

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**FAALİYET TABANLI MALİYETLEME ve BANKALARDA BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Fahri KURŞUNEL**

**HAZIRLAYAN**

**Ahmet BÜYÜKŞALVARCI**

**KONYA - 2004**

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### MALİYET HESAPLAMA SİSTEMLERİ

1.1. Geleneksel Maliyet Hesaplama Sistemleri.....	4
1.1.1. Sipariş maliyet sistemi .....	6
1.1.2. Safha maliyet sistemi.....	9
1.1.3. Fiili maliyet sistemi.....	11
1.1.4. Standart maliyet sistemi.....	12
1.1.5. Geleneksel maliyetleme sistemlerinin yetersizliği .....	15
1.2. Yeni Üretim Ortamları ve Modern Maliyet Hesaplama Sistemleri .....	20
1.2.1. Tam zamanında üretim (JIT).....	20
1.2.2. Bilgisayarla bütünleşik üretim (CIM) .....	24
1.2.3. Modern maliyet hesaplama sistemleri.....	27
1.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi.....	31
1.3.1. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin tanımı, amaçları, gelişimi ve gelişmesine neden olan faktörler.....	31
1.3.1.1. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin tanımı .....	32
1.3.1.2. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin amaçları .....	35
1.3.1.3. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin gelişimi ve gelişmesine neden olan faktörler.....	37
1.3.2. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile geleneksel maliyetleme sistemi arasındaki farklar .....	43
1.3.3. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine yapılabilecek eleştiriler	50

### İKİNCİ BÖLÜM

#### BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ

2.1. Bankacılık Hizmet Sektörü Hakkında Bilgi .....	55
2.1.1. Bankacılığın tanımı ve tarihi gelişimi.....	55

2.1.2. Bankaların sınıflandırılması .....	58
2.1.3. Ticari bankaların organizasyon yapısı .....	60
2.1.4. Ticari bankaların fonksiyonları .....	63
2.2. Bankalarda Maliyetler ve Dağıtımı .....	66
2.2.1. Bankalarda fon kaynakları ve maliyetleri .....	69
2.2.2. Bankalarda faiz dışı maliyetler .....	71
2.2.3. Bankalarda maliyetlerin dağıtımı.....	72
2.3. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi.....	75
2.3.1. Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin kavramları, temel varsayımları ve yararları.....	75
2.3.1.1. Kavramları.....	76
2.3.1.2. Temel varsayımları.....	82
2.3.1.3 Yararları .....	83
2.3.2. Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama alanları, işleyişi ve uygulama aşamaları.....	85
2.3.2.1. Uygulama alanları .....	85
2.3.2.2. İşleyişi .....	87
2.3.2.3. Uygulama aşamaları .....	89
2.3.3. Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile geleneksel maliyetleme sistemi arasındaki farklar .....	102

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ UYGULAMA ETKİLİĞİNİN TESPİT EDİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

3.1. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi Uygulama Etkinliğinin Tespit Edilmesine İlişkin Bir Araştırma .....	104
3.1.1. Araştırmanın amacı ve yöntemi .....	104
3.1.2. Araştırma sonucu elde edilen bulgular.....	105
3.1.2.1. Ankete katılan bankalarda uygulanan maliyetleme sistemlerine ilişkin bilgiler .....	106

3.1.2.1.1. Bankaların türlerine göre dağılımı .....	106
3.1.2.1.2. Bankaların mülkiyet durumlarına göre dağılımı.....	107
3.1.2.1.3. Bankaların maliyet hesaplama dönemlerine göre dağılımı.....	107
3.1.2.1.4. Banka şubelerinin kâr merkezi olarak düşünülme durumlarına göre dağılımı.....	108
3.1.2.1.5. Bankaların uyguladıkları maliyetleme sistemlerine göre dağılımı.....	108
3.1.2.1.6. Bankaların geleneksel sistemlerden elde ettikleri bilgilerin yeterlilik durumuna göre dağılımı.....	109
3.1.2.1.7. Bankaların faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi hakkında bilgi sahibi olma durumuna göre dağılımı..	110
3.1.2.1.8. Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanma durumuna göre dağılımı .....	110
3.1.2.1.9. Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanmama gerekçelerine göre dağılımı.....	111
3.1.2.2. Ankete katılan bankalardan faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankalara yönelik bulgular .....	111
3.1.2.2.1. Sistem uygulamasına geçerken sorun veya sorunlarla karşılaşma durumuna göre dağılımı .....	112
3.1.2.2.2. Sistemin bankalarda belli kullanım alanlarına sahip olma durumuna göre dağılımı .....	113
3.1.2.2.3. Sistemin birim maliyetleri hesaplama alanında kullanılma durumuna göre dağılımı .....	113
3.1.2.2.4. Sistemin ürün ve hizmet kârlılığını anlama alanında kullanılma durumuna göre dağılımı .....	114
3.1.2.2.5. Sistemin müşteri kârlılığını anlama alanında kullanılma durumuna göre dağılımı.....	114
3.1.2.2.6. Sistemin maliyetleri azaltma alanında kullanılma durumuna göre dağılımı.....	115
3.1.2.2.7. Sistemin şube kârlılığını anlama alanında kullanılma durumuna göre dağılımı.....	115

3.1.2.2.8. Sistemin bütçeleme alanında kullanılma durumuna göre dağılımı.....	116
3.1.2.2.9. Sistemin fiyatlama alanında kullanılma durumuna göre dağılımı.....	116
3.1.2.2.10. Sistemin diğer alanlarda kullanılma durumuna göre dağılımı.....	117
3.1.2.2.11. Bankaların sistemi kaç yıldır uyguladıklarına ait dağılım.....	117
3.1.2.2.12. Sistemin uygulanmasıyla rekabet avantajı elde etme durumuna göre dağılımı.....	118
3.1.2.2.13. Sistemin uygulanmasıyla kârlılık artışı sağlama durumuna göre dağılımı.....	118
3.1.2.2.14. Sistemin uygulanmasında karşılaşılan zorluklara ait kurum görüşünün dağılımı .....	119
3.1.2.2.15. Sistem oluşturulurken belirlenen faaliyetlerin sayısına ait dağılım .....	119
3.1.2.2.16. Sistem uygulaması için bilgisayar programı kullanma durumuna göre dağılımı.....	120
3.1.2.2.17. Bilgisayar programının hangi şekilde elde edildiğine göre dağılımı.....	120
3.1.3. Araştırma bulgularına yönelik yorumlar .....	120
<b>SONUÇ .....</b>	<b>123</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>128</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>133</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo1: Geleneksel Maliyet Dağıtım Süreci İle Faaliyet Tabanlı Maliyet Dağıtım Sürecinin Yapısal Olarak Karşılaştırılması.....	48
Tablo2: Maliyet Türlerinin İlgili Servislere Dağıtılmasında Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları.....	73
Tablo3: Tekrar Dağıtımda Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları .....	74
Tablo4: Bankalarda Faaliyetlerin Sınıflandırılması .....	94
Tablo5: Ticari Bankalarda Faaliyetler ve Maliyet Etkenleri.....	99-101



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil1: Geleneksel Maliyet Dağıtım Süreci .....	46
Şekil2: Faaliyet Tabanlı Maliyet Dağıtım Süreci.....	47
Şekil3: Türkiye’de Bankaların Sınıflandırılması .....	59
Şekil4: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminde Faaliyet Düzeyleri Ve Maliyet Düzeyleri.....	80
Şekil5: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Bankalarda Kullanım Alanları	86
Şekil6: Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Maliyet Dağıtım Süreci.....	87
Şekil7: Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Uygulama Aşamaları .....	93



# GİRİŞ

Maliyet muhasebesi, maliyet türlerinin oluş yerleri ve ilgili oldukları ürün ve hizmet çeşitleri bakımından saptanmasına ve izlenmesine yarayan bir hesap ve kayıt düzeni olarak tanımlanmaktadır.<sup>1</sup>

Maliyet muhasebesinin temel amaçları:<sup>2</sup>

- Birim maliyeti saptamaya,
- İşletme faaliyetlerinin kontrolüne,
- Planlamaya,
- Alınacak kararlara yardımcı olmak; olarak özetlenebilir.

Yöneticilerin bu amaçlara yönelik bilgileri edinmeleri şimdiye değin ancak geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinden alınan bilgilerle mümkündür. Ancak, işletmelerde son yıllarda maliyetlerin doğru bir şekilde hesaplanabilmesini sağlamak amacıyla direkt maliyetlerin yanı sıra endirekt maliyetlerin de dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaca cevap vermede geleneksel maliyet hesaplama sistemleri yetersiz kalmıştır. Aslında 1970'lerde hissedilmeye başlayan bu yetersizlik, 1987 yılında Amerikalı iki muhasebe profesörü Dr. Robert Kaplan ve Dr. Tom Johnson'ın "Yönetim Muhasebesinin Yükselişi ve Düşüşü" adlı kitaplarında da belirtilmiş ve aynı günlerde Dr. Robin Cooper'da "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi" denilen yeni bir maliyet hesaplama sistemini geliştirmiştir.

Günümüzde işletmeler, ister mal ister hizmet üretiliyor olsunlar, kendilerine; müşterilerinin kim olduğu sorusunu sormakta, bu müşterilerin hangi kalitede mal veya hizmet istediğini saptamakta ve hizmeti talep edenin satın

---

<sup>1</sup> Cudi T. Gürsoy; **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, Lebib Yayıncılık, İstanbul, 1997, s:5.

<sup>2</sup> Nasuhi Bursal, Yücel Ercan; **Maliyet Muhasebesi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:476, Eskişehir, 2000, s:14.



alabileceği fiyata mal ve hizmeti üretmeye gayret etmektedirler. Bu ise maliyetlerin bilinmesi gerekliliğini, daha düşük maliyetle üretim sistemlerinin araştırılmasını, bir başka deyişle verimliliğin artırılmasını gündeme getirmektedir. Bu ihtiyaçlara cevap veren faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi maliyet muhasebesi alanında elde edilen çağdaş gelişmeler çerçevesinde oluşmuş ve dünyada üretim ve hizmet sektörlerinde yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır.

Çalışmamızda mamul üretim sektöründe kullanılan faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalarda da uygulanabilirliği ile bu sistemin ülkemizde faaliyet gösteren bankalarda uygulama etkinliği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde maliyet hesaplama sistemleri ana başlığı altında; geleneksel maliyet hesaplama sistemleri ve modern maliyet hesaplama sistemleri üzerinde durulmuş, ayrıca modern maliyet hesaplama sistemlerinden faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise bankacılık hakkında bilgi verilerek, bu sektördeki maliyetler ve dağıtım sistemleri incelenmiştir. Ayrıca bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama alanları ve uygulama aşamaları hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde de faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin Türkiye'deki bankalarda uygulama etkinliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir anket çalışması sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MALİYET HESAPLAMA SİSTEMLERİ

Mal ve hizmet üretim maliyetinin saptanması amacıyla geliştirilmiş hesaplama tekniklerinden oluşan maliyet sistemleri;<sup>3</sup> mal veya hizmet üretiminde kullanılan üretim faktörlerinin üretime katılma paylarının belirlenerek, bu faktörlerin maliyetlerinin mal veya hizmetin maliyetine aktarılmasını sağlayan sistemler olarak tanımlanabilir.<sup>4</sup>

Maliyet sisteminin temel amaçlarını;<sup>5</sup>

- Birim maliyetlerin hesaplanması,
- Giderlerin kontrol edilmesi,
- Geleceğe yönelik planların yapılmasına dayanak teşkil etme,
- İşletme yönetimine karar almada bilgi oluşturma,
- Stok değerlerinin saptanmasına ilişkin veri sağlama,
- Vergi matrahının doğru olarak hesaplanabilmesi için gerekli veri sağlama,

başlıkları altında toplayabiliriz.

Maliyet sisteminin sağladığı bilgiler işletme yönetiminin karar verme sürecini besleyen temel değişkenler olduğundan, maliyet sistemleri yönetim muhasebesi sisteminin de en önemli referans noktasını oluşturmaktadır.

Bir işletmede hangi maliyet hesaplama sisteminin kullanılacağı ve kapsamının ne olacağı, işletmenin yer aldığı sektör ile teknik yapısı, üretim

---

<sup>3</sup> Literatürde maliyet sistemi ve maliyet yöntemi ifadeleri aynı anlama gelmek üzere birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Çalışmamızda her iki kavram da kullanılacaktır.

<sup>4</sup> Bilgütay Akşit; **Maliyet Muhasebesi Teori ve Problemler**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s: 242.

<sup>5</sup> Peker Alparslan; **Modern Yönetim Muhasebesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü, Yayın No:53, 1998, s:105.

politikası, büyüklüğü ve işletme yönetiminin maliyet muhasebesinden istediği bilgilere göre değişiklik gösterir.

Çalışmamızda maliyet hesaplama sistemlerini geleneksel maliyet hesaplama sistemleri ve modern maliyet hesaplama sistemleri olmak üzere iki ana başlık altında inceleyeceğiz.

## 1.1. Geleneksel Maliyet Hesaplama Sistemleri

1900'lü yıllarda geliştirilen, geleneksel üretim ortamlarında üretim yapan sanayi işletmelerinin kullandığı maliyet sistemleri genel olarak "Geleneksel Maliyet Hesaplama Sistemleri" şeklinde adlandırılmaktadır. Geleneksel üretim ortamları genellikle, az sayıda standart mamullerin üretildiği, otomasyonun fazla olmadığı, üretimin daha çok emeğe dayalı olarak yapıldığı ortamlardır. Bu ortamlarda maliyet muhasebesinin temel görevi stok değerlendirme ve mali tabloların hazırlanması amacıyla üretilen mamullerin maliyetlerinin hesaplanmasıdır. Bu üretim ortamları günümüzde de büyük ölçüde muhafaza edilmekte ve geleneksel maliyet muhasebesi anlayışı da devam etmektedir.<sup>6</sup>

Farklı üretim ortamları için tasarlanmış olan maliyet hesaplama sistemleri, üretim ortamlarının zamanla değişmiş olmasına rağmen, günümüzde de aynı prensipler çerçevesinde kullanılmaktadır. Dolayısıyla üretim süreci değişirken, maliyet muhasebesi bu değişimin gerisinde kalmış ve kendisini yenileyememiştir. Ancak, işletmelerin örgütsel yapısı ve rekabetin boyutları yıllar boyunca önemli ölçüde değişikliğe uğrarken maliyet muhasebesi ve yönetim kontrol sistemlerinin tasarımı ve uygulamasında çok küçük değişiklikler yapılmıştır.<sup>7</sup> Bu nedenle bu sistemleri geleneksel maliyet hesaplama sistemleri olarak adlandırmak yanlış olmayacaktır.

---

<sup>6</sup> Ahmet Doğan; "Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Uygulaması", **Doktora Tezi**, 1996, s:49.  
<sup>7</sup> Robert S. Kaplan; "The Evolution of Management Accounting", **The Accounting Review**, July-1984, s:390.

Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinde, direkt işçilik maliyetleri toplam mamul maliyetinin önemli bir kısmını teşkil eder. Bu yüzden, bu sistemler birkaç standart mamulün kitle üretimi için direkt işçilik maliyetini yakından izlemek üzere tasarlanmışlardır. Bu sistemlerde genel üretim giderleri genellikle direkt işçilikle ilgili ölçüler esas alınarak dağıtılır.

Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinde üretim öncesi giderler olarak adlandırılan araştırma ve geliştirme, yeni mamul geliştirme maliyetleri ve üretim sonrasında ortaya çıkan dağıtım ve satış sonrası hizmet maliyetleri dönem giderleri olarak değerlendirilerek üretilen mamule yüklenmezler.

Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinde, işletmelerin bölümler veya fonksiyonlar halinde ayrılması her bölümün kendi maliyetleri üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Böylece üretim bölümünün maliyetleri sadece bu bölümde ortaya çıkan maliyetlerle sınırlandırılmış ve mamullerin yaşam dönemi ile ilgili diğer maliyetler dikkate alınmamıştır.

Geleneksel maliyet hesaplama sisteminde, "Maliyet Artı" yaklaşımı uygulandığı için, öncelikle gerçekleşen maliyete göre üretim maliyeti belirlenir ve bu maliyetlerin üzerine bir kâr payı eklenerek satış fiyatı elde edilir. Eğer piyasa bu fiyatı ödemek istemiyorsa, işletme maliyet düşürme yollarını aramaya başlar.

Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinde:<sup>8</sup>

- Gider çeşitlerinin tespiti,
- Giderlerin işyerlerine yüklenmesi,
- Giderlerin ürünlere yansıtılmasında, bazı problemler vardır.

---

<sup>8</sup> Ramazan Güven; "Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğünde Faaliyet Esaslı Maliyet Muhasebesi Uygulama Denemesi", DPT Uzmanlık Tezleri, Yayın No:2333-İPGM:438, 1993, s:17.

Geleneksel maliyet hesaplama sistemini üç aşamada inceleyebiliriz. Birinci aşamada, direkt veya endirekt olarak sınıflandırılan giderlerden, direkt giderler ana maliyet merkezlerine, endirekt giderler yardımcı gider yerlerine yüklenir. İkinci aşamada, yardımcı gider yerlerindeki giderler, maliyet yansıtıcıları yoluyla ana maliyet merkezlerine yüklenir. Üçüncü aşamada, ana maliyet merkezlerine yüklenen giderler birim maliyet hesaplama şekline göre ürün veya siparişe dağıtılır.

Maliyet hesaplama sistemlerini çeşitli amaçlar için farklı kategorilere ayırmak mümkündür. Çalışmamızın bu kısmında maliyet hesaplama sistemlerinden sipariş maliyet, safha maliyet, fiili maliyet ve standart maliyet hesaplama sistemlerini ana hatlarıyla inceleyeceğiz.

### **1.1.1. Sipariş maliyet sistemi**

“İş Emri”, “Sipariş Emri” ve “Özel Sipariş” sistemleri olarak da adlandırılan sipariş maliyet sistemi; işletmede üretilen her bir mamul veya siparişe ilişkin her bir maliyet unsurunu ayrı ayrı belirleyen, sipariş veya mamul maliyetini özel olarak hesaplamaya olanak sağlayan bir maliyet belirleme sistemidir.<sup>9</sup>

Bu sistem, belli partiler halinde üretim yapan ve her partide diğerlerinden oldukça farklı tür veya nitelikte mamuller üreten işletmelerde, her bir mamul veya mamul grubunun maliyetlerini ayrı ayrı saptayabilmek için kullanılır. İnşaat, gemi, makine, mobilya, konfeksiyon, döküm imalatı yapan işletmeler ile yayın evleri gibi büyük ve birbirinden ayrı mamul üreten işletmelerde yada tür, nitelik ve işlevleri müşteri tarafından belirlenen mamullerin sipariş üzerine üretimini yapan işletmelerde kullanılabilir. Bu sistemde önemli olan, üretim birimlerinin farklı olması ve üretilen malın değişik üretim işlemlerine tabi tutulmasıdır.

Sipariş maliyet sisteminde, direkt ilk madde ve malzeme giderleri ile

---

<sup>9</sup> Süleyman Yükçü; **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Cem Ofset, İstanbul, 1999, s:219.

direkt işçilik giderleri doğrudan doğruya üretim partileri itibariyle saptanıp izlenmekte, genel üretim giderleri ise uygun bazı ölçütlerden yararlanılarak siparişlere dağıtılmaktadır.

Maliyetlerin sağlıklı bir şekilde hesaplanması için şu aşamalar izlenir:<sup>10</sup>

- Üretimine başlanılan her mamul veya mamul grubu için ayrı bir sipariş numarası verilerek o sipariş için ayrı bir "Sipariş Maliyet Kartı" açılır,
- Direkt ilk madde ve malzeme giderleri ve direkt işçilik giderleri ait oldukları üretim partilerine ilişkin sipariş maliyet kartlarına işlenir,
- Genel üretim giderleri, yükleme oranları yardımıyla ait oldukları üretim partilerine ilişkin sipariş maliyet kartlarına işlenir,
- Üretimi tamamlanmış olan siparişlerin maliyeti, sipariş maliyet kartındaki bilgilerle hesaplanarak o partide üretilen birim sayısına bölünerek birim maliyetler hesaplanır.

Sipariş maliyet sisteminin yararları:<sup>11</sup>

- Kârlı çalışılan işlerin, kârsız çalışılan işlerden kolayca ayırt edilmesine olanak verir,
- İşletmede gelecekte alınacak benzer siparişlerin maliyetlerinin ayırt edilmesini sağlar,
- Gerçek maliyetlerin, tahmini maliyetlerle karşılaştırılması ile faaliyetin rasyonelliğinin, verimliliğinin denetlenmesini sağlar,
- İşletme yönetimine, maliyet verilerini kullanılacak biçimde saklar,
- Üretimde kullanılan çeşitli ilk madde ve malzemenin miktar olarak da belirlenmesi sonucu zaman kontrolü, ilk madde ve malzeme miktarı kontrolü de yapılabilir,

---

<sup>10</sup> Celalettin Ataman; **Maliyet Muhasebesi**, Aktif Yayıncılık, İstanbul, 2000, s:81.

<sup>11</sup> Necmettin Erdoğan; **Maliyet Muhasebesi**, Barış Yayınları, İzmir 1999, s: 311.

- Siparişlerin ve gider merkezlerinin giderlerinin dökümü, gider kontrolünün yapılmasını kolaylaştırır,
- İşçilerin randımanlarının ölçülmesinde, işçilerin zamanlarını iyi kullanıp kullanmadıklarının bilinmesinde yararlıdır,
- Satış fiyatının maliyete dayandığı hükümet sözleşmelerinde ve öteki sözleşmelerde, özel sipariş maliyetinin hesaplanmasına olanak verir.

Bu sisteminin sakıncalarını da şöyle sıralamak mümkündür:<sup>12</sup>

- Giderlerin özet olarak ve ayrıntılı şekilde incelenmesi genellikle personel giderlerinin artmasına neden olur. Bu yüzden maliyetli bir sistemdir,
- Zaman alıcıdır,
- Gelecekteki işlemin maliyetinin tahmininde, geçmişte yapılmış işlerin maliyetinden yararlanılması, maliyet giderlerini ve siparişlerin bir dönemden ötekine farklı olması sebebiyle, hatalı sonuçlar elde edilmesine neden olabilir,
- Bu sistem fiili maliyet sisteminin sakıncalarına sahiptir. Fakat bu maliyet sistemi standart maliyet sistemi ile uygulandığında bu sakıncalar giderilebilir.

Sipariş maliyet sistemi üretim işletmelerinin yanı sıra hizmet işletmelerinde de geniş çapta kullanılmaktadır. Bu sistemin kullanıldığı işletmelere, danışmanlık firmalarını, mimarlık bürolarını, tamir-bakım atölyelerini, lokantaları, hastaneleri, bankaları örnek olarak verebiliriz.<sup>13</sup>

Özetle sipariş maliyet sistemi; birbirinin aynı olmayan mal ve hizmetleri üreten bütün işletmelerde kullanılabilecek bir maliyet hesaplama sistemidir.

---

<sup>12</sup> Süleyman Yükçü; a.g.e., s:223-224.

<sup>13</sup> Nihat Küçüksavaş; **Bilgisayar Uygulamalı Maliyet Muhasebesi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, s:247.

### 1.1.2. Safha maliyet sistemi

Aynı cins, biçim ve aynı özellikteki mal ve hizmetlerin parti halinde ve birbirini takip eden çeşitli üretim safhalarında, piyasa veya stok için, sürekli olarak imal edilmesi halinde uygulanacak maliyet hesaplama sistemi safha maliyet hesaplama sistemidir.<sup>14</sup> Diğer bir ifadeyle, bu sistemde belli bir mamul veya mamul grubunun maliyetlerinin hesaplanmasından çok, belli bir safhaya ilişkin maliyetlerin hesaplanması yoluna gidilir.<sup>15</sup> Bu sistemin uygulandığı işletmelerde üretim birbirini takip eden safhalarda yapılır ve süreklilik arz eder.

Safha maliyet hesaplama sisteminin temeli, her safhanın maliyetlerini ayrı ayrı toplamak ve bulunan toplamları o safhada imal edilen birim sayısına bölerek birim maliyetleri hesaplamaktır.

Literatürde safha maliyetleme sistemindeki maliyet hesaplama aşamaları:<sup>16</sup>

- Safhaları oluşturacak maliyet akışının belirlenmesi,
- Safhadaki miktar hareketlerinin tespiti,
- Safhadaki birim ve toplam üretim miktarının hesaplanması,
- Birim maliyetin belirlenmesi,
- Safhanın toplam maliyetinin, tamamlanmış, tamamlanmamış ve kayıp birimler arasında dağıtımı,
- Maliyet tablosunun ve safha raporlarının düzenlenmesi,
- Muhasebe kayıtlarının yapılması,

şeklinde sayılmaktadır.

---

<sup>14</sup> Celalettin Ataman; a.g.e., s:67.

<sup>15</sup> Selçuk Uslu; **Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi**, Gazi Üniversitesi, Yayın No:170, 1991, s:210.

<sup>16</sup> Selçuk Uslu; a.g.e., s:212.



Bu sistemde üretim, müşterilerin özel isteklerine veya siparişlere göre değil, stoklama ve satış için yapılır. Petrol, kömür, boya, kimya, parfümeri, çimento, tuğla, tekstil, gıda, çelik, otomotiv, elektrikli ev makine ve cihazları gibi sanayi dallarında ve havagazı, su, elektrik ve ısıtma gibi hizmet dallarında genellikle belirli türde mamuller, sürekli ve yığın halinde üretildiği için bu sanayi dallarında maliyet hesaplama sistemi olarak safha maliyetleme sistemi kullanılabilir.<sup>17</sup>

Safha maliyet sisteminin uygulanmasında direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderleri safhalarda toplanmaktadır.

Safha maliyet sisteminin yararlarını şu başlıklar altında toplayabiliriz:<sup>18</sup>

- Maliyet hesaplama işlemleri aylık veya haftalık yapıldığından, bu iş için çalıştırılan kişiler, her defasında belirli bir düzen içerisinde aynı prensiplere bağlı kalarak görevlerini yerine getirebilirler,
- İşletme yöneticisi düzenli ve devamlı olarak birim maliyetlerden ve safhalarda oluşan maliyet giderlerinden bilgi edinebilir,
- Dönemsel olarak aynı sistemlerin uygulanmasıyla hesaplanan maliyetlerin karşılaştırılma olanağı bulunduğundan, işletme yöneticisine, vereceği kararlarda ışık tutar,
- Üretilen mamullerin homojen özellikte olması nedeniyle, maliyet hesaplanırken ortalama maliyet sistemi uygulanması daha doğru sonuç verir,
- Sistem diğer maliyet hesaplama sistemleriyle karşılaştırıldığında, daha az emek ve gider gerektirdiğinden ekonomiktir.

---

<sup>17</sup> Nalan Akdoğan; **Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s:428.

<sup>18</sup> Necmettin Erdoğan; a.g.e., s:348.

Sistemin sakıncalarını da şu başlıklar altında özetleyebiliriz:<sup>19</sup>

- Sistemde standart maliyetler yerine fiili maliyetlerin kullanılması halinde maliyet hesaplamaları için dönem sonlarını beklemek gerekeceğinden birim maliyetlerin hesaplanması gecikecektir. Buna bağlı olarak, yöneticilerin bilgilerine sunulmak üzere hazırlanacak maliyet raporlarının düzenlenmesi de zaman alacaktır,
- Birbirinden farklı, homojen özellikte olmayan mamullerin üretilmek istenmesi durumunda giderlerin farklı sistemlerle dağıtılması gerekecek, ortalama maliyet doğru sonuç vermeyecek, belki de maliyet sisteminin değiştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkacaktır,
- Bu sistemde yarı mamullerin maliyetlerinin bulunması önemli olduğundan, tamamlanma derecelerinin saptanmasında yapılan hatalar, birim maliyetlerin hesaplanmasında yanılığlara sebep olacaktır. Bu yanılığlar envanter değerlemesini ve satılan malın maliyetini de etkileyecektir,
- Sistemde fiili maliyetlerin kullanılması, bilinen sakıncaları beraberinde getirecektir. Standartlar yardımıyla hesaplama yapıldığında yöneticiler ortaya çıkan aksaklıkları saptamakta ve çözüm yollarını bulmakta gecikmeyeceklerdir.

### 1.1.3. Fiili maliyet sistemi

Gerek sipariş ve gerekse safha maliyet sistemlerinde ürün ve hizmet maliyetlerine göre gider öğelerinin hesaplanarak dağıtılmaları yada ürün ve hizmete yükleme işlemleri, üretimin tamamlanmasında yada tamamlandıktan sonra gerçek giderlere dayandırılıyor ise, bu uygulamaya fiili maliyet hesaplama sistemi denir.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Süleyman Yükçü; a.g.e., s:293.

<sup>20</sup> Mehmet Uragun; **Maliyet Muhasebesi ve Mali Tablolar**, Yetkin Yayıncılık, Ankara, 1993, s:386.

Tanımdan anlaşılacağı gibi, bu sistemde fiili maliyetler ancak üretimin tamamlanmasından sonra çıkarılabilmektedir. Bu sistem esasen diğer sistemlerin doğruluk derecelerini ölçmek ve çözümlenmeye almak yönünden her işletme için belirli dönem sonlarında uygulanması gereken bir sistemdir. Ancak sistemin tek başına kullanılması, işletmenin faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi, maliyet kontrollerinin yapılması, alınacak siparişlere ilişkin kararlar ve işletmenin faaliyetlerine devam edip etmemesi gibi diğer hayati konular çözümlenemeyecek, dolayısıyla bu sistemin işletmeye sadece ilgili kayıtların yapılması ve izlenmesinden başka bir yararı olmayacaktır.

Fiili maliyet hesaplama sisteminin uygulandığı işletmelerde de tüm giderlerin fiili durumları görülememektedir. Direkt ilk madde ve malzeme ve direkt işçilik giderleri fiilen çıkarıldığı halde, üretime dağıtılacak yada yüklenecek genel üretim giderleri önceden saptanan bir pay verilmek suretiyle gerçekleştirilebilmektedir. Fiili genel üretim giderlerinin belirlenmesi konusu diğer fiilen çıkarılan maliyet unsurlarından çok sonra bulunabildiğinden, bu sistemi uygulayan işletmelerde de maliyetleri önceden saptama yoluna gidilmesi zorunluluğu doğmaktadır. Bu sistemin tek başına kullanılmasında ortaya çıkacak bir diğer sorunda bu sistemde faaliyetler tamamlandıktan sonra hesaplama yapıldığı için, düzeltici önlemlerin alınmasının mümkün olmamasıdır.<sup>21</sup>

#### **1.1.4. Standart maliyet sistemi**

Standart, önceden belirlenmiş ve uyulması gereken bir norm, bir ölçü anlamına gelir. Standart maliyet ise, mamul birimi başına planlanmış üretim maliyetleridir. Yukarıda bahsettiğimiz maliyet hesaplama sistemlerinde fiili tutarlar kullanılır. Bu da maliyet muhasebesinin en önemli amaçlarından biri olan birim maliyet hesaplanmasını mümkün kılar. Fakat maliyet muhasebesinin diğer önemli işlevlerinden olan kontrol, planlama ve işletme kararları için gerekli

---

<sup>21</sup> Peker Alparslan; a.g.e., s:167.

bilgilerin sağlanması daha önce bahsettiğimiz gibi yalnızca fiili rakamlara dayanan bir maliyet sisteminde gerektiği biçimde yerine getirilemez. Bu sakıncayı giderebilmek ve maliyet muhasebesini etkili bir yönetim ve kontrol aracı haline getirebilmek için kullanılacak en önemli sistem standart maliyet hesaplama sistemidir.

Belli bir faaliyet düzeyinde ve belli koşullar altında bir ürün ve hizmetin maliyetini oluşturan direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderlerine standart maliyetler ve bu maliyetleri hesaplama sistemine de standart maliyet hesaplama sistemi denir.<sup>22</sup>

Bu sistemin başarıyla uygulanabilmesi için işletmelerde aranacak şartları üç başlık halinde toplayabiliriz.

Bunlar:<sup>23</sup>

- İşletmenin organizasyonu böyle bir sistemi uygulayabilecek yeterlilikte olmalıdır. Başka bir ifade ile modern işlemecilik ilkesine önem veren bir yönetim, düzenli bir fiili maliyet sistemi, etkili bir hesap ve kayıt tekniği, bütün faaliyetleri içeren bir planlama ve yeterli personele sahip olmalıdır,
- Mamullerin cinsi, miktarı ve imalat sistemleri standart ölçüler kullanmaya elverişli olmalıdır. Mamullerin yeknesaklık derecesi ve üretim miktarları arttıkça, uygulanan üretim sistemleri de standartlarla daha kolay ölçülecek duruma gelir. Böylece, faaliyet ve çalışma derecesini ölçmek daha da kolaylaşır,
- Kullanılan üretim faktörleri standartlaştırılmaya elverişli olmalıdır. Hammaddelerin cins, kalite ve fiyatlarında nispi bir kararlılık olması, imalatta kullanılan işçilik için akort tespitine olanak bulunması maliyet unsurlarının standartlaştırılmasını kolaylaştırır.

---

<sup>22</sup> Osman Altuğ; **Maliyet Muhasebesi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s:354.

<sup>23</sup> Vasfi Haftacı; **Maliyet Muhasebesi**, Derya Kitabevi, İstanbul, 1999, s:295.

Standart maliyet hesaplama sisteminin kurulması ve uygulanması güç ve karmaşık bir işlemdir. Bu sistemin kurulmasındaki süreç şu şekildedir.<sup>24</sup>

- Örgüt şeması hazırlanarak, örgüt yapısı içinde yer alan bölüm, kısım ve birimlerin yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenir,
- Standartlar saptanır,
- Hesap planı, sorumluluk muhasebesi çerçevesinde standart ve fiili tutarların ve ortaya çıkan farkların izlenmesine olanak verecek biçimde hazırlanır,
- Standart veriler ile fiili veriler arasında ortaya çıkan farklar belirlenip, ilgililere rapor edilmesinde kullanılacak form ve raporlar düzenlenir.

Maliyetlerin olması gereken tutarlarının faaliyet yapılmadan önce bilimsel sistemlerle önceden saptanması ve kayıtların bu maliyetlere göre tutulmasını öngören standart maliyet hesaplama sisteminin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>25</sup>

- Maliyet unsurları etkili bir şekilde kontrol edilebilir,
- Mamul maliyetlerinin hesabında hız ve kolaylık sağlanabilir,
- Planlama ve kontrol sayesinde üretim faktörlerinin üretkenliğinin artmasıyla maliyetler düşürülebilir,
- Kısa dönemli sonuç hesaplarının düzenlenmesi ve stok değerlemesi pratiklik kazanır,
- İşletmede genel planlama ve özellikle üretim planlaması faaliyetleri kolaylaşır,
- İşletmenin organizasyonunu geliştirmek ve daha verimli bir duruma getirmek olanağı bulunur,
- İyi bir iş değerlemesi ve adil bir ücret politikası uygulanabilir.

---

<sup>24</sup> Rüstem Hacırüstemoğlu; **Maliyet Muhasebesi**, Ders Kitapları A.Ş. Tesisleri, İstanbul, 1995, s:494.

<sup>25</sup> Mustafa Savcı; **Maliyet Muhasebesine Giriş**, AkademiYayınevi, Rize, 1999, s:231.

Bu önemli yararlarına karşılık bu sistemin sakıncaları da şunlardır:<sup>26</sup>

- Standartların iyi belirlenmemiş olması veya eskimesi tahlillerde yanıltıcı sonuçlar ortaya koyabilir,
- Maliyet hesaplarında standartlara fazla önem verilmesi fiili maliyetlerin izlenmesinde ihmallere yol açabilir,
- Sistem kontrol bakımından pahalı hesap ve kayıt işlemleri gerektirebilir,
- Standartlar personel üzerinde bir nevi baskı yaratıp işletme içi beşeri ilişkileri gerginleştirebilir,
- Her işletmenin yapısı böyle bir sistemin uygulanmasına elverişli olmayabilir.

Daha önce bahsedilen safha ve sipariş maliyetleme sistemlerinin aksine standart maliyetleme sistemi ülkemizdeki ticari bankalarda faiz dışı giderlerin saptanmasında kullanılmaktadır. Bankalar özellikle müşteri kârlılığını saptamak amacıyla, müşteri için yapılan her işlemin standart maliyetini zaman ve hareket etüdü yardımı ile saptayıp, bu standart rakamları kullanabilmektedirler.<sup>27</sup>

Yukarıda ana hatlarıyla incelemeye çalıştığımız ve geleneksel olarak nitelendirilen maliyet hesaplama sistemlerinin, günümüz üretim ortamlarındaki yetersizliklerini incelemeye çalışalım.

#### **1.1.5. Geleneksel maliyetleme sistemlerinin yetersizliği**

Genel olarak mamul maliyetlerini hesaplama sistemleri ile işletmelerin üretim yapısı arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Bu ilişki kaybolduğu zaman maliyet muhasebesi kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getiremez. Nitekim günümüzde kullanılan ve geleneksel olarak adlandırdığımız maliyet

---

<sup>26</sup> Bilgütay Akşit; a.g.e., s:318.

<sup>27</sup> Caner Atış; "Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları", **Doktora Tezi**, Ankara, 2000, s:29.

muhasebesi de içinde yaşadığımız yüzyılın başlarında mevcut üretim şartlarına uygun olarak geliştirilmiştir. Yüzyılın başlarında ki üretim modeli emeğe dayalı olduğu için maliyet muhasebesi sistemi de işçilik temeli üzerine kurulmuştur. Günümüzde de üretim modelleri değişirken maliyet muhasebesi tarihsel temeline bağlı kalmıştır. Oysa teknolojik gelişmelerin ve yeni üretim tekniklerinin etkisi ile günümüz üretim modelleri geçmiştekilerden farklı bir hale gelmiştir. Özellikle bilgisayar kullanımı ve otomasyonun artışı ile, geleneksel emeğe dayalı üretimden, sermaye yoğun bir üretim ortamına doğru hızlı bir geçiş yaşanmaktadır. Makineleşmedeki bu artış, ekonomik büyüme açısından önemli bir faktördür. Bunun yanı sıra muhasebeyi özellikle maliyet muhasebesini ilgilendiren bir yönü de vardır. Üretim modellerinde kullanılan emek miktarının azalması ve yerini otomasyona bırakması ile mamul üretim şekli değişirken, üretim maliyet yapısı da önemli ölçüde değişmiştir.

Günümüzün son derece karmaşık karar verme süreçlerinde sağladığı sınırlı bilgi nedeniyle geleneksel maliyet hesaplama sistemleri şirketlerin maliyet yapılarını ölçmede yetersiz kalmaktadır. Bunun nedeni geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin maliyete etki eden faaliyetlere son derece az önem vermesi ve sadece yasal mali tablolar için bilgi sağlamasıdır. Geleneksel maliyet hesaplama sistemleri uzun dönemli ürün ve müşteri ilişkisini belirlemede de yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla geleneksel maliyet hesaplama sistemleri ile derlenen ve rapor haline getirilen maliyetlerde bir dönemde oluşan maliyete aşırı önem verilerek o maliyetin gelecek dönemlerde sağlayacağı gelirler ihmal edilmektedir.

Bu çerçevede:<sup>28</sup>

- Geleneksel maliyet hesaplama sistemleri yöneticilerin istediği ölçüde maliyeti azaltma ve verimliliği arttırmak için gerekli bilgileri sağlayamamakta,

---

<sup>28</sup> Ramazan Güven; a.g.e., s:17-18

- Geleneksel maliyet hesaplama sistemleri üretim, pazarlama ve dağıtımla ilgili maliyetleri doğrudan ölçememekte,
- Geleneksel maliyet hesaplama sistemleri dönemsel mali tabloların çıkarılmasına yönelik olduğundan yöneticileri kısa vadeli kârlılığın arttırılmasına dönük politikalara yöneltmektedir.

Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin maliyet dağıtımında işçilik unsurunu ön plana çıkarması, işletmelerde yapılan iyileştirmelerin de bununla ölçülmesi sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinde üretim sürecinde yapılan bir değişikliğin veya iyileştirmenin faydası, genellikle işçilik maliyetlerinde sağladığı tasarruf ile ölçülmektedir. Böylece geleneksel maliyet hesaplama sistemleri işletme yönetimini işçilik maliyetleri üzerinde yoğunlaşmaya sevk etmektedir.

İşletmelerde otomasyonun artması ve bilgisayar destekli üretim hatlarının oluşturulması karşısında, direkt işçilikle ilgili dağıtım anahtarlarının genel üretim giderlerini temsil etme kabiliyeti azalmıştır. Çünkü direkt işçiliğin uygun olduğu şartlar günümüzde tamamen değişmektedir. Bu arada genel üretim giderleri artan otomasyonun etkisiyle üretim maliyetinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Hatta ileri üretim teknolojisine sahip işletmelerde direkt işçilik çok küçük olduğu için genel üretim giderleri ile birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Ayrıca direkt işçilik ile endirekt giderler arasında doğrusal bir ilişki de olmayabilir. Günümüzde mamul karmaşıklığı artmış, daha az işçiliğe karşılık daha çok makineye bağlı işler ortaya çıkmıştır.

Bu tür üretim ortamlarında ağırlık makinelerde olacağı için geleneksel maliyet hesaplama sistemleri çözüm olarak makine ile ilgili dağıtım ölçülerinin kullanılmasını önermektedir. Makine ağırlıklı üretim ortamları için tavsiye edilen bazı dağıtım ölçüleri şunlardır: Makine saatleri, üretim miktarı, standart direkt maliyetler, toplam standart değişken maliyetler.

Geleneksel maliyet hesaplama sistemleri dağıtım anahtarlarının



seçilmesinde öncelikle üretim ortamının yapısına bakmaktadır. Bu yapı emek yoğun veya makine yoğun olabilir. Emek yoğun ortamlarda dağıtım anahtarı olarak işçilik saati kullanılabilir. Makine yoğun ortamlarda ise işçilik saatinin yerini makine saatleri alır. Günümüzde üretim ortamı çok yönlü olarak farklılaştığı için, maliyet yapısı içinde endirekt giderlerin payı artmakta ve sadece maliyet dağıtım anahtarlarını değiştirmek geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin aksaklıklarını gidermemektedir.

Eğer bir maliyet sistemi tüm endirekt giderleri tek bir maliyet havuzunda toplar ve bu maliyeti üretim miktarına dayalı ölçüler kullanarak dağıtırsa sonuç yanıltıcı olabilecektir. Bu durumda genel üretim giderleri, düşük hacimli fakat karmaşık yapıda mamullere çok az yüklenecektir. Bu mamuller, karmaşık yapıları gereği toplam maliyeti artırırlar. Çünkü bunlar daha fazla parçaya, hazırlığa ve muayeneye ihtiyaç duyarlar. Fakat bunların birim maliyeti, geleneksel maliyet hesaplama sistemleriyle hesaplandığında düşük olacaktır. Çünkü bu mamullerin karmaşık yapısı işçilik veya makine saatine tam olarak yansımaz. Bu nedenle düşük hacimli fakat karmaşık yapıda mamullerin maliyeti olması gerekenden düşük; basit ve yüksek hacimli mamullerin maliyeti ise olması gerekenden yüksek olacaktır. Dolayısıyla yukarıda belirttiğimiz faktörlerin toplam maliyetler içindeki oranı arttıkça, geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin hatası da artacaktır.

Görüldüğü gibi geleneksel maliyet dağıtımlarının yanlış sonuçlar vermesinin temelinde, kullanılan dağıtım anahtarları ile giderler arasındaki ilişkinin kaybolması yatmaktadır. Çünkü geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin kullandığı üretim miktarına bağlı dağıtım ölçüleri, genel üretim giderlerine neden olan gerçek ekonomik faktörleri temsil etmemektedir.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Reşat Karcıoğlu; **Maliyet Yönetimi**, Aktif Yayınevi, İstanbul, 2000, s:147-148.

Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin yetersiz kaldığı noktaları ana hatlarıyla şu şekilde özetlemek mümkündür.<sup>30</sup>

- Yönetimin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması,
- Üretim sürecini tam olarak yansıtmaması,
- Performans değerlemesinin yanlış ölçülere göre yapılması,
- Sağladığı bilgilerin çok genel olması,
- Kaynak tüketimini doğru olarak ölçmemesi veya kaynak maliyetlerini yüklemeye gerçekçi olmaması,
- Bilgi sağlamada çok geç kalması,
- Sağladığı bilgilerin güvenilir olmaması,
- Fazla stokları teşvik edici olması,
- Gerçekçi olmayan maliyet dağıtımları yapması,
- Geleceğe yönelik üretim planlama ve programlama için gerekli bilgileri sağlamaması.

Özetle işletmeler artık yeni bir üretim ortamı ve yeni bir maliyet yapısı ile karşı karşıyadırlar. Üretim maliyetleri içinde direkt giderlerin oranı azalırken, endirekt giderlerin ağırlığı artmaktadır. Böylece direkt işçilik giderleri, toplam üretim maliyeti içindeki önemini kaybederken, endirekt işçilik ve diğer endirekt giderler önemli hale gelmektedir. Ayrıca değişken maliyetler azalırken, sabit maliyetler artmaktadır. Değişen bu maliyet yapısının maliyet hesaplama sistemleri üzerinde oluşan bu doğrudan etkisi nedeniyle geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin yetersiz kaldığını söyleyebiliriz. Bu bağlamda yeni üretim ortamlarını ve bu üretim ortamlarında daha doğru maliyet bilgisi sunacak modern maliyet hesaplama sistemlerini incelemek yararlı olacaktır.

---

<sup>30</sup> Mehmet Uragun; a.g.e., s:215

## 1.2. Yeni Üretim Ortamları ve Modern Maliyet Hesaplama Sistemleri

Günümüz işletmeleri yoğun rekabet koşullarında üretim ve satış faaliyetlerini sürdürmektedir. Müşterilerin, işletmelerden kaliteli, güvenilir mamul ve hizmet ile hızlı dağıtım kanalları istemesi sonucu işletmeler yüksek kalite, düşük stok, otomasyon, esnek üretim ve teknolojik bilgi kullanımı ile yeni bir üretim ortamı yaratmaya çalışmaktadırlar. Dünya ölçüsünde rekabet, ileri üretim teknolojileri kullanmayı gündeme getirmekte, yeni üretim modelleri de maliyet hesaplama sistemlerinde değişikliklere ihtiyaç göstermektedir. Yeni üretim teknikleri ile otomasyon yoğun, sıfır stok düzeyi, yüksek kalite, firesiz ve zamanında üretim yapılmaya çalışılmaktadır. Bu üretim modellerinde bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli mühendislik, bilgisayar destekli üretim, üretim kaynakları planlaması, ilk madde ve malzeme gereksinim planlaması, stok yönetimi, toplam kalite kontrolü şeklinde tek başına veya kombinasyonları olarak ele alınmaktadır.

Bu tekniklerden bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli mühendislik, bilgisayar destekli üretim, üretim kaynakları planlaması, ilk madde ve malzeme gereksinim planlaması gibi teknikler geleneksel üretim ortamlarında verimliliği arttırmak için kullanılan tekniklerdir. Fakat tam zamanında üretim (JIT) ve bilgisayarla bütünleşik üretim (CIM) gibi teknikler “Esnek Üretim Ortamı” adı verilen yeni üretim ortamını yansıtan tekniklerdir.<sup>31</sup>

### 1.2.1. Tam zamanında üretim (JIT)

Globalleşen dünya ekonomisinde ürün ve hizmetin satış fiyatının pazarda belirlendiği ve kârı yükseltmenin, maliyetlerin düşürülmesi yoluyla başarılacağı gerçeği anlaşılmalıya başlanmıştır. Bu gerçeğin anlaşılması JIT

---

<sup>31</sup> Nurten Erdoğan; **Faaliyete Dayalı Maliyetleme**, Anadolu Üniversitesi No:867, Eskişehir, 1995, s:3.

sisteminin daha yaygın olarak kullanılmasını gündeme getirmiştir. JIT sistemi ilk olarak 1940 yılında Toyota firmasında geliştirilmiş ve geniş bir uygulama alanı bulmuştur.<sup>32</sup> Bu sistem istenilen kalitede ürünü, istenilen zamanda ve miktarda en az maliyetle üretmek amacına yönelik olarak geliştirilmiş ve halen de uygulanmaktadır.

Stoksuz üretim veya sıfır envanter gibi isimlerle de anabileceğimiz JIT sistemi için literatürde farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

JIT; faaliyetlerin gereksinim ve talep olduğu anda gerçekleştirilmesine odaklanan bir felsefedir. Buna göre gerektiği zaman gerektiği kadar mamulü satabilmek amacıyla gerektiği miktar ve zamanda üretebilen üretim sistemidir.<sup>33</sup>

JIT; stokların azaltılarak israfların ve savurganlıkların ortaya çıkartılmasını, değer katmayan faaliyetlerin yok edilerek zamana dayalı bir sürecin geliştirilmesini ortaya koyan bir maliyet yönetim tekniğidir.<sup>34</sup>

JIT felsefesi; esasen hammaddenin, ihtiyaç duyulduğu en uygun zamanda ve miktarda elde edilmesine çalışan bir üretim yaklaşımıdır. Burada yarı mamul stoklarının azaltılması ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir.<sup>35</sup>

JIT felsefesi; üretim ortamının fiziksel yapısını değiştirerek, üretim maliyetlerinde ve maliyetlerin ölçülmesi ve kontrolünde değişikliklere sebep olmaktadır. Böylece JIT imalat sistemini başarı ile uygulayan birçok işletme maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerinde geleneksel sistemler geliştirmişlerdir.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Mustafa Güneş, Ali Rıza Firuzan ve Esin Firuzan; **Tam Zamanında Üretim Ortamında (JIT) Stok Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s:6

<sup>33</sup> Süleyman Yükçü; **JIT Üretim Sisteminin Maliyet Muhasebesi Uygulamalarına Etkisi**, Muhasebe ve Denetime Bakış, Yıl:1, Sayı:1, Nisan 2000, s:19.

<sup>34</sup> Nesime Acar; "Tam Zamanında Üretim ve Kanban Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, 1993 s:24.

<sup>35</sup> Cudi T. Gürsoy; a.g.e., s:234..

<sup>36</sup> Bülent Kobu; **Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yayın No:04, 1998, s:320.

JIT; gerektiği zaman gerektiği kadar mamulü satabilmek amacıyla, satılabilecek kadar mamulleri gerekli miktar ve zamanda üretebilen üretim sistemi olarak tanımlanabilir.<sup>37</sup>

Yukarıdaki tanımlardan hareketle JIT sistemini şu şekilde tanımlamak mümkündür: JIT; parti büyüklüklerini azaltmayı, hazırlık sürelerini minimize etmeyi, düzgün ve sürekli bir üretim akışı sağlamayı ve kendi felsefesine satıcıları da katacak şekilde genişlemeyi amaçlayan bir yönetim ve kalite sistemidir.<sup>38</sup>

Başarısı güvenilir ve iyi işleyen bir tedarik zincirine bağlı olan JIT sisteminin uygulanacağı bir üretim sisteminde olması gereken özellikler şunlardır.<sup>39</sup>

- **Mamul Politikası:** Pazar sınırlıdır. Az çeşit, çok miktar, düşük maliyet ve yüksek kalite öncelik taşır,
- **Kapasite Kullanımı:** Son derece esnek, verim nispeten azdır,
- **İşgücü:** Değişik yeteneklere sahip esnek işgücü, ekip çalışması, işçiler arasında sıkı işbirliği, etkin bir öneri sistemi, fertlerin sorumluluk taşınması, ödül sistemi,
- **Üretim Politikaları:** Küçük parti hacimleri, bir modelden diğerine geçiş süresi çok kısa,
- **Stoklar:** İş istasyonları arasında minimum stok, malzeme ve parça sipariş hacimleri çok küçük,
- **Tedarik Kaynakları:** Az sayıda tedarik kaynağı, etkin haberleşme, zamanında teslim. Tedarik kaynakları firmaya yakın mesafede,
- **Kalite:** Çok düşük ıskarta oranı, seyrek muayene istasyonları, sürekli süreç kontrolü,

---

<sup>37</sup> Süleyman Yükçü; **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Cem Ofset, İstanbul, 1999, s:790.

<sup>38</sup> Mustafa Güneş, Ali Rıza Firuzan ve Esin Firuzan; a.g.e., s:8.

<sup>39</sup> Bülent Kobu; a.g.e., s:322.

- **Tamir-bakım:** Basit tamir bakım işçinin sorumluluğuna verilir. Koruyucu bakım ağırlık taşır,
- **Üretim Kontrolü:** İşçiye sorumluluk verilir, kontrol işlemleri basit, fazla kayıt yoktur.

Görünüşte çok basit olan JIT sistemi kurallarının uygulanabilmesi aslında ileri teknoloji, üstün mamul dizaynı, iyi eğitilmiş sorumlu işgücü, karşılıklı güvene dayanan işçi-işveren ilişkileri ve yüksek çalışma disiplini gibi çevre koşullarının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu nedenle JIT sistemini uygulamaktan kaçınmanın nedeni ancak bu koşulların yokluğu ile açıklanmalıdır.

Gereksiz ve zaman kaybettiren faaliyetlerin elimine edildiği JIT sisteminin iki temel amacı vardır. Bu iki amaç sıfır stok ve sıfır israftır. Burada sıfır israf; müşteri hizmetlerine doğrudan değer katmayan faaliyetlerin en az düzeye indirilmesi yoluyla başarılır.

Sistemin diğer amaçları şunlardır:<sup>40</sup>

- Optimum kalite, maliyet ve üretim için sistem tasarımı,
- Ürünün üretim ve tasarımında kullanılan kaynak miktarını en aza indirme,
- Alıcının isteklerini anlama ve karşılayabilme,
- Toplam üretim sistemini geliştirmek için herkesin katılacağı gelişim politikasını oluşturma.

JIT sisteminin yararlarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür:<sup>41</sup>

- JIT mükemmelliği sağlar,
- JIT stokları azaltır,

---

<sup>40</sup> Mustafa Güneş, Ali Rıza Firuzan ve Esin Firuzan; a.g.e., s:10.

<sup>41</sup> Nesime Acar; a.g.e., s:26.

- JIT problemleri gizlemez,
- JIT kaliteyi artırır,
- JIT katma değer yaratmayan faaliyetler üzerinde durur,
- JIT esnekliği arttırır,
- JIT nakit akışını düzenler.

Bu sistemde üretim, tahminlerden yola çıkarak değil, geręek ihtiyaçlara göre başlatılmakta; hammadde ve malzemeler gerektiği anda işletmeye gelmekte, böylece sıfır veya çok düşük stok düzeyleri ile çalışılmaktadır.

### **1.2.2. Bilgisayarla bütünleşik üretim (CIM)**

Tarihsel süreç içinde el ile üretim, mekanizasyon, otomasyon ve bütünleşme safhalarından geçerek bilgisayarla bütünleşik üretim (CIM) şekline gelmiştir. CIM; mamul, proses ve iş hedeflerinde başarı sağlamak amacıyla doğru bilgiyi, gereken yere ve gerektiği zaman temin ederek, üretime bilgisayar teknolojisinin uygulanması olarak tarif edilebilir.

Bilgisayarla bütünleşik üretim (CIM); bir organizasyonun üretim, tasarım ve işletim fonksiyonlarını bütünleştirmek için bilgisayarların kullanılması olarak da tanımlanmaktadır.<sup>42</sup>

Günümüzde başarılı bir ürünün üretimi için gerekli veri ve bilgileri sağlayan bilgi-işlem faaliyetleri bilgisayar destekli tasarım (CAD) ve bilgisayar destekli üretim (CAM) dir. Bilgisayarla bütünleşik üretim ise hem CAD hem de CAM'in aynı sistemde kullanılmasıyla ortaya çıkar.

---

<sup>42</sup> Nurten Erdoğan; a.g.e., s:15.

Bilgisayarla bütünleşik üretim, ileri teknolojiye dayalı sistemler kullanılarak;<sup>43</sup>

- Ürün ve süreç tasarımı,
- Planlama/denetim,
- Üretim süreçleri gibi üretimle ilgili üç boyutun ve diğer işletme fonksiyonlarının koordineli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan bir bilgi teknolojisi şeklinde de tanımlanabilir.

Bilgisayarla bütünleşik üretimin uygulanması; çok sayıda teknolojinin ele alınması, bunların bütünleştirilerek birbirleriyle entegre çalışabilecek hale getirilmesidir. Bu işlem sonucunda elde edilecek sistem, eski sistemlerin toplam veriminden daha verimli olur. Başka bir ifadeyle sinerji meydana getirilmiş olur.

Bilgisayarla bütünleşik üretimin amaçları şöyle sıralanabilir:<sup>44</sup>

- Müşteri servisini arttırmak,
- Kaliteyi geliştirmek,
- Yeni ürünlerle pazarlama süresini arttırmak,
- Akış zamanını azaltmak,
- Ürün temin sürelerini azaltmak,
- Envanter düzeyini azaltmak,
- Üretim programlama performansını arttırmak,
- Daha fazla esneklik,
- Rekabeti arttırmak,
- Toplam maliyeti düşürmek,
- Daha fazla uzun dönemli kâr elde etmek,
- Müşteri temin süresini kısaltmak,
- Yarı mamul envanterini azaltmak.

---

<sup>43</sup> Hulusi Demir; **Üretim Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996, s: 324

<sup>44</sup> Mahmut Tekin; **Üretim Yönetimi**, Arı Ofset, Konya, 1996, s:245.



Bilgisayarla bütünleşik üretimin avantajlarını da şu başlıklar altında toplayabiliriz:<sup>45</sup>

- Hammadde kullanımı azalır,
- Bakım harcamaları düşürülür,
- Sermaye harcamaları azalır,
- İşçilik maliyetleri düşer,
- JIT üretim için zemin hazırlanır,
- Daha hızlı üretim sağlar,
- Daha esnek üretim sağlar,
- Üretim kalitesi artar,
- Üretim hataları azalır.

Otomasyonla eş anlamlı olmayan bilgisayarla bütünleşik üretim sisteminin iyi şekilde işleyebilmesi için gelişmiş bir yönetim düzeyinin gerekliliği unutulmamalıdır.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız yeni üretim teknikleri ile maliyet hesaplama sistemleri yaklaşımında maliyet unsurlarının yeni teknikler karşısındaki durumu önem arz eder. Direkt ilk madde ve malzemede değişiklik ihmal edilecek düzeyde iken direkt işçilik ve genel üretim giderlerindeki değişiklik fark edilmektedir. Otomasyon ile direkt işçilik gideri unsuru yerini genel üretim gideri ve endirekt işçiliğe bırakmıştır. Bununla birlikte maliyet hesaplama sistemlerinin üretilen mamul ve hizmetin maliyetinin saptanması yanında, maliyet bilgilerinin karar vermede, planlamada, gider azaltmada ve kontrolde kullanılması daha fazla önem kazanmıştır.<sup>46</sup>

Özetle yeni üretim ortamları işletmelerin maliyet yapılarını değiştirmiş ve değişen bu yapıda işletme karar alıcılarına daha doğru maliyet bilgisi

---

<sup>45</sup> Nurten Erdoğan; a.g.e., s:19.

<sup>46</sup> Rüstem Hacirüstemoğlu; a.g.e., s:326.

sunacağına inanılan modern maliyet hesaplama sistemlerinin gelişmesine sebep olmuştur.

### **1.2.3. Modern maliyet hesaplama sistemleri**

Global rekabet, geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Sadece ürün maliyetlerinin hesaplanmasına yönelik olan geleneksel anlayış rekabetçi baskılara cevap verememektedir. Ürün maliyetlerinin hesaplanması, geleneksel maliyet hesaplama sistemlerini dar bir alanda hareket etmeye zorlamaktadır. İşletme duvarlarının arasına sıkışan geleneksel maliyet hesaplama sistemleri, stratejik yönetim anlayışına da ters düşmektedir. Bu amaçla geleneksel maliyet hesaplama sistemleri, maliyetlendirme fonksiyonunun yanında yönetim, planlama ve karar verme alanlarında da etkili olacak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. Bu yapılandırmada maliyet anlayışı; maliyetlerin planlanması, yönetimi ve düşürülmesinde öncelikli aktif bir rol üstlenen maliyet yönetimi sistemi içerisinde ele alınmalıdır.

Yukarıda bahsettiğimiz yeni üretim ortamlarının en önemli özelliği eski üretim ortamlarına göre çok daha kısa sürelerde çok daha yüksek kalitede çok çeşitli mamuller üretebilmesidir. Bu sayede piyasadaki talep değişikliklerine daha kısa sürede uyum sağlayabilen işletmeler kârlılıklarını arttırabilmektedirler. Başka bir ifade ile eski üretim ortamlarında amaç az sayıda mamul çeşidiyle fakat çok miktarda üretimle daha fazla kâr elde edebilmek iken, yeni ortamda amaç daha ufak partiler halinde fakat daha kaliteli ve daha fazla mamul çeşidini daha düşük maliyetlerle piyasaya arz edebilmektir.

Bu değişikliğin toplam maliyetler içinde mamul birimlerine direkt yüklenebilen giderleri azaltıp, endirekt giderlerin payını önemli ölçüde arttırdığını daha önce belirtmiştik. Böylece temel sorun; yükselen bu endirekt giderlerin, sayısı artan mamul çeşitleri arasında nasıl dağıtılacağı olarak ortaya

çıkılmaktadır. Yükselen endirekt giderlerin büyük bir kısmı yeni teknolojilere yapılan yatırımların sabit maliyetleridir. Bunun yanında toplam kalite kontrolü (TQC) sistemlerinin uygulanmasıyla, sanayi işletmelerinde mamul tasarımından başlayıp satış sonrası hizmetleri de kapsayan çok daha uzun bir zaman dilimi içinde ve değişik aşamalarda birçok yeni faaliyet ve işlem ortaya çıkmıştır. Özellikle bu yeni faaliyetlerle ilgili giderlerin birim maliyetlere yüklenmesinde, geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin uygulanması hatalı yönetim kararlarına sebep olacaktır.<sup>47</sup>

Maliyet yönetim sistemi çerçevesinde daha sağlıklı maliyet hesaplanabilmesi için önerilen modern maliyet hesaplama sistemlerini aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz.

- Hedef maliyetleme,
- Kaizen maliyetleme,
- Mamul yaşam dönemi maliyetlemesi,
- Kalite maliyetleri,
- Sonradan maliyetleme,
- Örnek alma (Benchmarking),
- Faaliyet tabanlı maliyetleme.

Hedef maliyet, öngörölmüş bir pazar payına ulaşabilmek için uygun bir satış fiyatının kullanılması suretiyle hesaplanan pazar bazlı maliyeti ifade eder. Bu sistemde mamul/hizmet fiyatını piyasanın belirlediği kabul edilir. Bu nedenle ürünün beklenen piyasa fiyatından hedeflenen kâr payı çıkarılarak tahmini maliyet hesaplanır. Tahmini fiyat, hedef fiyat; beklenen kâr, hedef kâr ve ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken maliyet, hedef maliyet olmak üzere; hedef maliyet şu şekilde hesaplanır:<sup>48</sup>

$$\text{Hedef Maliyet} = \text{Hedef Satış Fiyatı} - \text{Hedef Kâr Marjı}$$

---

<sup>47</sup> Nasuhi Bursal, Yücel Ercan; a.g.e., s:397

<sup>48</sup> Reşat Karcıoğlu; a.g.e., s:178-181.

Bu çerçevede, bir mamulün üretim programına alınıp alınmaması konusunda karar alınırken, pazarlama yönetiminin belirleyeceği hedef fiyat ile üretimin sağlayabileceği en düşük maliyet arasındaki olumlu farkın işletmeye tatmin edici bir kâr bırakıp bırakmayacağı, kararı etkileyen başlıca etken olur.<sup>49</sup>

Hedef maliyetleme yeni bir ürünün/hizmetin veya üretim sürecinin dizaynında uygulanmaktadır. Kaizen maliyetleme ise mevcut bir ürünün/hizmetin üretim aşamasında maliyetleri azaltma sürecidir. Bu sistemde gelişme süreklidir ve işletmenin tüm çalışanları bundan sorumludur. Çalışanların sürekli iyileştirme gayretleri, maliyetlerde her zaman önemli düşümlere neden olabilir.<sup>50</sup>

Mamul yaşam dönemi maliyetlemesinde amaç, mamul yaşam döneminin değişik aşamalarında işletmenin alacağı en uygun pazarlama ve üretim kararlarıyla işletmeye en yüksek kârı sağlayabilmektir. Geleneksel bakışta en çok yoğunlaşılan aşamalar, olgunluk ve düşüş aşamaları olmuştur. Oysa ki günümüzde teknolojik gelişmeler paralelinde, mamul yaşam dönemleri kısalırken yeni mamullerin pazara sunulmasındaki hız da artmıştır. Böylelikle teknoloji maliyetlerinin toplam mamul maliyetleri içindeki payının artışıyla, yeni bir mamulün toplam yaşam dönemi maliyetinin %80-%90 oranında büyük bir bölümü, tasarım ve geliştirme aşamasında oluşmaya başlamıştır. Bu doğrultuda da, maliyet muhasebesinde, mamul yaşam döneminin ilk aşamaları üzerinde daha çok durulması gereği ortaya çıkmıştır. Mamul yaşam dönemi yaklaşımı, üretim öncesinde gerçekleşen faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşımda muhasebenin ilgisi, sadece üretim maliyetlerinin olduğu üretim aşamasında kalmamalı, aynı zamanda üretim maliyetlerinin yönünün belirlendiği üretim öncesi tasarım aşamasını da kapsamalıdır.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Münir Şakrak; *Maliyet Yöntemi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Yasa Yayınları, 1997, s:91.

<sup>50</sup> Roland W. Hilton; *Cost Accounting*, McGraw-Hill Companies, 1999, s:220.

<sup>51</sup> Münir Şakrak; a.g.e., s:87-88.

Kalite maliyetleri, ürünün tespit edilen standartlara uygunluğunu sağlamak için yapılan işlerin maliyetleridir. Başka bir ifade ile kalite maliyetleri; kusurları önlemek, faaliyetleri değerlendirmek için yapılan harcamalar ile mal ve hizmetlerin belirlenen özellikleri karşılayamamasından doğan iç ve dış başarısızlık sonucu uğranılan kayıplar olarak tanımlanabilir.<sup>52</sup> Bu tanımdan hareketle, kalite maliyetlerini; önleme maliyetleri, ölçme-değerlendirme maliyetleri ve başarısızlık maliyetleri olarak sınıflandırılabiliriz. Bu sistemde amaç, kalite maliyetleri raporları yardımıyla kalite maliyetlerinin iyileştirilmesinin sağlanmasıdır.

Daha önce belirttiğimiz gibi tam zamanında üretim bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim felsefesinin muhasebedeki uzantısı sonradan maliyetleme sistemidir. Bu yüzden, bu sistemin uygulanabilmesi için işletmede tam zamanında üretim sisteminin uygulanıyor olması gerekir. Bu sistemde mamul/hizmet maliyetlemesi yapılırken geçmiş bir zaman diliminin üretim çıktısı ele alınarak satılan mamul ve dönem stoklarının maliyetleri hesaplanır.

Örnek alma sisteminde ise, diğer işletmelerin etkin uygulamalarının taklit edilmesidir. Başka bir ifadeyle, diğer işletmelerin yüksek maliyetlere katlanarak elde ettikleri bilgilerin, daha az maliyetle elde edilmesidir.<sup>53</sup>

Modern maliyet hesaplama sistemlerinden biride faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemidir. Bu sistem çalışmamızın devamında ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

---

<sup>52</sup> Nihat Küçüksavaş; a.g.e., s:592.

<sup>53</sup> Anthony A. Atkinson; **Management Accounting**, Prentice Hall, 2001, s:383.

### **1.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi**

İngilizce "Activity Based Costing" ifadesinin "Faaliyetlere Dayalı Maliyetleme"; "İşlem Bazında Maliyetleme"; "Faaliyet Esasına Göre Maliyetleme" veya "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme" gibi ifadelerle Türkçe'ye tercüme edilen bu maliyetleme sistemi için çalışmamızda "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme" yi kullanacağız.

#### **1.3.1. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin tanımı, amaçları, gelişimi ve gelişmesine neden olan faktörler**

Maliyetlerin mamullere yüklenmesinde geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin eksiklikleri 1980'li yıllara kadar giderilememiştir. Üretimde otomasyonun artmasıyla birlikte, toplam maliyetler içinde payı her geçen gün artmakta olan endirekt giderlerin yapısını anlamak ve fiyatlama ile ilgili kararların daha sağlıklı alınmasına yardımcı olacak mamul bilgisine ulaşmak gerekmektedir. Bu gereklilik 1980'lerin başında Schrader Bellows, John Deere, Union Pacific, Caterpillar ve Hewlett-Packard gibi birkaç şirketin faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemini geliştirmelerine sebep olmuştur.<sup>54</sup> Başka bir deyişle bu sistem akademik çevre tarafından değil, reel sektördeki birkaç firma tarafından geliştirilmiştir. 1986 yılında Harvard Business School tarafından hazırlanan örnek olaylar dizisiyle, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi literatüre geçmiştir. Bu konudaki ilk makale 1988 yılında Robin Cooper tarafından kaleme alınmıştır. Tarihsel gelişim sürecini vermeye çalıştığımız faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin tanımı, çeşitli yazarlardan faydalanılarak aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

---

<sup>54</sup> Ahmet Doğan; a.g.e. s:77.

### 1.3.1.1. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin tanımı

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi adından da anlaşıldığı gibi faaliyetler üzerinde yoğunlaşan bir sistemdir. Bu sistemde bir ürünün yada hizmetin maliyeti, hammaddenin maliyeti ile mamul yada hizmeti üretmek için gerekli olan tüm faaliyetlerin maliyetlerinin toplamından oluşur.<sup>55</sup>

Mamul ve hizmet maliyetlerinin belirlenmesinde faaliyetleri temel alan ve en basit şekilde genel üretim maliyetlerinin mamullere yüklenmesinde kullanılan faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi; gelişim süreci içinde kullanım amaçlarına göre literatürde değişik şekillerde tanımlanmıştır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin çeşitli tanımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Bu sistemi ilk olarak başlatan ve popülerize eden Cooper ve Kaplan;<sup>56</sup> faaliyet tabanlı maliyetleme' yi formal bir muhasebe sisteminden çok stratejik amaçlı bir araç olarak tanımlamaktadırlar.<sup>57</sup> Dolayısıyla bu sistem işletme yönetimine, klasik maliyet bilgisine ek olarak işletme faaliyetleri ile ilgili geniş ve ayrıntılı bilgi sunan bir sistemdir.

Hilton kitabında faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini geleneksel maliyet hesaplama sistemleriyle karşılaştırmış, her iki sistemle de aynı toplam maliyet tutarına ulaşmıştır. Ancak bu sistemin genel üretim giderlerini çok daha detaylı bir şekilde ürünlere dağıtan ve çok daha doğru sonuçlar elde eden bir sistem olduğunu belirlemiştir.<sup>58</sup>

Kennedy ise; bu sistemi stratejik amaçlarla kullanılan bir mamulün

---

<sup>55</sup> Patrick L. Romano; "Management Accounting", *Activity Accounting, An Update-Part 1*, 1989, s:65.

<sup>56</sup> Patric L.Romano; "A New Tool for Managing Costs", *Management Accounting*, Vol:72, August-1990, s:53-55.

<sup>57</sup> Robin Cooper, Robert S. Kaplan; "Measure Costs Right: Make The Right Decisions", *Harvard Business Reivew*, September-October-1988, s:97.

<sup>58</sup> Roland W. Hilton; "Job Order Costing Systems", *Managerial Accounting*, 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill Companies, 1997, s:100-104.

maliyetini hesaplama süreci olarak tanımlamıştır.<sup>59</sup>

Reeve'ye göre faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi; bir organizasyon içinde bir metodolojinin gelişimi, bir maliyet sistemi ve bir yönetim sistemidir.<sup>60</sup>

Rainborn, Barfield ve Kinney bu sistemi; bir organizasyon içerisinde meydana gelen değişik faaliyetleri tanımlayan ve bu faaliyetlerin temelini oluşturan maliyetleri bir araya getiren muhasebe bilgi sistemi olarak belirtmişlerdir.<sup>61</sup>

Tanış ve Tuan'a göre bu sistem; strateji, dizayn, faaliyet kontrol veya mamul grupları ile ilgili tüm maliyetleri sadece ilgili olduğu mamul ve/veya mamul gruplarına göre dağıtan bir maliyet sistemidir.<sup>62</sup>

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 faaliyetlere etki ettiği gibi durum ve faaliyetleri irdeleyen yoğun bilgi ve detay olarak ifade etmiştir.<sup>63</sup>

Horngren ve Sundem ise faaliyet tabanlı maliyetlemeyi, genel üretim giderlerini başta organizasyonun her bir faaliyet merkezi içinde toplayan ve daha sonra bu faaliyet merkezlerindeki maliyetleri, faaliyetleri kullanan mamul, hizmet ve diğer maliyet nesnelere yükleyen bir sistem olarak tanımlarlar.<sup>64</sup>

---

<sup>59</sup> Alison Kennedy; "ABC Basics", *Management Accounting*, June-1996, s:22-24.

<sup>60</sup> James N. Reeve; "Projects. Model And Systems...Where is ABM Headed?", *Journal of Cost Management*, Issue:2, Summer-1996, s:5-17.

<sup>61</sup> Cecily A. Rainborn, Jesse T. Barfield and Michael R. Kinney; "Managerial Accounting", *West Publishing Company*, Minneapolis, 1993, s:154

<sup>62</sup> Veyis N. Tanış, Kadir A. Tuan; "Yönetim Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme", *Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F., Dergisi*, Sayı: 1, 1993, s:53.

<sup>63</sup> Chaim Yudkowsky; "Activity-Based Costing Tracks Business Behavior", *Orlando Business Journal*, Issue: 47, April-1997, s:35-38.

<sup>64</sup> Charles T. Horngren, Gary L. Sundem; "Introduction to Management Accounting", *Prentice-Hall*, New Jersey, 1993, s:116.



Turney ve Raffish'in faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile ilgili kavramları tanımladıkları sözlük çalışmalarında faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini, faaliyetlerin kaynaklarını ve maliyet nesnelерinin performansını ve maliyetini ölçen bir metodoloji olarak belirtmişlerdir.<sup>65</sup>

Güven, bu sistemi uzmanlık tez çalışmasında, bir işletme bünyesindeki faaliyetlerin maliyetini hesaplayan ve bu maliyetleri mamullere ve müşterilere yansıtan bir muhasebe teknolojisi olarak ifade etmiştir.<sup>66</sup>

Şakrak ise, üretim maliyetlerinin çıktı, mamul yada hizmetler olarak ifade edilebilen maliyet taşıyıcılarına doğru olarak yüklenmesi için kullanılan matematiksel işlem diye tanımlamıştır.<sup>67</sup>

Brimson, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ifadesi yerine "Faaliyet Muhasebesi" kavramını kullanmış ve bir işletmenin önemli faaliyetleri hakkında mali ve işlemsel performans bilgilerinin toplanması şeklinde tanımlamıştır.<sup>68</sup>

Erdoğan da 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.<sup>69</sup>

Doğan'a göre bu sistem, daha doğru mamul maliyet bilgisi vermek üzere tasarlanmış işletme yönetimi için stratejik bilgiler de sağlayan bir maliyet/yönetim muhasebesi sistemidir.<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> Norm Raffish and Peter B.B. Turney; "Glossary of Activity-Based Management", *Journal of Cost Management*, Issue: 3, Fall 1991, s:53-56.

<sup>66</sup> Ramazan Güven; a.g.e., s:27.

<sup>67</sup> Münir Şakrak; *Maliyet Yöntemi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Yasa Yayınları, 1997, s:180.

<sup>68</sup> James A. Brimson; *Activity Accounting An Activity-Based Costing Approach*, John Willey&Sons Inc., 1991, s:47.

<sup>69</sup> Nurten Erdoğan; a.g.e. s:37.

<sup>70</sup> Zeki Doğan; "Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sisteminin İşletmeler Açısından Önemi", *Yaklaşım Dergisi*, Sayı: 59, Kasım 1997, s:210.

Sümen bu sistemi geleneksel sistemlerin tüm olumsuzluklarından arınmış, sağlıklı sonuçlar veren, yeni üretim ve piyasa şartları ile uyumlu, çağdaş bir yaklaşım olarak tanımlamıştır.<sup>71</sup>

Yukarıdaki tanımlardan hareketle faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemi, bir işletmenin kaynakları, faaliyetleri, maliyet nesnelere, maliyet taşıyıcıları ve faaliyet başarı ölçüleri hakkında finansal ve finansal olmayan verileri elde eden ve bunları işleyerek bilgi haline dönüştüren bir bilgi sistemi olduğunu söyleyebiliriz.<sup>72</sup>

### 1.3.1.2. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin amaçları

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, toplam maliyetler içinde payı her geçen gün artan endirekt giderlerin yapısını anlamak ve kontrol etmek için geliştirilmiştir. Bu sistemin temel amacı, geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinde maliyetlerin mamullere yüklenmesi sürecinde kullanılan hacim tabanlı maliyet anahtarlarının sebep olduğu yanlışları ortadan kaldırmaktır.<sup>73</sup>

Bu sistemin diğer amaçlarını;

- Maliyet azaltma ve yönetme,
- Faaliyet performansını ölçme ve iyileştirme,
- Mamul ve hizmetle ilgili karar almada yardımcı olma,
- Mamul ve hizmet maliyetleme,
- Bütçeleme,
- Müşteri kârlılık analizi,

---

<sup>71</sup> Halefşan Sümen; "Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sisteminin Fiyatlandırma Üzerine Etkisi" *Yönetim Dergisi*, No:20, Ocak 1995, s:32.

<sup>72</sup> Erdin H. Gündüz; *Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama*, SPK Yayınları, No:99, Ekim 1997, s:85.

<sup>73</sup> Robin Cooper; "The Rise of Activity Based Costing-Part Four: What Do Activity Based System Look Like?", *Journal Of Cost Management for The Manufacturing Industry*, 1989, s:38.

- Stok değerleme,
- Yeni mamul ve hizmet tasarımı sunma,

şeklinde sıralamak mümkündür.<sup>74</sup>

Morgan, bu sistemin amaçlarını beş başlık altında toplamıştır:<sup>75</sup>

- Genel üretim giderlerinin mamullere daha doğru şekilde yükleyerek daha doğru maliyetler elde etmek,
- Anlamlı kâr merkezleri ve mamul kârlılığı rakamları sağlamak,
- Daha basit ve daha kolay anlaşılabilir hesaplar oluşturmak,
- Daha iyi yönetsel muhasebe anlayışı ve kontrolü sağlamak için doğru işletme ortamı yaratmak,
- JIT/MRP gibi tekniklerde ortaya çıkan gelişmeleri izleyebilmek için doğru işletme ortamını sağlamak.

Tanış ve Tuan ise bu sistemin genel olarak iki amaca hizmet ettiğini belirtmişlerdir.

Bunlar:<sup>76</sup>

- İşletmelerin faaliyet tüketimlerini, maliyet ve ilgi alanlarını tanımlayarak detaylı bilgi sağlamak,
- Yöneticilerin alacakları kararlarda kullanmak üzere doğru maliyet bilgileri sunmak.

Bu tanımdan hareketle faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemin bir yandan üretilen mamullerle ilgili doğru ve ayrıntılı maliyet bilgisi sağlayarak

---

<sup>74</sup> Zeki Doğan; a.g.e., s:211.

<sup>75</sup> Malcolm J. Morgan; "Testing Activity Based Costing Relevance", **Management Decision**, Vol:31, No:3, 1993, s:11.

<sup>76</sup> Veyis N. Tanış; "Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetiminin Anlamı ve Faydaları", **Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 1999, s:152.

maliyet düşürme, performans değerlendirme, değer yaratmayan faaliyetleri elimine etme, sürekli iyileştirme stratejilerine hizmet ettiğini ve işletme yönetiminin alacağı diğer stratejik kararlara, planlama ve kontrol faaliyetlerine yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin amaçlarını şu başlıklar altında toplayabiliriz:<sup>77</sup>

- Mamul ve hizmet üretiminde değer oluşturmeyen faaliyetlere ait maliyetleri ortadan kaldırmak yada en düşük düzeye indirmek,
- Kârlılığı artırmak üzere gerçekleştirilen katma değeri yüksek faaliyetlerin kolaylaştırılmasında etkin ve verimli bir bilgi tabanı sağlamak,
- Problemlerin temel nedenlerini saptamak ve bu etkenleri düzeltmek,
- Yetersiz maliyet dağıtımından kaynaklanan yanlışlıkları ortadan kaldırmak,
- Yöneticilere doğru maliyet bilgileri raporlamaktır.

### **1.3.1.3. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin gelişimi ve gelişmesine neden olan faktörler**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi matematiksel uygulama yönüyle mamul maliyetlerinin hesaplanmasına yönelik bir sistemdir. Bu bakış açısıyla faaliyet tabanlı maliyetleme, toplam mamul maliyetini oluşturan genel üretim giderlerinin mamullere yüklenmesiyle ilgili bir sistem olarak ortaya çıkmıştır.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> William Ratch; "Activity-Based Costing in Service Industries", *Journal of Management*, Summer-1990, s:4-15.

<sup>78</sup> Rüstem Hacırüstemoğlu, Münir Şakrak; *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s:25.

Faaliyet tabanlı maliyetleme kavramının kuramsal temeli yönetim muhasebesinde gelişen “Faaliyet Tabanlı Bilgi” ve “Faaliyet Tabanlı Yönetim” kavramlarına dayanmaktadır. Faaliyet tabanlı bilgi kavramsal olarak Oliver Williamson’ın “Piyasalar ve Hiyerarşi” kuramı ile Michael Porter’in “Değerler Zinciri” yaklaşımına dayanır. Bu kavramlara göre, yönetim muhasebesinde uygulanacak yeni bir yaklaşımın faaliyetlere yönelik bilgi tabanı üzerinde kurulması gerekmektedir. Bu bilgi tabanı, gerekli kaynakları kullanan ve işletmede değer oluşturan faaliyet bilgilerini içermelidir. Bu yaklaşıma göre kârlılığa ulaşmada ideal yol faaliyetlerin yönetimidir. Faaliyetlerin yönetilmesi düşüncesi de faaliyet tabanlı bilgilere olan gereksinmeyi ortaya çıkarmıştır.<sup>79</sup>

Endirekt giderleri ürün veya hizmetlerle ilişkilendirmede faaliyetleri esas alan bu sistemin geliştirilmesi 1950 yılına kadar uzanmış olsa da muhasebeciler tarafından o dönemlerde kabul edilmemiştir. 1980’li yıllara gelindiğinde iş dünyasını saran global rekabet, işletmeleri yeni üretim teknolojilerini ve felsefelerini benimsemeye zorlamıştır. İleri üretim teknolojileri adı verilen bu teknolojileri dört gruba ayırmak mümkündür.

Bu gruplar:<sup>80</sup>

- Mamul tasarımına ilişkin teknolojiler,
- Planlama ve kontrole ilişkin teknolojiler,
- Uygulamaya ilişkin teknolojiler,
- Hepsinin üzerinde yer alan teknolojiler,
  - Bilgisayarla Bütünleşik Üretim (CIM),
  - Tam Zamanında Üretim (JIT).

Hepsinin üzerinde yer alan teknolojiler (CIM ve JIT) daha önce belirttiğimiz gibi “Esnek Üretim Ortamı” adı verilen yeni üretim ortamını yansıtan

---

<sup>79</sup> Thomas H. Johnson, Robert S. Kaplan; “Relevance Lost-The Rise and Fall of Management Accounting”, Harvard Business School Press, 1987, s:23-30.

<sup>80</sup> Rüstem Hacirüstemoğlu, Münir Şakrak; a.g.e., s:27.

yaklaşımlardır. Esnek üretim sistemleri yaratılan mamul ve hizmetlere yüklenebilen maliyetlerin payını azaltırken, endirekt maliyetlerin payını ve çeşitliliğini yükseltmiştir. Endirekt giderler içinde de bir yandan sabit giderlerin payı artarken, öte yandan esnek üretim sistemlerinin gereği olan yeni faaliyetlerin maliyetleri önem kazanmıştır. Bunun sonucu olarak mamul ve hizmet maliyetlerinin daha sağlıklı hesaplanmasına yönelik yaklaşımlardan faaliyet tabanlı maliyetleme önem kazanmıştır. Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin günümüz teknolojik ortamında yetersiz kalmaları bu sistemin çıkışı noktasını oluşturmuştur. Ayrıca günümüz rekabet ortamında geleneksel maliyet hesaplama sistemleri kullanılarak, yöneticilere zamanında doğru ve gerekli bilgi sağlanamadığı için bu sistem hızlı bir şekilde kabul görmüştür.<sup>81</sup>

Faaliyet tabanlı maliyetleme bir işletmede üretim süreci ve muhasebe uygulamalarının gelişimi için önerilen bir sistemdir.<sup>82</sup> Bu sistemle, kârlı müşteriler ve mamuller üzerinde odaklaşmanın yanı sıra onların daha fazla nasıl kârlı hale getirilebilmeleri sağlanır.<sup>83</sup> Diğer bir deyişle, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi zaman, kalite ve maliyet gelişim süreci üzerinde durmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme yukarıda belirttiğimiz üzere başlangıçta üretim maliyetlerinin doğruluğunu geliştiren bir sistem olarak tasarlanmasına karşın günümüzde, bir çok amacı destekleyen kapsamlı bir performans ölçüm sistemi olarak kullanılmaktadır. Bugün faaliyet tabanlı maliyetleme, faaliyetlerin ve maliyet hedeflerinin performansı hakkında bilgi sağlama amacıyla kullanılan bir sistemdir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin gelişmesinde bir çok faktör rol oynamıştır. Bu faktörleri üretim teknolojisindeki gelişmeden başlayarak

---

<sup>81</sup> Annie S. McGowan; "Perceived Benefits of ABCM Implementation", **Accounting Horizons**, March-1998, s:31-51.

<sup>82</sup> Michael Gering; "Activity-Based Costing and Performance Improvement", **Management Accounting**, Issue:3, March-1999, s:24.

<sup>83</sup> Annie S. McGowan, Thomas P. Klammer; "Activity-Based Costing", **Journal of Management Accounting**, September-1997, s:217.

açıklamaya çalışalım.

1940'lı yıllardan önce torna, freze gibi belli işlemleri yapan bağımsız tezgahlar ve manuel üretim yapısı vardı.<sup>84</sup> Direkt işçilik toplam mamul maliyetinin % 60-70'ini oluşturmaktaydı.<sup>85</sup> 1940 yılından itibaren kas gücü yerini mekanik enerjiye bırakmıştır. 1989 yılından itibaren de gelişmiş ülkeler ileri üretim teknolojisine dayalı "Esnek Üretim Sistemi" olarak adlandırılan robot ve bilgisayarların hakim olduğu üretim ortamına geçmişlerdir. Bu üretim ortamına geçiş iki önemli sonuç ortaya çıkarmıştır.<sup>86</sup>

- Genel üretim giderlerinde, direkt işçilik giderlerindeki düşüş oranında yükseliş,
- Otomasyona dayalı üretim sistemlerinin işleyişi ve idamesine ilişkin yardımcı ve destek hizmet maliyetlerindeki yükselme nedeniyle, genel üretim giderlerinin reel bazda artması.

Günümüzde direkt işçilik giderleri mamul maliyeti içerisinde egemen bir faktör olmaktan çıkıp yerini endirekt giderlere bırakmıştır. Yeni üretim ortamında teknolojiye yapılan yoğun yatırım genel üretim giderlerini arttırmıştır. Bu artışta genel üretim giderlerinin dağıtım süreçleri üzerinde yoğunlaşılmasını gerekli kılmıştır. Ayrıca günümüz rekabet ortamında, işletmelerin faaliyetleri ve maliyetleri hakkında ayrıntılı ve doğru bilgi edinerek, değer yaratmayan faaliyetlerini mümkün olduğu kadar azaltmaları gerekmektedir.

Bir diğer faktör ise stokların düşürülmesi amacıyla uygulanan JIT ve CIM gibi üretim teknikleri geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin geliştirilmesine ve değiştirilmesine yol açmıştır. Geleneksel üretim ortamında işletmeler stok bulundurma yükleyeceği maliyete rağmen, hammadde yetersizliği olabileceği

---

<sup>84</sup> Sevinç Üreten; "Esnek İmalat Sistemleri", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1-2, 1991, s:305.

<sup>85</sup> Reşat Karcioğlu; "JIT Üretim Sisteminin Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sistemine Etkisi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4, 1993, s:97.

<sup>86</sup> Mehmet Küçükkoğlu; "Endüstride Robotlaşma ve Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3, 1991, s:181.

düşüncesiyle hammadde ve malzeme stoku, üretime ara vermemek için yarı mamul stoku ve siparişleri zamanında karşılayabilmek için de mamul stoku bulundurmamak istemektedirler.<sup>87</sup> Çağdaş üretim ortamında bu durum değişmiş ve işletmeler artık sıfır stokla çalışır hale gelmişlerdir.

Çalışmamızda daha önce de belirttiğimiz gibi JIT sisteminin özelliğinden dolayı üretilen mamul maliyeti, satılan mamul maliyeti ve yarı mamul maliyeti gibi uzun ve karmaşık hesaplamaların yapılmasına artık gerek kalmamıştır. Zira çağdaş üretim sistemlerinde stokların sıfır olmasından dolayı imal edilen mamul maliyeti satılan mamul maliyetine eşittir.<sup>88</sup> Bu yüzden geleneksel maliyet hesaplama sistemlerindeki eşdeğer birim maliyetin hesaplanmasına verilen önem azalmıştır. Çünkü yarı mamul stokların yaklaşık sıfıra yakın bir değer olmasından dolayı eşdeğer birim olarak üretilen birim sayısı, üretilen birim sayısına eşit olacaktır.

Sistemin gelişmesini etkileyen bir diğer faktör de kaliteye verilen önemin artmasıdır. Geleneksel sistemde kalite anlayışı, “üret eğer hata varsa düzelt” felsefesine dayandırılmış ve rekabet aracı olarak fiyat kullanılmıştır. 1980'lerden önce Amerikan şirketlerinin aksine, Japon üreticileri geleneksel kalite kontrol anlayışına karşı çıkarak sıfır hata felsefesini benimsemişlerdir. Üretim hattı başında ve sürecinde tüm hataları ortadan kaldırılabilmek için en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki işçiye kadar tüm çalışanları, sıfır hatalı üretim konusunda eğitmişlerdir. Bu kontrol anlayışı ile de üretim maliyetlerinin daha düşük olmasını sağlamışlardır.<sup>89</sup>

Kalite kontrol anlayışındaki değişimle birlikte kaliteye verilen önemin artması, maliyet hesaplama sisteminin kaliteyi ve maliyetlerini ölçebilecek nitelikte olması sonucunu doğurmuştur. Geleneksel maliyet hesaplama

---

<sup>87</sup> Öztin Akgüç; **Finansal Yönetim**, Genişletilmiş 6. Baskı, **Avcıol Yayıncılık**, 1994, s:292-293.

<sup>88</sup> Orhan Elmacı Metin Çalık; “Üretim Dokusuna Uygun Maliyet Yönetim Sistemi Tasarımı”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:3, Kasım-1999, s:370.

<sup>89</sup> Bayram Coşkun, N.Kemal Öztürk; “Toplam Kalite Yönetimi ve Devlet: Yönetimsel Reformların Yönü” 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler, **TÜSİAD**, 1998, s:36-50.



sistemleri ile kaliteliliğin hem de kalitesizliğin maliyetini izlemek zordur. Buna karşın faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile faaliyetler ve süreçler üzerinde yoğunlaşarak kalite, tamamlama süresi, müşteri tatmini ve verimlilik için oluşturulan maliyetler ile başarı ölçümlerini, işlemlerini ve faaliyet seviyelerini belirlemek mümkündür. Böylece faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi bir işletmenin faaliyetlerini ve çalışmalarını planlamak, yöneltmek ve yönetmek için yöneticilerin maliyet bilgileri dışında finansal ve finansal olmayan bilgilere de sahip olmasını sağlar.<sup>90</sup>

Sistemin gelişmesine neden olan bir diğer faktör de giderek artan rekabet ortamıdır. İşletmeler rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek için, değişen müşteri taleplerine anında cevap veren yüksek kaliteli, düşük maliyetli, geniş mamul yelpazesi üretme kabiliyetine sahip esnek üretim sistemlerine ihtiyaç duyarlar. Bu da yeni üretim ortamında doğru maliyet bilgisi sağlayacak yeni maliyet hesaplama sistemi gereksinimini ortaya çıkarmıştır.<sup>91</sup>

1940'lardan günümüze kadar sistemin gelişmesine neden olan işletmenin iç ve dış yapısındaki gelişmeleri, yukarıdaki açıklamalara dayanarak;

- Artan otomasyon direkt işçilik giderlerinin toplam üretim giderleri içindeki payını azaltmıştır,
- Bilgisayarla bütünleşmiş sistemler ve teknolojiye yapılan yüksek yatırımlardan dolayı ekonomik hayat süresinin daha fazla kısılması amortisman harcamalarını yükseltmiş,
- Tüketici tatminini sağlamak ve pazarda daha yüksek paya sahip olmak için işletmeler araştırma ve geliştirme, pazarlama ve dağıtım gibi üretim dışı harcamalarını arttırmış,
- Yeni üretim tekniklerinden (JIT, CIM,) dolayı hammadde ve üretim süreçlerindeki stokları azaltmıştır,

---

<sup>90</sup> Erdin Gündüz; a.g.e., s:64.

<sup>91</sup> Nuran Şenocak; "Global Rekabet Stratejisi ve Türkiye", *Verimlilik Dergisi*, Sayı.04, 1991, s:18.

şeklinde özetleyebiliriz.<sup>92</sup>

Yukarıda vermeye çalıştığımız faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin gelişim süreci ve bu gelişim sürecine etki eden faktörlere ek olarak, geleneksel maliyetleme sistemi ile arasındaki farklılıkları ele almak yararlı olacaktır.

### 1.3.2. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile geleneksel maliyetleme sistemi arasındaki farklar

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile geleneksel maliyetleme sistemleri arasındaki farklılıkları şu başlıklar altında toplayabiliriz.

- **Maliyet Yapıları Açısından:** Mamul maliyeti; direkt işçilik, direkt ilk madde ve malzeme ile genel üretim giderlerinin bir araya getirilmesinden oluşur. Her iki sistemde de bu üç unsur varlığını korur. İşletmelerde yeni üretim teknolojilerinin kullanılması geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin yıkılmasına neden olan bir faktördür.<sup>93</sup> İlk madde ve malzeme giderlerindeki artış ve fire miktarları yeni üretim ortamında azalmıştır. Bunun sonucu olarak direkt işçilik ve genel üretim giderlerinde oransal değişim meydana gelmiştir. 1980'lerden önce direkt işçilik giderleri mamul maliyetinin %60-70'ini oluştururdu. Günümüzde ise direkt işçilik giderleri mamul maliyetinin %5-6'sını oluşturduğu için bir çok işletme, bu giderleri genel üretim giderlerinin kapsamı içerisinde değerlendirmektedir.<sup>94</sup> Geleneksel maliyetleme sistemlerinde her mamulün kaynakları tükettiği varsayımından hareket edilir.

---

<sup>92</sup> Figen Öker; "Traditional Cost Systems are not Enough in New Manufacturing Environment", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XIV, Sayı:2, 1998, s:257-258.

<sup>93</sup> Ümit Gökdeniz; "Üretim Teknolojisindeki Değişikliklerin Maliyet Ve Yönetim Muhasebe Sistemleri Üzerine Olan Etkileri", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XIV, Sayı:02, 1998, s:144.

<sup>94</sup> Robin Cooper; "The Rise of Activity- Based Costing Part - Two When Do I Need an Activity Based Cost System?", *Journal of Cost Management*, Fall-1988, s:47.

Böylece mamul maliyetleri hesaplanırken mamuller üzerinde durulur. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ise bu durumu tamamen reddeder ve faaliyetleri temel alarak maliyetleme sürecinde faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. Geleneksel sistemler genel üretim giderlerini, mamul maliyetine yüklerken üretim hacmiyle paralellik gösteren dağıtım anahtarları kullandıkları için doğruluklarını yitirmişlerdir. Çünkü yeni üretim ortamında genel üretim giderleri üretim hacmiyle doğru orantılı değildir. Faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sisteminde ise genel üretim giderleri uygun dağıtım anahtarlarıyla yalnızca faaliyetle ilgili olan mamullere yüklenir.<sup>95</sup>

- **Dağıtım Anahtarları Açısından:** Günümüz işletmelerinin üretim yapıları geçmiş döneme göre önemli ölçüde farklılaşmıştır. Geçmiş dönemde rekabet az, ölçme maliyetleri yüksek ve mamul maliyeti içerisinde direkt işçilik önemli bir paya sahipti. Genel üretim giderleri de direkt işçilik esasına göre dağıtılırdı. Fakat günümüzde daha önce bahsettiğimiz gibi direkt işçiliğin mamul maliyeti içerisindeki yoğunluğu yerini genel üretim giderlerine bırakmıştır. Dolayısıyla yeni üretim ortamında genel üretim giderlerini mamullere yüklemek için direkt işçilik saati yerine makine saatlerini dağıtım anahtarı olarak kullanmak daha doğru olacaktır. Fakat yeni üretim ortamlarında endirekt giderlerin tamamı birim düzeyinde olmadığı için, diğer üç faaliyet düzeyini de göz önüne almak gerekir. Aynı zamanda her mamulün aynı oranda faaliyet tükettiği ileri sürülemez. Çünkü yeni üretim ortamında bazı mamullerin üretim yapıları daha kompleks ve üretim miktarları daha düşüktür. Geleneksel maliyet hesaplama sistemleri uygulandığında yüksek hacimli mamullere daha fazla kaynak tükettikleri varsayımından dolayı daha fazla maliyet yüklenirken, daha kompleks ve üretim miktarı düşük olan

---

<sup>95</sup> Robin Cooper; "The Rise of Activity-Based Costing-Part One: What is an Activity -Based Cost System?", *Journal of Cost Management*, Summer-1988, s:45.

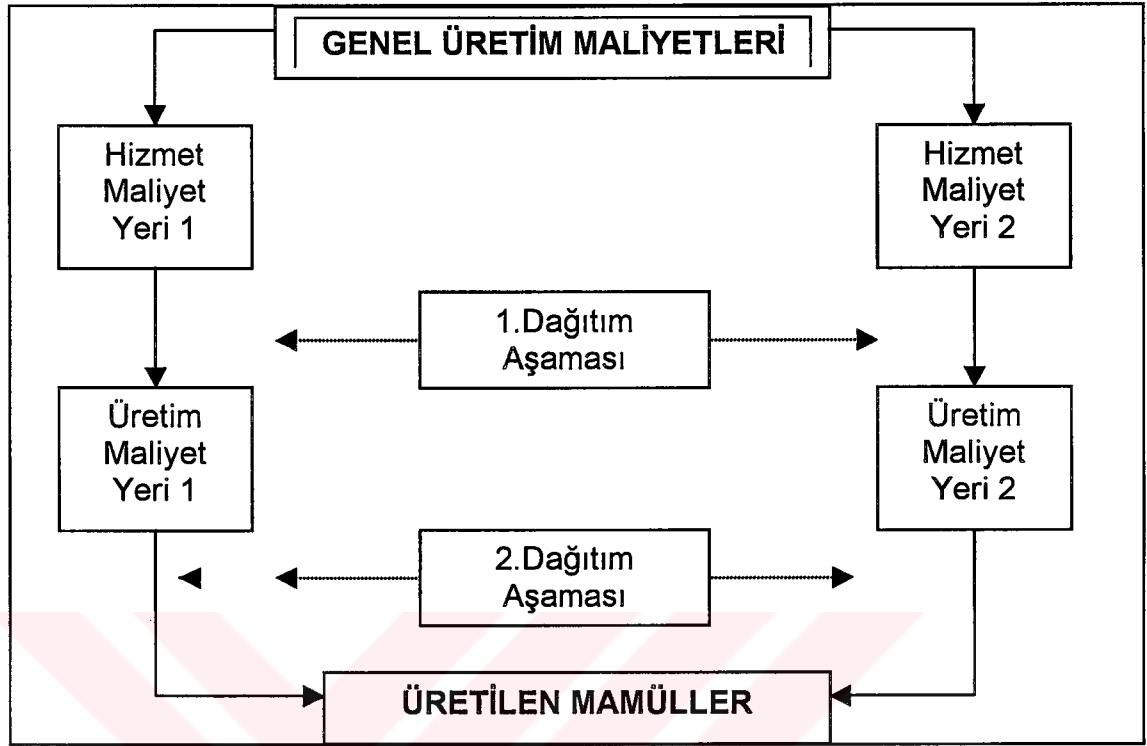
mamullere ise yüklenmesi gerekenden daha az maliyet yüklenecektir. Düşük ve yüksek hacimli mamullerin her ikisi de aynı oranda kaynak tüketseler bile yüksek hacimli mamullere geleneksel maliyet hesaplama sistemleriyle daha fazla maliyet yüklenecektir. Bu yükleme yanlış mamul maliyetlemesine neden olmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde ise dört faaliyet düzeyi kullanılarak, uygun maliyet taşıyıcılarıyla giderler mamullere yüklenir. Böylece bu sistem geleneksel sistemlerden daha doğru maliyet bilgisi sunar.<sup>96</sup>

- **Maliyet Merkezi Açısından:** Maliyet merkezi kavramı, geleneksel maliyetleme sistemlerinde üretim merkezleri olarak, faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde ise faaliyet merkezleri olarak adlandırılır. Geleneksel sistemlerde homojen mamul üretimi yapan işletmeler için üretim merkezleri uygulaması doğru bilgiler sunar. Fakat üretim kompleksleştikçe ve mamul yelpazesi genişledikçe farklı faaliyet türleri ortaya çıktığı için tek bir maliyet merkezinin oluşturulması maliyet bilgisinin doğruluğunu azaltır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemindeki faaliyet merkezleri bu sorunu ortadan kaldırmıştır.
- **Maliyet Dağıtım Süreci Açısından:** Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinde, maliyet dağıtımını Şekil 1'de görüleceği gibi iki aşamalı bir süreçte toplayabiliriz.

---

<sup>96</sup> Robin Cooper, "The Rise of ABC-Part Three: How Many Cost Drivers Do You Need, and How Do You Select Them?", *Journal of Cost Management*, Winter-1989, s:375.

Şekil 1<sup>97</sup>: Geleneksel Maliyet Dağıtım Süreci



- **Birinci aşama:** Genel üretim giderlerinin işletmedeki değişik işletme bölümlerine dağıtılmasıdır. Başka bir deyişle bu aşamada maliyetler hizmet ve üretim bölümlerine dağıtılır,
- **İkinci aşama:** Hizmet ve üretim bölümlerinde toplanmış olan genel üretim giderleri mamullere yüklenir.

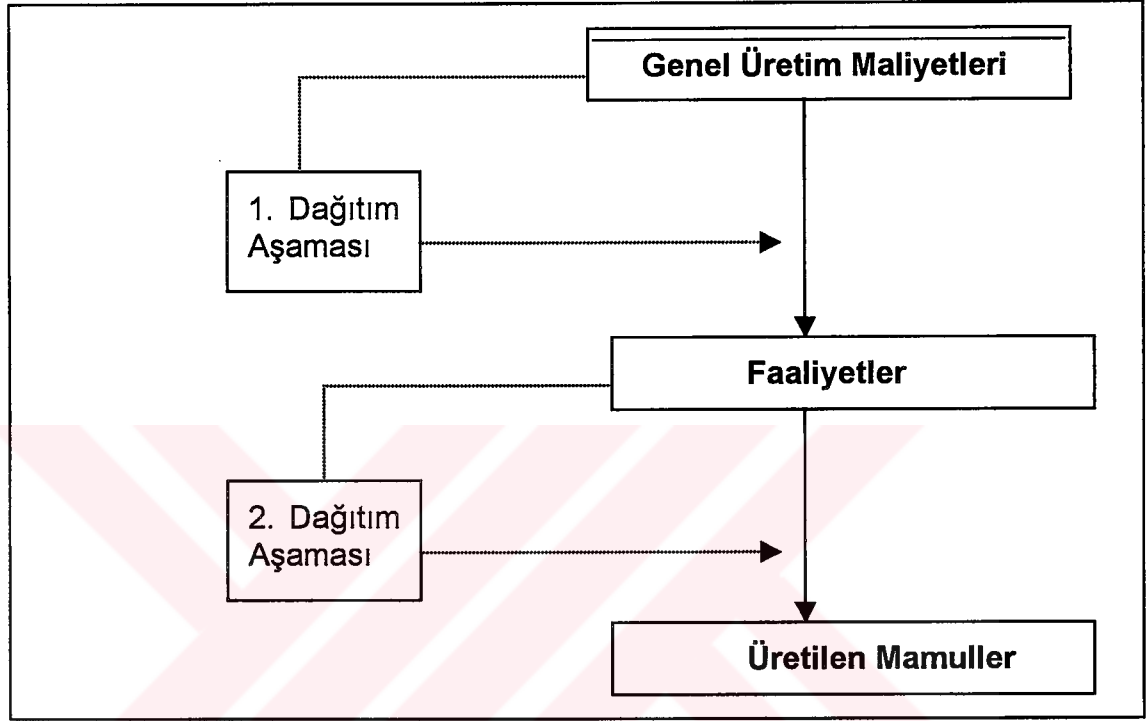
Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinde tüketilen kaynaklar, üretilen mamullerin miktarı ile doğru orantılı olarak değişir ise maliyetler doğru bir şekilde belirlenmiş olur. Bu durumun tersinde ise yanlış maliyet bilgileri elde edilir. Çünkü mamuller birçok kaynağı üretim miktarı ile doğru orantılı olarak tüketmezler.<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Robert S. Kaplan ve Anthony A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, Third Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1998, s:279.

<sup>98</sup> Kip R. Krumwiede; "ABC: Why it's Tried and How it Succeeds", *Management Accounting*, No:10, April-1998, s:33.

Faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sisteminde de Şekil 2'de görüldüğü gibi maliyet dağıtım sürecini iki aşamada toplayabiliriz.

Şekil 2<sup>99</sup>: Faaliyet Tabanlı Maliyet Dağıtım Süreci



- **Birinci aşama:** Endirekt giderler ilk olarak faaliyetlere ve faaliyet içerisindeki maliyet havuzlarına yüklenir,
- **İkinci aşama:** Faaliyet ve faaliyet içerisindeki maliyet havuzlarının maliyeti mamullere yüklenir.

Özetle endirekt giderler; faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde üretim süreci içerisinde yapılan bütün faaliyetler dikkate alınarak ilgili faaliyet merkezlerinde biriktirilirken; geleneksel maliyetleme sistemlerinde işletme bölümü veya atölye gibi bir organizasyon birimi aracılığı ile izlenmektedir. Tablo1 incelendiğinde, her iki sistemin son aşamalarında maliyetlerin, mamul veya hizmetlere yüklendiği görülür.

<sup>99</sup> Ahmet Doğan; "Mamul Maliyetleme Geleneksel ve Faaliyete Dayalı Yaklaşımlar: Bir Karşılaştırma", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:12, 1995-1997, s:143.

Tablo 1<sup>100</sup>: Geleneksel Maliyet Dağıtım Süreci İle Faaliyet Tabanlı Maliyet Dağıtım Sürecinin Yapısal Olarak Karşılaştırılması

GELENEKSEL MALİYET HESAPLAMA DAĞITIM SİSTEMLERİNDE DAĞITIM SÜRECİNİN YAPISI	FAALİYET TABANLI MALİYET HESAPLAMA SİSTEMİNDE DAĞITIM SÜRECİNİN YAPISI
1. AŞAMA DAĞITIM	1. AŞAMA DAĞITIM
Tüm genel üretim maliyetleri, üretim ve hizmet maliyet yerlerine dağıtılır.	Tüm genel üretim maliyetleri, farklı maliyet etkenleri aracılığıyla maliyet havuzlarına dağıtılır.
2. AŞAMA DAĞITIM	2. AŞAMA DAĞITIM
Maliyetler, üretim maliyet yerleri yükleme oranlarına göre, mamul veya hizmetlere dağıtılır. Yükleme oranı, her bir üretim yerinde biriken genel üretim maliyetlerinin; o üretim yerindeki, üretim hacmi ile ilişkili hacim tabanlı bir dağıtım anahtarı düzeyine bölünmesiyle bulunur.	Maliyetler, faaliyet yükleme oranlarına göre, mamul veya hizmetlere dağıtılır. Faaliyet yükleme oranı, her bir maliyet havuzunda biriken genel üretim maliyetlerinin, faaliyet maliyet taşıyıcısı düzeyine bölünmesiyle bulunur.

- **Kapasite Anlayışı Açısından:** Geleneksel sistemlerde kapasiteyi üretim miktarı temsil eder. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde ise kapasite, faaliyetleri gerçekleştirme gücü olarak tanımlanır. İşletmeler, faaliyetlerin gerçekleşme gücünü önceden tahmin etmeye çalışırlar ve bu tahmin doğrultusunda harcama yaparlar. Fakat bu kapasitenin tamamı kullanılmadığında doğal olarak faaliyetler ve mamuller harcamalarının tamamını üstlenmeyecek sadece kullandıkları kadarını üstleneceklerdir.
- **Mamul Maliyetleri Hakkındaki Bilgiler Açısından:** Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi; geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinden daha doğru, daha güvenilir ve daha fazla bilgi elde

<sup>100</sup> Ahmet Doğan; a.g.e., s:144.

eder. Maliyet tahminleri konusunda da daha doğru yargılar geliştirir. Sağlanan maliyet bilgisi; mamullerin kârlılığını, faaliyetlerin alt bölümlerinin verimliliğini ve süreçler ile işletme bölümlerinin değerlendirilmesine yardımcı olur.<sup>101</sup> Aynı zamanda yöneticilere fiyatlandırma, belli mamullerin üretiminin sürdürülmesi veya durdurulması hususlarında gerekli bilgiler sunar. Ayrıca bu sistem ile, üretim sürecindeki yüksek maliyetli faaliyetler ve değer yaratmayan faaliyetler belirlenir. Böylece işletme yönetiminin bu faaliyetler üzerinde yoğunlaşması sağlanır.<sup>102</sup>

- **Üretim Performansı Açısından:** Günümüzde işletmeler üretim performanslarını finansal ve finansal olmayan birçok gider göstergesi ile tanımlamaktadırlar. Faaliyetler hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçümleri ile tanımlanır. Bu nedenle faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan işletmeler faaliyetlerin maliyetlerini, müşteri dağıtım kanalı, mamul ve alt yapı açısından da takip edebilirler. Ayrıca bu sistem, toplam kalite ve JIT gibi sürekli değişimi öngören yaklaşımlarla ilgili faaliyetlerin izlenmesini, değerlendirilmesini ve geliştirilmesini mümkün kılar. Fakat geleneksel maliyetleme sistemleri bu yeni yaklaşımlara uyum sağlayamamaktadır.<sup>103</sup>
- **Direkt-Endirekt Gider Kavramı Açısından:** Geleneksel maliyetleme sistemlerinde malzeme aktarma ve bakım-onarım gibi destek giderleri endirekt gider olarak kabul edilir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde ise belli mamul veya mamul hatları için uygun taşıyıcılar ile bu giderler direkt olarak izlenebilir. Ayrıca amortisman, bakım-onarım, işçilik ve enerji gibi giderler geleneksel üretim ortamlarında endirekt kabul edilirken, yeni üretim

---

<sup>101</sup> Douglas Sharp, Linda F. Christenson; "A New View of Activity-Based Costing", *Management Accounting*, September-1991, s:32.

<sup>102</sup> Thomas H. Johnson; "Activity-Based Information: A Blueprint for World-Class Management Accounting", *Management Accounting*, June-1988, s:30.

<sup>103</sup> Robert A Howell, Stephen R. Saucy; "The New Manufacturing Environment: Major Trends for Management Accounting", *Management Accounting*, July-1987, s:27.



ortamlarında direkt gider olarak dikkate alınır.<sup>104</sup>

- **Sabit-Değişken Gider Kavramları Açısından:** Geleneksel maliyetleme sistemlerinde parti, mamul ve tesis düzeyindeki faaliyetler sabit gider, birim düzeyindeki faaliyetler ise değişken gider olarak kabul edilir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde ise genel üretim giderleri, her mamule uygun olarak yüklenebilen değişken giderler olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uzun dönemde bütün giderlerin değişken olduğu varsayımına dayanır.<sup>105</sup>
- **Yönetim Kararları Açısından:** Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, yöneticilere mamul ve müşteri karması, yeni teknolojilerin kullanılması, pazarlama stratejileri, mamul tasarım ve mühendislik faaliyetleri ile ilgili kararların alınması esnasında geleneksel maliyetleme sistemlerine göre daha doğru bilgiler sunar.<sup>106</sup>

Global rekabet ortamında doğru mamul maliyetlemesi işletmeler için çok önemlidir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi tarafından sunulan düşük ölçüm maliyetleri doğruluğu arttıran bir avantaj olarak kabul edilir. Fakat bu sistemi, geleneksel maliyetleme sistemlerinin tüm olumsuz yanlarını düzeltten bir sistem olarak görmek hatalı bir yaklaşımdır.<sup>107</sup> Bu sistem içinde çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Şimdi bu eleştirileri daha yakından inceleyelim.

### **1.3.3. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine yapılabilecek eleştiriler**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi bir işletmenin faaliyetleri ve

---

<sup>104</sup> Don R. Hansen, a.g.e., s:251.

<sup>105</sup> Alfred M. King; "The Current Status of Activity-Based Costing: An Interview with Robin Cooper and Robert S. Kaplan", *Management Accounting*, September-1991, s:23-24.

<sup>106</sup> Erdin H. Gündüz; a.g.e., s:94.

<sup>107</sup> Robin Cooper; "The Rise of ABC-Part Three: How Many Cost Drivers Do You Need, and How Do You Select Them?", *Journal of Cost Management*, Winter-1989, s:34-46.

mamulleri ile ilgili verileri işleyen ve saklayan bir bilgi sistemidir. Bu sistem geleneksel maliyetleme sistemlerinin doğurduğu aksaklıkları göz önüne alarak işletme yöneticilerine alacakları kararlarda yol göstermekte ve doğru bilgiler sunmaktadır. Fakat bu sistemi de işletmenin bütün sorunlarını bir anda ortadan kaldıracabilecek bir mucize olarak görmemek gerekir. Bu sisteme yöneltilen bazı eleştiriler vardır. Bu eleştiriler:<sup>108</sup>

Bu sistemin çok maliyetli olduğu yönündedir. Bu sistemin tasarımı ve uygulanması ilave pek çok işlem gerektirir. Sistemin tasarımı ile faaliyetler ve maliyet etkenleri tanımlanmakta her bir faaliyet için maliyet takibi yapılmakta ve faaliyetlerin maliyetleri maliyet etkenleri yardımı ile mamullere yüklenmektedir. Bütün bu işlemler yapılırken sistemin sık sık gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin ve değişikliklerin yapılması gerekir.<sup>109</sup> Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi kullanıcılarının görevi en az maliyetle en yüksek faydaya ulaşmasını sağlamaktır. Bu sistemi uygulayabilmek için katlanılacak ek maliyet ile elde edilecek fayda arasında bir denge kurulmalıdır. Daha doğru maliyetlere ulaşmak için aşırı maliyetlere katlanılmamalıdır.

Eleştirilerden bir diğeri ise, bu sistemin çok karmaşık ve uygulamasının zor olduğu yönündedir. Karmaşıklığa genellikle faaliyet maliyetlerinin mamullere yüklenmesi aşamasında, maliyet etkenlerinin sayısının çokluğu neden olur. Nitekim geleneksel sistemlere göre faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde maliyet etkeni sayısı oldukça fazladır. Bu da yöneticilerin bu sistemi anlamalarını zorlaştırır. Anlaşılmayan bir sistemden de fayda beklemek mümkün değildir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin karmaşıklığı yönetimin maliyet sisteminden beklentilerine ve işletmenin mamul karmasındaki karmaşıklığına bağlıdır. Bu karmaşıklığı işletmeler kendi yapılarına uygun şekilde en aza indirebilirler. Eğer yönetim, bu sistemin sadece belli amaçlara hizmet etmesini bekliyorsa, o amacı gerçekleştirmek için oldukça az sayıda

---

<sup>108</sup> Thomas Johnson; "It's Time to Stop Overselling Activity-Based Concepts", **Management Accounting**, September-1992, s:26.

<sup>109</sup> Peter B. B. Turney; "Ten Myths About Implementing an Activity-Based Cost System", **Journal of Cost Management for Manufacturing Industry**, Spring-1990, s:25.

maliyet etkeni ve faaliyet kullanılır. Gereksiz ayrıntılar daha fazla maliyet etkenine ihtiyaç duyulmasına ve bu da karmaşıklığın artmasına neden olur. Burada aşırı karmaşıklığa meydan vermeyecek şekilde önemli maliyetler üzerinde durulmalı ve çalışmalar bu maliyetler üzerinde yoğunlaşmalıdır. Bir işletmede yüzlerce binlerce sayıda faaliyet gerçekleştirilir. Bu faaliyetlerin hepsine maliyet yüklemek doğru değildir. Bu faaliyetler önemli görülen ve ilgili faaliyetler içerisinde toplanabilir. Dolayısıyla daha az sayıda maliyet etkeni kullanılmış olur. Bu da sistemin rahat anlaşılmasını sağlar. Aksi takdirde sistemle ilgili kişilerin motivasyonu güçleşir ve verimlilikleri düşer. Bu sistemin uygulamasında istenilen başarıya ulaşılabilmesi için yöneticiler ve sistemle ilgili kişiler tarafından niçin maliyet hesaplama sistemi değişikliğine ihtiyaç olduğunun, bu sistemin işletmeye katkılarının neler olacağının ve sistemin nasıl uygulanacağına çok iyi anlaşılması gerekir.

Diğer bir eleştiri ise, mamul fiyatlarını belirlemede; mamul maliyet bilgisine ihtiyaç olmadığı, fiyatların piyasada olduğundan dolayı mamul maliyetlerinin belirlenmesi konusunda titiz davranmaya ve işletmeye ilave külfet getirecek bir sisteme gerek olmadığı yönündedir. Ancak mamul fiyatları belirlenirken kullanılsa bile mamul maliyet bilgisine ihtiyaç olmadığını düşünmek oldukça tehlikelidir. Çünkü mamullerin kârlılıkları hesaplanırken doğru maliyet bilgilerine ihtiyaç vardır. Bu bilgilere bağlı olarak işletme yöneticileri ürettikleri mamuller hakkında bazı kararlar alacaklardır.<sup>110</sup> Ayrıca mamul fiyatları belirlenirken pek çok faktörün yanı sıra öncelikli olarak mamul maliyetlerinin gözden geçirilmesi gerekir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin tüm genel üretim giderleri ile ilgilenmediği, sadece belirli bir kısmı ile ilgilendiği yönünde de bir eleştiri getirilmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi özellikle tesis düzeyindeki faaliyetlerin maliyetlerinin mamullere yüklenmemesi gerektiğini vurgular. Ancak uygulamada bu maliyet kalemleri de genel üretim gideri kabul edilip mamullere

---

<sup>110</sup> Peter B.B. Turney; a.g.e., s:29.

yüklenmektedir. Ayrıca tamamen farklı maliyet hesaplama sistemine geçmek yerine mevcut sistemin geliştirilmesinin uygun olacağı görüşü savunulmaktadır. Hatta faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini üstün kılan sonuçların tamamıyla zayıf geleneksel sistemlerle yapılan karşılaştırmalardan kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Daha da ileri gidilerek faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi daha fazla maliyet dağıtım anahtarı kullanan geleneksel maliyetleme sistemleri denilmektedir. Direkt giderlerin izlenmesi konusunda geleneksel sistemlerle faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi arasında bir fark yoktur. Endirekt giderlerin mamullere yüklenmesinde, geleneksel sistemlere göre faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi daha fazla sayıda ve farklı bir anlayışla maliyet etkeni kullanır.

Geleneksel maliyetleme sistemlerinde olduğu gibi faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde de tarihi verilerin kullanılması da diğer bir eleştiri noktasını oluşturmaktadır. Ancak, her ne kadar tarihi veriler geçmişte kalmış olsa da işletmenin gerçekleşmiş gerçek sonuçlarıdır. Bu nedenle tarihi verilerin kullanılması ve beklenen değerlerle karşılaştırılması uygun görülmelidir.<sup>111</sup>

İşletmelerin kültürleri, anlayışları birbirlerinden farklıdır. Bu nedenle işletmeler faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini kendi kültürlerine ve üretim yapılarına uygun bir şekilde oluşturmalı ve beklentilerine cevap verebilecek sistemleri kullanmalıdırlar.<sup>112</sup>

Bu eleştiriler göz önüne alındığında faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin yetersizliklerini şöyle sıralayabiliriz.<sup>113</sup>

- Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi tüm genel üretim giderleri ile ilgilenmemekte, sadece belirli bir kısmı ile uğraşabilmektedir.

---

<sup>111</sup> Robert S. Kaplan; "In Defense of Activity-Based Cost Management", *Management Accounting*, November-1992, s:58.

<sup>112</sup> Michael Gering; "Activity-Based Costing: Lessons Learned Implementing ABC", *Management Accounting*, No:5, May-1999, s:26.

<sup>113</sup> Süleyman Yükçü; a.g.e., s:918.

Denetim ücretleri ve müdürlerin maaşları gibi işletmenin bütünlüğünü ilgilendiren maliyetleri mamullere yüklemeye geleneksel sistemler daha iyidir,

- Uygulaması ve çalışanların bu konuda eğitilmesi güçtür,
- Sistemden beklenen yararlar net olarak ortaya konulamazsa çalışanların motivasyonu güçleşir,
- Faaliyet ölçütlerinin bizzat kendileri maliyetlere sebep olduklarından bütçelerin "Faaliyet Ölçütü" hakkında ayrıntılı bilgi verecek biçimde düzenlenmeleri gerekir. Böylece yöneticiler ölçütleri kontrol edebilir ve gelişmelerle ilgilenebilirler.

Bu sisteme yapılan eleştirilerden ve sistemin yetersizliklerden faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin aşağıdaki sonuçlarına ulaşabiliriz.<sup>114</sup>

- Maliyetleri içinde yüksek oranda genel üretim giderlerine sahip olan,
- Mevcut maliyet bilgilerinin doğruluğundan yeterince emin olmayan,
- Birbirinden oldukça farklı türde faaliyetler gerçekleştirilen,
- Çok çeşitli mamuller üretilen,
- Üretim süreci karmaşık ve farklı türde birçok gider kalemi olan,
- Üretim sürecinde zamanla ortaya çıkan değişikliklere mevcut maliyet hesaplama sistemi cevap vermeyen,
- Gelişmiş bilgisayar teknolojisine sahip işletmelerde uygulanması gerçeğe daha yakın maliyet hesaplamaları yapılmasına fazlasıyla katkıda bulunacaktır.

Ana hatlarıyla tanımlamaya çalıştığımız faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalarda uygulanmasını çalışmamızın ikinci bölümünde ele alacağız.

---

<sup>114</sup> Süleyman Yükçü, a.g.e., s:766.

## İKİNCİ BÖLÜM

# BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ

Günümüzde finans sektöründe yaşanan küreselleşme ve yoğun rekabet, bankaların piyasa talebine uygun ürün ve hizmetleri uygun zamanda ve uygun fiyatlarla sunmalarını gerekli kılmıştır. Uygun fiyatları belirleyebilmek için bankaların doğru maliyetleme bilgilerine olan ihtiyaçları artmıştır.<sup>115</sup> Çalışmamızın bu bölümünde bankacılık sektörü hakkında genel bilgiler verdikten sonra banka maliyetleri ve bu maliyetlerin geleneksel sistemlerle dağıtılmasını inceleyerek, faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalarda uygulanması ve bankalarda geleneksel sistemlerle faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışacağız.

### 2.1. Bankacılık Hizmet Sektörü Hakkında Bilgi

Banka, kendine özgü para, kredi ve sermaye işleriyle meşgul olan iktisadi birimleri kuruluş, organizasyon, yönetim ve her türlü faaliyeti ile bunların hesap ve kayıtları konusundaki kuralları içeren bir işletmecilik dalıdır.<sup>116</sup>

İlk banka örneğine M.Ö. 3500 yıllarında rastlanmaktadır. Bu tarihten günümüze kadar gelişme içinde olmuş bu sektörün tarihi gelişimi ve farklı tanımlamalarını ortaya koymaya çalışacağız.

#### 2.1.1. Bankacılığın tanımı ve tarihi gelişimi

Banka terimi, Türkçe karşılığı masa, sıra veya tezgah anlamına gelen

---

<sup>115</sup> Sibel Kazancı; **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Banka İşletmelerinde Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999, s: 17.

<sup>116</sup> Servet Eyüpgiller; **Banka İşletmeciliği Bilgisi**, Banka ve Ticaret Enstitüsü Vakfı; Ankara, 2002, s: 6.

İtalyanca “Banco” kelimesinden gelmektedir.<sup>117</sup> Bugüne kadar bankalar için pek çok tanım ortaya konmuştur. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz:<sup>118</sup>

- Banka işletmeleri sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin, devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışan iktisadi kuruluşlardır,
- Banka işletmeleri para ve parayı temsil eden bütün tediye araçları ile uğraşan kurumlardır,
- Banka işletmeleri halkın belli zaman içinde harcamadığı paraları kabul ederek, bunları nema getirir şekilde plase eden, ödemelere aracılık, para nakli, senet tahsili ve emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören işletmelerdir,
- Banka işletmeleri kredi işlemlerinde veya mali işlemlerde kullanmak üzere, halktan mevduat ve başka şekillerde para kabul etmeyi meslek edinmiş teşebbüs veya kurumlardır.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle bankaları; 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 gören işletmeler olarak tanımlayabiliriz.<sup>119</sup>

Bankacılık faaliyetlerinin başlangıcı M.Ö. 3500 yılına kadar uzanır. Mezopotamya’da ki “Kızıl Tapınak” bilinen en eski bankadır. Hammurabi yasalarında da banka işleminin nasıl yürütüleceği, borçların nasıl tahsil edileceği, komisyonların nasıl belirleneceği konusunda hükümler yer almıştır. Eski Mısır, Yunan ve Roma’da da banka işlemleri ile uğraşan kurumların var

---

<sup>117</sup> Mehmet Takan; **Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim**, Nobel Yayıncılık, Konya, 2001, s: 2

<sup>118</sup> Ramazan Geylan; **Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları**, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 1985, s: 3-4

<sup>119</sup> Mikail Atlan; **Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001, s: 41.

olduğu bilinmektedir. Bankacılığın ilk ve orta çağlardaki en büyük temsilcileri Romalılar ve Yunanlılardır. Avrupa'da ise Lombard'lar bankacılığın öncülüğünü ve öğreticiliğini yapmışlardır.<sup>120</sup>

Modern anlamda bankacılık etkinliğini gösteren ilk banka 1609 yılında kurulan Amsterdam bankasıdır. Bunu takiben 1637'de Venedik Bankası kurulmuştur. 1694 yılında kurulan İngiltere bankası ve 1907 yılında A.B.D.'de kurulan Federal Reserve Bank ile modern bankacılığın iskeleti oluşturulmuştur. Günümüzde ise bankacılık giderek ulusal olma özelliğini kaybetmiş ve uluslar arası nitelik kazanmıştır.

Ülkemizde Tanzimat'a kadar geçen sürede bankacılığa ait izlere rastlanmamaktadır. Bunun en büyük sebebi olarak Türklerin ticaret, sarraflık, bankacılık gibi meslekler yerine askerlik ve yöneticilik gibi işlerle uğraşmaları gösterilebilir. Osmanlı'nın sanayi devrimine ayak uyduramaması ve yakın zamana kadar esnaf ve sanatkara dayanan kapalı bir ekonomik sisteme sahip olması da bankacılığın gelişimini önlemiştir. Bununla birlikte az da olsa bankacılık işlemlerine benzer bir çalışma içinde bulunan Galata Bankerleri olarak bilinen kişiler ilk banka olarak 1847'de İstanbul Bankasını kurmuşlardır.<sup>121</sup>

Cumhuriyet döneminden önce faaliyet gösteren bankalar daha çok yabancı sermaye tarafından veya yabancı sermaye iştirakiyle kurulmuşlardır. Cumhuriyet döneminin bu alandaki en büyük gelişmeleri İş Bankası'nın kurulması, Ziraat Bankası'nın anonim ortaklık haline getirilmesi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın kurulmasıdır. Bunlara ek olarak bu dönemde özellikle çok sayıda yerel bankanın kurulduğu da gözlenmektedir.

II. Dünya Savaşı sonrasında ülkemizde ticari faaliyetlerin hızla artması yeni bankalara olan ihtiyacı da arttırmıştır. Bu ihtiyaca cevap olarak sırasıyla Yapı ve Kredi Bankası, Akbank ve Garanti Bankası kurulmuştur.

---

<sup>120</sup> Tezer Öcal, Faruk Ö. Çolak; Finansal Sistem ve Bankalar; Nobel Yayıncılık, Ankara, 1999, s: 14-15.

<sup>121</sup> Mehmet Takan; a.g.e., s: 12.



1980 yılından günümüze Türk bankacılığını incelediğimizde özellikle para ve sermaye araçlarında gözlenen hızlı gelişmelerin etkileri ön plana çıkmaktadır. Bunlara ek olarak yapılan düzenlemeler ve var olanların değiştirilmesiyle geleneksel bankacılık rolleri değişmiştir. Bankaların akreditif, teminat mektubu gibi bilanço dışı faaliyetlere yönelmeye başladıkları görülmektedir. Diğer taraftan kamu açıklarının iç borçlarla finansmanı ve devlet tahvillerine yönelim sonucunda bankaların risksiz kâr etme durumu ortaya çıkmıştır. Bankalar topladıkları fonların büyük bir kısmını devlet tahvilleri ve hazine bonolarına yatırmaya başlamışlardır.<sup>122</sup> Elektronik ve bilgisayar alanında yaşanan gelişmelerde bankalara özellikle işlem maliyetleri ve bilginin yayılması konusunda avantajlar sağlamıştır. Ayrıca bu süre zarfında başta yabancı bankalar olmak üzere bankaların ve şubelerinin sayılarında artış görülmektedir.

Bankalar bu artışa karşın faaliyet alanları bakımından farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır.

### **2.1.2. Bankaların sınıflandırılması**

Bankalar; sermaye kaynaklarına, sermaye sahiplerine, iş kollarına ve verdikleri kredilerin vadelerine göre dört ana grupta toplanabilir.<sup>123</sup>

- Sermaye kaynaklarına göre
  - Özel sermaye ile kurulan bankalar
  - Sermayesinin tamamı devlet tarafından ödenmiş bankalar
  - Karma sermayeli bankalar
- Sermaye sahiplerine göre
  - Milli bankalar
  - Yabancı bankalar

---

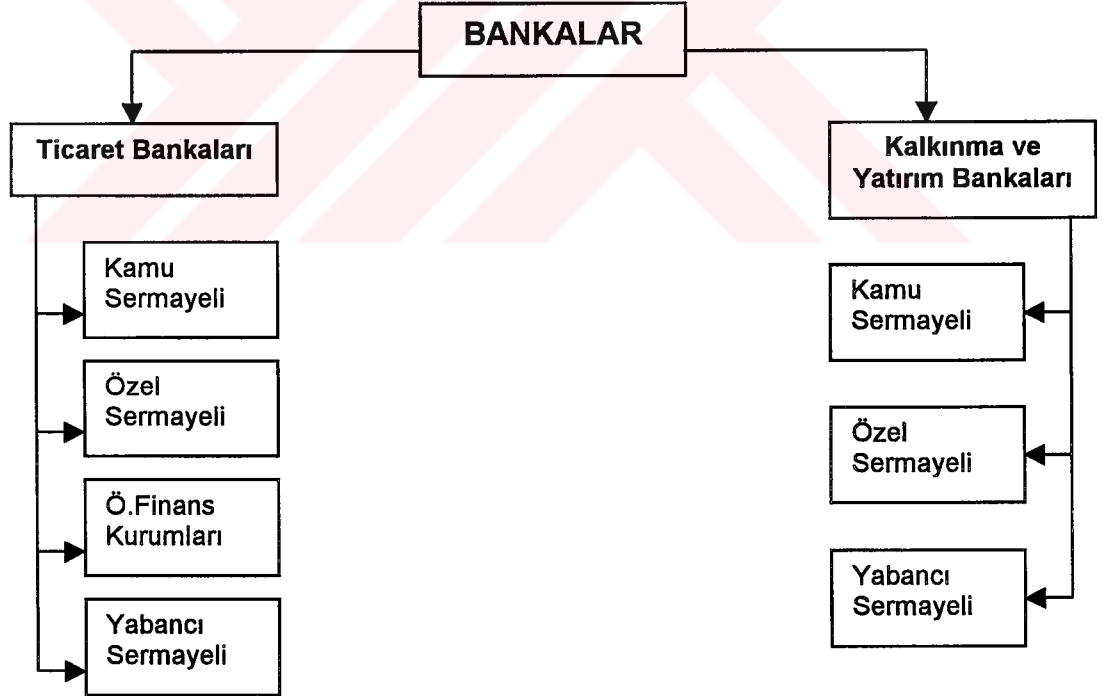
<sup>122</sup> Hakan, Şakar; **Genel Bankacılık Bilgileri**, Strata Yayıncılık, İstanbul, 1998, s: 24-25.

<sup>123</sup> Osman Altuğ, Gülümser Ünkaya; **Banka İşlemleri ve Muhasebesi**, M.Ü. Muhasebe ve Uygulama Merkezi, Yayın no: 91/2, İstanbul, 1991, s:8-9.

- İş kollarına göre
  - İş ve ticaret bankaları
  - Uzmanlık bankaları
  - Emisyon bankaları
- Verdikleri kredi vadesine göre
  - Kısa vadeli kredi veren bankalar
  - Kısa ve uzun vadeli kredi veren bankalar
  - Yalnız uzun vadeli kredi veren bankalar

Türkiye'deki bankaları yukarıdaki sınıflandırmadan hareketle Şekil 3'te görüldüğü gibi ticaret bankaları ve yatırım ve kalkınma bankaları ana grupları ve alt başlıları şeklinde sınıflandırabiliriz.

Şekil 3<sup>124</sup>: Türkiye'de Bankaların Sınıflandırılması



<sup>124</sup> Mikail Atlan; a.g.e., s: 62.

Şekil 3'te görülen yatırım ve kalkınma bankaları, mevduat kabul etmeyen bankalar olarak da adlandırılır.<sup>125</sup> Ayrıca yukarıdaki sınıflandırmada özel finans kurumları ticaret bankaları altında değerlendirilmiştir. Ticari bankalar mevduat kabul etmekten sermaye piyasası işlemlerine kadar her türlü finansal işlemi yaparlar ve Türk bankacılık sektörü içinde ağırlıklı bir paya sahiptirler.<sup>126</sup> Bundan dolayı çalışmamızın ilerleyen kısımlarında bu bankaları temel alacağız.

### 2.1.3. Ticari bankaların organizasyon yapısı

Hizmet kuruluşlarından olan bankaların bir çok özelliği diğer kâr amacı güden işletmelerden farklı değildir. Bankalarında belirli, tanımlanmış bir organizasyon yapısı vardır. Bir bankanın organizasyon yapısı, bankanın büyüklüğü, sunduğu hizmetlerin çeşitliliği ve personelin uzmanlık derecesi ile yakından ilgilidir. Bu yüzden bankaların tamamı için tek tip bir organizasyon yapısından söz edemeyiz.

Bankalarda hiyerarşik bir düzen içinde iş bölümüne dayanan bir organizasyon yapısı vardır. Bu organizasyon yapısının en tepesinde banka sahipleri ve hissedarlar bulunur. Banka sahipleri ve hissedarları tarafından yönetim kurulu belirlenir. Yönetim kurulu, banka yönetimini yönlendirir ve kontrol eder. Ayrıca bu kurul belirlenen banka politikasını uygulayacak ve banka faaliyetlerini yönetecek tepe yöneticilerini seçer. Günlük banka işlerinin yürütülmesinde tepe yöneticilerinin yardımcıları, tepe yöneticilerine bağlı olarak çalışan kurmay ve diğer personeldir. Banka personelinin bir bölümü mevduat, kredi ve bankacılık hizmetleri gibi konularda müşteri grupları ile doğrudan ilişkiye girer. Geri kalan personel ise bilgi işlem, muhasebe, haberleşme gibi konularda diğer gruba destek hizmeti sağlar.

---

<sup>125</sup> [www.tbb.gov.tr](http://www.tbb.gov.tr)

<sup>126</sup> Oğuz Esen: *Türkiye Ekonomisi*: imaj yayınevi, Ankara, 2001, s: 239.

Yukarıda özetlediğimiz genel yapı içinde ülkemizde bankalar genel müdürlük ve şubeler şeklinde bir organizasyon yapısına sahiptir. Genel müdürlük, bankadan bankaya isim ve sayı olarak farklılık gösterse de ana hatları itibariyle aşağıdaki alt bölümlerden oluşur:<sup>127</sup>

- Krediler müdürlüğü,
- Muhasebe müdürlüğü,
- Personel müdürlüğü,
- Teftiş kurulu,
- Hukuk müşavirliği,
- Haberleşme ve arşiv müdürlüğü,
- Eğitim ve araştırma müdürlüğü,
- Bilgi işlem merkezi,
- Malzeme müdürlüğü.

Bankaların şube organizasyonunu ise aktif servisler ve pasif servisler olmak üzere iki temel gruba ayırabiliriz. Müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan ve işlemleri yapan servis aktif servistir. Aktif servisi aşağıdaki alt servislere ayırabiliriz:<sup>128</sup>

- Vezne servisi,
- Cari hesaplar servisi,
- Havale servisi,
- Bireysel kredi servisi,
- Menkul kıymetler servisi,
- Pazarlama ve müşteri temsilcileri,
- Kambiyo servisi,
- Senetler servisi.

---

<sup>127</sup> Ali S. Yüksel; **Bankacılık Hukuku ve İşletmesi**, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı, Yayın no: 448-681, İstanbul, 1992, s: 71-74.

<sup>128</sup> Mehmet Takan; a.g.e., s: 619.

Aktif servislere destek hizmeti sağlayan pasif servisler ise aşağıdaki alt servislerden oluşur.<sup>129</sup>

- Muhasebe servisi,
- Halkla ilişkiler servisi,
- Bilgi işlem servisi,
- İstihbarat servisi,
- İnsan kaynakları servisi,
- Arşiv servisi,
- Hukuk danışmanlığı servisi,
- Güvenlik servisi.

Banka organizasyonunun merkez ve şubelerden oluşan bu yapısı, birbirini engelleyen değil, birbirini tamamlayan organizasyon birimlerini temsil eder. Bankaların bu organizasyon yapısı aynı zamanda;

- Müşteri,
- rn,
- Faaliyet,
- İşlem,

eşitliliğinin bir yandan sonucu iken bir yandan da bu çeşitliliğin kaynağıdır.<sup>130</sup>

Bu organizasyon yapısı içerisinde ticari bankaların yerine getirdikleri fonksiyonların da ele alınması uygun olacaktır.

---

<sup>129</sup> Mehmet Takan; a.g.e., s: 619

<sup>130</sup> Sibel Kazancı; a.g.e., s: 46.

#### 2.1.4. Ticari bankaların fonksiyonları

Örgütlenme biçimleri açısından farklılık gösteren bankaların hammaddeleri paradır. Bankaların temel fonksiyonları da paranın aşağıda verilen dönüşümlere tabi tutulması olarak belirtilebilir:<sup>131</sup>

- **Vade Dönüşümü:** Bankalar topladıkları kısa vadeli fonları, daha uzun vadeli fonlara dönüştürür,
- **Ölçek Dönüşümü:** Banka kendisine sunulan küçük çaplı fonları daha büyük miktarda fonlara dönüştürmek suretiyle küçük ölçekli tasarrufları büyük yatırımlara çevirir,
- **Çeşit Dönüşümü:** Banka toplamış olduğu değişik fonları; tasarruf, öz kaynak, ticari mevduat gibi kaynağına ve hukuki yapısına bağlı kalmadan ticari ve sınai kredi şekline dönüştürür,
- **Risk Dönüşümü:** Banka kredi yada sermayeyi sunanlar ile talep edenler arasına, oluşacak riskleri üstlenmek amacıyla girer. Böylece sermayeyi arz edenin talep edenden doğacak riski bankaya geçer,
- **Yer Dönüşümü:** Para arz edenlerle, talep edenler arasındaki coğrafi yer farkını banka dengeler,
- **Miktar Dönüşümü:** Bazı şartlar altında banka elde ettiği kaynaktan daha fazla kaynağı kredi olarak sunabilir. Kaydi para yaratma imkanı bu fonksiyonu meydana getirir.

Yukarıdaki dönüşümler temel alınarak ticari bankaların fonksiyonlarını dört başlık altında toplayabiliriz. Bunlar:<sup>132</sup>

- **Fon Sağlama Fonksiyonu:** Ticari bankalarda fonlar iki kaynaktan sağlanmaktadır. Bu kaynaklar; öz kaynaklar ve yabancı

---

<sup>131</sup> Sibel Kazancı; a.g.e. s: 41.

<sup>132</sup> Mehmet Takan; a.g.e., s: 61-62.

kaynaklardır. Bankaların öz kaynakları kendi bünyelerinden sağladıkları kaynaklar, yabancı kaynaklar ise, üçüncü şahıslardan borçlanmak yoluyla sağlanan kaynaklardır. Ticari bankalar, fon kaynaklarının büyük kısmını yabancı kaynaklardan sağlarlar. Ticari bankaların kendi öz kaynakları dışında, borçlanmak yoluyla fon sağlamaları ve bu amaçla girişmiş oldukları işlemlerin tümü “Angajman” işlemleri adı altında gerçekleşmekte olup, borçlanma yoluyla fon sağlamak başlıca üç şekilde uygulanmaktadır. Bunlar; tahvil ihracı yoluyla borçlanma, merkez bankasından borçlanma, mevduat kabulü suretiyle borçlanmadır.<sup>133</sup>

- **Fon Kullanma Fonksiyonu:** Ticari bankalar öz kaynaklardan ve yabancı kaynaklardan sağladıkları fonları, plasman işlemleri yardımıyla kullanırlar. Bankaların, ödenen faiz, komisyon ve diğer giderler ile sağladıkları fonksiyonları belirli bir gelir karşılığında kullanmaları bu fonksiyonu oluşturur. Ticari bankalar sağladıkları fonları kredi verme, menkul kıymet alımı, gerekli hizmet binaları ve araçlar gibi sabit varlıklara yatırım, çeşitli alanlardaki işletmelere iştirak etmek suretiyle kullanırlar.
- **Kaydi Para Yaratma Fonksiyonu:** Kaydi para, bankaya yatırılan mevduatın kanuni karşılık miktarı düşüldükten sonra tekrar kredi olarak verilmesidir. Kaydi paraya “Banka Parası” da denilir.<sup>134</sup> Bankaların kaydi para yaratmalarında, munzam karşılık oranının yanı sıra disponibilite oranı, olağanüstü ihtiyatlar, vadeli tasarruf hesapları için ayrılan zorunlu karşılıklarda belirleyici rol oynar. KPY kaydi para yaratma katsayısını,  $DSP_0$  disponibilite oranını, EXR olağanüstü ihtiyat oranını,  $RR_T$  vadeli tasarruflar için ayrılan zorunlu karşılık oranını,  $RR_D$  vadesiz tasarruflar için ayrılan zorunlu karşılık oranını göstermek üzere, bankaların kaydi para yaratma katsayısı şu formülle bulunabilir:<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> Cumhuriyet Fermanı; **Banka İşletmeciliği Yayınlanmamış Ders Notları**, İ.Ü.İ.F. İstanbul, 1987, s: 34

<sup>134</sup> Servet Eyüpgiller; a.g.e., s: 13.

<sup>135</sup> Mikail Atlan; a.g.e., s: 72.

$$KPY = \frac{1}{RR_D + DSP_0 + EXR + RR_T}$$

Bulunan bu katsayı ile bankaya yatırılan paranın çarpımı, yaratılan kaydi para miktarını verir.

- **Hizmet Fonksiyonu:** Ticari bankalar, vadesiz yada kısa vadeli mevduat toplama ve bunları kısa vadeli kredi olarak dağıtmanın yanı sıra müşterilere bir takım hizmetler de sunarlar. Bu hizmetlerin büyük bir kısmı bankaya kazanç getirir. Buna rağmen bazı bankalar açısından zararlı kapanan, fakat müşteri çekmek amacıyla yürütülen faaliyetlere de rastlanır. Bankalar açısından bu hizmetlerin temel amacı daha fazla mevduat toplamaktır. Daha fazla mevduat ise, daha fazla kredi yaratma gücüdür. Bu nedenle verilen hizmetler mevduatın maliyetidir. Faaliyetleri büyük ölçüde yasalarla denetlenen ticari bankalar yoğun rekabet ortamında üstünlük kazanabilmek için topluma verdikleri hizmetleri geliştirmek zorundadırlar. Banka hizmetlerinin sayısı ve niteliği zamana ve ülkelere göre büyük farklılıklar göstermektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde banka hizmetlerine her gün bir yenisi eklenmektedir. Ticari bankaların bu fonksiyonunu yerine getirirken sunduğu başlıca hizmetlerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>136</sup>

- Eldeki paranın muhafaza edilebileceği güvenli bir yer sağlamak,
- Tedavüldeki paranın toplanması ve ödenmesi işlemlerini yerine getirmek,
- Müşterilerin, üçüncü şahıslardan olan alacaklarının tahsiline aracılık yapmak,
- Ticari senetleri iskonto veya tahsil etmek,
- İştiraklerde bulunmak,

---

<sup>136</sup> Mehmet Takan; a.g.e., s: 64.



- Çek ve akreditif muameleleri yapmak,
- Kambiyo işlemleri yapmak,
- Havale işlemleri yapmak,
- Müşteriler adına menkul kıymet alım satımı yapmak,
- Döviz ve efektif alım satım işlemleri yapmak,
- İthalat ve ihracat işlemlerine aracılık etmek,
- Kefalet ve teminat mektubu vermek,
- Müşterilere kredi konusunda ve finansal konularda danışmanlık yapmak,
- Kiralık kasa ve serbest depo hizmetleri vermek,
- Müşterilere seyahat çeki ve kredi kartı gibi kolaylıklar sağlamak,
- İş adamlarına banka referans mektubu vermek,
- Bağkur, SSK primumu, vergi tahsil ve tediye işlemleri yapmak,
- Elektrik, su, doğalgaz, PTT, ev kirası, cep telefonu faturası vb. işlemlerin tahsil ve tediyesini yapmak.

Bankalar bu fonksiyonlarını yerine getirirken fiyatlandırma, kârlılık analizi vb. nedenlerden dolayı maliyetlerini tespit etmeleri gereklidir.

## 2.2. Bankalarda Maliyetler ve Dağıtım

Bankalarda maliyetlerin dağıtımında kullanılacak sistemin seçilmesinde ve bunun uygulanabilmesinde işletme üretim süreci ve bu süreç içinde giderlerin sınıflandırılması önemli rol oynar. Bir bankayı girdileri ve çıktıları olan bir üretim süreci olarak düşündüğümüzde, banka maliyetlerini de girdi ve çıktı maliyetleri olarak sınıflandırabiliriz. Bu sınıflandırmada girdi kalemleri ve maliyetleri aşağıdaki gibi olabilir:<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Feryal Orhon; **Bankaların Karar İşlemlerinde Maliyetler: Banka Hizmetlerinin Fiyatlamasında Maliyetleme Yöntemleri**, Yapı ve Kredi Bankası Yayınları, İstanbul, 1979, s: 35

- **Personel Maliyetleri:** Banka çalışanlarının ücretleri ve bordroya ilişkin diğer maliyetler,
- **Teçhizat Maliyetleri:** Makinelerin, teçhizatın, mobilya ve mefruşatın amortismanı, bakım ve kira maliyetleri,
- **İşgal Maliyetleri:** Banka binalarına ilişkin kiralar, vergiler, amortisman, bakım giderleriyle, kullanılan alt yapı hizmetlerinin maliyetleri,
- **Malzemeler:** Formlar, kupon defterleri, kırtasiye, kağıt kısıkaçları ve bütün malzeme,
- **Tutundurma Maliyetleri:** Mevcut müşterileri elde tutmak ve yeni müşteriler çekmek için yapılan harcamalar,
- **Kurumsal Maliyetler:** Bankanın genel yönetim maliyetleriyle ilgili maliyetler,
- **Faiz:** Fonların kullanımı için yapılan ödemeler,
- **Sermaye Maliyeti:** Verilen kredilerdeki ve diğer varlıklardaki zararların karşılanması suretiyle mevduat sahiplerinin korunmasına esas teşkil eden sermayenin maliyeti.

Banka çıktıları ise sunulan çeşitli hizmetlerin maliyetidir. Bu hizmetler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Kredi Hizmetleri:** Ticari, tüketici ve emlak kredileri,
- **Mevduat Hizmetleri:** Çek hesabı, tasarruf hesabı, mevduat hesabı, vadesiz hesaplar,
- **Teminat Hizmetleri:** Kişisel ve kurumsal teminat hizmetleri,
- **Emanet Hizmetleri:** Kıymetli eşya saklamaya özgü emanet kasa hizmetleri,
- **Bilgisayar Hizmeti:** Diğer finans kurumlarına ve ticari müşterilere bilgisayar hizmeti sunma,
- **Diğer:** Bir bankanın yasal olarak sunabileceği bütün diğer hizmetler.

Banka maliyetleri ayrıca direkt ve endirekt maliyetler olarak ayrılabilir. Bu ayırım temel alındığında banka maliyetleri üç başlık altında sınıflandırılabilir.

Bunlar:<sup>138</sup>

- Aktif servis maliyetleri,
- Pasif servis maliyetleri,
- Banka genel maliyetleridir.

Bu sınıflandırmaya göre direkt ve endirekt maliyet ayırımı maliyetlemesi yapılan birime göre değişir. Birimle doğrudan ilişkilendirilebilen maliyetler direkt, bunun dışında kalan maliyetler ise endirekt maliyetlerdir. Örnek olarak bir taksit kredisi işlemi düşünüldüğünde, bu işlemle ilgili malzemeler ve personel emeği direkt maliyet olarak kabul edilir. Bölüm yöneticisinin maaşı, işgal maliyetleri ve diğer maliyetler endirekt olacaktır.<sup>139</sup>

Ülkemizde bankalar için oluşturulan tek düzen hesap planında ise maliyetler; faiz giderleri ve faiz dışı giderler şeklinde iki ana başlık altında sınıflandırılmıştır.

Banka maliyetlerini ticari bankalar açısından incelediğimizde karşımıza hizmet maliyeti ve fon maliyeti kavramları karşımıza çıkar. Hizmet maliyeti, bir hizmetin yerine getirilmesi için harcanan emek, malzeme ve genel gider payından oluşan üretim maliyeti toplamından, hizmet birimine isabet eden maliyet tutarıdır. Bu maliyet, bankaların komisyon karşılığında müşteri nam ve hesaplarına aracılık yoluyla gerçekleştirdikleri banka hizmetlerinden dolayı oluşur.

Fon maliyetini ise fon kullanma ve fon sağlama maliyeti olarak ikiye ayırabiliriz. Bankaların belirli bir maliyetle sağladıkları öz kaynak ve yabancı

---

<sup>138</sup> Feryal Orhon; a.g.e., s: 38.

<sup>139</sup> Hasan Kaval; **Banka İşletmelerinde Maliyet Bilgi Sistemi**, Doktora Tezi, Ankara, 1995, s: 65-80.

kaynaklarını, belirli bir gelir karşılığında kullanmaları fon kullanma olarak tanımlanabilir.<sup>140</sup> Fon kullanma maliyetinin kapsamı, kredi olarak müşterilere aktarılan plase etme giderleridir. Plase etme maliyetleri öz sermaye maliyetleri, kredi riski maliyetleri ve personel, iletişim, pazarlama gibi gider kalemleridir.<sup>141</sup> Fon sağlama maliyeti plase edilecek paranın bulunması için yapılan giderleri içerir.

Şimdi bankaların fon kaynaklarını ve fon maliyetlerini daha ayrıntılı olarak inceleyelim.

### 2.2.1. Bankalarda fon kaynakları ve maliyetleri

Diğer işletmelerde olduğu gibi bankalarda da kullanılan fonlar, öz kaynak ve yabancı kaynaktan sağlanır. Öz kaynaklar; sermaye, yedek akçeler ve devreden kârlardan oluşur. Yabancı kaynaklar ise mevduatlar, merkez bankası kredileri, gibi kısa vadeli ve varlığa dayalı menkul kıymet ihracı gibi uzun vadeli borçlanmalardan oluşur.

Öz kaynak maliyeti, yatırım projelerinin öz sermaye ile finanse edilen kısmından elde edilmesi gereken en az kârlılık oranıdır.<sup>142</sup> Bu oranın hesaplanmasında, finansal varlıkları fiyatlama modeli, arbitraj fiyatlama modeli gibi değişik sistemler kullanılabilir. Bu konuda en yaygın olarak kabul edilen görüş yatırımların çekici görünmesi için pay sahibinin elde ettiği gelirin devlet tahvili getirisine eşit olmasıdır.<sup>143</sup> Bankalara gerçek ve tüzel kişilerin, bir faiz karşılığında istedikleri anda veya belli bir süre sonra yada bir ihbar süresine uyarak geri almak üzere yatırdıkları paralara mevduat denir.<sup>144</sup> Mevduat maliyeti, mevduat için ödenen faizdir. Bankalar mevduat türüne ve vade

---

<sup>140</sup> Salih Duruer; **Türkiye’de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği**, Yapı Kredi Bankacılık Araştırma Dizisi No: 8, İstanbul, 1998, s: 28.

<sup>141</sup> Niyazi Berk; **Kredi Yönetimi**; Esbank Yayınları, İstanbul, 1999, s: 136.

<sup>142</sup> Mehmet Tecer; **İşletmelerde Sermaye Maliyeti**, Ankara, 1980, s: 45.

<sup>143</sup> Niyazi Berk; a.g.e., s: 142..

<sup>144</sup> Orhan Sevilengül; **Banka Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2001, s: 19.

yapılarına göre farklı faiz oranları uygularlar. Türk lirası mevduatlara uygulanan faiz oranları ile döviz tevdiat hesaplarına uygulanan faiz oranları ve kurlar dikkate alınarak mevduatın paçal maliyeti hesaplanabilir. Mevduat maliyetlerinin hesaplanmasında etkili olan kavramlar mevduat munzam karşılığı, dispoñibilite ve tasarruf mevduatı sigorta fonudur.

Mevduat munzam karşılığı, bankaların Türk lirası mevduat, döviz tevdiat hesapları ve altın depo hesaplarının T.C. merkez bankası nezdinde açılacak özel bir hesapta nakden tutmak zorunda oldukları kısımdır.<sup>145</sup> Karşılık tutarı T.C. Merkez Bankası tarafından belirlenen oranların mevduat toplamalarına uygulanması ile bulunulur. Bu karşılıklardan bir gelir elde edilmez.

T.C. merkez bankası kanununa göre bankalar mevduatlarının belli bir oranına likit kıymet olarak sahip olmak zorundadırlar. Bu likit kıymet dispoñibilite, oranda dispoñibilite oranı olarak tanımlanır. Dispoñibilite değerler senet olarak tutulabileceği için gelir sağlanabilir.

Bankalar kanununa göre banka sistemindeki tasarrufların korunması için tasarruf mevduatı sigorta fonu kurulmuştur. Mevduat kabul eden bütün bankalar kabul ettikleri gerçek kişilere ait tasarruf mevduatını bu fona sigorta ettirmek zorundadırlar. Bu durum bankaların mevduat hesapları için prim ödemeleri anlamına gelir. Bu açıklamalardan hareketle bir mevduatın maliyeti:<sup>146</sup>

$$\text{Mevduat Maliyeti} = \frac{\text{NetFaizMaliyeti}}{1 - \text{DispoñibiliteOranı} - \text{MunzamKarşılıkOranı}}$$

formülü ile hesaplanabilir.

Merkez bankasının, bankalara kısa vadeli fon ihtiyaçlarını karşılamak için reeskont şeklinde açtıkları krediler bankaların yabancı fon kaynaklarından biridir. Bu kaynağın maliyeti reeskont oranıdır.

---

<sup>145</sup> Orhan Sevilengül; a.g.e., s: 33.

<sup>146</sup> Caner Atış; a.g.e., s:46.

Bankaların bazı alacaklarını teminat göstererek veya devrederek, karşılığında çıkardığı menkul kıymetler varlığına dayalı menkul kıymetler olarak tanımlanır. Bankalar bu şekilde fon sağlarken munzam karşılık ayırma mecburiyetinde olmadıkları için fon maliyeti azalmaktadır. Bankaların fon maliyetleri dışında katlandıkları maliyetler faiz dışı maliyetlerdir. Bu maliyetleri daha yakından incelemeye çalışalım.

### **2.2.2. Bankalarda faiz dışı maliyetler**

Bankalar için oluşturulan tek düzen hesap planında faiz dışı giderler şu başlıklar altında oluşturulmuştur:

- Personel,
- Provizyonlar,
- Vergi, resim ve harçlar,
- Ücret ve komisyonlar,
- Amortisman giderleri,
- Kambiyo zararları,
- Sermaye piyasası işlem zararları,
- Diğer işletme giderleri,
  - Kira giderleri,
  - Bakım ve onarım giderleri,
  - Taşıt aracı giderleri,
  - Sigorta giderleri,
  - Isıtma, aydınlatma ve su giderleri,
  - Haberleşme giderleri,
  - Reklam ve ilan giderleri.

Yukarıda belirtilen maliyet öğeleri farklı sistemlerle dağıtılır.

### 2.2.3. Bankalarda maliyetlerin dağıtımı

Bankalarda maliyetlerin dağıtımını iki ana başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar:<sup>147</sup>

- Direkt maliyetleme,
- Tam maliyetleme.

Direkt maliyetleme, banka maliyetlerinin pek azının değişken olduğu varsayımına dayanır. Bu varsayımına göre bir dönemin maliyet kalemlerinin hemen hemen tamamı sabittir.

Direkt maliyetlemede hizmetle ilgisi kurulabilen giderler, hizmet maliyetine doğrudan yüklenirler. Personel, bina maliyetleri ve diğer maliyetler sabit olarak kabul edildikleri için herhangi bir dağıtım söz konusu değildir. Bu maliyetler banka net geliri hesaplanırken bankanın bütün ürünlerinin sağladığı toplam gelirlere düşülür.

Tam maliyetlemede ise banka maliyetleri üç ana başlık altında toplanabilir.

Bunlar<sup>148</sup>:

- Müşterilere fiilen hizmet sunan aktif servislerin maliyeti,
- Aktif servislere destek hizmeti sağlayan pasif servislerin maliyeti,
- Banka genel maliyetleridir.

Bu maliyetlemede öncelikli olarak aktif ve pasif servislere doğrudan yüklenebilecek endirekt maliyetler ilgili servislere doğrudan yüklenirler. Endirekt

---

<sup>147</sup> Feryal Orhon;a.g.e., s: 67-75.

<sup>148</sup> Feryal Orhon;a.g.e., s: 75.

maliyetlerin bir kısmının hangi servisle ilgili olduğunu belirlemek güçtür. Özellikle pasif servislere ait giderlerin, aktif servislerce sonuçlandırılan işlemlerin hangisi ile ilgili olduğunu saptamak güçtür. Bu durumda endirekt maliyetler aktif ve pasif servislere aşağıdaki Tablo 2'de gösterilen dağıtım anahtarları ile dağıtılırlar.

Tablo 2<sup>149</sup>: Maliyet Türlerinin İlgili Servislere Dağıtılmasında Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları

<u>MALİYET TÜRLERİ</u>	<u>DAĞITIM ANAHTARLARI</u>
Maaş ve ücretler	Harcanan zaman
Amortismanlar	m <sup>2</sup>
Büro giderleri ( ısıtma, aydınlatma,)	m <sup>2</sup>
Kiralar	m <sup>2</sup>
Sigorta giderleri	Sigorta edilenin değeri
Telefon giderleri	Servisteki makine sayısı
Posta giderleri	İşlem sayısı
Elektrik giderleri	m <sup>2</sup>
Kırtasiye giderleri	Yapılan talep sayısı
Temsil giderleri	Personel sayısı
Bakım-onarım giderleri	Kullanma süresi
Diğer endirekt giderler	Çeşitli

Endirekt maliyetler aktif ve pasif servislere dağıtıldıktan sonra, pasif servislerde toplanan maliyetler aşağıdaki Tablo 3'te verilen dağıtım anahtarları ile aktif servislere dağıtılırlar. Bu dağıtıma ikinci dağıtım veya tekrar dağıtım adı verilir:

<sup>149</sup> Fikret Pala; **Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemleri**, Uludağ Üni. Basımevi, Bursa, 1995, s: 35



Tablo 3<sup>150</sup>: Tekrar Dağıtımda Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları

<u>PASİF SERVISLER</u>	<u>DAĞITIM ANAHTARLARI</u>
Muhasebe	Her aktif serviste gerçekleştirilen hizmet miktarı
Personel	Her aktif servisin işgücü devir hızı
Hukuk işleri	Her aktif servis için gerçekleştirilen hizmet miktarı
Sosyal işler	Her aktif servisteki personel sayısı
Reklam	Yararlanan aktif servislerin gelirleri
Teftiş kurulu	Her aktif servis için harcanan iş saati tutarı
İstihbarat	Her aktif servise yapılan kredi başvuru sayısı ve istihbarata konu olan hesap sayısı
Depo	Yapılan istek sayısı, depolama için işgal edilen alanın yüzölçümü yada depolanan kalem sayısı
Binalar bakım	Her aktif servisin işgal ettiği alanın yüzölçümü
Satın alma	Her aktif servis için yapılan satın alma sayısı
Posta işleri	Her aktif servis için gönderilen mektup sayısı
Arşiv	Her aktif servise ait dokümanın işgal ettiği alanın yüzölçümü yada hacmi
Genel yönetim maliyetleri	Her aktif servisin gelir ( net yada brüt) toplamı, personel maliyetleri toplamı yada direkt veya indirekt maliyetler (genel yönetim giderleri hariç) toplamı

Bankanın pasif servislerinin maliyetleri, aktif servislere dağıtıldıktan sonra bütün maliyetler aktif servislerde toplanmış olur. Bu servislerde toplanan maliyetlerde, aktif servislerde üretilen hizmet birimlerinin sayısı yada tutarları anahtar olarak kullanılarak bankacılık fonksiyonlarına yüklenirler.<sup>151</sup>

<sup>150</sup> Cumhuriyet Fermanı; a.g.e. s: 17-18.

<sup>151</sup> Cumhuriyet Fermanı; a.g.e. s: 19.

Banka genel maliyetleri ise ülkemizde banka şubelerine, banka üst yönetimi tarafından tarihi verilere veya sektör uygulamalarına bakılarak belirlenen bir yüzde ile şubelere dağıtılmaktadır. Ayrıca fon maliyetlerinin banka şubelerine dağıtılmasında şubeler cari faizi kullanılmaktadır.<sup>152</sup>

Bu geleneksel maliyetleme yaklaşımlarından elde edilen bilgileri yeterli bulmayan bankalar, maliyetlerini hesaplamada farklı sistemlere ihtiyaç duyabilirler. Bu sistemlerden çalışmamızın birinci bölümünde ana hatlarını vermeye çalıştığımız faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalarda uygulanmasını açıklamaya çalışalım.

### **2.3. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi**

Bankaların genel maliyetlerinin çok yüksek olması, ürün ve hizmetlerin genellikle birbirini tamamlar nitelikte olması gibi nedenlerle yukarıda vermeye çalıştığımız geleneksel maliyetleme bakış açılarıyla bankaların doğru maliyet bilgisine ulaşma ve böylece kârlılıklarını arttırmaları olanaklı görülmemektedir. Bu bağlamda bankalarda daha doğru maliyet bilgisi sunacak faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin temel kavramları ve bankalarda uygulama aşamalarını incelemeye çalışacağız.

#### **2.3.1. Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin kavramları, temel varsayımları ve yararları**

Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin eksikliklerini fark ederek, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamaya koyan üretim/hizmet işletmelerin sayısındaki artış muhasebe bilimine yeni terimlerin eklenmesi sonucunu doğurmuştur. Şimdi faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sisteminde kullanılan terimleri açıklamaya çalışalım.

---

<sup>152</sup> Caner Atış; a.g.e., s:181.

### 2.3.1.1. Kavramları

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile ilgili kavramları şu başlıklar altında toplayabiliriz:

**Fonksiyon:** Aynı amaç için gerçekleştirilen faaliyetlerin toplamıdır ve organizasyon yapısı içinde işlerin yönetimini sağlayan farklı görev alanlarını temsil eder. Bu görev alanları çeşitli işletmeler itibariyle farklı yapılarda oluşturulup tanımlanabilirler.<sup>153</sup>

**Faaliyet:** Kelime anlamı; faal olma durumu, çalışma, iş görme, etkinlikte bulunma olan faaliyet<sup>154</sup> hem üretim sürecini hem de üretim sürecini destekleyen binlerce eylemi kapsayacak şekilde çok geniş anlamda tanımlanmaktadır.<sup>155</sup> Bu terime ait literatürdeki tanımlar şunlardır:

Bir fonksiyonun amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için yerine getirilmesi gerekli olan eylemlerdir.<sup>156</sup>

İnsan, teknoloji, hammadde, üretim sistemi ve çevrenin kombinasyonu ile sunulan mamul veya hizmetlerin üretimi şeklinde tanımlanmıştır.<sup>157</sup> Başka bir deyişle bankalarda bir hizmet üretilmesi esnasında yapılan tüm etkinliklerdir.

Bir başka tanıma göre faaliyetler; işletme amaçlarına ulaşmak için her biri işinde uzmanlaşmış kişilerden oluşan gruplar tarafından tekrar tekrar yapılan işler ve görevlerdir.<sup>158</sup>

---

<sup>153</sup> Münir Şakrak; a.g.e., s:182.

<sup>154</sup> Halil Seyidoğlu; **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük** Gizem Yayıncılık No:04, 1992, s:246.

<sup>155</sup> Nurten Erdoğan; a.g.e., s:33.

<sup>156</sup> H. Erdin Gündüz; a.g.e., s:69.

<sup>157</sup> James A. Brimson; a.g.e., s:203.

<sup>158</sup> Patrick L. Romano; "Trends in Management Accounting: Activity Accounting", **Management Accounting**, May-1988, s:73.

Faaliyetler değer yaratan ve değer yaratmayan faaliyetler olarak ikiye ayrılabilir. Değer yaratan faaliyetler mal veya hizmet hususunda tüketicinin ihtiyaçlarının tatmini için gerekli ve önemli olan faaliyetlerdir. Değer yaratmayan faaliyetler ise, mamul veya hizmetin pazar değerini arttırmayan faaliyetlerdir.<sup>159</sup> Bir bankada kullanılan faaliyetlerin detayı bankada kullanılan teknolojiye, bankanın büyüklüğüne ve yöneticilerin maliyet verilerinden beklentilerine göre belirleyebiliriz.

Faaliyetlerin özelliklerini;<sup>160</sup>

- Faaliyetler harekettir,
- Faaliyetler mamul maliyetlerinin belirlenmesinde doğruluğu artırır,
- Faaliyetler maliyet taşıyıcılarını belirler,
- Faaliyetler alternatiflerin belirlenmesini sağlar,
- Faaliyetler sürekli gelişmeyi tamamlar,
- Faaliyetler finansal ve finansal olmayan başarı ölçülerini bütünler,
- Faaliyetler planlamayı ve kontrolü birbirine bağlar,
- Faaliyetler karar almayı destekler,
- Faaliyetler işletme stratejisini odaklar,
- Faaliyetler kolaylıkla anlaşılır,
- Faaliyetler karşılıklı bağımlılığa dikkati çeker,

başlıkları altında belirtebiliriz.

**Kaynak ve Maliyet Etkeni:** Geleneksel maliyetleme sistemlerinde ki "Dağıtım Anahtarı" kavramının yerini faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde "Kaynak ve Maliyet Etkeni" kavramları almıştır.

Maliyet, yapılan bir faaliyet sonucu ortaya çıkar. Bir faaliyetin yapılması, banka kaynaklarının tüketilmesine neden olur. Faaliyetlerin maliyetlere

---

<sup>159</sup> Patrick L. Romano; a.g.e., s:74.

<sup>160</sup> James A. Brimson; a.g.e., s:67-75.

aktarılabilmesi için bir ölçü ile ifade edilmeleri gerekir. Maliyet etkeni bir çeşit faaliyet ölçüsüdür. Faaliyetler ile hizmetler arasındaki neden sonuç ilişkisini temsil eder.<sup>161</sup> Diğer bir deyişle, maliyet etkenleri, hizmetler veya diğer maliyet taşıyıcıları tarafından talep edilen faaliyetleri temsil ettikleri için tüketilen maliyetlerin bir ölçüsüdürler. Kaynak etkeni ise bir faaliyet ile bir maliyet grubu arasındaki neden sonuç ilişkisini temsil eder.<sup>162</sup>

**Maliyet Havuzu:** Geleneksel maliyetleme sistemlerinde kullanılan “Maliyet Merkezi” kavramının yerini faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde “Maliyet Havuzu” kavramı almıştır. Maliyet havuzu tek bir maliyet taşıyıcısı kullanılarak maliyet nesnelere dağıtılan farklı maliyetlerin oluşturduğu grubu ifade eder. Diğer bir deyişle tek bir maliyet etkeni kullanılarak hizmetlere yüklenen maliyetlerin oluşturduğu bir havuzdur. Bankalarda kullanılan kaynakların maliyetleri, birbirine benzer faaliyetlerin oluşturduğu uygun maliyet havuzlarına aktarılır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama sürecinde kaynak maliyetlerinin toplandığı benzer faaliyet ve faaliyet gruplarının maliyetlerinin ayrı maliyet havuzunda toplanarak maliyet havuzlarının homojen olması sağlanmalıdır.<sup>163</sup> Böylece aynı maliyet havuzunda toplanan maliyetler, aynı maliyet etkeni kullanılarak hizmet maliyetine yüklenebilir. Nitekim her bir maliyet havuzu tek bir maliyet etkenini kullanmaktadır. Benzer faaliyetlerin birleştirilerek aynı maliyet havuzunda toplanması kontrol ve raporlama gibi işlemlerde de kolaylık sağlar. Ayrıca faaliyetlerin çeşitliliğine göre çok sayıda maliyet havuzu oluşturulabilir. Eğer faaliyetler birbirine benzer yapıda değilse kesinlikle her faaliyet için ayrı bir maliyet havuzu oluşturulmalıdır.

**Mamul:** İşletmelerin ürettiği ve satmayı düşündüğü işletmeye gelir getirici her türlü mal/hizmet, mamul olarak tanımlanır. Bankalarda mamul olarak sunulan hizmet kastedilir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde hizmet

---

<sup>161</sup> Zeki Doğan; a.g.e., s:216.

<sup>162</sup> Patrick L. Romano; “Where is Cost Management Going”, *Management Accounting*, August-1990, s:56.

<sup>163</sup> Cynthia B. Greeson, Mehmet C. Kocakülah; “Implementing an ABC Pilot at Whirlpool”, *Journal of Cost Management II*, No:2, March-April-1997, s:17.

“Maliyet Nesnesi” olarak adlandırılır ve bunlar maliyetlerin yüklendiği nihai unsurlardır. Her bir hizmete yüklenen maliyetler söz konusu hizmet tarafından tüketilen faaliyetlerin maliyetini temsil eder.

Bir ticari bankanın ürettiği ürünleri işletmelere yönelik ürünler ve bireysel ürünler olmak üzere iki kısma ayırabiliriz. Kurumsal ürünler olarak da adlandırılan işletmelere yönelik ürünler; işletme kredileri, işletme cari hesapları ve finansal kiralama hesaplarını kapsar. Bireysel ürünler ise; bireysel krediler ve teminatlar, cari hesaplar ile kredi kartı hesaplarını içerir.

**Maliyet Merkezi:** Maliyet merkezi; yöneticilerin kendi kontrolleri altındaki maliyetlerden sorumlu oldukları işletme bölümüdür. Maliyet merkezi yönetim tarafından, kapsadığı faaliyet maliyetlerinin ayrı olarak raporlanması istenen üretim sürecinin herhangi bir bölümü olarak da ifade edilebilir. Her bir faaliyeti ayrı bir maliyet merkezi olarak ele almak ekonomik olarak uygun olmadığından çoğunlukla birbirleriyle ilişkili birkaç faaliyet tek bir maliyet merkezi içinde toplanabilir.<sup>164</sup>

**Maliyet Taşıyıcıları:** İngilizce'de “Cost Driver” kavramıyla ifade edilen maliyet taşıyıcıları Türkçe literatürde “Maliyet Etkenleri”, “Maliyet Nedeni”, “Maliyet Doğurucu”, “Maliyet Kaynağı”, “Maliyet Belirleyeni” gibi kavramlarla ifade edilmektedir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini, geleneksel maliyetleme sistemlerinden ayıran temel özellik maliyet taşıyıcılarıdır.<sup>165</sup> Bu kavram, birbirini takip eden faaliyet içerisindeki maliyetlere neden olan faktörler olarak veya banka kaynaklarının tüketilmesiyle sonuçlanan ve bir faaliyetle ilgili olan herhangi bir olay olarak da tanımlanabilir.<sup>166</sup>

---

<sup>164</sup> Ersin Gündüz; a.g.e., s:63.

<sup>165</sup> James A. Brimson; a.g.e., s:69.

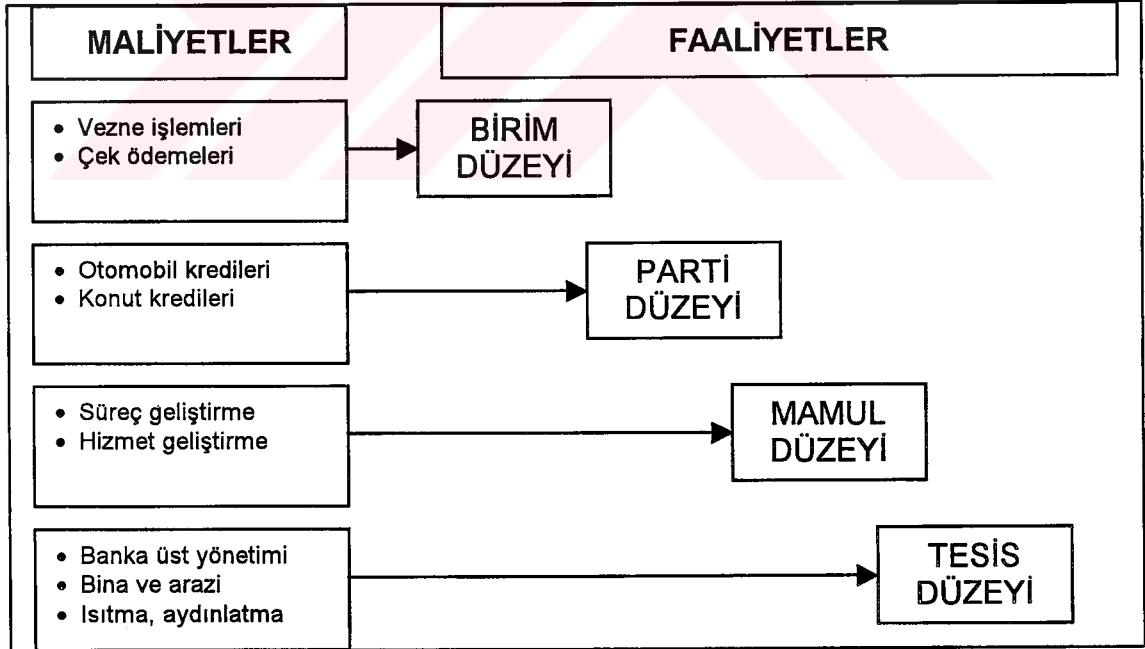
<sup>166</sup> Fatih C. Ertaş; a.g.e., s:63.

Bir maliyet taşıyıcısının;<sup>167</sup>

- Ölçülmesi ve mevcut birimlerde değerlendirilmesi kolay olma,
- Üretim faktörleri ile direkt olarak ilişkilendirilebilme,
- Ekonomik ve pratik olarak elde edilebilme,
- Üretim faktörünün miktarındaki değişim ile arasında direkt bir ilişkinin olması,
- Direkt üretim ölçülerini genişletme;özelliklerine sahip olması gerekir.

**Maliyet Düzeyinde Faaliyet Düzeyleri:** Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi bir banka faaliyetlerini aşağıdaki Şekil 4'te görüleceği gibi birim, parti, mamul ve tesis düzeyi olmak üzere dört ana başlık altında ele alır.<sup>168</sup>

Şekil 4<sup>169</sup>: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminde Faaliyet Düzeyleri ve Maliyet Düzeyleri



<sup>167</sup> James A. Brimson; a. g.e., s:120.

<sup>168</sup> Robin Cooper; "Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems", *Journal of Cost Management*, Fall-1990, s:4-13.

<sup>169</sup> Robert S. Kaplan; *Management Accounting*, Prentice Hall Inc., 1995, s:104.

- **Birim Düzeyinde Faaliyetler:** Her bir birimin üretimi için tekrarlanan faaliyetlerdir. Başka bir deyişle üretilen her birimin üretilmesi esnasında yerine getirilen faaliyetlerdir. Bu unsurlar, üretilen birimlere direkt olarak yüklenebildiğinden dağıtım sırasında herhangi bir problemle karşılaşılmaz. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uygulayan bankalarda vezne işlemleri bu düzeyde faaliyetlerdir.
- **Parti Düzeyinde Faaliyetler:** Her yeni parti hizmetin üretiminde yapılan faaliyetlerdir. Diğer bir deyişle farklı türde hizmetler grup halinde üretilirken veya farklı zamanda aynı hizmet grupları müşteriye sunulurken katlanılması zorunlu olan faaliyetlerdir. Bankaların bireysel araba ve konut kredisi vermeleri bu tür faaliyet düzeylerine örnektir.
- **Mamul Düzeyinde Faaliyetler:** Bunlar her bir farklı tür mamulün üretimini desteklemek için yapılan faaliyetlerdir. Farklı mamul tiplerinin üretimini destekleyen faaliyetlerden oluşmaktadır. Diğer bir deyişle mamul düzeyinde faaliyetler, hizmet farklılaştırmasına giden bir bankada farklı türde hizmetler üretebilmek için yerine getirilen ve tüm hizmetler yerine belirli bazı hizmet birimlerine yararlı olan faaliyetlerdir. Bankaların telefonla müşteri servisi kurmaları bu düzeyde faaliyetler içinde yer alabilir.
- **Tesis Düzeyinde Faaliyetler:** Genel üretim sürecinin yürütülmesini desteklemek ve üretimin devamlılığını sağlamak için yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler daha çok ortak giderler ve yönetsel faaliyetlerle ilgili giderleri kapsamaktadır. Yukarıda saydığımız ilk üç gruba girmeyen faaliyetler bu grupta incelenir. Bankanın sahip olduğu bina, makineler ve tesisat gibi sabit varlıkların maliyetleri (amortisman vb.) örnek olarak verilebilir. Bu faaliyetler tüm banka için ortak nitelikte faaliyetler olduğundan dağıtımı oldukça güçtür. Bu yüzden hesaplara dahil edilmezler. Fakat bu giderlerin hizmetlere dağıtılması yönetim kararlarını



etkileyebilecek düzeyde ise, bu giderler banka faaliyetlerini sürdürebilme giderleri olarak hizmetlere yüklenebilirler.<sup>170</sup>

Yukarıda gruplandırılan faaliyetlerden ilk üçü; faaliyet seviyeleri ile üretilen mamuller arasında sebep sonuç ilişkisi oluşturabildiği için hizmetlere doğrudan yüklenebilmektedirler.<sup>171</sup> Tesis düzeyinde faaliyetler ise ya dönem giderleri olarak kabul edilirler yada keyfi dağıtım anahtarlarına göre maliyet nesnelere yüklenirler.<sup>172</sup>

### 2.3.1.2. Temel varsayımları

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi; maliyet unsurlarını, faaliyetlerle ilişkili sürecin maliyetini ve başarısını, faaliyet ölçütleri ile faaliyetler arasındaki neden-sonuç ilişkisine dayandırarak ölçen bir sistemdir. Maliyetler kaynakların kullanımına göre faaliyetlere yüklendikten sonra, faaliyetlerin kullanım esasına göre hizmetlere yüklenir. Bu sistem faaliyetlerin kaynakları, hizmetlerin de faaliyetleri tükettiği temel varsayımına dayanır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde faaliyetler iki varsayım altında ele alınır.

Bunlar:<sup>173</sup>

- Faaliyetlerin maliyet oluşumuna neden olduğu varsayımdır. Bu varsayıma göre banka kaynakları faaliyetlerin yerine getirilmesi

---

<sup>170</sup> Nasuhi Bursal, Yücel Ercan; a.g.e., s:400.

<sup>171</sup> Don R. Hansen; "Management Accounting", Second Edition, South-Western Publishing Co., 1992, s:248.

<sup>172</sup> Fatih C. Ertuş; "Yeni ve Dinamik Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme Yöntemi", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, No:1-2, Mayıs-1998, s:177-195.

<sup>173</sup> Peter B. B. Turney; "Using Activity Based Costing to Achieve Manufacturing Excellence", Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry, 1990, s:25.

için tüketilir. Başka bir deyişle, maliyet oluşumuna kaynaklar değil faaliyetler sebep olur.

- Hizmetlerin, müşterilerin ve öteki maliyet nesnelerinin faaliyetlerin yerine getirilmesi için talep yarattığı varsayımdır. Bu nedenle faaliyet tabanlı maliyetleme sürecinin ikinci aşamasında her bir ürünün ayrı ayrı faaliyetleri tükettikleri miktarlar dikkate alınarak, faaliyet maliyetleri ürünlere aktarılır.

### 2.3.1.3 Yararları

Başlangıçta faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi geleneksel sistemlerinin mamul/hizmet maliyetlerini hesaplamadaki eksikliklerini gidermek için ortaya çıkmıştır. Zamanla banka yönetimlerine daha yüksek kârlar elde etmede yol gösterici olan bu sistemin, banka yöneticilerine sağlayacağı yararlar şu başlıklar altında toplanabilir:<sup>174</sup>

- Hizmet çeşitliliği ve kaynak sağlama konuları hakkında uzun dönemli kararlar almada kullanılacak bilgiler üretir,
- Yapılan yeni tasarımların maliyet üzerindeki etkilerini inceler,
- Çok çeşitli hizmet üreten bankaların ürettikleri hizmetlerin maliyetlerinin geleneksel sistemlerle elde edilen sonuçlardan tamamıyla farklı bir şekilde oluştuğunu ortaya koyar,
- Yöneticilerin faaliyetler ve faaliyetlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar konusunda özen göstermelerini sağlar,
- Sürekli gelişme sürecini destekler,
- Üretim hacmi düşük olmakla birlikte çok sayıda ek faaliyet gerektiren hizmetlerin daha fazla maliyete yol açtıklarını gösterir,
- Yöneticilerin dikkatlerini yüksek kâr sağlayan hizmetlere çeker,

---

<sup>174</sup> Robin Cooper, Regine Slagmulder, "Integrating Activity-Based Costing and the Theory of Constraints", *Management Accounting*, No:8, February-1999, s:20.

- Yöneticilerin karmaşık üretim sürecini anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olur,
- İşletmede maliyet bilincini uyandırarak düşük maliyetle, yüksek kalitede hizmet üretiminin gerçekleşmesini sağlar,
- Yöneticilere, işletmedeki görevler ve faaliyetlerle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgiler sunarak banka kaynaklarının optimum bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur,
- Maliyetlerin ölçümünde detaylı bilgi sağlar,
- Hizmet ve hizmet hatlarının doğru maliyet bilgilerini sunar,
- Kârlı ve kârsız hizmetler ve hizmet hatları arasındaki farkı ortaya koyar,
- Fiyatlandırma stratejilerini geliştirir,
- Yöneticilerin faaliyetlere daha fazla önem ve dikkat etmelerini sağlar,
- Üretim faaliyetlerinde sürekli iyileştirmenin sağlanmasına yönelik bilgi üretir,
- Maliyetlerin hangi nedenlerle, nasıl değiştiğini göstererek planlama ve bütçeleme için yeni bir bakış açısı kazandırır,
- Bu sistemde banka faaliyetleri ayrıntılı olarak tanımlandığı için çalışanların motivasyonunu artırır,
- Endirekt olarak düşünülen giderler faaliyet giderlerine dönüştürüldükten sonra sunulan hizmete kadar izlendiği için, yönetimin genel giderlere olan bakış açısını değiştirir,
- Yöneticilerin dikkatlerini hizmetlerin kârlılığına yöneltir.

Özetle, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi faaliyetler ile bu faaliyetlerin banka kaynaklarına olan talebi arasındaki bağlantıyı sebep sonuç ilişkisine dayanarak ortaya koyar. Bu sayede, yöneticilere, banka kârlılığını arttıracak hizmetler ve süreçler konusunda bilgi vererek; karar almayı, planlamayı ve kontrolü kolaylaştırır.

### **2.3.2. Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama alanları, işleyişi ve uygulama aşamaları**

Artan rekabet ortamında bankalar “Çağrı Merkezi” ve elektronik bankacılık gibi yeni hizmetlerle hizmet yelpazelerini genişletmişlerdir. Bu durum bankaların geçmişte genel giderlerinin içinde çok küçük bir yer tutan faiz dışı giderlerini arttırmıştır. Bu giderleri karşılayabilmek için bankalar, ücret ve komisyon gibi faiz dışı gelirlerini arttırmışlardır.<sup>175</sup> Rekabet ortamında bankalar bu gelirlerini sınırsız bir şekilde arttıramayacağından, başarı için maliyetlerini daha ayrıntılı bir şekilde ele almaları gerekmektedir. Böylece kârlarını yükseltmeleri mümkün olabilir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin temel kavramı da işletmenin kâr elde etme sürecinin bir parçası olduğudur.<sup>176</sup> Bu çerçevede maliyetler sistematik uygulama aşamaları takip edilerek gerçekleşmeden planlanmalı ve yönetilmelidir. Çalışmamızın bu kısmında faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalardaki uygulama alanları, işleyişi ve sözünü ettiğimiz uygulama aşamaları üzerinde duracağız.

#### **2.3.2.1 Uygulama alanları**

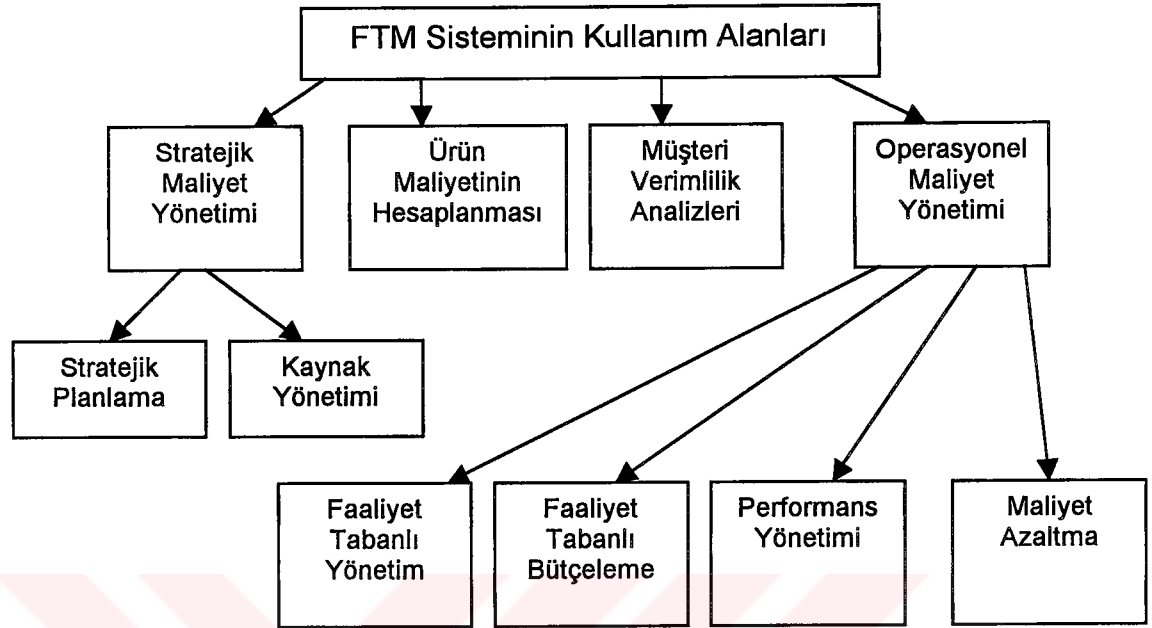
Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankacılık sektöründeki kullanım alanları bankadan bankaya değişiklik gösterebilir. Şekil 5'te bu kullanım alanlarına örnek teşkil edebilecek kullanım alanları sınıflandırılmıştır.

---

<sup>175</sup> Caner Atış; a.g.e., s:35.

<sup>176</sup> Julie Maberley; **The Price Waterhouse Guide to Activity Based Costing for Financial Institutions**, Irwin Publishing Chicago, 1996, s: 1.

Şekil 5<sup>177</sup>: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Bankalarda Kullanım Alanları



Çalışmamızın üçüncü bölümünde sunulan anket çalışması bulgularından hareketle faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan ülkemiz bankalarındaki bu sistemin kullanım alanlarını aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz.

Bunlar;

- Birim maliyetleri hesaplama,
- Ürün ve hizmet kârlılığını anlama,
- Müşteri karlılığını anlama,
- Maliyetleri azaltma,
- Şube maliyetlerini saptama,
- Bütçeleme.

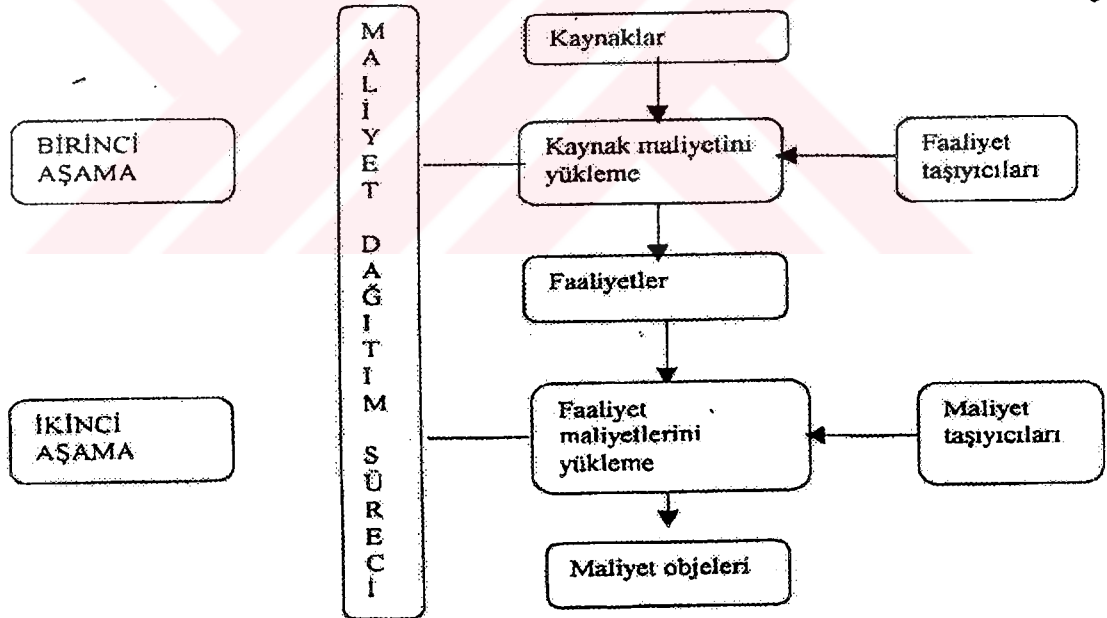
<sup>177</sup> Julie Mabberley; a.g.e., s: 14.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi bir bankayı kontrol etmez. Bu sistem yalnızca banka servislerinde tüketilen maliyetler hakkında banka yöneticilerine yukarıda verilen kullanım alanlarına yönelik bilgi sağlar.<sup>178</sup>

### 2.3.2.2. İşleyişi

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde maliyet dağıtım sürecini Şekil 6'da görüleceği gibi iki aşamada toplayabiliriz. Bu sistemin dağıtım sürecinin birinci aşamasında endirekt giderler maliyet havuzlarında toplanır. İkinci aşamasında ise maliyet havuzlarında toplanan giderler hizmetlere yüklenir.<sup>179</sup>

Şekil 6<sup>180</sup>: Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Maliyet Dağıtım Süreci



<sup>178</sup> Julie Mabberley; a.g.e., s: 15.

<sup>179</sup> Nurten Erdoğan, a.g.e., s:9-50.

<sup>180</sup> Robin Cooper; *The Design of Cost Management Systems*, Prentice Hall, New Jersey, 1991, s:152

**Birinci Aşama İle İlgili İşlemler:** Bu aşamada kaynaklar belirlenir. Daha sonra, kaynak giderlerini faaliyetlere aktarmada kullanılacak uygun kaynak taşıyıcıları belirlenir. Son olarak, maliyetler, maliyet merkezleriyle ve aynı zamanda maliyet havuzlarıyla izlenir.

- **Kaynakların Belirlenmesi:** Kaynaklar genel olarak faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan ekonomik unsurlardır. Dolayısıyla bir bankadaki direkt ve endirekt hizmet üretim maliyetlerinin tümü kaynak olarak kabul edilebilir.
- **Kaynak Taşıyıcılarının Belirlenmesi:** Kaynak taşıyıcıları faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi amacıyla söz konusu faaliyetler ile tüketilen kaynak maliyetleri arasında ilişki kurmak için kullanılır. Bu yüzden kaynak maliyetleri ile faaliyetler arasında ilişkinin kurulmasını sağlayan metre-kare, kilowatt-saat, işçilik saati vb. tüm ölçüler kaynak taşıyıcısı olarak kullanılabilir.

Birinci aşamada yapılan işlem, maliyet merkezlerinin oluşturulması ve maliyetlerin bu merkezlerde izlenmesini sağlamaktır. Maliyet merkezlerinin belirlenmesi, maliyet akışı açısından önemlidir. Çünkü maliyet havuzları, kaynak maliyetlerinin maliyet merkezleri arasında paylaşılmasıyla oluşturulur.

**İkinci Aşama İle İlgili İşlemler:** Bu aşama, maliyet merkezleri ve maliyet havuzlarında toplanan faaliyet maliyetlerinin, hizmetlere dağıtılmasından oluşur. Bu amaçla faaliyet maliyetlerinin hizmetlere dağıtılması için gerekli maliyet taşıyıcılarının seçilmesi ve bu maliyet taşıyıcıları ile faaliyet maliyetlerinin mamullere dağıtılması işlemleri bu aşamada gerçekleşir.

- **Maliyet Taşıyıcılarının Tespiti:** Maliyet merkezlerinde ve maliyet havuzlarında toplanan faaliyet maliyetlerinin, hizmetlere dağıtımında kullanılan maliyet taşıyıcıları ve bu taşıyıcıların belirlenmesi bu sistemin başarıyla uygulanmasında en önemli unsurlardan birisidir. Çünkü bu sistemi, geleneksel sistemlerden

farkı kılan bu noktadır. Genel olarak maliyet taşıyıcıları faaliyetler ile hizmetler arasında tüketim ilişkisini yansıtır. Dolayısıyla kaynak maliyetlerini faaliyetlere aktarmak için kullanılan kaynak taşıyıcıları gibi maliyet taşıyıcıları da maliyet merkezlerinde biriktirilen maliyetlerin hizmetlere aktarılması için kullanılır. Bu yüzden maliyet taşıyıcıları faaliyet taşıyıcıları olarakta adlandırılır.

- **Maliyetlerin Hizmetlere Yüklenmesi:** İkinci aşamanın son işlemi maliyetlerin hizmetlere dağıtılmasını gerçekleştirmektir. Bu amaçla daha önceden belirlenen maliyet taşıyıcıları ile faaliyet maliyetleri hizmetlere aktarılır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin dağıtım süreci, bu sistemin uygulama aşamalarının belirlenmesinde temel teşkil eder.

### 2.3.2.3. Uygulama aşamaları

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde genel üretim maliyetleri iki aşamalı bir süreçle mamullere yüklenir.<sup>181</sup> Fakat bu sürecin uygulanması ile ilgili olarak literatürde farklı görüşlere yer verilmiştir.

Bu sürecin uygulanması Cooper'a göre beş aşamadan oluşur. Bunlar:<sup>182</sup>

- Eylemleri faaliyetlerde toplamak,
- Faaliyetlerin maliyetini raporlamak,
- Faaliyetlere ilişkin maliyet gruplarını belirlemek,
- Birinci aşama maliyet taşıyıcılarını seçmek,
- İkinci aşama maliyet taşıyıcılarını tespit etmek.

---

<sup>181</sup> Robin Cooper; **The Design of Cost Management Systems**, Prentice Hall, New Jersey, 1991, s:153.

<sup>182</sup> Robin Cooper; "Five Steps To ABC System Design", **Accountancy**, November-1990, s:78.



Brimson ise basit ve etkili bir faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama sürecini altı adımda tanımlamıştır.<sup>183</sup>

- İşletme faaliyetlerini tespit etmek,
- Faaliyet maliyetini ve performansını belirlemek,
- Faaliyetlerin çıktısını ortaya koymak,
- Faaliyetlerin maliyetlerini maliyet nesnelere yüklemek,
- Kısa ve uzun dönem amaçları belirlemek,
- Faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek,

Roa ise bu süreci üç adımda tanımlamıştır. Bunlar:<sup>184</sup>

- Ücret-hammadde, seyahat vb. maliyet kategorilerinin tanımlanması,
- Birbiriyle birleştirilebilen temel faaliyetler ve dağıtım anahtarlarının tanımı, faaliyet maliyetlerinin dağıtımı,
- Mamul veya müşteri gibi uygun kategorilere giderlerin yüklenmesi.

Lewis ise uygulama sürecini dört adımda tanımlamaktadır. Bunlar:<sup>185</sup>

- Süreçleri tanımlamak,
- Süreç içindeki faaliyetleri analiz etmek,
- Maliyet havuzlarını oluşturmak,
- Maliyet taşıyıcılarını tanımlamak.

Bir banka uyguladığı maliyet hesaplama sisteminin yetersiz olduğuna ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamaya karar verdiği zaman belli aşamaları gerçekleştirmesi gerekir. Genel olarak bu aşamalar yukarıda verilen

---

<sup>183</sup> James A. Brimson; a.g.e., s:53.

<sup>184</sup> Skrikumar S. Rao; "ABC of Cost Control", *Management Accounting*, July-1997, s:79-82.

<sup>185</sup> Ronald J. Lewis; *Activity-Based Costing for Marketing and Manufacturing*, Quorum Books, 1993, s:92.

değişik yaklaşımlar göz önünde tutularak, faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin temel mantığını yansıtacak şekilde belirlenir. Bu mantık hizmetler için faaliyetlerin, faaliyetler için de maliyetlerin tüketildiği gerçeğine dayanır. Bundan dolayı, bu sistemi uygulayacak bankalar bu gerçeğe hareketle öncelikle faaliyetleri belirlemelidirler. Sonra bu faaliyetlerin hangi kaynaktan ne kadar tükettiklerini ortaya koymalı ve daha sonrada hizmetlerin hangi faaliyeti ne kadar kullandığını hesaplamalıdır. Bir bankada faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemi uygulamasına başlamadan önce yapılması gereken hazırlık aşamasını aşağıdaki üç başlık altında toplayabiliriz.

1. Planlama,
2. Eğitim,
3. Gereksinimlerin gözden geçirilmesi.

**1. Planlama:** Bu aşamada faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulamasına başlamadan önce atılacak adımlar iyi bir şekilde belirlenir. Planlamada göz önünde tutulması gereken faktörler vardır.

Bunlar:<sup>186</sup>

- Bankanın kritik amaçları,
- Yönetimin önemli kararları,
- İşletme kültürü,
- Mevcut finansal yönetim yaklaşımı.

Üst yönetim açısından kritik amaçlar; piyasa payını artırmak veya korumak, genel üretim maliyetlerinin kontrolü, kapasite yönetimi gibi amaçlardır. Bu amaçlara ulaşmak için yönetimin finansal ya da finansal olmayan yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Bu bilgilere dayanarak alınacak kararlar ve yapılacak çalışmalar planlama açısından önemlidir.

---

<sup>186</sup> Angela Narkiewicz; "Nine Steps to Implementing ABC", *Management Accounting*, No:10, April-1994, s:29.

Planlama açısından önemli diğer bir konu da işletmenin yönetim kültürüdür. Eğer işletme yönetimi yeniliklere açık değilse bu işletmede her konuda olduğu gibi maliyet hesaplama sistemlerinde de değişiklik yapmak oldukça zor olacaktır. Öncelikle yönetimi bu değişikliğin gerekliliğine inandırmak ve özellikle planlama aşamasında yöneticileri ikna etmek gerekir. Yöneticiler ikna edilmeden bu sistemin tasarlanması ve uygulanması mümkün değildir. Bölümler arasında koordinasyonun sağlanması da gereklidir.

Planlama aşamasında göz önüne alınması gereken bir diğer konu da faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanmasında çeşitli aşamalarda görev alacak çalışma gruplarının belirlenmesidir. Bu sistemin uygulanmasında teknik ve idari personel birlikte görev alır. Her bir maliyet havuzu için bir çalışma grubu oluşturulmalıdır.

**2. Eğitim:** Bu aşamada daha önce planlama aşamasında oluşturulmuş bulunan çalışma grupları faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi konusunda bilgilendirilmektedir. Bu konudaki eğitimin en iyi yolu faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile geleneksel maliyetleme sistemleri arasındaki karşılaştırmanın yapılmasıdır.<sup>187</sup>

**3. Gereksinimlerin Gözden Geçirilmesi:** Bir bankada faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin neden uygulanacağını çok açık bir şekilde anlaşılması gereklidir. Bunun içinde banka bölümleri ile banka yöneticilerinin bilgi gereksinimleri tanımlanmalıdır.<sup>188</sup> Ayrıca bu sistemin maliyet saptama, stratejik maliyet kontrolü, müşteri/ürün kârlılığı ve faaliyetlerin kontrol edilmesi amaçlarından hangisi yada hangileri için kullanılacağı, işletme yönetimi tarafından belirlenmelidir. Çünkü bu amaçların her biri farklı bilgilere gereksinim duyar. Örneğin, bu sistem müşteri/ürün kârlılığı için kullanıldığında, maliyet

---

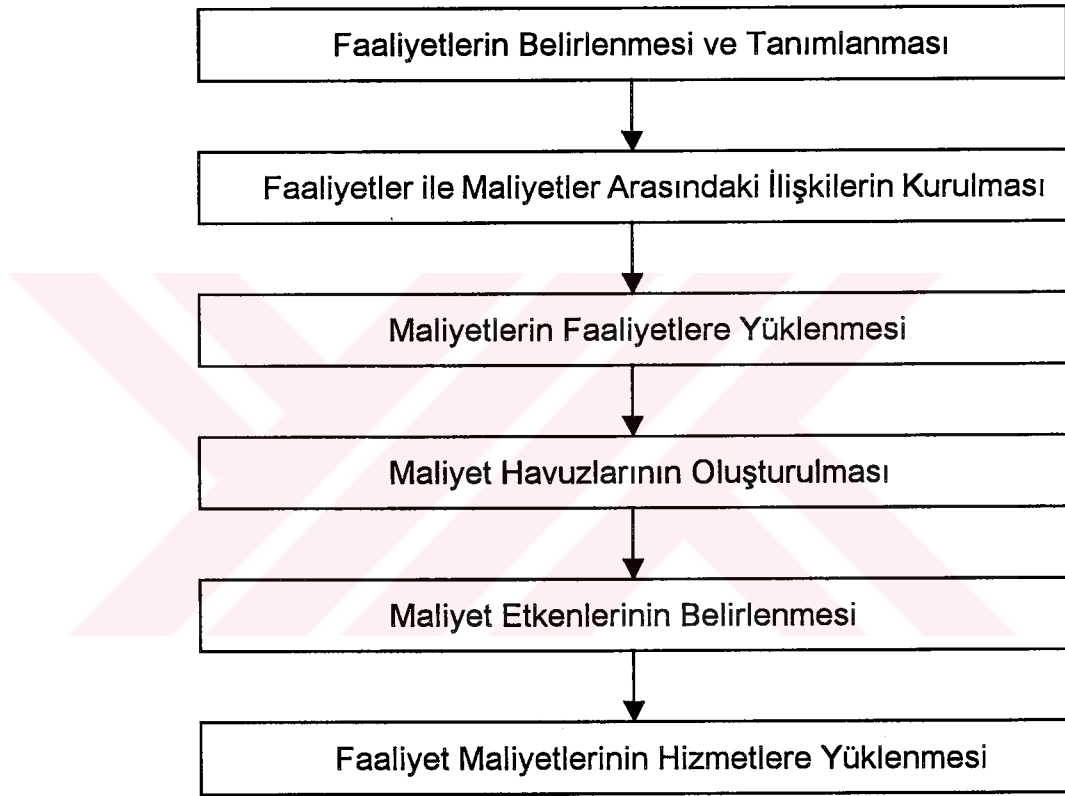
<sup>187</sup> Ralph L. Benke; a.g.e., s:61.

<sup>188</sup> Julie Maberley; **The Price Waterhouse Guide to Activity Based Costing for Financial Institutions**, Irwin Publishing Chicago, 1996, s: 25

bilgilerine ek olarak gelir bilgilerine de gereksinim duyulur.<sup>189</sup>

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanmasında, hazırlık aşamasını Şekil 7'deki süreç takip eder.

Şekil 7<sup>190</sup>: Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Uygulama Aşamaları



Yukarıda verilen Şekil 7'deki bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama aşamalarını sırasıyla incelemeye çalışalım.

**1. Faaliyetlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması:** Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanmasında faaliyetlerin belirlenmesi ve

<sup>189</sup> Caner Atış; a.g.e., s:101.

<sup>190</sup> Ralph L. Benke; "Teaching Activity-Based Costing", *Management Accounting*, No:2, August-1992, s:60.

tanımlanması faaliyet analizi olarak adlandırılmaktadır.<sup>191</sup> İşletmede ya da üretim bölümlerinde gerçekleştirilen faaliyetler tanımlanmadıkça faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemi için gerekli yönetsel maliyet verileri elde edilemez. Faaliyetlerin belirlenmesi ve anlamlı tanımlarının yapılabilmesi için banka faaliyet listesinin oluşturulması gerekir.<sup>192</sup>

Banka içerisinde gerçekleşen pek çok sayıda görev vardır. Bu görevler faaliyetleri oluşturur. Bankanın gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin sistematik olarak ele almak için "Değerler Zinciri" kavramı geliştirilmiştir. Değerler zinciri; maliyetleri oluşturan davranışları anlamak ve rekabet üstünlüğü yaratacak kaynakları tanımlamak için stratejik olarak ilişkili faaliyetlerin analiz edilmesi olarak tanımlanır.<sup>193</sup> Faaliyet analizi değer zincirindeki her bir aşama için ayrı ayrı yapılır. Böylece zincirin her bir halkasındaki faaliyetler belirlenmiş olur. Bu zincirdeki faaliyetler; birincil ve destekleyici faaliyetler olarak Tablo 4'te gösterildiği gibi ikiye ayrılabiliriz.

Tablo 4 <sup>194</sup>: Bankalarda Faaliyetlerin Sınıflandırılması

<b>Birincil Faaliyetler</b>	<b>Destekleyici Faaliyetler</b>
Kredi Hizmetleri	Finansal Muhasebe
Kambiyo	Genel Yönetim
Mevduat Hizmetleri	Aktif Pasif Yönetimi
Kredi Kartları Merkezi	Bütçeleme
Bilgisayar Operasyonları	Metot ve Organizasyon
Sistem Geliştirme	Pazar Araştırması
İletişim Yönetimi	Stratejik Planlama
Yeni Ürün Geliştirme	Halkla İlişkiler
Ürün Maliyeti Saptama	Kariyer Yönetimi

<sup>191</sup> Ralph L. Benke; a.g.e., s:61.

<sup>192</sup> Alan W. Rupp; "ABC: A Pilot Approach", *Management Accounting*, No:7, January-1995, s:53.

<sup>193</sup> Süleyman Yükçü; a.g.e., s:750.

<sup>194</sup> Robert G. Eiler, John P. Campi; "Implementing Activity-Based Costing at a Process Company", *Journal of Cost Management*, Spring-1990, s:45.

Birincil faaliyetler, banka içerisinde bir birimin yada bir bölümün amacına doğrudan katkıda bulunan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerden elde edilen sonuç bunların yerine getirildiği birimin dışında kullanılır. Destekleyici faaliyetler ise birincil faaliyetleri destekleyen faaliyetlerdir. Bu faaliyetler birincil faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde yardımcı olurlar. Bu faaliyetleri birincil faaliyetler tüketir.<sup>195</sup>

Yukarıdaki sınıflandırma göz önünde tutularak ticari bankalardaki faaliyetler, maliyet etkenlerini belirleme aşamasında daha ayrıntılı olarak bir tablo ile sunmaya çalışacağız.

**2. Faaliyetler ile Maliyetler Arasındaki İlişkilerin Kurulması:** Bir faaliyetin maliyeti onu yerine getirmek için tüketilen tüm üretim faktörlerinin maliyetleri toplamından oluşur. Bunun için bankanın başlıca faaliyetleri belirlenip, her bir faaliyet tarafından tüketilen kaynakların izlenmesi gerekir.

Faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sisteminin temel mantığı maliyetlerin mümkün olduğunca faaliyetler ve maliyet amaçları için doğrudan izlenmesidir. Bir üretim faktörü ile belirli bir faaliyet arasında sebep sonuç ilişkisi kurulabiliyorsa maliyet izlenebilir.<sup>196</sup> Bir kaynak tek bir faaliyet tarafından tüketildiğinde izlenmesi kolaydır. Fakat bir kaynak birden fazla faaliyet tarafından tüketiliyorsa, kaynak maliyetinin bu faaliyetler arasında bölüştürülmesi gerekir.<sup>197</sup> Bölüştürme işlemi hangi kritere göre bölüştürme sorusunu beraberinde getirir. Bu kriterler “Kaynak Etkenleri” olarak tanımlanabilir. Kaynak etkenleri; faaliyetler tarafından tüketilen kaynakları tanımlar ve kaynak maliyetlerinin faaliyetler ile ilişkisini kurmak amacıyla kullanılırlar.

---

<sup>195</sup> Nurten Erdoğan; a.g.e., s:86-87.

<sup>196</sup> Nurten Erdoğan; a.g.e., s:90.

<sup>197</sup> Ted R. Compton; “Using Activity-Based Costing in Your Organization-Part 2”, *Journal of Systems Management*, No:04, April 1994, s:38.

Kaynak etkenleri belirlenirken dikkate alınması gereken bazı hususlar vardır. Bunlardan biri mümkün olduğunca giderlerin direkt olarak yüklenmesi ilkesidir. Giderler imkanlar ölçüsünde faaliyetlere aynen aktarılmalıdır. Kaynaklar pek çok faaliyet tarafından kullanılıyor ise zorunlu olarak paylaşılacaktır. Örneğin bir bankada elektrik birçok faaliyet tarafından kullanılmaktadır. Elektrik gideri faaliyetlere kws. gibi bir kaynak etkeni kullanılarak yüklenecektir. Burada yüklemenin yapılabilmesi için faaliyetlerin kullandığı kaynak etkenleri ile ilgili kayıtların tutulması gerekir.

Dikkate alınması gereken bir diğer konu tesis düzeyindeki faaliyetlerin maliyetinin temel faaliyetlere aktarılması ilkesidir. Bankanın sürekliliğini sağlayan tesis düzeyindeki faaliyetlerin maliyetlerinin, bu faaliyetlerden yararlanan temel faaliyetlere yüklenmesi gerekir. Daha öncede belirtildiği gibi tesis düzeyindeki faaliyetlerin hizmetlerle doğrudan ilişkisi bulunmamaktadır. Ancak bu faaliyetlerin maliyetlerinin uygulamada hizmetlere dolaylı olarak yüklenmesi için öncelikle ilgili diğer faaliyetlere yüklenmesi ve bu yükleme için de uygun kriterlerin belirlenmesi gerekir.

Bir diğer konu işçiliklerle ilgili maliyetlerin izlenmesidir. Faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sisteminde çalışanların doğrudan hizmet üzerinde çalışıp çalışmadığı veya üretimi dolaylı olarak destekleyip desteklemediği önemsizdir. Diğer bir deyişle direkt endirekt işçilik ayırımı yapılmaz.

İşçilik maliyetlerini faaliyetlere yüklemek için başlıca üç sistem vardır:<sup>198</sup>

- **Toplam İşçilik Sistemi:** Bölümlerin toplam işçilik maliyetlerini bölüm düzeyinde her bir faaliyete harcanan zaman yüzdesini kullanarak,
- **İş Kodu Sistemi:** Çalışan belirli sınıflar tarafından her bir faaliyete harcanan zamanın yüzdesini kullanarak,

---

<sup>198</sup> Nurten Erdoğan; a.g.e., s:93-94.

- **Belirli Çalışan Sistemi:** Her bir çalışanın her bir faaliyete harcadığı zaman yüzdesini kullanarak işçilik maliyetlerini izlemek.

Sistemin seçimi, gereken doğruluk derecesine bağlıdır. Bir bölümde ücretler göreceli olarak standart olduğunda basit olması nedeniyle birinci sistem tercih edilebilir. Ücretler değişiyorsa duruma bağlı olarak ikinci veya üçüncü sistem tercih edilir.

Kaynakların faaliyetlerce paylaşımında en anlamlı kaynak etkeni ne ise maliyetlerin faaliyetlere yüklenmesinde o kaynak etkenine dayanarak yükleme yapılır. Bu aşamada faaliyetler tarafından kullanılan kaynakları doğru ölçebilecek uygun kaynak etkenlerinin belirlenmesi için çaba sarf edilmelidir.

**3. Maliyetlerin Faaliyetlere Yüklenmesi:** Faaliyetler kaynakları tükettikleri için maliyete neden olurlar. Bir faaliyetin yapılabilmesi için gerekli kaynaklar dışarıdan satın alınabileceği gibi diğer bölümlerden de elde edilebilir. Bu nedenle bir faaliyetin maliyeti diğer faaliyetlerden gelen girdileri de kapsamak üzere, tüketilen tüm kaynakların maliyetinden oluşur. Faaliyet maliyeti belirlenirken öncelikle bazı maliyet verilerine ihtiyaç duyulur. Maliyet verilerinin temel kaynağı büyük defterlerdir. Bu defterlerdeki kayıtlar banka hakkında önemli görülen tüm finansal verilerin özetini sağlar. Ancak büyük defter hesapları, faaliyetler yerine harcamaların türüne göre düzenlenmiştir. Ayrıca bu hesaplar çok çeşitli ayrıntılar içerir. Gereksiz ayrıntıları ortadan kaldırmak için, faaliyetlerin maliyetini belirlemek amacıyla birbirine benzer ya da aynı kaynaklara ilişkin büyük defter hesapları birleştirilmelidir. Böylece faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine uygun bir şekilde büyük defter hesapları yeniden belirlenir. Bu çalışma sistemin uygulanması için bir zorunluluktur. Çünkü daha önce düzenlenmiş olan büyük defter hesapları faaliyetler dikkate alınmadan belirlenmiştir. Bu hesaplar genellikle finansal tabloların hazırlanması için kullanılmıştır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde ise faaliyetlerin maliyetlerinin hesaplanabilmesi için büyük defter hesaplarının yeniden oluşturulması gerekir.



Geleneksel maliyet hesaplama sisteminde büyük defter hesapları düzenlenirken genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre düzenleme yapılır. Faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sisteminde ise genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin göz önüne alınmasına gerek yoktur. Bu sistemin asıl amacı finansal raporlama değil bankanın geliştirilmesidir.

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 paylaştırma işleminin yapılabilmesi için de daha önceki aşamada belirlenmiş olan kaynak etkenleri kullanılmalıdır.

**4. Maliyet Havuzlarının Oluşturulması:** Her bir faaliyetin maliyeti belirlendikten sonra söz konusu faaliyetler maliyetleri ile birlikte homojen maliyet havuzlarında toplanır. Homojen bir maliyet havuzu, yapılan işlemlerle mantıksal ilişkisi bulunan endirekt giderlerin bir araya getirilmesi ile oluşur. Maliyet havuzu için maliyet değişimleri tek bir maliyet etkeni ile açıklanabilmelidir. Bu yüzden endirekt faaliyetlerin bir maliyet havuzunda yer alabilmesi için, bu faaliyetlerin mantıksal olarak birbiri ile ilişkisi olması ve bu faaliyetlerin tüm hizmetler için aynı tüketim oranına sahip olması gerekir.<sup>199</sup>

Maliyet havuzları öncelikle banka bölümleri seviyesinde belirlenmelidir. Bölüm seviyesinde maliyet havuzları genellikle organizasyon şeması ile aynı doğrultuda olur. Bu şekilde belirlenen maliyet havuzları işlemleri kolaylaştırır. Örneğin; tedarik faaliyetleri, tedarik maliyet havuzunu oluşturur.

Maliyet havuzları oluşturulurken imkanlar elverdiğince en doğru maliyet bilgisine en basit şekilde ulaşma ilkesi göz önünde tutulmalıdır. Bu amaçla maliyet havuzları ne doğru bilgiden uzaklaştırıcı şekilde geniş ne de aşırı

---

<sup>199</sup> Zeki Doğan; a.g.e., s:220.

derecede karmaşıklık yaratacak şekilde dar oluşturulmamalıdır.

**5. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi:** Faaliyetler ile hizmetler arasında ilişki kurabilmek için maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekir. Maliyet etkenlerinin tanımlanması ve ölçümü en zor aşamayı oluşturur. Maliyet etkenleri hizmetlerin faaliyetler üzerindeki taleplerini ele alır. Bunlar maliyet havuzlarında toplanan maliyetlerin hizmetlere yüklenmesi için kullanılır. Hizmet maliyetlerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için maliyet etkenlerinin seçiminde gerekli özen gösterilmelidir. Aksi takdirde maliyet etkenlerinin tanımlanmasında ya da ölçümünde yapılacak hatalar faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminden beklenen faydayı yok eder. Yönetime yanlış bilgiler sunulacağı için bankanın zarar görmesine neden olur.

Ticari bankalarda ürün ve işlem bazında faaliyetler ve maliyet etkenlerinin bir kısmı aşağıdaki Tablo 5'deki gibi belirlenebilir.

Tablo 5<sup>200</sup>: Ticari Bankalarda Faaliyetler ve Maliyet Etkenleri

<b>FAALİYETLER</b>	<b>MALİYET ETKENLERİ</b>
<b>MÜŞTERİ HİZMETLERİ</b>	
Efektif Alım/Hesaba Yatma	Efektif Alım/Hesaba Yatma Sayısı
Efektif Satım/Hesaptan Çekme	Efektif Satım/Hesaptan Çekme Sayısı
Gelen Havale	Gelen Havale Sayısı
Giden Havale	Giden Havale Sayısı
Vadesiz Hesap Açılışı	Açılan Vadesiz Hesap Sayısı
Vadeli Hesap Açılışı	Açılan Vadeli Hesap Sayısı
Hesaba Değişiklik-Bloke	Hesaba Değişiklik-Bloke Sayısı
Hesap Kapatma	Kapatılan Hesap Sayısı
Çek Karnesi Verilmesi	Verilen Çek Karnesi Sayısı
Tahsile Alınan Çekler	Tahsile Alınan Çek Sayısı

<sup>200</sup> Julie Mabberley; a.g.e., s: 153-156.

Tablo 5' in devamı.

<b>FAALİYETLER</b>	<b>MALİYET ETKENLERİ</b>
Takas Çekleri	Takas Çek Sayısı
Karşılıksız Çekler	Karşılıksız Çek Sayısı
Çek Ödeme	Ödenen Çek Sayısı
Kasa ve Menkul Sayımı	Sayım Sıklığı
Masraf Ödeme	Yapılan Ödeme Sayısı
Elektrik/Su Faturaları Tahsilatı	Yapılan Tahsilat Sayısı
ATM Hizmeti Sağlanması	ATM İşlem Sayısı
<b>KREDİLER</b>	
Kredi Hesabı Açılması	Açılan Kredi Hesabı Sayısı
Kredi Kullanılması	Kredi Kullanma Sayısı
Kredi Kapama	Kapatılan Kredi Sayısı
Kredi Taahhüt Kapama	Kapatılan Kredi Taahhüt Sayısı
Teminat Mektubu Verilmesi	Verilen Teminat Mektubu Sayısı
Teminat Mektubu Komisyon Tahsil	Yapılan Tahsilat Sayısı
Çek/Senet Alma	Teslim Alınan Çek/Senet Sayısı
Senet İadesi	İade Edilen Senet Sayısı
Protesto Cetveli Hazırlanması	Hazırlanan Protesto Cetveli Sayısı
Senet Depo Kontrol	Yapılan Kontrol Sayısı
Personel Kredileri	Verilen Personel Kredi Sayısı
Kredi Kartı İşlemlerinin Yapılması	Kredi İşlem Sayısı
Kredi Kartı Hesap Bildirimleri	Bildirim Sayısı
<b>KAMBIYO</b>	
İhracat Akreditifi Açma	Açılan Akreditif Sayısı
İhracat Akreditifi Vesaik Kontrolü	Yapılan Kontrol Sayısı
İhracat Akreditifi Değişiklik/İptal	Değişiklik/İptal Sayısı
İhracat Bedeli Ödeme	Yapılan Ödeme Sayısı
Prefinansman Kredisi Açma	Açılan Kredi Sayısı
Komisyonlar	Komisyon İşlem Sayısı
Döviz Kredisi İşlemleri	Yapılan Döviz Kredisi İşlemi Sayısı
Gelen/Giden Dövizli Havale	Havale Sayısı

Tablo 5' in devamı.

<b>FAALİYETLER</b>	<b>MALİYET ETKENLERİ</b>
Kur Farkı ve Fon Tahsili Fon Devri Poliçe Kabulü Firmaya Vesaik Teslimi Arbitraj Kambiyo İhbarı Kayıt Düzeltme	Yapılan Tahsilat Sayısı Devir Sayısı Kabul Edilen Poliçe Sayısı Teslim Sayısı İşlem Sayısı Yapılan İhbar Sayısı Yapılan Düzeltme Sayısı
<b>YÖNETİM</b> Genel Yönetim Banka Dışı Kurul Üyelikleri Ürün Geliştirme Hukuk İşleri Güvenlik	Yönetim Takımının Kalitesi İştirak Edilen Kurul Sayısı Yeni Ürün Geliştirme Sıklığı Dava Sayısı Şube Sayısı
<b>PERSONEL</b> İşe Alma Hizmet İçi Eğitim Maaş Bordrolarının Düzenlenmesi	İşe Alma Sayısı Personel Sayısı Personel Sayısı
<b>FİNANS</b> Ödenecek Borçlar Hesabı Banka Mutabakatları Konsolidasyonlar	Ödenen Fatura Sayısı Yapılan Tahsilat/Ödeme Sayısı Konsolide Edilecek Birim Sayısı

Maliyet havuzlarında toplanan faaliyetler birbirine benzer yapıdadır. Bu havuzlar için belirlenmiş olan maliyet etkenleri faaliyetlerin türüne ve fiili tüketimlerine uygun olmalıdır. Bu aşamada belirlenmiş olan maliyet etkenleri bankanın başarısını artırır. Maliyet etkeni sayısı ne kadar fazla olursa o derece ayrıntılı bilgiye ulaşılır. Ancak fayda maliyet karşılaştırmasının yapılması gerekir. Ayrıca belirlenen maliyet etkenlerinin ölçümünün yapılabilir olması gerekir. Her bir maliyet havuzu için maliyet etkenleri belirlendikten sonra her havuz için maliyet etkeni başına düşen birim maliyet hesaplanır. Buna maliyet

havuzu yükleme oranı adı verilir ve şu şekilde hesaplanabilir.<sup>201</sup>

$$\begin{array}{ccccc} \text{Maliyet Havuzu} & & \text{Toplam} & & \text{Maliyet} \\ \text{Yükleme} & = & \text{Havuz} & / & \text{Etkeni} \\ \text{Oranı} & & \text{Maliyeti} & & \text{Miktarı} \end{array}$$

**6. Faaliyet Maliyetlerinin Hizmetlere Yüklenmesi:** Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uygulamasının son aşamasında maliyet havuzlarında toplanan maliyetler önceki aşamada belirlenmiş olan yükleme oranı temel alınarak hizmetlere yüklenir. Yükleme hizmetler tarafından faaliyetlerin tüketimi temeline göre yapılır. Burada öncelikle her hizmetin kullandığı maliyet etkeni miktar olarak belirlenir. Daha sonra bu miktarla maliyet havuzu yükleme oranı çarpılarak hizmetlere maliyet yüklenmiş olur. Yüklenecek maliyet etkeni miktarı şöyle hesaplanabilir.<sup>202</sup>

$$\begin{array}{ccccc} \text{Yüklenecek Maliyet} & & \text{Maliyet Havuzu} & & \text{Kullanılan Maliyet} \\ \text{Etkeni} & = & \text{Yükleme} & \times & \text{Etkeni} \\ \text{Miktarı} & & \text{Oranı} & & \text{Miktarı} \end{array}$$

Her hizmete değişik maliyet havuzlarından yüklenen maliyetler toplanarak söz konusu hizmetin toplam endirekt maliyeti bulunur. Bu toplama direkt maliyetlerde eklenerek hizmetin üretim maliyeti belirlenmiş olur.

### **2.3.3. Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile geleneksel maliyetleme sistemi arasındaki farklar**

Geleneksel maliyetleme sistemlerinde direkt maliyetler ilgili servislere doğrudan yüklendiği için herhangi bir sorunla karşılaşmaz. Ancak endirekt

---

<sup>201</sup> Linda S. Bamber,; “Activity Based Costing İn The Service Sektor: The Buckeye National Bank”, *Issues in Accounting Education* Vol: 16, No: 3, August, 2001 s: 385.

<sup>202</sup> Linda S. Bamber,; a.g.e. s: 386.

maliyetler belirli yüzdelerle servislere dağıtıldığı için aşağıdaki olumsuzluklara yol açabilir.

- Her bir hizmet yada müşteri ile ilişkilendirilebilecek maliyetlerin neler olduğunu saptamak güçtür. Bu yüzden bunların her birinin maliyet ve kârları saptanamaz.
- Her bir üretim türünün artan yada azalan üretim hacmi karşısındaki davranışı saptanamaz. Bu nedenle bütünsel kârlılığı arttıracak bir fiyatlama yapmak zorlaşır.
- Değer katmayan faaliyetlerin belirlenip ortadan kaldırılması yoluyla maliyet azaltılması mümkün değildir.
- İşlemlerin nasıl daha etkili yapılacağına ilişkin bilgi sağlanmaz.

Ayrıca farklı şubelerin genel müdürlükten değişik düzeylerde hizmet almalarına karşın, her şube genel müdürlük giderlerinden aynı oranda pay aldığı için adaletsiz bir gider dağıtımından söz edebiliriz.

Faaliyet tabanlı maliyetlemede ise banka faaliyetleri ve bunların maliyetleri tek tek saptanabildiği için yukarıda verilen olumsuzluklar ortadan kaldırılarak daha sağlıklı kârlılık bilgilerine ulaşılabilir. Ayrıca işlem zamanları belirlendiği için meydana gelecek aksaklıkların belirlenmesi daha kolay olabilir. Bu sistemde her bir ürün ve müşteri grubunun maliyeti belirlenebildiği için banka yönetiminin alacağı stratejik kararlarda daha sağlam bilgi temeli sağlanabilir.

Yukarıda, bankalarda uygulanabilirliğini incelemeye çalıştığımız faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin ülkemizdeki bankalarda uygulama etkinliğini belirlemeye yönelik yaptığımız bir araştırma takip eden bölümde sunulmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ UYGULAMA ETKİLİĞİNİN TESPİT EDİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmamızın bu bölümünde ülkemizdeki bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uygulama etkinliğini ortaya koymak için yapılan “Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama etkinliğinin tespit edilmesine ilişkin bir araştırma” isimli anket çalışması sunulmuştur.

### 3.1. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi Uygulama Etkinliğinin Tespit Edilmesine İlişkin Bir Araştırma

Günümüzde bankalar fon sağlayıp, bu fonları plase etmenin yanı sıra sundukları hizmetleri çeşitlendirmeye ve farklılaştırmaya çalışmaktadırlar. Buna ek olarak artan rekabet ortamında nispi olarak daralan piyasadan daha fazla pay alabilmek için maliyetleri azaltarak fiyatlara yansıtılmaları gerekmektedir.<sup>203</sup> Bundan dolayı diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık hizmet sektöründe de maliyetlerin doğru belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda ülkemizdeki bankaların maliyetleme sistemlerini ortaya koymak için aşağıda amacını ve uyguladığımız yöntemi verdiğimiz bu araştırmayı yapmaya çalıştık.

#### 3.1.1. Araştırmanın amacı ve yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı, ülkemiz bankacılık hizmet sektöründe

---

<sup>203</sup> Tezer Öcal, Faruk Ö. Çolak; a.g.e., s: 204.

maliyetlerin belirlenmesinde hangi sistemlerin uygulandığı ve faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalarımızda uygulanma etkinliğini ortaya koymaktır. Ayrıca bu temel amaçlara ek olarak, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankaların bu sistemi uygulama alanları, bu sistemin uygulamasına geçerken karşılaştıkları sorunlar da ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçlara yönelik olarak tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Tanımlayıcı araştırma modelinde en yaygın veri toplama yöntemi ankettir.<sup>204</sup> Araştırmamızda da anket yöntemi kullanılmıştır.

2004 yılı itibariyle ülkemizde 7 tanesi Türkiye’de şube açan yabancı banka olmak üzere toplam 49 banka vardır.<sup>205</sup> Araştırmamızı banka genel müdürlük düzeyinde ele aldığımız için Türkiye’de şube açan yabancı bankaları dikkate almadık. Böylece ana kütleimiz 42 bankadan oluşmuştur.

Ankette toplam 20 soru sorularak yukarıdaki amaçlar doğrultusunda bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Banka yetkilileriyle telefon görüşmesi yapılarak e-posta ile anketler ilgili kişilere gönderilmiştir. Anket sorularının cevapları telefon görüşmesi ve e-posta aracılığıyla elde edilmiştir. 42 bankanın 30’undan anket değerlendirmesinde kullanılabilecek cevaplar alınmıştır. Böylece cevaplanma oranı%71.43 olmuştur.

### **3.1.2.Araştırma sonucu elde edilen bulgular**

Araştırma çalışmasında kullandığımız anket sonucunda elde ettiğimiz bulguları bankaların maliyet sistemleri ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi

---

<sup>204</sup> Başak Akgül, Hüseyin Akay; **Uluslar arası Muhasebe Standartları ve Türkiye’de Uygulama Etkinliğine İlişkin Bir Araştırma**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s: 204.

<sup>205</sup> [www.tbb.org.tr/asp/bankalar1.asp](http://www.tbb.org.tr/asp/bankalar1.asp)



uygulayan bankalara ait bulgular olmak üzere iki ana başlık altında incelemeye çalışacağız. İlk başlık altında bankaların türleri, mülkiyet durumları ve kullandıkları maliyetleme sistemleri vb., ikinci başlık altında ise faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanma gerekçeleri, bu sistemi uygulamaya geçerken karşılaşılan sorunlar vb. sorulara ilişkin banka yetkililerinin yanıtlarının dağılımı verilmeye çalışılacaktır.

### **3.1.2.1. Ankete katılan bankalarda uygulanan maliyetleme sistemlerine ilişkin bilgiler**

Anket çalışmamızın bu kısmında ankete katılan bankaların türleri, uyguladıkları maliyetleme sistemleri, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi hakkında bilgi düzeyleri ve bu sistemi uygulamayan bankaların uygulamama gerekçeleri hakkındaki anket sorularına, banka yetkililerinin verdikleri cevapların dağılımlarını vermeye çalıştık.

#### **3.1.2.1.1. Bankaların türlerine göre dağılımı**

Banka Türü	Frekans	Yüzde
Ticaret bankası	17	56.67
Mevduat kabul etmeyen banka	13	43.33
TOPLAM	30	100

Ankete katılan bankaların %56.67'si ticaret bankası, %43.33'ü ise mevduat kabul etmeyen bankadır.

### 3.1.2.1.2. Bankaların mülkiyet durumlarına göre dağılımı

Mülkiyet Durumu	Frekans	Yüzde
Kamu	5	16.67
Özel	22	73.33
Yabancı	3	10
TOPLAM	30	100

Ankete katılan bankaların %16.67'si kamu, %73.33'ü özel ve %10'u da yabancı bankadır.

### 3.1.2.1.3. Bankaların maliyet hesaplama dönemlerine göre dağılımı

Maliyet Hesaplama Dönemleri	Frekans	Yüzde
Günlük	6	20
Haftalık	0	0
15 günlük	5	16.67
Aylık	19	63.33
3 Aylık	0	0
6 Aylık	0	0
Yıllık	0	0
TOPLAM	30	100

Ankete katılan bankaların %20'si günlük, %16.67'si 15 günde bir, ve bankaların %63.33'ü aylık sürelerde maliyetlerini hesaplamaktadırlar.

#### 3.1.2.1.4. Banka şubelerinin kâr merkezi olarak düşünülme durumlarına göre dağılımı

Ankete katılan mevduat kabul etmeyen bankaların 9 tanesinin banka şubesi olmadığı için bu bankaların yöneticileri bu soruyu yanıtlamamışlardır. Diğer bankaların cevaplarının dağılımı şöyledir:

Şubeler Kar Merkezi	Frekans	Yüzde
Evet	20	95.24
Hayır	1	4.76
TOPLAM	21	100

Ankete katılan ve şubesi olan bankaların %95.24'ü banka şubelerini kar merkezi olarak düşünmektedirler. Geri kalan %4.76'sı ise banka şubelerini kar merkezi olarak düşünmemektedirler. Banka şubelerini kar merkezi olarak düşünmeyen banka mevduat kabul etmeyen bankadır.

#### 3.1.2.1.5. Bankaların uyguladıkları maliyetleme sistemlerine göre dağılımı

Bankalarda uygulanan maliyetleme sistemlerini geleneksel ve modern olmak üzere iki ana başlık altında topladık. Bankalarımızın sermaye yapıları dikkate alınarak verilen cevapların dağılımı şöyledir:

Bankalarda Uygulanan Maliyetleme Sistemi	Frekans	Yüzde
<b>GELENEKSEL SİSTEMİ UYGULAYAN BANKALAR</b>		
Kamu Sermayeli Ticaret Bankaları	0	0
Özel Sermayeli Ticaret Bankaları	6	20
Kamu Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	3	10
Özel Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	3	10
Yabancı Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	6	20
<b>MODERN SİSTEMLERİ UYGULAYAN BANKALAR</b>		
Kamu Sermayeli Ticaret Bankaları	2	6.67
Özel Sermayeli Ticaret Bankaları	9	30
Kamu Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	0	0
Özel Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	0	0
Yabancı Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	1	3.33
<b>TOPLAM</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Ankete katılan bankaların %60'ı geleneksel sistemlere göre, %40'ı da modern sistemlere göre maliyetlerini belirlemektedirler.

### **3.1.2.1.6. Bankaların geleneksel sistemlerden elde ettikleri bilgilerin yeterlilik durumuna göre dağılımı**

Geleneksel Sistemlerden Elde Edilen Bilgilerin Yeterliliği	Frekans	Yüzde
Evet	18	60
Hayır	12	40
<b>TOPLAM</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Ticaret bankalarından ve mevduat kabul etmeyen bankalardan ankete katılan bankaların %60'ı geleneksel maliyetleme sisteminden elde edilen bilgileri yeterli bulurken, %40'ı bu sistemden elde edilen bilgileri yeterli bulmamaktadırlar.

**3.1.2.1.7. Bankaların faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi hakkında bilgi sahibi olma durumuna göre dağılımı**

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi Bilgi Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	13	43.33
Hayır	17	56.67
TOPLAM	30	100

Geleneksel maliyetleme sistemini uygulayan fakat bu sistemin yeterli olmadığını düşünen kamu sermayeli bir banka dışında geleneksel sistemi uygulan hiçbir banka faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi hakkında bilgi sahibi değildir. Başka bir ifade ile ankete katılan bankalardan %43.33'ü faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi hakkında bilgi sahibi iken %56.67'si bu sistem hakkında bilgi sahibi değildir.

**3.1.2.1.8. Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanma durumuna göre dağılımı**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama düzeyini belirlemek amacıyla ankette sunulan dört farklı seçeneğe göre anketi cevaplayan banka yetkililerinin cevaplarının dağılımı aşağıdaki gibidir:

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Uygulama Durumu	Frekans	Yüzde
Uygulanmıyor	18	60
Sistem İnceleniyor	0	0
Pilot Uygulama Yapılıyor	4	13.33
Uygulanıyor	8	26.67
TOPLAM	30	100

Banka yetkililerinin verdikleri cevaplara göre bankalarımızın %60'ı faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamamakta, yine bankalarımızın

%13.33'ü bu sistemin kurum bünyesi içinde pilot uygulamasını yapmaktadır. Ayrıca ankete katılan bankalarımızın %26.67'si bu sistemi uygulamaktadırlar. Ayrıca bu sistemi inceleyen banka oranı %0 dır.

### **3.1.2.1.9. Bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanmama gerekçelerine göre dağılımı**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamayan toplam 18 bankanın bu sistemi uygulamama gerekçelerini belirlemeye yönelik ankette sorduğumuz bu soruya, ankete katılan banka yetkililerinin cevaplarının dağılımı şöyledir:

F.T.M. Sisteminin Uygulanmama Gerekçeleri	Frekans	Yüzde
Mevcut maliyetlemenin yeterli olması	18	100
FTM sisteminin karmaşık olması	0	0
Mevcut alt yapı yetersizliği	0	0
Yeterli Zamanın olmaması	0	0
Üst yönetim direnciyle karşılaşılması	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Ankete katılan ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamayan banka yetkililerinin cevaplarına göre, bankaların %100'ü bu sistemi uygulamama gerekçesi olarak halen kullanmakta oldukları maliyetleme sisteminin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

### **3.1.2.2. Ankete katılan bankalardan faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankalara yönelik bulgular**

Anket çalışmamızın bu kısmında ankete katılan bankalardan, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankalara yönelik sorular vardır. Bu sorular bankaların bu sistemi kaç yıldır uyguladıkları, bu sistemin bankalarında

uygulama alanları, bu sistemin uygulanmasıyla elde edilen avantajlar vb. konulara yöneliktir. Anketimize katılan ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan 2 banka yetkilisi anketimizin bu bölümündeki sorularını yanıtlamamışlardır. Bundan dolayı takip eden kısımlarda yüzdesel dağılımlar, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan 10 banka temel alınarak hesaplanmıştır.

### 3.1.2.2.1. Sistem uygulamasına geçerken sorun veya sorunlarla karşılaşma durumuna göre dağılımı

F.T.M. Uygulamasına Geçerken Sorunla Karşılaşma	Frekans	Yüzde
Evet	10	100
Hayır	0	0
TOPLAM	10	100

Ankete göre faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uygulamasına geçerken bankaların %100'ü sorun veya sorunlarla karşılaşmışlardır. Bu sistemin uygulanmasına geçerken karşılaşılan sorunların neler olduğuna ait yüzdesel dağılım da aşağıda verilmiştir.

F.T.M. Uygulamasına Geçerken Karşılaşılan Sorunlar	Yüzde
Maliyetli olması	7.14
Teknik bilgi gerektirmesi	21.43
Üst yönetim direnci	0
Faaliyetlerin ve maliyet taşıyıcılarının belirlenmesi	71.43
Personel eğitimi	0
Diğer...	0
TOPLAM	100

Bu sistemin uygulanmasına geçerken karşılaşılan sorunların %7.14'ü bu sistemin maliyetli olması, %21.43'ü bu sistemin uygulanması için teknik bilgi

gerektirmesi, %71.43'ü de faaliyetlerin ve maliyet taşıyıcılarının belirlenmesinde ki zorluktur. Üst yönetim direnci, personel dağılımı ve karşılaşılabilecek diğer sorunların yüzdesel dağılımı her biri için %0'dır.

### 3.1.2.2.2. Sistemin belli kullanım alanlarına sahip olma durumuna göre dağılımı

Kullanım Alanının Olma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	10	100
Hayır	0	0
TOPLAM	10	100

Ankete göre bankaların %100'ünde bu sistemin bankalarında belli kullanım alanları olduğu yönündedir.

### 3.1.2.2.3. Sistemin birim maliyetleri hesaplama alanında kullanılma durumuna göre dağılımı

Birim maliyet hesaplama	Frekans	Yüzde
Evet	7	70
Hayır	3	30
TOPLAM	10	100

Ankete göre F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %70'i bu sistemi birim maliyetleri hesaplama alanında kullanmakta, %30'u ise bu sistemi birim maliyetleri hesaplamak için kullanmamaktadır.



**3.1.2.2.4. Sistemin ürün ve hizmet kârlılığını anlama alanında kullanılma durumuna göre dağılımı**

Ürün ve Hizmet Karlılığını Anlama	Frekans	Yüzde
Evet	8	80
Hayır	2	20
TOPLAM	10	100

Ankete göre F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %80'i bu sistemi ürün ve hizmet karlılığını anlama alanında kullanmakta, %20'si ise bu sistemi ürün ve hizmet karlılığını anlama alanında kullanmamaktadır.

**3.1.2.2.5. Sistemin müşteri kârlılığını anlama alanında kullanılma durumuna göre dağılımı**

Müşteri Karlılığını Anlama	Frekans	Yüzde
Evet	8	80
Hayır	2	20
TOPLAM	10	100

Ankete göre F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %80'i bu sistemi müşteri karlılığını anlama alanında kullanmakta, %20'si ise bu sistemi müşteri karlılığını anlama alanında kullanmamaktadır.

**3.1.2.2.6. Sistemin maliyetleri azaltma alanında kullanılma durumuna göre dağılımı**

Maliyetleri Azaltma	Frekans	Yüzde
Evet	3	30
Hayır	7	70
TOPLAM	10	100

Ankete göre F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %30'u bu sistemi maliyetleri azaltma alanında kullanmakta, %70'i ise bu sistemi maliyetleri azaltma alanında kullanmamaktadır.

**3.1.2.2.7. Sistemin şube kârlılığını anlama alanında kullanılma durumuna göre dağılımı**

Şube Karlılığını Saptama	Frekans	Yüzde
Evet	5	50
Hayır	5	50
TOPLAM	10	100

Ankete göre F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %50'si bu sistemi şube karlılığını anlama alanında kullanmakta, %50'si ise bu sistemi şube karlılığını anlama alanında kullanmamaktadır.

**3.1.2.2.8. Sistemin bütçeleme alanında kullanılma durumuna göre dağılımı**

Bütçeleme	Frekans	Yüzde
Evet	6	60
Hayır	4	40
TOPLAM	10	100

Ankete göre F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %60'ı bu sistemi bütçeleme alanında kullanmakta, %40'ı ise bu sistemi maliyetleri azaltma alanında kullanmamaktadır.

**3.1.2.2.9. Sistemin fiyatlama alanında kullanılma durumuna göre dağılımı**

Fiyatlama	Frekans	Yüzde
Evet	3	30
Hayır	7	70
TOPLAM	10	100

Ankete göre F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %30'u bu sistemi fiyatlama alanında kullanmakta, %70'i ise bu sistemi fiyatlama alanında kullanmamaktadır.

### 3.1.2.2.10. Sistemin diğer alanlarda kullanılma durumuna göre dağılımı

Diğer Kullanım Alanları	Frekans	Yüzde
Evet	0	0
Hayır	10	100
TOPLAM	10	100

Ankete göre faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankaların hiçbiri bu sistemin başka kullanım alanını belirtmemişlerdir.

### 3.1.2.2.11. Bankaların sistemi kaç yıldır uyguladıklarına ait dağılım

F.T.M. Sisteminin Kaç Yıldır Uygulandığı	Frekans	Yüzde
1 Yıldan az	4	40
1-3 Yıl	4	40
4-5 Yıl	2	20
5-10 Yıl	0	0
10 Yıl üstü	0	0
TOPLAM	10	100

Bu sistemi uygulayan bankaların %40'ı 1 yıldan az, %40'ı 1-3 yıl arası, %20'si 4-5 yıl arası zamandan beri bu sistemi uygulamaktadırlar. Anket sonuçlarına göre 5-10 yıl arası ve 10 yılın üstünde bu sistemi kullanan banka yoktur.

**3.1.2.2.12. Sistemin uygulanmasıyla rekabet avantajı elde etme durumuna göre dağılımı**

Rekabet Avantajı Elde Etme Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	10	100
Hayır	0	0
TOPLAM	10	100

Ankete katılan bankalardan bu sistemi uygulayan bankaların %100'ü bu sistem ile rekabet avantajı elde edileceğine inanmaktadır.

**3.1.2.2.13. Sistemin uygulanmasıyla kârlılık artışı sağlama durumuna göre dağılımı**

Karlılık Artışı Sağlama Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	10	100
Hayır	0	0
TOPLAM	10	100

Ankete katılan bankalardan bu sistemi uygulayan bankaların %100'ü bu sistem ile karlılık artışı sağlanacağına inanmaktadır.

**3.1.2.2.14. Sistemin uygulanmasında karşılaşılan zorluklara ait kurum görüşünün dağılımı**

F.T.M. Hakkında Kurum Görüşü	Frekans	Yüzde
Uygulama Beklenilenden kolay oldu	2	20
Uygulama Beklenilenden zor oldu	2	20
Pilot uygulama ki başarılı sonuçlar, hız kazandırdı	6	60
Destekleyici yardımcı olmasaydı, başaramazdık	0	0
TOPLAM	10	100

Ankete göre bankaların %20'si bu sistemi uygulamanın beklediklerinden kolay olduğunu, %20'si beklediklerinden zor olduğunu ve bankaların %60'ı da pilot uygulamadan elde edilen başarılı sonuçların, bu sistemi uygulamaya hız kazandırdığını belirtmişlerdir.

**3.1.2.2.15. Sistem oluşturulurken belirlenen faaliyetlerin sayısına ait dağılım**

Belirlenen Faaliyet Sayısı	Frekans	Yüzde
20 den az	1	10
21-50	1	10
51-100	1	10
101-250	2	20
251-500	4	40
500'ün üstünde	1	10
TOPLAM	10	100

Ankete göre bu sistemi uygulayan bankaların %10'u 20 den az, %10'u 21-50 arasında, yine %10'u 51-100 arasında, %20'si 101-250 arasında, %40'ı 251-500 arasında ve %10'u 500'ün üstünde faaliyet belirlemişlerdir.

**3.1.2.2.16. Sistem uygulaması için bilgisayar programı kullanma durumuna göre dağılımı**

Paket Program Kullanma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	10	100
Hayır	0	0
TOPLAM	10	100

Ankete göre bu sistemi uygulayan bankaların %100'ü bu sistemi uygularken bilgisayar programı kullanmaktadırlar.

**3.1.2.2.17. Bilgisayar programının hangi şekilde elde edildiğine göre dağılımı**

Bilgisayar Programının Elde Edilme Durumu	Frekans	Yüzde
Satın alındı	1	10
Kurum bünyesi içinde oluşturuldu	9	90
TOPLAM	10	100

Anket cevaplarına göre bankaların bu sistemi uygulamak için kullandıkları bilgisayar programını bankaların %10'u satın almış, %90'ı ise bu programı kurum bünyesi içinde oluşturmuştur.

**3.1.3.Araştırma bulgularına yönelik yorumlar**

Ülkemizdeki banka işletmelerinde uygulanan maliyetleme sistemlerini ve faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek amacıyla yaptığımız araştırmada 9 bankayı ana kütle dışında bıraktığımız için 42 gözlem birimi mevcuttur ve bunların tamamına ulaşılmıştır. Bu 42 bankanın 30 tanesinden anket değerlemesinde kullanılabilir cevap alınmıştır.

Türkiye'deki 30 bankayı kapsayan araştırma sonuçları, tüm bankalar için genelleştirilemez ise de ülkemizde bankalarda kullanılan maliyetleme sistemleri ve faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanıp uygulanmadığı konusunda önemli ipuçları vereceğine inanmaktayız.

Araştırmaya katılan bankaların %56.67'sini ticaret bankaları, %43.33'ünü ise mevduat kabul etmeyen bankalar oluşturmaktadır. Bu bankaların mülkiyet durumlarına bakıldığında ağırlıklı olarak özel sermayeli bankalar olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre bankaların %63.33'ü maliyetlerini aylık, %20'si günlük, %16.67'si 15 günde bir hesaplamaktadırlar. Başka bir deyişle bankalarımızın büyük çoğunluğu aylık ve daha az sürelerde maliyetlerini hesaplamaktadırlar.

Mevduat kabul etmeyen 9 banka dışındaki ankete katılan 21 bankanın %95.24'ü banka şubelerini kar merkezi olarak düşünmekte iken, geri kalan %4.76'sı bu şekilde düşünmemektedir.

Ankete katılan bankaların önemli bir kısmı maliyetlerini geleneksel sistemlere göre hesaplamaktadırlar. Başka bir ifade ile geleneksel sisteme göre maliyetlerini hesaplayan bankaların oranı %60'tır. Ayrıca ticaret bankalarına nazaran mevduat kabul etmeyen bankalarda geleneksel sistemler daha fazla kullanılmaktadır. Ayrıca geleneksel sistemlerden elde edilen bilgilerin yetersiz olduğu görüşünde olanların yüzdesel dağılımı %40'tır.

Yine araştırma bulgularına dayanarak faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi hakkında bankalarımızın %43.33'ü bilgi sahibi iken %56.67'sinin bu sistem hakkında bilgi sahibi olmadığını söyleyebiliriz. Ayrıca bankalarımızın bu sistemi uygulama düzeylerine baktığımızda bankalarımızın %60'ının bu sistemi uygulamadığını, %26.67'sinin uyguladığını ve %13.33'ünün ise kurum bünyesi içinde pilot uygulama yaptığını görebiliriz. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini



uygulamayan bankaların tamamı bu sistemi uygulamama gerekçesi olarakta mevcut maliyetleme sistemlerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankalara yönelik sorularımızı, bu sistemi uygulayan 12 banka yetkilisinden 2 tanesi yanıtlamamıştır. Bu yüzden bu sorulara verilen yanıtların yüzdesel dağılımları 10 banka temel alınarak hesaplanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, bu sistemi uygulamaya koyan 10 bankanın tamamı uygulamaya geçerken sorun veya sorunlarla karşılaşmışlardır. Bu sorunlardan en büyüğü faaliyetlerin ve maliyet taşıyıcılarının belirlenmesidir. İkinci olarak bu sistemin uygulanabilmesi için teknik bilgi gerektirmesi ve son olarak ta bu sistemin maliyetli olmasıdır. Banka yetkilileri tarafından bunların dışında bir sorun belirtilmemiştir.

Yine araştırma bulgularından, bu sistemin bankalardaki en yoğun kullanım alanlarının %80 eşit yüzdeyle ürün ve hizmet kârlılığı ile müşteri kârlılığını anlama, %70 eşit yüzdeyle birim maliyet hesaplama ve maliyet azaltma, %60 yüzdeyle bütçeleme olduğunu görebiliriz. Bu sistemin bankalarda şube karlılığını anlama alanında kullanım oranı %50, fiyatlama kullanımını ise %30'dur. Bankalar bu kullanım alanları dışında başka kullanım alanı belirtmemişlerdir.

Bu sistemin bankalarımızda uygulanması beş yıllık bir geçmişe sahiptir. Diğer bir ifadeyle bu sistemi bankalarımızın %20'si 4-5 yıldır, %40'ı 1-3 yıldır ve yine %40'ı da 1 yıldan daha az süredir uygulamaktadır.

Bu sistemi uygulayan ve ankete katılan bankaların tamamı bu sistemin uygulanması ile rekabet avantajı ve kar artışı sağlanacağına inanmaktadırlar.

Yine anket sonuçlarına göre, kurum bünyesinde yapılan pilot uygulamadan elde edilecek başarılı sonuçların, bu sistemin uygulanmasına hız

kattığı yönündeki düşünce, bu sistemi uygulayan bankaların ağırlıklı görüşüdür.

Anket sonuçlarına göre bu sistemi uygulayan bankaların belirledikleri faaliyet sayısı 101-250 ile 251-500 arasında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca bankaların tamamı bu sistemi uygularken bilgisayar programı kullanmaktadırlar. Kullanılan bilgisayar programını ise 1 banka satın almış diğer bankalar ise kurum bünyesi içinde oluşturmuşlardır.

Sonuç olarak, ülkemizdeki bankaların büyük çoğunluğu maliyetlerini geleneksel sistemlere göre hesaplamaktadırlar. Fakat ticari bankalarda, mevduat kabul etmeyen bankalara oranla faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi kullanımının yaygınlaştığını söyleyebiliriz. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankaların başarılı sonuçlar elde etmesi, bu sistemi uygulayacak banka sayısında artışa sebep olacağını düşünmekteyiz.

## SONUÇ

Teknolojik gelişmeler ve yeni üretim ortamları işletmelerin maliyet yapılarında değişiklik meydana getirmiştir. Bu değişiklik genel üretim giderlerinin, mamul/hizmet maliyeti içindeki payının artması yönündedir. Bu artış mamul maliyetleme sürecinde direkt işçiliği dağıtım anahtarı olarak kullanan geleneksel maliyetleme sistemlerinin verdiği sonuçların doğruluğunu tartışılır hale getirmiştir. Ayrıca işletme yöneticileri global rekabet ortamında, maliyetleme sistemlerinin ürettiği bilgilerden, üretilen mamul/hizmet maliyetinin saptanmasına ek olarak karar alma sürecinde, planlamada, gider azaltmada ve kontrolde kullanabilecekleri bilgileri de istemektedirler. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi yöneticilerin bu isteklerine cevap verecek doğrultuda geliştirilmiştir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, geleneksel sistemde olduğu gibi mamullerin kaynakları değil, mamulün üretilmesi için yapılan önemli faaliyetlerin kaynakları tükettiği, mamullerinde faaliyetleri tükettiği temel varsayımına dayandırılmıştır. Bu varsayımla işletme içindeki faaliyetler üzerinde durulması sağlanmıştır. Bu sistemde tüm genel üretim giderleri farklı maliyet etkenleri ile maliyet havuzlarında toplanır. Daha sonra maliyet havuzlarında toplanan giderler faaliyet yükleme oranlarına göre mamul veya hizmetlere yüklenir.

Bu çalışmada mamul üretim sektöründe olduğu gibi hizmet üreten bankalarda da bu sistemin başarıyla uygulanabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bankaların temel işlevi fon fazlası olanlar ile fon açığı olanlar arasında aracılık etmektir. Ancak artan rekabet bankaların hizmet yelpazelerini genişletmiştir. "Çağrı Merkezi" ve elektronik bankacılık gibi yeni hizmetler, bankaların; geçmişte genel giderlerinin içinde çok küçük bir yer tutan faiz dışı giderlerini arttırmıştır. Bankalar, artan bu giderleri karşılayabilmek için hizmetlerden alınan ücret ve komisyon gibi faiz dışı gelirlerini arttırmaya çalışmışlardır. Ancak rekabet ortamında bu gelirler sınırsız bir şekilde

arttırılamayacağından, başarı için bankaların; hangi ürün ve hizmet üretiminin teşvik edilmesi gerektiği, fiyatlarının ne olması gerektiği, hangi müşterilerinin kârlı olduğu ve bunun nedenleri gibi sorulara doğru cevaplar verecek, yeni üretim ve teknolojik ortamlara uygun, maliyetleme sistemlerine ihtiyaçları vardır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bu ortamlara uygun ve yukarıdaki sorulara cevap verebilecek nitelikte bir maliyetleme sistemi olduğunu söyleyebiliriz. Bankalarda, faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin kullanılması, doğru birim maliyet hesaplanmasına ek olarak stratejik maliyet kontrolü, müşteri/ürün kârlılığı ve faaliyetlerin kontrol edilmesi amaçlarının her biri ve kombinasyonları için de kullanılabilir.

Ülkemizde bankalar için düzenlenen tek düzen hesap planı incelendiğinde giderler, faiz giderleri ve faiz dışı giderler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Faiz dışı giderler incelendiğinde şu başlıklardan oluştuğu görülebilir:

- Personel Giderleri
- Provizyonlar
- Ödenecek Vergiler
- Amortisman Giderleri
- Diğer İşletme Giderleri
  - Taşıt Aracı Giderleri
  - Aydınlatma Giderleri
  - Isıtma Giderleri
  - Su Giderleri
  - Kira Giderleri
  - ....
- Diğer Giderler ve Zararlar

Yukarıdaki sınıflandırma türünün karar alıcı birimlere daha fazla yardımcı olabilmesi için bu giderlerin ne şekilde oluştuğu ve nasıl kontrol edileceği bilgisinin elde edilmesi gerekir. Örneğin yukarıdaki sınıflandırmaya bakarak

aydınlatma giderlerinin ne şekilde oluştuğu ve nasıl kontrol edileceği bilgisine ulaşılamamaktadır.

Yaptığımız anket sonucundan hareketle bankalarda çok çeşitli faaliyetlerin gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Bu faaliyetler banka amacının gerçekleştirilmesi ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilidir. Aynı zamanda yukarıda verdiğimiz sınıflandırmadaki giderlerin oluşumuna da bu faaliyetlerin yol açtığını söyleyebiliriz. Bu yüzden bu faaliyetler ile giderlerin ilişkilendirilmesi ve gider sınıflandırılmasının da bu faaliyetler bazında yapılması, karar alıcılara daha doğru bilginin sunulması ve giderlerin kontrolünün de mümkün olabileceğini düşünmekteyiz.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama aşamaları takip edilerek bir bankanın faiz dışı giderlerini şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- Ödeme İşlemlerinin Yapılması
- Tahsilat İşlemlerinin Yapılması
- Kredi Kartı Pazarlanması
- Muhasebe Defterlerinin Hazırlanması
- Dış Ticaret İşlemlerinin Yerine Getirilmesi
- Takipteki Krediler İşlemlerinin Yapılması
- ....

Yapılan bu değişim ile örneğin personel giderlerinin ne kadarlık kısmının hangi faaliyet yada ürünle ilgili olduğunun belirlenmesinin daha kolay olabileceğini düşünmekteyiz.

Çalışmamızın son bölümünde yapılan faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalarda uygulama etkinliği tespit etmeye yönelik araştırmada, ülkemizdeki bankalarda bu sistemin ne ölçüde uygulandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularından hareketle, bu sistemin ülkemizdeki bankalarda uygulamasının beş yıllık bir geçmişe sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Ülkemiz bankalarında faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ürün, hizmet ve müşteri kârlılığını anlama, birim maliyet hesaplama ve bütçeleme alanlarında kullanılmakta, fakat performans yönetimi alanında kullanılmamaktadır. Ayrıca bankalarımız bu sistemi uygularken bilgisayar programından faydalanmaktadırlar. Bankalarımızın tamamına yakını kullandıkları bilgisayar programını kurum bünyesi içinde oluşturmuşlardır.

Sonuç olarak bu sistem bankalarımızda geleneksel sistemlere göre daha düşük oranda kullanılmaktadır. Özellikle mevduat kabul etmeyen bankalarda bu sistemin kullanımı yok denecek kadar azdır. Ticari bankalarda ise bu sistemi uygulayan veya kurum içi pilot uygulama yapan bankaların sayısı artma eğilimindedir.

Bazı eksikleri bulunabileceğini peşin olarak kabul ettiğimiz çalışmamız, bu konudaki bilgi alıcılarına yardımcı olabildiği ölçüde başarılı sayılacaktır.

## **EKLER**

### **BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ UYGULAMA ETKİNLİĞİNİN TESPİT EDİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Sayın İlgili;

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Muhasebe-Finansman Bilim Dalında yapmakta olduğum yüksek lisans tez çalışmamda kullanılmak üzere bu anket formu oluşturulmuştur. Bu anketten elde edilen bilgiler banka ismi verilmeden yalnızca bu çalışmada değerlendirilecek olup başka bir çalışmada kullanılmayacaktır.

Bilimsel bir çalışmaya bu anketi cevaplandırarak katkıda bulunacağınızdan teşekkür ederim.

**Öğr.Gör. Ahmet BÜYÜKŞALVARCI**

Adres: Selçuk Üniversitesi Beyşehir Meslek Yüksek Okulu Beyşehir / KONYA

Tel: 0.332.512 19 23/128

E-mail: asalvarci@ selcuk.edu.tr

## ANKET FORMU

**1. Bankanın türü:**

Ticaret bankası ( )

Mevduat kabul etmeyen banka ( )

**2. Bankanın mülkiyet durumu**

Kamu ( )

Özel ( )

Yabancı ( )

**3. Bankanızda maliyetler ne kadar sıklıkla hesaplanır?**

Günlük ( )

Haftalık ( )

15 gün ( )

Aylık ( )

3 aylık ( )

6 aylık ( )

Yıllık. ( )

**4. Bankanızın şubeleri kâr merkezi olarak mı düşünülmektedir?**

Evet ( )

Hayır ( )

**5. Bankanızda maliyetler hangi yöntemle göre belirlenmektedir?**

Geleneksel Yöntemler ( )

Modern Yöntemler ( )

**6. Geleneksel yöntemlerden elde edilen bilgiler yeterli midir?**

Evet ( )

Hayır ( )

**7. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi (Activity Based Costing) hakkında bilginiz var mı?**

Evet ( )

Hayır ( )



**8. Aşağıdakilerden hangisi bankanızdaki Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (F.T.M.) sisteminin konumunu en iyi şekilde açıklar?**

Uygulamıyoruz. ( )

Sistemi inceliyoruz. ( )

Kurum bünyesinde pilot uygulama yapmaktayız. ( )

Uyguluyoruz. ( )

**9. Kurumunuz F.T.M. sistemini uygulamıyorsa, uygulamamasının gerekçesi aşağıdakilerden hangisidir?**

Mevcut maliyetleme sistemi yeterli ( )

F.T.M. sistemi çok karmaşık. ( )

Mevcut alt yapı yeterli değil. ( )

Zamanımız yok ama bir gün uygulayacağız. ( )

Üst yönetim direnciyle karşılaşıldı. ( )

**10. F.T.M. sistemi uygulamasına geçmiş iseniz, bu sistem uygulamasına geçerken sorun veya sorunlarla karşılaştınız mı?**

Evet ( )

Hayır ( )

**11. Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, aşağıdaki sorun veya sorunlardan hangileri ile karşılaştınız?**

Maliyetli olması. ( )

Teknik bilgi gerektirmesi. ( )

Üst yönetim direnci. ( )

Faaliyetlerin ve maliyet taşıyıcılarının belirlenmesindeki zorluk. ( )

Personel eğitimi. ( )

Diğer (Belirtiniz).....

**12. Kurumunuzda F.T.M. sisteminin belli kullanım alanları var mıdır?**

Evet ( )

Hayır ( )

**13. Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, F.T.M. sisteminin kullanım alanları aşağıdakilerden hangisi veya hangileridir?**

Birim maliyetleri hesaplama. ( )

Ürün ve hizmet kârlılığını anlama. ( )

Müşteri kârlılığını anlama. ( )

Maliyetleri azaltma. ( )

Şube maliyetlerini saptama. ( )

Bütçeleme. ( )

Diğer... ( )

**14. Kaç yıldır F.T.M. sistemini uyguluyorsunuz?**

1 yıldan az. ( )

1-3 yıl ( )

4-5 yıl ( )

5-10 yıl ( )

10 yıl ve üstü ( )

**15. F.T.M. sisteminin kullanılmasıyla rekabet avantajı elde edildiğine inanıyor musunuz?**

Evet ( )

Hayır ( )

**16. F.T.M. sisteminin kullanılmasıyla kârlılık artışı sağlandığına inanıyor musunuz?**

Evet ( )

Hayır ( )

**17. Aşağıdakilerden hangisi F.T.M. sistemi uygulaması hakkındaki kurum görüşünü en iyi şekilde yansıtır?**

Uygulama beklediğimizden kolay oldu. ( )

Uygulama beklediğimizden zor oldu. ( )

Pilot uygulamadaki başarılı sonuçlar, uygulamamıza hız kazandırdı. ( )

Destekleyici yardım olmasaydı bu yöntemi uygulamayı başaramazdık. ( )

**18. Kurumunuzda F.T.M. sistemi oluşturulurken yaklaşık olarak kaç faaliyet belirlediniz?**

20 den az ( )

21-50 ( )

51-100 ( )

101-250 ( )

251-500 ( )

500 ün üstünde ( )

**19. Bu yöntemle ilgili herhangi bir bilgisayar programı kullanıyor musunuz?**

Evet ( )

Hayır( )

**20. Yukarıdaki soruya cevabınız evet ise, kullandığınız bilgisayar programı hangi şekilde elde edildi?**

Satın alındı ( )

Kurum bünyesi içinde oluşturuldu. ( )

Ankete Katılan Bankanın Adı:

Anketi Cevaplayan Kişinin

Adı Soyadı:

Bankadaki Görevi:

Ünvanı:

E-mail:

## KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime; "Tam Zamanında Üretim ve Kanban Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, 1993.
- AKGÜÇ, Öztin; **Finansal Yönetim, Genişletilmiş 6. Baskı**, Avcıol Yayımcılık, 1994.
- AKGÜL, Başak; AKAY, Hüseyin; **Uluslar arası Muhasebe Standartları ve Türkiye'de Uygulama Etkinliğine İlişkin Bir Araştırma**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.
- AKDOĞAN, Nalan; **Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- AKŞİT, Bilgütay; **Maliyet Muhasebesi Teori ve Problemler**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- ALPARSLAN, Peker; **Modern Yönetim Muhasebesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü, Yayın No:53, 1998.
- ALTAN Mikail; **Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık**, Beta Yayımcılık, İstanbul, 2001.
- ALTUĞ, Osman; **Maliyet Muhasebesi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.
- ALTUĞ, Osman, ÜNKAYA, Gülümser; **Banka İşlemleri ve Muhasebesi**, M.Ü. Muhasebe ve Uygulama Merkezi, Yayın no: 91/2, İstanbul, 1991.
- ATAMAN, Celalettin; **Maliyet Muhasebesi**, Aktif Yayımcılık, İstanbul, 2000.
- ATIŞ, Caner; "Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları", **Doktora Tezi**, Ankara, 2000.
- ATKINSON A. Anthony.; **Management Accounting**, Prentice Hall, 2001.
- BAMBER, S. Linda; "Activity Based Costing In The Service Sektor: The Buckeye National Bank", **Issues in Accounting Education** Vol: 16, No: 3, August, 2001.

BENKE, L. Ralph; "Teaching Activity-Based Costing", **Management Accounting**, No:2, August-1992.

BERK, Niyazi; **Kredi Yönetimi**; Esbank Yayınları, İstanbul, 1999.

BRIMSON, A. James; **Activity Accounting An Activity-Based Costing Approach**, John Willey&Sons Inc., 1991.

BURSAL, Nasuhi, ERCAN, Yücel; **Maliyet Muhasebesi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:476, Eskişehir, 2000.

COMPTON, R. Ted; "Using Activity-Based Costing in Your Organization-Part 2", **Journal of Systems Management**, No:04, April 1994.

COOPER, Robin; "Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems", **Journal of Cost Management**, Fall-1990.

COOPER, Robin; "Five Steps To ABC System Design", **Accountancy**, November-1990.

COOPER, Robin; "The Rise of Activity-Based Costing-Part One: What is an Activity -Based Cost System?", **Journal of Cost Management**, Summer-1988.

COOPER, Robin; "The Rise of Activity- Based Costing Part - Two When Do I Need an Activity Based Cost System?", **Journal of Cost Management**, Fall-1988.

COOPER, Robin; "The Rise of ABC-Part Three: How Many Cost Drivers Do You Need, and How Do You Select Them?", **Journal of Cost Management**, Winter-1989.

COOPER, Robin; "The Rise of Activity Based Costing-Part Four: What Do Activity Based System Look Like?", **Journal Of Cost Management for The Manufacturing Industry**, 1989.

COOPER, Robin; **The Design of Cost Management Systems**, Prentice Hall, New Jersey, 1991.

COOPER, Robin, KAPLAN, S. Robert; "Measure Costs Right: Make The Right Decisions", **Harvard Business Reivew**, September-October-1988.

COOPER, Robin, SLAGMULDER, Regine; "Integrating Activity-Based Costing and the Theory of Constraints", **Management Accounting**, No:8, February-1999.

COŞKUN, Bayram, ÖZTÜRK, N. Kemal; "Toplam Kalite Yönetimi ve Devlet: Yönetimsel Reformların Yönü" 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler, **TÜSİAD**, 1998.

DEMİR, Hulusi; **Üretim Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996.

DOĞAN, Ahmet; "Mamul Maliyetleme Geleneksel ve Faaliyete Dayalı Yaklaşımlar: Bir Karşılaştırma", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:12, 1995-1997.

DOĞAN, Ahmet; **Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, Doktora Tezi, 1996.

DOĞAN, Zeki; "Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sisteminin İşletmeler Açısından Önemi", **Yaklaşım Dergisi**, Sayı: 59, Kasım 1997.

DURUER, Salih; **Türkiye'de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği**, Yapı Kredi Bankacılık Araştırma Dizisi No: 8, İstanbul, 1998.

EILER, G. Robert, CAMPI, P. John; "Implementing Activity-Based Costing at a Process Company", **Journal of Cost Management**, Spring-1990.

ELMACI, Orhan, ÇALIK, Metin; "Üretim Dokusuna Uygun Maliyet Yönetim Sistemi Tasarımı", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:3, Kasım-1999.

ERDOĞAN, Necmettin; **Maliyet Muhasebesi**, Barış Yayınları, İzmir 1999.

ERDOĞAN, Nurten; **Faaliyete Dayalı Maliyetleme**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:867, Eskişehir, 1995.

ERTAŞ, C. Fatih; "Yeni ve Dinamik Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme Sistemi", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, No:1-2, Mayıs-1998.

ESEN, Oğuz; **Türkiye Ekonomisi: İmaj Yayınevi**, Ankara, 2001.

- EYÜPGİLLER, Servet; **Banka İşletmeciliği Bilgisi**, Banka ve Ticaret Enstitüsü Vakfı; Ankara, 2002.
- FERMAN, Cumhuri; **Banka İşletmeciliği Yayınlanmamış Ders Notları**, İ.Ü.İ.F. İstanbul, 1987.
- GERING, Michael; "Activity-Based Costing and Performance Improvement", **Management Accounting**, Issue:3, March-1999.
- GERING, Michael; "Activity-Based Costing: Lessons Learned Implementing ABC", **Management Accounting**, No:5, May-1999.
- GEYLAN, Ramazan; **Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları**, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 1985.
- GÖKDENİZ, Ümit; "Üretim Teknolojisindeki Değişikliklerin Maliyet Ve Yönetim Muhasebe Sistemleri Üzerine Olan Etkileri", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XIV, Sayı:02, 1998.
- GREESON, B. Cynthia, KOCAKÜLAH, C. Mehmet; "Implementing an ABC Pilot at Whirlpool", **Journal of Cost Management II**, No:2, March-April-1997.
- GÜNDÜZ, H. Erdin; Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama, **SPK Yayınları**, No:99, Ekim 1997.
- GÜNEŞ, Mustafa, FİRUZAN, A. Rıza ve FİRUZAN, Esin; **Tam Zamanında Üretim Ortamında (JIT) Stok Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999.
- GÜRSOY, T. Cudi; **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, Lebib Yayımcılık, İstanbul, 1997.
- GÜVEN, Ramazan; **Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğünde Faaliyet Esaslı Maliyet Muhasebesi Uygulama Denemesi**, DPT Uzmanlık Tezleri Yayın No:2333-İPGM:438, 1993.
- HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem; **Maliyet Muhasebesi**, Ders Kitapları A.Ş. Tesisleri, İstanbul, 1995.

- HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem, ŞAKRAK, Münir; **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- HAFTACI, Vasfi; **Maliyet Muhasebesi**, Derya Kitabevi, İstanbul, 1999.
- HANSEN, R. Don; **Management Accounting**, Second Edition, South-Western Publishing Co., 1992.
- HILTON, W. Roland; **Job Order Costing Systems**, Managerial Accounting, 3rd Edition, McGraw-Hill Companies, 1997.
- HORNGREN, T. Charles, SUNDEM, L. Gary; **Introduction to Management Accounting**, Prentice-Hall. New Jersey, 1993.
- HOWELL, A. Robert, SAUCY, R. Stephen; "The New Manufacturing Environment: Major Trends for Management Accounting", **Management Accounting**, July-1987.
- JOHNSON, H. Thomas; "Activity-Based Information: A Blueprint for World-Class Management Accounting", **Management Accounting**, June-1988.
- JOHNSON, H. Thomas; "It's Time to Stop Overselling Activity-Based Concepts", **Management Accounting**, September-1992.
- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, S. Robert; **Relevance Lost-The Rise and Fall of Management Accounting**, Harvard Business School Press, 1987.
- KAPLAN, S. Robert; "The Evolution of Management Accounting", **The Accounting Review**, July-1984.
- KAPLAN, S. Robert; "In Defense of Activity-Based Cost Management", **Management Accounting**, November-1992.
- KAPLAN, S. Robert; **Management Accounting**, Prentice Hall Inc., 1995.
- KAPLAN, S. Robert ve Atkinson, A. Anthony; **Advanced Management Accounting**, Third Edition, New Jersey, Prentice Hall International Inc., 1998.
- KARCIOĞLU, Reşat; "JIT Üretim Sisteminin Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sistemine Etkisi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:04, 1993.
- KARCIOĞLU, Reşat; **Maliyet Yönetimi**, Aktif Yayınevi, İstanbul, 2000.



- KAVAL, Hasan; **Banka İşletmelerinde Maliyet Bilgi Sistemi**, Doktora Tezi, Ankara, 1995.
- KAZANCI, Sibel; **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Banka İşletmelerinde Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999.
- KENNEDY, Alison; "ABC Basics", **Management Accounting**, June-1996.
- KING, M. Alfred; "The Current Status of Activity-Based Costing: An Interview with Robin Cooper and Robert S. Kaplan", **Management Accounting**, September-1991.
- KOBU, Bülent; **Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yayın No:04, 1998.
- KRUMWIEDE, R. Kip; "ABC: Why it's Tried and How it Succeeds", **Management Accounting**, No:10, April-1998.
- KÜÇÜKOĞLU, Mehmet; "Endüstride Robotlaşma ve Verimlilik", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:3, 1991.
- KÜÇÜKSAVAŞ, Nihat; **Bilgisayar Uygulamalı Maliyet Muhasebesi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- LEWIS, J. Ronald; **Activity-Based Costing for Marketing and Manufacturing**, Quorum Books, 1993.
- MABBERLEY, Julie; **The Price Waterhouse Guide to Activity Based Costing for Financial Institutions**, Irwin publishing Chicago, 1996.
- McGOWAN, S. Annie; "Perceived Benefits of ABCM Implementation", **Accounting Horizons**, March-1998.
- McGOWAN, S. Annie, KLAMMER, P. Thomas; "Activity-Based Costing", **Journal of Management Accounting**, September-1997.
- MORGAN J. Malcolm; "Testing Activity Based Costing Relevance", **Management Decision**, Vol:31 No:3 1993.
- NARKIEWIEZ, Angela; "Nine Steps to Implementing ABC", **Management Accounting**, No:10, April-1994.

ORHON, Feryal; **Bankaların Karar İşlemlerinde Maliyetler: Banka Hizmetlerinin Fiyatlamasında Maliyetleme Yöntemleri**, Yapı ve Kredi Bankası Yayınları, İstanbul, 1979.

ÖCAL, Tezer; ÇOLAK, Ö. Faruk; **Finansal Sistem ve Bankalar**; Nobel Yayıncılık, Ankara, 1999.

ÖKER, Figen; "Traditional Cost Systems are not Enough in New Manufacturing Environment", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XIV, Sayı:2, 1998.

PALA, Fikret; **Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemleri**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995.

RAFFISH, Norm, TURNEY, B.B. Peter; "Glossary of Activity-Based Management", **Journal of Cost Management**, Issue: 3 Fall 1991.

RAFIQ Aamer, GARG, Ashish; "Activity Based Costing and Financial Institutions: Old Wine in New Bottles or Corporate Panacea", [www.bettermanagement.com/library](http://www.bettermanagement.com/library).

RAO, S. Skrikumar; "ABC of Cost Control", **Management Accounting**, July-1997.

RATCH, William; "Activity-Based Costing in Service Industries", **Journal of Management**, Summer- 1990.

REEVE, N. James; "Projects. Model And Systems...Where is ABM Headed?", **Journal of Cost Management**, Issue:2, Summer-1996.

ROMANO, L. Patric; "A New Tool For Managing Costs", **Management Accounting**, Vol:72, August-1990.

ROMANO, L. Patrick; "Management Accounting", **Activity Accounting**, An Update-Part 1, 1989.

ROMANO, L. Patrick; "Trends in Management Accounting: Activity Accounting", **Management Accounting**, May-1988.

ROMANO, L. Patrick; "Where is Cost Management Going", **Management Accounting**, August-1990.

- RUPP, W. Alan; "ABC: A Pilot Approach", **Management Accounting**, No:7, January-1995.
- SAVCI, Mustafa; **Maliyet Muhasebesine Giriş**, AkademiYayınevi, Rize, 1999.
- SEVİLENGÜL, Orhan; **Banka Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2001.
- SEYİDOĞLU, Halil; **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, Gizem Yayıncılık No:04, 1992.
- SHARP, Douglas, CHRISTENSON, F. Linda; "A New View of Activity-Based Costing", **Management Accounting**, September-1991.
- SÜMEN, Halefşan; "Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Sisteminin Fiyatlandırma Üzerine Etkisi" **Yönetim Dergisi**, No:20, Ocak-1995.
- ŞAKAR, Hakan; **Genel Bankacılık Bilgileri**, Strata Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- ŞAKRAK, Münir; **Maliyet Sistemi, Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Yasa Yayınları, 1997.
- ŞENOCAK, Nuran; "Global Rekabet Stratejisi ve Türkiye", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:04, 1991.
- TAKAN, Mehmet; **Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim**, Nobel Yayıncılık, Konya, 2001.
- TANIŞ, N. Veyis; "Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetiminin Anlamı ve Faydaları", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 1999.
- TANIŞ, N. Veyis, TUAN, A. Kadir; "Yönetim Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme", **Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F., Dergisi**, Sayı:01, 1993.
- TECER, Mehmet; **İşletmelerde Sermaye Maliyeti**, Ankara, 1980.
- TEKİN, Mahmut; **Üretim Yönetimi**, Arı Ofset, Konya, 1996.
- TURNEY, B. B. Peter; "Ten Myths About Implementing an Activity-Based Cost System", **Journal of Cost Management for Manufacturing Industry**, Spring-1990.

- TURNEY, B. B. Peter; "Using Activity Based Costing to Achieve Manufacturing Excellence", **Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry**, 1990.
- URAGUN, Mehmet; **Maliyet Muhasebesi ve Mali Tablolar**, Yetkin Yayıncılık, Ankara, 1993.
- USLU, Selçuk; **Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi**, Gazi Üniversitesi, Yayın No:170, 1991.
- ÜRETEN, Sevinç; "Esnek İmalat Sistemleri", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:07, Sayı:1-2, 1991.
- YUDKOWSKY, Chaim; "Activity-Based Costing Tracks Business Behavior", **Orlando Business Journal**, Issue:47, April-1997.
- YÜKÇÜ, Süleyman; "JIT Üretim Sisteminin Maliyet Muhasebesi Uygulamalarına Etkisi", **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, Nisan 2000.
- YÜKÇÜ, Süleyman; **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Cem Ofset, İstanbul, 1999.
- YÜKSEL S. Ali; **Bankacılık Hukuku ve İşletmesi**, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı, Yayın no: 448-681, İstanbul, 1992.