dergisi* , 142-159.

Yıldırım, O. (2006). *Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları ve Sektörde Yaşanan Mali Riskler*. www.wikitürk.net, <http://www.wikitürk.net/Madde/31825/turk-bankacilik-sektorunun-temel-sorunlari-ve-sektorde-yasanan-mali-riskler> Erişim Tarihi: 24.12.2013.

Yılmaz, M. ve Coşkun A. (2012). “Ortaöğretim Kurumlarında Öğrenci Birim Maliyetlerinin Hesaplanmasında Modern Bir Yöntem. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 277-290.

Yudkowsky, C. (1997). Activity Based Costing Tracks Business Behaviour. *Orlando Business Journal* , 35-48.

Yükçü, S. (1999). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*. İzmir: Cem Ofset.

Yükçü, S. (2007). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Yüksel, A., Yüksel, A., ve Yüksel, Ü. (2004). *Bankacılık Hukuku Ve İşletmesi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Yükselen, C. (2008). *Pazarlama İlkeler- Yönetim- Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zafer, M. R. (2003) *Bankacılık Sektöründe Faaliyetlere Dayalı Maliyetlendirme Sistemi*. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Sigortacılık Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu (2013). T.C. Resmi Gazete, 25983, 1 Kasım 2005.

EK1:Gider Merkezinde Gerçekleşen Faaliyetler Ve Faaliyetlerin Tanımı

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
KOBİ BANKACILIĞI	K1-Bankada Müşteriyile Görüşmeler	-Ek Hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetlerinin tanıtımı -Bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması -Bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri bilgilerinin tanımlanması
	K2-Müşteri Ziyaretleri	-Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetleriyle ilgili ziyaret planları oluşturma -Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetlerini kullanan mevcut müşteri ziyaretleri - Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetleri için yeni müşteri edinme -Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün ve hizmetlerinin tanıtımı
	K3-Kredi Kullandırma İşlemleri	-Müşterilere kredilerle ilgili bilgi verir. -Kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir. -Kredi talebinde bulunan müşterilerden teminatların şartlarına uygun olarak alınmasını sağlar. -Kredilerin kullandırım vadelerini izler.

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
İŞLETME BANKACILIĞI	İ1-Bankada Müşteriyile Görüşmeler	<p>-Ek Hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetlerinin tanıtımı</p> <p>-Bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması</p> <p>-Bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri bilgilerinin tanımlanması</p>
	İ2-Müşteri Ziyaretleri	<p>-Ek Hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetleriyle ilgili ziyaret planları oluşturma</p> <p>-Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetlerini kullanan mevcut müşteri ziyaretleri</p> <p>- Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetleri için yeni müşteri edinme</p> <p>-Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün ve hizmetlerinin tanıtımı</p>
	İ3-Kredi Kullandırma İşlemleri	<p>-Müşterilere kredilerle ilgili bilgi verir.</p> <p>-Kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir.</p> <p>-Kredi talebinde bulunan müşterilerden teminatların şartlarına uygun olarak alınmasını sağlar.</p> <p>-Kredilerin kullandırım vadelerini izler.</p>

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
TARIM BANKACILIĞI	T1- Bankada Müşteriyle Görüşmeler	<p>-Harman Kart, Mazot-Gübre Kartı, Tarımsal Kredi, Ek Hesap ürün/hizmetlerinin tanıtımı</p> <p>-Bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması</p> <p>-Bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri bilgilerinin tanımlanması</p>
	T2- Müşteri Ziyaretleri	<p>-Harman Kart, Mazot-Gübre Kartı, Tarımsal Kredi, Ek Hesap ürün/ hizmetleriyle ilgili ziyaret planları oluşturma</p> <p>-Harman Kart, Mazot-Gübre Kartı, Tarımsal Kredi, Ek Hesap ürün/hizmetlerini kullanan mevcut müşteri ziyaretleri</p> <p>-Harman Kart, Mazot-Gübre Kartı, Tarımsal Kredi, Ek Hesap ürün/hizmetleri için yeni müşteri edinme</p> <p>-Harman Kart, Mazot-Gübre Kartı, Tarımsal Kredi, Ek Hesap ürün ve hizmetlerinin tanıtımı</p>
	T3- Kredi Kullandırma İşlemleri	<p>-Müşterilere kredilerle ilgili bilgi verir.</p> <p>-Kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir.</p> <p>-Kredi talebinde bulunan müşterilerden teminatların şartlarına uygun olarak alınmasını sağlar.</p> <p>-Kredilerin kullandırım vadelerini izler.</p>

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
BİREYSEL BANKACILIK	B1- Müşteri Görüşmeleri	<p>-Bireysel Kredi, Ek Hesap, Kredi Kartı, Bireysel Emeklilik ürün/hizmetlerinin tanıtımı</p> <p>-Bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması</p> <p>-Bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri bilgilerinin tanımlanması</p>
	B2- Müşteri Ziyaretleri	<p>-Bireysel Kredi, Ek Hesap, Kredi Kartı, Bireysel Emeklilik ürün/ hizmetleriyle ilgili ziyaret planları oluşturma</p> <p>--Bireysel Kredi, Ek Hesap, Kredi Kartı, Bireysel Emeklilik ürün/hizmetlerini kullanan mevcut müşteri ziyaretleri</p> <p>--Bireysel Kredi, Ek Hesap, Kredi Kartı, Bireysel Emeklilik ürün/hizmetleri için yeni müşteri edinme</p> <p>--Bireysel Kredi, Ek Hesap, Kredi Kartı, Bireysel Emeklilik ürün ve hizmetlerinin tanıtımı</p>
	B3- Kredi Kullandırım İşlemleri	<p>-Müşterilere kredilerle ilgili bilgi verir.</p> <p>-Kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir.</p> <p>-Kredi talebinde bulunan müşterilerden teminatların şartlarına uygun olarak alınmasını sağlar.</p> <p>-Kredilerin kullandırım vadelerini izler.</p>

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
ŞUBE İŞLEM SERVİSİ	Ş1- Kontrol İşlemleri	- Kobi, İşletme, Tarım, Bireysel Bankacılık servislerinin onayından geçmiş müşteriye ait kredilerin teminatını teşkil etmek için şartlarına uygunluğun kontrol edilmesi
	Ş2-Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi	-Kobi, İşletme, Tarım, Bireysel Bankacılık tarafından iletilen bilgiler doğrultusunda kredi kullandırımını, sisteme girişlerini ve güncellemelerini yapar.
	Ş3- Onay İşlemleri	-Kobi, İşletme, Tarım, Bireysel Bankacılık tarafından iletilen bilgiler doğrultusunda tüm işlemlerin onaylanması

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
BANKO HİZMETLERİ	B1- Banko İşlemleri	-Havale/Eft İşlemleri -Döviz, fon alım/satım işlemleri -Çek/senet tahsili -Para yatırma ve çekme -Vadeli/vadesiz hesap açma/kapama -Hesap defteri, ekstre vb. düzenleme
OPERASYON YÖNETME SERVİSİ	O1- Kontrol İşlemleri	-Ana kasa, ek hesap girişleri, teminat girişleri, ankes ayarlamasının kontrol edilmesi -Teminatlara konu teşkil eden sözleşmelerin doğruluğunu kontrol eder.
	O2- Talimath İşlemlerin Gerçekleştiril mesi	-Ana kasa, ek hesap girişleri, teminat girişleri, ankes ayarlamasının güncellemelerini yapar. -Müşterilerin sistem girişlerini ve güncellemelerini yapar.
	O3- Onay İşlemleri	-Operasyon servisindeki tüm işlemlerin onaylanması