

**T.C**  
**FATİH ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FAALİYET TABANLI MALİYETLEME VE**  
**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE**  
**UYGULANMASI**

**RABİA KURULU**

**Temmuz 2009**

**T.C**  
**FATİH ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FAALİYET TABANLI MALİYETLEME VE**  
**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE**  
**UYGULAMASI**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Ali COŞKUN**

**RABİA KURULU**

**Temmuz 2009**

*Sevgili Eşim'e*

## ONAYLAMA SAYFASI

**Öğrenci** : Rabia KURULU  
**Enstitüsü** : Sosyal Bilimler  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Tez Konusu** : Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bankacılık Sektöründe Uygulaması  
**Tez Tarihi** : Temmuz 2009

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Prof. Dr. Selim ZAİM

Anabilim Dalı Başkanı

İşletme Anabilim Dalı 51210608 numaralı öğrencisi Rabia KURULU tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

Yrd. Doç.Dr. Ali COŞKUN

Tez Danışmanı

### Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Yrd. Doç. Dr. Ali COŞKUN

.....

Yrd. Doç. Dr. Ali UYAR

.....

Yrd. Doç. Dr. Osman Nuri ARAS

.....

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Gökhan BACIK

Müdür

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bana yol gösteren, tavsiyelerde bulunan, çalışmamda yararlı olan bilgileri benimle paylaşan kıymetli hocam Yrd. Doç. Dr. Ali COŞKUN'a, tezimin uygulama kısmında bana yardımcı olan farklı bankalarda çalışan arkadaşlarıma ve her zaman yanımda olarak benden desteklerini esirgemeyen çok kıymetli eşim Murat KURULU'ya teşekkürlerimi borç bilirim.

Temmuz, 2009

*Rabia KURULU*

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	İV
KISALTMALAR.....	X
TABLO LİSTESİ.....	Xİ
ŞEKİL LİSTESİ .....	Xİİİ
KISA ÖZET .....	XİV
ABSTRACT .....	XV
GİRİŞ .....	1
1. BÖLÜM: BANKACILIK VE MUHASEBE SİSTEMİ .....	4
1.1.BANKA VE BANKACILIK.....	4
1.1.1 Bankanın Tanımı ve Önemi.....	5
1.1.2. Bankaların Fonksiyonları .....	6
1.1.3. Bankaların Organizasyon Yapısı ve Yönetimi .....	7
1.1.3.1. Genel Müdürlük Organizasyonu .....	7
1.1.3.2. Şubeler Organizasyonu .....	7
1.1.4. Türk Bankacılık Sistemi .....	8
1.2. BANKACILIK İŞLEMLERİ .....	9
1.2.1. Kaynak Sağlama İşlemleri.....	9
1.2.1.1. Mevduatın Tanımı ve Önemi .....	9
1.2.1.2. Mevduatın Sınıflandırılması.....	10
1.2.1.2.1. Yatırma Amacına Göre Mevduat Çeşitleri .....	10
1.2.1.2.1. Vadelerine Göre Mevduat Çeşitleri.....	11
1.2.2. Kredi Verme İşlemleri.....	12
1.2.2.1. Kredi Tanımı ve Kavramları .....	12
1.2.2.2. Bankacılıkta Kredinin Önemi ve Unsurları.....	13
1.2.2.3. Kredilerin Sınıflandırılması .....	13
1.2.2.3.1. Nitelikleri Açısından Kredi Türleri .....	14
1.2.2.3.2. Vadeleri Açısından Kredi Türleri.....	14
1.2.2.3.3. İş Konusu Açısından Kredi Türleri .....	14
1.2.2.3.4. Kredi Kullanırma Yetkisi Açısından Kredi Türleri.....	15
1.2.2.3.5. Teminatları Açısından Kredi Türleri.....	15
1.2.2.3.6. Kullanıldıkları Alanlar Açısından Kredi Türleri.....	15
1.2.3. Hizmet İşlemleri.....	15
1.2.3.1. Çek İşlemleri .....	16
1.2.3.2. Havale İşlemleri.....	16
1.2.3.3. Kiralık Kasalar .....	16

1.2.3.4. Kredi Kartları .....	16
1.2.3.5. Elektronik Bankacılık .....	17
1.3. BANKALARDA MUHASEBE SİSTEMİ.....	18
1.3.1. Banka Muhasebesinin Özellikleri .....	18
1.3.2. Banka Muhasebesinin Fonksiyonları .....	19
1.3.3. Bankalarda Muhasebe Biriminin Görevleri.....	20
1.3.3.1. Genel Müdürlük Muhasebe Biriminin Görevleri .....	20
1.3.3.2. Şube Muhasebe Biriminin Görevleri .....	22
1.3.4. Şubelerarası İşlemlerin Muhasebeleştirilmesi .....	23
1.4. BANKALARDA TEKDÜZEN HESAP PLANI.....	24
1.4.1. Tekdüzen Hesap Planının Hazırlanma Amacı .....	24
1.4.2. Tekdüzen Hesap Planının Özellikleri.....	24
1.4.3. Tekdüzen Hesap Planının Yapısı ve Kullanılan Hesaplar.....	25
1.4.3.1. Aktif Hesaplar .....	26
1.4.3.2. Pasif Hesaplar .....	26
1.4.3.3. Gelir Tablosu Hesapları .....	27
1.4.3.4. Nazım Hesaplar .....	28
2. BÖLÜM: BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ .....	30
2.1. BANKALARDA MALİYET SİSTEMİ .....	30
2.1.1. Maliyet Muhasebesinin Tanımı ve Kavramlar .....	30
2.1.1.2. Maliyet Kavramı .....	31
2.1.1.3. Harcama Kavramı .....	31
2.1.1.4. Gider Kavramı .....	32
2.1.2. Maliyet Muhasebesinin Amaçları .....	32
2.1.3. Banka Maliyet Muhasebesinin Amaçları .....	33
2.1.4. Banka Maliyet Muhasebesinin Görevleri.....	34
2.1.4.1. İktisadilik Kontrolü.....	34
2.1.4.2. Maliyet Hesapları .....	34
2.1.4.3. Performans Kontrolü.....	35
2.1.5. Banka Maliyet Yapısı.....	35
2.1.6. Bankalarda Fon Kaynakları ve Maliyeti .....	36
2.1.7. Bankalarda Faiz Dışı Maliyetler .....	37
2.1.8. Bankalarda Maliyetlerin Dağıtımı .....	39
2.1.9. Maliyet Dağıtım Anahtarları.....	41
2.1.9.1. Maliyet Türlerinin Maliyet Yerlerine Dağıtılmasında Kullanılan Anahtarlar .....	41
2.1.9.2. Pasif Servislerde Toplanan Maliyetlerin Aktif Servislere Dağıtılmasında Kullanılan Anahtarlar.....	42

2.1.9.3. Aktif Servislerde Toplanan Maliyetlerin Hizmetlere Dağıtılmasında Kullanılan Anahtarlar .....	44
2.2. FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ .....	44
2.2.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Gelişimi .....	44
2.2.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tanımı.....	45
2.2.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Özellikleri .....	46
2.2.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Amaçları .....	47
2.2.5. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ile İlgili Kavramlar .....	48
2.2.5.1. Kaynak Kavramı.....	48
2.2.5.2. Faaliyet Kavramı .....	48
2.2.5.3. Maliyet Havuzu Kavramı.....	49
2.2.5.4. Maliyet Etkeni Kavramı.....	49
2.2.6. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Yapısı .....	50
2.2.7. Faaliyet Seviyeleri.....	52
2.2.8. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Aşamaları .....	53
2.2.8.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi .....	53
2.2.8.2. Faaliyetlerin Gruplandırılması .....	55
2.2.8.3. Dolaylı Giderlerinin Faaliyetlere Göre Yeniden Dağıtımı .....	56
2.2.8.4. Maliyetlerin Ürünlere Aktarımı İçin Uygun Maliyet Anahtarlarının Seçimi .....	57
2.2.8.4.1. Birinci ve İkinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Seçimi .....	57
2.2.8.4.2. Maliyet Etkenlerinin Sayısının Belirlenmesi.....	58
2.2.8.4.3. Uygun Maliyet Etkenlerinin Seçimi.....	59
2.2.8.5. Faaliyet Maliyetlerinin Ürünlere Yüklenmesi.....	59
2.2.9 Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin Yararları .....	60
2.2.10. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Kullanım Alanları.....	60
2.2.11. Geleneksel Maliyetleme ile Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Karşılaştırılması.....	61
2.3. BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYET SİSTEMİ .....	62
2.3.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Finansal Sektörde Kullanılması.....	63
2.3.2. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Kullanım Alanları.....	64
2.3.3. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Faydaları .....	65
2.3.4. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Hazırlık Aşaması.....	66
2.3.5. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Uygulama Aşamaları.....	68
2.3.5.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi .....	68
2.3.5.2. Faaliyet Gruplarının (Merkezlerinin) Oluşturulması.....	69
2.3.5.3. Maliyetlerin Faaliyetlere Yüklenmesi .....	69
2.3.5.4. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi.....	71
2.3.5.5. Faaliyet Maliyetlerinin Hizmetlere Yüklenmesi .....	72



3.BÖLÜM: FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI .....	74
3.1. UYGULAMA YAPILAN BANKA ŞUBESİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER .....	74
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	76
3.3. BANKA ŞUBESİNDE ORTAYA ÇIKAN MALİYETLER .....	77
3.4. HİZMET ÜRETİM GİDER MERKEZLERİNİN BELİRLENMESİ .....	78
3.5. BANKA GENEL GİDERLERİNİN GİDER MERKEZLERİNE DAĞITIMI (1. DAĞITIM).....	79
3.5.1. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi .....	79
3.5.2. Endirekt Hizmet Üretim Maliyetlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı ....	81
3.5.2.1. Personel Giderlerinin Dağıtımı .....	81
3.5.2.2. Amortisman Giderlerinin Dağıtımı .....	82
3.5.2.2.1. Makine Amortismanlarının Dağıtımı .....	83
3.5.2.2.2. Demirbaş Amortismanlarının Dağıtımı.....	84
3.5.2.3. Vergi, Resim ve Harç Giderlerinin Dağıtımı .....	85
3.5.2.4. Kira Giderlerinin Dağıtımı.....	86
3.5.2.5. Bakım ve Onarım Giderlerinin Dağıtımı .....	86
3.5.2.6. Ulaşım Giderlerinin Dağıtımı.....	87
3.5.2.7. Sigorta Giderlerinin Dağıtımı.....	87
3.5.2.8. Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderlerinin Dağıtımı.....	88
3.5.2.9. Haberleşme Giderlerinin Dağıtımı .....	88
3.5.2.10. Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderlerinin Dağıtımı.....	89
3.5.2.11. Temsil ve Ağırılama Giderlerinin Dağıtımı .....	89
3.5.3. Hesaplanan Maliyetlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı.....	90
3.6. YARDIMCI HİZMET ÜRETİM GİDERLERİNİN ESAS HİZMET ÜRETİM GİDER YERLERİNE DAĞITIMI (2. DAĞITIM).....	92
3.7. GİDER MERKEZLERİNDE TOPLANAN GİDERLERİN FAALİYETLERE DAĞITIMI .....	94
3.7.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi .....	94
3.7.2. Faaliyet Maliyetlerinin Dağıtım Oranlarının Belirlenmesi .....	97
3.7.3. Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	99
3.7.3.1. Pazarlama Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	99
3.7.3.2. Operasyon Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı .....	100
3.7.3.3. Banko Hizmetleri Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı .....	101
3.7.3.4. Dış İşlemler Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	101
3.7.3.5. İstihbarat ve Mali Tahlil Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı .....	102
3.7.4. Hesaplanan Giderlerin Faaliyetlere Dağılımı .....	103
3.8. HİZMET MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI.....	105

3.8.1. Faaliyetlerin Birim Maliyetlerinin Hesaplanması.....	105
3.8.2. Örnek Hizmet Maliyetlerinin Hesaplanması .....	107
SONUÇ .....	111
KAYNAKÇA .....	116

## **KISALTMALAR**

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ATM	: Automated Teller Machine - Otomatik Vezne Makinesi
BSMV	: Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi
Dk.	: Dakika
DTH	: Döviz Tevdiat Hesapları
EFT	: Elektronik Fon Transferi
GÜG	: Genel Üretim Giderleri
FTM	: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
KKDF	: Kaynak Kullanım Destekleme Fonu
md.	: Madde
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
MTV	: Motorlu Taşıtlar Vergisi
m <sup>2</sup>	: Metrekare
POS	: Point of Sale - Satış Noktası
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TDHP	: Tekdüzen Hesap Planı
TL	: Türk Lirası
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TP	: Türk Parası
YP	: Yabancı Para
vb.	: Ve Benzeri

## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Maliyet Türlerinin Maliyet Yerlerine Dağılmasında Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları .....	42
Tablo 2.2. Tekrar Dağıtımda Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları .....	43
Tablo 2.3. Geleneksel Maliyet Hesaplama ve FTM Yönteminin Karşılaştırılması....	62
Tablo 2.4. Bankalarda Faaliyetlerin Sınıflandırılması.....	68
Tablo 2.5. Bir Bankadaki Faaliyetler ve Bunlar İle İlgili Maliyet Etkenleri.....	72
Tablo 3.1. Banka Şubesi Hizmet Üretim Maliyet Toplamı .....	78
Tablo 3.2. Belirlenen Maliyet Etkenler.....	80
Tablo 3.3. Maliyet Etkenlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı İçin Gerekli Bilgiler .....	80
Tablo 3.4. Personel Dağılımı ve Yıllık Personel Giderleri .....	81
Tablo 3.5. Makine Amortismanlarının Gider Merkezlerine Dağıtımı .....	84
Tablo 3.6. Amortismanların Gider Merkezlerine Dağılımı .....	85
Tablo 3.7. Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri Toplamı.....	88
Tablo 3.8. Endirekt Hizmet Üretim Maliyetlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı ....	91
Tablo 3.9. Yardımcı Hizmet Üretim Giderlerinin Esas Hizmet Üretim Gider Merkezlerine Dağıtımı .....	93
Tablo 3.10. Gider Merkezlerinde Gerçekleşen Faaliyetler ve Faaliyetlerin Tanımı...95	
Tablo 3.11. Giderlerin Faaliyetlere Dağıtımında Kullanılacak Oranların Dağılımı...98	
Tablo 3.12. Pazarlama Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	99
Tablo 3.13. Operasyon Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı .....	100
Tablo 3.14. Banko Hizmetleri Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	101
Tablo 3.15. Dış İşlemler Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	102
Tablo 3.16. İstihbarat ve Mali Tahlil Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı.....	103
Tablo 3.17. Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Faaliyetlere Dağılımı.....	104

Tablo 3.18. Faaliyetlerin İşlem Sayısı ve İşlem Süresi Bilgileri.....	105
Tablo 3.19. Birim Maliyetlerin Hesaplanması.....	106
Tablo 3.20. A Hizmetinin Birim Maliyetinin Hesaplanması.....	107
Tablo 3.21. B Hizmetinin Birim Maliyetinin Hesaplanması.....	109
Tablo 3.22. C Hizmetinin Birim Maliyetinin Hesaplanması.....	109

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2. 1. İki Aşamalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme.....	51
Şekil 2. 2. Faaliyetlerin Çeşitli Düzeylerde Gruplandırılması.....	56
Şekil 2. 3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemini Kullanım Alanları.....	65
Şekil 3. 1. Banka Şubesinin Organizasyon Yapısı.....	74

**Enstitüsü** : **Sosyal Bilimler**  
**Anabilim Dalı** : **İşletme**  
**Tez Danışmanı** : **Yrd. Doç. Dr. Ali Coşkun**  
**Tez Tarihi** : **Temmuz 2009**

## **KISA ÖZET**

### **FAALİYET TABANLI MALİYETLEME VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMASI**

**Rabia KURULU**

Bankacılık, finansal sistemin temelini oluşturmaktadır. Bilindiği gibi finansal sistem kaynak fazlası olan ile kaynak talebi olan kişi ve kuruluşları bir araya getirmektedir. Rekabetin hızla arttığı günümüzde, hizmet kalitesi açısından müşteriyi önemseyen bankacılık anlayış ve uygulamalarının önemli hale geldiği görülmektedir. Ayrıca rekabetin artmasıyla birlikte bankalar mümkün olan en düşük maliyet ile fon elde etme ve bu fon kaynaklarını getirisi en iyi olacak şekilde kullanmak amacındadırlar. Bu nedenle, hızla büyüyen bir finans sektörü olan bankalarda sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin en doğru şekilde hesaplanması önem kazanmaktadır. Geleneksel maliyet muhasebesinden farklı olarak dolaylı giderleri daha detaylı olarak ele alan faaliyete tabanlı maliyetleme yöntemi, geleneksel yöntemin eksikliğini gidererek daha ayrıntılı ve gerçeğe daha yakın maliyet bilgisi vermektedir.

Tez çalışmasının amacı, faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin bankacılık sektöründe uygulanabilirliğini göstererek, faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile ürün ve hizmet maliyetlerinin en doğru ve güvenilir şekilde tespit edilebileceğinin önemini ortaya koymak ve bankacılık sektörüne katkı sağlamaktır. Bu amaçla bir banka şubesi dikkate alınarak yapılan çalışmalar sonucunda, faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin uygulanabilirliği ve faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile ürün ve hizmetlerin birim maliyetlerinin nasıl hesaplanacağı gösterilmiştir.

#### **Anahtar Kelimeler**

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Bankacılık Sektörü, Maliyet Muhasebesi, Maliyet, Faaliyet, Gider.

**University** : **Fatih University**  
**Institute** : **Institute of Social Sciences**  
**Department** : **Management**  
**Supervisor** : **Assist. Prof. Ali Coşkun**  
**Degree Awarded and Date** : **July, 2009**

## **ABSTRACT**

### **ACTIVITY BASED COSTING AND ITS IMPLEMENTATION IN BANKING SECTOR**

**Rabia KURULU**

Banking constitutes the basis of the financial system. As it is known, financial system brings together the people and institutions who have resource surplus and those who have resource demand. It is observed that banking approaches and implementations which attach importance to the customer in terms of service quality gain more and more importance in today's competitive world. In addition, with the increase of competition, banks aim at obtaining funds at the lowest possible cost and ensuring utilization of these funds to get maximum returns. Due to these reasons, it is important to calculate accurately the costs of the products and services provided by the banks, which constitute a rapidly-growing financial sector. Unlike traditional cost accounting, activity-based costing method deals with indirect costs in a more detailed manner; thus, corrects the deficiencies of the traditional method and provides more detailed and more accurate cost information.

The aim of this thesis is to underline the importance of calculating product and service costs in the most accurate way with the activity-based costing method by showing the applicability of activity-based costing method in banking sector; and to make contribution to the banking sector by this way. To this end, by taking as basis the studies carried out in a bank branch, this thesis explains the applicability of activity-based costing system and how to calculate the unit cost of products and services according to activity-based costing system.

#### **Key Words**

Activity Based Costing, Banking Sector, Cost Accounting, Costing, Activity, Expense.



## GİRİŞ

Günümüzde, finans sektöründe teknolojinin sürekli değişmesi ve ilerlemesiyle birlikte hızlı değişimler ve gelişmeler gerçekleşmektedir. Bununla bağlantılı olarak piyasadaki talep yapısı sürekli değişmektedir. İşletmelerin, faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri, bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmeleri ve kendilerini sürekli yenileyebilmeleri ile mümkün olacaktır.

Bankacılık sektörü yapısı itibariyle bu değişimin en çok hissedildiği alanlardan biridir. Artan rekabet koşulları ve hızlı teknolojik değişikliklerle birlikte bankaların faaliyette bulunduğu çevre ve sunduğu hizmetlerin çeşitliliği de hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Günümüzde ticari bankalar, mevduat işlemlerinden internet bankacılığına kadar geniş bir alanda ürün ve hizmet sunmaktadırlar.

Bankalar, tüm bu hizmetlerini sunabilmek için her işletmede olduğu gibi birçok maliyete katlanmak zorundadırlar. Böylelikle kullanılan maliyet sisteminin önemi karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme, gelişen ve değişen teknolojik sistemler, ekonomik koşullar ve rekabet ortamı, sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin tam ve gerçekçi olarak belirlenebilmesini gerektirmektedir. Maliyetlerin en doğru şekilde belirlenebilmesi yönetimin alacağı tüm kararlarda ve uygulayacağı fiyat politikalarında önemli rol oynayacaktır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar ile maliyetlerin gerçek nedenlerinin ürünlerden ziyade gerçekleştirilen faaliyetler olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. İşletmede gerçekleştirilen faaliyetler doğru olarak saptanıp maliyetler ile faaliyetler arasındaki ilişkiler gerçeğe uygun olarak ortaya konulabilirse, maliyetlerin daha net bir şekilde belirlenebilmesi mümkün olacak ve maliyetlerin kontrolü sağlanabilecektir. Bankaların her bir ürün ve hizmetlerin maliyetlerini ve hangisinin daha az ya da daha çok kârlı olduğunu bilmeleri önemlidir.

Bu amaçla uygulanabilecek yöntemlerden biri de, geleneksel maliyet yöntemlerinden farklı olarak faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemidir. Faaliyet tabanlı

maliyetleme, ürün ya da hizmetin maliyetini daha doğru belirleme çabasıyla birlikte, faaliyetlerle ilgili daha detaylı bilgi sağlayarak, işletme yönetimini de destekleyen bir araç olmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı dolaylı giderlerin ürün ya da hizmetlere yüklenmesinde son yıllarda kullanılmaya başlanan faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanabilirliğini açıklamak ve bankacılık sektöründe gerçekleştirilen uygulama çalışması ile çıkan sonuçları yorumlamaktır. Uygulamanın yapılabilmesi için çok sayıda banka ile görüşmeler yapılmıştır. Ancak, bankaların gizlilik politikası uygulayarak banka dışındaki kişi ve kuruluşlara maliyet ile ilgili bilgi ve verileri vermemeleri sebebiyle uygulamanın yapılabilmesi için gerekli olan bilgi ve verilere ulaşmak zorlu bir süreç ile mümkün olabilmektedir.

Bu çalışma giriş ve sonuç bölümleri hariç üç bölümden oluşmaktadır. Dört kısımdan oluşan birinci bölümün birinci kısmında banka ve bankacılık sektörü ile bankaların organizasyon yapısı hakkında kısa bilgiler verilmiştir. İkinci kısımda bankalarda sunulan ürün ve hizmetlerin neler olduğuna dair bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü kısımda bankaların muhasebe yapısı, özellikleri ve diğer işletmelerden farklılıkları hakkında bilgiler yer almaktadır. Dördüncü kısımda ise bankaların diğer üretim işletmelerinden farklı olarak kullanmış oldukları tekdüzen hesap planının amacı, özellikleri ve yapısı hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Üç kısımdan oluşan ikinci bölümünün birinci kısmında maliyet muhasebesine ilişkin temel kavramlar ve amaçlar açıklanarak banka maliyet muhasebesi ile bankalarda maliyetler ve maliyetlerin dağıtımında kullanılacak dağıtım anahtarları hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci kısımda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin gelişimi, özellikleri, temel kavramları, amaçları, yapısı, aşamaları ve yararları hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü kısımda ise bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin kullanılması, yararları ve aşamaları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise uygulamaya konu olan banka şubesinde faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemine ilişkin bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Banka şubesi ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemine göre

şubedeki faaliyetler ve faaliyet merkezleri belirlenerek dolaylı giderlerin faaliyet merkezlerine dağıtımı yapılmış ve banka şubesinde sunulan örnek ürün ya da hizmetlerin birim maliyetleri hesaplanmıştır.

Sonuç bölümünde ise, bu çalışma sürecinde elde edilen bilgiler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçların genel değerlendirilmesi yapılmıştır.

# 1. BÖLÜM

## BANKACILIK VE MUHASEBE SİSTEMİ

### 1.1.BANKA VE BANKACILIK

Bankacılık Sümer ve Babil’lerden başlayarak günümüze kadar süregelen bir sistemdir. Geçmiş dönemlerde sadece borç para verilerek başlayan bankacılık sistemi, şu anda birçok ürünle hizmet vermektedir (Yılmaz 4). Bankacılığın tarihi gelişimine bakıldığında, ilk çağlarda ve paranın icadından önce bugünkü anlamda bir bankacılık sektörünün olmadığı göze çarpar. Bir değişim aracı olarak paranın bulunmadığı bu dönemlerde önemli yiyecek ve değerli eşyaların gerektiğinde ödünç olarak verildiği dikkati çeker (Karacan, Banka Muhasebesi 1).

VII. yüzyılda Lidya’da paranın icat edilmesiyle, değişim aracı olarak paranın kullanılması ve her ülkenin farklı para birimleri kullanması, değişim esnasında ilgili ülkenin parasıyla değişimi gerekli kılmış ve ihtiyacı olanlara değişimi gerçekleştirebilecekleri yabancı ülke parasını sağlamak yeni bir iş haline gelmiştir. İlk çağda yaşanan bu gelişimin ardından ortaçağda bankacılık bu çağın karışıklıkları ve göçmen hareketleri nedeniyle yavaşlamıştır (Karacan, Banka Muhasebesi 3). IX. yüzyılda İtalya’da bankacılık işleri ile uğraşan “banker” adını taşıyan bir sınıf meydana gelmiştir. Bankerlerin diğerlerinden temel farkı, kendilerine saklamak üzere verilen paralara faiz vermeleri ve bu paraları daha yüksek bir faiz ile işletmeleridir. Bankerler, özellikle XII. yüzyılda Cenova şehrinde önemli faaliyetlerde bulunmuşlardır. XII. ve XIV. yüzyıllarda bankerler, başka ticaret merkezlerine de yayılmışlardır. Daha sonra, Cenova bankerleri bir araya gelerek Cenova’da ilk bankayı kurmuşlardır. İtalyanlardan sonra 1609’da Hollanda’da, 1619’da Hamburg’ta, 1694’te Londra’da modern bankacılığın öncüleri sayılan bankalar kurulmuştur. Endüstrinin ve ulaştırma olanaklarının gelişmesiyle XIX.

yüzyılda, bankacılık hareketleri önemli ölçüde genişlemiştir. Ulusal bankacılığın temelleri ikinci meşrutiyet devrinde atılmıştır. Ancak bu dönemde ülkenin siyasal ve sosyal durumu, ekonomik faaliyetlerin gelişmesine olanak vermemiş, bankacılık alanında çalışmalar dağınık çalışmalardan ileri gidememiştir (Altuğ 2).

Madeni para yerine kâğıt paranın kullanılmaya başlaması, devletin karşılıksız olarak çıkardıkları paraların kıymetinin korunması için Merkez Bankalarının kurulması ve bankalara banknot ihracı yetkisinin sağlanmasını gerektirmiştir. Avrupa ve Amerika'da meydana gelen ekonomik gelişmelerden dolayı bankacılıkta uzmanlaşmaya gidilmiş ve bunun sonucu ekonominin çeşitli alanlarında çalışan özel bankaların kurulmasına başlanmıştır. Bankalar, sekiz ana grupta sınıflandırılabilir (Altuğ 3);

- Sermaye kaynaklarına göre,
- Sermaye sahiplerine göre,
- İş kollarına göre,
- Kredinin vadesine göre,
- Hukuki kuruluş sekline göre,
- Şube sayılarına göre,
- Faaliyet alanı ve amacına göre,
- Örgütlenme alanlarının yaygınlığına göre.

### **1.1.1 Bankanın Tanımı ve Önemi**

Bankacılığın genel bir tanımını yapmak faaliyetlerinin özellikleri bakımından zordur. Günümüzde iktisadi ve ticari hayat içinde çok önemli yeri olan bankayı, sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin, devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılama için çalışan bir iktisadi kuruluş olarak tanımlanabilir (Atay 1).

Bankalar, kendi öz kaynakları yanında, mevduat kabulü ile yaratılan yabancı kaynakları da kullanarak, müşterilerin kredi taleplerini karşılamaktadırlar. Bankaların ana faaliyetlerini para ve kıymetli evrak hareketleri ile kredi işlemleri oluşturmaktadır. (Altuğ 20-21).

Bankaların milli ekonomi ve toplumsal yaşantı bakımından taşıdıkları önemi ifade etmek için onların gerçekleştirdikleri ödemelere aracılık ve kredi dağıtım fonksiyonlarını göz önüne getirmek yeterlidir. Hareketsiz olan, üretken olmayan küçük, büyük tasarrufları toplayabilmek herşeyden önce bir güven verme işidir. Bankalar bu güveni sağlayarak, müşterilerinin belirli bir süre içinde kullanılmayan paralarını toplayarak oluşturdukları büyük fonları ekonomide ihtiyacı olan kişi ve kuruluşlara kredi şeklinde aktarırlar (Atay 2).

### **1.1.2. Bankaların Fonksiyonları**

Bankaların çeşitli fonksiyonları vardır ve bu fonksiyonlar ekonomiyi etkilerler. Bankaların fonksiyonları, fon aktarma fonksiyonu, hizmet fonksiyonu ve kaydi para yaratma fonksiyonu olarak incelenebilir. Fon aktarma fonksiyonu, fonların el değiştirmesini sağlamak olarak tanımlanabilir. Hizmet fonksiyonu olarak da bankaların insanların hayatta yapmaları gereken işlemlere aracılık etmek ve bunların karşılığında komisyon almaları olarak tanımlanabilir. EFT, havale, fatura ödemeleri örnek verilebilir. Kaydi para yaratma fonksiyonu ise bankaların topladıkları mevduatla kredi kullandırıp kâr elde etmesidir. Bankalar, sermayenin teşebbüs alanına aktarılmasını sağlayan ve kendilerine özgü özellikleri yardımıyla ekonomik hayatın sürdürülebilmesi için gerekli olan çeşitli hizmetleri üreten itibar kuruluşlarıdır (Sevilengül 3).

Bu fonksiyonların yanında bankalar, ekonomik hayatın sürdürülmesinde vazgeçilmez nitelikte olan hizmetleri yürütmektedirler. Avrupa Ekonomik Topluluğu yürütme organı durumunda olan Avrupa Komisyonu, 1977 yılı sonlarında bankaların faaliyetine ilişkin hazırladığı direktifte bankaları, “halktan mevduat veya geri ödenmesi gereken fonlar kabul eden ve kendi hesabına kredi veren girişimler” olarak tanımlanmıştır (Benligiray ve Banar 2).

### **1.1.3. Bankaların Organizasyon Yapısı ve Yönetimi**

Bankaların organizasyonu, genel müdürlük ve şubelerin organizasyonu olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

#### **1.1.3.1. Genel Müdürlük Organizasyonu**

Banka şubelerinin her ay genel merkeze gönderdikleri muhasebe ve faaliyetler ile ilgili bilgiler birleştirilerek finansal raporlar hazırlanır. Merkez muhasebe elde ettiği bu bilgileri “üç aylık hesap özeti” olarak Maliye Bakanlığı’na ve Merkez Bankasına gönderir. Ayrıca her ay sonunda aylık bilanço izleme formu ve ekleri, Merkez Bankasına; mevduat ve kredi çizelgeleri, Maliye Bakanlığı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’na gönderilir.

Bir bankanın organizasyon yapısında bulunması gereken organlar şunlardır (Sevilengül 4);

- Genel Kurul,
- Yönetim Kurulu,
- Kredi Komitesi,
- Genel Müdür ve Yardımcıları,
- Denetçiler,
- Müfettişler.

#### **1.1.3.2. Şubeler Organizasyonu**

Bir bankanın faaliyet konusunu oluşturan işlerin yapıldığı ve hizmetlerin sunulduğu yer şubelerdir. Banka şubelerini iş hacimleri ve personel sayıları bakımından küçük, orta ve büyük şubeler olarak sınıflandırabiliriz (Atay 13-14);

- Küçük şubelerde bankacılık işlemlerinin tümü yapılmaz, genellikle mevduat toplama fonksiyonları ağır basar. Bu şubeler bir müdür, bir muhasebeci, bir şef, birkaç memurdan oluşan bir kadro ile çalışır.
- Orta büyüklükte şubelerde, iş hacmi ve türü ile birlikte servis eleman

sayısı artar.

- Büyük şubelerde her türlü bankacılık işlemi yapılır. Bu nedenle bu şubelerin yönetim yapıları daha geniş kapsamlıdır. Büyük şubelerin yöneticileri; imza yetkisi olan bir müdür, müdür yardımcıları ve şeflerden oluşur. Büyük şubelerin yönetiminde yer alan servisler iki grupta toplanabilir;

- ✓ Aktif servisler; mevduat servisi, krediler servisi, banka hizmetleri servisi, kambiyo servisi ve kasadır.

- ✓ Pasif servisler; muhasebe, istihbarat, kontrol servisi, hukuk işleri, muhaberat servisi ve levazım servisi.

#### **1.1.4. Türk Bankacılık Sistemi**

Bankacılığın gelişmesi Batı Avrupa ülkelerinde geniş bir zamana yayılmış olmasına rağmen, Türkiye’de bu kadar geniş bir zamana yayılmamıştır. Bunun bir nedeni de ülkemizdeki ticaretin uzun yıllar yabancıların elinde olmasıdır. Türkiye’de XIX. yüzyılın ortalarına kadar kredi işlemleri sarraf ve bankerler tarafından basit bir şekilde yapılmaktaydı. Bunlar, senet iskontosu, maaş cüzdanı kırılması gibi işlemlerle uğraşmaktaydılar. Ülkemizde ki ilk mali kuruluş 1842’de faaliyete geçen “Anadolu ve Rumeli Kumpanyaları”dır. 1845’te Galata bankerlerine mali alanda imtiyazlar verilmiştir. Galata sarraflarıyla daha sonra birleşerek “Dersaadet Bankası” adı ile bir kuruluş meydana getirmişlerdir (Altuğ 4-5).

Ülkemizde kurulan ilk banka İngiliz sermayesi ile merkezi Londra’da olmak üzere 1856 yılında kurulan Osmanlı Bankası olmuştur. Mithat Paşa zamanında 1863 yılında Menafî Sandıkları, 1862’de Emniyet Sandığı kurulmuştur. Menafî sandıkları 1888’de Ziraat Bankası adını almıştır. 1909’da Türkiye Milli Bankası, 1910’da Türk Ticaret ve Sanayi Bankası, 1913’te Adapazarı İslam ve Ticaret Bankası kurulmuştur (Altuğ 2). 1918 ve 1923 yılları arasında durgunluk dönemi yaşanmasına rağmen bu durgunluk Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasıyla bozulmuş ve 26 Ağustos 1924 yılında Türkiye İş Bankası ilk kuruluş sermayesi 1 TL olarak ve ödenmiş sermayesi 0.25 kuruş olarak Atatürk tarafından nakit ödenerek kurulmuştur. Bu tarihten itibaren devlet bankalarının kurulması hız kazanmıştır (Karacan, Banka Muhasebesi 5).



## 1.2. BANKACILIK İŞLEMLERİ

Bankaların ana uğraşları kredi ticaretidir. Günümüzdeki modern bankalar, mevduat kabul eden tahvilat, varlığa dayalı menkul kıymet çıkaran ve başka yollara başvurarak istikrazda bulunan, yatırım fonlarını yöneten, bireysel bankacılık yapan, çeşitli teminatlar karşılığı borç veren kurumlardır. Yani bankalar, kredi ticareti yanında başka hizmetler gören kuruluşlar olarak da gösterilebilmektedir (Karacan, Banka Muhasebesi 3). Bankacılık sektörü, sunduğu ürün ve hizmetlerin çeşitliliği nedeniyle ayrı bir ihtisas muhasebesinin gelişmesini zorunlu kılmıştır.

Banka muhasebesinde kullanılan hesaplar, genel muhasebedeki hesaplar ile oluşum ve işleyiş mantığı açısından aynı temele dayanmakla birlikte, işlendikleri yerler ve kullanım amaçları açısından farklılık gösterirler. Bankalar Kanunu'na göre Türkiye'de kurulacak bankaların anonim ortaklık olması gerekmektedir (Md.5/1-a). Türk Ticaret Kanunu'nda anonim ortaklıkla ilgili olarak yer alan düzenlemeler, faaliyet alanı ne olursa olsun, tüm anonim şirketler ve bankalar için de geçerlidir. Çok kesin sınırlarla ayrılmasının güçlüğüne rağmen bankacılık faaliyetleri üç ana grupta toplanabilir (Sevilengül 8).

### 1.2.1. Kaynak Sağlama İşlemleri

Bankalar özkaynaklarından ve yabancı kaynaklardan elde ettikleri fonları kredi şeklinde kullandıran işletmelerdir. Bankaların özkaynakları dışında topladıkları her türlü mevduat, T.C. Merkez Bankasından sağlanan reeskont kredileri, tahvil işlemleri, varlığa dayalı menkul kıymet çıkarma işlemleri, repo işlemleri, menkul kıymet alım-satım işlemleri ile türev ürün işlemlerinden kaynak sağlayabilmektedir (Atay 21).

Mevduat kabulü, bankaların en temel faaliyet alanlarından olup, mevduat banka bilançosunun en önemli kaynak kalemidir. Mevduata ödenen faizler de bankaların gelir tablolarında aynı önemde yer alır (Uçar 20).

#### 1.2.1.1. Mevduatın Tanımı ve Önemi

Gerçek ve tüzel kişilerin faiz veya bir ivaz karşılığında ya da karşılıksız olarak vadeli ve vadesiz, geri almak üzere yatırdıkları paralara mevduat denir ( Uçar 56). Bu paralar Türk Lirası ve yabancı para cinsinden olabilir. Türk Lirası cinsinden

olanlar ‘‘Türk Lirası Üzerinden Mevduat’’ ve yabancı para cinsinden olanlara ‘‘Döviz Karşılığı Mevduat’’denir. Kişiler bu paraları, gelir elde etme ya da paralarını güvenli bir biçimde saklamak amacıyla bankalara yatırır. Bir banka için olduğu kadar milli ekonomi yönünden de değerli bir kaynak olan mevduata ve sahibi olan mudiye özel bir ilgi göstermeyi bankacılık mesleğinin ilk prensibi olarak kabul etmek gerekir (Güney 33).

### 1.2.1.2. Mevduatın Sınıflandırılması

Mevduatlar yatırma amacına göre ve vadelerine göre çeşitli şekillerde açılardan sınıflandırılabilir.

#### 1.2.1.2.1. Yatırma Amacına Göre Mevduat Çeşitleri

Yatırma amacına göre mevduatlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

- **Tasarruf Mevduatı:** Gerçek kişiler tarafından bu nam altında açtırılan ve ticari işlemlere konu olmayan mevduat hesabıdır (Uçar 57).

- **Resmi Kuruluşlar Mevduatı:** Genel ve katma bütçeli daire ve kurumların yerel yönetimlerin, mahkemelerin, savcılıkların, icra ve iflas dairelerinin, tereke hâkimliklerinin mevduatı ‘‘resmi kuruluşlar’’ mevduatıdır. Genel bütçeli daire ve kuruluşlar, devlet bütçesi ile idare edilen ve bütçe kanunlarında gösterilen devlet daireleri ile bunlara bağlı kuruluşlardır. Katma bütçeli idareler, bütçe kanunu dışında idare edilen Genel Muhasebe Kanununa göre giderleri özel gelirlerle karşılanan kamu kuruluşlarıdır. Yerel yönetimler, halkın yerel nitelikteki hizmet ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş ve esasları kanunla belirtilen ve karar organları seçimle oluşturulan kamu tüzel kişilerdir. Bunlar (Sevilengül 17);

- ✓ İl Özel İdareleri,

- ✓ Büyükşehir Belediyeleri,

- ✓ Belediyeler,

- ✓ Köyler.

- **Mahkemeler, Savcılıklar, İcra ve İflas Daireleri ve Tereke Hakimliklerinin Mevduatı:** Mahkemelerin genel yönetim giderleri ile

yargılamanın, icra, iflas ve veraset ve intikal işlemlerinin, resmi bilir kişilik hizmetlerinin yürütülmesi hükümlülerin cezalarının infazı, eğitimleri ve tutukluların muhafazası amacıyla Adalet Bakanlığı bütçesinden yapılan tahsisatlarla ilgili paralardır (Uçar 64-67).

- **Ticari Kuruluşlar Mevduatı:** Gerçek kişilerin ticari işletmelerine, her çeşit ortaklıklara, kamu iktisadi teşebbüsleri ile bunlara bağlı müessese ve bağlı ortaklıklara, genel ve katma bütçeli kuruluşlarla yerel yönetimlerin ticari işletmelerine, döner sermayeli kuruluşlara, vakıfların, derneklerin, sendikaların, birliklerin ve mesleki kuruluşların kurdukları veya katıldıkları ticari işletmelere, sigorta şirketlerine ve özel finans kurumlarına ait mevduat "ticari kuruluşlar mevduatı" dır (Karacan, Banka Muhasebesi 11).

- **Bankalar Arası Mevduat:** Bankaların ve özel kanunlarına göre mevduat kabulüne yetkili bulunan kuruluşların birbirlerine yaptıkları mevduat "bankalar arası mevduat" dır (Uçar 68-73).

- **Diğer Kuruluşlar Mevduatı:** Kanunla kurulmuş sosyal güvenlik kurumlarına, vakıflara, derneklere, meslek teşekküllerine, sendikalara, kanunla veya bir kanuna dayanılarak kurulmuş tasarruf sandıklarına, resmi ve özel idare, müessese ve ortaklıklarla mesleki teşekküllerde yalnız kendi mensuplarına ait olmak üzere sağlık, sosyal yardım ve tasarruf sağlamak amacıyla kurulan sandıklara ait paralar, noter teminat ve emanet paraları, mahkemeler, savcılıklar, icra ve iflas daireleri ve tereke hakimlikleri nezdindeki paralar, mahkemelerce tevdi mahalli gösterilmek suretiyle yatırılan paralar, yöneticiler tarafından apartman yönetimi ile ilgili olarak yatırılan paralar, elçilik ve konsolosluklara ait paralar, uluslararası kuruluşların Türkiye'deki büro ve temsilciliklerine ait paralar, fonlar ait paralar ile bunların dışındaki paralar "diğer mevduat" başlığı altında toplanmaktadır (Uçar 66).

#### 1.2.1.2.1. Vadelerine Göre Mevduat Çeşitleri

Vadelerine göre mevduatları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Güney 35-36);

- **Vadesiz Mevduat:** İstenildiği zaman çekilebilen, yılsonunda veya hesabın kapatılmasında çok az bir tutarda faiz işletilen mevduattır. Banka için düşük maliyetli ve önemli bir kaynaktır.

- **Vadeli Mevduat:** Yatırıldığı tarihten belli bir süre sonra çekilmek koşulu ile açılan mevduattır. Banka paranın ne zaman çekileceğini önceden bilmektedir.
- **İhbarlı Mevduat:** Çekileceği tarihten 7 gün önce yazılı bir ihbar verilerek çekilebilen mevduattır.
- **Kredili Mevduat:** Kredili mevduat müşterilere hesaplarında tutar olmasa da belli bir faiz karşılığında sağlanan kredi tutarı kadar işlem yapmayı sağlayan mevduat türüdür.
- **Birikimli Mevduat:** Asgari 5 yıl vade ile açılan, sözleşme ile belirlenen sürelerde hesaba para yatırmaya imkân veren mevduattır.

## 1.2.2. Kredi Verme İşlemleri

Fon arz ve talebini dengeleyen kuruluşlar olarak bankaların, öz kaynaklarından veya diğer kaynaklarından fon ihtiyacı olanlara yabancı para ve TL cinsinden nakdi veya gayri nakdi kredi sağlama işlemleri önemli bir bankacılık faaliyetidir. Bu işlemlerden elde edilen faiz veya komisyon gelirleri, banka gelirleri arasında önemli paya sahiptir (Parasız 23).

### 1.2.2.1. Kredi Tanımı ve Kavramları

Kredi, Latince’de inanma anlamına gelen “Credere” kökünden gelmektedir. Herhangi bir kimseye adına para vermek ya da parasını sonra almak kaydıyla ona mal vermeyi kabul etmek ya da alınacak bir malı yapılacak bir hizmetin yerine getirilmesine kefalet etmek, garanti etmek şeklinde uygulama ise kredi açmak olarak tanımlanabilir (Şakar 2).

Bankacılık açısından kredi, bir bankanın yapacağı istihbarat sonucunda gerçek ya da tüzel kişilere yasaların, iç kurallarını ve kendi kaynaklarını da göz önünde tutarak teminat karşılığında ya da teminatsız olarak para, teminat ya da kefalet vermek şeklinde tanıdığı olanak ya da sınır olarak tanımlanabilir (Parasız 65). Bankalar, fona gereksinim duyanlarla fonlarını değerlendirmek isteyenleri buluşturan mali sistemin temel öğelerinden biridir. Bu niteliklerin doğal sonucu olarak bankaların temel işlevlerinden biri kaynak sağlanması, diğeri de sağlanan

kaynakların yatırılmasıdır (plasman). İkinci işlev ise kredi verme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Sevilengül 101).

Bankalar, gerek kendi kaynaklarından gerekse yabancı kaynaklardan sağladıkları fonları “plasman işlemleri” yardımıyla kullanmaktadır. Belirli bir maliyetle (ödenen faiz, komisyon ve diğer giderler) sağladıkları fonları, belirli bir gelir karşılığında kullanma yoluna gitmeleri, bankaların fon kullanma fonksiyonunu oluşturur (Altuğ 24-26).

### **1.2.2.2. Bankacılıkta Kredinin Önemi ve Unsurları**

Kredi işleminin var olabilmesi için krediye konu olan paranın, belli bir zaman sonra ödenmesi gerekmektedir. Zaman, itimat ve ödenmeme tehlikesi anlamına gelen risk kredinin temel unsurlarıdır (Şakar 3). Kredinin konusu, bir işin yapılması ya da hizmetin yerine getirilmesi ise burada zaman unsurundan söz edilebilir. Belli bir zaman sonra krediye konu olan borcun vadesinde ödeneceğinden emin olunması kredi de güven unsurunu meydana getirir. Kredinin yapısında, borcun, işin ya da hizmetin çeşitli nedenlerle yerine getirilememesi tehlikesi vardır. Borcun ödenmemesi, ya da garanti edilen taahhüdün yerine getirilememesi risk unsurunu oluşturur. Riskin azalması ya da çoğalması; karşı tarafın yükümlülüklerini zamanında yerine getirmekten kaçınmasına ya da getirememesine ve alınacak teminatın cinsine göre artar ya da azalır. Kredinin gelirini faiz ve/veya komisyon oluşturur. Bankalar mevduat toplamak ve kredi dağıtmak dışında birçok hizmet verirler. Bütün bu hizmetler karşılığında komisyonlar alır. Bankalar kredi kullandırırken aynı zamanda komisyon geliri de elde edebilirler. Bu durum aynı zamanda bankaların verdiği kredilerin verimliliğini artırır (Şakar 2-4).

### **1.2.2.3. Kredilerin Sınıflandırılması**

Krediler, türleri açısından çok çeşitli sınıflara ayrılabilir. Kredileri sınıflamada, kredinin vadesi, kullanım amacı, kullanıldığı sektör, kullanım alanı, güvence gibi kriterler esas alınmaktadır (Güney 69-71). Kredileri farklı açılardan sınıflandırılabilir.

### 1.2.2.3.1. Nitelikleri Açısından Kredi Türleri

Nitelikleri açısından krediler nakdi krediler ve gayrinakdi krediler olarak sınıflandırılmaktadır (Şakar 50-52).

- **Nakdi Krediler:** Yalnızca faiz veya faizle birlikte ayrıca komisyon alınması koşuluyla, belli bir vadeye bağlı olarak, nakit şeklinde kullanılan kredilerdir.

- **Gayrinakdi Krediler:** Bir işin yapılması, bir borcun ödenmesi ya da bir yükümlülüğün yerine getirilmesi konusunda bankanın alacağı bir ücret veya komisyon karşılığında yükümlü adına taahhütte bulunması, ona kefil olması şeklinde kullanılan kredilerdir.

### 1.2.2.3.2. Vadeleri Açısından Kredi Türleri

Vadeleri açısından krediler kısa vadeli krediler, orta vadeli krediler ve uzun vadeli krediler olarak sınıflandırılmaktadır (Şakar 52-53).

- **Kısa Vadeli Krediler:** Açık krediler, iskonto – iştirak, kefalet karşılığı, emtia karşılığı, senet karşılığı, tahvil ve hisse senedi karşılığı, nakit karşılığı krediler ile dış ticaret kredileri gibi çeşitleri bulunmaktadır. Bankalarca en fazla 1 yıl süreli olarak işletmelere verilen kredilerdir.

- **Orta Vadeli Krediler:** Vadeleri 1-5 yıl arasında olan kredilerdir. Yatırım ve işletme sermayesi ihtiyacının karşılanması için kullanılır.

- **Uzun Vadeli Krediler:** Vadeleri beş yıldan fazla olan kredilerdir. Uzun süreli yatırımlar için gerekli olan finansmanın sağlanmasında kullanılır.

### 1.2.2.3.3. İş Konusu Açısından Kredi Türleri

İş konusu açısından krediler ticari krediler, kurumsal krediler ve bireysel krediler olarak sınıflandırılmaktadır (Güney 69-71).

- **Ticari Krediler:** Bankaların küçük ve orta büyüklükteki işletmelere kullandıkları kredilerdir.

- **Kurumsal Kredileri:** Bankaların büyük işletmelere kullandıkları

kredilerdir.

- **Bireysel Krediler:** Bankaların gerçek kişilere kullandırdıkları kredilerdir. Taşıt kredisi, tüketici kredisi, konut kredisi bu tür kredilerdir.

#### 1.2.2.3.4. Kredi Kullandırma Yetkisi Açısından Kredi Türleri

Kredi kullandırma yetkisi açısından kredileri, şube yetkili krediler ve otorize krediler olarak sınıflandırılmaktadır (Güney 71).

- **Şube Yetkili Krediler:** Başka bir makamın iznine gerek olmadan şubece açılabilen kredilerdir. Genel müdürlük tarafından şubelere tanınan yetki dahilinde, şube yönetiminin inisiyatifinde açılan ve kullanılan kredilerdir.
- **Otorize Krediler:** Genel müdürlük veya yönetim kurulunca onaylanarak kullanılan kredilerdir.

#### 1.2.2.3.5. Teminatları Açısından Kredi Türleri

Teminatları açısından krediler teminatl (güvenceli) ve teminatsız krediler (açık krediler) olarak sınıflandırılmaktadır (Şakar 53-55).

- **Teminatsız Krediler (Açık Krediler):** Müşterinin itibar ve kredibilitesine güvenilerek hiçbir teminat almadan açılan kredilerdir.
- **Teminatl (Güvenceli) Krediler:** Müşterinin imzasına ek olarak diğer güvenceler, şahsi ve maddi teminatlar vermesidir.

#### 1.2.2.3.6. Kullanıldıkları Alanlar Açısından Kredi Türleri

Krediler kullanıldıkları alanın genel ihtiyaçlarına yönelik olarak şekillendirilebilir. Örneğin çiftçilere kullanılan tarım kredileri içerdiği mevsimsellik unsuru nedeniyle hasat dönemine göre vadelenmektedir.

### 1.2.3. Hizmet İşlemleri

Bankaların, sahip oldukları geniş organizasyon, yurt içi ve yurt dışı muhabirlik ilişkileri, bilgi birikimleri ve teknik olanakları sayesinde müşterilere sundukları; senet tahsili, para nakil işlemleri, menkul kıymet ihracına aracılık, interaktif bankacılık kapsamında sunulan hizmetlerdir. Özellikle bankacılıkta

bilgisayarın yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, hizmet çeşitleri artmış, bu artış en ucuz kaynak kabul edilen vadesiz mevduat artışını da beraberinde getirmiştir (Sevilengül 287).

#### **1.2.3.1. Çek İşlemleri**

Çek, üzerinde yazılı belli bir tutarda paranın çek hamiline ya da belli bir kişiye veya emrine ödenmesi konusunda bankaya hitaben yazılan, kıymetli evrak niteliğinde senettir. Çek, para dolaşımını kolaylaştırıp hızlandırır ve para yerine geçebilir. Çeki düzenleyen banka şubesi bu hizmetinden dolayı müşterisinden bir komisyon alır. Çek keşidesi işleminin iki aşaması vardır: Çekin keşide edilmesi (düzenlenmesi), ve çekin muhatap banka şubesi tarafından ödenmesidir (Güney 52).

#### **1.2.3.2. Havale İşlemleri**

Havale “çifte yetki ilişkisi” dir. Havalede, havale yollayıcısı havale ödeyicisine ödeme yetkisi verir. Havalede yollayıcı, parayı almasını istediği kişiye (havale alıcısına) paranın tahsil yetkisini verirken; havale ödeyicisine de belirli bir miktar paranın, havale talimatında belirttiği kişiye ödenmesi yetkisini vermektedir (Uçar 183-184).

#### **1.2.3.3. Kiralık Kasalar**

Bankanın, kiralık kasalarını belirli bir ücret karşılığında müşterilere (genelde 1 yıl süreyle) kiraya verme hizmetidir. Kiralık kasalar, kullanan müşteriye değerli varlıklarını banka güvencesi altında koruma avantajını sunar. (Güney 50). Bankalar, kiralık kasa karşılığında müşterilerinden depozito ve yıllık kira bedeli tahsil ederler.

#### **1.2.3.4. Kredi Kartları**

Kredi kartları, kartı çıkaran kuruluş tarafından yapılan düzenlemeler çerçevesinde sahibine alışveriş anında nakit ya da çek kullanmaksızın çeşitli mal ve hizmetleri satın alma olanağı sağlayan ödeme araçları olarak tanımlanabilir. Bireysel kredi olarak düşünüldüğünde, kredi kartları, önceden belirlenmiş kredi limitleri içinde nakit para kullanmadan alışveriş veya hizmet harcamalarını karşılama olanağı veren çağdaş bir ödeme aracı olarak da tanımlanabilir (Güney 111).



Kredi kartları, fiziksel özellikleri bakımından kolay taşınabilen ve belirli boyutlarda çıkarılan bir karttır. Kartın ön yüzünde, kartı çıkaran kuruluşun ticaret unvanıyla amblemi, kartın geçerlilik alanı ve süresi, kabartmalı olarak kartın numaraları, kartı kullanmaya yetkili olan kişinin adı soyadı (tüzel kişilerde ticaret unvanı) kart lisansını veren kuruluşun unvanı ve amblemi yer alır. Bazı kredi kartlarının ön yüzünde güvenlik amacıyla kart sahibinin resmi de olabilir. Bunun dışında yine kartın ön yüzünde, sahte kart basımını önlemek için özel desenli figürler bulunur. Kredi kartının arka yüzünde ise, kartı kullanmaya yetkili olan kişinin imzasının bulunduğu bir bölüm, kart sahibinin bilgilerini taşıyan manyetik bir alan ve kartın özel güvenlik numaraları bulunur (Güney 111-115).

### 1.2.3.5. Elektronik Bankacılık

Elektronik bankacılık en basit tanımı ile telekomünikasyon ağları üzerinden bir değer değişimi yaratmayı amaçlayan iş faaliyetlerinin yapılmasıdır. Elektronik bankacılık, ağlar üzerinden hem kuruluşları hem de bireyleri ilgilendiren, ticari etkinliklere ait her türlü işlemin yapılmasıdır. Yapılan işlemler sayısal biçime çevrilmiş yazılı metin, ses ve video görüntülerinin işlenmesini ve iletimini içerir (Arıcı 23).

- **ATM'ler:** Automated Teller Machine (Otomatik Vezne Makinesi)'nin kısaltmasıdır. Kart hamillerine 7 gün 24 saat temel bireysel bankacılık hizmeti veren makinelerdir. Otomatik vezne makineleri (ATM) ilk ortaya çıktıklarında kullanıcıların yalnızca para çekme işlevini yerine getirebiliyordu. O zaman bu makineler off-line çalışmakta ve para çekme dışında herhangi bir işlem yapılamamaktadı (Yetim 11). Günümüzde teknolojik gelişmeler sonucunda, ATM'ler para çekmenin yanı sıra, hesaba para yatırma, hesaplar arası fon transferi, hesaptan kredi kartına para yatırma, yatırım işlemleri, borsa işlemleri gibi çok geniş bir alanda hizmet vermektedir. ATM'lerin kredi kartı açısından en önemli özelliği, hemen hemen tüm bankaların kredi kartları ile bu makinelerden günün her saati bankacılık işlemi yapılabilmektedir (Aksoy 9).

- **Host Sistem:** Bir şebekeye bağlı olarak çalışan ve uzaktaki kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayan akıllı işlemcilerdir. Bu terim tipik olarak takas merkezi ile iletişime geçen üyenin bilgisayar sistemini anlatmak üzere

kullanılmaktadır (Şendoğdu 109-131).

- **POS Cihazı:** Point of Sale (Satış Noktası)'nın kısaltmasıdır. İşyerinin kredi kartı ve banka kartı kabul ederken kullandığı cihazdır. Bu cihaz kartın arkasındaki manyetik şerit bilgilerini veya kart üzerindeki chip içindeki bilgileri elektronik olarak okur ve elektronik olarak yetki alıp işlemi tamamlar (Arıcı 43).

### **1.3. BANKALARDA MUHASEBE SİSTEMİ**

Banka muhasebesi, banka işletmelerinin hesap ve defter sistemlerini ve bunların uygulama biçimini inceleyen bir ihtisas muhasebesidir. Banka muhasebesi işletme muhasebelerinden farklıdır. Ticari işletmelerde mal alışı ve satışı, sanayi işletmelerinde hammadde, işçilik ve diğer maliyetlerin mamulün ürün haline gelmesi gibi çeşitli kıymet hareketlerini gösteren bir faaliyet alanı mevcuttur (Altuğ 45). Bankalar ise para ve kredi ticareti yaparak hizmet veren kuruluşlardır. Bankalarda müşterilerle ilgili servislerde yapılan işlemler ile aynı zamanda muhasebeleştirme işlemleri de gerçekleşmektedir. Ancak ticari işletmelerde muhasebe içinde gerçekleşen faaliyetlerin muhasebeleştirilmesi, ilgili departmanların muhasebe departmanına bilgi vermeleri ile gerçekleşmektedir.

Banka muhasebesi, diğer işletmeler muhasebesine göre daha açık ve kolay anlaşılır. Çünkü banka işlemleri para ve parayı temsil eden değerlerle sermaye hareketlerini kapsar ve bunlar biçim değiştirmeden sadece para hareketleriyle, belli rakamlarla gösterilir. Banka muhasebesinin kapsamı ve detayı daha genişdir (Şendoğdu 8).

Banka muhasebesinde kayıtların çift tutulması esastır. Banka servislerinde tutulan kayıtlar, muhasebe servisinde tekrar günlük defter, büyük defter, kasa defteri gibi kanuni defterlere işlenir. Muhasebe servisindeki kayıt işlemlerinin bir özelliği de; fişlerin defterler ticari muhasebedeki sıranın tersine önce yardımcı defterlere sonra yevmiye ve büyük deftere geçirilmesidir (Aktuğlu 20).

#### **1.3.1. Banka Muhasebesinin Özellikleri**

Banka muhasebesi, bir taraftan yabancı kaynakların ya da mevduatın ve borçların diğer taraftan verilen krediler yolu ile oluşan alacakların izlenmesi, bu

işlemlerin muhasebe kaydı, tahvil, hisse senetleri ve bunların kuponları gibi kıymetli evrak, ticari senetler, ticari belgeler ile ilgili hizmetler ve diğer işlemlerin kayıtlarının yapılması şeklinde tanımlanabilir. Diğer işletmelerde para ile malın değişimi söz konusu iken, banka işletmelerinde para ile para değiştirilmektedir. Bankanın para alım-satım faaliyetlerinin miktarı ile bu faaliyet için gerekli işgücü ve malzeme arasındaki oran tam olarak belirlenememektedir. Bankalar; kısa vadedeki iktisadi dalgalanmalara karşı sanayi şirketlerine oranla, yapıları itibariyle mali yapılarını değiştirebilecek bir esnekliğe sahiptir (Karaca, Banka Muhasebesi 6).

Banka işlemlerinin muhasebeleştirilmesi, işlemlerin özelliği nedeniyle diğer işlemlerin muhasebelerine göre farklılık göstermekte ve bir uzmanlık dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, bu farklılık banka muhasebesinin farklı esaslara dayanmasından değil, kullanılan hesaplardan kaynaklanmaktadır. Banka muhasebesi ile işletme muhasebesini birbirinden ayıran en temel özellik bankaların çok sayıda şubeleri ile bir bütün halinde çalışmalarını ve aynı zamanda işletmelerden farklı bir varlık-kaynak yapısına sahip olmalarıdır. Sonuç olarak işlemlerin takip edildiği hesaplar ve bu hesapların temel mali tablolarındaki yeri diğer işletmelere göre farklılık göstermektedir. Banka muhasebesini diğer muhasebelerden ayıran özellikleri şu başlıklar altında ele alınabilir (Benligiray ve Banar 33).

- Şubeler arası işlemlerin muhasebeleştirilmesi,
- Muhasebeleştirme işlemlerinin büyük bölümünün işlemi yapan servislerde yapılması,
- Nazım hesaplarda izlenmesi gereken çok sayıda işlem bulunması,
- Yabancı paralar üzerinden yapılan işlemlerin iki ayrı değer üzerinden muhasebeleştirilmesi.

### **1.3.2. Banka Muhasebesinin Fonksiyonları**

Bir bankanın şubeleri o bankadan ayrı bir tüzel kişilik olarak düşünülemez. Ancak muhasebenin temel prensiplerinden kişilik kavramı gereğince her şubenin diğerlerinden ayrı tutulan bir muhasebesi vardır. Banka muhasebesinin fonksiyonları kısaca şu şekildedir (Uçar 22);

- Bankaların varlıklarını ve kaynaklarını nerelerden sağlandığını gösteren finansal yapının tespiti,
- Bankanın müşteri, mudileri ve üçüncü şahıslarla ilişkilerinden dolayı borç ve alacaklarının izlenmesi,
- Bankaların diğer şahısların adına nezdinde bulundurduğu kıymetlerin izlenmesi,
- Bankaların faaliyet dönemleri sonunda kâr veya zararlarının tespiti,
- Banka vergi matrahının hesaplanması,
- Bankaların dağıtılacak kârının hesaplanması,
- Bankaca yapılması gerekli olan planlar, bütçeler, randıman ve maliyet analizlerine esas olacak rakamların bulunması,

Banka muhasebesinin yukarıda sayılan görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmesi ancak iyi bir örgüt yapısı, planlama ve uygun tekniklerin kullanılmasıyla mümkündür.

### **1.3.3. Bankalarda Muhasebe Biriminin Görevleri**

Bankanın dönem sonu vaziyetlerinin, mali tablolarının oluşturulabilmesi banka genel durumunun ortaya konulabilmesi amacıyla dönem sonlarında şubelerin muhasebeleri birleştirilir. Şubeler arasında devamlı bir fon alışverişi ve sürekli bir ilişki vardır. Bu değer hareketleri sonucunda bir şubenin diğer şubelerden olan alacakları kullandığı fonları, diğer şubelere olan borçları da kullandığı fonları oluşturur (Şendoğdu 8).

#### **1.3.3.1. Genel Müdürlük Muhasebe Biriminin Görevleri**

Bankalarda muhasebeleştirme işlemleri servislerde yürütülmekte olduğundan, muhasebe organizasyonunun içinde işlemler ile muhasebe iki grup teşkil etmektedir. Müşterilerin müracaatları veya işlemlerinin yürüyüşü dolayısıyla servislerde düzenlenen evrakla beraber muhasebeleştirmeye esas teşkil eden fişler ve

diğer belgeler otomatik olarak hazırlanmakta ve muhasebeye verilmektedir. Genel müdürlük muhasebe biriminin görevleri şu şekildedir (Şendoğdu 9);

- Bankanın kuruluşunda, Bankalar Kanununda belirlenen prosedüre göre ilgili kayıtları tutmak ve belgeleri hazırlamak,
- Şube muhasebe birimlerinin kurulması ve faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olmak,
- Bankayı ilgilendiren mevzuatta yapılan değişiklikleri izlemek, zamanında uygulamak ve bu konuda şubelere talimat vermek,
- Şubelerden gelen aylık vaziyet cetvellerini inceleyip mevzuata ve banka prensiplerine uygun olmayan kayıtların düzeltilmesini sağlamak,
- Bankanın yıllık bilançosunu çıkarıp, geçmiş yıl faaliyetleri ile yeni faaliyet dönemi sonuçlarını karşılaştırmak,
- Bankalar Kanunu hükümlerine göre resmi makamlara verilecek üçer aylık hesap özetleri ile bilanço, kâr/zarar cetvellerini süreleri içerisinde bu makamlara göndermek,
- Genel merkez ve şubeler açısından yıllık bilançonun hazırlanması için gerekli tedbirleri almak,
- Genel merkezde tutulması gerekli kanuni defterleri tasdik ettirmek ve tutmak,
- Kanuni takibe intikal eden hesaplara, ilgili kanunlar gereğince ayrılması gereken karşılıkları ayırmak ve şubelere bu konuda talimatlar vermek,
- Bankaya ait gayrimenkulleri idare etmek, elden çıkarılması gerekenlerin satışlarına ait teklifleri ilgililere sunmak,
- Bankanın varsa, iştiraklerinden doğan kâr/zararları takip edip gerekli tahsilâtları yapmak,
- Bilançonun tasdik ettirilmesi ve kârın dağıtılmasını sağlamak,
- Tahakkuk edecek vergileri hesaplayıp, ödemek.

Banka şubelerinin her ay genel merkeze gönderdikleri muhasebe ve faaliyetler ile ilgili bilgiler birleştirilerek finansal raporlar hazırlanır. Merkez muhasebe elde ettiği bu bilgileri “üç aylık hesap özeti” olarak Maliye Bakanlığı’na ve Merkez Bankasına gönderir. Ayrıca her ay sonunda aylık bilanço izleme formu ve

ekleri, Merkez Bankasına; mevduat ve kredi çizelgeleri, Maliye Bakanlığı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na gönderilir.

### **1.3.3.2. Şube Muhasebe Biriminin Görevleri**

Şube muhasebe biriminin görevlerini şu şekildedir ( Uçar 23-24);

- Şube muamelelerine ait muhasebe defterlerini tasdik ettirmek ve tutmak,
- Ay sonlarında bütün hesapların bakiyelerini çıkararak defter-i kebir ile mutabakatı sağlamak. Defteri kebir ve yevmiye defteri toplamalarının uygunluğunu kontrol etmek,
- Şubenin haftalık, aylık, üçer aylık vaziyetlerini ve bilançosunu genel müdürlükçe tespit edilen esaslar dairesinde hazırlamak,
- Muhabirlerle hesapların mutabakatını sağlamak,
- Müşterilere hesap ekstrelerini göndermek ve mutabakat sağlamak,
- Faiz dışı giderlere ait ödeme fişleri ile personel ücret ve benzeri bordroları tanzim etmek,
- Şubece tahakkuk ettirilen bütün vergileri zamanında ve gereği şekilde ödemek, bunlara ait ispat edici belgeleri saklamak,
- Şubenin ticaret odasına ödeyecekleri aidatlarla, belediyelere ödeyecekleri vergileri zamanında ödemek ve bu belgeleri saklamak,
- Şubede kullanılan ve muhasebe kayıtlarının yapılmasında esas alınan kasa tahsil, tediye ve mahsup fişleri ile gelen dekontların dosyalanarak saklanması,
- Kırtasiye ve basılı evrak stokunun şubenin iş hacmine uygun olarak kullanımını belirleyip kaydını yaparak, ay sonlarında gider hesaplarına aktarmak,
- Gerek grup nakilleri, gerekse şubeye ait menkullerin sigortalarının yaptırılmasını ve yenilenmesini sağlamak,

- Genel müdürlük, genel müdürlük muhasebe birimi ve şube müdürlüğü tarafından verilen muhasebe ile ilgili diğer işleri yapmak. Bankalar çok sayıda şubelere sahiptirler. Şubeler muhasebesinde şubedeki servislerde yapılan işlemlerle birlikte aynı zamanda muhasebeleştirme işlemleri de gerçekleştirilmiş olur. Her ay sonunda şube ile ilgili hesap özeti genel merkez muhasebesine iletilir (Zafer 19).

#### **1.3.4. Şubelerarası İşlemlerin Muhasebeleştirilmesi**

“Şubeler Cari Hesabı TL” hesabından faiz alan şubeler bu gelirlerini “Şubelerden Alınan Faizler TL” hesabında muhasebeleştirirken, faiz veren şubeler bu giderlerini “Şubelere Verilen Faizler TL” hesaplarında muhasebeleştirirler. “Şubeler Cari Hesabı YP” hesabından faiz alan şubeler bu gelirlerini işlem günü cari kurundan TL’ye çevrilmiş olarak “Şubelerden Alınan Faizler YP” hesabında muhasebeleştirirken, faiz ödeyen şubeler bu giderlerini işlem günü cari kurundan TL’ye çevrilmiş olarak “Şubeler Verilen Faizler YP” hesabından muhasebeleştirirler (Şendoğdu 54). Şubeler arasında gerçekleşen işlemler iki yöntem ile muhasebeleştirilir (Sevilengül 13):

- Her banka şubesi, ilişkide bulunduğu şube için bir cari hesap açar ve gerçekleşen işlemler karşılıklı olarak bu hesaplara kaydedilir. Dönem sonlarında bu hesaplar merkeze devredilerek kapatılır. Hesaplara kaydedilen tutarlara verilen valörlere göre de karşılıklı olarak faiz hesaplanır.

- Genel müdürlük bünyesinde “rambursman merkezi” adı verilen bir hesaplaşma merkezi oluşturulur. İki şube arasında bir kıymet hareketi olduğunda; her iki şube işlemi hesaplaşma merkezi ile yapmış gibi, bu merkez ile muhatap olur. Alacaklı olan şube merkezi borçlandırırken borçlu olan şube de merkezi alacalandırır.

Bütün şubelerin borç ve alacakları hesaplaşma merkezinde açılan hesaplarda toplanmış olur. Bu uygulama ile her şube sadece “Şubeler Cari Hesabı” nı çalıştırarak tek bir hesapta işlemlerini gerçekleştirmiş olur. Bu yöntemde bütün şubeler hesaplaşma merkezine borçlu ya da alacaklı olacağından iç faiz bu hesaplara işlenen valörlere göre hesaplanarak rapor dönemlerinde hesaplanır ve şubelerin hesaplarına kaydedilir (Sevilengül 17).

## **1.4. BANKALARDA TEKDÜZEN HESAP PLANI**

Bankalarda kullanılan temel mali tablolar, işletme muhasebesinde olduğu gibi, bilanço ve gelir tablosudur. Banka ve işletme muhasebesinde kullanılan bilanço ve gelir tablosunun amacı ve işleyiş mantığı aynıdır. Fakat banka muhasebesinde kullanılan bilanço ve gelir tablosunda hesap isimleri ve hesap kodları işletme muhasebesinde kullanılan tablolardan çok farklıdır (Yükçü 9). 3182 sayılı Bankalar Kanununa göre ülkemizde faaliyet gösteren tüm bankalarda kullanılmak ve bunların arasında muhasebe kayıtları ve raporlama açısından tekdüzeni sağlamak üzere hazırlanan “Tekdüzen Hesap Planı (TDHP)” 01.01.1986 tarihinden itibaren yürürlüğe konulmuştur.

### **1.4.1. Tekdüzen Hesap Planının Hazırlanma Amacı**

Tekdüzen hesap planı aşağıdaki amaçlara yönelik olarak hazırlanmaktadır (Altuğ 91);

- Türkiye’de faaliyet gösteren ve gösterecek olan tüm bankalar için muhasebe kayıtları ve mali raporlama açısından tekdüzen sağlamak,
- Bankalarca hazırlanacak olan, Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları’na uygun tek tip bilanço ve kâr/zarar tablosunun doğrudan tekdüzen hesap planının numaralama sistemine dayanarak kolayca üretilmesini sağlamak,
- Bankaların denetim ve gözetimi için, gerekli olan bilgilerin mümkün olduğu kadar sağlıklı olarak tekdüzen hesap planından alınmasını sağlamak,
- Tekdüzen hesap planının her banka tarafından kendi faaliyet özelliklerine göre kolayca kullanılabilmesini sağlamak.

### **1.4.2. Tekdüzen Hesap Planının Özellikleri**

Tekdüzen hesap planı Türkiye’de halen faaliyetlerini sürdüren tüm bankaların ihtiyacına mümkün olan en üst düzeyde cevap verecek şekilde hazırlanmıştır. Buna rağmen, bankaların fonksiyonları ve türleri açısından göstermekte oldukları büyük farklılıklardan dolayı bazı hesapların detayına girilmemiştir (Atay 17).



Tekdüzen hesap planının hazırlanmasında göz önünde tutulan en önemli özelliklerden biri de gözetim sistemi ve istatistikî amaçlarla bankalardan elde edilecek bilgilerin hepsinin tekdüzen hesap planına konmamasıdır. Bu yöntem tekdüzen hesap planını pratik ve uygulanabilir hale getirmektedir. Bununla beraber, bankalardan elde edilecek bilgilerin sağlığı ve doğruluğu açısından, tekdüzen hesap planından üretilmeyen bilgileri elde etmek için bankalara veri tabanı oluşturmaları hususu önerilmektedir. Bankalar, denetim ve gözetime yetkili kuruluşlara gönderecekleri raporlama paketinde, tekdüzen hesap planından üretemeyecekleri bilgileri, veri tabanından kolayca üretebileceklerdir (Karacan, Banka Muhasebesi 28).

#### **1.4.3. Tekdüzen Hesap Planının Yapısı ve Kullanılan Hesaplar**

Tekdüzen hesap planı aşağıda sıralanan on gruptan oluşmaktadır (Atay 18-19).

- 0 Dönen Değerler,
- 1 Krediler,
- 2 Bağlı Değerler ve Diğer Aktifler,
- 3 Mevduat ve Diğer Yabancı Kaynaklar,
- 4 Özkaynaklar,
- 5 Faiz Gelirleri,
- 6 Faiz Giderleri,
- 7 Faiz Dışı Gelirler,
- 8 Faiz Dışı Giderler,
- 9 Nazım Hesaplar.

Her ana grup içerisinde hesaplar Türk Lirası ve yabancı para olarak ayrılmıştır. Yabancı para olarak belirtilen hesaplar bankanın yabancı para işlemlerinden doğan miktarları, sabit fiyat üzerinden kaydettiği hesaplardır. Bu

hesaplardaki yabancı para bakiyeleri dönem sonlarında kur farkı işlemine tabi tutulurlar. Ortaya çıkacak kâr/zarar, ilgili dönem sonuç hesaplarına intikal ettirilir. Yabancı hesaplarından ve işlemlerinden sağlanan yabancı para faiz, komisyon ve gelirler işlem tarihindeki kurdan Türk Lirası'na çevrilir ve ilgili yabancı para kâr/zarar hesaplarına kaydedilir (Atay 19).

#### 1.4.3.1. Aktif Hesaplar

- **Dönen değerler:** Bankanın mevcutlarını oluşturur. TDHP'nda döner değerler grubu içinde likidite derecelerine göre kısa sürede paraya çevrilebilir değer hesabına yer verilmiştir. Örneğin; 010 Kasa, 011 Efekt Deposu, 020 T.C. Merkez Bankası TP, 021 T.C.Merkez Bankası YP (Şendoğdu 17).

- **Krediler:** Bankanın alacaklarını oluşturur. TDHP'nın getiriliş amacına uygun olarak, kredi hesaplarına ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Kredilerle ilgili hesaplar: Vadelerine (kısa, orta, uzun vadeli), teminatlarına (teminatlı, teminatsız), kaynaklarına, kredi türüne, müşterilerine (iştirak, diğer, kamu-özel), nakdi veya gayri nakdi olmasına veya para birimine (TL, yabancı para) göre sınıflandırılarak, ana hesap düzeyinde ele alınmıştır. Örneğin; 100 İskonto Senetleri TP, 101 İskonto Senetleri YP, 118 Kısa Vadeli Teminatlı Diğer Krediler TP, 119 Kısa Vadeli Teminatlı Diğer Krediler YP (Şendoğdu 18).

- **Bağlı Değerler ve Diğer Aktifler:** Bağlı değerler hesapları ile geçici hesapların aktif karakterleri olanları bu grup içinde yer almaktadır. Birikmiş amortismanlarda bu gruba dahil edilmiştir. Örneğin; 250 Menkuller TP, 251 Menkuller YP, 256 Birikmiş Amortismanlar TP, 257 Birikmiş Amortismanlar YP, 290 Şubeler Cari Hesabı TP, 291 Şubeler Cari Hesabı YP (Şendoğdu 18).

#### 1.4.3.2. Pasif Hesaplar

- **Mevduat ve Diğer Pasifler:** Türk Parası mevduat hesapları, Tasarruf Mevduatı, Mevduat Sertifikaları, Resmi Kuruluşlar Mevduatı, Ticari Kuruluşlar Mevduatı, Bankalar arası Mevduat, Diğer Kuruluşlar Mevduatı ve Mevduatı Vadesinde İbraz Edilmeyen Mevduat Sertifikaları hesaplarında izlenir. Yabancı para mevduat hesapları ise bankalararası Mevduat YP. ve Döviz Tevdiat hesaplarında izlenecektir. Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkındaki Karar ve buna ilişkin

tebliğler uyarınca bankalar tarafından gerek Türkiye’de yerleşik, gerek yurtdışında yerleşik gerçek ve tüzel kişiler adına serbestçe çevrilebilen dövizler üzerinden açılabilen “Döviz Tevdiat Hesabı” pasif nitelikli olup, sabit fiyat üzerinden hareket görür. Her dönem sonu, hesap bakiyesi kur farkı işlemine tabi tutularak, Türk Parasına dönüştürülür. Bu hesabın izlenmesi için hesap planında “301-Vadesiz” ve “311- Vadeli” ana hesaplar ile bu hesaplara ait yardımcı hesaplar açılmış bulunmaktadır (Şendoğdu 18-19).

- **Özkaynaklar:** Bankaların TL ve yabancı para cinsinden sermayelerinin, yedek akçelerinin, yeniden değerlemelerinin ve dönem kâr/zararlarının izlendiği pasif karakterli hesaptır (Şendoğdu 19).

#### 1.4.3.3. Gelir Tablosu Hesapları

Gelir tablosu, kâr/zarar hesabını temel alarak bir işletmenin belirli bir hesap dönemindeki kâr/zarar dağıtım şeklini sistemli bir düzen içinde gösteren çizelgedir. Bir gelir tablosunun tam ve anlaşılır olması için; işletmenin adı ve ait olduğu dönem ile işletmenin esas faaliyetlerini oluşturan gelir kaynakları ve giderleri, dönemin faaliyet kâr/zararı, dönemin olağan kâr/zararı, dönemin olağandışı gelir veya giderleri, vergiden önceki dönem kâr/zararı, vergi karşılıkları ve dönem net kâr/zararı gibi bilgilerin bulunması gerekir (Yılmaz 87).

- **Faiz Gelirleri:** Bu grup içerisinde; iskonto ve iştirah senetlerinden alınan faizler, altın kredilerinden alınan faizler, yenilenen ve itfa planına bağlanan kredilerden alınan faizler, mevduat munzam karşılıklarından alınan faizler, bankalardan alınan faizler, menkul değerler cüzdanından alınan faizler, kanuni yedek akçeler karşılığı kıymetlerden alınan faizler, şubelerden alınan faiz giderleri yer almaktadır (Altuğ vd. 97-100).

- **Faiz Giderleri:** Bu grup içerisinde; TL ve yabancı paraya verilen faizler, altın depo hesaplarına verilen faizler, yurtiçi ve yurtdışından kullanılan kredilere verilen faizler, fonlara verilen faizler, şubelere verilen faizler gibi faiz giderleri yer almaktadır (Altuğ vd. 100-102).

- **Faiz Dışı Gelirler:** Bu grup içerisinde iskonto ve iştirah senetlerinden alınan komisyon, kredilerden alınan komisyon ve ücretler, yenilenen ve itfa planına

bağlanan kredilerden alınan ücret ve komisyonlar, nakdi olmayan kredilerden alınan ücret ve komisyonlar, sermaye piyasası işlemleri kârları, bankacılık hizmetleri gelirleri, kambiyo kârları (efektif döviz alım/satım ve kârı, altın alım/satım kârı, vadeli döviz alım kârları) iştiraklerinden ve bağlı ortaklıklarından alınan kâr payları, diğer faiz dışı gelirler (depo gider karşılığı, haberleşme giderleri karşılığı, damga vergisi karşılığı, pul beyiyeleri, aktiflerin satışından elde edilen kârlar, gayrimenkul gelirleri, geçmiş yıllar gelirlerine ait hâsılat), olağanüstü gelirler gibi hesaplar yer almaktadır (Altuğ vd. 103-106).

- **Faiz Dışı Giderler:** Bu grup içerisinde personel giderleri, provizyonlar, kıdem tazminatı provizyonu, vergi provizyonu, vergi resim harçları ve fonları, amortisman giderleri, kambiyo zararları (efektif döviz alım/satım ve evalüasyon zararları, altın alım/satım evalüasyon zararları, vadeli döviz alım zararları, vadeli satış zararları), sermaye piyasası işlemleri zararları, olağanüstü giderler gibi hesaplar yer almaktadır (Altuğ vd. 107-110).

#### **1.4.3.4. Nazım Hesaplar**

Bu grup içerisinde teminat mektuplarından alacaklar, teminat mektuplarından borçlar, kabul kredilerinden alacaklar, kabul kredilerinden borçlar, akreditif taahhütlerinden alacaklar, akreditif taahhütlerinden borçlar, cirantalar, cirolar, diğer garanti ve kefaletlerinden alacaklar, diğer garanti ve kefaletlerinden borçlar, teminat mektupsuz pifinansman kredilerden alacaklar, teminat mektupsuz pifinansman kredilerden borçlar, taahhütlerden alacaklar, taahhütlerden borçlar gibi hesaplar yer almaktadır. Bankalarda kullanılan temel mali tablolar, işletme muhasebesinde de olduğu gibi, bilanço ve gelir tablosudur. Banka ve işletme muhasebesinde kullanılan bilanço ve gelir tablosunun amacı ve işleyiş mantığı aynıdır. Banka muhasebesinde kullanılan bilanço ve gelir tablosunda hesap isimleri ve hesap kodları işletme muhasebesinde kullanılan tablolardan farklıdır (Altuğ vd. 111-119).

Bankada nazım hesaplarda izlenecek işlem sayısının çok oluşu da banka muhasebesini ayrı bir ihtisas muhasebesi haline getiren faktörlerdendir. Nazım hesaplar, işletmenin mülkiyeti kendisine ait olmamakla birlikte elinde tuttuğu bazı kıymetlerin, işlemin yapıldığı anda bir kıymet hareketi oluşturmayan ancak ileride

gerçekleşme olasılığı bulunan sorumluluklarının ve üstlenmiş olduğu yükümlülüklerin izlendiği hesaplardır. Bu tür işlemlerin hacmi diğer işletmelere göre bankalarda oldukça fazladır. Bu nitelikteki bir işlemin dogması ile bu hesaplar hem borçlanır hem de alacaklardır. Nazım hesaplarla ilgili kayıtlara, bir konuyu hatırlatmak veya dikkat çekmek için yer verilir. Bu hesaplar kesin bir borcu ya da alacağı veya mevcudu göstermemelerine rağmen, hukuki bir işlemin varlığını gösterirler. Nazım hesapları işletmenin şarta bağlı ve gelecekte gerçekleşme olasılığı bulunan sorumluluk ve yükümlülüklerini izlememizi sağlayan hesaplardır. Borçlu nazım hesapları, aktif karakterli hesaplar gibi işleyerek daima borç bakiyesi verir. Alacaklı nazım hesaplar ise, pasif karakterli hesaplar gibi işleyerek daima alacak bakiyesi verir (Karacan, Banka Muhasebesi 27).

Nazım hesaplar gerçek aktif ve pasifi ifade etmediklerinden aynı anda hem borçlu hem de alacaklı olabilirler. Başka bir ifadeyle, muhasebe tekniği açısından her zaman çift taraflı olarak muhasebeleştirilirler. Söz konusu işlem sonuçlanınca da, yine ters kayıtla kapatılırlar. Bilançonun her iki tarafında, diğer kalemlerin en altında ve bilanço toplamından sonra gösterilirler (Bektöre, Benligiray ve Erdoğan 209). Banka muhasebesinde nazım hesaplarda izlenen kalemlere örnek olarak tahsil için alınan senetler, teminat olarak alınan çeşitli kıymetler, bankanın müşterisine verdiği teminat mektubu vb. gösterilebilir. Nazım hesaplar, hatırlatıcı hesap olmalarının yanı sıra, gerçek bir aktif veya pasif hesap olmamaları nedeniyle birbirleriyle karşılıklı olarak çalışırlar ve yine ilgili işlemin sonunda karşılıklı olarak çalışarak kapanırlar (Kaymaz, vd 104).

Başka bir ifadeyle, mali karakterde olmayan dolayısıyla, bilanço unsurlarını etkilemeyen bazı olayların unutulmaması için kayıtlar içinde gösterilmesi istendiğinde, bilanço eşitliğini bozmaması için aynı kayıt içinde borçlandırılıp, alacalandırılan hesaplardır (Özgül, Benligiray ve Sürmeli 59). Dönem sonlarında nazım hesaplar teker teker kontrol edilerek, nazım hesap kullanmayı gerektiren nedenler ortadan kalkmış olmasına rağmen bu hesaplar halen görünüyorsa başka bir ifade ile henüz kapatılmamış ise ters madde kullanılarak hesaplar kapatılır. Nazım hesap kullanılmasını gerektiren durum devam ediyorsa kayıtlara dokunulmaz, yapılamaz herhangi bir işlem yoktur (Ünalın 256).

## 2. BÖLÜM

### BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ

#### 2.1. BANKALARDA MALİYET SİSTEMİ

Bir hizmet işletmesi olan bankalarda maliyet sistemi, diğer imalat ve ticari işletmeler ile ortak yönleri sahip olmakla birlikte kullanılan muhasebe hesaplarında bankaların işleyişinden dolayı farklılıklar olmaktadır. Bankalarda maliyet sistemi konusuna geçmeden önce maliyet muhasebesi hakkında kısaca bilgi verilerek bankalarda maliyet sistemi açıklanacaktır.

##### 2.1.1. Maliyet Muhasebesinin Tanımı ve Kavramlar

Maliyet muhasebesi; bir maliyet döneminde, maliyetle ilgili belgelere dayanarak maliyet türlerini belirleme, maliyetleri maliyet yerlerine yükleme, üretilen mal ve hizmetin maliyetini hesaplama, bütçe yapma, çeşitli faaliyetler, üretimler ve kârlılık ile sermayenin sosyal fayda terminolojisiyle ilgili tüm işlemlerin toplamıdır (Savcı 1).

Maliyet muhasebesi, esas itibarıyla işletme içine dönüktür. İşletmelerde üretim ve satışı yapılan mamul ve hizmetlere ait direkt ve endirekt maliyetlerin çeşitli unsurlarının saptanması, tanımlanması, ölçülmesi, raporlanması ve analizine yöneliktir. Maliyet muhasebesinin ana amacı, planlama, kontrol ve kaynak geliştirme sürecinde yönetime gerek finansal gerekse da finansal olmayan bilgilerin sunulmasıdır (Şakrak 2).

### **2.1.1.2. Maliyet Kavramı**

Maliyetler, ya işletmenin belli bir fonksiyonuna, ya bir mal ve hizmetin belli bir safhadaki durumuna, ya da sanayi işletmelerinde üretim faktörlerine ilişkin hesaplamalarda ortaya çıkabilir. Bu bakımdan maliyetin tanımı belli işletme faaliyetleri, maliyetin ilgili olduğu belli mal ve hizmetler ile bu mal ve hizmetleri oluşturan üretim faktörleri açısından ayrı ayrı yapılmıştır. Ulaşılmış olan ya da ulaşılmak istenen her farklı sonuç için ayrı bir maliyet söz konusudur. Maliyetleme de, bir faaliyetin maloluş değerini tespit etmektir. Maliyetlerin oluşmasına hem işletme içi ve hem de işletme dışı faaliyetler yol açar (Atamanalp vd 3-4).

Maliyet kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde tanımlanır. Geniş anlamda, bir şeyi elde etmek için katlanılan her türlü fedakârlıklar toplamına maliyet denir. Dar anlamda maliyet kavramı ise, daha çok üretim sürecinde katlanılan değer kullanımlarını ifade eder. Maliyet, elde edilen veya elde edilecek bir mal veya hizmet karşılığında yapılan harcamaların toplamıdır (Çalışkan 11). En geniş anlamıyla bir amaca erişmek için katlanılan fedakârlıklar toplamıdır (Altuğ 6). Maliyetleme de, bir faaliyetin maloluş değerini tespit etmektir. Maliyetlerin oluşmasına hem işletme içi ve hem de işletme dışı faaliyetler yol açar (Atamanalp vd 3-4).

### **2.1.1.3. Harcama Kavramı**

Harcama firma veya üretim birimi için sarf edilmiş bulunan mal, hizmet veya kıymetlerin tümünü ifade eder. Yani, gerek teşebbüs gerekse işletme yönüyle yapılan bütün ödeme ve borçlanmalar toplamıdır (Çalışkan 7-8). İşletme tarafından üretim faaliyetleri dışında herhangi bir nedenle para veya benzeri araçlarla yapılan ödemelerdir. Harcama için temel unsur ödemedir. Bir şey üretmek için yapılacağı gibi, üretime etkisi olmayan bir olaydan dolayı da ortaya çıkmış olabilir. Yapılan harcamaların bir kısmı bir varlığın elde edinilmesi için yapılacağı gibi, bir kısmı da hâsılâtın elde edilmesi için yapılan ödemeler ve borçlanmalardır. Varlığın elde edilmesine örnek olarak hammadde, makine, bina vb. alımı verilebilir. Hâsılâtın elde edilmesi için yapılan harcamaya da satışları arttırmak için yapılan satış çabaları ile ilgili yapılan harcamalar örnek olarak verilebilir (Savcı 8).

#### 2.1.1.4. Gider Kavramı

Gider, harcamanın bir alt kavramıdır. Gider firma faaliyetlerinin devamını teminen, öz seremayeyi koruyup idame ettirici nitelikte olmak üzere teşebbüs tarafından peşin ya da borçlanarak iktisap edilip, işletme tarafından üretimin gerçekleşmesi amacıyla tüketilmiş bulunan mal ve hizmetlerin miktar ve fiyat faktörlerine bağlı olarak bertilen parasal toplamdır (Çalışkan 8-9). Bir işletmenin belirli bir dönemdeki mal ve hizmet üretimi, hizmet kullanımı, ana iş konusuyla ilgili diğer işlemleri sonucunda işletmenin varlıklarında meydana gelen azalışlar, yükümlülüklerinde meydana gelen artışlardır (Akdoğan 7).

#### 2.1.2. Maliyet Muhasebesinin Amaçları

Maliyet muhasebesinin amaçları şu dört noktada özetlenebilir:

- **Mamul veya hizmetlerin maliyetini hesaplamak:** Üretilen mamul veya hizmetlerin birim maliyetinin bulunması Maliyet muhasebesinin temel görevidir. Mamul veya hizmet bir işletmenin faaliyet konusunu meydana getiren ve üretimi işletmede yapılan ürünlerdir. Maliyetlerin bulunmasının işletmeye sağlayacağı yararlar şunlardır (Pala 140);

- ✓ İşletme faaliyetlerinin sonucunun tespiti ve genel muhasebenin görevini tamamlamasını sağlar,
- ✓ Maliyetler, fiyat tespiti ve piyasa fiyatları ile karşılaştırmayı sağlar,
- ✓ Stokların değerlendirilmesini sağlar.

- **İşletme faaliyet ve giderlerinin kontrolüne yardımcı olmak:** Maliyet muhasebesinin gelişmesinin sebeplerinden biri de, işletmede ortaya çıkan giderleri azaltmaya karşı duyulan ihtiyaç olmuştur. Piyasada rekabetin gittikçe artması sonucu işletmeler kârlarını düşürmemek ve arttırabilmek için maliyet muhasebesi aracılığıyla giderlerini kontrol altına almalıdır (Bursal ve Yücel 14-16).

- **Planlamaya yardımcı olmak:** İşletmelerin bütçelerini kontrol altına alabilmeleri ve planlamaları maliyet muhasebesinden elde edecekleri veriler ile mümkündür. Planlar, gelecekte izlenecek yolu ve alınacak sonuçları belirler.



Planlarda işletmenin gelecekteki faaliyetleri, bu faaliyetlerinin gerektireceği harcamalar, bu faaliyetler sonucu oluşan değerler, satılacak mamul ve hizmetler ile elde edilecek kâr belirtilir. Planlar tahminlere dayanır. Bu yüzden, maliyet muhasebesinin verileri doğrudan doğruya planlarda kullanılmaz. Fakat maliyet muhasebesinin verileri kullanılarak planlamada kullanılacak verilerle ilgili tahminler yapılabilir. Masrafları kontrolü ve planlama her zaman birlikte yürütülen iki çalışmadır. Bu sebeple kullanılacak maliyet muhasebe sisteminin bu iki amaca ulaşmayı sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir (Bursal ve Yücel 17).

- **Alınacak kararlarda yöneticilere yardımcı olmak:** İşletmeler, yeni bir mamulün veya hizmetin üretilmesine karar vermede ya da yapılacak her türlü yatırımlar ile ilgili kararlar almada maliyet muhasebesinden elde edecekleri verilerden yararlanacaklardır. Maliyet muhasebesinin alınacak kararlarda yöneticiye yardımcı olması, karar için gerekli bilgileri taşıyan raporların zamanında hazırlanarak yöneticilere verilmesi ile gerçekleşmektedir. Modern yönetimde karar almada bilgiye duyulan ihtiyacın sürekli artışı göz önüne alınırsa, bu fonksiyonun önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Ertuna 9).

### **2.1.3. Banka Maliyet Muhasebesinin Amaçları**

Bankalarda ve diğer işletmelerde maliyet muhasebesinin amaçları özde aynıdır. Ancak banka işletmeciliğinde yapılan faaliyetlerin ve elde edilen ürünün farklı olmasından dolayı uygulamada farklılıklar olmaktadır. Banka maliyetlerinin yüksek olması ve bu yüksek maliyetlerden dolayı bankalar arasında rekabetlerin yoğun olması bankalarda maliyet hesaplamalarının önemini arttırmıştır (Ülker 9).

Maliyet muhasebesi; bankacılık işlemleri, hizmetleri, ürünleri ya da fonksiyonlarının değişken ve sabit maliyetlerini hesaplar. Bir banka, maliyet muhasebesini; çeşitli örgütsel birimler, ürünler ya da hizmetlerin faaliyet giderlerini çeşitli ölçülere göre dağıtmak için kullanabilir. Bankaların maliyet muhasebesi verilerine ihtiyaç duyma nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Fiyatlandırma kararları için birim maliyetleri hesaplamak,
- Faaliyet giderlerini kârlılık ölçüm sistemlerindeki birimlere, ürünlere ya da müşterilere dağıtmak,

- Alınan muhasebe raporları ile birim maliyetler, ürün ya da birim başına net faiz marjları ile faaliyet hacimleri ve kapasite sınırlarına ilişkin bilgiler elde etmek.

#### **2.1.4. Banka Maliyet Muhasebesinin Görevleri**

Ticari bankacılıkta maliyet muhasebesinin çeşitli görevleri söz konusudur. Daha ayrıntılı olarak bankacılıkta maliyet muhasebesinin görevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Pala 149);

- İktisadilik kontrolü sağlamak,
- Maliyet hesaplarını tutmak,
- Performans kontrolünü sağlamak,

##### **2.1.4.1. İktisadilik Kontrolü**

Bankada iktisadilik kontrolünün anlamı, optimal faaliyet üretiminin gözlenmesinin yanında, işletmenin optimal olarak organize edilip edilmediğinin de tespit edilmesidir. Bu da ancak gelişmiş bir maliyet muhasebesi ile mümkün olabilir. Ticari bankalarda maliyet muhasebesinin en önemli görevi de iktisadiliği kontrol etmektir (Pala 150).

İktisadilik kontrolünden, maliyetler ile faaliyetlerin birbirleriyle ilişkisinin kurulması, işletmeler arası sonuçların karşılaştırılması ile borç-alacak karşılaştırılması anlaşılır (Pala 150). İşlem içi faaliyetlerin miktarları, örneğin kayıtlar gibi, kolayca sayılabilir ve ilgili maliyetlerle kolayca karşılaştırılarak kontrolü yapılabilir.

##### **2.1.4.2. Maliyet Hesapları**

Maliyet hesapları, ticari bankalarda fiyat politikasının ve özellikle fiyatların taban sınırının tespitinde önemli role sahiptir. Eğer masrafların gelirler tarafından karşılanmadığı tespit edilirse, banka sunduğu hizmetlerin fiyatını arttırmak ya da bazı hizmetleri sunmaktan vazgeçmek zorunda kalabilir (Pala 150). Ticari bankalar için

maliyet hesapları, sunulan ürün ya da hizmetlerin maliyetlerinin bulunmasının yanı sıra fiyat politikalarının belirlenmesinde de önem kazanır.

#### **2.1.4.3. Performans Kontrolü**

Muhasebe, maliyetler ve gelirler arasındaki bağlantıları düzenlemeye yönelik olursa bir performans kontrolünden söz edilebilir. Maliyet muhasebesi bu özelliği taşıdığı için ticari bankalarda performans kontrolü görevini yerine getirmektedir. Toplam performans sonuçlarının tespitinin yanı sıra, gelir ve gider servislerinin veya faaliyetlerinin karşılaştırılması sayesinde, iş kolları ve şubeleri açısından münferit piyasa faaliyetlerinin başarısı tespit edilebilir. Küçük banka işlemleri için olduğu kadar büyük banka işlemlerine de iyi uyum sağlayacak maliyet muhasebesi sistemleri, belirli kararların tahmini performansı hakkında veya belirli bir zaman içindeki performans durumu hakkında yöneticilere bilgi verebilir (Pala 150).

Bankalar, performans yönetim sistemlerini son yıllarda teknolojik gelişmelere ve ekonomik ortamda yaşanan değişime paralel olarak yeniden düzenlemelerinde ve bu düzenlemeleri yüksek katma değer yaratma, talebe göre hizmet sunma, esneklik ve pazara uyum, süreç kontrolü, hizmet süresinin kısaltılması, israfın önlenmesi ve çalışanların performansını artırma gibi konuları da dikkate alarak yapmalıdır (Coşkun 29).

#### **2.1.5. Banka Maliyet Yapısı**

Tekdüzen hesap planında bankaların maliyetleri, faiz giderleri (fon maliyetleri) ve faiz dışı giderler şeklinde ayrılmıştır. Bankacılık literatüründe banka maliyetleri ve banka çıktısının tanımı konusunda iki yaklaşım vardır. Bunlar aracılık yaklaşımı ve üretim yaklaşımıdır (al.y. Atış, Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları 8-9).

Aracılık yaklaşımında; mevduat kabul eden finansal kuruluşlar, kredi ve diğer aktiflere dönüştürmek üzere mevduat toplayan ve fon satın alan kuruluşlar olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda, mevduatlar sermaye ve emek ile birlikte girdi olarak kabul edilirler.

Üretim yaklaşımında; mevduat kabul eden finansal kuruluşlar, bireysel kredi ve mevduat hesaplarıyla birleştirilmiş hizmetlerin üreticileri olarak görülürler. Bu hesaplara ilişkin hizmetler, sermaye ve emek kullanılarak üretilir. Çıktıların tanımlanmasında, her tip hesap sayısı kullanılır ve toplam maliyetler faiz giderlerinden hariç olarak tanımlanır (Atış, Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları 9).

Bankaları diğer işletmelerden ayıran özelliklerden biride, fiziki mal üretmemeleridir. Bankaların bu özelliği maliyet yapısında ve maliyet hesaplama sistemlerinde kendini gösterir. Fiziki mallar üreten işletmeler, bu üretimi gerçekleştirmek için doğal olarak çeşitli hammaddelere gereksinim duyarlar. Ancak, bankaların üretim konusunu oluşturan finansal hizmetlerde, tek hammadde müşteri tarafından sunulan ya da ödünç alınan fonlardır. Bankaların işlem konusu para olduğundan, hizmet ya da ürünü sunma hızının, paranın zaman değeri ve hizmet kalitesine bağlı olarak, maliyet ve kârlılık üzerinde önemli etkisi vardır. Faiz giderleri fon maliyetlerinin ana bileşeni olduğundan, sunulan bir hizmete ait birim maliyet ancak daha etkin faaliyet gösterilmesi ile azaltılabilir (Atış, Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları 9).

Banka tarafından sunulan hizmetler, tüm müşterilere seri halde sunulan hizmetlerden (kredi kartı hizmetleri, havale hizmetleri v.b.) her müşteriye göre değişik uygulamaların yapılabildiği (örneğin, kredili işlemler) hizmetlere kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Maliyet sistemleri de buna göre değişiklik göstermektedir.

#### **2.1.6. Bankalarda Fon Kaynakları ve Maliyeti**

Bir bankanın temel işlevi, finansal hizmetleri müşterilerine sunma, fon toplama ve bunları kredi olarak kullandırmaktır denilebilir. Bankaları bu temel işlevi dolayısıyla da bankaların temel maliyet kalemini fon maliyetleri oluşturmaktadır. Genel olarak bankaların fon kaynaklarını şu şekilde sıralayabiliriz (Atış, Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları 42);

- Öz sermaye
- Mevduat (Vadeli/Vadesiz, TL/YP)

- Yurtdışı kaynaklı sendikasyon kredileri
- TCMB kaynaklı reeskont kredileri
- Açık piyasa İşlemleri
- Menkul kıymet ihracı ile sağlanan kaynaklar
- Varlığa dayalı menkul kıymetler
- Tahvil ihracı
- Finansman bonusu

Bankaların belirli bir maliyetle sağladıkları öz kaynak ve yabancı kaynaklarını, belirli bir gelir karşılığında kullanmaları fon kullanma olarak tanımlanabilir (Duruer 28).

#### **2.1.7. Bankalarda Faiz Dışı Maliyetler**

Bankalarda faiz dışı giderler başlığı altında aşağıdaki hesaplar yer almaktadır (Ünalın 44):

- Personel Giderleri
- Vergi, Resim, Harçlar ve Fonlar
- Komisyon ve Ücretler
- Amortisman Gideri
- Diğer İşletme Giderleri
- Kira
- Bakım-Onarım
- Taşıt Aracı Giderleri
- Isıtma, Aydınlatma ve Su Giderleri

- Haberleşme Giderleri
- Basılı Kâğıt ve Kırtasiye
- Reklam ve İlan Giderleri
- Provizyon
- Kambiyo Zararları
- Sermaye Piyasası İşlemleri Zararları

Görüldüğü gibi faiz dışı giderler kapsamında, birbirinden çok farklı özelliklere sahip maliyet bileşenleri bulunmaktadır. Maliyet muhasebesinin amaçları açısından baktığımızda, bu maliyet bileşenlerinin amaca uygun bir ayırma tabi tutulması gerekmektedir. Örneğin; tek başına faiz dışı gelirlerin faiz dışı giderleri karşılama oranına bakarak bir banka şubesinin verimli çalışıp çalışmadığına karar vermek mümkün değildir (Ünalın 44). Faiz dışı maliyetlerden ilk beş maliyet grubu banka hizmetlerinin yerine getirilebilmesi için ortaya çıkan giderlerden oluşmaktadır, diğer maliyet grupları ise bankanın kendi adına yaptığı ticaret ve yatırım işlemlerinden ve karşılıklardan kaynaklanmaktadır.

Bankanın hizmet maliyetlerini; dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler için katlanılan giderler ile banka içi giderler şeklinde bir ayırma tabi tutabiliriz. Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetlere personel giderleri (banka dışı personele ödenen), makine ve teçhizat giderleri (elektrik, doğalgaz), işletme içi giderlere de amortismanlar (binalar ve ekleri, bilgisayar sistemleri, taşıt araçları), sigorta, personel, bakım-onarım, varlıklar için ödenen vergi, resim ve harçlardır (Atış, Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları 75).

Bankalar bir taraftan sundukları bazı hizmetler için ücret ve komisyon tahsil ederken, diğer taraftan almış oldukları hizmetler için de ücret ve komisyon öderler. Bankaların hizmetler için ödedikleri ücret ve komisyonları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz ( Atış, Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları 80);

- Kullanılan krediler için ödenen
- Çıkarılan tahviller için ödenen

- Tahsil ve iştira senetleri için ödenen
- Teminat mektupları için ödenen
- Havaleler için ödenen
- Yurt dışındaki muhabirlere ödenen
- TCMB'na çek için ödenen
- Bankalar arası para Piyasası işlemleri için ödenen
- Kredi kartları için ödenen.

Amortisman giderleri içerisinde, banka malı taşınır ve taşınmazlar ile ilk kuruluş ve örgütlenme giderleri ve özel maliyet bedelleri için Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre ayrılan amortismanlar yer alır. Bankalar, kiralamış oldukları şubelerin banka imajına uygun bir şekilde düzenlenmesi için yüksek tutarlarda özel maliyet bedellerine katlanırlar. Bunun dışında bankalar sahip oldukları araçlar, binalar, bilgisayar sistemlerini amortismanına tabi tutarlar ( Atış, Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları 80).

#### **2.1.8. Bankalarda Maliyetlerin Dağıtım**

Ticari bankalarda da geleneksel maliyet dağıtım yöntemleri kullanılabilir. Bu durumda, önce maliyet merkezleri (servisler) belirlenir. Bu servisler üretimle doğrudan ilgili olup olmamalarına göre aktif servisler ve pasif servisler olarak ayrılır ( Pala 174).

Servisler temel olarak fonksiyonlarına göre ve gelir elde etme esasına göre olmak üzere iki şekilde ayırma tabi tutulurlar. Ticari banka şubelerinde, servislerin yaygın olarak kullanılan ayırım yöntemi fonksiyonlarına göre olan ayırımdır. Buna göre maliyet merkezleri (servisler), yükledikleri fonksiyonlarına göre isimlendirilirler. Şubelerin büyüklüğüne göre değişebilmekle birlikte, bu ayırma göre belirlenen servislerin başlıcaları şunlardır; (Pala 174-175)

- Cari hesaplar servisi

- Havale servisi
- Emtia servisi
- Menkul kıymetler servisi
- Kefalet servisi
- Kambiyo servisi
- Kiralık kasalar servisi
- Vezne servisi
- Muhasebe servisi
- Haberleşme servisi

Gelir elde etme esasına göre servisler, aktif servisler doğrudan gelir elde eden maliyet merkezleri ve pasif servisler (doğrudan gelir elde eden maliyet merkezlerine yardımcı maliyet merkezleri) olmak üzere ikiye ayrılır (Pala 175).

Aktif servisler bankanın esas maliyet yerlerini oluştururlar. Bunun nedeni müşteri ile doğrudan temas etmeleri diğer bir ifadeyle nihai bir ürün ya da hizmet üretmeleridir. Bankalarda müşterilerle temas üç durumda olduğu için aktif servisler de üçe ayrılır. Bunlar;

- Fon sağlayan servisler (mevduat ve diğer fon sağlayan servisler)
- Fon kullanan kredi servisleri
- Hizmet servisleri (Havale, teminat mektubu, kiralık kasalar vb. servisler)

Aktif servisleri birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Örneğin; senetler servisi, teminat senetleri ya da iskonto ve iştirah senetlerine ilişkin işlemler yaparken kredi servisi, tahsil senetlerine ilişkin işlemleri yaparken hizmet servisi, TCMB reeskont kredileri için senet hazırlarken ise fon sağlayan bir servis işlevi görmektedir (Pala 175). Aynı şekilde krediler servisi kredi vermenin dışında



hizmet servislerine ilişkin olan teminat mektubu, referans mektubu verme işlemlerini de yapabilmektedir.

Pasif servisler ise müşterilerle doğrudan teması olmayan, diğer bir ifade ile ürünün ya da hizmetin üretilmesinde aktif servislere yardımcı olan (yardımcı maliyet yerleri) servislerdir. Muhasebe, hukuk işleri, haberleşme, personel, istihbarat vb. birimler pasif servislere örnek olarak verilebilir.

### **2.1.9. Maliyet Dağıtım Anahtarları**

Geleneksel maliyet muhasebesinde üç türlü dağıtım söz konusu olmaktadır. Bu dağıtım şeklini bankalara uyarladığımızda aşağıdaki gibi olacaktır.

- Maliyet türlerinin maliyet yerlerine (servislere) dağıtılması
- Pasif servislerde toplanan maliyetlerin aktif servislere dağıtılması
- Aktif servislerde toplanan maliyetlerin maliyet taşıyıcılarına dağıtılması

Dolayısıyla kullanılacak dağıtım anahtarlarını da bu üç dağıtım için ayrı incelemek daha doğru olacaktır. Ülkemizde bu dağıtımlarda kullanılacak anahtarlar kesin olarak belirlenmediği gibi, bankalar arasında bu konuda bir işbirliği de söz konusu değildir (Pala 178).

#### **2.1.9.1. Maliyet Türlerinin Maliyet Yerlerine Dağıtılmasında Kullanılan Anahtarlar**

Bankalarda bazı maliyetlerin (dolaysız maliyetler) hangi servisle ilgili olduğu kolaylıkla tespit edilebilir. Bu maliyetler ilgili servislere doğrudan dağıtılabilir. Dolaylı maliyetlerin büyük bir kısmının hangi servisle ilgili olduğunu doğrudan saptamak olanağı yoktur. Özellikle yardımcı servis durumundaki pasif servislere ait giderlerin bankacılık işlemlerinin yapıldığı ve gelir elde edilen servislerce sonuçlandırılan işlemlerin hangisi ile ilgili olduğunu saptamak zorlaşacaktır (al.y. Pala 178-180). Bu durumda maliyetlerin servislere dağıtımında çeşitli dağıtım anahtarları kullanmak gerekecektir. Tablo 2.1’de kullanılabilecek dağıtım anahtarları örnek yardımıyla gösterilmiştir.

**Tablo 2. 1. Maliyet Türlerinin Maliyet Yerlerine Dağılmasında Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları**

MALİYET TÜRLERİ	DAĞITIM ANAHTARLARI
<u>Dolaysız Maliyetler</u>	İlgili servislere doğrudan
<u>Dolaylı Maliyetler</u>	
Maaş ve ücretler	Harcanan zaman
Amortismanlar	m <sup>2</sup>
Büro giderleri	m <sup>2</sup> ,ye düşen petek sayısı veya hacim
Kiralar	m <sup>2</sup>
Sigorta giderleri	Sigorta edilenin değeri
Telefon giderleri	Servisteki makine sayısı
Posta giderleri	İşlem sayısı
Elektrik giderleri	Serviste varsa sayaç yoksa ampul sayısı
Kırtasiye giderleri	Yapılan talep sayısı
Temsil giderleri	Personel sayısı
Bakım-onarım giderleri	Kullanma süresi
Diğer dolaylı giderler	Çeşitli

**Kaynak:** Pala, Fikri. Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemleri, 3. Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995, s.180.

### **2.1.9.2. Pasif Servislerde Toplanan Maliyetlerin Aktif Servislere Dağıtılmasında Kullanılan Anahtarlar**

Bu dağıtıma ikinci dağıtım ya da tekrar dağıtım denmektedir. Doğrudan dağıtım dışında kademeli dağıtım, planlı dağıtım, matematik (matris) dağıtım yöntemleri kullanılmaktadır. Bankacılık sektöründe kullanılabilecek dağıtım anahtarları, Tablo 2.2’de örnek yardımıyla gösterilmiştir.

**Tablo 2. 2. Tekrar Dağıtımda Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları**

<b>PASİF SERVİSLER</b>	<b>DAĞITIM ANAHTARLARI</b>
Muhasebe	Her aktif servis için gerçekleştirilen hizmet miktarı (Özel bir araştırma ile bulunur)
Personel	Her aktif servisin işgücü devir hızı
Hukuk İşleri	Her aktif servis için gerçekleştirilen hizmet miktarı
Sosyal İşler	Her aktif servisteki personel sayısı
Reklam	Yararlanılan aktif servislerin gelirleri
Teftiş Kurulu	Her aktif servis için harcanan iş saati toplamı
İstihbarat	Her aktif servise yapılan kredi başvuru sayısı ve istihbarata konu olan hesap sayısı
Depo	Yapılan istek sayısı, depolama için işgal edilen alanın yüzölçümü ya da depolanan kalem sayısı
Binalar Bakım	Her aktif servisin işgal ettiği alanın yüzölçümü
Satın alma	Her aktif servis için yapılan satın alma sayısı
Posta İşleri	Her aktif servis için gönderilen mektup sayısı
Arşiv	Her aktif servise ait dokümanın işgal ettiği alanın yüzölçümü ya da hacmi
Genel Yönetim Maliyetleri	Her aktif servisin gelir (net ya da brüt) toplamı, personel maliyetleri toplamı ya da dolaysız ya da dolaylı maliyetler (genel yönetim giderleri hariç) toplamı

**Kaynak:** C. Ferman, Banka İşlemlerinde Maliyet Muhasebesi ve İşletme Bütçeleri, SBF Yayınları, No: 109-91, Ajans Türk Matbaası, Ankara, 1960, s. 17-18. **Alıntıdır;** Atış, Caner. Ticari Bankalarda Maliyetler Ve Yönetim kararları, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

### **2.1.9.3. Aktif Servislerde Toplanan Maliyetlerin Hizmetlere Dağıtılmasında Kullanılan Anahtarlar**

Pasif servislerin maliyetleri aktif servislere dağıtıldıktan sonra bütün maliyetler esas bankacılık işlemlerinin yapıldığı aktif servislerde toplanmış olur. Bu maliyetlerin servislerde gerçekleştirilen fonksiyonlar arasında dağıtılması sonucu yapılan işlerin maliyetleri saptanır. Bu dağıtımda, her aktif serviste üretilen hizmet birimlerinin sayısı ya da tutarları anahtar olarak kullanılabilir (Pala 182).

## **2.2. FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ**

Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve çağdaş üretim yöntemlerinin kullanılması, günümüz sanayi işletmelerindeki üretim ortamlarını farklı bir hale getirmektedir. Bilgisayar kullanımı ve otomasyon artışı ile geleneksel emeğe dayalı üretimden sermaye yoğun (makine ağırlıklı) bir üretim ortamına doğru hızlı bir geçiş yaşanmaktadır (Doğan 135). Yaşanan hızlı teknolojik değişim, etkisini sadece üretim sistemleri üzerinde göstermemiş, aynı zamanda işletmelerin muhasebe yapılarının da değişmesini zorunlu kılmıştır. Bu değişim ile işletmeler, maliyet yapılarının değişen teknolojiye uyum sağlayabilmek amacıyla yeni maliyetleme sistemlerine ihtiyaç duymuşlardır.

Mamul maliyetleri hammadde, işçilik ve genel üretim giderlerinden oluşmaktadır. Direkt hammadde ve direkt işçilik maliyetlerinin üretilen mamullere yüklenmesinde sorunlar olmamakla birlikte genel üretim giderlerinin mamullere yüklenmesinde sorunlarla karşılaşmaktadır. Genel üretim giderlerinin mamullere yüklenmesi için kullanılan dağıtım yöntemlerinin ve anahtarlarının seçimi ve kullanılması bilhassa günümüz makine yoğun üretim biçiminde çok daha fazla önem kazanmaktadır (Alkan 40).

### **2.2.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Gelişimi**

Faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) sistemi kavramı ilk defa A.B.D' de 1986 yılında Harvard da Robert Kaplan ve Robin Cooper tarafından geleneksel maliyet muhasebesi yöntemlerinin yetersiz olduğu görüşünden hareketle mamul maliyetinin hesaplanması için farklı bir yöntem olarak geliştirilmiştir (Karaca 47-49).

FTM yönteminin öncülerinden Robin Cooper, Robert Kaplan ve H.Thomas Johnson; faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin genel üretim maliyetlerini, mamuller, süreçler, hizmetler ya da müşteriler gibi maliyet objeleri ile direkt olarak ilişkilendirilmesi ve bu sayede yöneticilerin, doğru kararlar vermeleri için kullanılan bir maliyetleme yöntemidir şeklinde ifade etmişlerdir.

FTM, işletme yöneticilerine alacakları kararlarda kullanmak üzere daha doğru bilgiler vermektedir. Günümüzde gelişen teknoloji ve küreselleşmenin sonucu olarak rekabet artmış ve dolayısıyla mal ya da hizmetlerin rekabete karşılık verecek ve piyasada tutunacak şekilde fiyatlandırılması önem kazanmıştır. “Geleneksel maliyet muhasebesinin yeni üretim ortamlarına uygun tasarlanmamış olması, işletmelerin özellikle ürün fiyatlaması, ürün kârlılık analizleri gibi yönetsel kararlar içinde yetersiz kalması nedeniyle yeni arayışlar içine girmiştir (Öker 27).

FTM sistemi, endirekt nitelikteki giderlerin üretilen mamul ya da hizmetlere dağıtılmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Kaynaklar (girdi) ve mamul ya da hizmetler (çıkıtı) arasında nedenselliğe dayalı kaynak ve faaliyet kullanımı anlayışı oluşturulmuştur. Buna göre, kaynaklar faaliyetler tarafından kullanılmakta; faaliyetler ise mamul ya da hizmet olarak tanımlanan maliyet unsurları tarafından kullanılmaktadır (Kaygusuz ve Dokur 2). Tüm bu gelişmeler faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin geliştirilmesine neden olmuştur.

### **2.2.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tanımı**

Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi, dolaylı maliyetlerin dağıtılmasında faaliyetlerin esas alındığı bir maliyet sistemidir. İşletmenin kaynakları, faaliyetler bazında tüketildiğinden dolayı FTM ile dolaylı maliyetler faaliyetler bazında sınıflandırılmakta ve bu maliyetlerin dağıtımında hacim tabanlı dağıtım anahtarları yerine, faaliyetlerin ilişkili olduğu dağıtım anahtarları kullanılmaktadır (Coşkun ve Güngörmüş 219).

FTM yönteminde dolaylı maliyetler, maliyet objelerine daha doğru olacak şekilde dağıtılmakta, böylece yöneticilerin maliyet bilgilerinden daha etkin bir şekilde yararlanmaları sağlanmaktadır. FTM'nin temel ilkesi; maliyetlere sebep olan ürünler değil, faaliyetlerdir ve ürünler ise faaliyetleri tüketirler. Bu durum FTM'yi geleneksel maliyet sisteminden ayırır. FTM, ürünlerin işletmenin kaynaklarını

faaliyetler bazında tükettiği, dolayısıyla indirekt giderlerin faaliyetler bazında sınıflandırılması gerektiği anlayışı ile hareket eden ve ürün ile indirekt giderler arasında sadece üretim hacmine bağlı olmaksızın çeşitli seviyelerde doğrusal ilişki kuran bir maliyet ve yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir (Çakıcı 106).

Cooper FTM yöntemini; birim seviyesi, parti seviyesi, ürün seviyesi ve tesis seviyesi faaliyetleri olarak dört ayrı grupta sınıflandırır. İlk üç faaliyet seviyesinin maliyetleri, maliyet taşıyıcıları adı verilen ölçülerle ürünlere yüklenirken, tesis seviyesi faaliyetlerin maliyetleri ise dönem maliyeti olarak hesaplanır. Cooper ve Kaplan ise faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemini, ürün, hizmet, proje gibi çıktıları üretmek için organizasyonel süreçlerde kullanılan kaynakların maliyetlerini hesaplamaya çalışan bir sistem olarak tanımlamışlardır (Öker 36).

### **2.2.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Özellikleri**

FTM sisteminin özellikleri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Çakıcı 106);

- Sistem, faaliyetlerin kaynakları tükettiği, mamullerin de bu faaliyetleri tükettiği varsayımına dayanır.
- Mamul maliyetleri ile faaliyet maliyetleri birlikte hesaplanmakta ve bunun sonucu olarak da stoklarda oluşabilecek tüm kayıplar dikkate alınmaktadır.

FTM yöntemi, toplam mamul maliyetlerini oluşturan indirekt unsurların, diğer ifadeyle genel üretim maliyetlerinin mamullere yüklenmesiyle ortaya çıkmıştır. FTM, klasik maliyetleme sistemlerine karşı olarak ortaya çıkmış olan bir maliyet dağıtım tekniğidir. Klasik sistem, mamullerin kaynakları tükettiğini ve faaliyetleri tüketen mamuller olduğunu kabul eder (Özbirecikli 197). FTM yönteminin temelinde üretimin gerçekleşmesi için oluşan faaliyetler dikkate alınarak faaliyetlerin maliyetleri hesaplanır. Esas maliyet hedefi olarak faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. FTM yöntemi, genel giderlerin her bir ürün için en doğru şekilde paylaştırılmasını amaçlar.

Geleneksel yaklaşımda genel üretim giderlerinin mamullere yüklenmesi genelde üç aşamalı bir sürece dayandırılır. Son aşamada bu maliyetlerin esas üretim yerlerinde mamullere yüklenmesi için, direkt işçilik saatleri, makine saatleri ve kullanılan direkt madde tutarları gibi çıktı (üretim) hacmine dayalı anahtarlar

kullanılır ve bu anahtarlar maliyetlerin mamullere yüklenmesinde temel ölçüleri oluştururlar (Alkan 41).

FTM yöntemi, işletmelerde temel faaliyet bilgileri ve bu faaliyetlerin ortaya koyduğu maliyet bilgileri ile uğraşır. Bu bilgiler, işletmede meydana gelebilecek değişikliklerin maliyetleri nasıl etkileyebileceği konusunda yöneticilere yol gösterir. Ayrıca FTM yöntemi işletmelerin yönetim kontrol sistemlerini etkileyen bir unsurdur. Çünkü elde edilecek maliyet raporları çalışanları ve örgütsel davranışı etkiler (Karacan 50).

Sistemin en önemli varsayımına göre bir ürünün veya hizmetin maliyeti, o ürünü üretmek için yerine getirilen tüm faaliyetlerin maliyeti toplamıdır. Bir faaliyetin maliyeti, o faaliyeti yerine getirebilmek için tahsis edilen tüm üretim faktörlerinin toplam maliyetidir (Akgün 39).

#### **2.2.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Amaçları**

FTM sistemi ilk olarak stratejik amaçlara yönelik olarak geliştirilmiş bir sistemdir. Fakat bu sistemi bünyelerinde kuran işletmeler bu amaçlar yanında, imal edilebilirliğin tasarlanması, imalat sürecinin tasarlanması, genel üretim maliyetleri, değer analizleri ve performans değerlendirme için de faaliyet tabanlı maliyetlemeyi veri kaynağı olarak kullanmışlardır. Dolayısıyla bu sistem, bir mamul maliyetleme sistemi olduğu kadar, yönetim içinde faaliyetlerle ilgili veri sağlaması açısından oldukça geniş bir bilgi kaynağıdır (Pekdemir 40).

Bu sistem üretim hacminden çok, mamul çeşitliliği ile ilgilenmekte ve mamul çeşitlerini üretmek için yapılan faaliyetlerin belirlenmesine büyük önem vermektedir. Böylece; mamullerin, markaların, müşteri ya da siparişlerin, faaliyetlerin satış bölgelerinin ve dağıtım kanallarının ne ölçüde gelir getirdiği ve ne ölçüde kaynak tükettiği tespit edilebilmektedir (Susmuş 42). FTM yöntemi genel üretim giderlerini, diğer sistemlere göre daha doğru bir biçimde saptayabilmek ve bununla birlikte, boş faaliyet alanlarını da tam olarak belirleyebilmek ve en doğru maliyet bilgisine ulaşmak amacındadır.

FTM yönteminin kullanıldığı işletmelerde istediği hedefi gerçekleştirmek için başlıca amaçları vardır. Bu amaçları şu şekilde sıralayabiliriz (Yükçü 898);

- Genel üretim giderlerini mamulere daha doğru şekilde yükleyerek doğru maliyetler elde etmek,
- Anlamalı kâr merkezleri ve mamul kârlılığı rakamları sağlamak,
- Daha basit ve daha kolay anlaşılabilir hesaplar oluşturmak,
- Daha iyi bir yönetsel muhasebe anlayışı ve kontrolü sağlamak için kurumsal organizasyon yapısını oluşturmak.

### **2.2.5. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ile İlgili Kavramlar**

Bu kısımda FTM yönteminin daha kolay anlaşılabilmesi için yöntem ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır.

#### **2.2.5.1. Kaynak Kavramı**

Kaynaklar, faaliyetlerin yapılabilmesi için başvuru veya yönetilen ekonomik unsurlardır (Arzova 16). FTM yöntemi geleneksel yöntemden farklı olarak kaynakların faaliyetler tarafından tüketildiği varsayımına dayanır. İşgücü, ilk madde ve malzemeler, kira, amortisman, elektrik, su, yakıt kullanımı, kullanılan teknoloji unsurlar kaynaklara örnek olarak verilebilir. Bir üretim işletmesindeki kaynaklar şunları kapsar (Nurten Erdoğan 40);

- Direkt işçilik ile direkt ilk madde ve malzeme maliyetleri,
- Üretime ilişkin endirekt maliyetler,
- Üretim dışındaki maliyetler.

Geleneksel maliyetleme sistemine göre, kaynakları, maliyet objeleri tüketmektedir. FTM yöntemine göre ise, kaynaklar faaliyetler tarafından tüketilmekte, faaliyetler ise ürünler tarafından tüketilmektedir.

#### **2.2.5.2. Faaliyet Kavramı**

FTM sistemindeki en önemli kavramlardan biri olan faaliyet, bir fonksiyonu yerine getirebilmek için yapılan işlemler bütünü olarak tanımlanabilir. İşlemler ise bir amaç birliği olmaksızın bağımsız olarak yapılan çalışmalarını tanımlamak için



kullanılır. Örneğin, bir satın alma süreci, içinde pek çok alt işlemler barındırması ve bir fonksiyonu yerine getirmesi açısından bakıldığında bu süreç bir faaliyet olarak değerlendirilmelidir (Öker 32).

Bir başka tanıma göre faaliyet, işletme amaçlarına ulaşmak amacıyla yapılan, işletme kaynaklarını tüketen ve maliyet doğuran her türlü eylemdir (Doğan 83).

Diğer bir tanımla faaliyet, bir işletmenin mamul ve hizmet üretimi arasında yapılan eylemlerdir (Eker 241). Bir banka işletmesinde faaliyetlere örnek olarak kredi verilmesi, mevduat hesabı açılması, havale gönderme, çek ödeme hizmetlerini verebiliriz.

#### **2.2.5.3. Maliyet Havuzu Kavramı**

Faaliyetler tarafından tüketilen kaynakların toplam tutarının faaliyetler bazında belirlenmesi işlemine maliyet havuzu oluşturma denir. Faaliyetlerin belirlenmesi işlemi tamamlandıktan sonra belirlenen bu faaliyetlerin maliyetlerle ilişkilendirilmesi gerekir. Bu ilişkilendirme işlemi bazen kolaylıkla sağlanırken bazen de güç olmaktadır. Böyle durumlarda öncelikle faaliyetlerle ilgili yapılan temel analizde faaliyetlerin ana maliyetleri belirlenir. Daha sonra bu faaliyetler alt faaliyetlere ayrılarak, alt faaliyetlerin her birinin tükettiği kaynakların maliyeti oluşturulur. Maliyet havuzu oluşturma işleminin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için en önemli şart, işletmenin faaliyetlerinin, alt faaliyetlerinin ve bunların tükettiği maliyetlerin iyi bir şekilde belirlenmesidir (Arzova 26).

#### **2.2.5.4. Maliyet Etkeni Kavramı**

Maliyet etkeni, bir faaliyetin ortaya çıkmasına neden olan bir faaliyet ölçüsüdür (Doğan 90). Maliyetler gerçekleşen bir faaliyet sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu faaliyetlerin yapılması, işletme kaynaklarının tüketilmesine neden olmaktadır. Bu durumda bu faaliyetlerin belirli bir ölçü ile ifade edilmesi gerekmektedir. İşte maliyet etkeni bir çeşit faaliyet ölçüsü olmaktadır (İşleyen 40). Diğer bir ifadeyle maliyet etkeni, mamuller veya diğer faaliyet taşıyıcıları tarafından talep edilen faaliyetleri temsil eder (Doğan 90). Maliyet etkeni kavramı yerine,

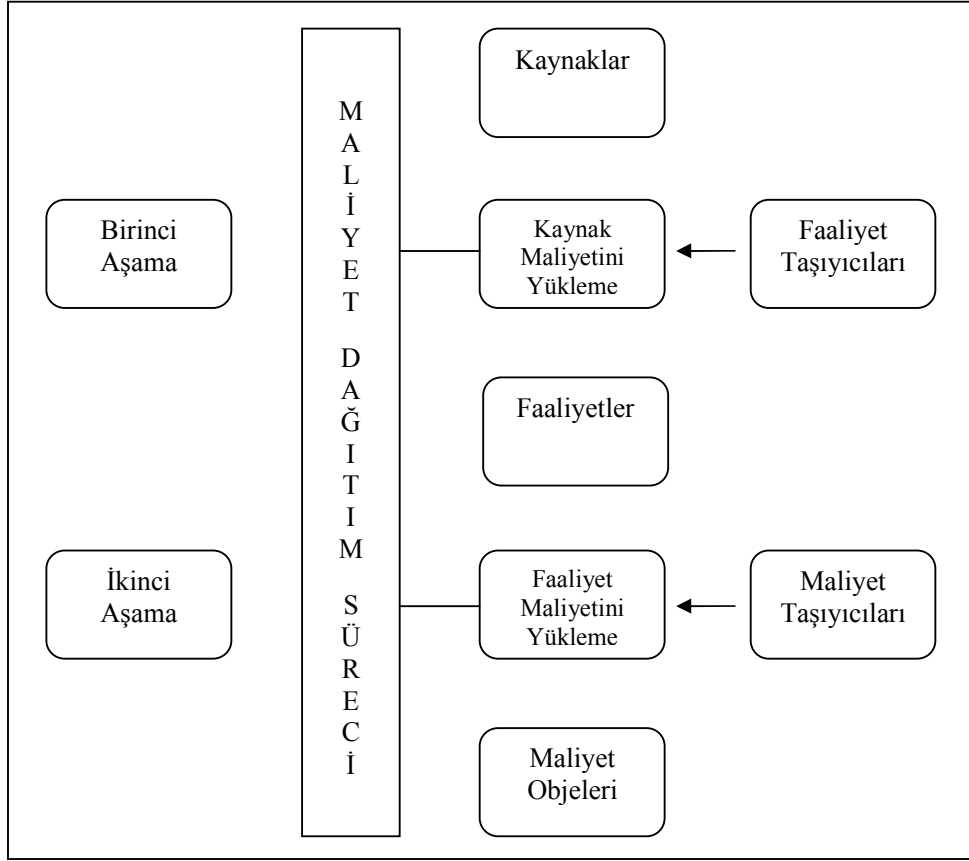
maliyet taşıyıcısı, maliyet sürüsücü, maliyet dağıtım anahtarı kavramları da kullanılmaktadır.

### **2.2.6. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Yapısı**

FTM sistemi, maliyetleri ilk olarak faaliyetlere, daha sonra maliyet objelerine yükleyen bir sistemdir (Alkan 45). Bu sistemde, geleneksel yöntemde yer alan maliyet merkezlerinin işlevini maliyet havuzu yüklenmiştir. Her faaliyet türünün bir maliyet havuzu vardır ve mamuller o faaliyetten ne ölçüde yararlanmışsa doğrudan o havuzdan maliyet alırlar. Böylece bir maliyet türü ile faaliyet arasında doğrudan ilişki kurulmuş ve genel üretim maliyetleri de bu ilişkiye göre dağıtılmış olur (Karacan 68). Burada amaç her mamule, uygun dağıtım anahtarları ile kullandığı faaliyet kadar maliyet dağıtmak ve böylelikle maliyetleme hatalarını önlemektir (Civelek 410).

FTM sistemin yapısı iki aşamalı bir süreçten oluşur. Bu sürecin birinci aşamasında dolaylı kaynak giderleri maliyet havuzlarına dağıtılır. İkinci aşamada maliyet havuzlarında toplanan giderler ürünlere dağıtılır. İki aşamalı FTM sistemi Şekil 2.1’de gösterilmiştir.

**Şekil 2. 1. İki Aşamalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme**



**Kaynak:** Eker, Melek Çakır. "Genel Üretim Giderlerinin Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetimine Göre Dağıtımı ve Muhasebeleştirilmesinde 8 nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı" *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı 1, 2002: 243

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere birinci aşamada faaliyetler tanımlanır ve endirekt faaliyetlerin maliyetleri maliyet havuzlarına paylaştırılır. Bu amaçla önce faaliyetler kategorilere ayrılır. Maliyetler, bu bölümlerle ilgili maliyetlerdir. Daha sonra homojen maliyet havuzları tanımlanır. Dolayısıyla, endirekt faaliyetlerin bir maliyet havuzunda yer alabilmesi için bu faaliyetlerin mantıksal olarak birbirleriyle ilişkisi olması ve bu faaliyetlerin tüm maliyet objeleri için aynı tüketim oranına sahip olması gerekmektedir. İkinci aşamada, her bir maliyet havuzunda toplanan maliyetler mamullere paylaştırılır. Bu paylaşımın yapılması için, öncelikle yapılması gereken, her mamulün tükettiği kaynak miktarının ölçülmesidir. Daha sonra birinci aşamada hesaplanan yükleme oranı ve bu ölçüler kullanılarak maliyetler mamullere yüklenmiş olur (Doğan 117- 121).

### 2.2.7. Faaliyet Seviyeleri

Faaliyetler ürünler tarafından sadece birim bazda değil çeşitli seviyelerde tüketilmektedir. Bu açıdan faaliyetler çeşitli seviyelerde gruplandırılmaktadır. Maliyet hiyerarşisi olarak adlandırılan gruplandırmaya göre faaliyetler dört guruba ayrılmaktadır (al.y. Öker 38-39);

- **Birim düzeyinde faaliyetler:** Üretilen her birim veya verilen her hizmet için tekrarlanan faaliyetlerdir. Üretim hacmiyle doğru orantılıdır. Birim düzeyindeki faaliyetlerde üretim adedi arttıkça faaliyetler de aynı oranda artar. Birim seviyesindeki faaliyetlerin maliyetlerinin dağıtımında direkt işçilik saatleri, makine saatleri, işlenen parça sayısı, montajı yapılan parça sayısı gibi üretim hacmini yansıtan anahtarlar kullanılır.

- **Parti düzeyindeki faaliyetler:** Bu faaliyetlerle ilgili maliyetler parti seviyesinde hesaplanır ve ürünün bu faaliyetleri kullanımına göre maliyetlendirme yapılır. İşletmeler genellikle üretim planlama bölümünün hazırladığı üretim miktarına ve çeşitlerine göre faaliyette bulunurlar. Sürekli üretim tarzında üretim yapmayan işletmeler ürünlerini partiler halinde üretirler. Bazı üretim dışı faaliyetler de yine belli bir ürün grubu için ve belli bir parti için yapılıyor olabilir. Bu durumda yapılan faaliyet birim seviyesinde değil parti seviyesinde yapılıyor demektir.

- **Ürün düzeyinde faaliyetler:** Bu faaliyetler, belirli bir ürün çeşidi ile ilgili olarak yapılan faaliyetlerdir. Ürün bazında gerçekleşen mühendislik, araştırma-geliştirme faaliyetleri örnek olarak verilebilir. Müşteri bazında istenen ürüne özel şartnameler, testler veya teknik destek faaliyetleri de müşteri düzeyindeki faaliyetler olarak bu faaliyet grubuna eklenebilir. Bu maliyetler bir mamulün üretimi yapılmaya bile dönem boyunca ortaya çıkabilir. Mamul seviyesi faaliyetlerin maliyetleri, mamul seviyesi maliyet etkenleri ile çıktılara dağıtılır.

- **Tesis düzeyindeki faaliyetler:** Herhangi bir ürüne veya müşteri grubuna göre ayrıştırılmayan ama üretimin sürekliliğini sağlamak için yapılan faaliyetler bu faaliyet grubu içinde yer alırlar. Bina kira ve sigortası, güvenlik, spor sahaları, kreş, kafeterya gibi ortak kullanım alanları ile ilgili faaliyetler tesis düzeyindeki faaliyetler olarak sıralanabilir. Bu faaliyetlerle ilgili maliyetler ürünlere geleneksel maliyet sisteminde olduğu gibi yüklenir.

## 2.2.8. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Aşamaları

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

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

İkinci aşama; maliyet havuzlarında toplanan kaynak maliyetlerinin uygun maliyet etkenleri kullanılarak çıktılara dağıtılmasıdır. FTM sisteminin kurulması ve bunun sonucunda mamul maliyetinin hesaplanması, iki aşamalı yükleme sürecine paralel olarak oluşturulan beş temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Öker 37);

- Faaliyetlerin belirlenmesi
- Faaliyetlerin gruplandırılması
- Dolaylı giderlerinin faaliyetlere göre yeniden dağıtımı
- Maliyetlerin ürünlere aktarımı için maliyet anahtarlarının seçimi
- Faaliyet maliyetlerinin ürünlere yüklenmesi

### 2.2.8.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi

Faaliyetlerin belirlenmesi FTM sisteminin kurulmasında ilk adımdır ve başarılı bir FTM sistemi kurulması için oldukça önemlidir. Faaliyetler kaynakları ve çeşitli girdileri bir çıktı haline dönüştürür. Sipariş alınması, ödeme fişinin düzenlenmesi, finansal raporların yorumlanması, hesap açma/kapama işlemleri faaliyetlere örnek olarak verilebilir. Bir faaliyet çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir (İşleyen 71).

- **Mikro faaliyetler;** maliyet taşıyıcılarını ve performans ölçülerini de içeren detaylı maliyet ve maliyet dışı bilgilerin de elde edilebileceği ayrıntılı faaliyetlerdir. Makro faaliyetler; mikro faaliyetlerin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerden elde edilen bilgilerin algılanması ve yöneticilerin stratejik kararlarda kullanması nedeniyle kolaylık sağlamaktadır.

- **Temel faaliyetler;** işletmenin bir bölümüne veya organizasyona ilişkin bir birimin amacına doğrudan katkıda bulunur. Temel bir faaliyetin çıktısı, o temel faaliyetin yerine getirildiği bölümün dışında kullanılır. Hizmet işletmelerinde, satış faaliyeti esnasında satış elemanının müşteri ile satış koşullarını görüşmesi temel faaliyete örnek olarak verilebilir (Savcı 55). Birincil faaliyetler olarak ifade edilir.

- **İkincil faaliyetler;** temel faaliyetleri destekleyen faaliyetlerdir. Eğitim, denetim, yönetim, yönetici asistanlığı faaliyetleri, müşteriye ulaşmak için seyahat etmek gibi faaliyetler bir organizasyon biriminin temel faaliyetlerinin bir kısmını ya da tamamını destekleyen genel nitelikli faaliyetlerdir. Bu faaliyetler temel faaliyetlerin yerine getirilmesi için gereklidir. Ancak ikincil faaliyetler (destekleyici faaliyetler), temel faaliyetler için ayrılan zamanı ve kaynakları tüketir. İkincil faaliyetlerin ortak özelliğini, organizasyondaki temel faaliyetlerce tüketilmeleri oluşturur (al.y. İşleyen 57).

- **Katma değeri olan faaliyetler;** müşteri tarafından algılanan mamulün değerine, müşterilerin karşılığını ödediği mamulün özelliklerine ve satış sonrası verilen hizmetlerin çeşitli düzeylerine katkıda bulunmak amacıyla yapılan işlerdir. Bunlar, işletmenin amaçlarına ulaşmasını ve sürekliliğini sağlamak üzere yerine getirilen faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri ürün veya hizmetin üretilmesiyle ilgili olmazsa olmaz faaliyetler de denilebilir (Arzova 21).

- **Katma değeri olmayan faaliyetler;** müşteri değerine, mamulün özelliklerine ve satış sonrası hizmete katkıda bulunmayan işlerdir. Bu sebeple, bu faaliyetler azaltılabilir ya da kaldırılabilir. FTM sisteminin amaçlarından biri de katma değeri olmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasıdır. Bu faaliyetlerin tespit edilip ortadan kaldırılmasıyla işletme hem kaynak israfından kurtulabilir, hem de kaynakları katma değer yaratan faaliyetlere yönlendirerek maliyetleri azaltabilirler (Savcı 55).

Faaliyetlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken önemli noktalar vardır. Çok küçük ve birbiriyle ilişkili faaliyetler bir araya getirilmeli, amaca uygun olarak detaylandırılmalı ve herkes tarafından anlaşılır, açık ve tutarlı hale getirilmelidir (Eker 255).

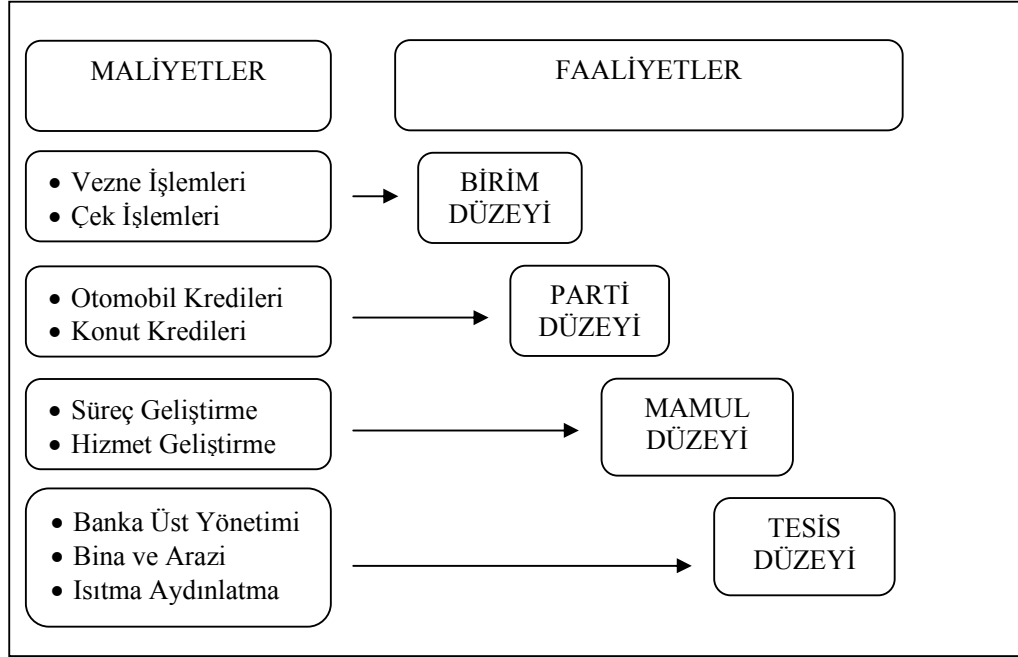
#### **2.2.8.2. Faaliyetlerin Gruplandırılması**

Uzun gözlem ve istatistik çalışmaları ile belirlenen faaliyetler eğer ortak özellikler gösteriyorlarsa, çok sayıda faaliyet olması sistemin uygulanmasını zorlaştıracığından, bu faaliyetlerin gruplandırılması veya faaliyet havuzlarının oluşturulması yoluna gidilir. Faaliyetler gruplandırılırken iki noktaya dikkat edilmelidir. Birincisi ortak havuza atılacak faaliyetler belli bir maliyet objesi için tüketiliyor olmalıdır. Başka bir ifade ile bu havuzda gruplandırılacak faaliyetlerin her biri belli bir ürün grubu tarafından kullanılıyor olmalıdır. Örneğin araştırma geliştirme bölümündeki mühendislerin maaşları, bu bölümde kullanılan teknolojik ürünler için yapılan harcamalar ve bölümde kullanılan malzeme maliyetleri gibi unsurlar birleştirilerek mühendislik faaliyetleri havuzunu oluşturabilirler. Bu maliyetler, belli bir faaliyetin sürdürülebilmesi için destek faaliyetleridir (Öker 39).

Faaliyetlerin gruplandırılmasıyla ilgili ikinci nokta ise faaliyetlerin aynı maliyet etkenini kullanıp kullanmadığıdır. Örneğin mühendislik bölümü, üzerinde çalıştığı ürün grubuna harcadığı süreye göre maliyet aktarımı yapıyor ise ve tüm mühendislik giderleri için ortak maliyet etkeni mühendislik süresi ise bütün mühendislik maliyetlerinin gruplandırılmasında bir sakınca yoktur. Bu maliyetlerin ürünlere mühendislik süresi yerine farklı anahtarlar yardımıyla yüklenmesi durumunda bu faaliyetlerin ve onlara ait maliyetlerin aynı havuzda biriktirilmesi mümkün değildir (Öker 40)

Şekil 2.2'de her seviyedeki faaliyetlerin gruplandırılması ve bu faaliyetlerle izlenebilen maliyetleri örnek yardımıyla gösterilmektedir.

**Şekil 2.2. Faaliyetlerin Çeşitli Düzeylerde Gruplandırılması**



**Kaynak :** Robert S. Kaplan; Management Accounting, Prentice Hall Inc., 1995, s:104. **Alıntıdır;** Yardımcıoğlu, Mahmut. Ahmet Büyüksalvarcı. “Bankacılık Sektörü Pratiğinde Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi”, İstanbul: Maliye Dergisi, Sayı 153, Temmuz-Aralık 2007

### 2.2.8.3. Dolaylı Giderlerinin Faaliyetlere Göre Yeniden Dağıtımı

Bir faaliyetin maliyeti, onu yerine getirmek için tüketilen tüm üretim faktörlerinin maliyetleri toplamından oluşur. Bunun için işletmelerin başlıca faaliyetleri belirlendikten sonra, her bir faaliyet tarafından tüketilen kaynakların izlenmesi gerekmektedir (Karacan 105).

FTM sistemi iki aşamalı dağıtım sürecini kullanmaktadır. Birinci aşamada, maliyetler mamullere yüklenmeyi beklemek üzere biriktirildikleri faaliyet merkezlerine dağıtılırlar. Bu aşamada maliyetler faaliyet merkezlerine doğrudan yüklenirler veya birinci aşama maliyet etkenleri kullanılmak suretiyle dağıtılırlar (Karacan 106).

İşletmeler mümkün olduğu kadar, maliyetleme yöntemindeki hataları önlemek için, maliyetleri, faaliyet merkezlerine doğrudan yüklemeyi tercih ederler. Örneğin, bir işletme, malzeme taşıma adında bir faaliyet merkezine sahipse, malzeme taşımayla doğrudan ilişkili tüm maliyetler belirlenerek, gerçekleştikleri anda malzeme taşıma faaliyet merkezine yüklenir. Bu maliyetlere ücretler, amortismanlar ve kullanılan çeşitli işletme malzemeleri de dahil edilebilir. İki veya daha fazla



faaliyet merkezi tarafından paylaşılan bazı kaynaklardan doğabilecek malzeme taşıma faaliyeti ile ilişkili diğer maliyetler, bu maliyetleri oluşturan ve kullanımı kontrol eden, bazı birinci aşama maliyet etkenlerine göre, bu faaliyet merkezlerine dağıtılırlar. Örneğin, üretim alanı, malzeme taşıma faaliyet merkezi ile birlikte birkaç faaliyet merkezi tarafından paylaşılıyor olabilir. Bu takdirde, üretim alanı ile ilişkili maliyetler, her bir faaliyet merkezi tarafından işgal edilen alana göre, bu faaliyet merkezlerine dağıtılacaktır (al.y. Erden 8).

FTM sisteminde birinci aşama maliyet etkenleri dikkatlice incelendiğinde, bunların geleneksel hacim tabanlı maliyetleme hizmet yeri maliyetlerinin dağıtımında kullanılan dağıtım anahtarları ile aynı özellikte oldukları görülür.

#### **2.2.8.4. Maliyetlerin Ürünlere Aktarımı İçin Uygun Maliyet Anahtarlarının Seçimi**

FTM sistemi yukarıda da belirtildiği gibi iki aşamalı maliyetleme sürecini izlemektedir. Birinci aşamada kaynakların maliyeti, faaliyet merkezlerine (faaliyet merkezleri içinde tanımlanan maliyet havuzlarına) dağıtılır ve orada ürünlere dağıtılmak üzere biriktirilir. Her bir maliyet havuzu, faaliyet merkezinde yapılan bir faaliyeti veya faaliyetler kümesini ifade eder. Maliyetler, maliyet merkezlerine ya doğrudan dağıtılabilir veya birinci aşama maliyet etkenleri (kaynak taşıyıcıları) kullanılarak dağıtılabilir. Tasarım sürecinin bir adımı da birinci aşama maliyet etkenlerinin seçimidir (Necmettin Erdoğan 71).

##### **2.2.8.4.1. Birinci ve İkinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Seçimi**

Birinci aşama maliyet etkeni belirli bir faaliyet ile maliyet grubu arasındaki neden sonuç ilişkisini yansıtır. Sonuç olarak, birinci aşama maliyet etkenleri, kaynakları faaliyet merkezlerine (faaliyet merkezleri içinde maliyet havuzlarına) ayırmak için bir mekanizmadır (Necmettin Erdoğan 72).

FTM sisteminin ikinci aşaması, maliyetlerin faaliyet merkezlerinden ürünlere yüklenmesini kapsamaktadır. Bu işlem ikinci aşama maliyet etkenlerinin seçimiyle yapılır. Her bir faaliyet merkezinde yapılan faaliyetler tarafından tüketilen kaynakların maliyeti, faaliyet maliyet havuzları için izlendikten sonra, ikinci aşama yükleme esasları veya maliyet etkenleri seçilebilir (Nurten Erdoğan 73).

İkinci aşamada kullanılacak maliyet etkenleri seçilirken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Nurten Erdoğan 73);

- Maliyet etkenleriyle ilgili verilerin elde edilmesinde kolaylık,
- Faaliyet taşıyıcılarının, faaliyeti içeren ürünlerin gerçek kaynak tüketimlerini ölçme derecesidir.

#### **2.2.8.4.2. Maliyet Etkenlerinin Sayısının Belirlenmesi**

Uygun maliyet etkenlerinin sayısının belirlenmesinde etkili olan faktörler şunlardır ( Öker 46-51);

- **Ürün Çeşitliliği:** Eğer ürünler faaliyetleri farklı oranlarda kullanıyorlarsa bu ürünlerin farklı olduğu kabul edilir. Bu durumda maliyet etkeni rastgele bir ölçü değil, ürünlerin bu faaliyetten yararlanma oranlarını gösteren bir ölçü olmalıdır.

- **Faaliyetlerin Göreceli Maliyetleri:** Belli bir faaliyet grubu için seçilen maliyet etkeni, faaliyetlere ait maliyetlerin toplam maliyetler içindeki büyüklüğüne göre önem kazanır. Çeşitli faaliyetlerin göreceli maliyeti, her bir faaliyetin maliyetinin bir üretim sürecinin toplam maliyetinin bir yüzdesi olarak ne kadar olduğunun ölçüsüdür. Bu durumda faaliyetlerin ürünler tarafından tüketimi farklılaştığında, faaliyetlerin göreceli maliyetleri uygun maliyet etkenlerinin seçiminde önemli bir rol oynamaktadır.

- **Parti Büyüklüğü Çeşitliliği:** Ürünlerin farklı olarak değerlendirilmesinde diğer bir ölçü ürünlerin parti büyüklüğündeki farklılaşmadır. Ürünler farklı parti büyüklüklerinde üretime alındıklarında parti düzeyindeki faaliyetlere ait maliyetler birim başına farklılık gösterecektir. Hacim bazlı yükleme anahtarlarını kullanan geleneksel maliyet sistemlerinin bu tür farklılaşmaları izlemesi mümkün değildir. Bu durumda parti büyüklüğü maliyet hesaplamalarında önemli bir rol oynamaktadır ve maliyet etkenlerinin seçiminde farklılık yaratan bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

#### 2.2.8.4.3. Uygun Maliyet Etkenlerinin Seçimi

Uygun sayıda maliyet etkenlerinin belirlenmesinden sonra uygun maliyet etkenlerinin seçiminde dikkat edilecek hususlar 3 başlıkta toplanabilir ( Öker 49);

- **Ölçme Maliyeti:** Maliyet etkeninin ölçümlenmesi için gereken verilere kolayca ulaşılabilir olması,
- **Korelasyon Derecesi:** Maliyet etkeni ile faaliyetin kullanımı arasında doğrusal bir bağ kurulabilmesi,
- **Davranışsal Etkiler:** Seçilen maliyet etkeninin kabul edilebilir olması ve kişiler üzerindeki etkilerinin olumlu olmasıdır.

#### 2.2.8.5. Faaliyet Maliyetlerinin Ürünlere Yüklenmesi

FTM sisteminin son aşaması maliyetlerin maliyet objelerine yüklenmesidir. Maliyet objelerinden kasıt faaliyetlerin yapılması sonucunda ortaya çıkan çıktılarıdır. Bunlar, mamul, hizmet, müşteri, proje ve işletme birimleri olabilir. Bu aşamada olması gereken bilgiler şunlardır (Eker 247);

- Seçilen maliyet etkenlerinin maliyetleme dönemine ait toplam miktarı
- Toplam miktarın mamullere dağıtımı

Faaliyet maliyetleri çıktıları yüklenirken, her maliyet havuzu için ayrı bir yükleme oranının hesaplanması gerekmektedir. Yükleme oranı; bir maliyet havuzunun toplam maliyetinin, ortalama maliyet etkeni miktarına bölünmesiyle bulunur.

*Maliyet Havuzu Yükleme oranı = Toplam Faaliyet Maliyeti / Maliyet Etkeni Miktarı.*

Maliyet havuzlarında toplanan maliyetler bu oran kullanılarak mamullere dağıtılır. Mamullerin faaliyet tüketimleri değerlendirilerek, her bir ürün için genel üretim maliyetlerine ilişkin toplam maliyetler hesaplanır. Böylece her faaliyet merkezinin toplam maliyeti çarpılmak üzere genel üretim maliyetleri hesaplanmış

olur. Başka bir değişle, bu oran belirlenen ve mamul tarafından kullanılan maliyet etkeni sayısıyla çarpılarak mamule dağıtılır faaliyetin maliyeti bulunmuş olur.

*Dağıtılan Faaliyet Maliyeti= Maliyet yükleme oranı x Kullanılan Maliyet Etken Sayısı.*

Bu işlemin yerine getirilmesi sonucunda, her mamulün maliyeti, bu mamulle değişik maliyet havuzlarında dağıtılan maliyetler yani bir mamulün tüm faaliyetlerden aldığı maliyetlerin toplamı, o mamulün genel üretim maliyetini verecektir. Eğer hesaplamalarda hammadde ve işçilik maliyetleri dahil edilmemişse bunların da toplanması sonucu mamul maliyeti hesaplanmış olur.

### **2.2.9 Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin Yararları**

FTM yöntemi, stratejik amaçlar için geliştirilmiş bir maliyet sistemi olup, müşteri kârlılık analizleri, ürün kârlılık analizleri ve mamul ve hizmet fiyatlandırması, iç performans ölçümü ve maliyet yönetimi konularında yöneticilere stratejik kararlar içi doğru veri sağlamaktadır. Böylece bu sistemin uygulanması sonucunda elde edilen veriler, işletmenin herhangi bir kârlılığı olmayan müşterilerden veya ürünlerden vazgeçerek kârlılığı yüksek müşteri ve ürün gruplarına yönlendirilmesini sağlamaktadır. FTM yönteminin yararları şöyle sıralanabilir (Karacan 101-103);

- Mamul ve hizmet maliyetlerinin daha doğru bir şekilde nicelik olarak ölçülmesini sağlar,
- Genel üretim giderlerinin sebeplerinin anlaşılmasını sağlar,
- Maliyetlerin ortaya çıkma sebeplerinin belirlenmesine yardımcı olur,
- Maliyet belirleyicilerinin neler olduğunun açıklanmasına yardımcı olur.

### **2.2.10. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Kullanım Alanları**

FTM modelinin birçok kullanım alanı bulunmakla birlikte; bunlardan bazıları şu şekilde verilebilmektedir (Zafer 90):

- İleriye yönelik tahmin ve simülasyon çalışmaları,
- Yatırımların fizibiliteleri,
- Operasyonel süreçlerin geliştirilmesi,
- Üretilen ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması,
- Büyük miktarlardaki siparişlerin fiyatlandırılması,
- "Üretim/Dışarıdan Tedarik" kararlarının verilmesi.

FTM yöntemi, genellikle ürün ya da hizmet maliyetlerinin hesaplandığı bir maliyetleme sistemi olarak düşünülmektedir. Daha önce yapılan tanımlamalarda da üzerinde durulduğu gibi, sadece bir maliyetleme sistemi olmayıp bunun yanı sıra, işletme yöneticilerine kritik kararlar vermelerinde başvuracakları bir karar-destek aracıdır.

### **2.2.11. Geleneksel Maliyetleme ile Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Karşılaştırılması**

Geleneksel maliyetleme sisteminde, kullanılan kaynakları etkileyen tek faktörün üretim hacmi olduğunu ve ne kadar fazla birim üretilirse o kadar fazla üretim maliyeti ortaya çıkar. FTM sistemi, kaynak kullanımının çok sayıda nedeninin olduğunu bunlardan birisinin üretim hacmi olduğunu ifade eder. Nitekim geleneksel maliyetleme de genel üretim maliyetleri için bir tek maliyet havuzu bulunurken, FTM sistemin'de çok sayıda maliyet havuzu bulunur. Geleneksel maliyetleme sadece bir tek maliyet dağıtım anahtarı kullanılmaktadır ki oda üretim hacmine bağlıdır. Geleneksel maliyetlemeye göre ortak maliyet dağıtım anahtarları üretilen birim sayıları, direkt işçilik saatleri, makine saatleri gibi hacim tabanlıdır. FTM'de ise her bir maliyet havuzu için en az bir tane olmak üzere birkaç maliyet dağıtım anahtarı kullanılır. Geleneksel maliyetleme yalnızca bir tek maliyet dağıtım anahtarı kullanarak ürün maliyetlerini hesaplar. FTM ise çeşitli maliyet havuzları için farklı maliyet dağıtım anahtarları kullanarak ürün maliyetlerini tespit eder (Karcıoğlu 156). Geleneksel maliyetleme sistemi ile FTM sistemi arasında ki farklılıklar Tablo 2.3'de gösterilmiştir.

**Tablo 2. 3. Geleneksel Maliyet Hesaplama ve FTM Sisteminin Karşılaştırılması**

	<b>Geleneksel Maliyetleme</b>	<b>FTM Sistemi</b>
<b>Kullanılan Maliyet Merkezi</b>	İşletmenin tümü yada birbirine benzeyen birkaç hizmet ve üretim kısmı	Homojen faaliyetler (tür ve sayıları işletme personeli tarafından ihtiyaca göre belirleniyor)
<b>Dağıtım Anahtarı- Genel Üretim Gideri İlişkisi</b>	Genel üretim giderlerinin dağıtım anahtarı genellikle maliyet etkeni değil	Dağıtım anahtarı maliyet etkeni
<b>Dağıtım Anahtarının Niteliği</b>	Direkt işçilik saati, makine saati gibi kapasite göstergeleri. Bazen de finansal göstergeler	Faaliyetin miktar ve düzeyini gösteren fiziksel büyüklükler. Parça sayısı, test sayısı

**Kaynak:** Gürsoy, Cudi Tuncer, Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Beta, İstanbul, 1999.

Geleneksel sistem, üretim yapılırken kaynakların mamulleri tükettiğini kabul etmektedir. Bu nedenle maliyetler üretilen mamullerin hacmi veya sayısı ile bağlantılıdır. FTM sistemi ise kaynakları mamullerin değil faaliyetlerin tükettiğini, mamullerin ise bu faaliyetleri tükettiğini kabul eder. Geleneksel sistem bütün GÜG'ni genellikle bölüm bazında bir araya toplamakta ve bu maliyetleri mamullere hacim oranını esas alarak dağıtmaktadır. FTM sistemi ise GÜG'nin faaliyetlere esas olarak maliyet unsurlarına göre toplamakta ve maliyet dağıtım anahtarlarını kullanarak suretiyle GÜG'ni mamullere yüklemektedir (Yükçü 899-900).

Geleneksel maliyet sisteminin birim seviyesine bağlı maliyet etkenleri yerine FTM sistemi birimsel etkenlerle birlikte parti ve ürün seviyesine bağlı maliyet etkenleri de tanımlar. FTM sistemi bu maliyet seviyelerine uygun etkenler seçerek maliyetleri ürünlerle ilişkilendirir (Ülker 223).

### **2.3. BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYET SİSTEMİ**

Faaliyet tabanlı maliyetleme, genel üretim giderlerinin dağıtımında daha doğru ve güvenilir sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle üretim işletmelerinde uygulanmaya başlanmıştır. Sonrasında FTM sisteminin yararlarının ortaya çıkması ile hizmet işletmeleri tarafından da uygulanmaya başlamıştır.

### 2.3.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Finansal Sektörde Kullanılması

FTM yöntemi finansal hizmetler sektöründe kullanılabilirliği ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda finansal hizmet sektöründe faaliyet tabanlı maliyet sisteminin pratikte kullanımına dair bilgiler fazla değildir. Finansal hizmetler sektöründe maliyet muhasebesi uygulamasına ilişkin ampirik bulgular ve literatür taramasının sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki görüşlere ulaşılmıştır (Zafer 92);

- Türk bankacılık sektöründe, yıllar itibariyle faiz dışı giderlerin seyri izlendiğinde, “personel giderlerinin” yanı sıra “diğer faiz dışı giderleri” kalemlerinde bir artış gözlemlenmektedir,
- Türk bankacılık sektörü ile çeşitli coğrafyalarda bankalar karşılaştırıldığında operasyon giderlerin aktif içerisindeki payının yüksek olduğu görülmektedir,
- Bunların yanı sıra, teorik çerçevede anlatılan faydaları göz önünde bulundurulduğunda, Türk bankacılık sisteminde faiz dışı gider kalemlerinin yönetimi ve kontrolünün üzerinde durulması gereken bir konu olarak değerlendirilebilir.
- Sistemin başlangıç hedefi, organizasyon içinde yapılan faaliyetleri anlamak ve bunların yapılması sonucunda oluşacak giderleri tahmin edebilmektir. Sonrasında, faaliyetlerin maliyetleri, sebepleriyle ve maliyet taşıyıcıları ile birlikte karar verme işlemine yardımcı olacak daha fazla ve doğru bilgiyi üretmek için tanımlanabilecektir.

Geleneksel maliyetlendirme teknikleri kârlılığı, departmanlar veya maliyet merkezleri olarak, maliyetleri ise sınıflayarak veya gider türlerine göre analiz etmektedirler. Maliyetlerin büyük bir kısmı, uygun olmayan maliyet etkenleri kullanılarak sabit bir şekilde dağıtılmaktadır. Bu durum hatalı maliyet hesaplamalarına neden olmaktadır. Geleneksel yöntem, masraf kalemlerinin defteri kebir hesaplarında nasıl ayrıldığını göstermektedir ancak maliyetlerin neden kaynaklandığı hakkında anlaşılır herhangi bir bilgi vermemektedir. FTM sistemi ise, faaliyetler ile tüketilen kaynaklarla bağlantılı ürünlere faaliyet maliyetlerini aktarmak için birden çok maliyet etkeni kullanarak yeterli ve güvenilir maliyet bilgileri

vermektedir. FTM sistemi ile her bir ürün, hizmet ya da müşterinin gerçek maliyetleri elde edilmektedir.(Zafer 96).

Finansal sektörde hizmet veren işletmeler, ürünlerin ve hizmetlerin genel olarak rekabetle belirlendiği, rekabetçi piyasalarda hizmet vermektedirler. Kâr marjları sürekli olarak rekabet yüzünden daralmakta, iletişim teknolojisindeki gelişmelerin etkisiyle de rekabet baskısı artmaya devam etmektedir. Böyle rekabetçi bir ortamda, ürünlerin ve servislerin her birinin maliyetini bilmek ve onların hangisinin kârlı olduğuna karar vermek veya en azından genel üretim/hizmet maliyetlerin azaltılarak sürekli kârlılığa küçük bir katkı yapmak önemli hale gelmektedir. Kısacası, finansal kurumlar rekabetçi kalabilmek için işlerine zarar vermeden maliyet kalemlerini azaltmak için yollar aramaktadırlar (Zafer 97).

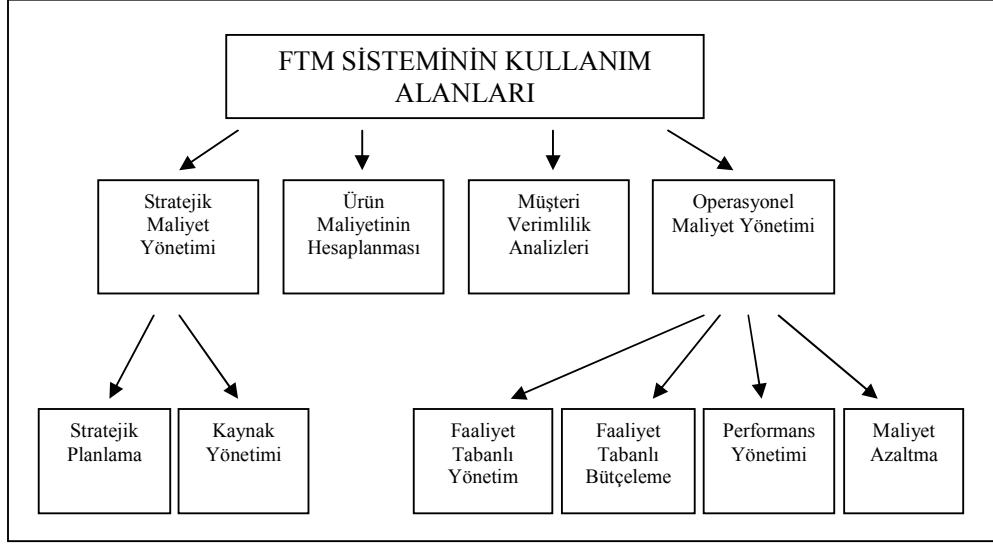
Bankacılıkta sunulan ürün ve hizmetler benzer yapıdadırlar ve üretim sektöründeki ürünlerden farklı olduğu görülmektedir. Finansal hizmetler sektöründe her işlem faaliyetlerden oluşmaktadır. Banka personeli bir üründen bahsettiği zaman, gerçekte bir hesap tipi veya bireysel bankacılık hizmetleri mi ya da birden fazla işlemin birleştirilmiş şeklini mi ifade ettiğini anlamak kolay değildir. Bir mamul taşınabilir bir nesnedir ve fiziksel olarak taşınabilir ya da saklanabilir. Bankacılıkta ise hesap sahibinin ismi, hesap tipi, işlemin gerçekleştirildiği kanal gibi her bir işlem taşınmaz ve benzer yapıya sahiptir.

### **2.3.2. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Kullanım Alanları**

Bankada verilen hizmetlerin maliyetlerinin en doğru şekilde hesaplanabilmesi için maliyetlerin daha ayrıntılı olarak ele alınması gerekir. Bu amaçla maliyetlerin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin bankacılık sektöründeki kullanım alanları bankadan bankaya farklılık gösterebilir. FTM yönteminin bankalarda kullanım alanları aşağıdaki Şekil 2.3 yardımıyla gösterilmiştir (Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı 149).



### Şekil 2.3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemini Kullanım Alanları



**Kaynak:** Merbberly, Julie. The Price Waterhouse Guide to Activity Based for Financial Institutionas, Irwin Publishin, Chicago, 1996, s.14

FTM sistemi şekilde de belirtildiği gibi banka servislerinde tüketilen maliyetler hakkında banka yöneticilerine bilgi verir.

FTM sistemini uygulayan ülkemiz bankalarındaki bu sistemin kullanım alanlarını şu başlıklar altında toplanabilir (Büyükşalvarcı 164).

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

#### 2.3.3. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Faydaları

FTM sistemi geleneksel sistemin maliyetleri hesaplamadaki eksikliklerini giderebilmek için ortaya çıkmıştır. Banka yönetimlerine daha yüksek kârlar elde etmede yol gösterici olan bu sistemin, banka yöneticilerine sağlayacağı yararlar şunlardır (Cooper ve Slagmulder 20);

- Hizmet çeşitliliği ve kaynak sağlama konularında 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 farklı bir şekilde oluştuğunu ortaya çıkarır.
- 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, yöneticilerin karmaşık üretim sürecini anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olur,
- İşletmede maliyet bilincini sağlayarak daha düşük maliyetle, yüksek kalitede hizmet üretiminin gerçekleşmesini sağlar.
- Yöneticilere, işletmedeki görevler ve faaliyetlerle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgiler sunarak banka kaynaklarının en uygun şekilde kullanılmasına yardımcı olur.
- Maliyetlerin ölçümünde detaylı bilgi verir.
- Hizmet ve hizmet hatlarının doğru maliyet bilgilerini sunar.
- Fiyatlandırma stratejilerini geliştirir.
- Maliyetlerin hangi nedenlerle, nasıl değiştiğini göstererek planlama ve bütçeleme için farklı bir bakış açısı kazandırır.

Bu sistemde banka faaliyetleri ayrıntılı olarak tanımlandığı için çalışanların motivasyonunu artırır.

FTM sistemi, faaliyetler ile bu faaliyetlerin banka kaynaklarına olan talebi arasındaki bağlantıyı sebep sonuç ilişkisine dayanarak ortaya koyar. Böylece banka kârlılığını arttıracak hizmetler ve süreçler konusunda bilgi verir, yöneticilerin karar, planlama ve kontrol görevlerini kolaylaştırır.

#### **2.3.4. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Hazırlık Aşaması**

Bir banka uyguladığı maliyet hesaplama sisteminin yetersiz olduğuna ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamaya karar verdiğinde belli aşamaları gerçekleştirmesi gerekir. Bu aşamalar yukarıda da belirtilen FTM sisteminin temel mantığını yansıtacak şekilde belirlenir. Ancak faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin

uygulanmasına geçmeden önce bankada yapılması gereken birtakım hazırlık aşamaları vardır. Bu aşamaları üç başlıkta toplayabiliriz (Büyükşalvarcı 167);

- **Planlama:** FTM sisteminin uygulamasına geçmeden bu aşamada atılacak adımlar iyi bir şekilde belirlenir. Planlamada göz önünde tutulması gereken faktörler şunlardır (Narkiewicz 29);

- ✓ Bankaya ait kritik amaçlar,
- ✓ Yönetimin aldığı önemli kararlar,
- ✓ İşletme kültürü,
- ✓ Cari finansal yönetim yaklaşımı.

Bankaya ait kritik amaçları üst yönetim açısından piyasa payını artırmak veya korumak, endirekt giderlerin kontrolü, kapasite yönetimi gibi amaçlar olarak sayabiliriz. Bu amaçlara ulaşılması için yönetim finansal ya da finansal olmayan bilgilere yeteri kadar sahip olması gerekir. Bu bilgiler ışığında alınacak kararlar ve gerçekleştirilecek çalışmalar planlama açısından önemlidir.

İşletmenin yönetim kararları planlama açısından önemli olan bir diğer konudur. İşletme yönetiminin yeniliklere açık olmaması nedeniyle maliyet hesaplama sistemlerinde değişiklik yapmaya ikna etmek ve inandırmak kolay olmayacaktır. Bunun yanında işletme içi bölümler arasında ki koordinasyonun sağlanabilmesi de önemlidir.

Teknik ve idari personelin birlikte görev aldığı FTM sisteminin uygulanmasında çeşitli aşamalarda görev alacak çalışma gruplarının belirlenmesi planlama aşamasının dikkat edilmesi gereken diğer bir hususudur ve her bir maliyet havuzu için bir çalışma grubu oluşturulur.

- **Eğitim:** Planlama aşamasında oluşturulan çalışma gruplarının FTM sistemi konusunda eğitilmesi bu aşamada gerçekleştirilir. FTM sistemi ile geleneksel maliyet sistemleri karşılaştırılarak verilen eğitim en etkili yoldur. (Benke 61).

- **İhtiyaçların Belirlenmesi:** FTM sisteminin banka tarafından kullanım nedeni çok açık bir şekilde anlaşılmalıdır. Bunun için de banka bölümleri

ile banka yöneticilerinin ihtiyaçları belirlenmelidir. (Mabberley 25).

### 2.3.5. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Uygulama Aşamaları

Hazırlık aşaması tamamlandıktan sonra sıra bankada FTM sisteminin ikinci bölümde de belirtilen aşamalarının uygulanmasına gelir. Öncelikle bu sistemi uygulayacak bankalar faaliyetleri belirlemelidirler. Daha sonra bu faaliyetlerin hangi kaynaklardan ne kadar tüketildiğini ortaya koymalı ve sonrasında hizmetlerin hangi faaliyeti ne kadar kullandığını hesaplamalıdır.

#### 2.3.5.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi

Banka içerisinde gerçekleşen pek çok sayıda hizmet vardır. Bu hizmetler 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 (Yükçü 750). Faaliyet analizi değer zincirindeki her bir aşama için ayrı olarak yapılır. Böylece zincirin her bir halkasındaki faaliyetler belirlenmiş olur. Bu zincirdeki faaliyetler; birincil ve destekleyici faaliyetler olarak Tablo 2.4’te gösterildiği gibi ikiye ayrılabilir (Büyükşalvarcı 169).

**Tablo 2.4. Bankalarda Faaliyetlerin Sınıflandırılması**

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

**Kaynak:** Büyükşalvarcı, Ahmet. “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bankalarda Bir Uygulama”. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 10, Haziran 2006, 160-180

Birincil faaliyetler (temel faaliyetler), banka içerisinde bir birimin ya da bir bölümün amacına doğrudan katkıda bulunan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerden elde edilen sonuç bunların yerine getirildiği birimin dışında kullanılır. Destekleyici faaliyetler (ikincil faaliyetler) ise birincil faaliyetleri destekleyen faaliyetlerdir. Bu faaliyetler birincil faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde yardımcı olurlar. Bu faaliyetleri birincil faaliyetler tüketir ( Nurten Erdoğan 86-87).

### **2.3.5.2. Faaliyet Gruplarının (Merkezlerinin) Oluşturulması**

FTM sisteminin temeli faaliyetler olduğundan faaliyetlerin belirlenmesi önemli bir aşamadır. Faaliyetlerin sayısı fazla olacağından, bu faaliyetlerden kaç tanesinin ayrı birer faaliyet (grubu) merkezi olarak ele alınacağı belirlenmesi gerekmektedir. Faaliyet merkezi, yönetim tarafından, kapsadığı faaliyetlerin maliyetinin ayrı olarak raporlanması istenen üretim sürecinin bir bölümüdür. Her bir faaliyeti ayrı bir faaliyet merkezi olarak ele almak ekonomik olarak uygun olmadığından, birçok uygulamada ayrıntıyı ve kayıtlama maliyetlerini azaltmak için, çoğunlukla birbiriyle ilgili birkaç faaliyet tek bir faaliyet merkezi içinde esnek bir araçtır. Faaliyet merkezlerine göre faaliyet maliyetlerini raporlamak, yönetimin faaliyetleri daha iyi yönetmesine olanak sağlar (Nurten Erdoğan 69).

Bankada faaliyet merkezlerinin belirlenmesinde organizasyon şemasının temel alınması kolaylık sağlayacaktır. Genel olarak bankaların organizasyonel yapılanmasına bakıldığında, genel müdürlük ve şubeler şeklinde iki ana fonksiyona ayırmak mümkün olacaktır. Böyle bir ayırmadan sonra ise, genel müdürlük bünyesi içerisinde faaliyet sürdürmekte olan birimleri ve şubeleri faaliyet merkezi olarak düşünebiliriz.

### **2.3.5.3. Maliyetlerin Faaliyetlere Yüklenmesi**

FTM sisteminin temelde iki aşamalı bir maliyetleme süreci izlediğini belirtmiştik. Birinci aşamada kaynakların maliyeti faaliyet merkezlerine dağıtılır ve orada ürünlere dağıtılmak üzere biriktirilir. Maliyetler, maliyet merkezlerine ya doğrudan dağıtılabilir veya taşıyıcılar kullanılarak dağıtılabilir (Nurten Erdoğan 69)

Bir faaliyetin maliyeti, onu yerine getirmek için tüketilen tüm üretim faktörlerinin maliyetleri toplamından oluşur. Bunun için bankanın başlıca faaliyetleri

belirlenerek faaliyetler tarafından tüketilen kaynakların belirlenmesi gerekir. Kaynakların faaliyetlere dağıtılması maliyet etkeni yardımı ile gerçekleşir.

Faaliyet maliyeti belirlenirken öncelikle bazı maliyet verilerine ihtiyaç duyulur. Maliyet verilerinin temel kaynağı defteri kebirlerdir. Bu defterlerdeki kayıtlar banka hakkında önemli görülen tüm finansal verilerin özetini sağlar. Ancak defteri kebir hesapları, faaliyetler yerine giderlerin türüne göre düzenlenmiştir ve çok çeşitli ayrıntılar içerir. Gereksiz ayrıntıları ortadan kaldırmak için birbirine benzer ya da aynı kaynaklara ilişkin büyük defter hesapları birleştirilmelidir. Böylece FTM sistemine uygun bir şekilde defteri kebir hesapları yeniden belirlenir. Bu çalışma sistemin uygulanması için bir zorunluluktur (Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı 153).

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 (Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı 154).

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 paylaşım işleminin yapılabilmesi için de daha önceki aşamada belirlenmiş olan kaynak etkenleri kullanmak gerekmektedir (Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı 154).

Dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi de banka faaliyetlerinin devamını sağlayan tesis düzeyindeki faaliyetlerin bu faaliyetlerden yararlanan temel faaliyetlere yüklenmesidir. Daha önce de 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 yüklenme için de uygun maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekmektedir (Nurten Erdoğan 69)

#### 2.3.5.4. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi

Maliyet etkenleri; faaliyetler tarafından tüketilen kaynakları tanımlar ve kaynak maliyetlerinin faaliyetler ile ilişkisini kurmak amacıyla kullanılırlar. Kaynaklar pek çok faaliyet tarafından kullanılıyor olacağından maliyet etkeni yardımı ile faaliyetlere dağıtılacaktır. Örneğin, bir bankada elektrik giderleri faaliyetlere kw/saat gibi bir maliyet etkeni kullanılarak yüklenecektir.

Maliyet etkenleri faaliyetler ile hizmetler arasında bağlantının kurulmasını sağlar. Bu bağlantının iyi kurulabilmesi ve hizmet maliyetlerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için maliyet etkenlerinin seçimine dikkat edilmelidir. Aksi takdirde maliyet etkenlerinin tanımlanmasında ya da ölçümünde olabilecek hatalar faaliyet tabanlı maliyet sisteminden beklenen faydanın elde edilememesine neden olur.

Bankalarda gerçekleşen çok değişik ve karmaşık faaliyetler vardır. Her banka çeşitli etkenlere bağlı olarak farklı maliyet belirleyebilir. Kullanılabilecek temel maliyet etkenleri olarak şunlar belirtilebilir (Atış, Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları 114);

- Hizmet sunulan müşteri sayısı ve çeşidi,
- Sunulan ürün ya da hizmet sayısı ve çeşidi,
- Yeni ürün geliştirme oranı,
- Kullanılan dağıtım kanalı çeşidi ya da sayısı,
- Hizmet kalitesi,
- Sunulan ürünün değeri ve bu ürünün risk derecesi,
- Gerçekleştirilen işlem sayısı,

Bir bankanın faaliyetleri ve bunlar ile ilgili maliyet etkenlerinin neler olabileceği Tablo 2.5.'te örnek ile gösterilmiştir.

**Tablo 2. 5. Bir Bankadaki Faaliyetler ve Bunlar İle İlgili Maliyet Etkenleri**

<b>FAALİYETLER</b>	<b>MALİYET ETKENLERİ</b>
Müşteri ilişkileri yönetimi ( MİY)	Müşteri sayısı Toplantı veya sözleşme sayısı
Yeni ürün geliştirilmesi (AR-GE)	Hayata geçirilen yeni ürün sayısı Planlanan yeni ürün sayısı
Kredi hesabı kapatılması	Kapatılan kredi sayısı
Döviz alım/satımı	Anlaşılan alım/satım sayısı
Mali rapor hazırlama	İşlenen borç -alacak sayısı Yapılan- alınan ödeme sayısı
Kredi onayı alınması	Yeni kredi sayısı
Bilgi işlem sistemleri ve yönetimi	Terminal sayısı Yönetilen sistem sayısı Sanayide yapılan işlem sayısı
Döviz sözleşmesi anlaşması	Teyit edilen sözleşme sayısı Anlaşma yapılan sözleşme sayısı
Döviz pozisyonu yönetimi	Yönetilen pozisyon sayısı Anlaşma yapılan alım-satım sayısı

**Kaynak:** Zafer, Metin Recep. Bankacılık Sektöründe Faaliyetlere Dayalı Maliyetlendirme Sistemi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

### **2.3.5.5. Faaliyet Maliyetlerinin Hizmetlere Yüklenmesi**

FTM sisteminin son aşaması faaliyet merkezlerinde toplanan maliyetler de belirlenen yükleme oranları ile 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 miktarının hesaplanması faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin aşamaları bölümünde belirtildiği gibi formüller yardımı ile gerçekleştirilir.

## 3.BÖLÜM

### FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİNİN

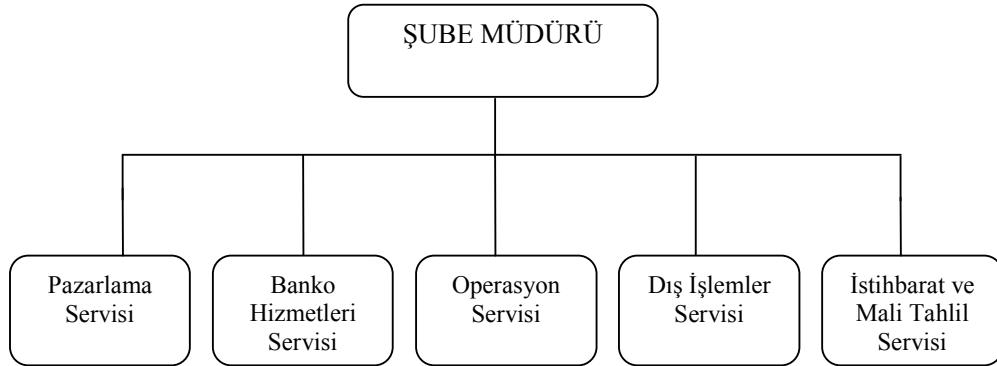
### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI

#### 3.1. UYGULAMA YAPILAN BANKA ŞUBESİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bu bölümde yapılan uygulama çalışması, bir kamu bankasından elde edilen maliyet verileri ile banka ismini açıklamamak koşuluyla gerçekleştirilmiştir. Bankanın Türkiye çapında yaklaşık 650 şubesi ve 12.500 personeli bulunmaktadır. Bankanın büyüklüğü, faaliyetlerinin ve departmanlarının genişliği nedeniyle uygulama çalışması, bankanın sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren ticari bir şubesi dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Şube 600 m<sup>2</sup> alan üzerine kurulu, 18 personeli ile hizmet veren ticari bir şubedir.

Banka şubesinin organizasyon yapısı Şekil 3.1’de gösterildiği gibidir.

**Şekil 3. 1. Banka Şubesinin Organizasyon Yapısı**



Organisasyon yapısında görüldüğü üzere banka şubesinde; pazarlama servisi, operasyon servisi, banko hizmetleri servisi, dış işlemler servisi, istihbarat ve mali tahlil servisi olarak adlandırılan beş departman bulunmaktadır.

Şube müdürü; piyasadaki gelişmelerini takip ederek sunulan ürün ve hizmetlerin en iyi şekilde pazarlanmasına yönelik önerileri değerlendirerek gerekli önlemleri alır. Müşteri ziyaretlerine katılarak potansiyel müşterilerin bankaya kazandırılmasına yönelik çalışmalarda bulunur. Şubede bulunan kredi komitesine başkanlık eder. Kendisine bağlı personelin performansını arttıracak çalışmalar gerçekleştirir. Ayrıca şubede gerçekleşen harcamaların kontrolünü sağlayarak sunulan hizmetlerinin verimlilik, kârlılık ve müşteri memnuniyeti ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi için gerekli planlamaları ve yönlendirmeleri gerçekleştirir.

Pazarlama servisi, sunulan ürün ve hizmetlerin en iyi şekilde pazarlanmasına yönelik çalışır. Müşteri ziyaretlerini gerçekleştirerek potansiyel müşterilerin bankaya kazandırılmasına çalışır. Şubesine yapılan kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir, şube kredi komitesine sunarak sonuçlandırır. Kredi talebinde bulunan firma/müşterilerden alınması gereken teminatların şekil şartlarına uygun olarak alınmasını sağlar. Kredilendirilen firmaların kredi değerliliklerini izler, kredi değerliliklerini yitiren veya yitirme olasılığı olan firmalar için gerekli aksiyonların alınmasını sağlar. Banka kredi alacaklarının vadelerinde tahsili amacıyla gerekli işlemleri yürütür.

Operasyon servisi; şube müşterilerinin talimatlı ödemelerini gerçekleştirir (Vergi/SSK/EFT/havale, otomatik ödeme vb.). Ana kasa, ara kasa, gişe kasası ve ATM kasasına ait para ve benzeri kıymetlerin devir teslimini gerçekleştirir. ATM ile ilgili yazıcı, zarf ve şerit durumunu takip eder, giderebileceği sorunları giderir, gideremediği sorunları bir üstüne iletir. Pazarlama servisi tarafından iletilen bilgiler doğrultusunda müşterilerin sistem girişlerini yapar. Şubesinin her türlü dava veya icra takibi ile ilgili operasyonel işlemleri gerçekleştirir. Kiralık kasa işlemlerini yürütür, kiralık kasa ziyaretlerinde müşterilere eşlik eder.

Banko hizmetleri servisi; havale/EFT ödeme ve gönderme, vadeli/vadesiz hesap açma ve kapama, para yatırma ve çekme, fon alım/satımı, çek ödeme, efektif alış/satış, standart faiz ve kur bilgilerini verme, dövizli çek giriş ve ödeme, anlaşmalı

kurum ödemeleri, tahsilatları ve aktarma işlemleri, masraf ve komisyon tahsilatları, üye iş yeri ödemeleri, defter/ekstre ve karton düzenleme vb. tüm banko işlemlerini gerçekleştirir.

Dış işlemler servisi; dış ticaret işlemleri için gerekli tüm talimat, sözleşme, evrak, yabancı dildeki kıymetli evrak ve diğer belgelerin sistem girişini yapar. Tüm dış ticaret işlemleri ile ilgili hesap açma, faiz, fon, komisyon, vergi, KKDF ve masraf tahsili, hesap/taahhüt kapatma işlemlerini yürütür. Dış işlemler ile ilgili yasal bildirimleri hazırlar yazışmalarla ilgili dosyalama, arşivleme işlemlerini gerçekleştirir.

İstihbarat ve mali tahlil servisi; yeni ve mevcut kredi müşterilerine ait kredi talepleri için, firma istihbarat ve değerlendirme raporu hazırlar ve bir üstüne sunar. Mevcut krediler ile ilgili değişiklik talepleri doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapar. Kısa, orta ve uzun vadeli kredi talepleri ile ilgili firma, kredi ve proje inceleme çalışmaları kapsamında; istihbarat, mali tahlil, proje değerlendirme, firma derecelendirme işlemlerini yürütür. Kredi istihbarat ve analiz çalışmalarına veri sağlamak, karşılaştırmalar yapmak amacıyla sektör ve firma araştırmaları yapar.

### **3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bankalarda hizmetlerin fiyatlandırılması açısından maliyetlerin doğru ve güvenilir olması çok önemlidir. Bu çalışmada seçilen banka şubesinde ortaya çıkan maliyetler, FTM yöntemi kullanılarak hesaplanmış ve birim maliyetler elde edilmiştir. Uygulama çalışmasının amacı; bankalarda FTM yönteminin nasıl uygulanacağını bir şubede yapılacak örnek bir çalışma ile göstermektir. Böylelikle FTM yöntemi kullanılarak yapılacak maliyet hesapları ile birim maliyetlerin nasıl tespit edileceği ve daha doğru ve güvenilir maliyet bilgisine nasıl ulaşılabileceği ortaya konulmuş olacaktır.

Araştırmaya konu olan şubede daha önce faaliyet bazlı bir çalışma yapılmadığından, yönetici ve çalışanlar ile sürekli görüşmeler yapılarak gerekli bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Ancak yönetici ve çalışanların yoğun olarak çalışıyor olması ve sunulan hizmetlerin çok çeşitli olması nedeniyle gerekli bilgilerin alınmasında zorluklar yaşanmıştır. Ayrıca şubede, maliyete konu olacak bazı

giderlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin kayıtları bulunmadığından gerektiğinde dağıtım konu olan giderler için şube yetkililerinin yaklaşık olarak vermiş olduğu oranlar kullanılmıştır.

Bu çalışmada, kullanılan paranın maliyeti dahil edilmemiştir. Sadece şubenin işlemleri ile ilgili olan maliyetler dahil edilmiştir. Ayrıca genel müdürlük tarafından şubelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için verilen hizmetlerden dolayı katılan genel giderlerin şubelere yansıtıldığı genel müdürlük masraf payı dikkate alınmamıştır.

Elde edilen verilere şubenin bir yıllık giderleri toplanarak ulaşılmıştır. Maliyet bilgilerine ilişkin veriler, gerçek verilere sadık kalınmaya çalışılarak yaklaşık olarak alınmış ve yuvarlanmış rakamlardan oluşmaktadır.

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

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

Son olarak; şubede sunulan hizmetler çok çeşitli olduğundan her bir hizmetin maliyetinin hesaplanması, çok detaylı ve zaman alıcı bir çalışma yapılmasını gerektirdiğinden bu çalışma kapsamında sadece şubede sunulan birkaç hizmet örnek verilerek hizmet birim maliyetleri hesaplanmıştır.

### **3.3. BANKA ŞUBESİNDE ORTAYA ÇIKAN MALİYETLER**

Bir hizmet işletmesi olan bankada maliyetler faiz giderleri ile faiz dışı giderler hesap grubunda toplanmıştır. Banka şubesinde sunulan hizmetler çerçevesinde maliyetler iki ana gruba ayrılmaktadır. İlk olarak faiz giderleri hesap grubunda paranın maliyeti ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak ise operasyonel giderler diyebileceğimiz faiz dışı giderler vardır. Bu çalışmada faiz ile ilgili giderler dikkate alınmayacaktır. Faiz dışı giderler grubunda yer alan giderlerin dağıtımı yapılacaktır.

Tablo 3.1’de banka şubesinde bir yıl içinde oluşan maliyetler ve yıllık toplam tutarları gösterilmiştir. Tutarlar, banka gizlilik politikası gereğince gerçeğe yakın olarak alınmış ve yuvarlanmış rakamlardan oluşmaktadır.

**Tablo 3.1. Banka Şubesi Hizmet Üretim Maliyet Toplamı**

<b>HİZMET ÜRETİM MALİYETLERİ</b>	<b>GİDER TUTARLARI (TL)</b>
<b>I- FAİZ GİDERLERİ</b>	<b>6.850.600,00</b>
1.TL Mevduat	5.531.600,00
1.1. TL Vadesiz Mevduat	1.600,00
1.2.TL Vadeli Mevduat	5.530.000,00
2. YP Yabancı Mevduat	1.300.000,00
3.Repo İşlemleri	19.000,00
<b>II- FAİZ DIŞI GİDERLER</b>	<b>672.750,00</b>
1. Personel Giderleri	527.800,00
2. Amortisman Giderleri	16.050,00
3. Vergi, Resim ve Harçlar	17.500,00
4. Diğer İşletme Giderleri TL	108.200,00
4.1.Kira Giderleri	45.000,00
4.2.Bakım ve Onarım giderleri	4.400,00
4.3.Ulaşım Giderleri	15.300,00
4.4.Sigorta Giderleri	2.100,00
4.5.Isıtma Giderleri	7.000,00
4.6.Aydınlatma Giderleri	11.800,00
4.7. Su Giderleri	1.500,00
4.8. Temizlik Giderleri	2.500,00
4.9. Haberleşme Giderleri	7.650,00
4.10. Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	5.750,00
4.11. Temsil ve Ağırlama Giderleri	8.400,00
<b>TOPLAM</b>	<b>7.523.350,00</b>

### **3.4. HİZMET ÜRETİM GİDER MERKEZLERİNİN BELİRLENMESİ**

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

Şekil 3.1'deki organizasyon yapısında gösterildiği üzere şubede bulunan servislerin her biri, aynı zamanda esas hizmet üretim gider merkezleri olarak tanımlanmıştır. Ayrıca şubede tüm servislerde ortak olan; şube müdürü, güvenlik görevlisi ve temizlik görevlisinin gerçekleştirdiği tüm görev ve hizmetler şube yönetimi adı altında toplanan yardımcı hizmet üretim gider merkezini oluşturmaktadır. Tüm bu gider merkezleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- **Esas Hizmet Üretim Gider Merkezleri:**

- ✓Pazarlama Gider Merkezi,
- ✓Operasyon Gider Merkezi,
- ✓Banko Hizmetleri Gider Merkezi,
- ✓Dış İşlemler Gider Merkezi,
- ✓İstihbarat ve Mali Tahlil Gider Merkezi,

- **Yardımcı Hizmet Üretim Gider Merkezi:**

- ✓Şube Yönetimi Gider Merkezi,

### **3.5. BANKA GENEL GİDERLERİNİN GİDER MERKEZLERİNE DAĞITIMI (1. DAĞITIM)**

1. Dağıtım olarak ifade edilen bu aşamada banka şubesine ait endirekt hizmet maliyetlerinin gider merkezlerine dağıtımı yapılacaktır.

#### **3.5.1. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi**

Endirekt hizmet üretim maliyetlerinin gider merkezlerine dağıtımının yapılabilmesi için öncelikle maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen maliyet etkenleri Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 2. Belirlenen Maliyet Etkenleri**

<b>ENDİREKT HİZMET MALİYETLERİ</b>	<b>MALİYET ETKENLERİ</b>
Personel Giderleri	İlgili servislere direkt
Amortisman Giderleri	İş yükü, demirbaş sayısı ve kullanım oranları
Vergi, Resim ve Harçlar	Şube yönetimine direkt
Kira Giderleri	Alan (m <sup>2</sup> )
Bakım ve Onarım Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Ulaşım Giderleri	Personel sayısı
Sigorta Giderleri	Alan (m <sup>2</sup> )
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri	Alan (m <sup>2</sup> )
Haberleşme Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Temsil ve Ağırılama Giderleri	İlgili servislere direkt

Belirlenen maliyet etkenlerinin gider merkezlerine dağıtımı için birtakım bilgilere ihtiyaç vardır. Gerekli olan bilgiler Tablo 3.3 yardımı ile yıllık olarak gösterilmiştir. Bilgiler banka şube yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 3.3. Maliyet Etkenlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı İçin Gerekli Bilgiler**

<b>GİDER MERKEZLERİ</b>	<b>Çalışan Personel Sayısı</b>	<b>Süre</b>	<b>İş Yüğü</b>	<b>Kullanılan Alan</b>
Pazarlama	5	12 ay	%35	100 m <sup>2</sup>
Operasyon	4	12 ay	%15	120 m <sup>2</sup>
Banko Hizmetleri	3	12 ay	%20	180 m <sup>2</sup>
Dış İşlemler	2	12 ay	%15	90 m <sup>2</sup>
İstihbarat ve Mali tahlil	1	12 ay	% 5	50 m <sup>2</sup>
Şube Yönetimi	3	12 ay	%10	60 m <sup>2</sup>
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>		<b>% 100</b>	<b>600 m<sup>2</sup></b>



### 3.5.2. Endirekt Hizmet Üretim Maliyetlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

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

#### 3.5.2.1. Personel Giderlerinin Dağıtımı

Banka şubesinde en yüksek paya sahip olan endirekt maliyet kalemini personel giderleri oluşturmaktadır. Bir hizmet üretim işletmesi olan bankalarda personel, hizmet kalitesi açısından önemli bir yere sahiptir. Tablo 3.4'te belirtilen yıllık personel giderleri; banka çalışanlarına ödenen net ücret, ikramiye, prim, tazminat ve yemek ücretlerinden oluşmaktadır. Banka şubesi çalışan sayısı ve personel giderleri dağılımı Tablo 3.4'te şube yetkililerinden alınan bilgiler doğrultusunda gösterilmiştir.

**Tablo 3.4. Personel Dağılımı ve Yıllık Personel Giderleri**

<b>PERSONEL DAĞILIMI</b>	<b>ÇALIŞAN SAYISI</b>	<b>YILLIK ÜCRET GİDERİ (TL)</b>
Şube Yöneticisi (Müdür)	1	55.800,00
Müdür Yardımcısı (Pazarlamadan Sorumlu)	1	39.900,00
Müdür Yardımcısı (Operasyondan Sorumlu)	1	39.900,00
Pazarlama Servisi	4	135.600,00
Operasyon Servisi	3	85.400,00
Banko Hizmetleri	3	71.500,00
Dış işlemler Servisi	2	41.900,00
İstihbarat ve Mali Tahlil Servisi	1	31.800,00
Güvenlik Görevlisi	1	14.500,00
Temizlik Görevlisi	1	11.500,00
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>527.800,00</b>

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

Pazarlama servisinde, biri müdür yardımcı unvanı ile çalışan toplam beş personel bulunmaktadır. Beş personelin, personel gideri olan 175.500,00 TL pazarlama gider merkezine direkt olarak aktarılmıştır.

Operasyon servisinde, biri müdür yardımcı unvanı ile çalışan toplam dört personel bulunmaktadır. Dört personelin, personel gideri olan 125.300,00 TL operasyon gider merkezine direkt olarak aktarılmıştır.

Banko hizmetleri servisinde çalışan üç personel bulunmaktadır ve personel gideri olan 71.500,00 TL banko hizmetleri gider merkezine direkt olarak aktarılmıştır.

Dış işlemler servisinde çalışan iki personel bulunmaktadır ve personel gideri olan 41.900,00 TL dış işlemler gider merkezine direkt olarak aktarılmıştır.

Mali tahlil ve istihbarat servisinde çalışan bir personel bulunmaktadır ve personel gideri olan 31.800,00 TL mali tahlil ve istihbarat gider merkezine direkt olarak aktarılmıştır.

Ayrıca banka şubesinde çalışan şube yöneticisi (müdür), güvenlik görevlisi ve temizlik görevlisinin ücret giderleri; tüm servisler için ortak olduğundan şube yönetimi olarak tanımlanan gider merkezine direkt olarak aktarılacaktır. Tablo 3.4'te şube yöneticisi (müdür), güvenlik görevlisi ve temizlik görevlisinin payı 81,800.00 TL olarak tespit edilerek şube yönetimi gider merkezine direkt olarak aktarılmıştır.

### **3.5.2.2. Amortisman Giderlerinin Dağıtm**

Bankaların taşınır ve taşınmaz malları ile ilk kuruluş ve örgütleme giderleri ve özel maliyet bedelleri için Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre ayrılan amortismanlar bu grupta yer alır. Ayrıca sahip oldukları araçlar, binalar, bilgisayar sistemleri amortismana tabidir.

Banka şubesinde büro makineleri ve büro mobilyaları bulunmaktadır. Yetkililerden alınan bilgiler doğrultusunda banka şubesinde amortisman giderinin 8.450,00 TL'si makine amortisman, 7.600,00 TL'si demirbaş amortisman olarak tespit edilmiştir.

Makine amortismanları, kullanılan alanlarla doğru orantılı olarak dağıtılacaktır. Demirbaşların amortismanı ise, servislerde kullanım oranlarına göre dağıtılacaktır.

### 3.5.2.2.1. Makine Amortismanlarının Dağıtımı

Şube yetkilileri ile yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda büro makinelerinin (Jeneratör, fotokopi makinesi, fax makinesi, yazıcı), şube içindeki makine mortisman payı % 45 olarak tespit edilmiştir. Büro makinelerine dağılımı şu şekildedir;

Fotokopi Makinesi	% 20
Jeneratör	% 5
Fax Makinesi	% 5
Yazıcı	% 15

Belirtilen büro makineleri amortisman tutarı 8.450,00 TL olarak tespit edilmiştir. Dağılımları aşağıdaki şekilde olacaktır.

Fotokopi Makinesi	$8.450,00 \times \% 20 = 1.690,00$ TL
Jeneratör	$8.450,00 \times \% 5 = 422,50$ TL
Fax Makinesi	$8.450,00 \times \% 5 = 422,50$ TL
Yazıcı	$8.450,00 \times \% 15 = 1.267,50$ TL
<b>Toplam</b>	<b>3.802,50 TL</b>

Bulunan 3.802,50 TL gider merkezlerinin iş yüküne göre aşağıdaki şekilde dağıtılacaktır.

Pazarlama	$3.802,50 \times \% 35 = 1.330,88$ TL
Operasyon	$3.802,50 \times \% 15 = 570,38$ TL
Banko Hizmetleri	$3.802,50 \times \% 20 = 760,50$ TL
Dış İşlemler	$3.802,50 \times \% 15 = 570,38$ TL
İstihbarat ve Mali Tahlil	$3.802,50 \times \% 5 = 190,13$ TL
Şube Yönetimi	$3.802,50 \times \% 10 = 380,25$ TL
<b>Toplam</b>	<b>3.802,50 TL</b>

Ortak kullanılan makinelerin (Jeneratör, fotokopi makinesi, yazıcı ve fax) amortisman payları servislere dağıtıldıktan sonra kalan amortisman tutarının (8.450,00 – 3.802,50 = 4.647,50 TL) dağıtımını faaliyet merkezlerine kullanılan bilgisayar sayısına göre dağıtılacaktır.

$$\text{Yükleme Oranı} = 4.647,50 \text{ TL} / 16 \text{ Adet} = 290,47 \text{ TL/Adet}$$

Pazarlama	290,47	x	5	=	1.452,35 TL
Operasyon	290,47	x	4	=	1.161,88 TL
Banko Hizmetleri	290,47	x	3	=	871,41 TL
Dış İşlemler	290,47	x	2	=	580,94 TL
İstihbarat ve Mali Tahlil	290,47	x	1	=	290,47 TL
Şube Yönetimi	290,47	x	1	=	290,47 TL
<b>Toplam</b>					<b>4.647,52 TL</b>

Yapılan dağıtımlardan sonra faaliyet merkezlerinin toplam makine amortisman tutarı Tablo 3.5'te belirtilmiştir.

**Tablo 3. 5. Makine Amortismanlarının Gider Merkezlerine Dağıtımı**

<b>GİDER MERKEZLERİ</b>	<b>Ortak Makinelerin Amortismanı</b>	<b>Bilgisayarların Amortismanı</b>	<b>Toplam</b>
Pazarlama	1.330,88	1.452,35	2.783,23
Operasyon	570,38	1.161,88	1.732,24
Banko Hizmetleri	760,50	871,41	1.631,91
Dış İşlemler	570,38	580,94	1.151,30
İstihbarat ve Mali Tahlil	190,13	290,47	480,60
Şube Yönetimi	380,25	290,47	670,72
<b>Toplam</b>	<b>3.802,50</b>	<b>4.647,50</b>	<b>8.450,00</b>

### 3.5.2.2.2. Demirbaş Amortismanlarının Dağıtımı

Şubede demirbaş listesi ile ilgili kayıtlar olmadığından ve demirbaşlar farklı nitelik taşıdığından, banka şubesi yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda

demirbaş dağılımı ile ilgili yaklaşık oranlar belirlenmiştir. Bu oranlar yardımı ile demirbaş amortisman tutarı olan 7.600,00 TL aşağıdaki şekilde dağıtılacaktır.

Pazarlama	7.600,00	x	% 25	=	1.900,00 TL
Operasyon	7.600,00	x	% 20	=	1.520,00 TL
Banko Hizmetleri	7.600,00	x	% 20	=	1.520,00 TL
Dış İşlemler	7.600,00	x	% 10	=	760,00 TL
İstihbarat ve Mali Tahlil	7.600,00	x	% 5	=	380,00 TL
Şube Yönetimi	7.600,00	x	% 20	=	1.520,00 TL
<b>Toplam</b>					<b>7.600,00 TL</b>

Yapılan amortisman dağıtımlarının sonucunda ilgili gider merkezlerinin amortismandan aldıkları paylar Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.6. Amortismanların Gider Merkezlerine Dağılımı**

<b>GİDER MERKEZLERİ</b>	<b>Makine Amortismanları</b>	<b>Demirbaş Amortismanları</b>	<b>Toplam</b>
Pazarlama	2.783,23	1.900,00	4.683,23
Operasyon	1.732,24	1.520,00	3.252,24
Banko Hizmetleri	1.631,91	1.520,00	3.151,91
Dış İşlemler	1.151,30	760,00	1.911,30
İstihbarat ve Mali Tahlil	480,60	380,00	860,60
Şube Yönetimi	670,72	1.520,00	2.190,72
<b>Toplam</b>	<b>8.450,00</b>	<b>7.600,00</b>	<b>16.050,00</b>

### 3.5.2.3. Vergi, Resim ve Harç Giderlerinin Dağıtımı

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

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

### 3.5.2.4. Kira Giderlerinin Dağıtımı

Banka şube binası için yıllık 45.000,00 TL kira ödemesi yapılmıştır. Kira giderlerinin dağıtımında alan (m<sup>2</sup>) dağıtım anahtarı kullanılacaktır. Kira giderleri faaliyet merkezlerine aşağıdaki şekilde dağıtılacaktır.

$$\text{Yükleme Oranı} = 45.000,00 / 600 \text{ m}^2 = 75,00 \text{ TL} / \text{m}^2$$

Pazarlama	$75,00 \times 100 \text{ m}^2 = 7.500,00 \text{ TL}$
Operasyon	$75,00 \times 120 \text{ m}^2 = 9.000,00 \text{ TL}$
Banko Hizmetleri	$75,00 \times 180 \text{ m}^2 = 13.500,00 \text{ TL}$
Dış İşlemler	$75,00 \times 90 \text{ m}^2 = 6.750,00 \text{ TL}$
İstihbarat ve Mali Tahlil	$75,00 \times 50 \text{ m}^2 = 3.750,00 \text{ TL}$
Şube Yönetimi	$75,00 \times 60 \text{ m}^2 = 4.500,00 \text{ TL}$
<b>Toplam</b>	<b>45.000,00 TL</b>

### 3.5.2.5. Bakım ve Onarım Giderlerinin Dağıtımı

Şubedeki büro makinelerinin ve diğer çeşitli araç ve gereçlerin bakımı ve onarımı ile ilgili oluşan giderler bakım onarım maliyet kalemini oluşturmaktadır. Banka şubesi bakım onarım giderleri toplamı 4.400,00 TL'dir. Bakım onarım giderleri şube yetkililerinden alınan bilgiler doğrultusunda gider merkezlerinde kullanım oranlarına göre aşağıdaki şekilde dağıtılacaktır.

Pazarlama	$4.400,00 \times \% 25 = 1.100,00 \text{ TL}$
Operasyon	$4.400,00 \times \% 20 = 880,00 \text{ TL}$
Banko Hizmetleri	$4.400,00 \times \% 30 = 1.320,00 \text{ TL}$
Dış İşlemler	$4.400,00 \times \% 15 = 660,00 \text{ TL}$
İstihbarat ve Mali Tahlil	$4.400,00 \times \% 5 = 220,00 \text{ TL}$
Şube Yönetimi	$4.400,00 \times \% 5 = 220,00 \text{ TL}$
<b>Toplam</b>	<b>4.400,00 TL</b>

### 3.5.2.6. Ulaşım Giderlerinin Dağıtımı

Banka personelinin mesaiye gelip giderken kullandıkları ulaşım-servis giderinden oluşmaktadır. Servis hizmetinin banka şubesine yıllık maliyeti 15.300,00 TL'dir. Ulaşım-servis giderleri servisi kullanan personel sayısı dikkate alınarak gider merkezlerine dağıtılacaktır. Banka şubesinden alınan bilgilere göre tüm personel ulaşım hizmetlerinden yararlanmaktadır.

$$\text{Yükleme Oranı} = 15.300,00 \text{ TL} / 18 = 850,00 \text{ TL} / \text{kişi başı}$$

Pazarlama	850,00	x	5	=	4.250,00 TL
Operasyon	850,00	x	4	=	3.400,00 TL
Banko Hizmetleri	850,00	x	3	=	2.550,00 TL
Dış İşlemler	850,00	x	2	=	1.700,00 TL
İstihbarat ve Mali Tahlil	850,00	x	1	=	850,00 TL
Şube Yönetimi	850,00	x	3	=	2.550,00 TL
<b>Toplam</b>					<b>15.300,00 TL</b>

### 3.5.2.7. Sigorta Giderlerinin Dağıtımı

Olabilecek afetlere (yangın, su baskını) ve hırsızlığa karşı yapılan işyeri sigortası ile zorunlu deprem sigortası banka şubesinin sigorta giderlerini oluşturmaktadır. Sigorta giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti 2.100,00 TL'dir. Sigorta giderleri alan (m<sup>2</sup>) dağıtım anahtarı kullanılarak gider merkezlerine dağıtılacaktır.

$$\text{Yükleme Oranı} = 2.100,00 \text{ TL} / 600 \text{ m}^2 = 3,50 \text{ TL} / \text{m}^2$$

Pazarlama	3,50	x	100 m <sup>2</sup>	=	350,00 TL
Operasyon	3,50	x	120 m <sup>2</sup>	=	420,00 TL
Banko Hizmetleri	3,50	x	180 m <sup>2</sup>	=	630,00 TL
Dış İşlemler	3,50	x	90 m <sup>2</sup>	=	315,00 TL
İstihbarat ve Mali Tahlil	3,50	x	50 m <sup>2</sup>	=	175,00 TL
Şube Yönetimi	3,50	x	60 m <sup>2</sup>	=	210,00 TL
<b>Toplam</b>					<b>2.100,00 TL</b>

### 3.5.2.8. Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderlerinin Dağıtımı

Isıtma, aydınlatma, temizlik ve su giderlerinin tutarları Tablo 3.8’de gösterilmiştir. Bu giderlerin dağıtım alan (m<sup>2</sup>) dağıtım anahtarları kullanılarak gider merkezlerine dağıtılacaktır.

**Tablo 3.7. Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri Toplamı**

Gider Çeşitleri	Yıllık Toplam Tutarı (TL)
Isıtma Giderleri	7.000,00
Aydınlatma Giderleri	11.800,00
Temizlik Giderleri	2.500,00
Su Giderleri	1.500,00
<b>Toplam</b>	<b>22.800,00</b>

$$\text{Yükleme Oranı} = 22.800,00 / 600 \text{ m}^2 = 38,00 \text{ TL} / \text{m}^2$$

Pazarlama	$38,00 \times 100 \text{ m}^2 = 3.800,00 \text{ TL}$
Operasyon	$38,00 \times 120 \text{ m}^2 = 4.560,00 \text{ TL}$
Banko Hizmetleri	$38,00 \times 180 \text{ m}^2 = 6.840,00 \text{ TL}$
Dış İşlemler	$38,00 \times 90 \text{ m}^2 = 3.420,00 \text{ TL}$
İstihbarat ve Mali Tahlil	$38,00 \times 50 \text{ m}^2 = 1.900,00 \text{ TL}$
Şube Yönetimi	$38,00 \times 60 \text{ m}^2 = 2.280,00 \text{ TL}$
<b>Toplam</b>	<b>22.800,00 TL</b>

### 3.5.2.9. Haberleşme Giderlerinin Dağıtımı

Banka şubesinde gerçekleşen telefon giderleri, faks giderleri, her türlü posta giderleri, haberleşme giderleri maliyet kalemi içinde yer alır. Haberleşme giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti 7.650,00 TL’dir. Bu gider şube yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda faaliyet merkezlerine kullanım oranlarına göre aşağıdaki şekilde dağıtılacaktır.

Pazarlama	$7.650,00 \times \%55 = 4.207,50 \text{ TL}$
Operasyon	$7.650,00 \times \%12 = 918,00 \text{ TL}$
Banko Hizmetleri	$7.650,00 \times \%10 = 765,00 \text{ TL}$



Dış İşlemler	7.650,00	x	% 8	=	612,00 TL
İstihbarat ve Mali Tahlil	7.650,00	x	% 5	=	382,50 TL
Şube Yönetimi	7.650,00	x	%10	=	765,00 TL
<b>Toplam</b>					<b>7.650,00 TL</b>

### 3.5.2.10. Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderlerinin Dağıtımı

Banka şubesinde servislerde kullanılan boş dekontlar, kağıtlar, çek karneleri ile şubenin ihtiyaçları için alınan her türlü kırtasiye malzemeleri ( kalem, silgi vs.) bu gider kaleminde yer alır. Her faaliyet merkezinin bu giderleri kullanım oranı farklıdır. Basılı kâğıt ve kırtasiye giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti 5.750,00 TL'dir. Bu gider şube yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda gider merkezlerine kullanım oranlarına göre aşağıdaki şekilde dağıtılacaktır.

Pazarlama	5.750,00	x	% 15	=	862,50 TL
Operasyon	5.750,00	x	% 20	=	1.150,00 TL
Banko Hizmetleri	5.750,00	x	% 25	=	1.437,50 TL
Dış İşlemler	5.750,00	x	% 25	=	1.437,50 TL
İstihbarat ve Mali Tahlil	5.750,00	x	% 5	=	287,50 TL
Şube Yönetimi	5.750,00	x	% 10	=	575,00 TL
<b>Toplam</b>					<b>5.750,00 TL</b>

### 3.5.2.11. Temsil ve Ağırlama Giderlerinin Dağıtımı

Temsil ve ağırlama giderleri; banka şubesinin ticari müşterilerini ağırlarken oluşan yemek, içecek masrafları, hediyeler verilmesi vs. giderlerden oluşmaktadır. Bu giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti 8.400,00 TL'dir. Temsil ve ağırlama hizmeti pazarlama, istihbarat ve mali tahlil servisleri ile şube yönetiminin gerçekleştirdiği bir faaliyettir. Şube yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda pazarlama servisinin yıllık payı 4.500,00 TL, mali tahlil ve istihbarat servisinin payı 1.200,00 TL ve şube yönetiminin payı 2.700,00 TL'dir. Belirtilen tutarlar ilgili gider merkezlerine direkt olarak aktarılacaktır.

### **3.5.3. Hesaplanan Maliyetlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı**

Yapılan dağıtımlar sonucunda endirekt hizmet üretim maliyetlerinin gider merkezlerine dağılımı Tablo 3.8’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.8. Endirekt Hizmet Üretim Maliyetlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı**

<b>GİDER MERKEZLERİ</b> <b>GİDERLER</b>	<b>PAZARLAMA</b>	<b>OPERASYON</b>	<b>BANKO HİZMETLERİ</b>	<b>DIŞ İŞLEMLER</b>	<b>İSTİHBARAT VE MALİ TAHLİL</b>	<b>ŞUBE YÖNETİMİ</b>	<b>TOPLAM</b>
Personel Giderleri	175.500,00	125.300,00	71.500,00	41.900,00	31.800,00	81.800,00	<b>527.800,00</b>
Amortisman Giderleri	4.683,23	3.252,24	3.151,91	1.911,30	860,60	2.190,72	<b>16.050,00</b>
Vergi, Resim ve Harçlar	-	-	-	-	-	17.500,00	<b>17.500,00</b>
Kira Giderleri	7.500,00	9.000,00	13.500,00	6.750,00	3.750,00	4.500,00	<b>45.000,00</b>
Bakım ve Onarım giderleri	1.100,00	880,00	1.320,00	660,00	220,00	220,00	<b>4.400,00</b>
Ulaşım Giderleri	4.250,00	3.400,00	2.550,00	1.700,00	850,00	2.550,00	<b>15.300,00</b>
Sigorta Giderleri	350,00	420,00	630,00	315,00	175,00	210,00	<b>2.100,00</b>
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri	3.800,00	4.560,00	6.840,00	3.420,00	1.900,00	2.280,00	<b>22.800,00</b>
Haberleşme Giderleri	4.207,50	918,00	765,00	612,00	382,50	765,00	<b>7.650,00</b>
Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	862,50	1.150,00	1.437,50	1.437,50	287,50	575,00	<b>5.750,00</b>
Temsil ve Ağırılama Giderleri	4.500,00	-	-	-	1.200,00	2.700,00	<b>8.400,00</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>206.753,23</b>	<b>148.880,24</b>	<b>101.694,41</b>	<b>58.705,80</b>	<b>41.425,60</b>	<b>115.290,72</b>	<b>672.750,00</b>

### 3.6. YARDIMCI HİZMET ÜRETİM GİDERLERİNİN ESAS HİZMET ÜRETİM GİDER YERLERİNE DAĞITIMI (2.DAĞITIM)

Endirekt hizmet üretim maliyetlerinin gider yerlerine dağıtımı yapıldıktan sonra 2. dağıtım olarak ifade edilen yardımcı hizmet üretim gider yerinde toplanan maliyetlerin esas hizmet üretim gider yerlerine aktarılması gerekmektedir. Bu amaçla bu çalışmada yardımcı hizmet üretim gider yeri olarak tanımlanan şube yönetimi gider merkezinde toplanan 115.290,72 TL'lik tutar şube yetkililerinden alınan bilgiler doğrultusunda belirlenen iş yükü dağıtım oranı dikkate alınarak esas hizmet üretim gider merkezlerine dağıtılacaktır.

Pazarlama	115.290,72 x % 30 =	34.587,22 TL
Operasyon	115.290,72 x % 25 =	28.822,68 TL
Banko Hizmetleri	115.290,72 x % 15 =	17.293,61 TL
Dış İşlemler	115.290,72 x % 20 =	23.058,14 TL
İstihbarat ve Mali Tahlil	115.290,72 x % 10 =	11.529,07 TL
<b>Toplam</b>		<b>115.290,72 TL</b>

Yardımcı hizmet üretim giderlerinin esas hizmet üretim gider merkezlerine dağılımı Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.9. Yardımcı Hizmet Üretim Giderlerinin Esas Hizmet Üretim Gider Merkezlerine Dağılımı**

<b>HİZMET ÜRETİM GİDERLERİNİN DAĞITIMI</b>	<b>PAZARLAMA</b>	<b>OPERASYON</b>	<b>BANKO HİZMETLERİ</b>	<b>DIŞ İŞLEMLER</b>	<b>İSTİHBARAT VE MALİ TAHLİL</b>	<b>TOPLAM</b>
YARDIMCI HİZMET ÜRETİM GİDERLERİNİN DAĞITIMI	206.753,23	148.880,24	101.694,41	58.705,80	41.425,60	<b>557.459,28</b>
ŞUBE YÖNETİM GİDERLERİ DAĞILIMI	34.587,22	28.822,68	17.293,61	23.058,14	11.529,07	<b>115.290,72</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>241.340,45</b>	<b>177.702,92</b>	<b>118.988,02</b>	<b>81.763,94</b>	<b>52.954,67</b>	<b>672.750,00</b>

Yapılan dağıtımlar sonucunda her bir gider merkezinin endirekt hizmet üretim maliyetleri elde edilmiştir. Bir sonraki aşamada gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetler belirlenerek, her bir faaliyetin maliyeti bulunacaktır.

### **3.7. GİDER MERKEZLERİNDE TOPLANAN GİDERLERİN FAALİYETLERE DAĞITIMI**

Bu aşamada yapılan dağıtımlar sonucunda tespit edilen gider merkezlerinin toplam maliyetleri, her bir gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtılacaktır.

#### **3.7.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi**

Faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin uygulanması için öncelikle gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bankalarda sunulan hizmetler çok çeşitli ve detaylı olduğundan, gider merkezlerinde gerçekleşen ortak faaliyetler gruplandırılarak belirlenen faaliyetler Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.10. Gider Merkezlerinde Gerçekleşen Faaliyetler ve Faaliyetlerin Tanımı**

<b>GİDER MERKEZLERİ</b>	<b>FAALİYETLER</b>	<b>FAALİYET TANIMI</b>
<b>PAZARLAMA</b>	<b>P1- Müşteri Görüşmeleri</b>	<p>Şubeye gelerek yüz yüze ya da telefon ile bilgi almak isteyen müşterilere yönelik sıralanan faaliyetleri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün ve hizmet tanıtımı</li> <li>• Şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması</li> <li>• Telefon eden müşteri sorularının cevaplandırılması</li> <li>• Müşteri bilgilerinin tanımlanması</li> </ul>
	<b>P2- Müşteri Ziyaretleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri ziyaret planları oluşturma</li> <li>• Mevcut müşteri ziyaretleri yapılması</li> <li>• Yeni müşteri edinme ziyaretleri yapılması</li> <li>• Müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik çalışma</li> <li>• Yeni ürün ve hizmet tanıtımı</li> </ul>
	<b>P3- Talimath İşlemlerin Onayı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şube müşterilerinin yazılı talimatı ile gerçekleştirilen hesaplar arası para aktarma, hesaptan vergi/SSK/havale/EFT işlemlerinin yapılması, döviz alım-satım işlemleri, repo-fon alım satım işlemleri gibi faaliyetlerin onayını vererek operasyon servisinde işlemlerin yapılmasını sağlar.</li> </ul>
	<b>P4- Kredi Kullanırım İşlemleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşterilere kredilerle ilgili bilgi verir</li> <li>• Şube kredi komitesine katılır</li> <li>• Kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir</li> <li>• Kredi talebinde bulunan müşterilerden teminatların şekil şartlarına uygun olarak alınmasını sağlar.</li> <li>• Kredilerin kullandırım ve revizyon vadelerini izler, vadelerinde tahsili için gerekli işlemleri yürütür,</li> </ul>
<b>OPERASYON</b>	<b>O1- Kontrol İşlemleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ATM ile ilgili yazıcı, zarf ve şerit durumunu takip eder, giderebileceği sorunları giderir,</li> <li>• Döviz alım/satım işlemlerinin kontrolü</li> <li>• Kredi teminatlarının kontrolü</li> <li>• Kredi kullandırım işlemlerinin ve firma kredi limitlerinin kontrol edilmesi</li> <li>• Kasa işlemlerinin kontrolü ve kasadaki mevcut nakitin kontrol edilmesi</li> </ul>

<b>GİDER MERKEZLERİ</b>	<b>FAALİYETLER</b>	<b>FAALİYET TANIMI</b>
<b>OPERASYON</b>	<b>O1- Kontrol İşlemleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarlama servisinin onayından geçmiş müşteriye ait kredilerin teminatını teşkil etmek üzere alınmış çek ve senetlerin şekil şartlarına uygunluğunun kontrol edilmesi akabinde, sisteme girişini yapar</li> <li>• Kredilere teminat teşkil eden Genel Kredi Sözleşmelerinin sistem girişi ve kefil bilgilerinin doğruluğunu teyit eder.</li> </ul>
	<b>O2- Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarlama servisi tarafından onaylanan talimatlı ödemeleri yapar (Vergi/SSK ödemeleri, EFT/havale, virman, döviz alım-satım, fon alım-satım, otomatik ödeme vb.).</li> <li>• Pazarlama servisi tarafından iletilen bilgiler doğrultusunda müşterilerin sistem girişlerini, müşteri bilgilerinin sisteme doğru girilmesi ve güncellenmesi işlemlerini yapar.</li> </ul>
	<b>O3- Onay İşlemleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yukarıda saymış olduğumuz operasyon servisindeki tüm işlemler, operasyon yöneticisi tarafından onaylanarak gerçekleşir.</li> </ul>
<b>BANKO HİZMETLERİ</b>	<b>B1- Banko İşlemleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Havale/Eft işlemleri</li> <li>• Döviz, fon alım/satım işlemleri</li> <li>• Çek/senet tahsili</li> <li>• Para yatırma ve çekme</li> <li>• Vadeli/vadesiz hesap açma/kapama</li> <li>• Anlaşmalı kurum ödemeleri, tahsilatları ve aktarma işlemleri</li> <li>• Hesap defteri, ekstre vb. düzenleme</li> </ul>
<b>DIŞ İŞLEMLER</b>	<b>D1- Hizmet İşlemleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm dış ticaret işlemleri ile ilgili hesap açma, faiz, fon, komisyon, vergi, KKDF ve masraf tahsili, hesap/taahhüt kapatma işlemlerini yürütür</li> <li>• Transfer işlemlerini gerçekleştirir</li> <li>• YP teminat mektubu ve kontrgaranti/teyit mektuplarının tanzimi, komisyon, vergi tahsili ve iade işlemlerini yürütür</li> <li>• İhracat/ithalat akreditif açma işlemleri</li> </ul>



GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
DIŞ İŞLEMLER	D2- Kontrol İşlemleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kullandırılan ihracat taahhüdü doğuran döviz kredilerini ve kredi ihracat taahhütlerini kontrol eder, taahhüt kapamalarının zamanında yapılması konusunda yöneticisini bilgilendirerek işlemi gerçekleştirir.</li> <li>Kambiyo yetkisi olmayan şubelerden gelen dış ticaret ile ilgili evrakın kontrolünü yapar ve işlemi gerçekleştirir.</li> </ul>
	D3- Rapor Hazırlama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dış işlemler ile ilgili yasal bildirimleri hazırlar.</li> <li>Şube dış işlemler servisi ile ilgili yazışmaları hazırlar, yazışmalarla ilgili dosyalama, arşivleme işlemlerini gerçekleştirir.</li> <li>Muhabir Bankalara teleks/swift/posta yoluyla bildirimde bulunulması işlemlerini yürütür.</li> </ul>
İSTİHBARAT VE MALİ TAHLİL	M1- İstihbarat Raporu Düzenleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut krediler ile ilgili kullandırım koşulu değişiklik talepleri doğrultusunda gerekli düzenlemeleri, raporlamaları yapar, bir üstüne sunar.</li> <li>Mevcut kredi müşterilerinden sorunlu hale gelmiş veya gelebileceği gözlenen firmalar ile ilgili tespit edilen verileri Şube Müdürü ve ilgili daire başkanlığına raporlar.</li> </ul>
	M2- Müşteri Ziyaretleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Şube Müdürü/Müşteri İlişkileri Yöneticisi tarafından belirlenecek müşteri ziyaret planı doğrultusunda firma ziyareti gerçekleştirerek, firmanın kredibilite ve risk bulgularını temin eder.</li> </ul>

### 3.7.2. Faaliyet Maliyetlerinin Dağıtım Oranlarının Belirlenmesi

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere dağıtımlar sonucu belirlenen gider merkezlerinin maliyetleri, belirlenen faaliyetlere dağıtılacaktır. Bu amaçla şube yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen ve dağıtımda kullanılacak oranlar Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.11. Giderlerin Faaliyetlere Dağıtımında Kullanılacak Oranların Dağılımı**

GİDERLER GİDER MERKEZLERİ VE FAALİYETLER		Personel Giderleri	Amortisman Giderleri	Kira Giderleri	Bakım ve Onarım Giderleri	Ulaşım Giderleri	Sigorta Giderleri	Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri	Haberleşme Giderleri	Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	Temsil ve Ağırlama Giderleri	Banka Yönetim Gider Payı
PAZARLAMA	P1 (%)	30	25	30	25	25	25	30	40	20	30	15
	P2 (%)	20	15	10	15	10	10	10	15	15	70	30
	P3 (%)	25	25	35	25	30	30	30	20	35	-	25
	P4 (%)	25	35	25	35	35	35	30	25	30	-	30
	TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
OPERASYON	O1 (%)	30	30	35	30	30	30	30	35	25	-	35
	O2 (%)	40	40	35	40	35	35	35	25	40	-	30
	O3 (%)	30	30	30	30	35	35	35	40	35	-	35
	TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-	100
BANKO HİZMETLERİ	B1 (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-	100
DIŞ İŞLEMLER	D1 (%)	35	40	35	40	35	35	40	25	35	-	20
	D2 (%)	35	25	30	25	30	30	35	35	25	-	40
	D3 (%)	30	35	35	35	35	35	25	40	40	-	40
	TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-	100
İSTİHBARAT VE MALİ TAHLİL	M1 (%)	55	80	70	80	45	60	80	40	70	-	60
	M2 (%)	45	20	30	20	55	40	20	60	30	-	40
	TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-	100

### 3.7.3. Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Bu aşamada Tablo 3.11’de şube yönetiminin verdiği bilgiler doğrultusunda belirlenen oranlar kullanarak, her bir gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere endirekt giderler dağıtarak faaliyetlerin maliyetleri bulunacaktır.

#### 3.7.3.1. Pazarlama Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Pazarlama gider merkezinde toplanan maliyetlerin bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımını Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.12. Pazarlama Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı**

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	P1-Müşteri Görüşmeleri		P2- Müşteri Ziyaretleri		P3- Talimatlı İşlemlerin Onayı		P4- Kredi Kullandırım İşlemleri	
		%	TUTAR	%	TUTAR	%	TUTAR	%	TUTAR
Personel Giderleri	175.500,00	30	52.650,00	20	35.100,00	25	43.875,00	25	43.875,00
Amortisman Giderleri	4.683,23	25	1.170,81	15	702,48	25	1.170,81	35	1.639,13
Vergi, Resim ve Harçlar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kira Giderleri	7.500,00	30	2.250,00	10	750,00	35	2.625,00	25	1.875,00
Bakım ve Onarım giderleri	1.100,00	25	275,00	15	165,00	25	275,00	35	385,00
Ulaşım Giderleri	4.250,00	25	1.062,50	10	425,00	30	1.275,00	35	1.487,50
Sigorta Giderleri	350,00	25	87,50	10	35,00	30	105,00	35	122,50
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri	3.800,00	30	1.140,00	10	380,00	30	1.140,00	30	1.140,00
Haberleşme Giderleri	4.207,50	40	1.683,00	15	631,13	20	841,50	25	1.051,88
Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	862,50	20	172,50	15	129,38	35	301,88	30	258,75
Temsil ve Ağır lama Giderleri	4.500,00	30	1.350,00	70	3.150,00	-	-	-	-
Banka Yönetim Gider Payı	34.587,22	15	5.188,08	30	10.376,17	25	8.646,81	30	10.376,17
<b>TOPLAM</b>	<b>241.340,45</b>		<b>67.029,39</b>		<b>51.844,16</b>		<b>60.255,99</b>		<b>62.210,93</b>

Pazarlama giderleri toplamda 241.340,45 TL’dir ve dört faaliyetten oluşmaktadır. Burada yapılan işlerin dağılımına göre şube yönetimi belli bir oran içerisinde yapılan giderleri bu dört faaliyete dağıtmıştır. Tablo 3.12’de yapılan dağıtım sonucunda Müşteri Görüşmeleri

(P1) faaliyetine düşen toplam gider 67.029,39 TL, Müşteri Ziyaretleri (P2) faaliyetine düşen toplam gider 51.844,16 TL, Talimatlı İşlemlerin Onayı (P3) faaliyetine düşen toplam gider 60.255,99 TL ve Kredi Kullandırım İşlemleri (P4) faaliyetine düşen toplam gider 62.210,93 TL olarak tespit edilmiştir.

### 3.7.3.2. Operasyon Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Operasyon gider merkezinde toplanan maliyetlerin bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımını Tablo 3.13 yardımı ile gösterilmiştir.

**Tablo 3.13. Operasyon Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı**

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	O1- Kontrol İşlemleri		O2-Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi		O3- Onay İşlemleri	
		%	TUTAR	%	TUTAR	%	TUTAR
Personel Giderleri	125.300,00	30	37.590,00	40	50.120,00	30	37.590,00
Amortisman Giderleri	3.252,24	30	975,67	40	1.300,90	30	975,67
Vergi, Resim ve Harçlar	-	-	-	-	-	-	-
Kira Giderleri	9.000,00	35	3.150,00	35	3.150,00	30	2.700,00
Bakım ve Onarım giderleri	880,00	30	264,00	40	352,00	30	264,00
Ulaşım Giderleri	3.400,00	30	1.020,00	35	1.190,00	35	1.190,00
Sigorta Giderleri	420,00	30	126,00	35	147,00	35	147,00
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri	4.560,00	30	1.368,00	35	1.596,00	35	1.596,00
Haberleşme Giderleri	918,00	35	321,30	25	229,50	40	367,20
Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	1.150,00	25	287,50	40	460,00	35	402,50
Temsil ve Ağır lama Giderleri	-	-	-	-	-	-	-
Banka Yönetim Gider Payı	28.822,68	35	10.087,94	30	8.646,80	35	10.087,94
<b>TOPLAM</b>	<b>177.702,92</b>		<b>55.190,41</b>		<b>67.192,20</b>		<b>55.320,31</b>

Operasyon giderleri toplamda 177.702,92 TL'dir ve üç faaliyetten oluşmaktadır. Burada yapılan işlerin dağılımına göre şube yönetimi belli bir oran içerisinde yapılan giderleri bu üç faaliyete dağıtmıştır. Tablo 3.13'te yapılan dağıtım sonucunda Kontrol İşlemleri (O1) faaliyetine düşen toplam gider 55.190,41 TL, Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi (O2)

faaliyetine düşen toplam gider 67.192,20 TL, Onay İşlemleri (O3) faaliyete düşen toplam gider 55.320,31 TL olarak tespit edilmiştir.

### 3.7.3.3. Banko Hizmetleri Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Banko hizmetleri gider merkezinde toplanan maliyetlerin bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımı Tablo 3.14 yardımı ile gösterilmiştir.

**Tablo 3.14. Banko Hizmetleri Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı**

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	B1-Banko İşlemleri	
		%	TUTAR
Personel Giderleri	71.500,00	100	71.500,00
Amortisman Giderleri	3.151,91	100	3.151,91
Vergi, Resim ve Harçlar	-	-	-
Kira Giderleri	13.500,00	100	13.500,00
Bakım ve Onarım giderleri	1.320,00	100	1.320,00
Ulaşım Giderleri	2.550,00	100	2.550,00
Sigorta Giderleri	630,00	100	630,00
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri	6.840,00	100	6.840,00
Haberleşme Giderleri	765,00	100	765,00
Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	1.437,50	100	1.437,50
Temsil ve Ağırılama Giderleri	-	-	-
Banka Yönetim Gider Payı	17.293,61	100	17.293,61
<b>TOPLAM</b>	<b>118.988,02</b>		<b>118.988,02</b>

Banko hizmetleri giderleri toplamda 118.988,02 TL'dir. Banko İşlemleri (B1) adı altında ifade ettiğimiz tek faaliyetten olduğundan direkt olarak aktarılmıştır.

### 3.7.3.4. Dış İşlemler Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Dış İşlemler gider merkezinde toplanan maliyetlerin bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtımı Tablo 3.15 yardımı ile gösterilmiştir.

**Tablo 3.15. Dış İşlemler Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtım**

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	D1-Hizmet İşlemleri		D2-Kontrol İşlemleri		D3-Rapor Hazırlama	
		%	TUTAR	%	TUTAR	%	TUTAR
Personel Giderleri	41.900,00	35	14.665,00	35	14.665,00	30	12.570,00
Amortisman Giderleri	1.911,30	40	764,52	25	477,83	35	668,96
Vergi, Resim ve Harçlar	-	-	-	-	-	-	-
Kira Giderleri	6.750,00	35	2.362,50	30	2.025,00	35	2.362,50
Bakım ve Onarım giderleri	660,00	40	264,00	25	165,00	35	231,00
Ulaşım Giderleri	1.700,00	35	595,00	30	510,00	35	595,00
Sigorta Giderleri	315,00	35	110,25	30	94,50	35	110,25
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri	3.420,00	40	1.368,00	35	1.197,00	25	855,00
Haberleşme Giderleri	612,00	25	153,00	35	214,20	40	244,80
Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	1.437,50	35	503,13	25	359,38	40	575,00
Temsil ve Ağır lama Giderleri	-	-	-	-	-	-	-
Banka Yönetim Gider Payı	23.058,14	20	4.611,63	40	9.223,26	40	9.223,26
<b>TOPLAM</b>	<b>81.763,94</b>		<b>25.397,02</b>		<b>28.931,16</b>		<b>27.435,76</b>

Dış İşlemler giderleri toplamda 81.763,94 TL'dir ve üç faaliyetten oluşmaktadır. Burada yapılan işlerin dağılımına göre şube yönetimi belli bir oran içerisinde yapılan giderleri bu üç faaliyete dağıtmıştır. Tablo 3.15'te yapılan dağıtım sonucunda Hizmet İşlemleri (D1) faaliyetine düşen toplam gider 25.397,02 TL, Kontrol İşlemleri (D2) faaliyetine düşen toplam gider 28.931,16 TL, Rapor Hazırlama (D3) faaliyetine düşen toplam gider 27.435,76 TL olarak tespit edilmiştir.

### 3.7.3.5. İstihbarat ve Mali Tahlil Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtım

İstihbarat ve Mali Tahlil gider merkezinde toplanan maliyetlerin bu gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere dağıtım Tablo 3.16 yardımı ile gösterilmiştir.

**Tablo 3.16. İstihbarat ve Mali Tahlil Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı**

FAALİYETLER GİDERLER	TOPLAM	M1- İstihbarat Raporu Düzenleme		M2-Müşteri Ziyaretleri	
		%	TUTAR	%	TUTAR
Personel Giderleri	31.800,00	55	17.490,00	45	14.310,00
Amortisman Giderleri	860,60	80	688,48	20	172,12
Vergi, Resim ve Harçlar	-	-	-	-	-
Kira Giderleri	3.750,00	70	2.625,00	30	1.125,00
Bakım ve Onarım giderleri	220,00	80	176,00	20	44,00
Ulaşım Giderleri	850,00	45	382,50	55	467,50
Sigorta Giderleri	175,00	60	105,00	40	70,00
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri	1.900,00	80	1.520,00	20	380,00
Haberleşme Giderleri	382,50	40	153,00	60	229,50
Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	287,50	70	201,25	30	86,25
Temsil ve Ağırılama Giderleri	1.200,00	-	-	100	1.200,00
Banka Yönetim Gider Payı	11.529,07	60	6.917,44	40	4.611,63
<b>TOPLAM</b>	<b>52.954,67</b>		<b>30.258,67</b>		<b>22.696,00</b>

İstihbarat ve Mali Tahlil giderleri toplamda 52.954,67 TL'dir ve iki faaliyetten oluşmaktadır. Burada yapılan işlerin dağılımına göre şube yönetimi belli bir oran içerisinde yapılan giderleri bu iki faaliyete dağıtmıştır. Tablo 3.16'da yapılan dağıtım sonucunda İstihbarat Raporu Düzenleme (M1) faaliyetine düşen toplam gider 30.258,67 TL ve Müşteri Ziyaretleri (M2) faaliyetine düşen toplam gider 22.696,00 TL olarak tespit edilmiştir.

#### **3.7.4.Hesaplanan Giderlerin Faaliyetlere Dağılımı**

Esas hizmet üretim giderlerinin faaliyetlere dağıtılması sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerin maliyetleri Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.17. Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Faaliyetlere Dağılımı**

<b>GİDERLER</b> <b>FAALİYETLER</b>	<b>Personel Giderleri</b>	<b>Amortisman Giderleri</b>	<b>Kira Giderleri</b>	<b>Bakım ve Onarım Giderleri</b>	<b>Ulaşım Giderleri</b>	<b>Sigorta Giderleri</b>	<b>Isıtma, Aydın. Tem. ve Su Gid.</b>	<b>Haberleşme Giderleri</b>	<b>Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri</b>	<b>Temsil ve Ağırlama Giderleri</b>	<b>Banka Yönetim Gider Payı</b>	<b>TOPLAM</b>
P1- Müşteri Görüşmeleri	52.650,00	1.170,81	2.250,00	275,00	1.062,50	87,50	1.140,00	1.683,00	172,50	1.350,00	5.188,08	<b>67.029,39</b>
P2- Müşteri Ziyaretleri	35.100,00	702,48	750,00	165,00	425,00	35,00	380,00	631,13	12,38	3.150,00	10.376,17	<b>51.844,16</b>
P3- Talimatlı İşlemlerin Onayı	43.875,00	1.170,81	2.625,00	275,00	1.275,00	105,00	1.140,00	841,50	301,88	-	8.646,81	<b>60.255,99</b>
P4- Kredi Kullanım İşlemleri	43.875,00	1.639,13	1.875,00	385,00	1.487,50	122,50	1.140,00	1.051,88	258,75	-	10.376,17	<b>62.210,93</b>
O1- Kontrol İşlemleri	37.590,00	975,67	3.150,00	264,00	1.020,00	126,00	1.368,00	321,30	287,50	-	10.087,94	<b>55.190,41</b>
O2- Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi	50.120,00	1.300,90	3.150,00	352,00	1.190,00	147,00	1.596,00	229,50	460,00	-	8.646,80	<b>67.192,20</b>
O3- Onay işlemleri	37.590,00	975,67	2.700,00	264,00	1.190,00	147,00	1.596,00	367,20	402,50	-	10.087,94	<b>55.320,31</b>
B1- Banko İşlemleri	71.500,00	3.151,91	13.500,00	1.320,00	2.550,00	630,00	6.840,00	765,00	1.437,50	-	17.293,61	<b>118.988,02</b>
D1- Hizmet İşlemleri	14.665,00	764,52	2.362,50	264,00	595,00	110,25	1.368,00	153,00	503,13	-	4.611,63	<b>25.397,03</b>
D2- Kontrol işlemleri	14.665,00	477,83	2.025,00	165,00	510,00	94,50	1.197,00	214,20	359,38	-	9.223,26	<b>28.931,16</b>
D3- Rapor Hazırlama	12.570,00	668,96	2.362,50	231,00	595,00	110,25	855,00	244,80	575,00	-	9.223,26	<b>27.435,76</b>
M1- İstihbarat Raporu Düzenleme	17.490,00	688,48	2.625,00	176,00	382,50	105,00	1.520,00	153,00	201,25	-	6.917,44	<b>30.258,67</b>
M2- Müşteri Ziyaretleri	14.310,00	172,12	1.125,00	44,00	467,50	70,00	380,00	229,50	86,25	1.200,00	4.611,63	<b>22.696,00</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>446.000,00</b>	<b>13.859,29</b>	<b>40.500,00</b>	<b>4.180,00</b>	<b>12.750,00</b>	<b>1.890,00</b>	<b>20.520,00</b>	<b>6.885,01</b>	<b>5.175,02</b>	<b>5.700,00</b>	<b>115.290,74</b>	<b>672.750,00</b>



### 3.8. HİZMET MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI

Faaliyetlerin maliyetlerinin bulunmasından sonra faaliyetlerin birim maliyetleri hesaplanacaktır.

#### 3.8.1. Faaliyetlerin Birim Maliyetlerinin Hesaplanması

Faaliyetlerin birim maliyetlerin hesaplanabilmesi, her bir faaliyet için gerçekleşen yıllık işlem sayıları ve yıllık işlem süreleri ile ilgili bilgiler yardımı ile yapılacaktır. Şube yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 3.18'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.18. Faaliyetlerin İşlem Sayısı ve İşlem Süresi Bilgileri**

FAALİYETLER	İşlem Sayısı (Yıllık/adet)	Birim Türü	Toplam Süre (Yıllık/dk.)
P1- Müşteri Görüşmeleri	8.375	Görüşme	418.750
P2- Müşteri Ziyaretleri	670	Ziyaret	33.500
P3- Talimatlı İşlemlerin Onayı	12.500	Onay	27.800
P4- Kredi Kullandırım İşlemleri	550	Kredi	40.200
O1- Kontrol İşlemleri	12.500	Kontrol	125.000
O2- Talimatlı işlemlerin Gerçekleştirilmesi	13.400	Talimat	68.600
O2- Onay işlemleri	8.725	Onay	43.625
B1- Banko İşlemleri	37.200	İşlem	154.800
D1- Hizmet İşlemleri	16.750	İşlem	83.750
D2- Kontrol İşlemleri	7.500	Kontrol	37.500
D3- Rapor Hazırlama	8.750	Rapor	88.600
M1- İstihbarat Raporu Düzenleme	67	Rapor	33.140
M2- Müşteri Ziyaretleri	250	Ziyaret	20.100
<b>TOPLAM</b>	<b>127.137</b>		<b>1.175.365</b>

Tablo 3.18’de elde edilen bilgiler doğrultusunda birim maliyetlerin bulunabilmesi için gerekli olan maliyet etkenleri ve hesaplanan birim maliyetler Tablo 3.19’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.19. Birim Maliyetlerin Hesaplanması**

FAALİYETLER	Toplam Maliyet (TL)	Maliyet etkeni	Maliyet Etkeni Miktarı (Yıllık)	Birim Maliyet (TL)
P1- Müşteri Görüşmeleri	67.029,39	Görüşme Süresi	418.750 dk.	0,16 TL/dk.
P2- Müşteri Ziyaretleri	51.844,16	Ziyaret Süresi	33.500 dk.	1,55 TL/dk.
P3- Talimatlı İşlemlerin Onayı	60.255,99	Onay Sayısı	12.500 adet	4,82 TL/adet
P4- Kredi Kullandırım İşlemleri	62.210,93	Kredi Sayısı	550 adet	113,11 TL/adet
O1- Kontrol İşlemleri	55.190,41	Kontrol Süresi	125.000 dk.	0,44 TL/dk.
O2- Talimatlı işlemlerin Gerçekleştirilmesi	67.192,20	İşlem Süresi	68.600 dk.	0,98 TL/dk.
O3- Onay işlemleri	55.320,31	Onay Süresi	43.625 dk.	1,27 TL/dk.
B1- Banko İşlemleri	118.988,02	İşlem Süresi	154.800 dk.	0,77 TL/dk.
D1- Hizmet İşlemleri	25.397,03	İşlem Süresi	83.750 dk.	0,30 TL/dk.
D2- Kontrol İşlemleri	28.931,16	Kontrol Süresi	37.500 dk.	0,77 TL/dk.
D3- Rapor Hazırlama	27.435,76	Rapor Sayısı	8.750 adet	3,14 TL/adet
M1- İstihbarat Raporu Düzenleme	30.258,67	Rapor Sayısı	67 adet	451,62 TL/adet
M2- Müşteri Ziyaretleri	22.696,00	Ziyaret Süresi	20.100 dk.	1,13 TL/dk.

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere, yapılan tüm dağıtımlar sonucunda elde edilen bilgiler ile gider merkezlerindeki her bir faaliyetin birim maliyetleri, belirlenen maliyet etkenleri yardımı ile tespit edilmiştir.

Tablo 3.19’da belirtilen M1- İstihbarat Raporu Düzenleme faaliyeti hakkında bilgi vermek gerekmektedir. Mali tahlil ve istihbarat servisi tarafından düzenlenen istihbarat raporu, kredi başvurusunda bulunan her bir firma için yılda bir ya da iki kez düzenlenerek genel müdürlüğe iletilir. Raporun düzenlenmesi dört ya da beş günü kapsayan bir süreç gerektirir. Genel müdürlük rapor sonucuna dayalı olarak firmayı derecelendirerek, bir yıl içinde ya da altı ay içinde kullanabileceği nakdi ve

gayri nakdi kredi limitini tahsis eder. Firma kredi limitinin tahsis edildiği süre içerisinde (bir yıl ya da altı ay) ihtiyacı olan zamanlarda bankaya başvurarak nakdi ya da gayri nakdi kredi kullanabilir.

### 3.8.2. Örnek Hizmet Maliyetlerinin Hesaplanması

Bankalarda yüzlerce farklı hizmet sunulmaktadır. Bu çalışma kapsamında bütün hizmetlerin maliyetlerini tek tek hesaplamak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle bu bölümde çalışma yapılan şubede sunulan birkaç hizmetin maliyeti örnek olarak gösterilecektir.

Sunulan hizmetlerin direkt ve endirekt olmak üzere iki tür maliyeti oluşmaktadır. Verilen örneklerdeki hizmetlerin direkt maliyetleri olmadığından sadece endirekt maliyetleri dikkate alınarak hesaplamalar yapılmıştır. Örnek verdiğimiz hizmetlerin yerine getirilmesi için gerçekleşen faaliyetler için harcanan süreler şube yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda tespit edilmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda örnek hizmetlerin maliyetleri aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

**ÖRNEK 1:** 400.000,00 TL’lik ticari bir kredinin onaylanarak kredinin verilmesi hizmetine A hizmeti diyelim. A hizmetinin endirekt maliyetlerinin hesaplanması Tablo 3.20’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.20. A Hizmetinin Birim Maliyetinin Hesaplanması**

Faaliyetler	Faaliyet Miktarı	Birim Maliyet	Toplam Maliyet
P1- Müşteri Görüşmeleri	30 dk.	0,16 TL/dk.	4,80 TL
P2- Müşteri Ziyaretleri	40 dk.	1,55 TL/dk.	62,00 TL
P4- Kredi Kullandırım İşlemleri	1 adet	113,11 TL/adet	113,11 TL
O1- Kontrol İşlemleri	15 dk.	0,44 TL/dk.	6,60 TL
O2- Talimatlı işlemlerin Gerçekleştirilmesi	5 dk.	0,98 TL/dk.	4,90 TL
O3- Onay işlemleri	2 dk.	1,27 TL/dk.	2,54 TL
M1- İstihbarat Raporu Düzenleme	1 adet	451,62 TL/adet	451,62 TL
M2- Müşteri Ziyaretleri	40 dk.	1,13 TL/dk.	45,20 TL
		<b>Toplam</b>	<b>690,77 TL</b>

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere A hizmetinin sunulabilmesi için bankada bulunan servislerde çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Pazarlama servisinde öncelikle P1- Müşteri Görüşmeleri faaliyeti ile ticari firma ile telefonda ya da bankada yüzyüze görüşülerek firma bilgilendirmiş ve P2- Müşteri Ziyaretleri faaliyeti ile firma kendi mekanında ziyaret edilmiştir. Sonrasında P4- Kredi Kullanım İşlemleri faaliyeti ile kredinin verilebilmesi için gereken prosedürler yerine getirilmiştir. Ayrıca mali tahlil ve istihbarat servisi tarafından firmanın kredi limitinin belirlenebilmesi için M2- Müşteri Ziyaretleri faaliyeti ile müşteri ziyaret edilmiş ve yapılan istihbarat çalışması sonucu M1- İstihbarat Raporu Düzenleme faaliyeti ile rapor hazırlanarak genel müdürlüğe iletilmiştir. Genel müdürlüğün, rapora dayalı olarak firmayı derecelendirip kredi limiti tahsis etmesi ile firmanın bilgileri pazarlama servisi tarafından operasyon servisine iletilerek firmaya hesap açılması, kontrol ve onaylama işlemleri gerçekleştirilerek firmaya kredi verilmiştir.

Yukarıda da belirtildiği gibi istihbarat raporu düzenlenmesi bir firma için yılda bir ya da iki kez yapmakta ve genel müdürlük tarafından firma derecelendirilerek toplam kullanabileceği kredi limiti tahsis edilmektedir. Bu örnekte firmaya kredi limitinin tahsis edilmesi ile birlikte kredinin verilmesi hizmetinin maliyeti hesaplanmıştır. Hazırlanan raporun geçerli olduğu süre içerisinde (altı ay ya da bir yıl) firma tekrar kredi talebinde bulunursa ve daha önce kullanılan krediler firmaya verilen limitleri aşmamış ise istihbarat yapılarak rapor hazırlanmasına gerek kalmadan tekrar kredi verilecektir. Dolayısıyla örnekte belirtilen firmanın tekrar talebi üzerine yeni bir kredinin verilmesi hizmetinin maliyeti istihbarat servisi tarafından gerçekleştirilen M1- İstihbarat Raporu Düzenleme ve M2- Müşteri Ziyaretleri faaliyetleri çıkarılarak kalan yaklaşık tutar olacaktır.

Tüm bu faaliyetler çerçevesinde A hizmeti için Tablo 3.20’de yapılan hesaplamalar sonucunda 400.000,00 TL’lik ticari bir kredinin onaylanması ve kredinin verilmesi hizmetlerinin maliyeti 690,77 TL olarak tespit edilmiştir.

**ÖRNEK 2:** Şubede akreditif limiti olan bir müşteriye bir ithalat akreditifini açma hizmetine B hizmeti diyelim. B hizmetinin sadece endirekt maliyetleri vardır ve maliyetinin hesaplanması Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.21. B Hizmetinin Birim Maliyetinin Hesaplanması**

<b>Faaliyetler</b>	<b>Faaliyet Miktarı</b>	<b>Birim Maliyet</b>	<b>Toplam Maliyet</b>
P1- Müşteri Görüşmeleri	20 dk.	0,16 TL/dk.	7,20 TL
D1- Hizmet İşlemleri	61 dk.	0,30 TL/dk.	18,30 TL
D2- Kontrol İşlemleri	180 dk.	0,77 TL/dk.	138,60 TL
D3- Rapor Hazırlama	1 adet	3,14 TL/adet	3014 TL
		<b>Toplam</b>	<b>167,24 TL</b>

B hizmeti için gerçekleşen faaliyetler Tablo 3.21’de gösterilmiştir. Öncelikle pazarlama servisi tarafından P1- Müşteri Görüşmeleri faaliyeti ile müşteri bilgilendirilmiştir. Sonrasında dış işlemler servisi çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmektedir. D1- Hizmet İşlemleri faaliyeti ile müşterinin sistem girişleri ile ilgili faaliyetler yapılmıştır. D2- Kontrol İşlemleri faaliyeti ile akreditif açılması için gelen teklif mektupları incelenmiştir. D3- Rapor Hazırlama faaliyeti ile muhabir banka ile yazışmalar yapılarak akreditif açma işlemleri yürütülmüştür.

Tüm bu faaliyetler çerçevesinde B hizmeti için Tablo 3.21’de yapılan hesaplamalar sonucunda, şubede akreditif limiti olan bir müşteriye bir ithalat akreditifi açma hizmetinin maliyeti 167,24 TL olarak tespit edilmiştir.

**ÖRNEK 3:** Bankada TL. limiti olan bir müşteri talebine yönelik bir teminat mektubu hazırlanması hizmetine C hizmeti diyelim. C hizmetinin sadece endirekt maliyetleri vardır ve maliyetinin Tablo 3.22’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.22. C Hizmetinin Birim Maliyetinin Hesaplanması**

<b>Faaliyetler</b>	<b>Faaliyet Miktarı</b>	<b>Birim Maliyet</b>	<b>Toplam Maliyet</b>
P1- Müşteri Görüşmeleri	20 dk.	0,16 TL/dk.	3,20 TL
P3- Talimatlı İşlemlerin Onayı	1 adet	4,82 TL/adet	4,82 TL
P4- Kredi Kullandırma İşlemleri	1 adet	113,11 TL/adet	113,11 TL
O1- Kontrol İşlemleri	10 dk.	0,44 TL/dk.	4,40 TL
O2- Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi	20 dk.	0,98 TL/dk.	19,60 TL
		<b>Toplam</b>	<b>145,13 TL</b>

C hizmeti için gerekleŒen faaliyetler Tablo 3.22’de gsterilmiŒtir. Öncelikle pazarlama servisi tarafında P1- MŒteri GrŒmeleri faaliyeti ile mŒteri telefonla ya da yüzyüze grŒlerek bilgilendirilmiŒtir. Sonrasında P3- Talimatlı İŒlemlerin Onayı faaliyeti ile mŒteriden gelen talimatlar onaylanmıŒtır. P4- Kredi Kullanım İŒlemleri faaliyeti ile kredinin verilebilmesi için gereken prosedürlere yerine getirilmiŒtir. Sonrasında pazarlama servisi tarafından verilen bilgiler doğrultusunda operasyon servisi tarafından O1- Kontrol İŒlemleri faaliyeti ve O2- Talimatlı İŒlemlerin GerekleŒtirilmesi faaliyeti yerine getirilmiŒtir.

Tüm bu faaliyetler çerçevesinde C hizmeti için Tablo 3.22’de yapılan hesaplamalar sonucunda, Œubede Œubede TL limiti olan bir mŒteri talebine yönelik bir teminat mektubu hazırlanması hizmetinin maliyeti 145,13 TL olarak tespit edilmiŒtir.

Yapılan hesaplarda görüldüğü üzere Œubede TL limiti olan bir mŒteri talebine yönelik bir teminat mektubu hazırlanması hizmetinin maliyeti 145,13 TL olarak tespit edilmiŒtir.

rnek verilen hizmetlerde her bir hizmet için verilen tutar üzerinden %5 oranında banka ve sigorta muameleleri vergisi (BSMV) ile %1 oranında kaynak kullanım destekleme fonu (KKDF) denmektedir. KKDF ve BSMV harcama olarak çıkmaktadır ancak bunlar gider değil vergi olduğundan kanuni olarak banka tarafından tahsil edilmekte ve devlete ödenmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde, global rekabet ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler üretim sistemlerinin ve tekniklerinin değişmesine neden olmaktadır. Üretim sistemlerinin ve tekniklerinin değişmesi ile birlikte, maliyet muhasebesinin fonksiyonu da değişmektedir. Günümüzde, maliyet muhasebesi ile birlikte maliyet yönetimi kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Maliyet yönetimi, firmanın önemli faaliyetlerinin maliyetini ölçmeye, katma değeri olmayan maliyetleri belirlemeye ve firma performansını arttıracak yeni aktiviteler tespit etmeye çalışmaktadır. Bu yeni anlayış ile işletmeler gerçekleşen faaliyetler üzerine yoğunlaşarak, yüksek kalitede ve olabildiğince ucuza ürün üreterek rekabet avantajı sağlama amacındadır.

FTM yöntemi; işletmelerin alacakları kararlarda önemli bir role sahip olması, faaliyetler dikkate alınarak bütçelerin düzenlenmesine olanak sağlaması, maliyetlerin azaltılması amacıyla hedeflerin belirlenmesi ve takibinin yapılmasını kolaylaştırması, hem finansal hem de finansal olmayan performansın ölçümü sağlaması ile önemli bir maliyet yönetim aracı olmaktadır.

Direkt işçilik saati, makine saati gibi birkaç maliyet etkeni kullanılan hacim tabanlı geleneksel yöntem, yüksek hacimli ürünlerin maliyetini arttırmakta, düşük hacimli ya da kompleks ürünlerin maliyetini düşük tespit etmektedir. Bu maliyet hataları, ürün ya da hizmetlerin fiyatlandırılmasında ve işletmenin alacağı kararlarda önemli etkiler oluşturmaktadır. FTM yönteminde ise her faaliyete uygun maliyet etkeni belirlenmektedir. FTM yönteminin başarılı olmasında maliyet etkenlerinin seçimi ve sayısı önemlidir. Her faaliyete uygun maliyet etkenlerinin belirlenmesi ve bu maliyet etkenleri yardımı ile maliyetlerin dağıtılarak birim maliyetlerin elde edilmesi ile maliyet hataları ortadan kalkmış olmaktadır.

FTM yöntemi, firmanın stratejik kararları açısından, faaliyetler ve maliyetler hakkında daha doğru maliyet bilgileri sağlamaktadır. Ayrıca bu yöntem

kullanılarak katma değeri olmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve yok edilmesi ile maliyetlerin azaltılması da m¼mk¼n olmaktadır.

Finansal hizmetler sekt¼r¼nde ekonomik ve çevresel fakt¼rlerin değişmesiyle birlikte rekabet gittikçe artmaktadır. Artan rekabet ve k¼rların azalması ile ticari bir bankanın rekabet üst¼nl¼ęüne sahip olabilmesi, piyasa talebine uygun ürün ve hizmetleri uygun zamanda, uygun bir dağıtım kanalı ile ve uygun bir fiyatla sunabilmesi ile m¼mk¼n olacaktır.

Bankalarda sunulan hizmetler çok çeşitli olduğundan her birinin maliyetini belirlemek, fiyatlandırma ve k¼rlılık açısından önemlidir. FTM yöntemi, banka yöneticilerine rekabet koşulları da göz önüne alınarak sundukları ürün ve hizmetlerin daha uygun fiyatlandırılmasında, k¼rlılıklarının daha doğru hesaplanabilmesinde ve daha verimli pazarlama stratejileri geliştirilmesinde yardımcı olacaktır. Rekabet koşulları da dikkate alındığında banka yöneticileri, hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması gibi fırsatların tam olarak saptanması için FTM yöntemi verilerine ihtiyaç duyacaklardır. Ayrıca her bir faaliyetin maliyetini bulmak, bankanın endirekt maliyetlerinin azaltılması yönünde stratejilerin belirlenmesini de sağlayacaktır.

Bu alışmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir kamu bankasına ait ticari bir şubede FTM yönteminin uygulanabilirliği araştırılmış ve bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bankanın büyükl¼ę¼, çok sayıda şubesinin olması, faaliyetlerinin ve departmanlarının geniş olması nedeniyle bankanın tamamında değil, sadece ticari bir şubesi dikkate alınarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Ancak farklı şubelerde yapılacak çalışmalar ile daha farklı sonuçlarda çıkarılabilir. Daha önce FTM yönteminin bankacılık sekt¼r¼nde uygulanması ile alakalı detaylı bir çalışmanın yapılmadığı gör¼lmektedir. Bu anlamda yapılan bu çalışma, gelecekte yapılabilecek diğer çalışmalara ışık tutabilir ve bu alanda daha kapsamlı çalışmaları yapılmasına temel oluşturabilir.

Banka şubesinde uygulama çalışmasının yapılması kolay bir süreç olmamıştır. Öncelikle bankalar gibi kayıtların, kayıt dışı olmadığı bir sekt¼rde bile çalışmanın yapılabilmesi için gerekli olan verilerin temin edilmesinde zorluklar



yaşanmıştır. Şubede ortaya çıkan faaliyetler ile ilgili öncesinde yapılmış bir çalışma ya da herhangi bir kayıt bulunmadığından, faaliyetlerin tespiti şube yetkilileri ve çalışanları ile görüşülerek elde edilmiştir.

Uygulama çalışması yapılan şubede, diğer banka şubelerinde olduğu gibi muhasebe kayıtları tutulmamaktadır. Tüm şubelerin muhasebe kayıtları genel müdürlükte bulunan muhasebe departmanlarında tutulmakta ve genel müdürlükte görev alan yöneticilerin aldığı kararlar doğrultusunda ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması yapılmaktadır.

Bankalarda şubelerin kârlılığı esas alınmaktadır. Bankalar genel olarak faiz dışı giderlerini, faiz dışı gelirler ile karşılamaktadırlar. Maliyetlerin çoğunluğu, genel müdürlük tarafından sabit olarak dağıtılmakta ve maliyetlerin dağıtımında birkaç maliyet etkeni kullanılmaktadır. Bunun sonucunda hatalı maliyetler ortaya çıkmakta ve hangi ürünlerinin kârlı ya da zararlı olduğunu, hangi hizmetlere ağırlık verilmesi gerektiğini belirleme imkanı olmamaktadır.

FTM yöntemi uygulanarak yapılan bu çalışmada her gider kalemi için uygun olan maliyet etkenleri seçilerek maliyetler öncelikle gider merkezlerine dağıtılmıştır. Sonrasında gider merkezlerinde ortaya çıkan faaliyetler belirlenerek, gider merkezlerinde toplanan maliyetler faaliyetlere dağıtılmış ve faaliyetlerin maliyetleri bulunmuştur. Faaliyet maliyetlerinin bulunması ile sunulan her bir ürün ve hizmetin kullandıkları faaliyetler dikkate alınarak maliyetlerinin tespiti mümkün olmuştur. Böylelikle maliyetlerin hatalı dağıtılması önlenerek, sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetleri hakkında banka yöneticilerine önemli bilgiler verilmiştir.

FTM yöntemi, endirekt maliyetleri yüksek olan işletmelerde en verimli katkıyı sağlamaktadır. Yapılan bu çalışmada görüldüğü üzere endirekt maliyetler bankacılık sektöründe önemli bir paya sahiptir. Bu durum, endirekt maliyetlerin sunulan ürün ve hizmetlere doğru bir şekilde dağıtımını önemli hale getirmiştir. Ayrıca bankaların, endirekt maliyetlerinin yüksek olması, ürün ve hizmetlerin birbirini tamamlar nitelikte olması nedeniyle maliyetlerini daha ayrıntılı şekilde ele almaları gerekmektedir. Bu amaçla FTM yöntemi kullanılarak maliyetlerin, faaliyetleri tükettiği ölçüde ürün ve hizmetlere yüklenmesi, ortaya çıkan faaliyetlerin

maliyetlerinin hesaplanması ile birim maliyetlerin bulunması daha doğru olacaktır. Ayrıca FTM yöntemi, ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin daha doğru belirlenmesinin yansira hizmetlerin yerine getirmesine temel oluşturan faaliyetlerin ele alınmasını sağlayarak daha detaylı bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Böylelikle banka yönetimine, alınacak kararlarda ve uygulanacak politikalarda yardımcı olacaktır.

FTM yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışma ile banka şubesinde bulunan servislerin maliyetlerinin ve servislerde sunulan hizmetlerin faaliyetleri hangi seviyede tükettiklerinin tespiti mümkün olmuştur. Böylelikle maliyetlerin azaltılabilmesi için hangi faaliyetlerin azaltılacağı ya da arttırılabileceği konusunda banka yönetime önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında banka yönetimi sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin düşürülebilmesi için çeşitli alternatifler kullanabilir.

Yapılan çalışmada, banka şubesinde gerçekleşen her bir faaliyetin birim maliyetleri süre ve adet bazında tespit edilmiştir. Ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin düşürülebilmesi için faaliyetler gözden geçirilerek katma değeri olmayan faaliyetler ortadan kaldırılabilir ya da faaliyetler için harcanan sürelerin daha verimli kullanımı sağlanabilir. Örneğin, uygulama çalışmasında örnek olarak verilen hizmet faaliyetleri gözden geçirilerek yüksek maliyet çıkaran müşteri ziyaretlerinin süresi azaltılarak hizmetlerin maliyeti düşürülebilir. Banko hizmetlerinin maliyetinin düşürülebilmesi için internet bankacılığı ya da ATM'lerin kullanımı daha da yaygınlaştırılabilir.

Ancak FTM yönteminin bankacılık sektöründe uygulanabilmesi için bankaların birtakım çalışmalar yapması gerekmektedir. Öncelikle bu konuda çalışacak özel bir ekip kurulmalıdır. Bu ekibin sadece muhasebe departmanından seçilmiş olması yeterli değildir. Çünkü FTM yönteminin uygulanabilmesi için gerekli olan bilgilerin tümü, bankada bulunan tüm departmanları ilgilendirmekte ve tüm departmanların vereceği bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla yönetimde dahil olmak üzere her departmandan seçilmiş olan personelin yer aldığı bir ekip oluşturularak otak bir çalışmanın yapılması gerekmektedir. Tüm bu çalışmalar, zaman alıcı ve maliyetli bir süreç ile mümkün olacaktır. Ancak bankalara sağlayacağı faydalar göz önüne alındığında katlanılabilir bir maliyet olacaktır.

Bu çalışmada da görülmüştür ki bankalar, kurumsallaşmış bir yapıda olmalarına rağmen kayıt sistemlerinde eksiklikler bulunmaktadır. Verilerin toplanmasında sıkıntılar yaşanmış, zaman zaman bu eksiklikler nedeniyle maliyet dağıtımları şube yöneticilerinin ve çalışanlarının verdikleri bilgiler ile giderilmeye çalışılmıştır. Kayıtların, gerçekleşen faaliyetlere göre giderlerin oluşmasına bağlı olarak tutulmasında fayda olacaktır.

Diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi, sunulan ürün ve hizmetlerin en iyi şekilde değerlendirilip, planlanması ve fiyatlandırılması açısından maliyetlerin gerçeğe yakın olarak belirlenmesi son derece önemli olan bankacılık sektöründe, endirekt giderleri daha ayrıntılı olarak ele alan, daha doğru ürün ve hizmet maliyetlerine ulaştıran ve böylece daha doğru kararlar alınmasına yardımcı olan ve faaliyetlerin yönetimine katkı sağlayan FTM yönteminin kullanılması faydalı olacak ve rekabet üstünlüğü elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca ürün çeşitliliğinin ve hizmet ağının her geçen gün arttığı bankaların FTM yöntemini uygulamaya koyması, maliyet yönetiminde de önemli avantajlar elde etmelerini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Akdoğan, Nalan. *Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*. Ankara: İSMM Odası Yayınları, 1994.

Akgün, Melek. “Kalite Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine Entegrasyonu,” *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Sayı:15, 2005: 40-58

Aksoy, T, *Çagdas Bankacılıktaki Son Egilimler ve Türkiye’de Uluslarüstü Bankacılık Sistematik ve Analitik Bir Yaklaşım*. Ankara: SPK Yayınları, 1998.

Aktuğlu, Mehmet Ali. *Banka İşletmeleri ve Muhasebesi*. İzmir: EÜ İktisat Fakültesi Yayınları, No:148, 1981.

Alkan, Alper Tunga. “Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama,” Konya: *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 13 (2005): 39 – 56.

Altuğ, Osman. *Banka İşlemleri Muhasebesi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2000.

Altuğ, Osman. Gülümser Ünkaya ve Ayten Ersoy, *Banka İşlemleri ve Muhasebesi*,. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1996.

Arıcı, Esmehan, *Elektronik Ticaret*. Ankara: Başbakanlık Yayınları, 2000.

Arzova, S. Burak. *Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

Atamanalp, Celaleddin, Reşat Karcıoğlu ve M. Suphi Orhan. *Maliyet Muhasebesi*. Erzurum: Aktif Yayınları, 2000.

Atay, Serdar. *Banka Muhasebesi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, 2003.

- Atıf, Caner. *Ticari Bankalarda Maliyetler Ve Yönetim Kararları*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Atıf, Caner. "Ticari Bankalarda Maliyet Muhasebesinin Önemi," *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*. Ekim 2000: 95–109.
- Bektöre, Sabri. Yılmaz Benligiray ve Nurten Erdoğan. *Envanter ve Bilanço*. Eskişehir: Birlik Ofset, 2002.
- Benke, L.Ralph. "Teaching Activity-Based Costing," *Management Accounting*, No:2, August 1992: 61-62.
- Benligiray, Yılmaz. Kerim Banar. *Banka ve Sigorta Muhasebesi*. Eskişehir: Açıköğretim Yayınları, 2004.
- Bursal, Nasuhi, Ercan Yücel. *Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama*. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Büyükmirza, Kâmil. *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı*. Ankara: Gazi Yayınevi, 2007.
- Büyükalvarcı, Ahmet. "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bankalarda Bir Uygulama," *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 10, 2006:160-180.
- Cemalcılar Özgül. Yılmaz Benligiray ve Favzi Sürmeli. *Genel Muhasebe*. İ.İ.B.F Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Civelek, Muzaffer. *Maliyet Muhasebesi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:7, 1997.
- Cooper, Robin. Slagmulder, Regine. "Integrating Activity-Based Costing and the Theory of Constraints," *Management Accounting*, No:8, February 1999: 20-22.
- Coşkun, Ali. "Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı". *Bankacılar Dergisi*, Sayı 56, 2006: 28-39.

- Coşkun, Ali, Ali Haydar Güngörmüş. “Özel İnşaat (Yap-Sat) İşletmelerinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Uygulanması,” *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Sayı: 2, Haziran, 2008: 213-232.
- Çakıcı, Cemal. “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Uygulaması ve Muhasebeleştirilmesi,” *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:12, Ekim 2001: 106-115.
- Çalışkan, Ahmet. *Maliyet Muhasebesi*. Ankara: Nobel Yayınları, 2005.
- Doğan, Ahmet. “Mamul Maliyetlemeye Geleneksel ve Faaliyete Dayalı Yaklaşımlar”. Kayseri: *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:12, 1997: 72-81.
- Duruer, Salih. *Türkiye’de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği*. İstanbul: Yapı Kredi Bankacılık Araştırma Dizisi No:8, 1998.
- Eker, Melek Çakır. “Genel Üretim Giderlerinin Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetimine Göre Dağıtım ve Muhasebeleştirilmesinde 8 nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı,” *Bursa: Uludağ Üniversitesi, İİBF. Dergisi*, Sayı 1, 2002: 237-256.
- Erden, S. Aziz. “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bağımsız Denetim Firmaları Örneği,” *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 64, Temmuz-Eylül. 2003: 98-114.
- Erdoğan, Nurten. *Faaliyete Dayalı Maliyetleme Maliyet Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:867, 1995.
- Erdoğan, Necmettin. *Maliyet Muhasebesi: Tekdüzen Muhasebe Sistemine Göre Giderlerin Maliyete Dönüşümü*. İzmir: Fakülteler Kitapevi, 2001.
- Ertuna, İbrahim Özer. *Maliyet Muhasebesi*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1974.
- Ertürk, Halis. *Maliyet Muhasebesine Giriş*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları. 1982.
- Güney, Alptekin. *Banka İşlemleri*. İstanbul: Beta Yayınları, 2007.

- Gürsoy, Cudi Tuncer. *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi*. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Haftacı, Vasfi. *Maliyet Muhasebesi*. Trabzon: Derya Kitabevi, 2003.
- İşleyen, Aykut. *Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulanması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Karacan, Sami. *Banka Muhasebesi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Yayınları, No: 39, 2000.
- Karacan, Sami. *Otel İşletmelerinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*. Trabzon: Derya Kitabevi, 2003.
- Karcıoğlu, Reşat. *Stratejik Maliyet Yönetimi-Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*. Erzurum: Aktif Yayıncılık, 2000.
- Kaygusuz, S. Yüksel, Şükrü Dokur. "Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin Temel Mali Tablolar Üzerindeki Etkileri," *Yaklaşım Dergisi*, Sayı:18, 2005: 36-45.
- Kaymaz, Ali Rıza, Cemal Ellitaş ve Veysel Kula. "Mali Hesaplar ve Muhasebeleştirilmesi," *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 71, 2005:104-115.
- Koçyiğit, Seyhan Çil. *Faaliyete Dayalı Maliyet yönetimi ve Hastane Uygulaması*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Mabberley, Julie. "The Price Waterhouse Guide to Activity Based Costing for Financial Institutions," Irwin Publishing Chicago, 1996.
- Narkiewicz, Angela. "Nine Steps to Implementing Abc," *Management Accounting*, No:10, April 1994: 28-33.
- Öker, Figen. *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar*. İstanbul: Literatür Yayınları, 2003.
- Özbirecikli, Mehmet. "Maliyet Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sistemi," *Ç.Ü. İİBF Dergisi*, Sayı:1, 1995: 199-220.

- Pala, Fikri. *Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemleri*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1995.
- Parasız, İlker. Tuğrul Dirimtekin, *Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 754, 1995.
- Parasız, İlker. *Para Banka ve Finansal Piyasalar*. Bursa: Ezgi Kitapevi, 1997.
- Pekdemir, Recep. *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Genel İmalat Maliyetleri*, İstanbul: Türkiye Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odaları Birliği Temel Eğitim ve Staj Merkezi Yayınları No: 17, 1998.
- Resmi Gazete, 06.03.1992 Tarih ve 21163 Sayılı Yayınlanan Tebliğ.
- Savcı, Mustafa. *Maliyet Muhasebesine Giriş*. Rize: Akademi Yayınları. 1999.
- Sevilengül, Orhan. *Banka Muhasebesi*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2004.
- Susmuş, Türker. “Genel Üretim Giderlerinin Dağıtımında Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyet,” Manisa: *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 2, 1996: 211-239.
- Şakar, Birgül. *Banka Kredileri ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2006.
- Şakrak, Rüstem ve Münir Şakrak. *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Şendoğdu, A. Aslan. *Banka Muhasebesi*. İstanbul: Nobel Yayınevi, 2005.
- Uçar, Mustafa. *Banka Muhasebesi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 1999.
- Ülker, Yakup. “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ile Ön Maliyetleme Simülasyonu ve Bir uygulama,” *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 70, 2005: 223-242.
- Ünalın, Sedat. Halim Ergen, S.Hüseyin Tokay, Zeki Yanık ve Levent M. Tarlan. *Envanter Bilanço*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1988.



Yardımcıoğlu, Mahmut. Ahmet Büyükşalvarcı. “Bankacılık Sektörü Pratiğinde Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi,” *Maliye Dergisi*, Sayı 153, Temmuz-Aralık, 2007:142-159.

Yetim, Sedat. *Kredi Kartları ve Tüketiciler Kredi Kredi*. İstanbul: SPK Yayınları,1997.

Yılmaz, Eyüp. *Türkiye’de Kredi Kartı Uygulaması ve Ekonomik Etkileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.

Yükçü, Süleyman. *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*. İstanbul: Cem Ofset, 1999.

Zafer, Metin Recep. *Bankacılık Sektöründe Faaliyetlere Dayalı Maliyetlendirme Sistemi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.