

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

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ VE BANKACILIK  
SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Serkan UMAN**

**Danışman  
Yard.Doç.Dr. Melek Akgün**

**İstanbul–2006**

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	ii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	v
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	vi
 <b>BÖLÜMLER</b>	
1. GİRİŞ.....	1
2. GELENEKSEL MALİYET SİSTEMLERİ.....	4
2.1. Günümüz Ekonomik Çevresi.....	4
2.2. Maliyet Muhasebesi Kavramı.....	9
2.3. Maliyet Bileşenleri (Unsurları).....	11
2.3.1. Direkt Hammadde Maliyeti.....	12
2.3.2. Direkt İşçilik Maliyeti.....	12
2.3.3. Genel Üretim Maliyetleri (Giderleri).....	13
2.4. Maliyet Sistemleri.....	13
2.5. Geleneksel Maliyet Dağıtım Süreçleri.....	15
2.6. Geleneksel Maliyet Muhasebesinin Yetersizliği.....	18
2.7. Geleneksel Maliyet Dağıtımının Yetersizliği.....	20
3. FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ.....	25
3.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Gelişimi.....	25
3.1.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine Duyulan Talep.....	25
3.1.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Önemini Arttıran Faktörler.....	28
3.1.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	29
3.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi.....	31
3.2.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Maliyetlere Bakışı.....	31

3.2.2.	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tanımı .....	34
3.2.2.1.	Tanımı ve Temel Kavramları.....	34
3.2.2.2.	Varsayımları ve Hedefleri.....	39
3.2.3.	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Yapısı .....	41
3.2.4.	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tasarlanması .....	43
3.2.4.1.	Faaliyetlerin Belirlenmesi.....	45
3.2.4.2.	Faaliyet Merkezlerinin Oluşturulması.....	47
3.2.4.3.	Birinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Seçilmesi.....	51
3.2.4.4.	Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi.....	52
3.2.4.5.	Maliyet Etkenlerinin Seçimi .....	53
3.2.4.6.	Maliyetlerin Ürünlere Yüklenmesi.....	55
3.2.4.7.	Yönetimsel Raporların Üretilmesi.....	56
3.2.5.	Geleneksel ve Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	56
3.3.	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Uygulanması .....	59
3.3.1.	Sistem Tasarımı İle İlgili Kararlar .....	60
3.3.2.	Uygulama Planı .....	60
3.3.3.	Faaliyetlerin ve Maliyet Etkenlerinin Denetimi .....	61
3.4.	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Değerlendirilmesi.....	62
3.4.1.	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Yararları .....	62
3.4.2.	Süreç İyileştirmesi ve Faaliyet Tabanlı Yönetim .....	64
3.4.3.	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Karlılık Üzerine Etkileri	65
3.4.4.	Faaliyet Tabanlı Bütçeleme.....	69
3.4.5.	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminden Hariç Tutulması Gereken Maliyetler.....	71
3.4.6.	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine Getirilen Eleştiriler .....	72
4.	BANKALAR VE MALİYET YAPILARI.....	77
4.1.	Bankalar .....	77
4.2.	Ticari Bankalar.....	79
4.2.1.	Ticari Bankaların Tanımı .....	79
4.2.2.	Ticari Banka İşlemleri .....	79

4.2.3.	Ticari Bankaların Farklı Özellikleri .....	80
4.2.4.	Ticari Banka Organizasyon Yapısı .....	81
4.2.5.	Ticari Bankaların Temel Fonksiyonları .....	81
4.3.	Ticari Bankaların Maliyet Yapıları .....	82
4.4.	Ticari Bankaların Maliyet Yapılarındaki Gelişmeler .....	85
<b>5.</b>	<b>BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİNİN UYGULANMASI</b> .....	<b>91</b>
5.1.	Bireysel Kredi .....	91
5.1.1.	Bireysel Kredi Türleri.....	92
5.2.	Sistem Tasarımı İle İlgili Kararlar.....	93
5.3.	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tasarlanması.....	94
5.3.1.	Faaliyetlerin Belirlenmesi .....	95
5.3.2.	Faaliyet Merkezlerinin Belirlenmesi.....	99
5.3.3.	Birinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Seçimi .....	99
5.3.4.	Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi .....	112
5.3.5.	Maliyet Etkenlerinin Seçimi.....	113
5.3.6.	Maliyetlerin Ürünlere Yüklenmesi .....	120
5.3.7.	Yönetimsel Raporların Üretilmesi .....	122
5.4.	Değerlendirmeler .....	123
5.5.	Uygulamada Karşılaşılabilecek Zorluklar.....	124
<b>6.</b>	<b>SONUÇ</b> .....	<b>127</b>
	<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>130</b>
	<b>EKLER</b> .....	<b>138</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 1:</b> Geleneksel Maliyet Yöntemleri .....	14
<b>Tablo 2:</b> Faaliyetler ve Faaliyet Havuzları .....	98
<b>Tablo 3:</b> Personel Maliyetlerinin Faaliyetlere Yüklenmesi .....	106
<b>Tablo 4:</b> Vergi, Resim, Harçlar Ve Fonların Faaliyetlere Yüklenmesi.....	107
<b>Tablo 5:</b> Amortisman Maliyetlerinin Faaliyetlere Yüklenmesi.....	108
<b>Tablo 6:</b> Diğer İşletme Giderlerinin Faaliyetlere Yüklenmesi .....	111
<b>Tablo 7:</b> Faaliyet Toplam Maliyetleri .....	113
<b>Tablo 8:</b> Kredi Tanıtım İşlemleri Maliyet Etkeni - Oran.....	114
<b>Tablo 9:</b> Kredi Tanıtım İşlemleri Maliyet Etkeni – Tanıtım Sayısı .....	114
<b>Tablo 10:</b> Kredi Başvuru İşlemleri Maliyet Etkeni – Başvuru Sayısı.....	115
<b>Tablo 11:</b> Kredi İstihbarat İşlemleri Şube İçi Maliyet Etkeni – İstihbarat Sayısı.....	116
<b>Tablo 12:</b> Kredi İstihbarat İşlemleri Şube Dışı Maliyet Etkeni – İstihbarat Sayısı .....	117
<b>Tablo 13:</b> Kredi Tahsis İşlemleri Maliyet Etkeni – Kredi Sayısı .....	118
<b>Tablo 14:</b> Tahsis Sonrası İşlemler Maliyet Etkeni – İşlem Sayısı.....	119
<b>Tablo 15:</b> Raporlama İşlemleri Maliyet Etkeni – Rapor Sayısı .....	119
<b>Tablo 16:</b> Faaliyetler, Maliyet Etkenleri ve Ürün Dağılımları .....	120
<b>Tablo 17:</b> Ürün Maliyetleri.....	121

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>Şekil 1:</b> Geleneksel Üç Aşamalı Maliyet Dağıtım Süreci.....	17
<b>Şekil 2:</b> FTM Sisteminin Maliyet Dağıtım ve Süreç Yönü.....	36
<b>Şekil 3:</b> İki Aşamalı FTM Sistemi .....	42
<b>Şekil 4:</b> Faaliyet Seviyeleri .....	50
<b>Şekil 5:</b> FTM Sistemi Örneği .....	51
<b>Şekil 6:</b> GMS ve FTM Sistemlerinde GÜG'nin Mamullere Yüklenmesi .....	57
<b>Şekil 7:</b> Geleneksel Sistemlerde Birikimli Satış Yüzdeleri.....	67
<b>Şekil 8:</b> FTM Sistemine Göre Ürün Karışımı ve Karlılığı Grafiği .....	68
<b>Şekil 9:</b> Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Bilgi Akışı.....	70
<b>Şekil 10:</b> FTM Sistemi .....	94
<b>Şekil 11:</b> Bireysel Kredi İş Akışı .....	96

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Geçtiğimiz son 20 yıl içerisinde gerçekleşen gelişmeler ekonomik çevreleri oldukça değiştirmiş, işletmelerin tüm fonksiyonlarını bir bütün olarak etkilemiştir. Giderek sertleşen küresel ve ulusal rekabet koşulları, tüketici taleplerindeki hızlı artış, geleneksel maliyet muhasebesinin yeni üretim ve hizmet ortamlarına uygun tasarlanmamış olması, işletmelerin özellikle ürün fiyatlaması, ürün karlılık ya da müşteri verimlilik analizleri gibi yönetsel kararlar için yetersiz kalması, işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Değişim öncelikle yönetim yaklaşımı ve uygulamalarında ortaya çıkmış, yönetim karar ve süreçlerinde temel dayanak olan muhasebe sistemini etkilemiştir. Bütün bu gelişmeler, işletmelerin maliyet sistemleri için de değişimi zorunlu hale getirmiştir.

Böyle bir ortamda finans sektöründeki değişim ve rekabet diğer sektörlere göre daha çok olmuştur. Finans sektöründe yer alan bankalar, katılım bankaları, sigorta şirketleri gibi tüm işletmeler etkilenmiştir. Bankaların temel işlevi değişmemekle birlikte, müşteriye sundukları hizmet yelpazeleri oldukça genişlemiştir.

Önceleri yasal düzenlemelerle güvenli bir sektör haline gelen finans sektörü, gelişen teknolojiler ve değişen düzenlemeler neticesinde daha serbest, daha çekici hale gelmiştir. Yabancı sermayenin de girişiyle, mevcut banka faaliyetlerine alternatif hizmetler sunulmuş, artan rekabet neticesinde faiz oranları, dolayısıyla bankaların kar payları düşmüştür. Teknoloji birçok yeni hizmetin sunulmasına imkân sağlamış, banka müşterileri de bilinçlenip bu hizmetleri talep eder hale gelmiştir. Günümüzde ticari bankalar, geleneksel mevduat işlemlerinden internet bankacılığına kadar çok geniş bir ürün ve hizmet yelpazesine sahip olmuşlardır. Geçmişte sadece fon toplayıp, bu fonları pazarlayan tüm faaliyetlerini bu doğrultuda yapan, maliyet

sistemlerine ihtiyaç duymayan bankalar, artık önemli ölçüde faiz dışı maliyetlerle ilgilenmek zorunda kalmışlardır.

Rekabetin hızla arttığı bankacılık sektöründe, başarı için etkin bir maliyet sisteminin kullanılması zorunlu hale gelmiştir. Bankaların, ürün ve müşteri bazında karlılık analizleri yapabilmeleri, işlem ve ürün maliyetlerini en doğru şekilde hesaplayabilmeleri hayati önem taşımaktadır. Banka faaliyetlerinin ana yapıları bozulmadan, ana ilkelere ters düşmeden, süreç analizleri yapılmalı, gerekli iyileştirmeler ve maliyet indirimleri gerçekleştirilmelidir.

Bu çalışmanın da konusu olan “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” sistemi, uygulanabilecek maliyet sistemlerinden bir tanesidir. Bu sistemle birlikte bankalar, iş süreçlerinde faaliyet tabanlı maliyet ve kârlılık ölçümleri yaparak uzun vadede yaşayan esnek stratejiler geliştirebilecektir. Ekonominin istikrarlı, enflasyonun düşük olduğu ortamlarda, maliyetlerin faaliyet bazında izlenmesi çok daha fazla önem arz etmektedir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile bankalara, ürün, müşteri, hizmet veya iş süreci ile ilişkili maliyetleri ve kârlılığı, faaliyet bazında analiz etmesini sağlayan finansal alt yapı sunulacaktır. Ayrıca yeni finansal model, bankalara kâr analizlerini, maliyet yönetim alternatiflerini, paylaşımlı hizmet yönetimini, planlama ve bütçe çalışmalarını ve kapasite artırımını destekleyen bir yapı sağlayacaktır.

Bu tezin ana amacı, günümüz koşullarını ve ihtiyaçlarını bankacılık sektörü için ortaya çıkarmak, bu ihtiyaçlara uygun bir çözüm olarak faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankacılık sektörüne uygulanabilirliğini tartışmak ve bu sistemle üretilen raporların yönetsel kararlarda daha aydınlatıcı roller üstleneceğini göstermektir. Çalışma ile ülkemizde, özellikle hizmet sektöründe yeni yeni uygulanmaya başlanan FTM sistemiyle ilgilenecek olan kişi ya da kurumlara ışık tutulabilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, ilgili konulara ait kaynak taramaları yapılmış, teorik altyapı çıkartılmaya çalışılmıştır. Bankacılık sektörüne ait bir uygulama için faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi modellenmesi yapılmaya çalışılmıştır.



Bu çalışma giriş ve sonuç bölümleri ile beraber altı bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde günümüz ekonomik çevresi, gelişmeler, maliyet muhasebesi ve maliyet sistemleri tanımlarına kısaca değinilmiş, geleneksel maliyet sistemlerinin yetersiz kalma sebepleri tartışılmıştır.

Üçüncü bölümde faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin teorik altyapısı verilmeye çalışılmıştır. Sistemin gelişimi, yapısı, uygulanması ve değerlendirilmesi detaylarıyla incelenmiştir. Beşinci bölümde yer alan uygulama modellemesi bu bölümde verilen sistem yapısına göre yapılmıştır. Bölümün sonunda, sistemin değerlendirilmesi başlığı ile faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin faydaları, sisteme getirilen eleştiriler açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde kısaca ülkemizde banka tanımı, ticari bankaların tanımı, fonksiyonları ve mali yapıları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, üzerinde durulan banka örneği ticari banka örneği olduğu için diğer banka türlerine ait geniş değerlendirmelere yer verilmemiştir.

Beşinci bölümde ise ticari bankalara ait bir uygulama örneği modellenmiştir. Seçilen ürün bireysel krediler ana başlığında, “Tüketici Kredileri”dir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin yapısına uygun bir akış takip edilerek, ürün maliyetleri oluşturulmuştur. Öncelikle faaliyetler belirlenmiş, maliyetler bu faaliyetler üzerinden ürünlere yansıtılmıştır.

Sonuç bölümünde yapılan çalışmaların genel değerlendirmelerine yer verilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GELENEKSEL MALİYET SİSTEMLERİ

#### 2.1. Günümüz Ekonomik Çevresi

İçinde bulunduğumuz dönemde dünya, zaman ve mekân farkını ortadan kaldıran bilgi paylaşım platformları ile giderek artan oranda küresel bir düzen içersine girmektedir. Küresel düzen, çevresinde olup bitenle daha ilgili insanlar, kültürler üstü evrensel seviyede yeni doğrular meydana getirerek yeni bir dünya düzeni oluşturmaktadır. Yenidünya düzeninden her insan, her kurum ve özellikle her işletme etkilenmektedir. Yaratıcılık, farklı olmak, öncü olmak, vizyon geliştirmek, krizlerle başa çıkabilmek işletmelerin bu küresel dünyada geliştirecekleri stratejileri etkileyen kavramlar olmaktadır (Düren, 1999, s.18–19).

Özellikle 80’li yıllardan itibaren, günümüz işletmelerini geçmişteki benzerlerinden farklılaştıran gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler sonucunda işletme dünyasının hem iç, hem dış yapısı önemli değişikliklere uğramıştır. Bu gelişmelerin yanında gerek çevresel, gerekse kültürel değişimler bir bütün olarak işletmelerin tüm fonksiyonlarını etkilemiştir. (Doğan, 1996, s.6).

Hızla artan küresel rekabet ve teknolojik değişim, öncelikle yönetim yaklaşım ve uygulamalarında değişim gereğini ortaya çıkarmıştır. Yönetim karar ve süreçlerinde temel dayanak olan muhasebe sisteminde yeni arayışlar da bu gelişmelerin doğal sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bütün bu gelişmeler, işletmelerin maliyet sistemleri için de değişimi zorunlu hale getirmektedir (Hacırustemoğlu ve Şakrak, 2002, s.7).

Günümüz ekonomik çevresi incelendiğinde, temel olarak aşağıda kısaca değinilecek olan özellikleri göstermektedir. Aslında işletmelerin yeni yönetim

anlayışları geliştirmelerinin temel nedenleri ekonomik çevrelerin sahip olduğu bu özellikler olarak düşünölebilir:

**Küresel Rekabet;** Küreselleşen dünyamızda, şletmeler arasında küresel rekabetin oluşması kaçınılmazdır. Artık mesafenin, coğrafi konumun ya da bölgenin bir önemi kalmamıştır. Bütün dünya tek bir pazar haline dönüşmektedir. Küreselleşmenin toplumlar ve şletmeler üzerindeki etkisi her geçen gün artmaktadır.

Böyle bir ekonomik çevrede faaliyet göstermek zorunda kalan şletmeler, hem üretim anlayışlarını, hem de yönetim anlayışlarını yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır. İşletmeler, uluslararası alanda rekabet edebilmek için hem kalitede hem de maliyet konusunda lider olmaları gerektiğinin bilincine varmışlar ve üretim ortamlarını bu gereksinimleri karşılayacak biçimde yeniden düzenlemişlerdir. Bu değışime ayak uyduramayan şletmeler dünya pazarında rekabet edemeyeceklerini fark etmişlerdir (Öker, 2003, s.17).

Tüm bu değışime sebep olan etkenlerden küreselleşmenin nedenlerini ise Deniz (1999, s.87–88) aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- İngilizcenin küresel bir dil haline gelmesi,
- Uydu ve bilgisayar teknolojisinin küresel iletişimi arttırması,
- Küresel yapıları ile ulusal kimliklerini kaybetmeye başlayan şletmeler,
- Uluslararası yapılan serbest ticaret antlaşmaları,
- Küresel standartların yaygınlaşması,
- Yabancı yatırımlarının birçok ölkede yaygınlaşması.

**Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler;** Bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi, şletmelerin en çok üretim yapılarını etkilemiştir. Gelişen teknolojiler sayesinde şletmeler, bir sonraki bölümde daha detaylı incelenecek olan yeni üretim sistemlerini kullanmaya başlamışlardır. Eski tek düzen üretime imkân tanıyan yapılarını yenilemeye başlamışlardır.

Teknolojik gelişmeler sayesinde son kullanıcılara, özellikle yöneticilere ya da birim amirlerine hitap eden uzman sistemler ve karar destek sistemleri geliştirilmektedir. Bir uzman sistem, genel olarak birbirleriyle bağlantılı bir kurallar grubu olarak uzman bir insanın bilgisini elde etmeye çalışan bir bilgisayar programıdır. Kurallar, stokların alım veya satımı gibi özel hareketler üzerine odaklanmıştır. Bu sistemden bir insanın uzmanlığı elde edilmeye çalışılır. Karar destek sistemleri ise uzman sistemlere çok benzer, fakat bu sistem modeller ve istatistikî veriler kullanır (Ketz vd., 1991, s.618'den aktaran Karcıoğlu, 2000, s.46). Artan kişisel bilgisayar sayıları ile birlikte bu sistemlerin oluşturduğu verilerin veya aldığı kararların, ilgili yöneticiler tarafından her hangi bir yerden sorgulanabilmesi mümkün hale gelmiştir. Böylece, işletmelerin karar mekanizmaları daha hızlı çalışır olmuştur.

Bir diğer gelişme ise işletme içersinde birimlerin, büroların otomatikleştirilmesidir. Malzeme Kaynak Planlaması (MRP) sadece üretim yapılarında değil, işletmede diğer tüm birimlerde kullanılmaya başlanmıştır. Pazarlama, finans, muhasebe, satın alma ve diğer fonksiyonlar MRP altında birleştirilmiştir. Büro otomasyonu bilgisayarlaşma ve büro işlemlerinin birbirine bağlanmasıdır (Karcıoğlu, 2000, s.45). Alınan kararlarda tüm bu bütünlük bilgi sistemi kullanılmaktadır.

**Üretim Yapılarındaki Gelişmeler;** Gelişen bilgi teknolojilerinin bir sonucu olarak işletmelerde üretim yapıları değişmiş, daha doğrusu yeni tekniklerle uygulanmaya başlanmıştır. Yeni üretim yapıları ile kalite iyileştirme, stok düzeylerini düşürme, kayıpları azaltma ve maliyetleri düşürme gibi olanaklar elde edilmiştir. Günümüzde kullanılmaya başlanan bazı önemli üretim yapılarına aşağıda kısaca değinilecektir:

- *Esnek Üretim;* Üretim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, üretim çeşitliliği ve miktarında da önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Artık işletmeler daha az sayıda, daha çeşitli ürün üretebilir teknolojilere sahiptirler. Geçmişte yapılan az çeşitte büyük miktarlardaki üretimler yerine, günümüzde işletmeler, çok çeşitli ürünleri, küçük miktarlarda daha kısa zamanda

üretmeye başlamışlardır. İşletmelerin kullandıkları bu yapı “Esnek Üretim” olarak adlandırılmaktadır. Otomatik makinelerden oluşan bu sistem, üretim faktörlerini hızlı bir şekilde üretime ve daha sonra da üretilen ürünü pazardaki üreticilere ulaştırmak amacıyla, bir üretimden diğerine geçmek için tekrar programlanabilmektedir (Fogarty vd., 1991, s.709). Yabancı literatürde “Flexible Manufacturing Systems (FMS)” olarak isimlendirilmiştir.

- *Tam Zamanında Üretim*; Yine gelişen teknolojinin, yüksek kalite ve düşük maliyet arayışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan bu üretim sistemi ilk olarak Japonya’da Toyota firması tarafından kullanılmış ve oldukça başarılı sonuçlar elde edilmiştir. İngilizce karşılığı “Just in Time (JIT)” olan üretim sistemi, bir çalışma felsefesidir. Ana fikri, ürünlerin sadece gerekli olduğu zamanlarda, müşteriler sipariş ettiğinde üretilmesidir. İşletme sadece müşterinin siparişini karşılamak için üretim yapar. Bu felsefe hammadde alımına da uygulanabilir. Bu durumda hammaddenin sadece gerektiğinde ve yeteri kadar temin edilmesi söz konusudur (Ketz vd., 1991, s.609’den aktaran Karcıoğlu, 2000, s.31). Ayrıca üretimin her aşamasında yüksek kalite, mümkün olduğu kadar az hata hedeflenir. Böylece tüm üretim aşamalarında israfın önlenmesine, dolayısı ile maliyetlerin düşürülmesine çalışılır.
- *Bilgisayar Destekli Üretim*; Üretim ortamlarının tamamında akıllı makineler, yazılım programları, model yapıları kullanılmaya başlanmıştır. Bilgisayar kontrollü üretim süreçleri aynı zamanda, önemli ölçüde gelişmiş kalite ve güvenilirlik sunmaktadır. Bu araçlarla, bilgisayar destekli planlama ve raporlama entegre edilmiş, mamul kalitesi ve güvenirligi yükselmiştir. Üretim süreçleri kısalmış, stok seviyelerinde ciddi oranda azalmalar sağlanmıştır (Hacırustemoğlu ve Şakrak, 2002, s.13). Yabancı literatürde “Computer Aided Manufacturing (CAM)” olarak bilinmektedir.

**Toplam Kalite Yönetimi**; Günümüzde işletmeler yoğun rekabet ortamında ekonomik hayatını sürdürebilmek için müşteri memnuniyeti odaklı anlayışlar sergilemektedir. Hatta müşteri kavramını daha da genişletip, iç ve dış müşteri diye sınıflandırmakta, iç müşteriler ile birimler arası geçişi vurgulamaktadır. Bir birim

diğer bir birimin müşteri olarak kabul edilmektedir. Böylelikle üretim sürecinin her aşamasında toplam kalite anlayışı uygulanmaya çalışılmaktadır.

Toplam kalite yönetimi tüm bu ilişkileri düzenleyen, müşteri memnuniyeti odaklı, üretim hattının her aşamasında hataları ortadan kaldırıp israfı önlemeye çalışan bir sistem olarak işletmeler tarafından yoğun bir şekilde uygulanmaktadır.

Bu sistem, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, kuruluşun ürün ve hizmetleri yanında, yönetimin de kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir çalışma ya da yönetim uygulaması şeklinde de tanımlanabilir (Akal, 1995, s.10).

Japonlar tarafından geliştirilen bu anlayışın önemli unsurlarından bir tanesi de işletmelerde kalite güvence sisteminin yerleştirilmesine olan katkısıdır. Sürekli olarak kalite hedefleyen, hata iyileştirmesi konusunda müşterilerine garanti veren bu sistemin temel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pekdemir, 1992, s.52–63):

- Kalite ön plandadır,
- Kalite işletme stratejilerinin temel unsurudur,
- Herkes tarafından kabul görmeli, uygulanmalıdır,
- Üst yönetim desteklemelidir.

Yeni ekonomik çevrelerin yarattığı rekabet koşullarına uyum sağlamak için işletmeler öncelikli olarak amaçlarını gözden geçirmişlerdir. Müşteri memnuniyeti ön plana çıkartılmış, fonksiyonel düzeydeki amaçlara kadar her aşamaya kalite anlayışları getirilmiştir. Daha hızlı ve daha kaliteli üretim için yeni yatırımlar yapılmış, bunun sonucunda toplam varlıklar içinde sabit yatırımların payı artmıştır.

Tüm bu değişimlerin bir sonucu olarak maliyet sistemlerinde de aşağıdaki değişimler oluşmuştur (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s.16):

- Maliyet unsurlarındaki değişimler:
  - Direkt işçilik maliyeti düşmüştür,

- Teknoloji ve bilgi maliyeti, dolayısı ile genel üretim giderleri artmıştır,
- Maliyet dağıtım anahtarlarındaki değişim,
- Maliyet düşürme anlayışındaki değişim,
- Maliyet tanımlarındaki değişim,
- Stok değerlemesindeki değişim,
- Yarı mamul stok bulundurma maliyetlerindeki değişim,
- Amortisman yapılarındaki değişim,
- Bilgi akış hızlarındaki değişim,
- Raporlama anlayışlarındaki değişim.

## 2.2. Maliyet Muhasebesi Kavramı

Muhasebe bir işletmenin varlık ve kaynak yapısını belirleyen ve bunlarda meydana gelen değişimleri izleyerek işletmenin finansal olay ve işlemlerinin sonuçları ile ilgili bilgi üreten ve bu bilgileri ilgili kişi ve kuruluşlara ileten bir bilim dalı ve sistematik bilgi sağlama sistemidir (Büyükmirza, 1985, s.13).

Muhasebe sisteminin girdisi, işletmelerde meydana gelen finansal nitelikteki işlem ve olaylara ilişkin muhasebe verileridir. Kullanıcıların ihtiyaçlarına göre muhasebe bilgisi ya da bir başka işlem sürecine girecek yarı işlenmiş muhasebe verisi özelliği taşıyan tablo ve raporlar ise bu sistemin çıktıları olarak düşünülebilir (Karcıoğlu, 2000, s.7).

Maliyet muhasebesi, finansal muhasebe ve yönetim muhasebesi ile birlikte yukarıda tanımlanan muhasebe sisteminin alt sistemidir. Aşağıda bu sistemler kısaca açıklanacak, takibinde geleneksel maliyet muhasebesi üzerine görüşler verilecektir:

**Finansal Muhasebe;** Muhasebenin dışa dönük parçasıdır. Finansal muhasebe, işletme ile çevresini oluşturan devlet, alacaklılar, müşteriler, ortaklar vs. arasında oluşan varlık, borç, sermaye yapısı gibi finansal nitelikli olayları konu eder.

**Maliyet Muhasebesi;** Maliyet muhasebesi, esas itibariyle 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 (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s.2).

**Yönetim Muhasebesi;** Maliyet muhasebesi gibi yönetim muhasebesi de işletme içi kullanılmaktadır. Finansal ve maliyet muhasebesinin sadece işletme yönetimine ait konularını ileriye dönük planlama için kullanmaktadır. Yönetim muhasebesi, finansal muhasebe kaynaklarından, muhasebe dışı ekonomi, finans ve diğer disiplinlerden bilgiler toplayarak, yönetimin planlama, denetim gibi faaliyetleri için bilgiler oluşturur (Moore ve Jaedicke, 1980, s.1).

Tüm bu muhasebe sistemlerinde, gelişen ve değişen ekonomik koşullar sebebi ile yenilikler, değişimler olmaktadır. Muhasebe sisteminin kurulumundan, yakın zamanımıza kadar kullanılmış olan maliyet muhasebesi sistemi genel olarak “Geleneksel Maliyet Muhasebesi’ olarak adlandırılmaktadır. Bu yapı özetle az çeşitli ve kütle üretimi için kurulan işletmelerde kullanılan maliyet muhasebe sistemidir. Sistem genelinde direkt işçilik fazla, genel üretim giderleri düşük olarak değerlendirilmektedir. Aşağıda geleneksel maliyet muhasebesi ve özellikler hakkında bazı görüşlere yer verilmiştir.

Geleneksel maliyet muhasebesi sistemi, genel olarak, geleneksel üretim ortamlarında üretim yapan sanayi işletmelerinin kullandığı maliyet muhasebesi olarak tanımlanır. Bu üretim ortamları genellikle, üretimin daha çok emeğe dayalı olarak yapıldığı, otomasyonun fazla olmadığı, az sayıdaki standart ürünlerin üretildiği ortamlardır. Maliyet muhasebesinin temel görevi stok değerlendirme ve finansal tabloların hazırlanması amacıyla üretilen ürünlerin maliyetlerinin hesaplanmasıdır. (Doğan, 1996, s.49).



Kaplan'a göre mevcut maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri 20. yüzyılın başlarında geliştirilmiştir. Bu sistemlerde direkt işçilik maliyetleri toplam ürün maliyetinin önemli bir bölümünü teşkil ettiği için, sistem direkt işçilik maliyetini yakından izlemek üzere tasarlanmıştır. Bu sistemlerde genel üretim maliyetleri genellikle direkt işçilikle ilgili ölçüler esas alınarak dağıtılır (Kaplan, 1985, s.11).

Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri, üretim ortamı zamanla değişmiş olmasına rağmen, günümüzde de aynı prensipler çerçevesinde kullanılmaktadır. Dolayısıyla, üretim süreci değişirken, maliyet muhasebesi bu değişimin gerisinde kalarak kendisini yenileyememiştir. İşletmelerin örgütsel yapısı ve rekabetin boyutları yıllar boyunca önemli ölçüde değişikliğe uğrarken maliyet muhasebesi ve yönetim kontrol sistemlerinin tasarımı ve uygulamasında çok küçük değişiklikler yapılmıştır (Kaplan, 1984, s.390).

### **2.3. Maliyet Bileşenleri (Unsurları)**

Üretilen her ürünün maliyeti işletmelerde incelendiğinde iki tür maliyetle karşılaşılır. Ürünün maliyetini doğrudan etkileyen direkt maliyetler ve üretim faaliyetinin sürmesini sağlayan endirekt maliyetler. Geleneksel maliyet sistemlerinde bu sınıflandırma tekdüzen muhasebe sistemindeki sınıflandırmaya uygun olarak detayda direkt hammadde maliyeti, direkt işçilik maliyeti ve genel üretim giderleri şeklinde yapılır. Herhangi bir ürünün ürün maliyetini hesaplamak için bu üç unsurun bilinmesi gerekir. Bunlardan direkt hammadde ve direkt işçilik maliyetleri direkt maliyetlerdir ve bu maliyetler ürün maliyetine direkt yüklenir. Bunun yanında genel üretim giderlerinin (GÜG) ürünlerle direkt ilişkisi yoktur. GÜG'nin ürünlerle ilişkisi dolaylı ve geneldir. Bu yüzden bunlar endirekt (dolaylı) maliyetlerdir ve bunların ürünlere yüklenmesi ürün maliyetinin doğru hesaplanması için önemlidir (Taşçı, 2004, s.5).

### 2.3.1. Direkt Hammadde Maliyeti

Nihai ürünün temel yapısını oluşturan tüm hammaddelerin maliyetidir. Direkt hammadde ürünün esasını oluşturan hammaddelerdir. Toplam maliyet içinde en büyük maliyet grubunu oluşturur. Bu maliyetlerin özelliği belli bir ürün ile kolayca ilişkilendirilmesi ve ürünün toplam maliyet içinde ihmal edilemeyecek bir büyüklükte olmasıdır.

Direkt hammadde maliyetlerinin hesaplanması, çeşitli kayıt, reçete veya dökümler yardımı ile yapılabilir. Bu hesaplamaların yapılabilmesi için sistemde

- Ürün başına kullanılan direkt malzeme miktarları,
- Kullanılan direkt malzemenin birim fiyatı,

bilgileri yer almalıdır.

Yeni üretim ortamlarının minimum hata ve israf hedefi neticesinde, direkt hammadde maliyetleri çok olmamakla birlikte bir miktar azalmışlardır.

### 2.3.2. Direkt İşçilik Maliyeti

Ürünün üretiminde bizzat çalışan, hammaddenin ürün haline gelmesine emeği ile doğrudan katkıda bulunan işçiliğin maliyetidir.

Direkt işçilik maliyetlerinin hesaplanması için sistemdeki

- Ürün başına kullanılan işçilik miktarları,
- Kullanılan işçiliğin birim fiyatı,

bilgilerinden yararlanılır.

Yeni üretim ortamları ile birlikte en çok değişen maliyet unsurudur. Artan üretim otomasyonları neticesinde bu maliyet unsuru oldukça düşmüştür.

### 2.3.3. Genel Üretim Maliyetleri (Giderleri)

Direkt hammadde ve direkt işçilik dışında kalan tüm üretim maliyetleridir. Bu maliyetlerin üretilen ürünlerle ilişkisi genel olup doğrudan bir ilişkisi yoktur. Bu nedenle genel üretim maliyetleri ancak bir dağıtım işlemi ile ürünlere yüklenmektedir. İstisnai olarak bazen genel üretim giderleri içine alınan enerji gibi bazı giderler direkt giderler içinde sınıflandırılabilir.

Bu maliyet unsuru da direkt işçilik maliyetlerinin tersine, yenilenen üretim ortamları ile birlikte artmıştır. Artan otomasyon ile birlikte yeni mühendislik maliyetleri, teknolojik yatırım maliyetleri artmıştır.

## 2.4. Maliyet Sistemleri

Maliyet sistemlerinin en temel fonksiyonu bir parçanın, ürünün, servisin, faaliyetin veya başka bir maliyet nesnesinin elde edilmesi sırasında tüketilen kaynakların değerini doğru bir şekilde hesaplamaktır. Bir ürün ya da hizmet üretim sırasında çeşitli aşamalardan geçer ve her bir aşamada işletmenin değişik kaynaklarını kullanır. Çeşitli aşamalarda kullanılan kaynakların değerleri toplandığında üretilen ürünün maliyeti hesaplanmış olur (Öker, 2003, s.7).

İşletmeler, maliyet sistemlerinden maliyet bilgilerinin toplanması, kayıtlanması, özetlenmesi ve raporlanması için yararlanmaktadır. Bu yapıda maliyet sistemi,

- Maliyet Kayıt Sistemi,
- Maliyetleme Sistemi,

olmak üzere iki alt sistemden oluşur.

Maliyet kayıt sistemi faaliyet sonuçlarının çıkartılması ve raporlanması amacıyla finansal muhasebe sistemi için gerekli girdileri sağlayan bir bütünü oluşturur. Ayrıca bu sistem, maliyet sistemine maliyet tutar verilerini sağlamaktadır. Maliyetleme sistemi ise, maliyet hesaplama ve analiz etme ile bir yandan yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlarken, diğer yandan da maliyet kayıt sistemi için gerekli

girdileri oluşturur. İşleyiş genel olarak, maliyet kayıt sisteminin, maliyet akış sürecinin ilk aşamasında maliyet türlerinin toplandığı hesaplardan, maliyet sistemine gereksindiği tutar bilgilerini aktarması ile başlar. Maliyet sisteminde hesaplanan mamul ve hizmet maliyetlerinin, tekrar maliyet kayıt sisteminin maliyet taşıyıcılarına aktarılması ile sona erer. (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s.19).

İşletmeler için üretim ya da hizmet süreçlerinin günümüzde çok karmaşık hale gelmesi ve çeşitliliğinin artması maliyet sistemlerinin özelleşmesine sebep olmuştur. Muhasebenin kuralları içinde kalmak şartıyla işletmelerin üretim ortamlarına, üretim tekniklerine ve teknolojilerine, işletmenin büyüklüğüne, organizasyon yapısına uygun değişik maliyet sistemleri geliştirilmiştir.

Üretilen mamul ve hizmetlerin maliyetlerinin ölçülmesi, işletmenin benimsediği maliyet sistemi doğrultusunda yapılır. Bir maliyet sistemi, maliyetlerin kapsamı, özellikleri ve hesaplanış şekliyle ilgili bir takım maliyet hesaplama yöntemlerinin bir arada kullanılmasından oluşur (Akdoğan, 1994, s.38).

Geleneksel maliyet sistemlerinde kullanılan maliyet yöntemleri aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Öker, 2003, s.7):

**Tablo 1: Geleneksel Maliyet Yöntemleri**

Üretim yapısına göre	Sipariş maliyet sistemi Evre maliyet sistemi
Maliyet zamanına göre	Fiili maliyet sistemi Tahmini maliyet sistemi Standart maliyet sistemi
Kapsamına göre	Tam maliyet sistemi Normal maliyet sistemi Değişken maliyet sistemi
Maliyet dağıtımına Göre	Hacim tabanlı maliyet sistemi

**Kaynak :** Öker, F. (2003) *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Bir maliyet sisteminin oluşturulabilmesi için öncelikle, yukarıda bahsedilen etkenler göz önünde bulundurularak, maliyet yöntem ve yaklaşımları tanımlanır. Tablo 1’de yer alan farklı yöntemlerin kombinasyonu doğrultusunda maliyet sistemleri oluşturulur. Her kategoriden bir yöntemin seçilmesi ile tüm sistem ortaya çıkmaktadır. Farklı kategorilerde yer alan yöntemler birbirinin alternatifi olarak kullanılmamalıdır.

Maliyet sistemlerinde, 80’li yıllara kadar yukarıdaki yöntemler kullanılmıştır. Tablo 1’den de görüleceği üzere maliyet dağıtımı için kullanılan hacim tabanlı maliyet yöntemi alternatifsizdir. Oluşturulan her maliyet sistemi kombinasyonunda yer almaktadır.

Yeni gelişen ekonomik çevrelerin etkisi maliyet yöntemlerinde de kendisini göstermiş, kategorilere modern anlayışlara sahip yeni yöntemler eklenmiştir. Üretim yapısına göre yöntemlere, “Tam Zamanlı Üretim Ortamında Maliyetleme”, dağıtım esasına göre yöntemlere ise bu çalışmanın diğer bölümlerinde bankacılık sektörü için değerlendirilecek olan “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme“ yöntemleri eklenmiştir.

## **2.5. Geleneksel Maliyet Dağıtım Süreçleri**

Geleneksel maliyet sistemlerinde, maliyet hesaplaması yapılırken, ürünlere direkt hammadde ve direkt işçilik ve genel üretim maliyetleri olmak üzere üç temel maliyet yansıtılır. Direkt işçilik ve direkt hammadde maliyetleri, geleneksel maliyet sistemlerinde bir önceki bölümde belirtilen maliyet sistemleri içerisinde ürünlere doğrudan yansıtılmaktadır.

Geleneksel maliyet sistemlerinde dağıtım süreçlerinin önemli bir aşaması da genel üretim maliyetlerinin ürünlere dağıtım aşamasıdır. Bu aşamada direkt hammadde ve direkt işçilik maliyetleri haricinde kalan tüm maliyetler toplanarak genel üretim maliyetlerinin ürünlere dağıtımı sağlanır. Genel üretim maliyetleri üç ana grupta toplanabilir: Endirekt malzeme, endirekt işçilik ve diğer endirekt üretim

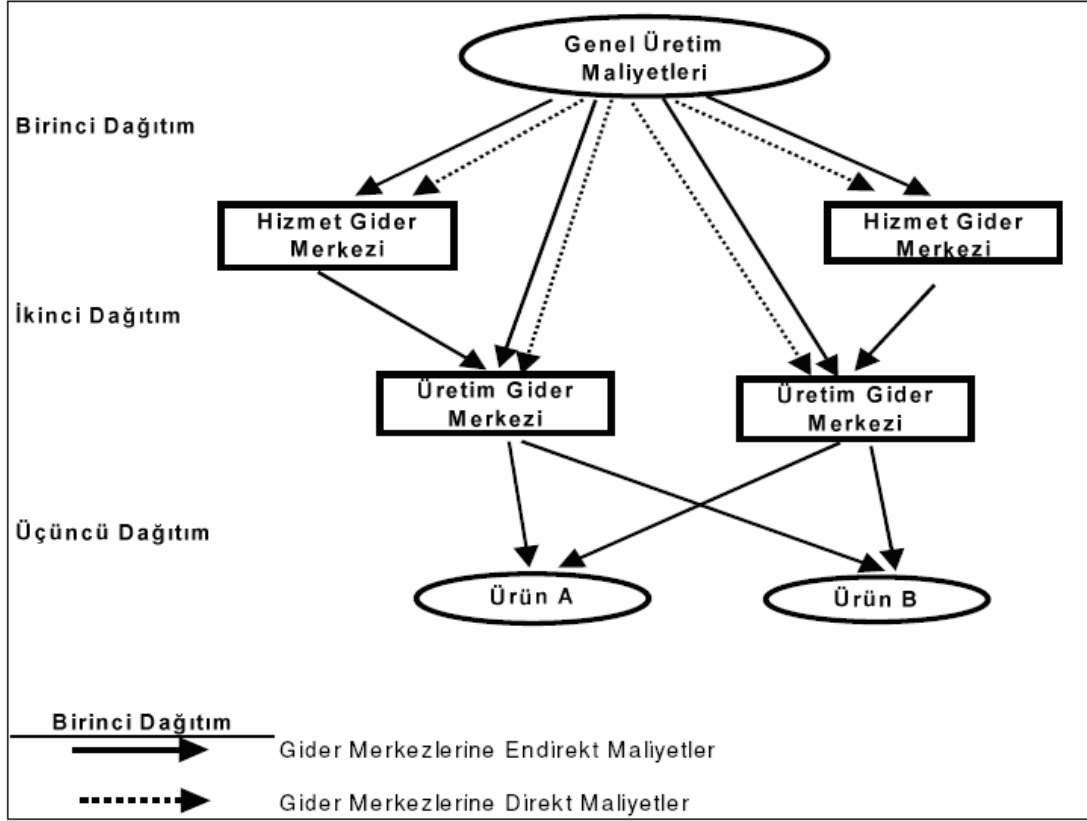
maliyetleri. Bu maliyetler üretilen tüm ürünler için dolaylı ve aynı zamanda ortak maliyetler olduğundan, bu maliyetleri doğrudan ürün maliyetine yüklemek mümkün değildir. Bu nedenle bu maliyetlerle ürünler arasındaki ilişki ancak bir dağıtım metodu ile kurulabilir. Bu dağıtım metodu sayesinde maliyetler ürünlere dağıtır.

Maliyet dağıtımı, bir takım ölçüler kullanılarak yapılır ve bunlara “dağıtım anahtarları” denir. Dağıtım anahtarları, dağıtılacak maliyetlerle mantıklı bir ilişki içinde olmalıdır. Çünkü kullanılan dağıtım anahtarları ürün maliyetlerini etkileyen önemli bir unsurdur. Uygun olmayan dağıtım anahtarlarının seçilmesi yanlış sonuçlara götürebilir. Bu nedenle, maliyet dağıtımı ve bu dağıtımda kullanılacak dağıtım anahtarlarının seçimi ürün maliyetleme açısından son derece önemlidir. (Doğan, 1996, s.55).

Genel üretim maliyetleri ürünlere doğrudan yüklenemeyeceği için, geleneksel maliyet sistemi bu maliyetlerle ürünler arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak kurmaya çalışır. İşletmelerdeki faaliyetlerin gider merkezlerine ayrılmasındaki amaç budur. Gider merkezleri, üretim merkezleri ve hizmet merkezleri olarak ikiye ayrılır. Üretim merkezleri ürün elde edilmesiyle doğrudan uğraşan işletme birimleridir. Hizmet merkezleri ise ürün üretimiyle doğrudan ilişkisi olmayan fakat üretim merkezlerinin faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olan birimlerdir. Hizmet merkezlerinin asıl işlevi, üretime destek vermektir. Bu nedenle bunların maliyetleri de üretim maliyetlerinin bir parçasıdır. Ancak hizmet merkezlerinin maliyetleri, ürün maliyetlerine doğrudan yüklenmez.

Geleneksel maliyet sistemi maliyet dağıtımına, hem ürün hem de gider merkezleri açısından endirekt maliyetlerin gider merkezlerine dağıtımını ile başlar. Bu dağıtıma “birinci dağıtım” adı verilir. Birinci dağıtımdan sonra hizmet gider merkezlerinde toplanan tüm maliyetler üretim gider merkezlerine dağıtılır. Buna “ikinci dağıtım” denir. İkinci dağıtım sonunda, ürünler açısından endirekt maliyetler üretim gider merkezlerinde toplanmış olacağından, bu maliyetler “üçüncü dağıtım” ile ürünlere dağıtılır. Böylece, ürünlerin üretim maliyeti içindeki genel üretim

maliyetleri hesaplanmış olur. Geleneksel maliyet dağıtım süreci Şekil 1’de gösterilmiştir (Doğan, 1996, s.57).



**Şekil 1: Geleneksel Üç Aşamalı Maliyet Dağıtım Süreci**

**Kaynak:** Doğan, A. (1996) *Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi*, Ankara Üniversitesi Doktora Tezi

Geleneksel maliyet sisteminin üçüncü dağıtımında, direkt işçilik saati ve direkt işçilik maliyetleri gibi işçilikle ilgili dağıtım ölçülerini kullanan hacim tabanlı maliyetleme yöntemi ön plana çıkmıştır. Buradan yola çıkarak genel üretim maliyetleri içinde işçilikle ilgili maliyetlerin ağırlıkta olduğu kabul edilmektedir. Üretim miktarı, makine saati ve direkt hammadde maliyetleri gibi dağıtım ölçüleri bu dağıtım anahtarına ek olarak önerilen diğer dağıtım ölçüleridir. Uygulamada üçüncü aşama için en fazla kullanılan dağıtım anahtarları ise direkt işçilik saati ve direkt işçilik maliyetleridir (Heitger ve Matulich, 1982, s.111-112’den aktaran Doğan, 1996, s.57).

## 2.6. Geleneksel Maliyet Muhasebesinin Yetersizliği

İşletmelerin üretim yapısı ile ürün maliyetlerini hesaplama tekniği arasında genel olarak doğrudan bir ilişki mevcuttur. Bu ilişki kaybolduğu zaman, maliyet muhasebesi kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getiremez. Nitekim günümüzde kullanılan ve geleneksel olarak adlandırdığımız maliyet muhasebesi de 20. yüzyılın başlarında, o günün mevcut üretim şartlarına uygun olarak geliştirilmiştir (Kaplan, 1984, s.390). O günün koşullarında üretim emeğe dayalı bir yapıda idi. Dolayısı ile bu koşulların oluşturduğu maliyet muhasebesi sistemi de işçilik temeli üzerine kurulmuştur. Günümüzde ise üretim koşulları değişirken maliyet muhasebesi tarihsel temeline bağlı kalmış, değişmemiştir.

Muhasebe bilgi sisteminin hızlı, güvenilir ve doğru bilgiler üretmesi, amaçlara hizmet edecek şekilde yapılandırılmış olması esastır. Bu sistemin hem finansal muhasebe, hem de yönetim muhasebesinin bilgi kaynağı olduğu düşünöldüğünde kullanılan bilgi akış sisteminin önemi anlaşılmaktadır. Muhasebe bilgi sistemlerine artık sadece işletmenin geçmişteki performansını raporlayan bir araç olarak değil, yönetim kararlarının alınmasında rol oynayan stratejik bilgi kaynağı olarak bakmak gerekir (Öker, 2003, s.15).

Gelişen teknoloji ile birlikte bilgi erişim hızı, bilgi depolama hacmi büyümüş, bunun sonucu olarak da rekabet artmıştır. Maliyet ve yönetim muhasebesi de işletmelere ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmaları açısından farklı bir işlev üstlenmiştir (Öker, 2003, s.15).

Günümüzde üretim ortamları teknolojik gelişmelerin ve yeni üretim tekniklerinin etkisi ile geçmiştekilerden farklılaşmıştır. Özellikle bilgisayar kullanımı ve otomasyonun artışı ile, geleneksel emeğe dayalı üretimden sermaye yoğun bir üretim ortamına doğru hızlı bir geçiş yaşanmaktadır. Makineleşmedeki bu artış, ekonomik büyüme açısından önemli bir faktördür. Bunun yanında muhasebeyi özellikle maliyet muhasebesini ilgilendiren bir yönü de şudur: Üretim ortamında



kullanılan emek miktarının azalması ve yerini otomasyona bırakması ile ürünün üretim şekli değişirken, üretim maliyet yapısı da önemli ölçüde değişmiştir.

Kısaca, işletmeler artık yeni bir üretim ortamı ve yeni bir maliyet yapısı ile karşı karşıyadırlar. Üretim maliyetleri içinde direkt maliyetlerin oranı azalırken, endirekt maliyetlerin oranı artmaktadır. Dolayısıyla direkt işçilik maliyetleri, toplam üretim maliyeti içindeki önemini kaybederken, endirekt işçilik ve diğer endirekt maliyetler önemini arttırmaktadır. Ayrıca değişken maliyetler azalırken, sabit maliyetler artmaktadır. Değişen bu maliyet yapısının maliyet sistemleri üzerinde doğrudan etkisi söz konusudur (Chalos ve Bader, 1986, s.106–107).

Günümüz işletmelerinde yaşanan böyle bir değişimin, doğal olarak muhasebede de köklü değişiklikleri birlikte getirmesi beklenir. Ancak, üretim yönetimindeki gelişmelere paralel olarak maliyet muhasebesi kendisini yenileyememiş, gelişmelerin gerisinde kalmıştır. Bu nedenle, artık kaybolmaya başlayan üretim ortamlarına dayalı maliyet muhasebesi teknikleri uygun çözüm olmaktan yavaş yavaş uzaklaşmaktadır (Brimson, 1986, s.25; Doğan, 1996, s.59). Dolayısıyla, işletmelerin üretim yapısı ile maliyetleme teknikleri arasında bir çeşit uyumsuzluk ortaya çıkmıştır. Böyle bir ortamda eski üretim yapısına dayalı maliyetleme tekniklerini kullanmanın bir takım yanlış sonuçlar vermesi kaçınılmazdır.

Maliyet muhasebesinin, gelişmelere ayak uydurarak kendisini yenileyememesi, 80’li yıllardan itibaren geleneksel maliyet sistemleriyle ilgili şikâyetlerin artmasına sebep olmuştur. Bu şikâyetlerin daha çok uygulamacılardan gelmesi, gerçek bir rahatsızlığın varlığını göstermektedir. Bu rahatsızlık özellikle 80’li yılların ikinci yarısında maliyet muhasebesi ve üretim yöntemiyle ilgili uluslararası literatüre de yansımıştır. Hatta bazı yazarlar, geleneksel maliyet bilgisinin işletmelere fayda yerine zarar verdiğini ileri sürerek maliyet muhasebesini, “verimliliğin bir numaralı düşmanı” ilan etmişlerdir (Goldratt, 1983, s.433-435’ten aktaran Doğan, 1996, s.60). Söz konusu sistemde geleneksel sistemlerin zayıf yönlerini teşhis etme yönünde çalışmalar artmış, uygulamacılar ve akademik çevreler

bir takım çözüm arayışları içine girmişlerdir. Bu durum geleneksel sistemin günümüz şartlarına uygun olmadığını, en azından geliştirilmesi gerektiğini veya yeni maliyetleme tekniklerine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Doğan, 1996, s.60).

Geleneksel maliyet muhasebesinin yetersizliği konusunda genel olarak bir fikir birliği vardır. Ancak geleneksel maliyet muhasebesinin hangi noktalarda yetersiz kaldığının tespiti de önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, geleneksel maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri genellikle şu konularda eleştirilmektedir (Edwards ve Heard, 1984, s.46'dan aktaran Doğan, 1996, s.61):

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

## **2.7. Geleneksel Maliyet Dağıtımının Yetersizliği**

Geleneksel maliyet sistemlerinin en önemli problemi indirekt maliyetlerin dağıtımını olarak görülmektedir. Çünkü maliyet dağıtımını ürün maliyetlerinin doğruluğunu direkt olarak etkileyen önemli bir unsurdur. Günümüzde indirekt maliyetlerin ağırlığının artması ile bu problemin boyutları daha da genişlemiştir. Nitekim, geleneksel maliyet muhasebesinin problemlerini tespit etmek amacıyla yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin %45'i maliyet dağıtımını en önemli problem olarak görmektedirler (Kerremens vd., 1991, s.152).

Peter Drucker (1990, s.97) da, geleneksel maliyet sistemlerinin yetersiz kaldığını vurgulamakta, problem olarak maliyet dağıtımını göstermektedir. Maliyet dağıtımının nasıl yanlışlığa yol açacağını ise şöyle açıklamaktadır;

“... maliyet muhasebesi direkt hammadde dışındaki toplam üretim maliyetleri içinde direkt işçiliğin %80 olduğu 1920’lerin gerçeklerine dayanmaktadır. Dolayısıyla maliyet muhasebesi, maliyetleri adeta direkt işçilik maliyetleri ile eşit görmektedir. Günümüzde ise, işçilik maliyetler en fazla %25 civarındadır. Böyle bir ortamda hala direkt işçilikle ilgili dağıtım ölçülerinin kullanılması yanlışlıklara yol açacaktır.” (Drucker, 1990, s.97).

Geleneksel üç aşamalı maliyet dağıtım sürecinin birinci ve ikinci aşamalarında uygulamada farklılıklar olmasına rağmen, üçüncü aşamada maliyet merkezlerinden ürünlere olan yükleme, geleneksel maliyet sistemlerinde büyük ölçüde aynıdır (Cooper ve Kaplan, 1988, s.21). Çoğu sistem son aşamada tüm maliyet merkezleri için tek bir dağıtım anahtarı (direkt işçilik saati ve direkt işçilik maliyetleri gibi) kullanır, ya da birkaç dağıtım anahtarı söz konusudur. Birden fazla dağıtım anahtarı kullanan sistemlerde de genellikle üç temel dağıtım anahtarı vardır; işçilik ağırlıklı süreçler için direkt işçilik saati veya maliyeti, makine ağırlıklı süreçler için makine saati ve malzeme ile ilgili endirekt maliyetler için hammadde maliyetleri.

Söz konusu dağıtım anahtarlarını (direkt işçilik, makine saati ve hammadde maliyeti) kullanan geleneksel sistemler birbirinden farklı gözükmeyle birlikte, bunların önemli bir ortak noktası vardır. Bu dağıtım anahtarlarının tümü, maliyetleri, üretilen ürün miktarına paralel (orantılı) olarak dağıtır. Bunun anlamı şudur; bir ürünün üretim miktarı %10 artarsa bu ürünün işçiliği %10 daha fazla olacak, makine saati %10 artacak, hammadde maliyet, %10 daha fazla olacaktır. Sonuçta hangi dağıtım anahtarları kullanılırsa kullanılsın, bu ürüne yüklenen genel üretim maliyeti %10 artacaktır. Bu nedenle bu şekilde üretim miktarı ile orantılı olarak maliyet yükleyen sistemlere birime dayalı maliyet sistemleri adı verilmektedir (Cooper ve Kaplan, 1988b, s.96). Araştırmalar bu tür sistemlerin günümüz işletmelerinde yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir.

ABD’de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, üçüncü aşamada maliyetleri ürünlere dağıtırken, firmaların %58’i direkt işçilik maliyetini kullanırken, %35,7’si direkt işçilik saatini, %27,7’si makine saatlerini, %18,8’i ise direkt hammadde maliyetlerini kullanmaktadır.<sup>1</sup> Japonya’da da, işletmelerin %41,7’si direkt işçilik saatini, %6,4’ü makine saatini kullanmaktadır. Her ikisini kullananların oranı ise %43,6’dır. Ülkemizde ise en fazla kullanılan dağıtım anahtarları, üretim miktarı ve direkt işçilik saati olup, büyük işletmelerin %42,9’u direkt işçilik saatini tercih etmektedir (Doğan, 1996, s.62).

Geleneksel sistemlerin maliyet dağıtımında işçilik unsurunu ön plana çıkarması, işletmelerde yapılan iyileştirmelerin de bununla ölçülmesi sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla geleneksel sistemlerde, üretim sürecinde yapılan bir değişikliğin veya iyileştirmenin faydası, genellikle işçilik maliyetlerinde sağladığı tasarruf ile ölçülmektedir (Drucker, 1990, s.97). Böylece geleneksel sistemler işletme yönetimini işçilik maliyetleri üzerinde yoğunlaşmaya sevk etmektedir. Cooper (1990, s.12), incelediği çoğu işletmede, ürün üretiminde kullanılan direkt işçilik ve makine saatlerini düşürmek için çok büyük çabalar sarf edildiğini, fakat genel üretim maliyetlerini düşürmek için fazla çaba harcanmadığını gözlemiştir.

Geleneksel sistem çözüm olarak makine ile ilgili dağıtım ölçülerinin kullanılmasını önermektedir. Çünkü geleneksel üretim ortamlarında ağırlık makinelerde olmaktadır. Makine ağırlıklı üretim ortamları için tavsiye edilen bazı dağıtım ölçüleri şunlardır: Makine saatleri, üretim miktarı, standart direkt maliyetler, toplam standart değişken maliyetler.

Geleneksel sistemler dağıtım anahtarlarının seçilmesinde öncelikle üretim ortamının yapısına bakmaktadır. Bu yapı, işçilik ağırlıklı veya makine ağırlıklı olabilir. İşçilik ağırlıklı ortamlarda direkt işçilik saatinin veya direkt işçilik maliyetlerinin genel üretim maliyetlerini yeterince açıklayacağı, sebep-sonuç

---

<sup>1</sup> Bazı firmalar birden fazla dağıtım anahtarı kullandığı için toplam %100’den fazladır (Doğan, 1996, s.62).

ilişkinini yansıtacağı kabul edilmektedir. Makine ağırlıklı ortamlarda ise bu durum makine saatleri için geçerli olmaktadır (Seed, 1984, s.40). Ancak, sadece dağıtım anahtarlarını değiştirmek, maliyet yapısı direkt maliyetlerden endirekt maliyetlere doğru değişirken fazla anlamlı değildir (Berliner ve Brimson, 1988, s.26). Dolayısıyla, üretim ortamı çok yönlü olarak farklılaşırken, sadece direkt işçilik ilgili ölçüler yerine makine saatlerini kullanmak maliyet muhasebesinin problemlerini yeterince çözemez.

Yukarıda da belirtildiği gibi, geleneksel olarak seçilen direkt işçilik ve makine saati gibi ölçüler, üretim miktarına bağlı ölçülerdir. Geleneksel sistemin altında yatan varsayıma göre endirekt maliyetler üretim miktarına bağlı olarak değişmektedir. Fakat bu varsayım her zaman doğru değildir. Parça sayısı, hazırlık sayısı, kalite kontrol sayısı gibi diğer birçok faktör maliyetleri etkilemektedir. Maliyetler, sipariş verirken, satın alırken, stoklarken, muayene ederken veya taşırken ortaya çıkmaktadır. Eğer bir ürün küçük partiler halinde üretiliyorsa, tam olarak daha fazla hazırlık gerekecek, bu da daha fazla hazırlık maliyetine sebep olacaktır. Ayrıca daha fazla malzeme taşımaya, muayeneye veya diğer faaliyetlere gerek duyulacaktır.

Eğer bir maliyet sistemi tüm endirekt maliyetleri tek bir maliyet havuzunda toplar ve bu maliyeti üretim miktarına dayalı ölçüler kullanarak dağıtırsa, sonuç yanıltıcı olabilecektir. Bu durumda, genel üretim maliyetleri, düşük hacimli fakat karmaşık yapıdaki ürünlere çok az yüklenecektir. Bu ürünler, karmaşık yapıları gereği toplam maliyeti arttırmaları, çünkü bunlar daha fazla parçaya, daha fazla hazırlık ve muayene ihtiyaç duyarlar. Fakat bunların birim maliyeti, geleneksel sistemde düşük olacaktır, çünkü bu ürünlerin karmaşık yapısı işçilik veya makine saatine tam olarak yansımaz. Bu nedenle, düşük hacimli fakat karmaşık yapıları ürünlerin maliyeti olması gerekenden düşük görünecek, basit ve yüksek hacimli ürünlerin maliyeti ise olması gerekenden yüksek olacaktır (Koehler, 1991, s.31). Dolayısıyla, yukarıda belirttiğimiz faktörlerin toplam maliyetler içindeki oranı arttıkça, geleneksel sistemlerin hatası da artacaktır.

Görüldüğü gibi geleneksel maliyet dağıtımının yanlış sonuçlar vermesinin temelinde, kullanılan dağıtım anahtarları ile maliyetler arasındaki ilişkinin kaybolması yatmaktadır. Çünkü, geleneksel sistemin kullandığı üretim miktarına bağlı dağıtım ölçüleri, genel üretim maliyetlerine neden olan gerçek ekonomik faktörleri temsil etmemektedir (Ketz vd., 1991, s.291'den aktaran Doğan, 1996, s.64).

Üretilen ürünün veya sunulan hizmetin daha doğru olarak maliyetlendirilmesi, faaliyetlere ve süreçlere ait kaynak maliyetlerinin ölçülmesi, maliyetlerin kontrolü, iyi bir mali planlama ve performans değerlemesinin yapılabilmesi iyi bir maliyet ve yönetim muhasebesi sisteminin kurulması ile mümkündür.

Geleneksel maliyet sistemleri, ürün çeşitliliğinin daha az olduğu, büyük miktarlarda üretimin yapıldığı ve piyasanın talep ettiği ürünün değil, üreticinin belirlediği ürünlerin üretildiği ortamlar için tasarlanmıştır.

İşletmenin bütününe esas alan ve gerçekleşen faaliyetlerin sonuçlarını aktaran sistemler olarak tasarlanan geleneksel muhasebe ve maliyet sistemleri günümüz ortamlarında gereksinimleri karşılamakta yetersiz kalmıştır. Otomasyon teknolojilerinin kullanıldığı üretim ve hizmet ortamlarında geleneksel maliyet yöntemleri ile hesaplanan maliyetler gerçek maliyetleri yansıtmaktan uzaktır. İşletmelerin gelişen teknolojik ortamlara ayak uydurmaları gereklidir (Öker, 2003, s.15).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ

#### 3.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Gelişimi

Hızlı bir şekilde değişim gösteren otomasyon ve teknoloji, işletmeleri hemen hemen her yönüyle etkisi altına almış ve geçen 10 yıl boyunca Bilgisayar Destekli Üretim (Computer Integrated Manufacturing), Esnek Üretim Sistemleri (Flexible Manufacturing Systems), gibi İleri Üretim Teknolojilerinin (Advanced Manufacturing Technologies) ve Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management), Tam Zamanında Üretim (Just in Time) ve İyileştirilmiş Üretim Teknolojisi (Optimised Production Technology) gibi yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasıyla modern üretim çevreleri önemli değişimler geçirmiştir (Bear vd., 1994, s.20).

Tüm bu değişimlerden maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi de etkilenmiş, modern üretim çevresine hizmet sunabilecek kaliteli bilgileri gereken yerde ve zamanda sağlamak amacıyla yeni sistemler ve anlayışlar geliştirilmiştir (Türk, 2002, s.2).

##### 3.1.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine Duyulan Talep

Yaşanan bu hızlı değişim sonucunda maliyet sistemleri ile üretim ortamları farklılaşmış, maliyet sistemleri üretim maliyetleri konusunda hatalı değerlendirmeler üretmeye başlamıştır.

Yeni üretim ortamlarında emek kullanımı azalmıştır. Bu azalmayla birlikte, geleneksel olarak en önemli maliyet unsuru olarak bilinen ve maliyetleme sürecinin önemli bir dayanağını teşkil eden direkt işçilik maliyetleri azalmış, önemini

yitirmiştir. Bunun tersine, genel üretim maliyetlerinin önemi ve tutarı artmıştır (Cooper ve Kaplan, 1988b, s.96).

1980'lerin sonlarına doğru çoğu yönetici ve muhasebeciler, kullanmakta oldukları muhasebe sisteminin yetersiz olduğunu görmeye başlamışlar ve bunun sonucunda bazı işletmeler, maliyet dağıtımında yeni bir yaklaşım olan FTM<sup>2</sup> sistemine yönelmişlerdir. Hatta bu sistemi kullanan işletmelerin sayılarında önemli ölçüde artışlar görülmüştür. Yöneticilerin FTM sistemini talep etmelerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler, kısaca aşağıda sıralanmıştır (Horngren ve Foster, 1991, s.151-152'den aktaran Susmuş, 1996, s.222):

“Çeşitli bölümler içerisindeki faaliyetler, diğer bölümler içerisindeki faaliyetler ile karşılaştırılabilir veya birleştirilebilir bir özelliktedir. Örneğin, kaliteyi korumanın toplam maliyeti, satın alma ve üretim bölümündeki muayene maliyetleri ile pazarlama bölümündeki müşteri-hizmet maliyetlerinin toplamı gibi birçok maliyeti kapsar. Ayrıntılı maliyetler, faaliyetlere göre hesaplanırsa ancak toplam işletme kalite maliyetleri elde edilebilir.“

“Üst düzey yöneticiler, faaliyetleri daha iyi yönetmek ve daha rasyonel ekonomik kararlar almak için, faaliyetler ile maliyetler arasındaki neden sonuç ilişkilerini daha ayrıntılı ve doğru bir şekilde belirlemek isterler. Çok sayıda faaliyet ölçütü ve maliyet grubu kullanan FTM sistemi, direkt işçilik giderleri veya saati gibi tek bir dağıtım anahtarı kullanan klasik sistemlere karşı daha geçerli ve doğru bilgiler sağlarlar.”

“Maliyet muhasebesi sistemleri, maliyet yönetim görevlerini yerine getirmede üst yöneticilere yardımcı olacak olan bilginin sağlanması için kurulurlar. Üretim süreçlerinin teknolojik açıdan geliştirilmesi ve yeniden tasarlanması durumunda yöneticiler, mevcut muhasebe sistemlerinin geliştirilen bu yeni süreçlere

<sup>2</sup> İngilizce “Activity Based Costing” ifadesi “Faaliyete Dayalı Maliyetleme”; “İşlem Bazında Maliyetleme”; “Faaliyet Esasına Göre Maliyetleme” veya “Aktiviteye Dayalı Maliyetleme” gibi ifadelerle tercüme edilmektedir. Bu çalışmada “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” (FTM) ifadesi kullanılmıştır.



uydurabilmesini isterler. Üstelik bu sistemde yöneticilerin esas ilgi odağını mamuller değil, faaliyetler oluşturmaktadır. Eğer faaliyetler iyi yönetilirse, maliyetler düşecek ve üretilen mamullerin piyasadaki rekabet gücü artabilecektir. Faaliyetlerde etkili değişikliklerin yapılması durumunda yöneticiler de muhasebe sistemlerini buna göre değiştirmek isteyeceklerdir.”

“Mevcut maliyet muhasebesi sistemleri, genellikle, farklı bölümler ile faaliyetler arasındaki karşılıklı ilişkilere dikkat çekmemektedir. Örneğin, mamul tasarım işlevi ile üretim işlevi arasındaki ilişki ele alındığında, 40 parça şeklinde tasarlanan bir mamul, olasılıkla, 10 parçalı tasarlanan benzer bir mamule göre daha fazla maliyete neden olacaktır. Niçin? Çünkü daha fazla satıcı, işlem, stok, yeniden işleme, muayene ve müşteri hizmeti gerekmektedir. Mevcut maliyet muhasebesi sistemleri, maliyetleri azaltacak olanakları sağlayacak bir şekilde maliyetleri bir araya toplayamazken, faaliyet esasına dayalı muhasebe, mamul tasarımcılarının parça sayısını azaltmasını teşvik etmekte, dolayısıyla işletme personelini, satıcı ve ticari işlem sayısını azaltmaya yönelmektedir. Bu da işletmenin maliyet tasarrufu sağlamasına yol açmaktadır.”

“Bilgi toplama teknolojisindeki gelişmeler, FTM sisteminin gerektirdiği daha ayrıntılı bilginin toplanıp işlenmesini kolaylaştırdığından, işletmelerin bu sistemi kullanmaları daha kolay olmaktadır.”

Ayrıca 1990’lı yıllarda kabul gören görüşler maliyet ve yönetim muhasebelerinin temel yaklaşımlarının değişmesini gerektiren nedenler olmuştur. Bu görüşler ya da nedenler aşağıdaki gibidir (Şakrak, 1997, s.23–24):

- Yönetim muhasebesi bilgilerinin, yöneticilerin planlama ve kontrol kararları için uygun ve geçerli olmaktan uzak, çok yavaş çok genel ve çarpıtılmış olması,
- Ekonomik çevredeki ve teknolojideki hızlı değişimlere, finansal bilgi sistemlerinin uyum sağlayamaması,

- Üretim süreçleri ve teknolojiadaki gelişmelerin sürmesine engel oluşturacak şekilde, yıllar önce geliştirilen maliyet muhasebesi ve yönetim kontrol sistemlerinin kullanılması'dır.

Tüm bu nedenlerden bugünkü maliyet muhasebesi uygulamaları yüksek otomasyonlu bilgisayar destekli üretim ve hizmet ortamları için uygun değildir. Bu problemin çözülmesinde ilk adım değişim ihtiyacının hissedilmesidir (Brimson, 1986,s.29).

### **3.1.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Önemi Arttıran Faktörler**

İşletmelerin, FTM sisteminden yüksek faydalar sağlayabilmeleri için bünyelerinde birtakım belirtilerin yani göstergelerin bulunması gerekmektedir (Horngren ve Foster, 1991, s.157'den aktaran Susmuş, 1996, s.222).

- Genel üretim giderlerinin toplam maliyet içerisinde oldukça yüksek olması,
- Mevcut sistemdeki maliyet bilgilerinin güvenilirliğinden kuşku duyulması,
- Faaliyetlerin çok sayıda ve birbirinden farklı olması,
- Çok çeşitli ve farklı mamullerin üretilmesi,
- Üretim dönemlerinin ve harekete geçirmelerin sayısında büyük değişmelerin olması,
- Zaman içinde faaliyetlerin değişiklik göstermesine karşın, muhasebe sisteminde bu duruma uyum sağlayacak herhangi bir değişikliğe gidilmemesi,
- Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi.

Yukarıda belirtilen göstergeler, yeni bir maliyet sistemine olan gereksinimi işaret etmektedir. Bunun yanında, FTM sisteminin uygulanması için, işletme içerisinde aşağıda belirtilen yakınmaların bulunması gerekmektedir (Hilton, 1994, s.213'ten aktaran Susmuş, 1996, s.223):

- Hat yöneticileri, muhasebe bölümü tarafından raporlanan mamul maliyetlerine inanmazlar.

- Pazarlama personeli, fiyatlandırmaya ilişkin kararların alınmasında raporlanan mamul maliyetini kullanmaya isteksizdirler.
- Üretilmesi zor olan karmaşık mamuller, yüksek düzeyde fiyatlandırılmamalarına rağmen çok karlı olarak raporlanırlar.
- Mamul hattının kar paylarını ölçmek güçtür.
- Satışlar artmaktadır, fakat karlar düşmektedir.
- Hat yöneticileri, görünüşte karlı mamullerin zaman içinde karlılıklarının düştüğünü ileri sürerler.
- Pazarlama veya üretim yöneticileri, genelde kişisel bilgisayarında tasarladıkları resmi olmayan maliyet hesaplama sistemlerini kullanmaktadırlar.
- Yüksek kar payı yaratan bazı mamuller rakipler tarafından satılmamaktadır.

### **3.1.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tarihsel Gelişimi**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin gelişim süreci geleneksel sistemlerin eksikliklerinin ortaya konduğu çalışmalarla başlamıştır.

W.J.Vatter 1950 tarihli “Yönetim Muhasebesi” kitabında; bazı maliyetlerin faaliyet seviyelerine bağlı olarak değişirken bazılarının da bundan etkilenmediğini saptamıştır. Ardından bu iki tür maliyetlerin birlikte el alınarak ortalamasının bulunmasının sonuçta karmakarışık bir rakam ortaya çıkardığını belirtmiştir (Cooper, 1990, s.9).

1963 yılında, Drucker, maliyetlerin üretim miktarı ile orantılı olarak ürünlere dağıtılmasının yol açacağı problemlere dikkat etmiştir. Muhasebecilerin o günün şartlarında finansal muhasebenin gereklerini yerine getirmek için maliyetleri dağıtabileceği tek yolun, işlem sayısını esas almak yerine üretim hacmini esas almak olduğunu vurgulamış, ancak bunun yanıltıcı sonuçlara sebep olacağını da belirtmiştir (Drucker, 1963, s.55’ten aktaran Doğan, 1996, s.75).

Akademik çalışmaların yanı sıra 1940'lı yıllarda "Caterpillar" firması, mevcut sistemin eksiklerini fark edip, ürün maliyetlerini, üretim sürecinde tüketilen faaliyetlere ve bunların maliyetlerine dayanarak hesaplama çalışmalarına başlamıştır. Bugün firma kendi FTM sistemini kurmuştur (Jones, 1991, s.35).

Asıl ilk uygulamanın gerçekleştirildiği, "Faaliyetsel Maliyet Analizi" olarak adlandırılan sistem 1960'lı yıllarda "General Electric" firmasında kurulmuştur. Yıllar öncesinde ilk defa bu firmanın muhasebecileri "faaliyet" kavramını maliyetlere sebep olan işleri analiz etmek ve tanımlamak için kullanmışlardır (Johnson, 1992, s.133–153).

Bugünkü anlamıyla ilk çalışmalar 1980'li yıllarda Harvard Üniversitesi'ndeki bir grup profesörün dünyadaki küreselleşmenin Amerikan sanayi üzerindeki etkilerini araştırmasıyla başlamıştır. 1984 yılında Harvard'da muhasebe profesörü olan Robert Kaplan yeni üretim ortamlarında geleneksel maliyet ve yönetim muhasebesi ile ilgili olarak eleştiri yazıları yazmaya başladı. Konuyla ilgili Amerikan şirketlerinde bir saha çalışması yaptı. Hayal kırıklığı ile sonuçlanan, mevcut sistemin tüm eksiklerini göz önüne çıkartan sonuçlar elde etti ve bunları yayınladı (Öker, 2003, s.27).

Robin Cooper yine aynı yıllarda araştırmalar gerçekleştirmiştir. "Schrader Bellows Group" isimli şirkette yaptığı çalışmalar literatürde faaliyet tabanlı maliyetlemenin geliştirilmesinde anahtar çalışma olarak yer almıştır (Cooper ve Kaplan, 1991, s.321–325).

Sonrasında Robert Kaplan "Harvard Case Study" adıyla 1987 yılında bir çalışma yayınlamıştır. Bu çalışmada "Jonh Deere Components Works" şirketi üzerinde bilinen ilk FTM uygulaması şirketin dış pazarlar ve bölümler arası fiyatlama ve üretim metotlarının değerlendirilmesi kararlarında uygulanmış oldu (Kaplan ve March, 1987).

1986 yılında “Harvard Business School” tarafından düzenlenen sempozyumda, Kaplan ve Cooper’ın yanı sıra bildiri sunan bir diğer önemli isim Tom Jahnsen’dir. “Weyerhaeuser’de” yaptığı araştırma diğer araştırmacıların yaklaşımından biraz farklı olsa da bir maliyet sistemi olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın ardından ünlü “Kaybolan İlişki (Relevance Lost)” çalışmasını yayınlamıştır (Öker, 2003, s.30).

CAM-I (Computer Aided Manufacturing, International) ve Ulusal Muhasebeciler Birliği (NAA) tarafından desteklenen proje çalışmaları 1985’te başlatılmıştır. 1986’da akademisyenlerden ve projeyi destekleyen kuruluşlardan gelen sorumluların katıldığı bir grup oluşturuldu. Jim Brimson’ın başkanlık ettiği bu proje grubunun amacı başarılı olmuş şirketlerin danışmanlarından yararlanarak bir maliyet yönetim sistemi oluşturmak ve bu sistemi bütün CAM-I şirketlerine yaygınlaştırmaktır (Öker, 2003, s.31).

Harvard profesörleri ve CAM-I üyelerinin çalışmalarından sonra FTM uygulamaları hızla yayılmaya başladı. John Deere, Hewlett-Packard, Siemens, Ericson FTM’yi uygulayan şirketler oldular (Kaplan, 1994, s.247–260).

## **3.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi faaliyetler üzerine yoğunlaşmıştır ve endirekt maliyetler ile ürünler arasındaki ilişkinin faaliyetler esas alınarak kurulacağını kabul eder. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin temel prensibi “faaliyetler kaynakları, ürünler ise faaliyetleri tüketir” şeklinde ifade edilebilir.

### **3.2.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Maliyetlere Bakışı**

**Maliyet Yükleme;** Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi geleneksel olarak maliyet muhasebesi terminolojisinde kullanılan maliyet dağıtımı (cost allocation) yerine maliyet yükleme (cost assignment) veya maliyet izleme (cost tracing)

kavramlarını kullanır. Çünkü FTM sistemi endirekt maliyetlerle ürünlerin ilişkilendirilmesinde “dağıtım” kavramını kullanmaktan kaçınır. FTM, maliyetleri dağıtmak yerine sebep-sonuç ilişkisine dayalı bir maliyet yüklemeyi amaçlar (Doğan, 1996, s.108).

Bu farklılığın bir nedeni de, “dağıtım” veya “dağıtmak” kavramlarının uzun yıllar sahip olduğu olumsuz çağrışımlardan kurtulmak içindir. Özellikle pek çok kişi için dağıtım, ürün maliyetlemede keyfilik anlamına gelmektedir. Bu ise FTM sisteminin kaçınmaya çalıştığı olgudur. Bu amaçla sistem, “dağıtım ölçüsü” (allocation base) yerine “maliyet etkeni” (cost driver) kavramını geliştirmiştir (Cooper, 1990, s.14).

**Faaliyet Maliyetleri;** FTM, endirekt maliyetlerin üretilen birim sayısı ile doğrudan orantılı olmadığını kabul eder. Bu yüzden FTM, geleneksel maliyet sistemlerindeki maliyet etkenlerine ilave olarak iki ayrı maliyet etkeni daha tanımlar; parti seviyesi ve ürün seviyesi. Üç değişik seviyede ölçüler kullanan FTM sisteminin böylece modern üretim süreçlerine uygun bir yapıya sahip olduğu kabul edilmektedir (Cooper, 1990, s.5).

**Sabit ve Değişken Maliyetler;** Geleneksel maliyet sistemlerinde, maliyetler, sabit ve değişken maliyet olarak ikiye ayrılır. Değişken maliyetler, üretilen birim sayısı ile birlikte değişen (birim seviyesi) maliyetlerdir. Sabit maliyetler ise üretim miktarına bağlı olarak değişmeyen (parti seviyesi, ürün seviyesi ve tesis seviyesi) maliyetlerdir. FTM ile geleneksel maliyet sistemleri arasındaki en önemli fark, FTM sisteminin genel üretim giderlerini daha kesin çizgilerle sınıflamasıdır (Cooper, 1990, s.9).

FTM, bazı maliyetlerin üretim miktarı ile doğru orantılı olarak değiştiğini kabul eder. Hatta bir adım daha giderek, üretim miktarından başka unsurların da maliyetlerin değişmesine neden olduğunu ifade eder. Hangi unsurların hangi maliyetleri değiştirdiğini bu amaçla tanımlar. Örneğin, bu değişmeler, üretilen parti sayısı ve üretilen ürünlerin çeşitliliğine bağlıdır. Dolayısı ile FTM, sadece üretim

miktarını esas alarak kısa dönemde maliyetleri sabit veya değişken olarak ayırmaktansa, tüm endirekt maliyetlerin belli unsurlara bağlı olarak değişken maliyet olduğunu kabul eder. Geleneksel sabit ve değişken ayrımı maliyet sisteminin tasarlanması için gerekli bilgiyi sağlamamaktadır. Bu sebeple, değişken maliyetler kısa dönem ve uzun dönem değişken maliyetler olarak analiz edilmektedir (Cooper, 1987, s.41; Drury, 1989, s.60).

**Kısa Dönem Değişken Maliyetler;** Geleneksel olarak değişken maliyet olarak bilinen maliyetler, kısa dönem değişken maliyetlerdir. Kısa dönem değişken maliyetler, üretim miktarına bağlıdır ve üretim hacmi ile doğru orantılı olarak değişirler. Örneğin, üretim miktarı arttıkça, makinelerin çalışma süreleri de artacak, bu da enerji maliyetlerini arttıracaktır (Doğan, 1996, s.107).

**Uzun Dönem Değişken Maliyetler;** Faaliyet hacmi ile değişen fakat hemen ortaya çıkmayan maliyetler ise uzun dönem değişken maliyetler olarak adlandırılır. Bu maliyetleri değişken yapan unsur, mevcut kapasitede faaliyet miktarıdır. Dolayısıyla, faaliyetlerin maliyetleri değişkendir. Örneğin, kalite kontrol maliyeti, üretim geçme sayısına paralel olarak ortaya çıkar. Her yeni üretim başlangıcı, yeni bir kalite kontrol gerektirir. Üretim miktarı değişmese de, her yeni parti üretimi kalite kontrol maliyetini arttıracaktır. Burada değişken unsur üretilecek parti sayısıdır. Her partide kaç birim üretildiği önemli değildir (Drury, 1989, s.61).

Geleneksel maliyet sistemleri, uzun dönem değişken maliyetleri sabit maliyetler olarak gruplar. FTM sisteminde sabit maliyetler, belli bir zaman diliminde, herhangi bir faaliyet ölçüsü ile değişmeyen maliyetlerdir. Cooper'ın yaptığı araştırmaya göre, bu tür maliyetler toplam maliyetlerin nispeten küçük bir yüzdesini teşkil etmektedir (Cooper, 1987, s.41).

**Atıl Kapasite Maliyetleri;** FTM sistemi ürünlere kullanmadıkları maliyetleri geleneksel sistemden farklı olarak yüklememektedir. Diğer bir deyişle atıl kapasite maliyetleri ürünlere yüklenmemektedir. Bu sistem sayesinde daha doğru bir maliyet ürün ilişkisi oluşturulmaktadır. Bu maliyetler, FTM sistemi içerisinde dönemsel

giderler olarak değerlendirilip, tablolarda gelir satırlarından sonra dönemin atıl giderleri olarak yer almaktadır. Böylece, ürün maliyetlerine karıştırılmamakta, atıl kapasitenin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

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

#### **3.2.2.1. Tanımı ve Temel Kavramları**

Faaliyetler üzerine yoğunlaşan FTM, bir maliyet sistemi olmanın ötesinde yönetsel kararlara öncülük eden, toplam katile yönetimi için altyapı sağlayan bir sistemdir. Literatürde birçok yazar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır.

FTM sistemi, ürünlerin işletmenin kaynaklarını faaliyetler bazında tükettiği, dolayısıyla endirekt giderlerin faaliyetler bazında sınıflandırılması gerektiği anlayışı ile hareket eden ve ürün ile endirekt giderler arasında sadece üretim hacmine bağlı olmaksızın çeşitli seviyelerde doğrusal ilişki kuran bir maliyet ve yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir (Öker, 2003, s.32).

FTM, bir işletmenin faaliyetleri ve ürünleri ile ilgili verileri toplayan ve bunları işleyen bir bilgi sistemidir. FTM, yapılan faaliyetleri tanımlar, bu faaliyetlerle ilgili maliyetleri izler ve faaliyetlerin maliyetlerinin ürünlere yüklenmesinde çeşitli maliyet etkenleri kullanır. FTM, yönetim tarafından hem faaliyetler hem de ürünlerle ilgili değişik amaçlarla kullanılır (Turney, 1990, s.40).

Turney'e (1992, s.72) göre, FTM, geleneksel yaklaşımların yeni bir türevi olmayıp, işletmenin gelişmesine yardımcı olacak bilgileri sağlayan tamamen farklı bir maliyetleme yöntemidir. FTM, faaliyetlerin, kaynakların ve maliyet taşıyıcılarının maliyet ve performanslarını ölçme yöntemidir. FTM, faaliyetlerin kaynak kullanımlarını esas alarak kaynak maliyetlerini faaliyetlere yükleyen, maliyet taşıyıcılarının faaliyet kullanımını esas alarak kaynak maliyetlerini maliyet taşıyıcılarına yükleyen bir sistemdir.

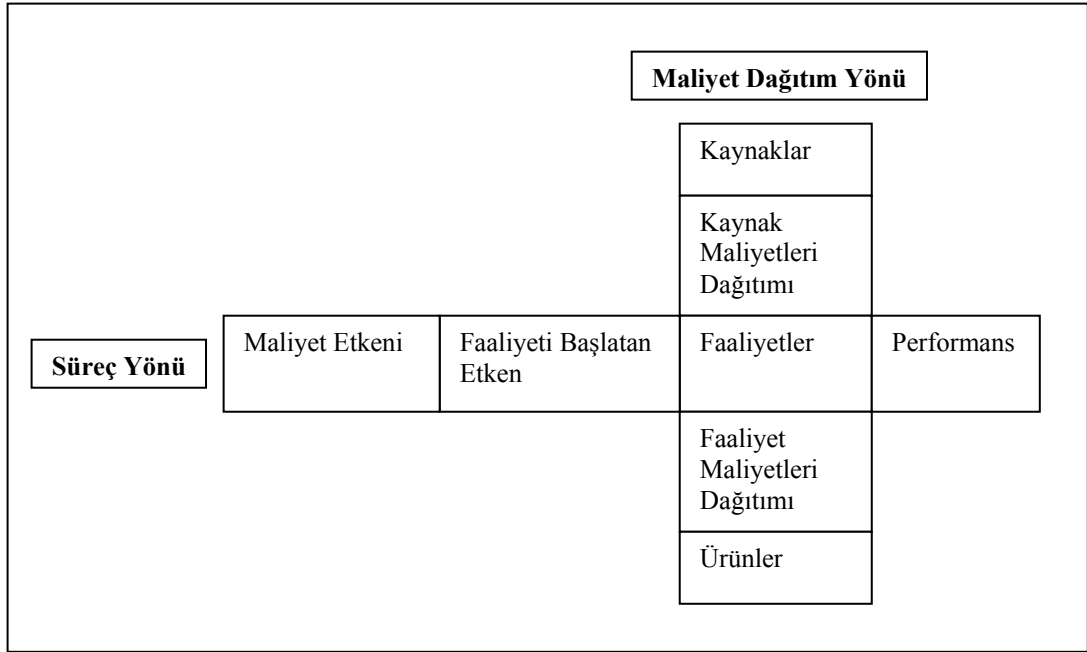


FTM, bir işletmenin üretim sürecinde yer alan temel faaliyetleri tanımlar ve bunları şu dört kategoriden birinde sınıflar; birim seviyesi, parti seviyesi, ürün seviyesi ve tesis seviyesi faaliyetler. İlk üç kategorideki faaliyetlerin maliyetleri, yüklenecek maliyetlerin davranışları altında yatan unsurları temsil eden ve “maliyet etkenleri” olarak adlandırılan ölçüler kullanarak ürünlere yüklenir. Tesis seviyesi faaliyetlerin maliyetleri ise, dönem maliyetleri olarak dikkate alınır veya bazı dağıtım ölçüleri kullanılarak ürünlere dağıtılır (Cooper, 1990, s.6).

Şakrak bu sistemi, üretim maliyetlerinin çıktı, ürün ya da hizmetler olarak ifade edilebilen maliyet taşıyıcılarına doğru olarak yüklenmesi için kullanılan matematiksel işlem diye tanımlamıştır (Şakrak, 1997, s.180).

Bu tanımlar FTM’yi farklı yönlerden tanımlarken, aslında FTM’nin çok amaçlı kullanımına imkân sağlayan bir stratejik maliyet muhasebesi sistemi olduğu ortaya çıkmaktadır. FTM’yi yeni üretim ortamlarının bir sonucu olarak değerlendirmek gerekir. Bu nedenle FTM daha doğru ürün bilgisi vermek üzere tasarlanmış, bunun yanı sıra işletme yönetimi için stratejik bilgiler de sağlayan ve yönetimin daha doğru kararlar almasına yardımcı olan stratejik bir maliyet/yönetim muhasebesi sistemidir (Doğan, 1996, s.99).

Akgün’e göre FTM sistemi, geleneksel maliyetleme yaklaşımını sakıncalarını önemli ölçüde gideren maliyet dağıtım yönü ve süreç yönü olmak üzere iki boyutu bulunan (Şekil 2), müşteri ve ürün karlılık analizleri, mamul ve hizmet fiyatlandırma gibi stratejik karar süreçlerine yönelik uygun ve doğru bilgiler sağlayan bir sistemdir. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, esas maliyet hedefi olarak faaliyetler üzerinde yoğunlaşır ve bu faaliyetlerin maliyetini diğer maliyet hedefleri için (ürünler, hizmetler, dağıtım kanalları vb.) temel alır (Akgün, 2004, s.101).



**Şekil 2: FTM Sisteminin Maliyet Dağıtım ve Süreç Yönü**

**Kaynak:** Akgün, M. (2004) Standart Maliyetlemede Faaliyet Tabanlı Sapma Analizleri, Mali Çözüm, 2004, 14, 66, s.96–109.

FTM sisteminin tanımı yapıldıktan sonra, sistemde yer alan temel kavramları aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz:

**Faaliyet;** FTM sisteminin temelini oluşturan faaliyet kavramı bir fonksiyonu yerine getirebilmek için yapılan işlemlerin bütünü olarak tanımlanabilir. FTM sistemi içerisinde tüm faaliyetlerin tanımlanması ve izlenmesi çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu kavramla ilgili değişik yazarlara ait kavramlar şöyle sıralanabilir:

Faaliyet “herhangi bir örgüt veya kişi tarafından sürdürülen işlerin bütünüdür” (Kohler, 1970, s.18’den aktaran Doğan, 1996, s.80).

CAM-I ise faaliyeti “işletmenin amaçları doğrultusunda işletme içindeki kişi veya gruplar tarafından gerçekleştirilen ve tekrar edilen işler” olarak tanımlanmıştır (Berlimer ve Brimson, 1988, s.6).

Erdoğan'a göre faaliyet, bir fonksiyonun amaçlarını ve hedeflerini başarabilmek için yerine getirilmesi gerekli olan eylemlerdir (Erdoğan, 1994, s.33).

Tüm bu tanımlardan hareketle Doğan genel bir tanım yapmıştır. Faaliyet işletme amaçlarına ulaşmak için yapılan, işletme kaynaklarını tüketen ve maliyet doğuran her türlü işlemdir (Doğan, 1996, s.83).

**Fonksiyon;** FTM içerisinde faaliyetler genelde bir fonksiyonu yerine getirmek için gerçekleştirilir. Bu bakımdan faaliyet ve fonksiyon kavramları birbirine benzemekle birlikte farklıdırlar.

Fonksiyon, genel olarak işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler grubudur. Dolayısıyla fonksiyon, faaliyete göre daha üst seviyede ve daha geniş kapsamlı bir kavramdır (Berliner ve Brimson, 1988, s.6).

Fonksiyon, aynı amaç için gerçekleştirilen faaliyetlerin toplamıdır. Bir organizasyon yapısı içinde, işlerin yönetimini sağlayan farklı görev alanlarını temsil eder. Bu görev alanları, çeşitli işletmeler itibarıyla farklı yapılarda oluşturulup, tanımlanabilirler. Örneğin; bölüm, maliyet merkezi, maliyet havuzu ya da sorumluluk merkezleri gibi (Şakrak, 1997, s.182).

**Maliyet Etkeni;** Maliyet etkeni bir işin ya da faaliyetin maliyetinin belirlenmesinde kullanılan ölçü olarak tanımlanabilir. Maliyet etkeni belli bir faaliyetin karakteristik özelliğini taşır. Tekrarlanması halinde o faaliyetin maliyeti o oranda artar. Kısaca maliyet etkeni faaliyet maliyetlerinin elde edilmesinde kullanılan ve belli bir faaliyete özgü ölçüdür ( Öker, 2003, s.32).

Maliyet Etkeni (Cost Driver) kavramı, maliyet muhasebesi literatürüne FTM sistemi ile birlikte girmiştir. İlk defa Cooper tarafından geleneksel sistemdeki dağıtım anahtarı yerine kullanılmıştır (Cooper, 1987, s.48).

FTM’de, maliyet etkeni, geleneksel sistemdeki dağıtım anahtarı yerine kullanılmaktadır. Maliyet etkenleri, maliyetlerle ürünler arasında sebep-sonuç ilişkisine dayanan gerçek, objektif bir köprü kurmaktadır. Dağıtım anahtarları ise, maliyet dağıtımı için kullanılan ve genellikle doğru olmayan ölçümlerdir. FTM, böyle doğru olmayan dağıtım yerine “sebep olan faktöre göre” maliyet yüklemeyi getirmektedir. Bazı durumlarda, dağıtım anahtarları ile maliyet etkenleri aynı olabilir (Doğan, 1996, s.91).

FTM uygulamalarında maliyet etkenleri iki gruba ayrılır (Romana, 1990, s.56):

Birinci derece maliyet etkeni (kaynak etkeni): Belirli bir faaliyet ile kaynak (maliyet) arasındaki sebep-sonuç ilişkisini temsil eder.

İkinci derece maliyet etkeni: Faaliyetler ile ürünler arasındaki neden-sonuç ilişkisini temsil eder.

**Faaliyet Merkezleri;** Faaliyet merkezleri, genel olarak, “bir işletme için önem taşıyan faaliyetlerin bir arada toplandığı yerler” olarak tanımlanabilir (Cooper vd., 1992, s.19). Diğer bir ifadeyle, faaliyet merkezleri, “homojen faaliyetlerin fonksiyonel veya ekonomik olarak gruplamasıdır” (O’Guin, 1991, s.90).

Faaliyet merkezi kavramı yeni bir kavram olmakla birlikte, geleneksel olarak bildiğimiz sorumluluk merkezi ve maliyet merkezi kavramlarıyla yakından ilişkilidir. İşletmede yöneticilerin yetkilerini kullandıkları ve sorumluluklarını taşıdıkları örgüt birimlerine sorumluluk merkezi denir. (Üstün, 1985, s.288). Diğer bir deyişle, sorumluluk merkezleri, bir yöneticinin altındaki belli bir faaliyet grubunun oluşturduğu örgütsel alt birimlerdir (Horngern ve Foster, 1987, s.87). Maliyet merkezleri ise, kısaca, maliyetlerin toplandığı örgüt birimleridir. Her maliyet merkezi, bir sorumluluk merkezine bağlıdır ve birden fazla maliyet merkezi birleşerek bir sorumluluk merkezi oluşturur. Bir örgüt biriminin maliyet merkezi olabilmesi için, bu birimde bir takım maliyetlerin ve bu maliyetlerle ilgili faaliyetlerin toplanması gerekir (Uslu, 1991, s.138).

Faaliyet merkezlerini üstün kılan farkı, ürün maliyetlemeye uygun esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Faaliyet merkezi, bazen bir sorumluluk merkezi kadar geniş kapsamlı faaliyetleri bir araya getirirken, bazen bir maliyet merkezi kadar, hatta daha ayrıntılı olarak faaliyetleri detaylandırabilmektedir. Burada belirleyici olan işletmelerin tercihidir. Diğer yandan, sorumluluk ve maliyet merkezleri, örgütsel yapıya paralel iken, faaliyet merkezleri değişik amaçlara uygun olarak da organize edilebilir. Örneğin, faaliyet merkezleri tüm üretim sürecini etkileyen programların maliyetini gösterecek şekilde kullanılabilir (Doğan, 1996, s.94).

### **3.2.2.2. Varsayımları ve Hedefleri**

Faaliyet tabanlı maliyetleme, maliyet unsurlarını ve faaliyetlerle ilişkili sürecin maliyetini ve başarısını, faaliyet ölçütleri ile faaliyetler arasındaki neden sonuç ilişkisine dayandırarak ölçen bir yöntemdir. Maliyetler, kaynakların kullanımına göre faaliyetlere yüklendikten sonra, faaliyetlerin kullanımı esasına göre mamullere veya siparişlere yüklenir. FTM'nin bu tanımından hareket edildiğinde, sistemin aşağıda açıklandığı gibi 6 varsayıma dayandığı söylenebilir (Holmen, 1995, s.38–39):

1. Faaliyetler kaynakları tüketir ve sağlanan kaynaklar maliyeti oluşturur.
2. Mamuller veya siparişler faaliyetleri tüketir.
3. FTM, harcamadan çok tüketimi model alır. Bu belki de en önemli varsayımdır. Maliyetleri azaltmak için harcamada bir değişikliğin olması gereklidir. Oysa FTM harcamayı değil tüketimi ölçen bir sistemdir.
4. Bu varsayım, ilk iki varsayımla yakından ilişkilidir. Burada, önemli faaliyetler belirlenir. Daha sonra, çoklu dağıtım anahtarları kullanılarak faaliyetlerin tüketmiş olduğu kaynakların maliyetlerinin önce maliyet gruplarında, oradan da mamullerde izlenmesi sağlanır.
5. Bu varsayım, her maliyet grubu için sadece tek bir faaliyet bulunduğunu ve bu maliyet gruplarının da homojen olduğunu belirtir. FTM modeli, klasik maliyet modelinden çok daha fazla maliyet gruplarına sahip olmaktadır.
6. Her bir maliyet grubundaki G.Ü.G. değişkendir. Ayrıca bu varsayım, önceki faaliyet maliyet grubunun homojenlik varsayımı ile birleştirildiğinde, klasik

anlamda sadece “sabit“ olarak dikkate alınan giderlerin, sadece işletme düzeyli faaliyet olarak nitelenebileceğini kabul eder.

Sistem, endirekt maliyet unsurları ile ürünler arasındaki ilişkinin faaliyetler esas alınarak sağlanacağını kabul eder. Bu kabulü yaparken FTM, şu temel varsayıma dayanmaktadır (O’Guin, 1991, s.31):

*“Faaliyetler kaynakları tüketir, ürünler faaliyetleri tüketir.”*

FTM sisteminin temel amacı yönetsel kararlara hizmet edebilmektir. Bu açıdan sistem, yönetime gerekli bilgileri zamanında ve doğru olarak sağlamakla yükümlüdür. Yine literatüre bakıldığında zaman birçok yazar bu sistemin hedeflerini değişik şekillerde tanımlamışlardır:

Üretimde kullanılan işletme kaynaklarının daha iyi yönetilmesini sağlayan bilgileri üreten maliyet sistemi, kalite ve karlılık açısından işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır. Bu bakımdan sistem, planlama ve kontrol yönetim sistemi olarak düşünülebilir (Babad ve Balachandran, 1993, s.563).

Morgan’a (1993, s.11) göre, FTM sisteminin hedeflerini ise aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür:

1. Anlamlı kar merkezi ve mamul karlılığını sağlamak,
2. Daha basit ve daha anlaşılır hesaplar üretmek,
3. Yönetsel alanda daha iyi sorumluluk ve kontrol sağlamak,
4. Tam zamanında üretim (JIT) ve malzeme ihtiyaç planlama (MRP) çevresindeki gelişmeleri izlemek suretiyle doğru bir platform sağlamak.

Tanış (1999, s.152) bu sistemin amacını, “Her aşamadaki üretim ve üretim dışı faaliyetlerle ilgili maliyet bilgilerini yöneticilere sağlamaktır.” diyerek tanımlamıştır. FTM sistemi bir yandan üretilen ürünlerle ilgili doğru ve ayrıntılı maliyet bilgisi sağlayarak maliyet düşürme, performans değerlendirme, değer yaratmayan faaliyetleri elimine etme, sürekli iyileştirme stratejilerine hizmet

ederken, diğer yandan da işletme yönetiminin alacağı diğer stratejik kararlara, planlama ve kontrol faaliyetlerine de yardımcı olur (Taşçı, 2004, s.37).

FTM sisteminin hedefi, sadece ürün maliyetleri değildir. Ayrıca sistem, her bir faaliyetle ilgili maliyetlerin de ortaya çıkarılmasını ve ayrı ayrı görülmesini hedefler. Böylece sistem, nelerin faaliyetleri yarattığını ve hangi faaliyetlerin maliyetlere neden olduğunu tanımlayarak, bir işletmenin geleceği ve maliyetlerini kontrol altına almasına imkân sağlar. Bunun sonucu olarak işletme yönetimi, dikkatini daha karlı ürün ve süreçler üzerinde yoğunlaştıracaktır (O'Guin, 1991, s.32).

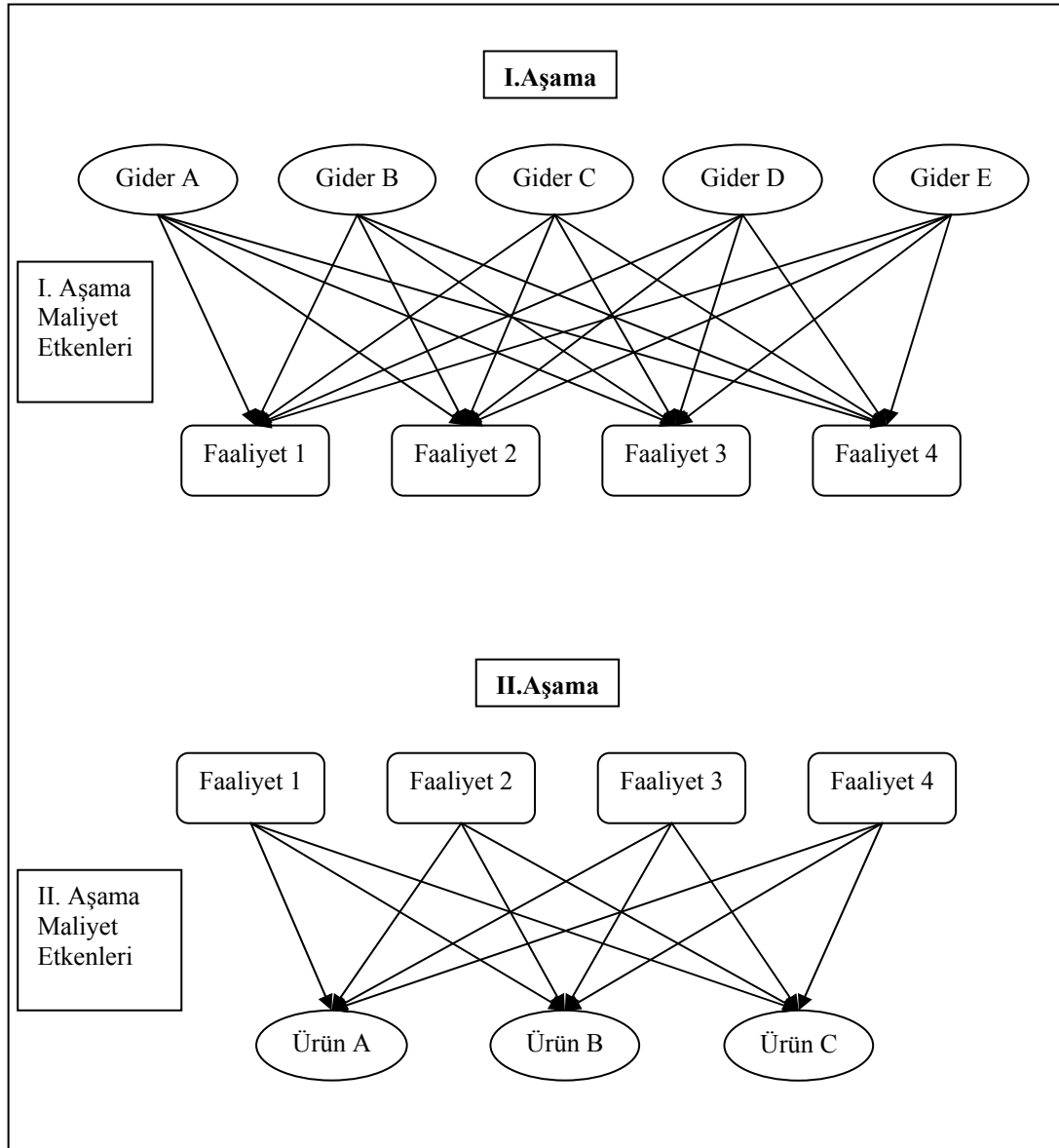
FTM'nin uygulamada çok farklı amaçlarla kullanıldığını görmekteyiz. Örneğin CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) üyeleri arasında yapılan bir araştırmaya göre, FTM'nin kullanım amacı, ürün maliyetlemenin yanı sıra, maliyet düşürme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Araştırmada ayrıca, FTM'nin bir işletmede, alt limit üç olmak üzere birden fazla amaçla uygulandığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre firmaların FTM'yi kullanım amaçları şöyle sıralanmaktadır (Innes ve Mitchel, 1995, s.50):

1. Maliyet düşürme ve maliyet yönetimi,
2. Faaliyet performans ölçümü ve iyileştirme,
3. Ürün ve hizmet çıktıları ile ilgili kararlar alma,
4. Ürün ve hizmet maliyetleme,
5. Bütçeleme,
6. Müşteri karlılık analizi,
7. Stok değerlendirme,
8. Yeni ürün ve hizmet tasarımı.

### **3.2.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Yapısı**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde temel olarak iki aşamadan söz edilebilir. İlk aşama işletmedeki tüm üretim faaliyetlerini amaca uygun olacak bir şekilde (ürün bazında, müşteri bazında vb.) belirlemek ve bu faaliyetleri ortak

faaliyet havuzlarında topladıktan sonra bu faaliyetlerin maliyetlerini belirlemektir. Faaliyetlerin maliyetleri belirlendikten sonra ikinci aşama bu maliyetlerin ürünlere aktarılması aşamasıdır (Öker, 2003, s.36).



**Şekil 3: İki Aşamalı FTM Sistemi**

**Kaynak:** Öker, F. (2003) *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul

İki aşamalı süreç, üretim için gerekli kaynakları dikkate alarak başlar. İlk aşamada bu kaynakların maliyetleri, üretim sürecinin bir bölümü ile ilgili olan parçalara paylaştırılır. Bu bölümler, makineler, makine grupları veya tüm bölümler



olabilir. Daha sonra, maliyet havuzları (cost pools) oluşturmak üzere her kaynağın her bir bölümle ilgili maliyetleri bir araya getirilir. Bu maliyetler ikinci aşamada, her ürünün tükettiği kaynak miktarı ölçü alınarak maliyet havuzlarından ürünlere yüklenir (Cooper, 1987, s.48).

**Birinci Aşama İşlemleri;** Birinci aşamada kaynak maliyetleri, birinci aşama maliyet etkenleri kullanılarak faaliyet merkezleri arasında paylaştırılır ve böylece maliyet havuzları oluşturulur (Taşçı, 2004, s.45). Bu işlemin yapılması için ilk olarak faaliyetler tanımlanır ve endirekt faaliyetlerin maliyetleri homojen maliyet havuzlarına paylaştırılır. Bu amaçla önce faaliyetler kategorilere ayrılır. Bu kategoriler kolay ve açık bir fiziksel yorumlamaya sahiptir ve faaliyetleri üretim sürecinin uygun bölümleriyle ilişkilendirir. Maliyetler, bu bölümlerle ilgili maliyetlerdir. Yapılan işlemlerle mantıksal olarak ilişkisi bulunan endirekt maliyetlerin bir araya getirilmesiyle homojen bir maliyet havuzu oluşur. Sonuçta, maliyet havuzu için maliyet değişimleri tek bir maliyet etkeni (1.derece) ile açıklanabilir olmalıdır (Hansen ve Mowen, 1992, s.244–245).

**İkinci Aşama İşlemleri;** Bu aşamada, maliyet havuzlarında toplanan kaynak maliyetleri, ikinci aşama maliyet etkenleri kullanılarak ürünlere yüklenir. Bu yüklemenin yapılabilmesi için, öncelikle yapılması gereken, her ürünün tükettiği faaliyet miktarının ölçülmesidir. Bu ölçü, aslında her ürünün kullandığı maliyet etkeninin miktar olarak tespit edilmesidir. Daha sonra bu ölçüler kullanılarak maliyetler ürünlere yüklenmiş olur (Taşçı, 2004, s.46).

### **3.2.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tasarlanması**

FTM sisteminin bir işletme tarafından ilk defa kurulması ve uygulamaya geçilmesinde en önemli adımlardan birisi, bir FTM sisteminin tasarlanmasıdır. Bu aşama, sistemin yapısının oluşturulduğu adımdır. Bu nedenle ilk defa FTM sistemini uygulayacak işletmeler için, sistemin tasarlanması ve uygulamaya geçilmesi, sonuçta tüm sistemin doğruluğunu etkileyecek önemli bir adımdır (Doğan, 1996, s.144).

FTM, mümkün olduğu kadar basit olmalı, fakat çok fazla basit olmayıp, yeteri kadar detayı içermelidir. Eğer çok fazla basit olursa, yanlış maliyet bilgileri verecektir. Tam tersi sistem çok karmaşık tasarlanırsa, sistemin tasarımı, yürütülmesi ve sürekliliğinin sağlanması çok maliyetli olacaktır. Aşırı derecede gereksiz detaylarla uğraşmak, sistemin anlaşılabilirliğini kaybetmesine yol açacaktır (Turney, 1992, s.261).

Bu sürecin uygulanması Cooper'a (1990b, s.78) göre beş aşamadan oluşur. Bunlar:

1. Eylemleri faaliyetlerde toplamak,
2. Faaliyetlerin maliyetlerini raporlamak,
3. Faaliyetlere ilişkin maliyet gruplarını tespit etmek,
4. Birinci aşama maliyet etkenlerini tespit etmek,
5. İkinci aşama maliyet etkenlerini tespit etmek.

Brimson (1991, s.53) ise basit ve etkili bir FTM sisteminin uygulama sürecini altı adımda tanımlamıştır:

1. İşletme faaliyetlerini belirlemek,
2. Faaliyet maliyetinin ve performansını belirlemek,
3. Faaliyetlerin çatısını belirlemek,
4. Maliyet etkenleri maliyetlerinin faaliyetler bazında izlemek,
5. Kısa ve uzun dönem amaçları belirlemek,
6. Faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek.

FTM uygulamalarının kapsamını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Ray ve Gupta, 1992, s.46):

1. Faaliyetlerin belirlenmesi,
2. Özel mamul/hizmetlerle ilgili katma değer yaratan ve katma değer yaratmayan faaliyetler arasındaki farklılığın ayrılması,
3. Mamul/hizmet akışının faaliyetler aracılığıyla bir düzen içinde izlenmesi,
4. Her faaliyete maliyet ve zaman değerlerinin yüklenmesi,
5. Fonksiyonlar ile faaliyetler arasındaki ilişkilerin kurulması,

6. Katma değer yaratmayan faaliyetleri azaltmak suretiyle, üretim sürecinde mümkün olan tasarrufun sağlanması ve böylece birbiriyle ilişkili faaliyetler arasında fiziksel alış-verişlerin yapılarak daha etkili bir mamul/hizmet akışının sağlanması,
7. Sürekli ilerleme.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin tasarlanması yukarıda belirtildiği gibi çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilmektedir. Bu çalışmada ise sistemin tasarlanması 7 aşamadan oluşacaktır:

1. Faaliyetlerin belirlenmesi,
2. Faaliyet merkezlerinin oluşturulması,
3. Birinci aşama maliyet etkenlerinin seçilmesi,
4. Faaliyetlerin maliyetlendirilmesi,
5. Maliyet etkenlerinin (II. Aşama) seçimi,
6. Maliyetlerin ürünlere yüklenmesi,
7. Yönetimsel raporların üretilmesi.

#### **3.2.4.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin en önemli aşamalarından birisi endirekt giderleri ürünlerle ilişkilendirecek faaliyetlerin belirlenmesidir. FTM sisteminin uygulanmasında, faaliyetlerin belirlenmesi faaliyet analizi olarak adlandırılmaktadır. İyi bir faaliyet analizi yapılmadan başarılı bir FTM sistemi oluşturmak mümkün değildir.

Üretime, hazırlık aşaması dâhil olmak üzere tüm faaliyetlerin birbirleriyle çakışmayacak biçimde saptanması gerekir. Bu faaliyetler, ham madde ve malzeme satın alma, üretim planlama, kalite kontrol, malzeme hareketleri, makine ayarları, ürün geliştirme, satış sonrası destek faaliyetleri gibi maliyetler açısından ürünler arasında farklılık yaratacak faaliyetleridir (Öker, 2003, s.37).

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde faaliyetler süreç değer analizleri yardımıyla belirlenir. Süreç değer analizi bir ürünü üretmek için gereken kaynakların sistematik analizidir. Süreç değer analizinde bafıtan sona kadar bir ürünün üretilmesinde yer alan tüm adımların ayrıntılı akış çizelgeleri ile kullanılan faaliyetler belirlenir. Bu analizler sonucunda belirlenen faaliyet sayısı çok fazla olacağından birbirleriyle ilgili bir kaç faaliyet tek bir faaliyet grubu içinde toplanabilir (Garrison ve Eric, 1992, s.192'den aktaran Akgün, 2004, s.102).

Bir faaliyet, FTM sisteminin en temel elemanıdır. Verileri işleyen, çıktıları üreten görev, fonksiyon ya da süreçtir. İşletme içerisinde gerçekleşen pek çok sayıda görev vardır. Bu görevler faaliyetleri oluşturmaktadır. FTM, organizasyonları faaliyetleri kapsayan bir sistem olarak tanımlamaktadır. İşletmenin gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin sistematik olarak ele alınışında “faaliyet zinciri” kavramını geliştirmiştir. Faaliyet zinciri, maliyetleri oluşturan davranışları anlamak ve rekabet üstünlüğü yaratacak kaynakları tanımlamak için stratejik olarak ilişkili faaliyetlerin analiz edilmesi için gerekli araç olarak tanımlanmaktadır. (Yükçü, 1992, s.750). Faaliyet analizi değer zincirindeki her bir aşama için ayrı ayrı yapılır. Böylece zincirin her bir halkasındaki faaliyetler belirlenmiş olur (Eiler ve Campi, 1990, s.45).

İşletmelerde gerçekleşen faaliyetlerin sayısı oldukça fazladır. Faaliyetleri 500–600 başlık altında toplamak çok büyük bir emek ve maliyet demektir. Eğer amaç müşteri ve ürün bazında maliyet analizi yapmak ise faaliyetleri ürün ve müşteri bazında farklılık yaratacak şekilde gruplandırmak ve faaliyet sayısını 10–30 aralığına çekmek daha anlamlı olacaktır. Fakat amaç daha detaylı bilgilere gereksinim duyan süreç geliştirme veya süreç tasarımı ise o zaman faaliyetlerin çok daha detaylı olarak izlenmesi gerekecektir. Kısacası, faaliyet sayısının işletmenin büyüklüğüne, karmaşıklığına ve amacına göre değiştiği söylenebilir (Cooper ve Kaplan, 1991, s.211).

Yapılan sınıflamalar, gözlemler ve istatistiksel çalışmalar ışığında belirlenen faaliyetler eğer ortak özellikler gösteriyorlarsa bu faaliyetlerin gruplandırılması, faaliyet merkezlerinin oluşturulması yoluna gidilir. Çok sayıda faaliyet sistemin

kullanımını zorlaştıracaktır. Faaliyetler, faaliyet merkezlerinde toplanırken iki noktaya dikkat edilmelidir. Birincisi ortak merkeze atılacak faaliyetler belli bir maliyet nesnesi (cost object) için tüketiliyor olmalıdır. Başka bir şekilde söylenecek olursa bu havuzda gruplandırılacak faaliyetlerin her biri belli bir ürün grubu tarafından tüketiliyor olmalıdır. Örneğin, araştırma-geliştirme bölümündeki mühendislerin maaşları, bu bölümde kullanılan bilgisayar yazılım paketleri için yapılan harcamalar, bu bölümde kullanılan malzeme giderleri gibi unsurlar birleştirilerek mühendislik faaliyetleri merkezi oluşturulabilir. İkinci 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 faaliyetleri için ortak maliyet etkeni mühendislik süresi ise bütün bu faaliyetlerin mühendislik faaliyeti altında toplanmasında bir sakınca yoktur. Maliyet etkenleri farklılık gösteriyorsa, bu faaliyetlerin aynı gruplarda toplanmaması gerekir (Öker, 2003, s.40).

Faaliyet seçiminde bir diğer önemli nokta ise, bir işletmede yerine getirilen fakat üretilen mamullerde herhangi bir katma değer yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesidir. Örneğin, malzemelerin üretim hatlarında işlem görmesi için beklediği süre herhangi bir katma değer yaratmamaktadır. Bu katma değer yaratmayan faaliyetler, faaliyet ölçütü olarak dikkate alınarak dağıtım anahtarları belirlendiğinde; tümüyle faaliyetlerden kaynaklanan GÜG'nin dağıtımında yanıltıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Bu bakımdan, faaliyet ölçütü olarak üretimde katma değer yaratan faaliyetlerin (muayene süresi, aktarma süresi, harekete geçirme süresi gibi) dağıtım sürecinde kullanılması daha doğru bir yaklaşım sağlayacaktır (Ray ve Gupta, 1992, s.46).

### **3.2.4.2. Faaliyet Merkezlerinin Oluşturulması**

Faaliyet merkezlerinin oluşturulmasındaki ana amaç, sistemin kontrol edilebilirliğini arttırmaktır. Benzer nitelikteki faaliyetlerin gerçekleştirildiği faaliyet merkezleri daha sonra ürün maliyetlerinin merkezler bazında raporlanması, analiz edilmesi çalışmalarında kullanılacaktır.

Faaliyet merkezlerinin oluşturabilmesi için faaliyetlerin sınıflandırılmaları gerekmektedir. Faaliyetler ürünler tarafından sadece birim bazda değil çeşitli seviyelerde tüketilmektedir. Bu açıdan faaliyetler çeşitli seviyelerde gruplanabilir. Ürün maliyetlerini izlemede geleneksel bakışa göre önemli bir farklılığı yakalamış olan FTM, bir çıktı elde edebilmek için yapılan faaliyetleri aşağıdaki “Maliyet Hiyerarşisi” sınıflandırmasıyla açıklamaya çalışır (Cooper, 1990, s.6).

1. Birim seviyesi faaliyetler (Unit-Level Activities),
2. Parti seviyesi faaliyetler (Batch-Level Activities),
3. Ürün seviyesi faaliyetler (Product-Level Activities),
4. Tesis seviyesi faaliyetler (Facility-Level Activities).

**Birim Seviyesi Faaliyetler;** Bu faaliyetler üretilen her birim veya verilen her bir hizmet için tekrarlanan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler üretim hacmiyle doğru orantılıdır. Birim düzeyindeki faaliyetlerde, üretim adedi arttıkça faaliyetler de aynı oranda artar.

Birim seviyesindeki faaliyetler, bir birim ürünün üretilmesi nedeniyle ortaya çıkan faaliyetlerdir. Diğer bir deyimle, ne zaman bir birim ürün elde etmek isteniyorsa yapılması gereken faaliyetleridir. Bunlar her birim için yapılırlar (Cooper vd., 1992, s.20-30).

**Parti Seviyesi Faaliyetler;** Bir parti üretimi söz konusu olduğunda yapılan faaliyetleridir. Bu faaliyetlere bir ürün çeşidinin parti halinde üretimi söz konusu olduğunda ihtiyaç duyulur. Parti seviyesi faaliyetler, parti üretimine bağlı olmakla birlikte, partideki birimlerin sayısından bağımsızdır. Dolayısıyla, bu tür faaliyetlerin maliyeti de, üretilen birimlerin miktarından bağımsızdır. Bu nedenle, parti seviyesi maliyetler, bir partide üretilen tüm birimler için ortak maliyetlerdir. Bir makinenin hazırlanması veya bir grup parçanın sipariş edilmesi bu faaliyetlere örnek olarak gösterilebilir (Cooper, 1990, s.6).

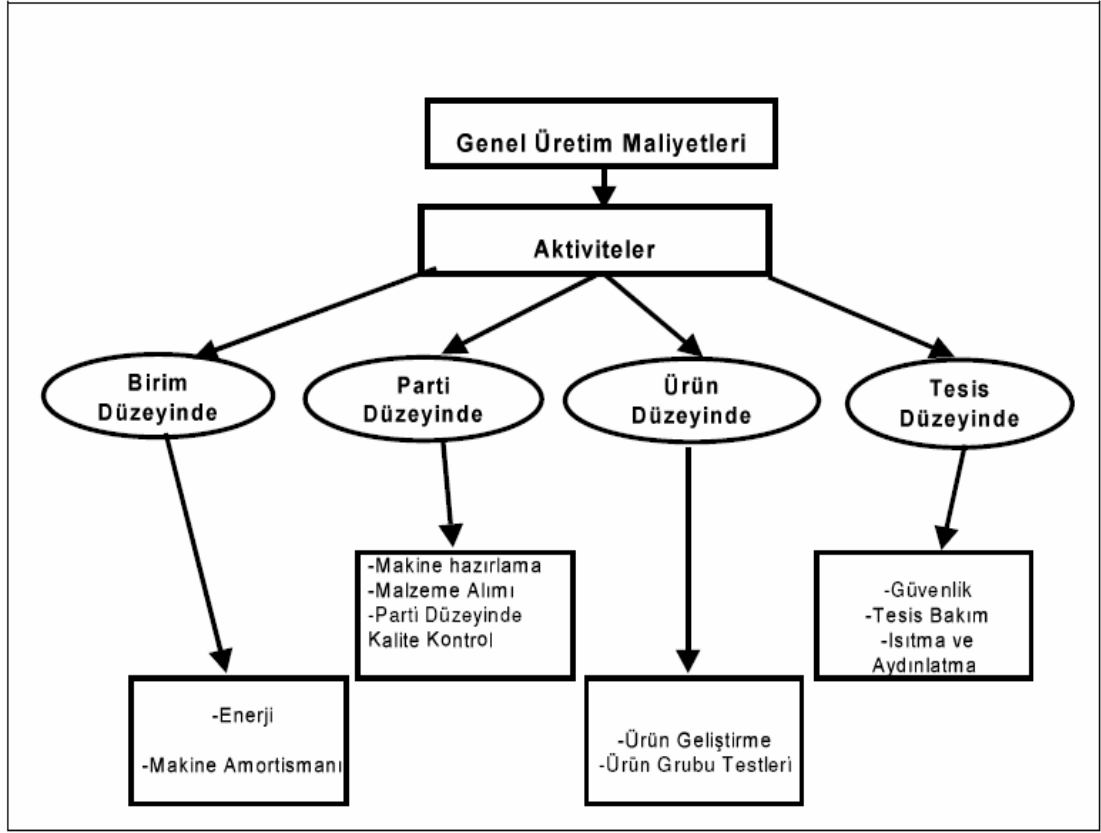
Öker'e (2003, s.38) göre parti seviyesi faaliyetler, sürekli üretim tarzında üretim yapmayan işletmelerin ürünlerini partiler hainde üretmeleri ile oluşan faaliyetlerdir. Bazı üretim dışı faaliyetler de yine belli bir ürün grubu için ve belli bir parti için yapılıyor olabilir. Bu durumda yapılan faaliyet birim seviyesinde değil parti seviyesinde yapılıyor demektir.

**Ürün Seviyesi Faaliyetler;** Ürün seviyesi faaliyetler, üretim hatlarındaki ürün çeşitliliğine balı olarak yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlere ihtiyaç duyulmasının sebebi farklı ürün türlerinin üretimini sağlamaktır. Ürün seviyesi faaliyetleri üretimin devamını sağlayan, üretime destek veren faaliyetlerdir. Bu faaliyetlere ürün bazında gerçekleşen mühendislik, araştırma-geliştirme faaliyetleri örnek olabilir.

Bu faaliyetler, birim ve parti sayısından bağımsızdırlar. Çünkü bir ürün türünün bütünü için yapılırlar ve o ürünün üretim miktarından etkilenmezler. Bu tür faaliyetler, ancak işletmede üretilen ürün çeşidinin sayısına bağılı olarak değışirler. Bu sebeple, ürün seviyesi faaliyetleri ürün çeşidi fazla olan işletmelerde daha fazladır (Cooper ve Kaplan, 1991, s.271).

**Tesis Seviyesi Faaliyetler;** Herhangi bir ürüne veya müşteri grubuna göre ayrıştırılmayan ama üretimin devamlılığını sağlamak için yapılan faaliyetlerdir (Öker, 2003, s.39). Faaliyet zincirinin en üst seviyesi, tesis seviyesi faaliyetleridir. Bu faaliyetler, tesis seviyesinde olan ve daha ziyade destek hizmeti niteliğindeki faaliyetlerdir. Üretilcek ürün veya hizmetin elde edilmesi için bu faaliyetlere ihtiyaç vardır. Örneğin tesislerin aydınlatması, kirası, temizliğı, işletme yönetimi gibi genel hizmetler tesis seviyesinde yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, daha çok yönetsel nitelikli olduklarından üretilen ürün veya hizmet miktarından bağımsızdır (Cooper ve Kaplan, 1991, s.271).

Şekil 4'te faaliyet seviyeri ve bunlarla ilgili bazı maliyet unsurları gösterilmiştir (Öker, 2003, s.40).



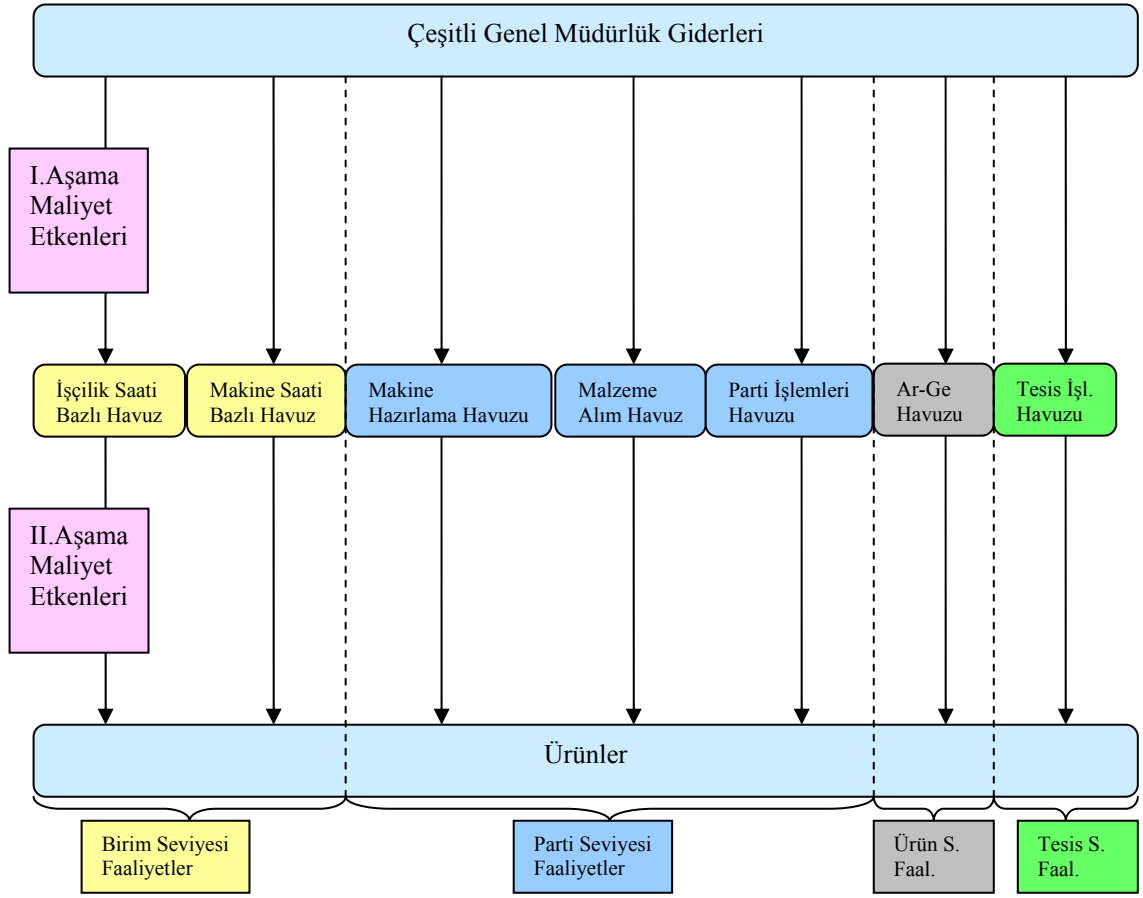
**Şekil 4: Faaliyet Seviyeleri**

**Kaynak:** Öker, F. (2003) *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Bu sınıflandırma, faaliyetlerle bu faaliyetlerin tükettiği kaynaklar arasındaki ilişki hakkında işletme yönetimine yapısal bir yol çizmektedir. Bu yapı direkt işçilik, direkt hammadde ve elektrik gibi birim seviyesinde tüketilen kaynak maliyetlerini, parti veya tesis seviyesinde tüketilen kaynak maliyetlerinden ayırt edilmesi açısından yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bir yapıdır (Cooper ve Kaplan, 1991, s.130–135).

Tüm bu sınıflandırma ve gruplama değerlendirmelerinden sonra, FTM sisteminin daha açık anlaşılabilmesi için, FTM sistemine kuş bakışı bakan, Şekil 5’te yer alan, nispeten basit grafiksel bir örnek verilebilir:





Şekil 5: FTM Sistemi Örneği

### 3.2.4.3. Birinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Seçilmesi

Faaliyetler belirlendikten, faaliyet merkezleri oluşturulduktan sonra belirlenen bu faaliyetlerin maliyetlerinin belirlenmesi gerekir. Bazı giderler faaliyetlere doğrudan aktarılabilecek yapıda iken bazıları ise faaliyetler tarafından ortak kullanılan yapıda olabilir. Bu durumda belli bir faaliyeti gerçekleştirmek için gereken kaynakları belirlemekte sebep-sonuç ilişkisi kurulmasını sağlayan maliyet etkenlerinden yararlanır. Maliyet etkenlerinin belirlenmesi de yapılan gözlemler, personelle yapılan mülakatlar ya da istatistik çalışmaları ile mümkündür (Öker, 2003, s.45).

FTM sisteminin temel mantığı, maliyetlerin mümkün olduğunca faaliyetler ve maliyet amaçları için doğrudan izlenmesidir. Bir üretim faktörü ile belirli bir faaliyet

arasında sebep-sonuç ilişkisi kurulabiliyorsa, maliyet izlenebilir demektir (Erdoğan, 1994, s.90). Bir kaynak birden fazla faaliyet tarafından tüketiliyorsa, kaynak maliyetinin bu faaliyetler arasında bölüştürülmesi gerekir (Comptone, 1994, s.38).

Bu bölüştürme işlemi için kullanılan kriterler ya da değişkenler “1.derece maliyet etkeni” olarak tanımlanır. Kaynaklar ile faaliyetler arasında sebep-sonuç ilişkilerini kurar. Yapılan çalışmalarda personel sayısı, kullanılan alan, işlem sayısı gibi değişkenler 1. derece maliyet etkeni olarak seçilmiştir.

#### **3.2.4.4. Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi**

Faaliyetler kaynakları tükettikleri için maliyete neden olurlar. Bir faaliyetin yapılabilmesi için gerekli kaynaklar dışarıdan satın alınabileceği gibi diğer bölümlerden de elde edilebilir. Bu nedenle, bir faaliyetin maliyeti diğer faaliyetlerden gelen girdileri de kapsamak üzere, tüketilen tüm kaynakların maliyetinden oluşur. Faaliyet maliyeti belirlenirken öncelikle bazı maliyet verilerine ihtiyaç duyulur. Maliyet verilerinin temel kaynağı büyük defterlerdir. Bu defterlerdeki kayıtlar, işletme hakkında önemli görülen tüm finansal verilerin özetini sağlar. Ancak, şunu da unutmamak gerekir ki; büyük defter hesapları, faaliyetler yerine harcamaların türüne göre düzenlenmiştir ve bu hesaplar çok çeşitli ayrıntılarla doludur. Gereksiz görülen ayrıntıların önüne geçmek için, FTM tasarımcıları faaliyetlerin maliyetini belirlemek amacıyla birbirine benzer ya da aynı kaynaklara ilişkin büyük defter hesaplarını birleştirmelidir. Öte yandan tasarımcıların farklı faaliyetlerce farklı miktarda tüketilen kaynaklara ilişkin bazı büyük defter hesaplarını ayırmaları gerekmektedir. Böylece FTM’ ye uygun bir şekilde büyük defter hesapları yeniden belirlenmektedir. Bu durum yeni sistemin uygulanması için bir zorunluluktur. Çünkü daha önce düzenlenmiş olan büyük defter hesapları faaliyetler dikkate alınmadan belirlenmiştir. Bu hesaplar genellikle finansal tabloların hazırlanması için kullanılmıştır. FTM’ de ise faaliyetlerin maliyetlerinin hesaplanabilmesi için büyük defter hesaplarının yeniden oluşturulması gerekmektedir (Taşçı, 2004, s.54).

Büyük defter hesaplarındaki ayrıntılar harcama türlerinin yerini göstermek isteyen muhasebeciler için tatmin edicidir. Ancak, bu defterlerdeki ayrıntılar FTM'ye aşırı bir yük getirmektedir.

Hesap sayısının fazlalığı sistemde karışıklığın yanı sıra, ek bir işe neden olur. Her hesapta toplanan maliyetlerin faaliyetlere aktarılması gerekmektedir. Bu nedenle de, ilgili hesapların bir araya getirilmesi gerekir. Çünkü birbiri ile ilgili hesapların ortak bir amacı vardır ve bu hesapların tutarları, faaliyetlere aynı maliyet etkenleri kullanılarak aktarılır. Ayrıca, hesapların birleştirilmesi, sistem içinde karmaşıklığı azaltabileceği gibi sistemin tasarımında da daha az çaba sarf edilmesini sağlayacaktır.

Birleştirmenin yanında, bazı durumlarda, ayrıştırmanın da olması gerekmektedir. Özellikle işletme bölümlerinin maliyetlerinin belirlenmesi için bu maliyetlerin ayrıştırılması gerekir. İşletme bölümleri, maliyetlerin faaliyetlere aktarılması için uygun bir düzey olarak kabul edilmektedir. Faaliyetler ile ilgili verilerin birçoğu, doğrudan bölümlerden elde edilmektedir. Örneğin; her bir faaliyet için harcanan bölümsel işçilikler, bölümün işçilik maliyetleri için bir maliyet etkeni olarak kullanılabilir.

Tüm bu sınıflandırmalar sonrasında maliyetler, seçilen maliyet etkenleri kullanılarak büyük defter kayıtlarından faaliyetlere yüklenmektedir. Bir faaliyetin maliyeti ise, o faaliyetteki maliyetlerin toplamı olarak hesaplanmaktadır.

#### **3.2.4.5. Maliyet Etkenlerinin Seçimi**

Faaliyetler ile ürünler arasında ilişki kurabilmek için, 2. derece maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekir. Maliyet etkenlerinin (2.derece) tanımlanması ve ölçümü en zor aşamayı oluşturmaktadır (Cooper vd., 1992, s.55). Maliyet etkenleri ürünlerin faaliyetler üzerindeki taleplerini ele alır. Bunlar, maliyet havuzlarında toplanan maliyetlerin ürünlere yüklenmesi için kullanılır. Ürün maliyetlerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için bu aşamada maliyet etkenlerinin seçiminde gerekli

hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, maliyet etkenlerinin tanımlanmasında ya da ölçümünde yapılacak hatalar FTM' den beklenen faydanın yok olmasına ve yanlış bilgilerin sunularak işletmenin zarar görmesine neden olur (Johnson vd., 1991, s.26).

Maliyet havuzlarında toplanan faaliyetler birbirine benzer yapıdadır ve bu havuzlar için belirlenmiş olan maliyet etkenleri, faaliyetlerin türüne ve fiili tüketimlerine uygun olmalıdır. Bu aşamada belirlenmiş olan maliyet etkenleri işletmenin başarısını artırmasına imkân sağlar. Örneğin; bir maliyet etkeni olarak kullanılabilen, üretilen bir ürünün muayenesi için harcan süre dikkatlerin muayene faaliyeti için gerekli sürenin ve maliyetlerin üzerinde yoğunlaşmasına neden olur. Eğer bu konuda bir takım tedbirler alınması gerekiyorsa, buna imkân sağlanmış olur. Bundan dolayı, maliyet etkeni sayısı ne kadar fazla olursa o derece ayrıntılı bilgiye ulaşılabilir. Ancak burada fayda-maliyet karşılaştırmasının yapılması gerekir. Ayrıca belirlenen maliyet etkenlerinin ölçümünün yapılabilir olması gerekmektedir (Taşçı, 2004, s.57).

Uygun maliyet etkenlerinin seçilebilmesi için aşağıdaki kriterlere dikkat edilmelidir (Öker, 2003, s.46):

1. Maliyet etkenlerinin sayısı, amaca uygun, FTM sisteminin ihtiyaçlarını karşılayabilecek ölçüde olmalıdır. Ne fazla, ne de az sayıda etken kullanılmalıdır. Bu sayı belirlenirken, ürün çeşitliliği, faaliyetlerin maliyet büyüklükleri ve ürünlerin üretim miktarları gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.
2. Uygun sayıda maliyet etkeni belirlenmesinden sonra maliyet etkenleri seçiminin nelere göre yapılacağı aşağıdaki gibi belirtilebilir:
  - a. Ölçme maliyeti, maliyet etkeninin ölçülmesi için gereken verilere kolayca ulaşılabilir olması,
  - b. Korelasyon derecesi, maliye etkeni ile faaliyet kullanımı arasında doğrusal bir bağ kurulabilmesi,

- c. Davranışsal etkiler, seçilen maliyet etkenlerinin uygulamacılar açısından kabul edilebilir olması ve kişiler üzerindeki etkilerinin olumlu olması.

Her bir maliyet havuzu için maliyet etkenleri belirlendikten sonra, her havuz için maliyet etkeni başına düşen birim maliyet hesaplanır. Buna, maliyet havuzu yükleme oranı adı verilir (Maliyet Havuzu Yükleme Oranı = Toplam Havuz Maliyeti / Maliyet Etkeni Miktarı).

Faaliyet maliyetlerini ürünlere yüklerken ölüm spirali (dead spiral) olarak tanımlanan konumun içine düşmemek gerekir. Ölüm spirali atıl veya fazla kapasite durumlarında ortaya çıkar. Bir örnekle açıklamak gerekirse; bir ürünün bir işletmede üretilme kapasitesi 100 adet ve o ürünle ilgili sabit maliyet toplamı da 100 milyar olsun. Dolayısıyla ürüne düşen pay  $100 \text{ milyar} / 100 \text{ birim} = 1 \text{ milyar}$  olacaktır. Belirli bir dönem sonunda o ürün 50 adet üretilse bile toplam maliyet 100 milyar olacaktır. Bu durumda fiili rakamlar kullanıldığında bir ürüne 2 milyar maliyet yüklenecektir. Atıl kapasite ürün maliyetini ve sonuçta da ürün satış fiyatını arttıracaktır. Bu artış sonunda ürüne olan talep azalacak, üretim azalacak ve bu da atıl kapasiteyi tekrar arttırdığı gibi ürün maliyetini daha da yükseltecektir. Bu döngü ölüm spirali olarak bilinmektedir. Aynı ölüm spirali tehlikesi FTM’ de ürünler faaliyetleri tüketirken vardır. Buna örnek olarak kontrol faaliyeti verilebilir. Kontrol faaliyeti maliyetinin kısa dönem sabit olduğu varsayımı altında; kontrol faaliyeti kapasitenin altında gerçekleşirse, ürünün birim maliyetine kontrol faaliyetinden gelen maliyet artacak, bu artışın satış fiyatına yansıtılması durumunda da ürün maliyeti ve atıl kapasite artacaktır. Bu yüzden FTM bazı faaliyetleri ürünlere yüklerken fiili tüketim oranını değil standart tüketimi kullanır (Cooper ve Kaplan, 1988b, s.101–102).

### **3.2.4.6. Maliyetlerin Ürünlere Yüklenmesi**

FTM uygulamasının son aşamasında maliyet havuzlarında toplanan maliyetler, önceki aşamada belirlenmiş olan yükleme oranı temel alınarak, ürünlere

yüklenir. Yükleme, ürünler tarafından faaliyetlerin tüketimi temeline göre yapılır. Burada öncelikle her ürünün kullandığı maliyet etkeni miktar olarak belirlenir. Daha sonra, bu miktarla maliyet havuzu yükleme oranı çarpılarak, ürünlere maliyet yüklenmiş olur (Yüklenecek Maliyet = Maliyet Havuzu Yükleme Oranı \* Kullanılan Maliyet Etkeni Miktarı).

Her ürüne, değişik maliyet havuzlarından yüklenen maliyetler toplanarak, söz konusu ürünün toplam endirekt maliyeti bulunur. Bu toplama, direkt ilk madde ve malzeme ile direkt işçilik maliyeti eklenerek ürünün üretim maliyeti belirlenmiş olur.

### **3.2.4.7. Yönetimsel Raporların Üretilmesi**

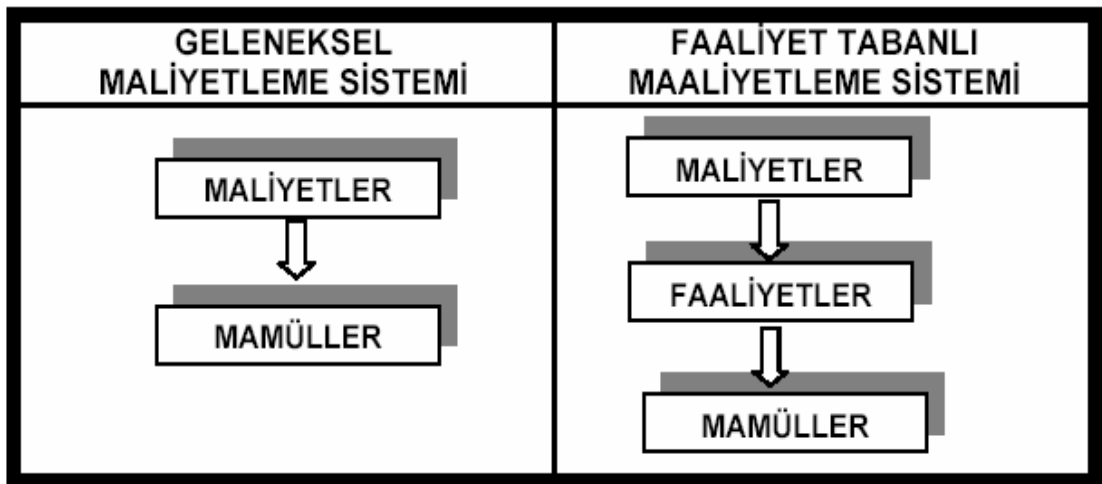
FTM sistemi çıktılarının derlenip, raporlandığı aşamadır. Bu aşamada özellikle yönetsel kararlara rehberlik edecek bilgiler raporlanmaktadır. Bir ürünün, müşterinin ya da üretim hattındaki herhangi bir sürecin birçok açıdan durumu değerlendirilmekte, verimliliği sorgulanmaktadır. Bu ise işletmenin maliyet analizlerine büyük katkılar sağlamaktadır. Üretilen bu raporlar neticesinde, gereksiz ürünlerden vazgeçilmekte, karlılığı yüksek ürüne ya da müşteriye ağırlık verilmektedir. İşletme içersinde yer alan ve işletme kaynaklarını tüketen atıl faaliyetler tespit edilmektedir.

### **3.2.5. Geleneksel Ve Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemlerinin Karşılaştırılması**

Geleneksel maliyet muhasebesi tekniğinde genel üretim giderleri (GÜG) ürünlere veya hizmetlere birim bazda yükleme yapan önceden saptanmış bir katsayıyla yüklenmektedir. Başka bir deyişle üretilen ürün veya verilen hizmet hacmiyle giderler arasında doğrusal bir ilişki varmış gibi davranılmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyet sisteminde ise GÜG'leri üretimin sürekliliği için gerekli olan faaliyetler bazında biriktirilir. Bu sistem, maliyetinin hesaplanması istenen iş, ürün veya hizmetin bu faaliyetleri ne kadar tükettiğinin doğru saptanabilmesi halinde anlam kazanır. Geleneksel maliyet modellerinde ürünlere toptancı bir anlayışla

dağıtılan GÜG'leri, FTM modelinde faaliyetler bazında toplanır ve bu faaliyetler için saptanan maliyet etkenleri (cost drivers) yardımıyla sadece birim seviyesinde değil, çeşitli faaliyet seviyelerinde ürünlere yüklenir. Böylece GÜG'lerine bu giderlerin tüketilme nedenlerine göre seçilen maliyet etkenleri yardımıyla elde edilen katsayılarla değişken maliyet özelliği kazandırılmış olur. Sonraki aşamada genel üretim giderleri, maliyetlendirilmesi gereken iş, ürün, hizmet gibi maliyet objelerine tükettiği faaliyetler oranında yüklenir (Öker, 2003, s.33).

Aşağıda GMS ile FTM sistemlerinin maliyet yükleme süreçleri gösterilmektedir:



**Şekil 6: GMS ve FTM Sistemlerinde GÜG'nin Mamullere Yüklenmesi**

**Kaynak:** Parlakkaya ve Altan, 2000, "Kobi'lerde Maliyet Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Geleneksel sistem, maliyetleri, maliyet merkezlerinden ürünlere yüklerken, üretim miktarı, işçilik maliyetleri, malzeme maliyetleri veya makine saatleri gibi üretim hacmi ile doğrudan ilişkili ölçüleri kullanır. Dolayısıyla, bu ölçülerin kullanılması, tüm faaliyetlerin birim seviyesinde gerçekleştiğinin varsayılması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, genel üretim maliyetlerinin, malzeme maliyetlerine, direkt işçilik veya makine saatlerine bağlı olarak değiştiği varsayılır. Böylece, direkt işçilik büyük oranda üretim miktarına bağlı olduğu için, genel üretim maliyetleri de dolaylı olarak üretim miktarına bağlı hale getirilmektedir. Bunun

başka bir anlamı da, üretimle ilgili diğer endirekt faktörlerin kullanımının, direkt faktörlerle orantılı olduğunun kabul edilmesidir. Oysa birçok endirekt ve destek hizmet kaynakları, üretilen birim sayısı ile orantılı olarak kullanılmazlar. Bu kaynaklar, bazı ürünler için az, bazıları için çok kullanılırlar. Geleneksel sistem, yüksek değerli parçaları yüksek maliyetli hale getirir. Çünkü malzeme maliyetine göre dağıtım yapar. Bu nedenle, geleneksel sistemler, her bir çıktı biriminin tükettiği destek faaliyetlerinin maliyeti konusunda yanlış bilgiler vermektedir (Brimson, 1991, s.68).

FTM ise ürün veya hizmet maliyetini hesaplarırken faaliyetleri temel alır ve faaliyetleri sınıflara ayırır ve bunlara uygun maliyet etkenleri seçer. Kısacası birim bazlı faaliyetlere birim bazlı maliyet etkeni, parti bazlı faaliyetlere parti bazlı maliyet etkeni, ürün bazlı faaliyetlere ürün bazlı maliyet etkenleri seçerek geleneksel maliyet sistemlerinin karşılaştığı sorunları çözer (Taşçı, 2004, s.44).

Tüm bu değerlendirmeler neticesinde, FTM sisteminin ürettiği ürün maliyetleri ile geleneksel sistemin ürettiği ürün maliyetleri oldukça farklılaşmaktadır. Hatta geleneksel sisteme göre karlı olan bir ürünün, FTM sistemine göre maliyetlendirildiğinde karlı olmadığı görülebilmektedir. Bu durumun temel iki nedeni vardır. Birincisi, geleneksel sistem içerisinde tüm maliyetlerin, ilgili ilgisiz tüm ürünlere dağıtılmasıdır. FTM sistemi ise, ürünlere sadece ilgili maliyetleri yansıtmaktadır. Sonuç olarak, FTM sisteminde, standart ürünlerdeki maliyetler, özel ve karmaşık ürünlere kaymaktadır. İkincisi, parti seviyesi maliyetler, makine saati gibi birim seviyesi ölçütleri kullanılarak dağıtılmaktadır. Bunun için, geleneksel sistemde, yüksek hacimli ürünler, düşük hacimli ve sıkça tekrar eden ürünlerin yarattığı maliyetleri de içermektedirler. FTM sistemi ise, parti seviyesi maliyetleri, parti seviyesi ölçütlerini kullanarak faaliyetlere aktarmaktadır. Bunun sonucunda, FTM sisteminde yüksek hacimli ürünlerin maliyetleri düşmekte, düşük hacimli ürünlerin ise artmaktadır.

Üretim ortamında parti seviyesi ve ürün seviyesi maliyetler var ise, FTM sistemi genellikle maliyetleri yüksek hacimli ürünlerden, düşük hacimli ürünlere



kaydırmaktadır. Bu değişiklik, düşük hacimli bir ürünün birim maliyeti üzerinde, yüksek hacimli bir ürüne göre daha büyük bir etki yaratmaktadır. Yüksek hacimli ürünlerin maliyetleri bir miktar azalırken, düşük hacimli ürünlerin maliyetleri ise dramatik bir şekilde artmaktadır.

Diğer önemli bir fark ise, geleneksel sistem içersinde sadece direkt giderler ürünlere yansıtılmakta iken, FTM sisteminde hem direkt hem de endirekt giderler ürünlere yansıtılmaktadır. Ayrıca, FTM sisteminde, atıl kapasite giderleri ile ürünle ilgili olmayan giderler ürünlere maliyet olarak yansıtılmamaktadır.

### **3.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Uygulanması**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, hem finansal hem de yönetim muhasebesi için daha doğru bilgi altyapısı sağlamaktadır. Fakat her işletme böyle bir sistemi uygulamalı mıdır? FTM sistemi uygulandığında fayda sağlayacağı düşünülen işletmeler şunlardır (Öker, 2003, s.34):

- Endirekt giderlerin toplam maliyetler içindeki payının yüksek olduğu işletmeler.
- Endirekt giderlerin birim bazda oluşmadığı işletmeler.
- Ürün çeşitliliğinin olduğu işletmeler.

Yükçü ise aşağıdaki özelliklere sahip işletmelerde uygulanması durumunda, gerçeğe daha yakın maliyet hesaplamaları yapılmasına fazlasıyla katkıda bulunacağını belirtmektedir (Yükçü, 1992, s.766);

- Maliyetleri içinde yüksek oranda genel üretim maliyetlerine sahip,
- Mevcut maliyet bilgilerinin doğruluğundan yeterince emin olamayan,
- Birbirinden oldukça farklı birçok türde aktiviteler gerçekleştirilen,
- Çok çeşitli ürünler üretilen,
- Üretim süreci karmaşık ve farklı türde birçok maliyet kalemi olan,
- Üretim sürecinde zamanla ortaya çıkan değişikliklere mevcut muhasebe sistemi cevap veremeyen,
- Gelişmiş bilgisayar teknolojisine sahip işletmeler.

İşletmeler karar verme sürecinde fayda-maliyet analizi yaparlar. Yeni bir maliyet sisteminin uygulanması söz konusu olduğunda da yine bu analizden faydalanmak gerekir. En doğru sonuçları verebilecek bir sistem aynı zamanda adaptasyonu en zor ve en maliyetli sistem olabilir. İşletme yönetimi yeni bir sistem kurma kararı verirken fayda ve maliyet analizini yapmalı, buna göre kararını vermelidir (Öker, 2003, s.35).

### **3.3.1. Sistem Tasarımı İle İlgili Kararlar**

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin tasarlanması ve işletmeye adaptasyonu oldukça zorlu bir süreçtir. Bu yapılandırma sürecinin birinci aşaması, sistemin hangi özelliklere sahip olacağına dair bir takım kararlar alınmasını gerektirir. Bu kararlar genelde uygulama metodolojisinin belirlenmesi ile ilgilidir. İkinci aşamada sistemin kimler tarafından tasarlanacağı, verilerin toplanma yöntemleri, sistemin gelişmişlik düzeyi gibi kararlar verilir (Öker, 2003, s.52).

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama çalışmalarından önce bazı temel kararların alınması gerekir. Bu kararlar şöyle sıralanabilir (Öker, 2003, s.53):

1. Entegre bir sistem mi ya da bağımsız bir sistem mi geliştirilecek?
2. Finansal raporlama yapılacak mı?
3. Sistemden kimler sorumlu olacak?
4. Sistemin doğruluk derecesi ne olacak?
5. Sistem gerçekleşen maliyetler üzerine mi, hedeflenen maliyetler üzerine mi kurulacak?
6. İlk tasarım basit mi, karmaşık mı olacak?

### **3.3.2. Uygulama Planı**

Projenin uygulanabilmesi için uygulama ekibinin yeterli teorik ve pratik bilgilerinin olması gerekmektedir. Ayrıca yönetim FTM sistemi ve muhtemel faydaları konularında bilgilendirilmeli ve proje bulgularını dikkate alıp

değerlendirmelidir. Temel bu noktalardan sonra FTM sistemi uygulama planı aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Öker, 2003, s.58):

1. FTM sistemi üzerine ilgililere seminerler düzenlenir,
2. Tasarım seminerleri düzenlenir,
3. Tasarım ve veri toplama gerçekleştirilir,
4. Gelişmeler izlenir,
5. Üst düzey yöneticilere bilgilendirme seminerleri düzenlenir,
6. Sonu ve yorumlar değerlendirilir.

### **3.3.3. Faaliyetlerin ve Maliyet Etkenlerinin Denetimi**

FTM sistemi, uygulanmaya başladıktan sonra sürekli bir değişim geçirmektedir. Bu yüzden belirlenen faaliyetler, maliyet etkenleri ve maliyet grupları zaman içerisinde de değişiklik göstermektedir. Örneğin, Hewlett-Packard şirketinin elektronik devreler üreten Boise Surface Mount fabrikasında FTM sisteminin uygulandığı 4 yıl boyunca, kullanılan mevcut 10 adet ölçütten sadece 3 adedinin değiştirilmeden kullanıldığı saptanmıştır. Buradan, FTM sisteminin halen gelişmekte olduğu ve bu nedenle kullanılan ölçütlerinin sürekli olarak gözden geçirilerek yenilenmeleri gerektiği sonucuna varılacaktır (Merz ve Hardy, 1993, s.24).

Bilindiği üzere, FTM'nin en önemli faydası, çoklu faaliyetlerin ve maliyet etkenlerinin kullanarak en doğru mamul maliyetlerine ulaşabilmesidir. Bununla beraber, FTM'nin maksimum etkinliklere ulaşım ulaşmaması, maliyet dağıtımında esas alınacak olan ölçütlerinin yakından izlenmesiyle mümkündür.

Maliyet etkenlerinin sistematik ve periyodik denetimleri, etkili FTM sistemlerinin uygulanmasında ve devamında çözümsel bir özellik taşır. Maliyet etkenleri belirlendikten ve uygulamaya konulduktan sonra işletme içerisindeki iç denetçilerin, GÜG'nin bu tür maliyet etkenleri ile izlenebilmesine imkân sağlayacak olan bir sistemin geliştirilmesine önemli katkıları olabilecektir. Çoğu işletmelerde, fabrika düzeyli kayıtlar mevcuttur. Fakat gerekli olan GÜG dağıtım raporlarını oluşturmak için bu kayıtların FTM sistemine uygun bir şekilde değiştirilmesi

gerekebilir. Böyle bir sistem kurulduktan sonra iç denetçilerin de, maliyet etkenlerinin geçerliliğini düzenli olarak kontrol etmesi ve GÜG ile arasındaki nedensel ilişki için ölçüt oranlarını hesaplaması gerekmektedir (Ray ve Gupta, 1992, s.47).

Faaliyetler ve maliyet etkenleri belirlendikten sonra, iç denetçilerin düzenli olarak sistemi değerlendirmesi ve periyodik bir şekilde fabrikayı ve iş istasyonlarını aşağıdaki konular açısından dikkatli bir şekilde tetkik etmesi gerekmektedir. Ayrıca, FTM sisteminin devamlı ve verimli olabilmesi için aşağıdaki soruların cevapları güncel tutulmalıdır (Ray ve Gupta, 1992, s.47):

- Daha önce hazırlanan katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlerin listesinde, herhangi bir değişiklik var mıdır?
- Mevcut maliyet etkenleri GÜG ile ilişkili midir?
- Maliyet etkenlerinin anlamlılığı ve geçerliliği sürekli midir?
- GÜG'nin dağıtımını uygun sonuçlar ortaya çıkarmakta mıdır?

### **3.4. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Değerlendirilmesi**

Sistem son 10 yılda yoğun olarak uygulanmaya başlanmıştır. Buna paralel, birçok yazar sistemin yaraları, eksikleri, kullanım alanları konularında değerlendirmeler yapmıştır. Çalışmanın bu kısmında bu görüşler incelenmiştir.

#### **3.4.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Yararları**

FTM, geleneksel maliyetleme sisteminin ürün maliyetlerini hesaplamadaki eksikliklerini gidermek ve sonuçta daha doğru ürün maliyeti hesaplanması amacıyla yönelik olarak düşünülmüştür. Fakat zamanla birçok açıdan yol gösterici ve rehber görevi üstlenmiştir. Bu konuda FTM'nin sağladığı veya sağlaması beklenen faydalar aşağıdaki gibi listelenebilir;

- Faaliyet Tabanlı Maliyetleme sistemi özellikle çok çeşitli ürün üreten işletmelerin, ürettikleri ürünlerin maliyetlerinin tamamıyla farklı bir şekilde oluştuğunu görmelerini sağlar (Smith, 1994, s.46).

- Faaliyet Tabanlı Maliyet sistemi, yöneticilerin faaliyetler ve faaliyetlerin gereksinim duyduğu kaynaklar konusuna daha dikkatli eğilmelerini sağlayarak, sürekli gelişme sürecini destekler.
- Bu sistem üretim hacmi düşük olmakla birlikte, çok sayıda ek faaliyet gerektiren ürünlerin daha fazla maliyete neden olduklarını ortaya koyar (McKenzie, 1999, s.57).
- Üretilen ürün maliyetlerinin doğru hesaplanması, üretilen ürünlerin karlılık durumunun da doğru belirlenmesine ve uzun vadede en karlı ürün karmasının oluşturulmasına imkân sağlamaktadır (Cooper ve Slagmulder, 1999, s.57). Ürünlerin doğru belirlenmiş karlılık durumları, işletmelerin ürünleri üzerinde alacakları üretime devam edip etmeme, üretim hacmini artırma ya da azaltma gibi kararlarda yol gösterici olacaktır. FTM, bu gibi kararların alımında yöneticilere tatmin edici bilgiler sunar (Swenson, 1995, s.171). Bu sistemi yöneticilerin dikkatlerini yüksek kar sağlayan ürünlere çeker.
- Faaliyet Tabanlı Maliyet sistemi, yöneticilerin karmaşık üretim sürecini anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olur (Erdoğan, 1994, s.35).
- Bu sistem işletmede maliyet bilincini uyandırarak; düşük maliyetle, yüksek kalitede üretimin gerçekleşmesine yardımcı olur (Wiersema, 1996, s.21).
- Bu sistem sadece finansal bilgiler sağlamaz, bunların yanında işletmedeki görevler ve faaliyetlerle ilgili finansal olmayan bilgiler de sunarak, işletme kaynaklarının uygun ve etkili bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur (Romano, 1990, s.62). Ayrıca bu bilgiler işletmelerin üretim ve satış politikalarını etkiler ve kalite, maliyet ve fiyat açısından rekabet avantajı sağlar (Geishecker, 1996, s.46).
- Faaliyet Tabanlı Maliyet sisteminin en önemli yararlarından biri, yöneticilerin faaliyetlere daha fazla dikkat etmelerini sağlamasıdır. Bu sistem yöneticileri harcanan para ve elde edilen karı arttırmak için tüm giderleri dikkatlice kontrol etmeleri için teşvik edip, bu işlemlerin birbirine ne kadar bağlı olduğunu göstermektedir.
- Son zamanlarda meydana gelen teknolojik değişim ve küresel rekabet anlayışı, doğru maliyet bilgisine olan ihtiyacı artırmıştır (Pekdemir, 1998,

s.49–50). Bu sistem artan bu ihtiyaç için strateji ve tasarım amacına yönelik olarak doğru maliyet bilgisi sağlar.

- Yöneticilerin dikkatlerini ürünlerin karlılığına çeker.
- Bu sistemin analizinden ortaya çıkan karlılık görüntüsü, yöneticilerin dikkat ve enerjilerinin, alt kademe üzerinde en büyük etkiye sahip olacak faaliyetlerin geliştirilmesi konusunda yoğunlaşmasını sağlar (Cooper ve Kaplan, 1991, s.130).

### 3.4.2. Süreç İyileştirilmesi ve Faaliyet Tabanlı Yönetim

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi süreç iyileştirmesi kapsamında değerlendirilecek faaliyetlerin belirlenmesi için de kullanır. FTM sisteminin bu faydası, yöneticiler tarafından en sık yararlanılan özelliğidir (Swenson, 1995, s.167–180). Bu şekilde kullanımı neticesinde “**Faaliyet Tabanlı Yönetim**<sup>3</sup>” şeklinde tanımlanabilir. Temel olarak FTY, faaliyetlerin gereksiz olanlarının elenmesi, işlem sürelerinin kısaltılması, hataların azaltılması üzerine yoğunlaşmaktadır. FTY işletmenin kaynaklarını daha verimli (daha az ve düşük maliyetli) kullanarak daha fazla ürün alma yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Cooper ve Kaplan, 1991, s.277den aktaran Öker, 2003, s.64). Durry’e göre FTY faaliyet tabanlı maliyet sisteminin yaşama geçirilmesidir (Durry, 2000, s.897’den aktaran Öker, 2003, s.64). FTY hastanelerden, fabrikalara kadar birçok değişik işletmede kullanılabilir.

FTY içersinde iki önemli unsur yer almaktadır. Bunlardan birincisi, **operasyonel FTY**’dir. Operasyonel FTY, eldeki varlıkların en iyi biçimde kullanılması yoluyla maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak olarak açıklanabilir. Bu yaklaşımda talep bir veri olarak kabul edilir ve mümkün olan en az kaynak kullanımı ile bu talebin karşılanmasına çalışılır. Operasyonel FTY ile ya kapasite artışı sağlanır ya da birim faaliyet maliyetlerinin azaltılması yoluyla harcamalarda küçülme sağlanır.

<sup>3</sup> Faaliyet tabanlı Yönetim bu çalışma içersinde FTY şeklinde kısaltılmaktadır. İngilizce “Activity-Based Management” olarak ifade edilir.

Diğeri unsur olan **stratejik FTY**, faaliyet verimliliğini veri olarak kabul ederken, karlılığı arttırmanın bir yolu olan faaliyetlere olan talepte değişiklik yapmayı hedefler. Örneğin, bir üründen, bir hizmetten veya bir müşteriden elde edilen gelir katlanılan maliyetten daha azsa böyle bir durumda yapılan faaliyetler değerlendirilir ve katkı yaratmayan faaliyetlerin sayısı azaltılmak suretiyle bu olumsuzluk giderilmeye çalışılır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi karlılık analizi için gerekli verilere sahiptir ve işletme yönetimi bu verileri kullanarak daha karlı ürünlere yönelebilir. Stratejik FTY aynı zamanda organizasyonel faaliyetleri azaltıcı yönde oluşacak ürün tasarımı, ürün geliştirme ve tedarikçi ilişkileriyle ilgili kararları da kapsamaktadır. Sonuç olarak, işletme yönetimi FTY anlayışı ile bir yandan belli sayıda faaliyeti daha az maliyetle gerçekleştirmeye çalışırken, diğer taraftan daha az faaliyetle daha çok katkı sağlayan ürünleri seçmeye çalışır (Öker, 2003, s.65).

Stratejik FTY, maliyeti getirisinden daha yüksek olan faaliyetlerden uzaklaşarak daha karlı faaliyetlere odaklanma yaklaşımıdır. Stratejik FTY'nin konuları içine şunlar dâhil edilebilir:

- Ürün karlılığı ve ürün karışımı belirlenmesinde FTY,
- Müşteri ve tedarikçi ilişkilerinde FTY,
- Ürün tasarımı ve ürün geliştirme için FTY.

### **3.4.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Karlılık Üzerine Etkileri**

İşletmelerin klasik muhasebe sistemlerine olan bağlılığı, son yıllarda, FTM sistemlerinin gelişmesi nedeniyle azalmıştır. Başlangıçta yöneticiler, FTM yaklaşımını mamul maliyetlerinin daha doğru bir şekilde hesaplayan bir araç olarak görmüşlerdir. Fakat FTM doğrudan doğruya yüksek karlara çevrilebilen yönetim faaliyetleri için çok faydalı bir rehber olarak ortaya çıkmıştır. Üstelik FTM yaklaşımı, sadece fabrika içinde değil işletme fonksiyonları açısından da geniş olarak uygulanabilme alanı bulmuştur (Cooper ve Kaplan, 1991b, s.130).

FTM, belirli faaliyetlerin başarılması ile bu faaliyetlerin işletme kaynaklarını tüketme talepleri arasındaki ilişkiyi gösterdiği için, mamullerin, markaların, dağıtım kanallarının gerek gelirleri oluşturması, gerekse kaynakları tüketmesinin nasıl olduğu konusunda yöneticilere şeffaf bir görüntü verebilir. FTM analizinden ortaya çıkan karlılık görüntüsü, yöneticilerin dikkat ve enerjilerinin, alt kademe üzerinde en büyük etkiye sahip olacak olan faaliyetleri geliştirmesi konusunda odaklaşmasına yardımcı olmuştur (Cooper ve Kaplan, 1991b, s.130).

Yöneticiler, tüm giderleri olduğu gibi, yalnızca mamullere dağıtmaktan kaçınmalıdırlar. Bunun yerine giderleri ayırıp kaynakları tüketen faaliyet düzeylerini karşılaştırmalıdırlar (Cooper ve Kaplan, 1991b, s.130). Burada önemli olan, yöneticilerin ortaya çıkan giderleri birbirinden ayırarak farklı mamul veya müşteri grupları için yapılan giderleri o gruplara, aynı mamul için yapılan giderleri ise sadece ilgili gruplara yüklemeleri gerekliliğidir. Hangi gruptan ne kadar üretilip satıldığı, giderlerin yüklenmesi açısından önemli değildir. Çünkü az üretilip satılan bir mamulün maliyeti yüksek olabileceğinden, bu fazlalık diğer mamullere yüklenmemelidir (Tanış ve Tuan, 1993, s.60).

Yöneticiler, öncelikle faaliyetlerinin yapılması için gerekli olan kaynak tüketiminin azaltılması için yollar aramalıdırlar. Daha sonra bu tasarruflar kara dönüşecektir. Bu dönüşüm, gerek kaynak tüketiminden tasarruf, gerekse aynı miktardaki kaynak tüketimi yoluyla daha fazla çıktı elde edilmesi ile gerçekleşir. Satış marjını arttırıp, faaliyet giderlerini azaltacak unsurların neler olduğunun ortaya çıkarılabilmesi için yöneticilerin, olayların gerçekte meydana geldiği mikro düzeydeki kaynak tüketimini anlamaya ihtiyaçları vardır (Tanış ve Tuan, 1993, s.60).

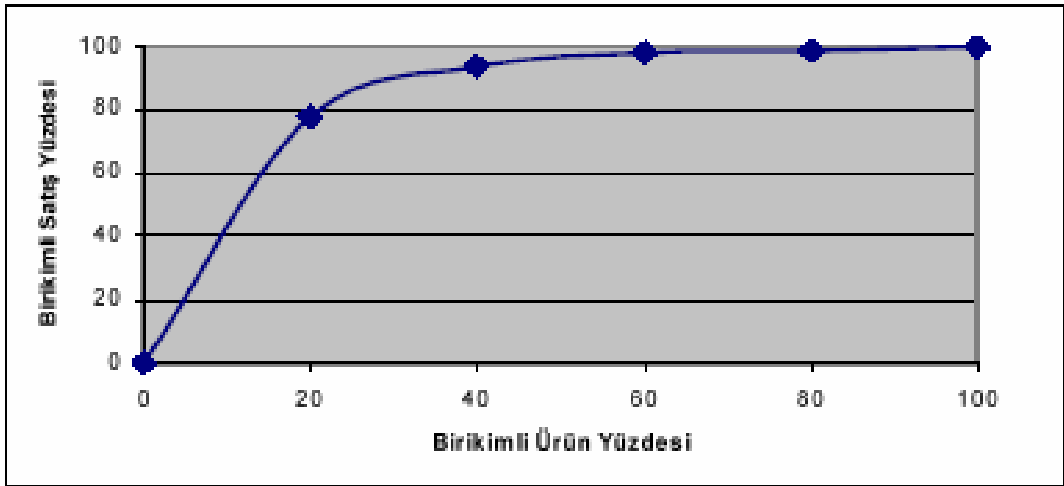
FTM sistemi, yöneticilerin işlerini mamul veya benzer mamul grupları, müşteri grupları, dağıtım kanalları şeklinde farklı biçimlerde kısımlara ayırmasına da imkân tanır. Böylece, yöneticilerin dikkate aldıkları kısımın daha yakından ilgilenmeleri sağlanmış olur. Ayrıca bu analiz, hangi faaliyetlerin hangi iş kısmıyla ilgili olduğu ve kaynak tüketimi ile gelir sağlamanın birbiri ile nasıl bağlantılı olduğu konusunda da kesin olarak bilgi verir. Bu ilişkileri aydınlatmak sureti ile FTM



yöneticilere, karları sağlayan eylemleri nerede dikkate alacağı konusunda da yardımcı olur (Cooper ve Kaplan, 1991b, s.130).

Öker (2003, s.66–70) ise ürün karlılığı ve FTM sistemini aşağıdaki şekilde değerlendirmektedir:

Geleneksel maliyet sistemleri bilgileriyle bulunan ürün karışimleri ve bunun sonucunda elde edilen satış gelirleri araştırmalara sıkça konu olmuştur. Tipik bir işletmedeki birikimli ürün yüzdeleri ile birikimli yüzdeleri arasındaki ilişki 20–80 kuralı olarak bilinmektedir. Bu ilişki Şekil 7'de görülmektedir:



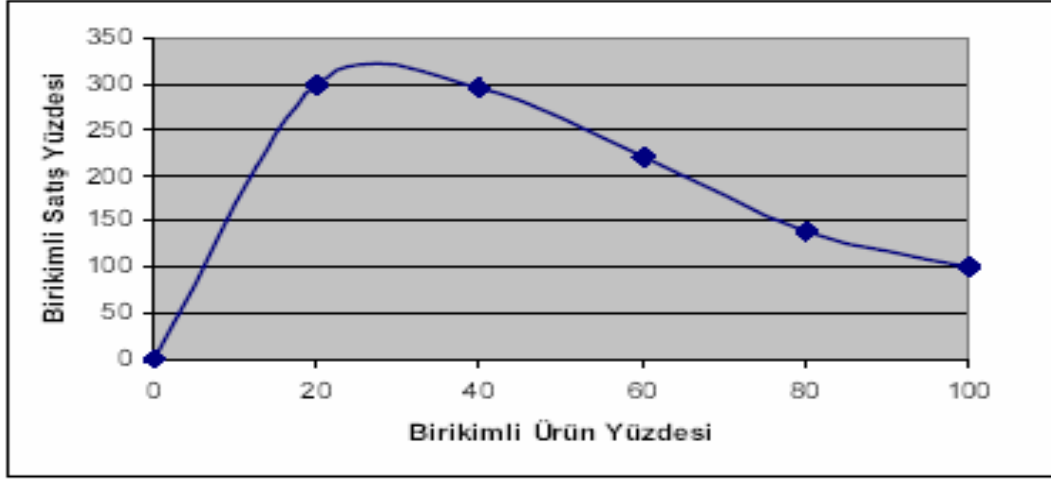
**Şekil 7: Geleneksel Sistemlerde Birikimli Satış Yüzdeleri**

**Kaynak:** Öker, F. (2003) *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Şekilde de görüldüğü gibi ürünlerin %20'si satış gelirlerinin yaklaşık %80'ini karşılamaktadır. Aralık genişletilir, ürünlerin %60'ı alınır ise, bu, satış gelirlerinin %99'unu oluşturur. Geri kalan %40 ürün satış gelirlerinin ancak %1'ini sağlamaktadır.

FTM sisteminden alınan bilgiler analiz edildiğinde birçok ürünün maliyetinin yarattığı gelirden daha fazla olduğu görülmüştür. Şekil 8'de FTM sistemi uygulanmış

tipik bir işletmenin birikimli oran yüzdeleri ile birikimli kar yüzdeleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir:



**Şekil 8: FTM Sistemine Göre Ürün Karışımı ve Karlılığı Grafiği**

**Kaynak:** Öker, F. (2003) *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Ürünler yatay ekseninde soldan sağa en karlı üründen en az karlı ürüne doğru sıralanmıştır. Şekilde de görüldüğü gibi ürünlerin %20'si satış gelirlerinin %300'ünü, diğer bir deyişle satış gelirlerinin 3 katını oluşturmaktadır. Geriye kalan %80 ürünün bir kısmının getirisi-götürüsü eşit iken bir kısmı da zarar etmektedir. Bu gruptaki ürünlerin toplamda yarattığı zarar %200'dür.

Yapılan analizlerde yüksek miktarlarda üretilen ürünlerin karlılığı FTM uygulandıktan sonra çok fazla değişmemekle beraber bir miktar artmıştır. Bunun nedeni, bu ürünlerin daha az sayıda üretilen ve daha fazla aktivite gerektiren düşük hacimli ürünlerin maliyetlerini yüklenmeleridir. Bu düşük hacimli ürünlerde de FTM uygulandığında (geleneksel sistemden farklı olarak) bu ürünlerin maliyetlerinin getirisinden fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Literatürde “Balina Eğrisi” olarak bilinen faaliyete dayalı ürün karlılık analizleri işletmeleri ürün çeşitliliğinde daha ekonomik davranma eğilimine sokmuştur. Bununla beraber işletmelerin karsız ürünleri hemen üretim hattından çekmeleri kararı sakıncalıdır. Çünkü bu ürünlerin üretimine son verilmesi kısa

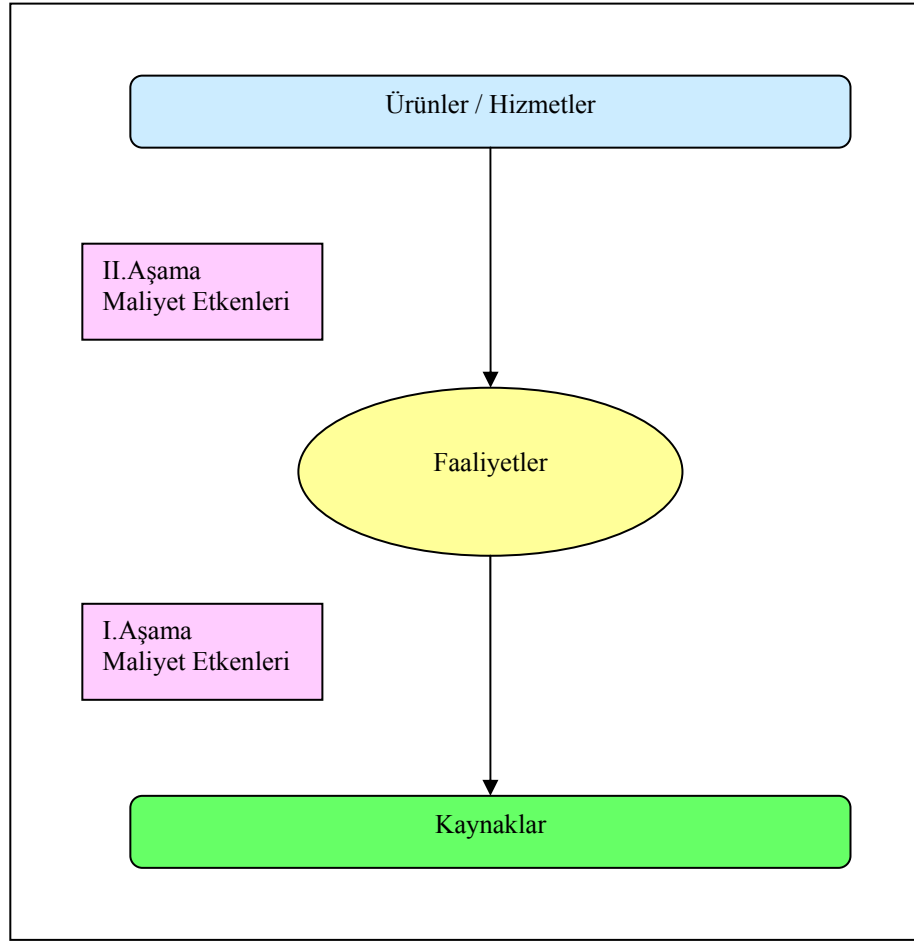
vadede birtakım endirekt giderleri ortadan kaldırmadığı ama aynı zamanda satış gelirlerinde azalmaya yol açacağı için işletmenin karı bundan olumsuz etkilenir. Kısacası kısa vadede ürünün üretimine son vermekle birlikte ürünle ilgili maliyetler yok edilmediği için atıl kapasite artacak ve parasal kayıp oluşacaktır.

#### **3.4.4. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme**

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme sisteminin bütçeleme faaliyetlerinde kullanılması Faaliyet Tabanlı Bütçeleme olarak adlandırılır. Faaliyet Tabanlı Bütçeleme, faaliyetler için ihtiyaç duyulan kaynakların ilgili bölümlere tahsis edilmesi için yıllık bazda yapılan operasyonel planlar olarak tanımlanabilir. Faaliyet Tabanlı Bütçelemenin son derece önemli bir planlama aracı olmasının nedeni, geleneksel maliyet muhasebesi anlayışıyla sabit maliyet olarak tanımlanan bazı maliyetlerin değişken olabileceğini göstermesidir (Öker, 2003, s. 80).

Faaliyet Tabanlı Bütçeleme, ürünler ile hizmetlerin üretiminde ve satımında gerekli olan faaliyetlerin maliyetleri üzerinde odaklanmaktadır. Faaliyet Tabanlı Maliyetlemede olduğu gibi Faaliyet Tabanlı Bütçelemede genel üretim maliyetlerini homojen maliyet havuzlarına ayırmaktadır. Sonraki aşama, sebep-sonuç ilişkisine bağlı olarak belirlenen her bir dolaylı maliyet havuzu için maliyet etkeni belirlemektedir (Horngern vd., 1997, s.189).

Faaliyet Tabanlı Bütçelemede de geleneksel bütçe çalışmalarında olduğu gibi satış tahminlerinden başlayarak kaynak kullanımı ihtiyaç planlamasına giden bir yol izlenir. Geleneksel bütçelemeden farklı olarak maliyetler gider merkezleri bazında değil, faaliyetler bazında bütçelenir. Faaliyet Tabanlı Bütçelemede bilgi akışı Şekil 9'da görülmektedir.



**Şekil 9: Faaliyet Tabanlı Bütçeleme Bilgi Akışı**

**Kaynak:** Öker, F. (2003) *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi'nde maliyetler 1.derece maliyet etkenleriyle faaliyetlere, buradan da 2.derece maliyet etkenleriyle ürünlere dağıtılarak ürün maliyeti hesaplanır. Faaliyet Tabanlı Bütçelemede ise sistem tersine çalışmaktadır. Ürün üretim miktarları planlanmakta, daha sonra da bu ürünleri üretmek için ihtiyaç duyulan faaliyet düzeyleri (faaliyet seviyesi) 2. derece maliyet etkeni ile belirlenmekte; sonuçta da faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve miktarları ise 1.Derece maliyet etkeniyle belirlenmektedir. Belirlenen bu kaynakların toplamı da gerekli düzenlemelerden sonra fiili bütçeyi oluşturur (Taşçı, 2004, s.65).

### **3.4.5. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminden Hariç Tutulması Gereken Maliyetler**

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme sistemi ile hesaplanan maliyetler, her ne kadar en doğru sonucu vermiş olsa da, tıpkı klasik sistemde olduğu gibi bu sistemde de bir takım sınırlamaların olması doğaldır. Bu bakımdan, bazı maliyetlerin bu sistemin dışında tutulması, hesaplamaların daha sağlıklı bir sonuç vermesi açısından son derece önemlidir. Cooper ve Kaplan'a göre, sadece iki tip maliyetin FTM sisteminden hariç tutulması gerekmektedir (Cooper ve Kaplan, 1988b, s.101–102).

Aşırı kapasite maliyetleri mamul maliyetlerine yüklenmemelidir. Buna basit bir örnek vermek için, normal üretim kapasitesi yılda 1.000.000 birim olan tek mamullü bir tesisi düşünelim. Tesisin toplam yıllık maliyeti 300 milyar TL olsun. Tam kapasitede çalıştığında birim kapasite maliyeti de 300.000 TL (300 milyar TL/1 milyon birim) olur. Tesisin bütçelenmiş hacmi ne olursa olsun bu maliyet işletmenin kullanması gerektiği birim mamul maliyetidir. Aşırı ya da atıl kapasite maliyeti ayrı bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmemelidir (ayrı ayrı mamul maliyeti değil de ilgili dönemin maliyeti olarak değerlendirilmelidir).

Pek çok işletme, buna rağmen, kapasite maliyetlerini bütçelenmiş hacimle dağıtmaktadır. Örneğimizde, o yıl için sadece, 500.000 birimlik bir talep söz konusu olsun. Klasik maliyet sistemi, işçilerin ve makinelerin üretebildikleri miktarlar açısından daha az verimli çalışmamaları durumunda bile her birimin maliyeti 600.000 TL olarak (300 milyar TL / 500.000 birim) raporlanacaktır. Bu tür bir durum, mamul maliyetini kabul edilen üretim hacmindeki değişmelerle yanlış bir şekilde dalgalanmasına neden olur ve işletmeyi “ölüm spirali”ne (dead spiral) sürükleyebilir. Böyle olunca, beklenen talepteki bir azalma atıl kapasite oluşturur ve maliyet sistemi çok yüksek maliyetleri rapor eder. Bu durum ise, gelecekte daha az talebe neden olur ve atıl kapasite maliyetlerinin daha da yükselmesine yol açar.

FEDM sisteminden ikinci olarak hariç tutulması gereken de, tümüyle yeni mamul ve mamul hatları ile ilgili Araştırma-Geliştirme maliyetleridir. Cooper ve

Kaplan, Ar-Ge maliyetlerini iki sınıfa ayrılmasını tavsiye etmiştir: Mevcut mamul ile mamul hatlarının geliştirilmesi ve değişiklik yapılması ile ilgili olanlar ve tümüyle yeni mamuller ile ilgili olanlar. İlk sınıf, gelişme çabasıyla faydalanacak olan mamullere yüklenmelidir. Aksi takdirde, maliyetler, uygulanan Ar-Ge programı ile hiçbir ilişkisi bulunmayan mamul ve mamul hatlarına yayılacaktır.

İkinci sınıf, farklı bir oluşumdur. Finansal muhasebe, Ar-Ge'yi, gerçekleştiği dönemin bir maliyeti olarak ele almasına karşın, yönetim muhasebesi sisteminin, tam tersine bunları gelecek için yapılması gereken yatırımlar olarak ele alması gerekmektedir. Yaşam dönemi kısa olan mamuller için geniş bir Ar-Ge programı hazırlayan işletmeler, maliyet ve gelirlerini kendi mamullerinin yaşam dönemi sürelerine göre ölçmelidir. Mamul karlılığı ile ilgili herhangi bir dönemsel değerlendirme işletmeyi yanılgıya sürükleyebilir. Çünkü Ar-Ge maliyetlerini de içeren yatırım harcamaları, düzensiz bir şekilde amortismanına tabi tutulacaktır.

### **3.4.6. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine Getirilen Eleştiriler**

FTM'yi tek başına işletmenin bütün sorunlarını bir anda ortadan kaldıracak bir mucize olarak görmemek gerekir (Johnson, 1992, s.26). Bu sisteme yöneltilen bazı eleştiriler vardır. Bu eleştiriler;

Bu sistemin çok maliyetli olduğu yönündedir. FTM'nin tasarımı ve uygulanmasında ilave pek çok veri ve işlem gerektirmektedir. Sistemin tasarımı ile aktiviteler ve maliyet etkenleri tanımlanmakta, her bir aktivite için maliyet takibi yapılmakta ve aktivitelerin maliyetleri, maliyet etkenleri yardımı ile ürünlere yüklenmektedir. Bütün bu işlemler yapılırken sistemin sık sık gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin ve değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bütün bu çalışmalar ilave zaman, çaba ve diğer kaynakları gerektirecek; dolayısıyla, ilave maliyet ortaya çıkaracaktır. Ancak, FTM tasarımcılarının görevi en az maliyetle, en yüksek faydaya ulaşılmasını sağlamaktır. Bu sistemi uygulayabilmek için katlanılacak ek maliyet ile elde edilecek fayda arasında bir denge kurulmalıdır. Daha

doğru maliyetlere ulaşmak için aşırı maliyetlere katlanılmamalıdır. Ayrıca uygulamadaki örnekler göstermiştir ki FTM için gerekli verilerin bir kısmı işletmelerin mevcut bilgi sistemlerinde bulunmaktadır. (Turney, 1992, s.25) Bu nedenle tahmin edilenden daha az maliyetli olabilmektedir. Yine de, geleneksel sisteme göre daha maliyetli olduğu kabul edilmektedir.

Bu sistemin çok karmaşık ve uygulanmasının zor olduğu yönündedir. Bu sistemde karmaşıklığa, genellikle, aktivite maliyetlerinin ürünlere yüklenmesi aşamasında, maliyet etkenlerinin sayısının çoğalması neden olmaktadır. Nitekim geleneksel sistemlere göre FTM de maliyet etkeni sayısı oldukça fazladır. Bu da yöneticilerin bu sistemi anlamalarını zorlaştırmaktadır. FTM'nin karmaşıklığı, yönetimin maliyet sisteminden beklentilerine ve işletmenin ürün karmasındaki karmaşıklığa bağlıdır. Bu karmaşıklığı işletmeler kendi yapılarına uygun şekilde en aza indirebilirler. Ayrıca teknolojik gelişmeler sonucu bilgisayarların ve yazılımların kullanımı sonucu sistemin kurumu, uygulanması raporlanması ve anlaşılması sorun olmaktan çıkmıştır. “Bir işin yaklaşık olarak doğru yapılması, tamamen yanlış yapılmasından çok daha iyidir.” anlayışı sistemin uygulanmasında her zaman göz önünde tutulması gereken önemli bir unsurdur (Kleinsorge ve Tanner, 1991, s.87–88).

Ürün fiyatlarını belirlemede, ürün maliyet bilgisine ihtiyaç olmadığı, fiyatların piyasada oluştuğu ve dolayısıyla, ürün maliyetlerinin belirlenmesi konusunda titiz davranmaya ve işletmeye ilave külfet getirecek bir sisteme geçişe gerek olmadığı yönündedir. Ancak, ürün fiyatları belirlenirken kullanılmasa bile, ürün maliyet bilgisine ihtiyaç olmadığını düşünmek oldukça tehlikelidir. Çünkü ürünlerin karlılıkları hesaplanırken doğru maliyet bilgilerine ihtiyaç vardır. Bu bilgilere bağlı olarak, işletme yöneticileri ürettikleri ürünler hakkında bazı kararlar alacaklardır (Turney, 1992, s.29). Ayrıca ürün fiyatları belirlenirken, pek çok faktörün yanı sıra, öncelikli olarak ürün maliyetlerinin gözden geçirilmesi bir zorunluluk gibi görünmektedir (Committe ve Grinnel, 1992, s.52).

FTM'nin tüm genel üretim maliyetleri ile ilgilenmediği, sadece belirli bir kısmı ile ilgilendiği yönündedir. FTM'nin, özellikle tesis düzeyindeki aktivitelerin maliyetlerinin ürünlere yüklenmesinde geleneksel sistemden daha iyi bir yöntem olmadığını vurgulamaktadır. Ayrıca tamamen farklı maliyet sistemine geçmek yerine, mevcut sistemin geliştirilmesinin uygun olacağı görüşü savunulmaktadır. Hatta FTM'yi üstün kılan sonuçların tamamıyla zayıf geleneksel sistemlerle yapılan karşılaştırmalardan kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Daha da ileri gidilerek, FTM, daha fazla maliyet etkeni kullanan geleneksel maliyet sistemidir denilmektedir. Direkt maliyetlerin izlenmesi konusunda geleneksel sistemlerle, FTM arasında bir fark yoktur. Endirekt maliyetlerin ürünlere yüklenmesinde, geleneksel sisteme göre, FTM daha fazla sayıda ve farklı bir anlayışla maliyet etkeni kullanmaktadır (Pakdemir, 1998, s.54). Buna bağlı olarak, bir görüşe göre, FTM'nin geleneksel maliyetlendirme sistemlerinin tümüyle yerine geçirmektense, planlama ve bütçeleme gibi alanlarda kullanılması uygun görülmektedir (Pattison ve Arendt, 1994, s.59).

Geleneksel maliyet sistemlerinde olduğu gibi, FTM'de de tarihi veriler kullanılmaktadır. Her ne kadar tarihi veriler geçmişte kalmış da olsa, işletmenin gerçekleşmiş, gerçek sonuçlarıdır. Bu nedenle, tarihi verileri kullanılması ve beklenen değerlerle karşılaştırılması uygun görülmelidir (Kaplan, 1992, s.58).

İşletmelerin kültürleri, anlayışları birbirlerinden farklıdır. Bazı işletmeler değişikliklere ve yeni düşüncelere açıktır, bazı işletmeler ise, bu konularda oldukça tutucudur. Her değişim sürecinde olduğu gibi, FTM'nin kurulma düşüncesine karşı düşünceler ve direnmeler olmaktadır. Öncelikle bu konuda direnme gösteren kişilerin, bu değişimin olması gerektiği konusunda ikna edilmesi ve bu sistemden elde edilecek bilgilerin, yönetimin mevcut bilgi temeliyle uyumlu olması gerekmektedir. Aksi takdirde, bilgi reddedilecektir. Bu nedenle, işletmeler FTM'yi kendi kültürlerine ve üretim yapılarına uygun bir şekilde oluşturmalı ve beklentilerine cevap verebilecek sistemleri kullanmalıdırlar. İşletme yöneticilerinin kullandıkları maliyet sistemlerini değiştirmeyi göze alabilmeleri için yeni sistem ile elde edecekleri maliyet bilgilerinin daha doğru olacağına ve bu bilgileri yönetim



kararlarında güvenle kullanabileceklerine inanmaları gerekmektedir (Estrin vd., 1994, s.41).

Ayrıca, bu sistem ile ilgili sınırlamaları Tennessee-Knoxville Üniversitesi doçent öğretim üyelerinden Harold P.Roth ve Faye Borthick de incelemişlerdir. Sonuç olarak, bu iki bilim adamı aşağıdaki sınırlamaların bulunduğunu saptamışlardır (Roth ve Borthick, 1989, s.32–33):

- Dağıtımlar, faaliyet verileri mevcut olsa bile bazı maliyetler, halen de bir takım hacim ölçülerine dayalı olarak bölümlere ve mamullere dağıtımları gerçekleştirilecektir. Bu tür bir dağıtım örneği, bina kullanma maliyetlerinde görülmektedir. Bina maliyeti ise farklı maliyet türlerini (kira, sigorta ve emlak vergisi) içermektedir. Bu maliyetlerin her birinin harcanmasına neden olan özellikli bir faaliyetin bulunması pratik olmayabilir. Belki de işletmelerin, diğer maliyetlerin özellikli faaliyetler kullanılarak izlenebilir izlenemediğini belirlemesi için bir maliyet-fayda analizi yapması ve önemli maliyet kalemlerinin mamullerde izlenmesi üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Bu prosedür, hesaplanmış mamul maliyetlerinin “gerçek” mamul maliyetlerinden önemli ölçüde farklı olmadığını gösterir. Bunun yanında, daha iyi dağıtım sağlamanın faydası daha fazla maliyete neden olabilir.
- Muhasebe dönemleri, FTM’yi kullanmanın ikinci önemli sınırı, keyfi zaman dönemlerinin halen de maliyetlerin hesaplanmasında kullanılması gerekliliğidir. Bir mamulün tüm yaşamı üzerindeki karlılığın ölçülmesi geçici ölçüler için daha iyi olabilir, fakat mamul kısa bir yaşama sahip olmadığı sürece, mamul maliyet davranışı değerlendirilmeden önce işletmelerin mamulün yaşam sonuna kadar karlılığı ölçmek için beklemesi olası değildir. Bu nedenle, geçici ölçüler dağıtımda gerekli olacaktır.
- Kapsam dışı maliyetler, faaliyet esasına dayalı muhasebenin bir diğer sınırı, özellikli mamullerle bir tutulabilen bazı maliyetlerin analizde atlanması yani dışında tutulmasıdır. Bu tür maliyetlere neden olan faaliyetler, pazarlama, reklâm, Ar-Ge gibi faaliyetlerdir.

Murdach Üniversitesi (Batı Avustralya) Profesörlerinden Malcolm Smith, “Eğer okuduğumuz her şeye inanırsak o zaman FTM, geleneklerimizi ve yanlış şekilde yaptığımız şeyleri tamamıyla bırakmamız durumunda, tüm problemlerimizi çözecek olan ya “devrimci” bir araçtır ya da tam maliyetlemenin yeniden yapılanmış bir uyarlamasıdır. Ama ben, ikisine de inanmıyorum. Daha çok, FTM’nin yüksek kaliteli mal ve hizmetlere ulaşabilmesi için tüm faaliyete dayalı yönetim muhasebesi sisteminin bir parçası olarak dikkate alınması gerekir (Smith, 1994, s.46).” diyerek FTM sistemine körü körüne inanılarak hareket edilmesinin yanlış olduğunu, bunun için araştırmalar yapılması ve tüm eksik yönlerinin ortaya çıkarılması gerektiğini vurgulamıştır.

Bu eleştiriler göz önüne alındığında FTM’ye yöneltilen eleştiriler şöyle özetlenebilir (Yükçü, 1992, s.918):

- FTM tüm GÜG ile ilgilenmemekte, sadece belirli bir kısmı ile uğraşabilmektedir. Denetim ücretleri ve müdürlerin maaşları gibi işletmenin bütünlüğünü ilgilendiren maliyetleri ürünlere yüklemeye klasik maliyet sistemlerinden daha iyi bir yol yoktur
- Uygulanması ve çalışanların bu konuda eğitilmesi güç olabilmektedir.
- Sistemden beklenen yararlar net olarak ortaya konulamaz ise çalışanların motivasyonu güçleşebilir.
- Her yenilik gibi dirençle karşılanması mümkündür.
- Faaliyet ölçütlerinin bizzat kendileri maliyetlere sebep olduklarından bütçelerin “faaliyet ölçütü” hakkında ayrıntılı bilgi verecek biçimde düzenlenmeleri gerekmektedir. Böylece yöneticiler ölçütleri kontrol edebilecek ve gelişmelerle ilgilenebileceklerdir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BANKALAR VE MALİYET YAPILARI

#### 4.1. Bankalar

Finansal piyasaların en önemli kurumsal yapısını bankacılık sektörü oluşturmaktadır. Bankacılık sektörü ve bankanın tanımı çok sayıda yazar tarafından çeşitli şekillerde yapılabilmektedir.

Bankacılık sektöründeki sürekli değişim ve gelişim, banka tanımının da değişik şekillerde yapılması sonucunu doğurduğundan, özel tanımlamalardan çok genel tanımlamalar kullanılmaktadır. Yasa koyucuların yaklaşımı da bu yöndedir. Yürürlükte olan 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nda banka ve bankacılık tanımlamalarına yer vermekten kaçınılmıştır (Tunay vd., 1997, s.6).

Banka ekonomisinin temelini banka işlemleri oluşturmaktadır. Ayrıca para ve sermaye piyasasının tahlili ile birlikte, banka işletmelerinin yapısı, muhasebesi, organizasyonu ve bankacılık politikaları da bu konunun kapsamına girmektedir (Yüksel, 1992, s.33–34).

Temel olarak ülkemizde bankalar, mevduat kabul eden ticari bankalar ve mevduat kabul etmeyenler bankalar olarak aşağıdaki şekilde iki ana sınıfa ayrılmaktadır:

- Ticari bankalar
  - Kamu bankaları,
  - Özel bankalar,
  - Yabancı bankalar,
- Mevduat kabul etmeyen bankalar

Mevduat kabul etmeyen bankalar, özel amaçlar için var olan, belirli alanlarda faaliyet gösteren, rekabet ortamından uzak kuruluşlar olarak tanımlanabilir.

Bir başka sınıflandırma da, Türkiye Bankalar Birliği tarafından aşağıdaki gibi yapılmıştır:

- T.C. Merkez Bankası,
- Ticari Bankalar
  - Kamu Bankaları,
  - Özel Bankalar,
  - Yabancı Bankalar,
- Kalkınma ve Yatırım Bankaları
  - Kamu Bankaları,
  - Özel Bankalar.

Bu çalışmada esas olarak Ticari bankalar incelenmiş, mali yapıları ve FTM modellemesi çıkartılmaya çalışılmıştır.

Diğer türdeki bankalardan en önemlisi Merkez Bankası'dır. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın amacı, görev ve yetkileri TCMB Kanunu'nun 4.maddesinde belirlenmiştir:

“Madde 4 – Bankanın temel amacı fiyat istikrarını sağlamaktır. Banka, fiyat istikrarını sağlamak için uygulayacağı para politikasını ve kullanacağı araçları doğrudan kendisi belirlemektedir. Ayrıca Merkez Bankası, fiyat istikrarını sağlama amacı ile çelişmemek kaydıyla, hükümetin büyüme ve istihdam politikalarını da desteklemektedir...”

## 4.2. Ticari Bankalar

### 4.2.1. Ticari Bankaların Tanımı

Ticari bankaları bazı yazarlar, çeke tabi mevduat kabul eden işletmeler şeklinde tanımlarken; bazı yazarlar da, para kazanmak için para satan ya da diğer bir ifadeyle, para ve kredi ticareti yapan kuruluşlar olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlamalar, her ülkede bankacılık sektörünün gelişmesine bağlı olarak bankanın fonksiyonlarından biri ya da diğerinin ön plana çıkarılmasıyla yapılmaktadır (Öçal ve Çolak, 1997, s.34–35).

Ticari bankalar, son zamanlarda başka hizmetler sunmakla birlikte, geleneksel olarak fon fazlası olanlar ile fon açığı olanlar arasında aracılık görevi gören, taraflar arasındaki vade ve miktar farklılıklarını ortak bir noktada buluşturan, banka sahipleri ile yasal düzenleyiciler arasında denge kuran kuruluş olarak da tanımlanabilir (Hempel vd., 1994, s.6–7).

Sevilengül'e (1997, s.1) göre bankalar, sermayenin teşebbüs alanına aktarılmasını sağlayan ve kendilerine özgü özellikleri yardımıyla ekonomik hayatın sürdürülebilmesi için mutlaka sağlanması gereken bir kısım hizmetleri üreten itibar kuruluşlarıdır.

Başka bir tanıma göre de bankalar, dinamik yapıda para ve kredi ticareti yapan, çeşitli mali ve sosyal hizmetleri yerine getiren kuruluşlardır (Altuğ ve Ünkyaya, 1991, s.3).

### 4.2.2. Ticari Banka İşlemleri

Bankacılık işlemlerinin boyutları, ülkenin ekonomik gelişmişlik seviyesine ve uluslararası ilişkilerin genişliğine bağlı olarak değişkenlik gösterir. Bu nedenle bu çok farklı nitelikteki değişik yaklaşımlara göre çeşitli biçimlerde gruplandırılabilir. Buna rağmen, banka işlemleri genel olarak aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Sevilengül, 1997, s.2):

**Kaynak Sağlama İşlemleri:** Bankaların yabancı kaynak sağlamak için uyguladıkları mevduat kabulü, menkul kıymet çıkarılması gibi işlemler;

**Kredi İşlemleri:** Bankaların sağladıkları öz ve yabancı kaynakları borç olarak vermesi işlemleri (nakdi kredi) ile müşterilerine itibarlarından yararlandırma olanağı tanıma (gayri nakdi krediler) biçimindeki işlemleri;

**Mali İşlemler:** Bankanın fiyat farklarından yararlanmak veya gelirinden yararlanmak üzere menkul kıymet alıp satmaları, kambiyo işlemleri yapmaları ve bu işlemleri hesabına yatırmaları;

**Hizmet İşlemleri:** Bankaların, örgütlenme özellikleri, yurtiçi ve yurtdışı muhabirlik ilişkileri, bilgi birikimleri ve teknik olanakları sayesinde müşterilerine sundukları hizmetler.

#### **4.2.3. Ticari Bankaların Farklı Özellikleri**

Bankalar özellikleri yönünden diğer sanayi, tarım, inşaat, ulaştırma vb. işletmelerden pek çok farklılık taşır. Bu özelliklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Pala, 1995, s.5–8):

- Kuruluş şekli,
- Ortak sayısı,
- Sermaye miktarı,
- Fon yönetimi,
- Satış ve satış riski,
- Kapasite,
- Fiyat mekanizmasına etki,
- Tasfiye şekli,
- Pay senetlerinin özellikleri,
- Denetim,
- Şube sayısı.

Bankaların yukarıdaki farklı özellikleri, bir uzmanlık dalı olarak “banka muhasebesi”ni de farklılaştırmakta ve bu kapsamda sadece bankalara özgü olan mali olayların muhasebeleştirilmesi yer almaktadır (Sevilengül, 1997, s.1).

#### **4.2.4. Ticari Banka Organizasyon Yapısı**

Türkiye’de bankalar, Bankalar Kanuna göre organizasyonlarını, genel müdürlük ve şubeler şeklinde yapmaktadırlar. Genel müdürlük organizasyonları, gerek bölüm adları gerekse sayıları bakımından farklılıklar gösterse de, genellikle bütün bankalarda rastlanan aşağıdaki birimleri kapsamaktadır (Yüksel, 1992, s.71–74):

- Personel müdürlüğü,
- Muhasebe müdürlüğü,
- Bütçe ve planlama müdürlüğü,
- Krediler müdürlüğü,
- Teftiş kurulu,
- Hukuk müşavirliği,
- Eğitim müdürlüğü,
- Bilgi işlem müdürlüğü,
- Levazım müdürlüğü

#### **4.2.5. Ticari Bankaların Temel Fonksiyonları**

Bankaların hammaddeleri paradır ve birer dönüşüm kurumu olarak faaliyetlerini sürdürürler. Bankaların temel fonksiyonları, hammaddeleri olan parayı aşağıdaki dönüşümlere tabi tutmaktır (Kazancı, 1999, s.41):

**Vade Dönüşümü:** Bankalar kendilerine sunulan fonları daha uzun vadeli fonlara dönüştürür.

**Ölçek Dönüşümü:** Banka kendisine verilen küçük çaplı fonları daha büyük miktarda fona dönüştürmek yoluyla küçük ölçekli tasarrufları büyük yatırımlara çevirir.

**Çeşit Dönüşümü:** Banka kendisine sunulan küçük fonları tasarruf, özkaynak, ticari mevduat gibi kaynağına ve hukuki yapısına bağlı kalmadan ticari ve sınaî kredi şekline dönüştürür.

**Risk Dönüşümü:** Banka, kredi ya da sermayeyi sunanlar ile talep edenler arasında, oluşacak riskleri üstlenmek amacıyla girmekte ve böylece sermayeyi arz edenin talep edenden doğacak riski bankaya geçmektedir.

**Yer Dönüşümü:** Para arz edenlerle talep edenler arasındaki coğrafi yer farkını banka dengelemektedir.

**Miktar Dönüşümü:** Bazı şartlar altında banka kendisine sunulan kaynaktan daha fazla kaynak sunabilir. Kaydi para yaratma imkânı bankaya bu fonksiyonu kazandırmaktadır.

### 4.3. Ticari Bankaların Maliyet Yapıları

Ticari bankaların maliyetleri sundukları hizmet ve verdikleri kredi süreçlerinde katlanmak zorunda oldukları maliyetler olarak belirlenebilir. Bankaların maliyetleri Tek Düzen Hesap Planında, faiz (fon) giderleri ve faiz dışı giderler şeklinde ayrılmıştır.

Bankacılık literatüründe banka maliyetleri ve banka çıktısının tanımı konusunda iki yaklaşım vardır. Bunlar aracılık yaklaşımı ve üretim yaklaşımıdır (Clark, 1988, s.22-23'ten aktaran Atış, 2000, s.8).

Aracılık yaklaşımı, mevduat kabul eden finansal kuruluşların, aracılık rolleri ile doğrudan ilişkili hizmetlerin üreticisi olarak görüldüğü yaklaşımdır. Bunun



anlamı bu kuruluşların kredi ve diğer aktiflere dönüştürmek üzere mevduat toplayan ve fon satın alan kuruluşlar olarak görülmesidir. Bu yaklaşımda, mevduatlar sermaye ve emek ile birlikte girdi olarak kabul edilirler. Bu yaklaşımı kabul eden yazarlar genellikle farklı hacimlerdeki getirili aktifleri çıktı ölçüsü olarak tanımlarlar. Bu yaklaşıma uygun olarak maliyetler, faiz giderleri ve üretim toplam maliyetlerinin her ikisini içerecek şekilde tanımlarlar (Clark, 1988, s.22–23).

Üretim yaklaşımında ise, mevduat kabul eden finansal kuruluşların 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, 2000, s.9).

Ticari bankaları diğer işletmelerden ayıran bir diğer özellik fiziki mallar 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, ticari bankaların üretim konusunu oluşturan finansal hizmetlerde, tek hammadde müşteri tarafından sunulan ya da ödünç alınan fonlardır. Ticari bankaların işlem konusu para olduğundan, hizmet ya da ürünü sunma hızının, paranın zaman değeri ve hizmet kalitesine bağlı olarak, maliyet ve karlılık 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, 2000, s.9).

Ticari bir banka tarafından sunulan hizmetler, tüm müşterilere seri halde sunulan hizmetlerden (kredi kartı hizmetleri, havale hizmetleri v.b.) her müşteriye göre değişik uygulamaların yapılabildiği (örneğin, işletmelerin kredili işlemlerine ilişkin tahsilâtları üstlenmek) hizmetlere kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Maliyet sistemleri de buna göre değişiklik göstermektedir. Genel olarak literatürde ticari bankaların temel maliyet özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Atış, 2000, s.10):

- Sabit maliyetler (kısa vadede) olarak ifade edilen maliyetlerin oranı yüksektir (yüksek bina maliyetleri, bilgisayarlaşmanın artmasıyla payı giderek artan

donanım maliyetleri ve hala faiz dışı maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturan personel maliyetleri en belirgin örnekleri oluşturur).

- Faiz maliyetleri dışında aktivite hacmi ile doğrudan değişen önemli birkaç maliyet unsuru vardır (ödenen komisyonlar, bazı tüketim maddeleri, bir kısım personel ücret ve giderleri gibi).
- Ürünlerin ortak girdileri kullanmasından kaynaklanan bileşik maliyetler vardır (değişik ürünlere katkı sunan personel ve donanım maliyetleri gibi) (Atış, 2000, s.10–11).

Bu çalışmada faiz giderleri ile ilgili bir inceleme yapılmamıştır. Artan hizmet sayısı ve çeşitliliğinin getirdiği faiz dışı giderlerin doğru dağıtılması problemi irdelenmiştir. Bankalarda faiz dışı giderler başlığı altında aşağıdaki hesaplar yer almaktadır:

- Personel giderleri,
- Vergi, resim, harçlar ve fonlar,
- Komisyon ve ücretler,
- Amortisman giderleri,
- Provizyonlar,
- Kambiyo zararları,
- Sermaye piyasası işlemleri,
- Diğer işletme giderleri (Kira, bakım, taşıt, haberleşme, vb.).

Maliyet yapılarını etkileyen bir diğer nokta, bankaların son zamanlarda, kar merkezleri olarak analiz edilmeleridir. Henüz tam anlamıyla anlaşılamayan ya da uygulanmayan maliyet-getiri analizleri daha da yenidir. Karlılık çalışmaları amacıyla yapılan bazı ortak gruplamalar aşağıda belirtildiği gibidir (Coates vd., 1996, s.190; Falletti, 1992, s.75–76):

- Şubeler, bölümler, hizmet fonksiyonları gibi tanımlanmış işletme birimleri,
- Hizmet verilen coğrafik alanlar,
- Müşteri grupları ve tek tek müşteriler,
- Ürünler/hizmetler (farklı kalemler olarak tanımlamanın zor olabilmesine rağmen)

Bu raporlama bileşenlerinden her biri, karlılığın bir yönünü vurgular. Aynı zamanda farklı gelir akımlarını, farklı gider dağıtımlarını ve dâhili fon transfer fiyatlarını saptamada kullanılabilecek farklı teknikleri yansıtır. Yönetim ve maliyet muhasebesi sistemlerinin özellikleri bankadan bankaya büyük değişiklikler gösterebilir. Buna rağmen bankacılık kuruluşlarının çoğu karlılık ölçümünde; sorumluluk ya da maliyet merkezleri, kar merkezleri, ürün karlılığı ve müşteri karlılığı aşamalarından geçerler (Falletti, 1992, s.76–77).

#### **4.4. Ticari Bankaların Maliyet Yapılarındaki Gelişmeler**

Çıkış noktası itibariyle, fon fazlası olanlar ile fon açığı olanlar arasında aracılık işlevi gören ticari bankalar da uzun süre üzerinde durulan tek maliyet, fon maliyeti (faiz maliyeti) olmuştur. Bankalar ticaret şirketleri gibi davranmışlar, elde ettikleri fonların ortalama fon maliyeti üzerine, belirli bir genel gider, risk primi ve kar payı ekleyerek satma yoluna gitmişlerdir. Yakın zamanlara kadar faiz oranlarının sınırları da hükümetler tarafından çizildiğinden, bankaların tek ilgi alanları mümkün olduğunca fon toplamak ve bunları yatırım yapmak olmuştur. Böylece ticari bankacılık sektörü, uzun süre sanayi işletmelerinde kullanılan maliyet sistemlerini kullanmamıştır (Atış, 2000, s.2).

Bütün bu süreç içerisinde, faiz dışı maliyetlerin genel maliyetler içerisinde çok küçük bir yer tutması, ticari banka yönetimlerinin dikkatlerini faiz maliyetleri üzerinde yoğunlaştırmıştır. Bu nedenle, faiz dışı maliyetleri ayrıntılı bir şekilde incelemek, faiz dışı maliyetlerin hangi tür fon kaynağı üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ve müşterilerin tek tek karlılığını ölçmek gibi bir gereksinim duyulmamıştır.

Bu anlatılanlara benzer gelişmeler ülkemiz bankacılığında da yaşanmıştır. 1980 öncesinde aktif yönetiminden kredilendirme, pasif yönetiminden ise mevduat toplama anlaşılmıştır. Faiz oranları yasal düzenlemelerle sınırlandırıldığından enflasyon genellikle mevduat faiz oranlarının üzerinde olmuştur. Kredi faiz

oranlarının çok yüksek olmaması kredilerin geri ödenmesinde önemli sorunlar yaşanmaması ve fazla sayıda yatırım alternatifinin bulunmayışı gibi nedenler, sadece pasif yönetiminin yeterli olmasını sağlamıştır. Böyle bir ortamda, rekabet avantajı sağlamanın yolu olabildiğince fazla mevduat toplamak olmuş ve bunu sağlamak için bankalar, şube sayılarını mümkün olduğunca artırma yolunu seçmişlerdir (Atış, 2000,s.2).

Son birkaç yıl içersinde bankacılık sektörü, içinde bulunduğu çevreyle, sunduğu hizmetlerle ve yaptığı operasyonlarla hızla değişmektedir. Pek çok ülkede ekonomik düzenleme alanı, teknolojik ilerlemenin, sanayinin özelleştirilmesinin, finansal yeniliklerin, ticaret ve finansmanın uluslar arasılaştırılmasının, demografik hareketlerin önünü açmaktadır. Bu da müşterilerin talep ettiği hizmetleri değiştirmektedir. Bu değişimler finansal serbestleşme ile birlikte, banka yönetimindeki geleneksel yaklaşımları tehdit etmektedir. Pek çok ülkede bankalar, tarihsel olarak ekonomik düzenlemelerin etkisi altında faaliyet göstermişlerdir Bu düzenlemeler, büyümeyi teşvik eden, rekabeti engelleyen ve belli finansal kuruluşların karlılığını destekleyen bir nevi koruyucu şemsiye niteliği taşımıştır. Bu düzenlemelerin, bankaların hayatta kalabilmelerini sağlayabilmesine karşın, aynı zamanda finansal hizmetlerin maliyetleri ve yenilikler üzerinde tutucu etkisi olmuştur. Yasal düzenlemelerle bankacılık sektörüne giriş engelleri konmasının; bankaları rahatlığa sevk etmesi, yüksek fiyatlarla satış olanağı vermesi ve kaynak dağılımını bozması, doymuş piyasalarda büyüme olanaklarını sınırlandırması, yöneticilerin risk yönetme yeteneklerinin gelişmesini engellemesi gibi olumsuzluklara sebep olmuştur. Finansal hizmetler sektörünün çeşitli güçlerin baskısı altında çözülmesi ile bu eksiklikler görünür hale gelmiştir (Fallatti, 1992, s.64).

Bankacılar geçmişte, sundukları bütün hizmetlere, kredi bölüm aktiviteleri, mevduat yaratan ve tutan araçlar gözüyle bakmışlardır. Bu nedenle de sundukları hizmetler için tahsis edecekleri ücretleri, aşağı yukarı maliyetleri karşılayacak düzeyde belirlemişlerdir. Çünkü tek başlarına bu hizmetleri, maliyetlerinin düşürülmesi gereken hâsılat kaynakları olarak görmemişlerdir. Eğer hizmetler önemli

hâsılat kaynakları olarak düşünülürse ve bankanın bütün olarak karlılığına bir katkıda bulunmaları beklenirse, fiyat saptamanın maliyet davranışlarıyla ilgili bilgilere dayandırılması gerekir (Walker, 1985, s.25'ten aktaran Atış, 2000, s.135).

1980'lerden itibaren uygulanan ekonomik istikrar programları ve dışa açılma stratejileri çerçevesinde, bir taraftan dış ticaret işlemlerinin yoğunlaşması, diğer taraftan para ve sermaye piyasalarının gelişmesi bankacılık sektöründe rekabetin artmasına yol açmıştır. Kredi müşterilerinin para ve sermaye piyasalarından doğrudan kaynak sağlamaya yönelmeleri, kurumsal ve bireysel yatırımcıların birikimlerini mevduat dışında diğer yatırım araçlarında değerlendirme olanağını bulmaları, bankacılık sektörünü hem kaynak sağlama hem de kaynak kullanma açısından etkilemiştir. Buna 1988 yılında faizlerin serbest bırakılması da eklenince, sektörde kaynak maliyetleri artmış ve bankaların net faiz payları düşmüştür. Teknolojik gelişmelerin de yardımıyla yeni kaynaklara ve bireysel yatırım alanlarına yönelen bankacılık sektöründe, aktif-pasif yapıları çeşitlenmiş ve her iki tarafın da yönetilmesi gerekliliği ile aktif-pasif yönetim tekniklerinin kullanılması zorunlu hale getirmiştir.

1980'li yılların sonunda, banka müşterilerinin bilinçlenip daha verimli hizmet beklentisine girmesi ve teknolojinin de bunu sağlayabilecek olması nedeniyle, elektronik bankacılık hizmetleri hızla artmaya başlamıştır. Bu alandaki rekabet avantajını kaybetmek istemeyen ticari bankalar, altyapı hazırlıklarını tamamlayarak hem bireylere hem de kurumlara bu hizmeti sunmuşlardır. Günümüzde ticari bankalar, geleneksel mevduat işlemlerinden internet bankacılığına kadar çok geniş bir ürün ve hizmet yelpazesine sahip olmuşlardır.

Bütün bu hizmetleri sunabilmek için ticari bankalar önemli ölçüde faiz dışı maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Net faiz paylarındaki sıkışmadan dolayı, bu giderlerin karşılanabilmesi için faiz dışı gelirlerin artırılmasına çalışılmaktadır. Buna bağlı olarak, daha önce düşük ücret ve komisyon alınan hizmetlerden daha yüksek ücret ve komisyonlar talep edilmekte, ücret alınmayan bazı hizmetler için de ücret ve komisyon talep edilmeye başlanmaktadır.

Ne var ki rekabetin arttığı bir ortamda ücret ve komisyonlar sınırsız bir şekilde artırılamayacağından bankacılık sektöründe başarı için, işletmelerin bütünsel yapısını bozmadan ve sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürmeden maliyet tabanlarını azaltmanın yolları aranıp bulunmalıdır. Bankaların tek tek ürün ve hizmet maliyetlerini ve hangilerinin karlı olduğunu, ya da en azından genel giderlere ve buna bağlı olarak bütünsel karlılığa katkı yaptığını bilmeleri hayati önem taşımaktadır.

Geçmişte net faiz payları giderlerini karşıladığı sürece işlem maliyetlerine pek dikkat etmeyen bankalar, bugün artık, artan yoğun rekabet ortamında, karlılığın azalmasına neden olan işlem maliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmıştır.

Artan rekabet ve buna bağlı olarak azalan karlılıkla birlikte, herhangi bir perakendeci bankanın başarısı için üstün müşteri hizmeti sağlaması çok önemli hale gelmiştir. Bankalar için var olan hizmet düzeylerini artırma baskısına ek olarak sektör, maliyet azaltma ihtiyacı ile de karşı karşıyadır (Reilly, 1990, s.25).

Ticari bankalar için rekabet artışı, dünyadaki diğer finansal kuruluşlardan ve geleneksel pazarlamalarını finansal hizmetlere doğru genişleten diğer organizasyon tiplerinden gelmektedir. Pazara yeni girenler, pazar payı kapmaya odaklanmış olabileceklerinden dolayı ürün ve hizmetleri daha düşük fiyatlarla sunabilirler. Muhtemelen bu kuruluşlar, etkin ve verimli işlem yapmaya olanak sağlayan yeni sistemler ve üretim süreçlerine sahip olacaklardır. Müşteriler, artan bir şekilde finansal kuruluşlar tarafından sunulan ürün ve hizmet düzeyindeki farklılıklara daha duyarlı hale gelmektedirler. Bu yüzden, bu kuruluşlar müşteri taleplerini piyasanın kabul edebileceği fiyatlarla karşılamak için ihtiyaç duyulan maliyet düzeyinin ve bu maliyetlerin hizmet kalitesine etkilerinin farkında olmalıdırlar (Mabberley, 1992, s.127).

Bankaların toplam gelirlerinin büyük bir bölümünü bugün hala faiz gelirleri oluşturmaktadır. Bankaların büyük oranda faiz gelirlerine bağlı olması, bankaları piyasadaki dalgalanmalara çok sıkıca bağlaması nedeniyle sorun oluşturmaktadır. Çok sayıda perakendeci banka, gelir dalgalanmalarını istikrara kavuşturma ve kontrol edilemeyen dış faktörlere bağımlılığı azaltma gayreti içerisinde girerek ücrete dayalı gelirlerini artırmanın değişik yöntemlerini araştırmaktadırlar (Samel vd., 1993, s.25). Ülkemizde de son yıllarda, gerek uluslararası gerekse ulusal pazar koşullarının zorlaması ve rekabetin artması ile banka yönetimleri, karlılığı korumak ya da artırmak için gelir kaynaklarını geleneksel faiz gelirlerinden daha çok komisyon ve ücretlere, diğer sigortacılık, seyahat ve finansal yatırımlardan sağladıkları gelirlere kaydırmışlardır (Altunbaş ve Molyneux, 1995, s.20).

Bugün ülkemizde, hizmetler önemli gelir kaynakları olarak görülmesine rağmen, hizmet maliyetlerine ilişkin detaylı çalışmalar yapılmamaktadır. Bankalar için genel kabul görmüş ilke, faiz dışı giderlerin faiz dışı gelirlerle karşılanmasıdır. Bu ise, hangi hizmetlerin karlı hangilerinin zararlı olduğunu, gereksiz yere yapılan harcamaları, hangi hizmetlere ağırlık verilmesi gerektiğini tespit etmeye olanak sağlamamaktadır. Faiz dışı giderlerin bir kısmı faiz gelirleri için yapılmakta olduğu halde bu giderlerin faiz dışı gelirlerle karşılanması bankalar için tercih edilmektedir (Atış, 2000, s.140).

Bankalar kaynaklarını uygun şekilde temin ettiklerinde, kar elde etmek için daha riskli alanlara girmek zorunda kalmayacaklardır. Bunu temin etmek içinse, bankaların maliyet yapılarını doğru bir şekilde analiz etmeleri, maliyeti ortaya çıkaran faktörleri doğru tanımlamaları, maliyet-gelir ilişkilerini doğru kurmaları gerekir. Bunu yapmanın yolu iyi bir maliyet sistemi kurmaktır.

Ülkemizde bir grup üst düzey banka yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada Gümrük Birliği sonrasında bankacılık sektöründe kar paylarının düştüğü ve bunun en önemli nedeninin de verim düşüklüğü olduğunda görüş birliği sağlanmıştır (Sakabaş vd., 1995, s.8-14). Bu verimsizliğin ortaya konması ve

çözümü uygun bir maliyet muhasebesi sisteminin etkin kullanımını zorunlu kılmaktadır.

1990'ların karlılık formülü üç unsuru içerir; mükemmel kredi kalitesi, kontrol edilen maliyetler ve üstün müşteri hizmetleri (Svare, 1992, s.46). Bankanın rakipleri ile kıyaslamalı olarak, kısa ve uzun dönem maliyetlerini derinlemesine anlamadan ve ürün ve müşteri grubuna göre fiyat duyarlılık analizi yapmadan karlılığın yönetilebilmesi mümkün görülmemektedir (McMahon, 1992, s.19).

Türk bankacılık sistemindeki bankalar, Avrupa Birliği bankalarına oranla genel olarak düşük verimlilikle ve daha emek-yoğun bir şekilde hizmet üretmektedir. Altunbaş, Molyneux ve Murphy'nin yaptığı ortak bir çalışmada, Türkiye bankacılık sisteminde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarının 1991–1993 yılları rakamları kullanılarak verimliliği araştırılmıştır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgulara göre 1993 yılı içerisinde bazı Türkiye bankaları mevcut kaynakların oldukça büyük bir kısmını israf etmektedir. Diğer bir ifadeyle, eğer kaynaklar etkin ve verimli kullanılmış olsaydı, bu bankalar aynı hizmet üretimi daha az kaynakla üretilbileceklerdi. Avrupa bankaları için yapılmış çalışmalarda; Örneğin Altunbaş, Evans ve Molyneux dünya çapında faaliyet gösteren Alman bankaları için %24, Altunbaş, Molyneux ve Di Salvo İtalyan Kooperatif Bankaları için %13–17 ve Altunbaş, Molyneux ve Mude İngiliz Bankacılık Sektörü için yapılan çalışmada %5–10 civarında, bankaların hizmet üretiminde kullanmış oldukları girdileri israf ettikleri sonucuna varılmıştır. Amerikan bankaları için yapılan çeşitli araştırmalarda bu oran %10–25 arasında bulunmuştur (Altunbaş ve Molyneux, 1995, s.20).

Bazı bankalar bu ihtiyaçları karşılamak için maliyet saptama sistemleri kurmuşlardır. Koşulların değişmesiyle bu maliyet saptama sistemleri içerisinde günümüz koşullarına uygun sistem olarak Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi öne çıkmaktadır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BANKALARDA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİNİN UYGULANMASI

Çalışmanın bu bölümünde, daha önce teorik olarak incelenen FTM sistemi, bankalarda bireysel kredi faaliyetlerinden nakit kredi, konut kredisi ve taşıt kredisi temel alınarak değerlendirilmiş, bir uygulama planı çıkartılmıştır.

Türkiye’de ticari bankaların bireysel kredi faaliyetleri kendi aralarında küçük değişiklikler göstermekle birlikte, temelde ortak faaliyetlere sahiptir. Bu bölümde bu ortak faaliyetler ele alınmıştır. Gider kalemlerinin büyük defter (Defter-i Kebir) içerisindeki dağılımı, Ek 1’de yer alan, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’nun (BDDK) yayınladığı “Tek Düzen Hesap Planı” kullanılarak incelenmiş, faaliyet maliyetlerinin hesaplanması sırasında bu bilgilerden yararlanılmıştır.

FTM sisteminin, bankalarda bireysel krediler dahil tüm faaliyetlerinde kurulup uygulanabilmesi için gerekli tüm adımlar, yukarıda belirtilen çerçevede incelenmiş, bu sistemi kurmak isteyen bankalara bir ön çalışma için yol haritası çıkartılmaya çalışılmıştır.

#### 5.1. Bireysel Krediler

Bireysel krediler, gerçek kişilerin veya başka bir ifadeyle tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere satın aldıkları mal ve hizmetlerin finansmanı amacıyla belli bir süre kullandırılan kredilerdir.

Bireysel krediler genellikle, tüketicilerin dayanıklı tüketim malları (buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, televizyon, bilgisayar vb.), konut, taşıt gibi mal ile eğitim, seyahat, tatil gibi hizmet alımlarını ve olağan harcamalardan kaynaklanan nakit ihtiyaçlarını finanse etmek amacıyla kullandırılmaktadır.

Bireysel krediler esas itibariyle gelirleri yeterli düzeyde olan tüketicilere gelecekte elde edecekleri gelirleri önceden kullanabilme olanağı yaratmakta, ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlere hemen sahip olmalarını sağlamak ve taksitli ödeme sistemiyle kredinin geri ödenmesini kolaylaştırmaktadır.

Genel tanım bu olmakla birlikte ülkemizde, tüketiciler için tasarlanmış olan taksitli kredilerin bir bölümü (taşıt kredileri gibi) bankaların kredilendirme prensiplerine uygun bir yapı içinde tacirlere de kullanılmaktadır.

### 5.1.1. Bireysel Kredi Türleri

**Taksit Ödemeli Krediler;** nakit, taşıt, konut, dayanıklı tüketim malları, eğitim gibi nispi olarak fiyatı (bedeli) yüksek olan mal veya hizmet alımlarında tüketicilerin ihtiyaç duydukları finansmanı sağlamak amacıyla kullanılan kredilerdir. Taksit ödemeli krediler mal ve hizmet alımı sırasında defaten ödenmekte, anapara tutarı ve faizler başlangıçta belirlenen vade içinde taksitler halinde tahsil edilmektedir.

Banka uygulamalarında Taksit Ödemeli Krediler “TÜKETİCİ KREDİLERİ” olarak tanımlanmıştır. Genel olarak üç ana gruba ayrılmaktadır:

- Nakit Ödemeli Krediler
- Taşıt Kredileri
- Konut Kredileri

**Rotatif Krediler,** daha çok olağan harcamalardan kaynaklanan çok kısa süreli nakit ihtiyaçları karşılamak üzere belirli bir limit dâhilinde kullanılan ve limit boşluğu olduğu sürece müşterilerin kendilerine tahsis edilen limite kadar kullanabildikleri kredilerdir. Rotatif kredilerde faiz belirli dönemler itibariyle hesaplanmakta ve müşterilerden nakden veya hesaben tahsil edilmektedir. Ayrıca rotatif kredilerde, kredilerin seyyal olarak kullanılmasını sağlamak amacıyla belirli

bir dönem içinde (bir gün, bir hafta, bir ay gibi) kullanılan kredilerin belirli bir süre içinde ödenme esası yaygın olarak kullanılmaktadır.

Banka uygulamalarında kullanılan Rotatif kredilere örnek olarak,

- Kredili Mevduat Hesapları (Overdraft hesapları),
- Kredi Kartları

verilebilir.

## 5.2. Sistem Tasarımı İle İlgili Kararlar

FTM sisteminin kurulabilmesi için öncelikle uygulama ekibinin oluşturulması gerekmektedir. Bu ekip, üst yönetim de dâhil olmak üzere, bankanın tüm faaliyetlerinin analiz edilmesine olanak sağlayacak çeşitli departmanlardan ve şubelerden seçilmelidir. Ayrıca, yönetimin ve uygulama ekibinin FTM sistemi hakkında temel teorik ve pratik bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bu noktada bir danışman şirket ya da üniversitelerin konu ile ilgili birimlerinden yararlanılabilir.

Sistem, bankaların “Bütçe ve Planlama Müdürlükleri” bünyesinde incelenmeli, fakat diğer tüm birimlerin konu ile ilgili fikir ve görüşleri alınmalıdır. Konu ile ilgili yönetimin onayı alınmalı, yönetimin ve diğer birim yöneticilerinin sisteme olan destekleri sağlanmalıdır.

Edinilen bilgiler ışığında sistemin işletmeye uygunluğu tartışılmalı, fayda-maliyet analizi yapılmalıdır. Tüm bu aşamalardan sonra sistem tasarımı ile ilgili kararlar uygulama ekibi tarafından alınmalı, yönetime rapor edilmelidir.

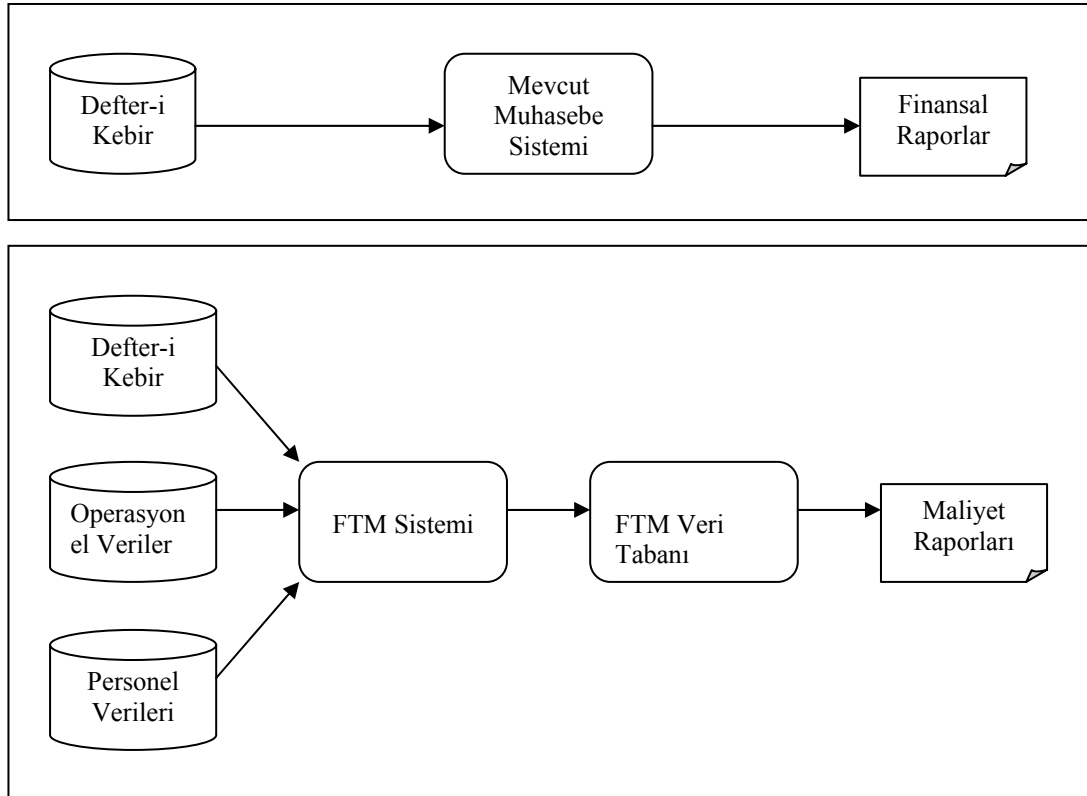
Bu çalışmada yer alacak olan sistem hakkında aşağıdaki kararlar alınabilir:

- Sistem, mevcut muhasebe sisteminden bağımsız olacaktır,
- Sadece yönetsel raporlar üretilecek, finansal raporlama yapılmayacaktır,
- Sistemden “Bütçe ve Planlama Müdürlükleri” sorumlu olacaktır,
- Kurulacak sistemin doğruluk derecesi orta düzeyde olacaktır,
- Sistem, gerçekleşen maliyetler üzerine kurulacaktır.

### 5.3. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Tasarlanması

Kurulacak sistem bilgilerin toplanması, hesaplanması, hesaplanmış verilerin saklanması ve raporlama işlemlerine olanak sağlamalıdır. Bu noktada banka kendi yazılım birimlerinden ya da bu işlemler için hazırlanmış paket programlardan yararlanabilir.

Bu çalışmada oluşturulacak sistem Şekil 10'da gösterilmektedir:



**Şekil 10: FTM Sistemi**

Sistem tasarımının genel görünümünün ardından, FTM sisteminin tasarlanması için gerekli aşamalar, çalışmada daha önce belirtilen şekli ile aşağıdaki gibi yapılacaktır.

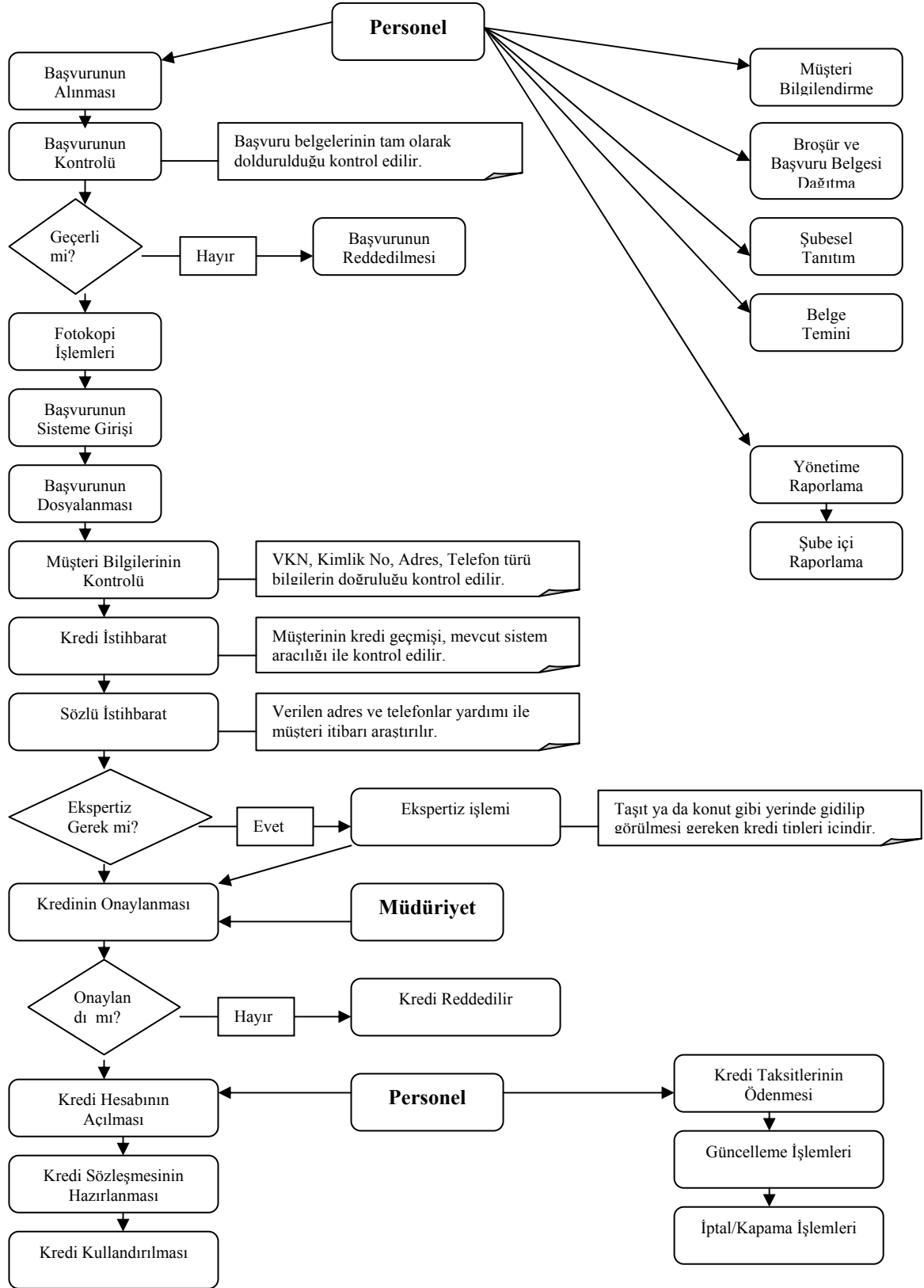
### 5.3.1. Faaliyetlerin Belirlenmesi

Faaliyetlerin belirlenmesi için süreç değer analizlerinin ve faaliyet analizlerinin yapılması gerekmektedir.

Süreç değer analizinde, baştan sona kadar bir hizmetin üretilmesinde yer alan tüm adımların ayrıntılı bir akışı hazırlanır. Akış hazırlanırken her bir operasyon ele alınarak, gözlemlenen her bir faaliyet belgelenir. Her bir faaliyetin kapladığı zaman, akış çizelgelerine kaydedilir. Kullanılan zamanın analizi “faaliyet analizi” olarak isimlendirilmektedir. Çünkü zaman bir ürün tarafından tüketilen kaynakların tutarının iyi bir belirleyicisidir. Faaliyet analizi için gerekli veriler yöneticisiyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilir. Departmanlarda elde edilen veriler analiz edilir ve uygun şekilde düzenlenir. Düzenlemenin amacı, işletmedeki başlıca faaliyetlerin bir listesini oluşturmak için, detaylandırılmış faaliyet listelerini benzer özelliklere göre bir arada toplayarak faaliyet listesini azaltmaktır. Çünkü çok sayıdaki faaliyetin her biri için farklı bir faaliyet taşıyıcısı kullanmak ekonomik olarak yapılabilir değildir. Bu nedenle genellikle birkaç farklı faaliyeti tek bir faaliyet havuzunda toplayarak belirli sayıda faaliyet havuzu oluşturulur ve bir faaliyet havuzunda toplanan bu faaliyetlerin maliyetleri ürünlere tek bir maliyet etkeni ile dağıtılır (Zafer, 2003, s.121).

Süreç değer analizindeki bir sonraki aşama her bir faaliyeti katma değer yaratıp yaratmadığı konusunda değerlendirmektir. Bu değerlendirme yapılırken, herhangi bir adımın veya faaliyetin elimine edilmesinin, müşteriler üzerinde ürünle ilgili olumsuz bir etkisi olup olmayacağı incelenmelidir. Herhangi bir etki oluşmuyorsa bu faaliyet katma değer yaratmayan faaliyet olacaktır. Bu aşamada katma değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması ya da giderilmesi gerçekleştirilir (Zafer, 2003, s.122).

İncelenen banka kredi uygulama talimatları doğrultusunda çıkartılan bireysel kredi akış süreci Şekil 11’de gösterilmektedir:



Şekil 11: Bireysel Kredi İş Akışı

Akış incelendiğinde aşağıdaki detay faaliyetler bireysel kredi işlemleri sürecinde gerçekleştirilmektedir:

- Müşteri bilgilendirme,
- Broşür ve başvuru belgesi dağıtma,
- Şubesel tanıtım,
- Belge temini,
- Başvurunun alınması,
- Başvurunun kontrolü,
- Başvurunun reddedilmesi,
- Fotokopi işlemleri,
- Başvurunun sisteme girişi,
- Başvurunun dosyalanması,
- Müşteri bilgilerinin kontrolü,
- Kredi istihbarat,
- Sözlü istihbarat,
- Ekspertiz işlemleri,
- Kredinin onaylanması,
- Kredinin reddedilmesi,
- Kredi hesabının açılması,
- Kredi sözleşmesinin hazırlanması,
- Kredi kullanılması,
- Kredi taksitlerinin ödenmesi,
- Güncelleme işlemleri,
- İptal/Kapama işlemleri,
- Yönetime raporlama,
- Şube içi raporlama.

Faaliyetlerin belirlenmesi sonrasında benzer faaliyetler faaliyet havuzları oluşturularak ortak havuzlarda toplanmıştır. Bu çalışma sonrasında Tablo 2’de gösterilen faaliyet havuzları oluşmuştur:

**Tablo 2: Faaliyetler ve Faaliyet Havuzları**

<b>Faaliyet Havuzları</b>	<b>Faaliyetler</b>
Kredi Tanıtım İşlemleri (PF)	Müşteri bilgilendirme Broşür ve başvuru belgesi dağıtma Şubesel tanıtım Belge temini
Kredi Başvuru İşlemleri (BF)	Başvurunun alınması Başvurunun kontrolü Başvurunun reddedilmesi Fotokopi işlemleri Başvurunun sisteme girişi Başvurunun dosyalanması
Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube İçi (İİF)	Müşteri bilgilerinin kontrolü Kredi istihbarat Sözlü istihbarat
Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı (DİF)	Ekspertiz işlemleri
Kredi Tahsis İşlemleri (TF)	Kredinin onaylanması Kredinin reddedilmesi Kredi hesabının açılması Kredi sözleşmesinin hazırlanması Kredi kullanılması
Tahsis Sonrası İşlemler (SF)	Kredi taksitlerinin ödenmesi Güncelleme işlemleri İptal/Kapama işlemleri
Raporlama İşlemleri (RP)	Yönetime raporlama Şube içi raporlama



Belirlenen 7 faaliyet havuzuna yukarıdaki tabloda görüleceği üzere kısaltmalar verilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde yer alacak olan formulasyon işlemlerinde faaliyet havuzlarını temsilen bu kısaltmalar kullanılacaktır.

Bu sınıflandırma yapıldıktan sonra, faaliyet havuzlarında yer alan değer yaratmayan faaliyetler elimine edilmeli ya da maliyetlerinin azaltılması yolları aranmalıdır. Yapılan incelemeler neticesinde aşağıdaki faaliyetlerin değer yaratmadığı düşünülmüştür:

- Belge temini,
- Başvurunun reddedilmesi,
- Kredinin reddedilmesi.

Böylelikle 7 faaliyet havuzu ve bunlara ait faaliyetler tespit edilmiştir.

### **5.3.2. Faaliyet Merkezlerinin Belirlenmesi**

Süreç değer analizinin son aşaması olarak, belirlenen faaliyetler ve faaliyet havuzlarının belirli merkezlerde izlenmesi için faaliyet merkezleri belirlenecektir. Bankalarda 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 birimlerini ve şubeleri faaliyet merkezleri olarak belirleyebiliriz. Böylece faaliyet ve ürün maliyetleri değişik merkezler bazında izlenebilecektir.

### **5.3.3. Birinci Aşama Maliyet Etkenlerinin Seçimi**

Faaliyet maliyetleri, faaliyetleri yerine getirmek için tüketilen tüm üretim faktörlerinin ya da kaynakların toplamından oluşur. Bunun için, işletmenin başlıca faaliyetleri belirlendikten sonra, her bir faaliyet tarafından tüketilen kaynakların izlenmesi gerekir. Bir faaliyetin maliyeti, belirli bir sürecin maliyetini doğrudan değiştiren bir faaliyet ölçüsüne göre ifade edilir (Erdoğan, 1995, s.89).

Faaliyet muhasebesinin temel mantığı, maliyetlerin mümkün olduğunca faaliyetler için doğrudan izlenmesidir. Bir maliyet ile belirli bir faaliyet arasında neden-sonuç ilişkisi kurulabiliyor ise maliyet izlenebiliyor demektir. Bir kaynak tek bir faaliyet tarafından tüketiliyor ise izlemek kolaydır, fakat tüketen faaliyet sayısı arttıkça kaynak maliyetinin faaliyetlere bölüştürülmesi gerekir. Bu noktada 1. aşama maliyet etkenleri tespit edilmelidir.

Çalışmada doğrudan izlenebilen her bir maliyet, faaliyet gruplarına direkt aktarılacak, diğerleri için maliyet etkenleri kullanılacaktır. Maliyet etkenlerinin seçimi, kurulacak sistemin doğruluk derecesine göre yapılacaktır. Doğruluk derecesi arttıkça kaynakların ve birinci aşama maliyet etkenlerinin izlenme maliyetlerinin artacağı unutulmamalıdır.

Kaynakların faaliyetler ve seçilecek maliyet etkenleri için izlenmesindeki adımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 1995, s.90):

**Veri kaynağının belirlenmesi;** maliyet verilerinin temel kaynağı büyük defter (Defter-i Kebir) kayıtlarıdır. Bunun yanında kullanılacak personel, operasyonel işlem verileri gibi kaynaklar büyük defter verilerini desteklemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu çalışmada veri kaynağı olarak büyük defter kayıtları kullanılmış, buradaki hesap ve hesap gruplarına göre modelleme yapılmıştır.

**Büyük defter verilerinin gruplanması;** Maliyetlerin izlenme sürecinin basitleştirilmesi için maliyetler, benzer maliyet davranış modellerine göre maliyet havuzlarında sınıflandırılmalıdır. Tek düzen hesap planı incelendiğinde bu sınıflandırmaların var olduğu, bunların maliyet sistemi için kullanılabileceği görülmektedir.

Bankalar için düzenlenen hesap planları, normal işletmelere göre farklıdır ve aşağıdaki ana gruplardan oluşur:

0	DÖNEN
1	KREDİLER
2	YATIRIM AMAÇLI DEĞERLER VE DİĞER AKTİFLER
3	MEVDUAT VE DİĞER YABANCI KAYNAKLAR
4	ÖZKAYNAKLAR
5	FAİZ GELİRLERİ
6	FAİZ GİDERLERİ
7	FAİZ DIŞI GELİRLER
8	FAİZ DIŞI GİDERLER
9	NAZIM HESAPLAR

Ana gruplar incelendiğinde gider olarak görülen ilk kalem “6 FAİZ GİDERLERİ” kalemidir ve bankaların sağladığı yabancı kaynaklara ödedikleri faizlerden oluşmaktadır. Doğrudan ürün maliyeti ile ilgili olup, ürünler bazında izlenebilmektedir. Dolayısı ile bu kalem ürün maliyetlerine direkt yansıtılacaktır.

Faaliyet maliyetlerini etkileyen ana grup ise “8 FAİZ DIŞI GİDERLER“ kalemidir. Banka faaliyetlerinin yürütülmesi için bilânço dönemi içinde yapılan personel giderleri, provizyonlar, yatırılan vergi ve harçlar ile çeşitli Türk parası işlemlerden dolayı verilen ücret ve komisyonlar, ayrılan amortismanlar, kambiyo işlemleri ile ilgili zararlar, sermaye piyasası zararları ve diğer işletme giderleri bu kaleme ait hesaplarda izlenir. “8 FAİZ DIŞI GİDERLER“ kalemi “Tek Düzen Hesap Planında” yine kendi içinde gruplanmış ve aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

810	PERSONEL GİDERLERİ – T.P.
811	PERSONEL GİDERLERİ – Y.P.
820	KARŞILIK VE DEĞER DÜŞME GİDERLERİ – T.P.
821	KARŞILIK VE DEĞER DÜŞME GİDERLERİ – Y.P.
830	VERGİ, RESİM, HARÇLAR VE FONLAR – T.P.
831	VERGİ, RESİM, HARÇLAR VE FONLAR – Y.P.
840	T.P. İŞLEMLERDEN VERİLEN KOMİSYONLAR VE ÜCRETLER – T.P.
841	Y.P. İŞLEMLERİNDEN VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER – Y.P.
850	AMORTİSMAN GİDERİ – T.P.
851	AMORTİSMAN GİDERİ – Y.P.
861	KAMBİYO ZARARLARI – Y.P.
870	SERMAYE PİYASASI İŞLEMLERİ ZARARLARI – T.P.
871	SERMAYE PİYASASI İŞLEMLERİ ZARARLARI – Y.P.
872	TÜREV FİNANSAL ARAÇLARDAN ZARARLAR – T.P.
873	TÜREV FİNANSAL ARAÇLARDAN ZARARLAR – Y.P.
874	BİRLEŞME GİDERLERİ – T.P.
875	BİRLEŞME GİDERLERİ – Y.P.
876	YENİDEN YAPILANMA GİDERLERİ – T.P.
877	YENİDEN YAPILANMA GİDERLERİ – Y.P.
878	ENFLASYONA GÖRE DÜZELTME FARKLARI – T.P.
880	DİĞER İŞLETME GİDERLERİ – T.P.
881	DİĞER İŞLETME GİDERLERİ – Y.P.
882	DİĞER GİDERLER VE ZARARLAR – T.P.

883	DİĞER GİDERLER VE ZARARLAR – Y.P.
890	OLAĞANÜSTÜ GİDERLER – T.P.
891	OLAĞANÜSTÜ GİDERLER – Y.P.
894	ERTELENMİŞ VERGİ AKTİFİ GİDERLERİ – T.P.
895	ERTELENMİŞ VERGİ AKTİFİ GİDERLERİ – Y.P.
896	ERTELENMİŞ VERGİ PASİFİ GİDERLERİ – T.P.
897	ERTELENMİŞ VERGİ PASİFİ GİDERLERİ – Y.P.
898	PARASAL POZİSYON ZARARI – T.P.

Burada seçilen ürünler dikkate alınarak, maliyet analizinde gerekli olan kalemler incelenmiş, diğer kalemler hakkında herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bankadaki tüm ürünler için kurulacak bir sistemde tüm kalemlerin uzman kişilerce değerlendirilmesinin gereği açıktır ve FTM sistemine entegre edilmelidir.

Bu çalışmada yer alacak gider kalemleri, açıklamalar ve detay sınıflandırmaları sırası ile aşağıda verilmiştir (Tek Düzen Hesap Planı):

#### **810 PERSONEL GİDERLERİ – T.P.**

Bankada çalışan bütün personele Banka Çalışanlarının Haklarının Muhasebeleştirilmesi Standardı hükümlerine göre hesaplanarak ödenen aylık ve ücretler, ödenek ve tazminatlar, yapılan sosyal yardımlar, yolluk ve sigorta primlerinin izlendiği hesaptır ve

81000	MAAŞ VE ÜCRETLER
81001	SOSYAL YARDIMLAR
81002	SOSYAL GÜVENLİK PRİMLERİ İŞVEREN PAYI
81003	ÜCRETLİ YILLIK İZİNLER
81004	ÜCRETLİ HASTALIK İZİNLERİ
81005	KÂR PAYI VE İKRAMİYELER
81006	SAĞLIK GİDERLERİ
81007	KONAKLAMA GİBİ ÜCRETSİZ SUNULAN DİĞER HİZMET GİDERLERİ
81008	TAZMİNAT ÖDENEKLERİ
81009	FAZLA MESAİ GİDERLERİ
81010	HARCIRAH GİDERLERİ
81011	EĞİTİM GİDERLERİ
81012	İŞ GÖREMEZLİK GİDERLERİ
81099	DİĞER

alt hesaplarından oluşur.

#### **830 VERGİ, RESİM, HARÇLAR VE FONLAR – T.P.**

Bankanın menkul ve gayrimenkulleri için ödemekle yükümlü olduğu her türlü vergiler ile faaliyetleri nedeniyle ödeyeceği çeşitli vergi, resim, harç ve fonların kaydedildiği bir hesaptır ve

83000	BANKA VE SİGORTA MUAMELELERİ VERGİSİ
83001	EMLAK VERGİLERİ
83002	TAŞIT VERGİSİ
83003	BELEDİYE HARÇ VE RESİMLERİ
830030	İLAN VE REKLAM VERGİSİ
830031	BELEDİYE HARÇLARI
830032	ÇEVRE TEMİZLİK VERGİSİ
83004	DAMGA VERGİSİ
83005	NOTER HARÇ VE TESCİL MASRAFLARI
83006	MAHKEME HARÇLARI
83007	İCRA HARÇ VE RESİMLERİ
83008	VERGİ CEZALARI VE GECİKME ZAMLARI
83009	G.V. K. 94. MAD. A.8 VE A.15 NOLU BENTLERİ UYARINCA YAPILAN TEV.
83010	YURTDIŞI KREDİLERDEN ÖDENEN KKDF
83011	FİNANSAL FAALİYET HARÇLARI
83012	TAPU HARÇLARI
83099	DİĞER VERGİLER

alt hesaplarından oluşur.

#### **850 AMORTİSMAN GİDERİ – T.P.**

Banka malı menkul ve gayrimenkuller ile ilk tesis ve taazzuv giderlerinin ve özel maliyet bedelleri gibi giderlerin Maddi Duran Varlıkların Muhasebeleştirilmesi Standardı ile Maddi Olmayan Duran Varlıkların Muhasebeleştirilmesi Standardı çerçevesinde itfa edilmelerini teminen ilgili bilânço döneminde ayrılan amortismanlar bu hesapta izlenir ve

85000	MENKULLER AMORTİSMANI
85001	GAYRİMENKULLER AMORTİSMANI
85002	ÖZEL MALİYET BEDELLERİ AMORTİSMANI
85003	İLK TESİS VE TAAZZUV GİDERLERİ AMORTİSMANI
85004	ŞEREFİYE AMORTİSMANI
85005	FİNANSAL KİRALAMA YOLUYLA EDİNİLEN MENKULLERİN AMORTİSMANI
85006	FİNANSAL KİRALAMA YOLUYLA EDİNİLEN GAYRİMENKULLERİN AMORTİSMANI
85007	GAYRİ MADDİ HAKLAR AMORTİSMANI
85008	FAALİYET KİRALAMASI KONUSU MADDİ DURAN VARLIKLARIN AMORTİSMANI

alt hesaplarından oluşur.

#### **880 DİĞER İŞLETME GİDERLERİ – T.P.**

Bankanın faaliyetlerini yürütebilmesi için bilânço dönemi içinde yaptığı diğer işletme giderleri bu hesaba kaydedilir ve

88000	KİRALAMA GİDERLERİ
880000	FAALİYET KİRALAMASI GİDERLERİ
880009	DİĞER
88001	BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ
880010	MENKULLER BAKIM ONARIM GİDERLERİ
880011	GAYRİMENKULLER BAKIM ONARIM GİDERLERİ

880012	KİRALANAN BİNALAR BAKIM ONARIM GİDERLERİ
880019	DİĞER BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ
88002	TAŞIT ARACI GİDERLERİ
880020	HİZMET ARABALARI GİDERLERİ
880021	GENEL TAŞIMA ARACI GİDERLERİ
88003	SİGORTA GİDERLERİ
880030	MENKULLER SİGORTA GİDERLERİ
880031	GAYRİMENKULLER SİGORTA GİDERLERİ
880032	GRUP SİGORTASI GİDERLERİ
880039	DİĞER SİGORTA GİDERLERİ
88004	ISITMA AYDINLATMA VE SU GİDERLERİ
880040	ISITMA GİDERLERİ
880041	AYDINLATMA GİDERLERİ
880042	SU GİDERLERİ
88005	HABERLEŞME GİDERLERİ
880050	POSTA GİDERLERİ
880051	TELGRAF GİDERLERİ
880052	TELEFON GİDERLERİ
880053	TELEKS GİDERLERİ
880054	VERİ HATTI GİDERLERİ
880055	ON-LINE BİLGİ GİDERLERİ
880059	DİĞER HABERLEŞME GİDERLERİ
88006	BASILMI KAĞIT VE KIRTASIYE GİDERLERİ
880060	GAZETE, DERGİ VE KİTAP GİDERLERİ
880061	MATBUA GİDERLERİ
880062	KIRTASIYE GİDERLERİ
880063	FOTOKOPİ GİDERLERİ
880064	KREDİ KARTLARI
880065	ÇEK KARNESİ
880066	HİSSE SENETLERİ
880067	DİĞER
88007	REKLAM VE İLAN GİDERLERİ
880070	TV. YOLUYLA YAPILAN REKLAM VE İLAN GİDERLERİ
880071	DİĞER YOLLARLA YAPILAN REKLAM GİDERLERİ
880072	DİĞER YOLLARLA YAPILAN İLAN GİDERLERİ
88008	KÜÇÜK DEMİRBAŞ GİDERLERİ
88009	BİLGİSAYAR KULLANIM GİDERLERİ
88010	AİDATLAR
88011	YARDIM VE BAĞIŞLAR
88012	TEMSİL VE AĞIRLAMA GİDERLERİ
88013	KANUNEN KABUL EDİLMİYEN GİDERLER
88014	NAKLİYE VE HAMALİYE GİDERLERİ
88015	DAVA VE MAHKEME GİDERLERİ
88016	TEMİZLİK GİDERLERİ
88017	ORTAK GİDERLERE KATILMA GİDERLERİ
88018	ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİ
88019	KREDİ KARTLARI VE BAN. HİZ. İLİŞKİN PROMOSYON UYG. GİDERLERİ
88099	DİĞER İŞLETME GİDERLERİ

alt hesaplarından oluşur.

**Birinci derece maliyet etkenlerinin seçimi;** Son aşamada maliyetler ile faaliyetler arasında nedensel ilişkiler kurulmuş, uygun maliyet etkenleri seçilmiştir.

Konu ile ilgili olan maliyet kalemleri için yapılan çalışmalar aşağıda sırası ile verilmiştir:

**810 PERSONEL GİDERLERİ – T.P.**

Personel maliyetlerinin faaliyetlere dağıtılması için benimsenen yöntem, genellikle zamana bağlı yüzdeler olmaktadır. Oluşturulacak FTM sistemine, personelin örnek bir zaman diliminde belirlenen faaliyetler için harcadığı zaman dilimi yüzdesel olarak kaydedilmelidir. Bu ölçümler için anket, zaman kartları, tarihsel ortalama gibi değişik teknikler kullanılabilir. Yine kurulacak FTM sisteminin hassasiyet derecesine göre, bu çalışmalar detaylandırılıp, ek verilerle desteklenebilir.

Alt hesaplar incelendiğinde “81010 HARCIRAH GİDERLERİ” kaleminin kredi işlemleri faaliyetlerinden sadece “Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı” faaliyeti ile ilgili olacağı ve bu maliyetin de doğrudan harcırah belgeleri ile izlenebileceği görülmüştür. Bu kalem ile ilgili maliyet “Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı” faaliyetine doğrudan yansıtıla bilecektir. Bunun için ilgili harcırah belgeleri FTM sistemine operasyonel veri olarak aktarılmalıdır.

Bu kalemde yer alan diğer maliyetler için maliyet etkeni olarak zaman yüzdeleri kullanılacaktır. Yine bu yüzdeler FTM sistemine dönemsel olarak aktarılmalı, güncel tutulmalıdır. Personel giderlerinin faaliyetlere yansıtılması için kurulacak model Tablo 3’de gösterilmeye çalışılmıştır:

**Tablo 3: Personel Maliyetlerinin Faaliyetlere Yükleneşmesi**

810 Personel Giderleri	Bakiye Toplamı	Dağıtım Şekli	PF	BF	İİF	DİF	TF	SF	RP	Diğer
81010 Harcırah Giderleri	P <sub>d</sub>	Direkt	-	-	-	P <sub>d1</sub>	-	-	-	P <sub>d99</sub>
81000 Maaş Ve Ücretler 81001 Sosyal Yardımlar 81002 Sosyal. Güv. Prim... 81003 Ücretli Yıllık İzinler 81004 Ücretli Has. İzinleri 81005 Kar Payı ,İkramiye 81006 Sağlık Giderleri 81007 Konak. Ve Diğ. Hiz. 81008 Tazminat Ödenek 81009 Fazla Mesai 81011 Eğitim Giderleri 81012 İş Görmezlik 81099 Diğer	P	Birinci Derece Maliyet Etkeni (Kaynak Taşıyıcısı) -- Personel Zaman Yüzdesi	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>99</sub>

Tablo 3’de yer alan P<sub>d</sub> ifadesi 81010 hesabının toplam bakiyesini, P<sub>d1</sub> ifadesi ise, 81010 gider hesabı içerisinde sadece DİF faaliyeti sonucu oluşan harcırah giderlerini temsil eden rakamdır. Bu rakam, FTM sistemi tarafından, sistemde yer alan harcırah bilgileri yardımı ile oluşturulacaktır. P<sub>d99</sub> ifadesi ise bu çalışmada yer alamayan diğer harcırah giderlerini belirtmektedir.

$$P_d = P_{d1} + P_{d99} \text{ olacaktır.}$$

P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub>, P<sub>4</sub>, P<sub>5</sub>, P<sub>6</sub>, P<sub>7</sub> ifadeleri ise dönemsel olarak kredi faaliyetleri için sisteme girilen zaman yüzdeleridir. Daha açık olarak ifade edilirse, personelin ilgili faaliyetler için belli bir dönemde zamanın ne kadarını harcadığını göstermektedir. P<sub>99</sub> ise yine personelin bu faaliyetler haricinde harcadığı zamanı göstermektedir. P ise bu hesaplara ait toplam bakiye rakamını ifade etmektedir.

$$P = (P_1+P_2+P_3+P_4+P_5+P_6+P_7+P_{99}) * P / 100, \text{ bir başka ifade ile}$$

$$P_1+P_2+P_3+P_4+P_5+P_6+P_7+P_{99} = 100 \text{ olacaktır.}$$

### 830 VERGİ, RESİM, HARÇLAR VE FONLAR – T.P.

Bankanın ödemekle yükümlü olduğu vergilerin bir kısmına ait detay kayıtlar mevcut sistemde hali hazırda tutulmaktadır. FTM sistemi bu bilgileri kullanarak, doğrudan maliyetleri faaliyetlere dağıtabilecektir. Bunun dışında yer alan hesapların dağıtımını için ise maliyet etkeni gerekmektedir. Etken olarak yine sisteme girilen



personel zaman yüzdeleri kullanılacaktır. Tek İstisna Taşıt Vergisi için belirlenecek zaman yüzdeleri olacak, bunlar sistemde ayrıca tutulacak, yine dönemsel olarak sadece taşıt kullanan faaliyetlere göre belirlenecektir. Kurulacak FTM sisteminin doğruluk derecesine göre bu kalemlerde farklı etkenler kullanılabilir. Fakat detaylı etkenlerin sistemin getireceği yükü arttıracığı unutulmamalıdır. Birinci derece maliyet etkeni gereken hesaplar,

83001	EMLAK VERGİLERİ,
83002	TAŞIT VERGİSİ,
83003	BELEDİYE HARÇ VE RESİMLERİ,
83011	FİNANSAL FAALİYET HARÇLARI,
83012	TAPU HARÇLARI

olarak düşünülmüştür. Diğer hesapların doğrudan izleme yolu ile hangi faaliyete ya da hizmete ait olacaklarının bulunacağı öngörülmektedir.

Ayrıca taşıt vergisinin yine sadece “Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı” ve “Kredi Tanıtım İşlemleri” faaliyetleri ile ilgili oldukları tespit edilmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda dağıtım Tablo 4’te gösterildiği gibi olacaktır:

**Tablo 4: Vergi, Resim, Harçlar Ve Fonların Faaliyetlere Yüklenmesi**

830 Vergi, Resim, Harç ve Fonlar	Bakiye Toplamı	Dağıtım Şekli	PF	BF	İİF	DİF	TF	SF	RP	Diğer
83000 BSMV 83004 Damga Vergisi 83005 Noter Harç ve Tescil 83006 Mahkeme Harçları 83007 İcra Harç 83008 Vergi Cezaları 83009 G.V. K. 94. Mad... 83010 Yurt Dışı KKDF 83099 Diğer Vergiler	V <sub>d</sub>	Direkt	V <sub>d1</sub>	V <sub>d2</sub>	V <sub>d3</sub>	V <sub>d4</sub>	V <sub>d5</sub>	V <sub>d6</sub>	V <sub>d7</sub>	V <sub>d99</sub>
83001 Emlak Vergisi 83003 Belediye Harç Resim 83011 Finanssal Harç 83012 Tapu Harçları	V	Personel Zaman Yüzdesi	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>99</sub>
83002 Taşıt Vergisi	V <sub>t</sub>	Taşıt Zaman Yüzdesi	V <sub>t1</sub>	-	-	V <sub>t2</sub>	-	-	-	V <sub>t99</sub>

Tablo 4’de yer alan V<sub>d</sub> ifadesi ilk grup hesapların toplam bakiyesini, V<sub>d1</sub>, V<sub>d2</sub>, V<sub>d3</sub>, V<sub>d4</sub>, V<sub>d4</sub>, V<sub>d5</sub>, V<sub>d6</sub>, V<sub>d7</sub> ifadeleri ise, gider hesapları içerisinde ilgili faaliyetler

sonucu oluşan harcırah giderlerini temsil eden rakamlardır. FTM sistemi tarafından, vergi detay kayıtlarını kullanarak, faaliyetlere ait maliyetleri doğrudan hesaplayabilmektedir.  $V_{d99}$  ifadesi ise bu çalışmada yer alamayan bu hesap grubuna ait diğer giderleri göstermektedir.

$$V_d = V_{d1} + V_{d2} + V_{d3} + V_{d4} + V_{d5} + V_{d6} + V_{d7} + V_{d99} \text{ olacaktır.}$$

$P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6, P_7$  ifadeleri ise personel dağıtımına ait zaman yüzdeleridir. İkinci grup hesaplar için ayrı bir maliyet etkenine ihtiyaç duyulmamıştır.  $V$  ise bu hesaplara ait toplam bakiye rakamını ifade etmektedir.

$$V = (P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 + P_6 + P_7 + P_{99}) * V / 100 \text{ olacaktır.}$$

Taşıt vergisine ait dağıtım için ise ayrı bir zaman yüzdesi gerekmektedir. Bu bilgi yine personel zaman yüzdelerinde olduğu gibi dönemsel olarak faaliyetler için belirlenmeli ve sisteme operasyonel veri olarak girilmelidir. FTM sistemi bu bilgileri kullanarak, taşıt vergisi maliyetlerini yukarıda belirtilen sadece iki faaliyete yansıtacaktır.  $V_t$  ifadesi “83002 Taşıt Vergisi” hesabının bakiyesini,  $V_{t1}, V_{t2}$  ve  $V_{t99}$  dağılım için zaman yüzdelerini, birinci derece maliyet etkenlerini ifade etmektedirler.

$$V_t = (V_{t1} + V_{t2} + V_{t99}) * V_t / 100,$$

$$V_{t1} + V_{t2} + V_{t99} = 100 \text{ olacaktır.}$$

#### **850 AMORTİSMAN GİDERİ – T.P.**

Amortisman giderlerinin dağıtımını için yine mevcut sistemde kullanılan personel zaman yüzdeleri kullanılmıştır. Bu gider türlerinde doğrudan yansıtılabileceğimiz bir kalem tespit edilememiştir, dolayısı ile amortisman giderlerinin tamamı birinci derece maliyet etkeni yardımı ile dağıtılacaktır. Dağıtım Tablo 5’te gösterilmektedir:

**Tablo 5: Amortisman Maliyetlerinin Faaliyetlere Yüklenmesi**

850 Amortisman Giderleri	Bakiye Toplamı	Dağıtım Şekli	PF	BF	İİF	DİF	TF	SF	RP	Diğer
850 Amortisman Giderleri	A	Personel Zaman Yüzdesi	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>99</sub>

$P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6, P_7, P_9$  ifadeleri, yine personel dağıtımına ait zaman yüzdeleridir. A ise 850 Amortisman Giderleri hesabının bakiyesidir.

$$A = (P_1+P_2+P_3+P_4+P_5+P_6+P_7+P_9) * A / 100 \text{ olacaktır.}$$

#### **880 DİĞER İŞLETME GİDERLERİ – T.P.**

Diğer işletme giderleri incelendiğinde bazı hesapların doğrudan bazılarının ise maliyet etkenleri ile faaliyetlere aktarıldıkları görülmüştür. Diğer işletme giderlerine ait alt kalemlerin değerlendirmeleri aşağıdaki sırayla yapılmıştır.

Birinci derece maliyet etkeni olarak personel zaman yüzdelerini kullanacak hesaplar şunlardır:

88000	KİRALAMA GİDERLERİ,
88001	BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ,
88003	SİGORTA GİDERLERİ,
88004	ISITMA AYDINLATMA VE SU GİDERLERİ,
88008	KÜÇÜK DEMİRBAŞ GİDERLERİ,
88009	BİLGİSAYAR KULLANIM GİDERLERİ,
88010	AİDATLAR,
88011	YARDIM VE BAĞIŞLAR,
88012	TEMSİL VE AĞIRLAMA GİDERLERİ,
88013	KANUNEN KABUL EDİLMEYEN GİDERLER,
88014	NAKLİYE VE HAMALİYE GİDERLERİ,
88015	DAVA VE MAHKEME GİDERLERİ,
88016	TEMİZLİK GİDERLERİ,
88017	ORTAK GİDERLERE KATILMA GİDERLERİ,
88018	ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİ,
88005	HABERLEŞME GİDERLERİ,
88099	DİĞER İŞLETME GİDERLERİ

Burada haberleşme giderlerinin yoğun olarak istihbarat faaliyetleri neticesinde oluştuğu bilinmekle birlikte, tüm faaliyetlerde bu kaynağın tüketilebileceği görülmüştür. Bunun ayrımı çok detay bir çaba gerektireceği için, fayda-maliyet analizleri neticesi, bu giderin dağıtımında personel zaman yüzdeleri kullanılmasına karar verilmiştir.

Birinci derece maliyet etkeni olarak bir önceki bölümde belirlenen taşıt vergisi zaman yüzdesini kullanacak hesap,

#### **88002 TAŞIT ARACI GİDERLERİ**

olacaktır. FTM sistemi, operasyonel veri olarak kaydedilen dönemsel zaman yüzdelerini kullanarak bu gider kalemini, sadece “Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı” ve “Kredi Tanıtım İşlemleri” faaliyetlerine dağıtacaktır.

Diğer işletme giderler arasında doğrudan izlenebilecek ve sadece “Kredi Tanıtım İşlemleri” faaliyeti ile ilgili olduğu düşünülen gider hesapları,

88007 REKLAM VE İLAN GİDERLERİ,  
88019 KREDİ KARTLARI VE BAN. HİZ. İLİŞKİN PROMOSYON UYG. GİDERLERİ

hesaplarıdır.

“88006 BASILI KAĞIT VE KIRTASIYE GİDERLERİ” hesabı için yapılan değerlendirme biraz daha detaylıdır. Öncelikle, bu hesap içerisinde yer alan ve bu çalışmada yer alan faaliyetlerle bir ilişkisi olmayan hesaplar belirlenmiştir. Bunlar,

880064 KREDİ KARTLARI,  
880066 HİSSE SENETLERİ

hesaplarıdır. Bunların dışında kalan diğer gider kalemleri ise yine personel zaman yüzdeleri kullanılarak, faaliyetlere aktarılabilecektir. Bu giderlerin doğrudan izlenmesi mümkün olmakla birlikte yine maliyetli olacaktır. Bu yüzden personel zaman yüzdeleri orta düzeyde doğruluk derecesi olan FTM sistemi için yeterli görülmüştür. Bu kapsamdaki hesaplar,

880060 GAZETE, DERGİ VE KİTAP GİDERLERİ,  
880061 MATBUA GİDERLERİ,  
880062 KIRTASIYE GİDERLERİ,  
880063 FOTOKOPİ GİDERLERİ,  
880065 ÇEK KARNESİ,  
880067 DİĞER

şeklinde listelenebilir.

Tüm bu değerlendirmeler neticesinde dağıtım tablosu aşağıdaki şekilde oluşmaktadır:

**Tablo 6: Diğer İşletme Giderlerinin Faaliyetlere Yüklenmesi**

880 Diğer İşletme Giderleri	Bakiye Toplamı	Dağıtım Şekli	PF	BF	İİF	DİF	TF	SF	RP	Diğer
88007 Reklam, İlan Gideri 88019 KK., Ban.Hiz. Prom.	D <sub>d</sub>	Direkt	D <sub>d1</sub>	-	-	-	-	-	-	D <sub>d99</sub>
880064 Kredi Kartları 880066 Hisse Senetleri	D <sub>b</sub>	-	-	-	-	-	-	-	-	D <sub>b99</sub>
88000 Kiralama Giderleri 88001 Bak. Ona.Gideri 88003 Sigorta Giderleri 88004 Isıt. Aydın. Ve Su 88008 Küçük Demirbaş 88009 Bilgisayar Kullanım 88010 Aidatlar 88011 Yardım, Bağışlar 88012 Temsil, Ağırlama 88013 Kanunen Kabul... 88014 Nakliye, Hamaliye 88015 Dava, Mahkeme 88016 Temizlik Giderleri 88017 Ortak Giderlere... 88018 ArGe Giderleri 88005 Haberleşme Gideri 88099 Diğer İşletme Gideri 880060 Gazete, Dergi... 880061 Matbua Giderleri 880062 Kırtasiye Giderleri 880063 Fotokopi Giderleri 880065 Çek Karnesi 880067Diğer	D	Personel Zaman Yüzdesi	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>99</sub>
88002 Taşıt Aracı Gideri	D <sub>t</sub>	Taşıt Zaman Yüzdesi	V <sub>t1</sub>	-	-	V <sub>t2</sub>	-	-	-	V <sub>t99</sub>

Tablo 6’de yer alan, ilk hesap grubu için D<sub>d</sub> toplam hesapların bakiyesini, D<sub>d1</sub> PF faaliyetinin maliyetini, D<sub>d99</sub> ise bu çalışmada yer almayan diğer faaliyet maliyetlerini göstermektedir. Bu bölümde doğrudan dağıtım yapılmış, faaliyet maliyetleri direkt hesaplanabilmiştir.

$$D_d = D_{d1} + D_{d99} \text{’dur.}$$

İkinci bölümde yer alan giderlerin buradaki faaliyetler ile ilişkisi yoktur. Dolayısı ile herhangi bir dağıtım yapılmamıştır. Bu bölümde sadece D<sub>b99</sub> ifadesi ile bu çalışma dışında yer alan faaliyet maliyetleri gösterilmiştir. Hesapların toplam bakiyeleri ise D<sub>b</sub> ifadesi ile belirtilmiştir.

$$D_b = D_{b99} \text{ olacaktır.}$$

Üçüncü bölüm için düşünülen dağıtım şekli personel zaman yüzdeleri maliyet etkeni kullanılarak yapılan dağıtımdır.  $P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6, P_7, P_{99}$  ifadeleri, yine personel dağıtımına ait zaman yüzdeleridir.  $D$  ise bu bölümde yer alan giderlerin toplan rakamını temsil etmektedir.

$$D = (P_1+P_2+P_3+P_4+P_5+P_6+P_7+P_{99}) * D / 100 \text{ şeklinde formüle edilebilir.}$$

Son bölümde yer alan “88002 Taşıt Aracı Gideri” ise daha önce belirtilen taşıt zaman yüzdeleri ile dağıtılacaktır.  $D_t$  hesabının bakiyesini,  $V_{t1}, V_{t2}$  ve  $V_{t99}$  dağılım için zaman yüzdelerini ifade etmektedirler. Tabloda belirtildiği gibi sadece PF ve DİF’ne dağıtım yapılacaktır, diğer faaliyetlerin bu gideri tüketmedikleri düşünülmektedir.

$$D_t = (V_{t1}+V_{t2}+V_{t99}) * D_t / 100,$$

$$V_{t1}+V_{t2}+V_{t99} = 100 \text{ olacaktır.}$$

#### **5.3.4. Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi**

Bir önceki bölümde her bir gider grubu için tespit edilen maliyet etkenleri kullanılarak faaliyetlerin ayrı ayrı maliyetleri oluşturulur. Tüm gider gruplarının dağıtımını tamamlandıktan sonra her bir faaliyet üzerinde biriken toplam gider rakamları o faaliyetin maliyeti olacaktır.

Tüm bu aşamalar neticesinde faaliyetlerin toplam maliyetleri aşağıda gösterilen tablodaki gibi oluşmuştur. Tabloda bir önceki bölümde tanımlanan kısaltmalar kullanılarak gösterimler yapılmıştır:

**Tablo 7: Faaliyet Toplam Maliyetleri**

Gider Grupları	PF	BF	İİF	DİF	TF	SF	RP
880 Diğer İşletme Giderleri	Dd1 P1*D/100 Vt1*Dt/100	- P2*D/100 -	- P3*D/100 -	- P4*D/100 Vt2*Dt/100	- P5*D/100 -	- P6*D/100 -	- P7*D/100 -
850 Amortisman Giderleri	P1*A/100	P2*A/100	P3*A/100	P4*A/100	P5*A/100	P6*A/100	P7*A/100
830 Vergi, Resim, Harç, Fon	Vd1 P1*V/100 Vt1*Vt/100	Vd2 P2*V/100 -	Vd3 P3*V/100 -	Vd4 P4*V/100 Vt2*Vt/100	Vd5 P5*V/100 -	Vd6 P6*V/100 -	Vd7 P7*V/100 -
810 Personel Giderleri	- P1*P/100	- P2*P/100	- P3*P/100	Pd1 P4*P/100	- P5*P/100	- P6*P/100	- P7*P/100
<b>TOPLAM</b>	PFM	BFM	İİFM	DİFM	TFM	SFM	RPM

Tabloda yer alan PFM, BFM, İİFM, DİFM, TFM, SFM ve RPM ifadeleri faaliyetlere ait toplam maliyetleri göstermektedir. Sonraki bölümlerde bu ifadeler referans alınarak işlemler devam edecektir.

### 5.3.5. Maliyet Etkenlerinin Seçimi

Faaliyetler maliyetlendirildikten sonra her bir faaliyet grubuna (faaliyet havuzuna) ait maliyet etkenleri belirlenecektir. Bu etkenler yardımı ile faaliyet maliyetleri ürünlere yansıtılacaktır.

Bu etkenlerin belirlenmesi ile birlikte işlemler sırasında takibini de yapmak gerekmektedir. İlgili veriler operasyonel veri olarak sisteme girecek, sonrasında FTM sistemi bu verileri kullanacaktır. Sırası ile her faaliyet grubuna ait maliyet etkeni ve operasyonel olarak sisteme kaydedilme yöntemleri verilecektir:

**Kredi Tanıtım İşlemleri (PF):** Bu işlemler bankaların dönemsel politikaları ile yakından ilişkili olup, seçilecek maliyet etkeninin banka politikalarına uygun olması gerekmektedir. Bu yüzden dönemsel olarak belirlenecek oranlar ya da tanıtım sırasında doldurulacak tanıtım maliyet belgeleri maliyet etkenleri olabilir. Her iki

durumda da bu bilgiler operasyonel veri olarak sisteme kaydedilmeli, FTM sisteminin kullanması sağlanmalıdır.

Banka bu faaliyetlerin maliyet etkeni olarak dönemsel olarak belirlenen oranları benimseyebilir. Örneğin, üç aylık dönem için tanıtım faaliyetlerinin %30'u nakit kredi, %40 konut, %30'u taşıt kredisi için gerçekleştirilmelidir şeklinde bir karar alabilir. Bu durumda faaliyete ait maliyet etkeni dağılımı Tablo 8'deki gibi olacaktır:

**Tablo 8: Kredi Tanıtım İşlemleri Maliyet Etkeni - Oran**

Kredi Tanıtım İşlemleri Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti	Taşıt	Konut	Nakit	Toplam	Faaliyet Maliyet Oran
Oran	PFM	30	40	30	100	PFM/100

Banka oran yöntemini benimsemeyip, tanıtım faaliyetleri sırasında, personeline tanıtım faaliyetleri belgelerini doldurtuyor ve bunları operasyonel veri olarak sisteme aktarıyor olabilir. Bu belgelerde, tanıtımın hangi ürün için yapıldığı gibi bilgiler yer almalıdır. Bu sayede tanıtım sayısı ürün bazında FTM sistemi tarafından tespit edilebilir ve maliyet etkeni olarak kullanılabilir. Bu çalışmada tercih edilen yöntem bu olacaktır. Burada maliyet etkeni tanıtım sayısıdır ve ürünlere dağılımı gerçekleşen tanıtım sayıları üzerinden olacaktır. Tablo 9'de bu dağılım formüle edilmiştir:

**Tablo 9: Kredi Tanıtım İşlemleri Maliyet Etkeni – Tanıtım Sayısı**

Kredi Tanıtım İşlemleri Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti	Taşıt	Konut	Nakit	Toplam	Faaliyet Maliyet Oran
Tanıtım Sayısı	PFM	PF <sub>x</sub>	PF <sub>y</sub>	PF <sub>z</sub>	PF <sub>t</sub>	PFM / PF <sub>t</sub>

Tabloda yer alan ifadelerden;

PFM : Faaliyetin toplam maliyetini,

PF<sub>x</sub> : Taşıt kredisi için yapılan tanıtım sayısını,



- $PF_y$  : Konut kredisi için yapılan tanıtım sayısını,  
 $PF_z$  : Nakit kredisi için yapılan tanıtım sayısını,  
 $PF_t$  : Toplam tanıtım sayısını göstermektedir.

**Kredi Başvuru İşlemleri (BF):** Bankaya kredi için yapılacak her başvuru, kabul edilsin ya da edilmesin sisteme operasyonel veri olarak kaydedilmelidir. Sisteme kaydedilecek başvuru verileri, başvuru çeşidi, başvuru durumu (kabul, ret) gibi bilgileri içereceği için, FTM sistemi bu faaliyetin maliyet etkeni olarak başvuru sayısını kullanabilecektir.

Sistemin hassasiyeti ölçüsünde, reddedilen ve kabul edilen başvuru sayıları ayrıştırılabilir. Bu ayrım için kullanabileceğimiz yöntemlerden birisi, toplam başvuru sayısını bulurken sisteme aktarılan kabul edilen başvuru sayısı ile kabul edilmeyen başvuru sayılarının  $\frac{1}{2}$ 'ini almak olacaktır. Bunun sebebi reddedilen başvuru işlemlerinde, faaliyetin yarıda kesilmesidir. Bu oran bankanın yeniden değerlendirmesi ile değişebilir.  $\frac{1}{2}$  oranına örnek vermemiz gerekir ise, toplam 15 kabul edilen başvuru, 10 tane de reddedilen başvuru için, toplam maliyet etkeni sayısı  $15 + 10 \cdot \frac{1}{2} = 20$  olacaktır. Bunların ürünlere dağılımı yine aynı şekilde yapılacaktır. Tablo 10'de bu dağılım gösterilmektedir:

**Tablo 10: Kredi Başvuru İşlemleri Maliyet Etkeni – Başvuru Sayısı**

Kredi Başvuru İşlemleri Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti	Taşıt	Konut	Nakit	Toplam	Faaliyet Maliyet Oran
Başvuru Sayısı Kabul	--	$BF_{x1}$	$BF_{y1}$	$BF_{z1}$	$BF_{t1}$	--
Başvuru Sayısı Ret	--	$BF_{x2} / 2$	$BF_{y2} / 2$	$BF_{z2} / 2$	$BF_{t2} / 2$	--
Başvuru Sayısı (Toplam)	BFM	$BF_x$	$BF_y$	$BF_z$	$BF_t$	$BFM / BF_t$

Tabloda yer alan ifadelerden;

BFM : Faaliyetin toplam maliyetini,

$BF_{x1}$  : Taşıt kredisi için yapılan kabul edilmiş başvuru sayısını,

- $BF_{x2}$  : Taşıt kredisi için yapılan reddedilmiş başvuru sayısını,  
 $BF_x$  : Taşıt kredisi için yapılan toplam başvuru sayısını ( $BF_x = BF_{x1} + BF_{x2} / 2$  ),  
 $BF_{y1}$  : Konut kredisi için yapılan kabul edilmiş başvuru sayısını,  
 $BF_{y2}$  : Konut kredisi için yapılan reddedilmiş başvuru sayısını,  
 $BF_y$  : Konut kredisi için yapılan toplam başvuru sayısını ( $BF_y = BF_{y1} + BF_{y2}/2$  ),  
 $BF_{z1}$  : Nakit kredisi için yapılan kabul edilmiş başvuru sayısını,  
 $BF_{z2}$  : Nakit kredisi için yapılan reddedilmiş başvuru sayısını,  
 $BF_z$  : Nakit kredisi için yapılan toplam başvuru sayısını ( $BF_z = BF_{z1} + BF_{z2} / 2$  ),  
 $BF_{t1}$  : Toplam yapılan kabul edilmiş başvuru sayısını,  
 $BF_{t2}$  : Toplam yapılan reddedilmiş başvuru sayısını,  
 $BF_t$  : Toplam yapılan başvuru sayısını ( $BF_t = BF_{t1} + BF_{t2} / 2$  ) göstermektedir.

**Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube İçi (İİF):** Başvurusu yapılan kredi ile ilgili olarak yapılan şube içi istihbarat işlemleridir. Yapılan istihbarat sayısı maliyet etkeni olarak kullanılabilir. Yine bu bilgi ürün çeşidi ile birlikte operasyonel veri olarak sisteme aktarılmalıdır. Teoride kabul edilen başvuru sayısı ile şube içi istihbarat sayısının eşit olması beklenir. Fakat değişik uygulamalara imkân tanımak için ayrı gözlemlenmelerinde fayda vardır. FTM sistemi bu bilgileri kullanarak dağıtım yapabilecek, dağılım şeması aşağıdaki gibi olacaktır:

**Tablo 11: Kredi İstihbarat İşlemleri Şube İçi Maliyet Etkeni – İstihbarat Sayısı**

Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube İçi Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti	Taşıt	Konut	Nakit	Toplam	Faaliyet Maliyet Oran
Şube İçi İstihbarat Sayısı	İİFM	İİF <sub>x</sub>	İİF <sub>y</sub>	İİF <sub>z</sub>	İİF <sub>t</sub>	İİFM / İİF <sub>t</sub>

Tabloda yer alan ifadelerden;

- $İİFM$  : Faaliyetin toplam maliyetini,  
 $İİF_x$  : Taşıt kredisi için yapılan şube içi istihbarat sayısını,  
 $İİF_y$  : Konut kredisi için yapılan şube içi istihbarat sayısını,  
 $İİF_z$  : Nakit kredisi için yapılan şube içi istihbarat sayısını,  
 $İİF_t$  : Toplam şube içi istihbarat sayısını göstermektedir.

**Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı (DİF):** Her ürün için şube dışı istihbarat faaliyeti gerçekleştirilmeyeceği için, şube dışı istihbarat sayısı ürün çeşidi ile birlikte sisteme operasyonel veri olarak kaydedilmelidir. FTM sistemi benzer şekilde şube dışı istihbarat sayısını maliyet etkeni olarak kullanacaktır. Dağılım Tablo 12’de gösterilmektedir:

**Tablo 12:Kredi İstihbarat İşlemleri Şube Dışı Maliyet Etkeni – İstihbarat Sayısı**

Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti	Taahhüt	Konut	Nakit	Toplam	Faaliyet Maliyet Oran
Şube Dışı İstihbarat Sayısı	DİFM	DİF <sub>x</sub>	DİF <sub>y</sub>	DİF <sub>z</sub>	DİF <sub>t</sub>	DİFM / DİF <sub>t</sub>

Tabloda yer alan ifadelerden;

DİFM : Faaliyetin toplam maliyetini,

DİF<sub>x</sub> : Taahhüt kredisi için yapılan şube dışı istihbarat sayısını,

DİF<sub>y</sub> : Konut kredisi için yapılan şube dışı istihbarat sayısını,

DİF<sub>z</sub> : Nakit kredisi için yapılan şube dışı istihbarat sayısını,

DİF<sub>t</sub> : Toplam şube dışı istihbarat sayısını göstermektedir.

**Kredi Tahsis İşlemleri (TF):** Başvurusu yapılan, istihbarat çalışmaları tamamlanan kredi talepleri bu aşamada gerçekleştirilmektedir. Müdüriyet tarafından onaylanan ve onaylanmayan tüm kredi talepleri, sisteme başvuru faaliyetine benzer şekilde durum kodu (onaylandı, onaylanmadı) bilgileri ile birlikte operasyonel veri olarak kaydedilmelidir. FTM sistemi yeni gelen kredi sayılarını maliyet etkeni olarak kullanacaktır.

Başvuru faaliyetinde yaşanan durum burada da söz konusudur. Sistem hassasiyeti ölçüsünde onaylanan ve onaylanmayan kredi taleplerini ayrıştırabilir. Burada kullanabileceğimiz yöntem daha önce belirtilen yöntem olacaktır. Onay aşaması kredi tahsis faaliyetinin ilk aşaması olduğu için, onaylanmayan kredi talepleri için seçilecek oran ¼ olacaktır. Bu değer yine banka inisiyatifine göre

değiştirilebilir. Bu durumda onaylanan kredi sayıları ve onaylanmayan kredi sayılarının  $\frac{1}{4}$ 'ü, toplam yeni kredi sayısını oluşturacaktır. Örnek dağılım aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 13: Kredi Tahsis İşlemleri Maliyet Etkeni – Kredi Sayısı**

Kredi Başvuru İşlemleri Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti	Taşıt	Konut	Nakit	Toplam	Faaliyet Maliyet Oran
Kredi Sayısı – Onay	--	$TF_{x1}$	$TF_{y1}$	$TF_{z1}$	$TF_{t1}$	--
Kredi Sayısı – Ret	--	$TF_{x2} / 4$	$TF_{y2} / 4$	$TF_{z2} / 4$	$TF_{t2} / 4$	--
Kredi Sayısı (Toplam)	TFM	$TF_x$	$TF_y$	$TF_z$	$TF_t$	$TFM / TF_t$

Tabloda yer alan ifadelerden;

TFM : Faaliyetin toplam maliyetini,

$TF_{x1}$  : Taşıt kredisi için onaylanan kredi sayısını,

$TF_{x2}$  : Taşıt kredisi için reddedilmiş kredi sayısını,

$TF_x$  : Taşıt kredisi için toplam kredi sayısını ( $TF_x = TF_{x1} + TF_{x2} / 4$ ),

$TF_{y1}$  : Konut kredisi için onaylanan kredi sayısını,

$TF_{y2}$  : Konut kredisi için reddedilmiş kredi sayısını,

$TF_y$  : Konut kredisi için toplam kredi sayısını ( $TF_y = TF_{y1} + TF_{y2} / 4$ ),

$TF_{z1}$  : Nakit kredisi için onaylanan kredi sayısını,

$TF_{z2}$  : Nakit kredisi için reddedilmiş kredi sayısını,

$TF_z$  : Nakit kredisi için toplam kredi sayısını ( $TF_z = TF_{z1} + TF_{z2} / 4$ ),

$TF_{t1}$  : Toplam onaylanan kredi sayısını,

$TF_{t2}$  : Toplam reddedilmiş kredi sayısını,

$TF_t$  : Toplam kredi sayısını ( $TF_t = TF_{t1} + TF_{t2} / 4$ ),

**Tahsis Sonrası İşlemler (SF):** Kredi taksitlerinin ödenmesi, güncelleme işlemleri, iptal ve kapama işlemleri hangi ürün ile ilgili oldukları bilgisi birlikte sisteme operasyonel veri olarak kaydedilmelidir. Burada her işlemin ayrı kaydedilmesinin sebebi, ürün sonrası maliyetlerin tespit edilebilmesine yardımcı olmaktır. Örneğin 4 taksit ödemesi şubeden yapılan bir ürün ile 2 taksit ödemesi

şubeden yapılan ürünün maliyetleri farklı olacaktır. Bu detayda maliyetleri ürünlere doğru yansıtabilmek için maliyet etkeni olarak işlem sayısı seçilmiştir. FTM sistemi operasyonel işlem sayısını maliyet etkeni olarak kullanacak, ürün maliyetlerini hesaplayacaktır. Dağılım ise aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

**Tablo 14: Tahsis Sonrası İşlemler Maliyet Etkeni – İşlem Sayısı**

Tahsis Sonrası İşlemler Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti	Taşıtl	Konut	Nakit	Toplam	Faaliyet Maliyet Oran
Operasyonel İşlem Sayısı	SFM	SF <sub>x</sub>	SF <sub>y</sub>	SF <sub>z</sub>	SF <sub>t</sub>	SFM / SF <sub>t</sub>

Tabloda yer alan ifadelerden;

SFM : Faaliyetin toplam maliyetini,

SF<sub>x</sub> : Taşıtl kredisi için yapılan operasyonel işlem sayısını,

SF<sub>y</sub> : Konut kredisi için yapılan operasyonel işlem sayısını,

SF<sub>z</sub> : Nakit kredisi için yapılan operasyonel işlem sayısını,

SF<sub>t</sub> : Toplam yapılan operasyonel işlem sayısını göstermektedir.

**Raporlama İşlemleri (RF):** Kredi kullandırma işlemleri ile ilgili olarak alınan raporlar, yine operasyonel veri sisteminde takip edilecek, FTM sisteminin bu rapor sayılarını maliyet etkeni olarak kullanması sağlanacaktır. Dağılım tablosu Tablo 15’da benzer şekilde gösterilebilir:

**Tablo 15: Raporlama İşlemleri Maliyet Etkeni – Rapor Sayısı**

Raporlama İşlemleri Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti	Taşıtl	Konut	Nakit	Toplam	Faaliyet Maliyet Oran
Rapor Sayısı	RFM	RF <sub>x</sub>	RF <sub>y</sub>	RF <sub>z</sub>	RF <sub>t</sub>	RFM / RF <sub>t</sub>

Tabloda yer alan ifadelerden;

RFM : Faaliyetin toplam maliyetini,

RF<sub>x</sub> : Taşıtl kredisi için üretilen rapor sayısını,

RF<sub>y</sub> : Konut kredisi için üretilen rapor sayısını,

RF<sub>z</sub> : Nakit kredisi için üretilen rapor sayısını,

$RF_t$  : Toplam üretilen rapor sayısını göstermektedir.

Faaliyetler bazında ayrı ayrı hazırlanan yukarıdaki dağılımlar Tablo 16'da birlikte gösterilmeye çalışılmıştır:

**Tablo 16: Faaliyetler, Maliyet Etkenleri ve Ürün Dağılımları**

Faaliyetler	Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti	Taahhüt	Konut	Nakit	Toplam	Faaliyet Maliyet Oran
Kredi Tanıtım İşlemleri	Tanıtım Sayısı	PFM	$PF_x$	$PF_y$	$PF_z$	$PF_t$	$PFM / PF_t$
Kredi Başvuru İşlemleri	Başvuru Sayısı	BFM	$BF_x$	$BF_y$	$BF_z$	$BF_t$	$BFM / BF_t$
Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube İçi	Şube İçi İstihbarat Sayısı	İİFM	$İİF_x$	$İİF_y$	$İİF_z$	$İİF_t$	$İİFM / İİF_t$
Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı	Şube Dışı İstihbarat Sayısı	DİFM	$DİF_x$	$DİF_y$	$DİF_z$	$DİF_t$	$DİFM / DİF_t$
Kredi Tahsis İşlemleri	Kredi Sayısı	TFM	$TF_x$	$TF_y$	$TF_z$	$TF_t$	$TFM / TF_t$
Tahsis Sonrası İşlemler	Operasyonel İşlem Sayısı	SFM	$SF_x$	$SF_y$	$SF_z$	$SF_t$	$SFM / SF_t$
Raporlama İşlemleri	Rapor Sayısı	RFM	$RF_x$	$RF_y$	$RF_z$	$RF_t$	$RFM / RF_t$

### 5.3.6. Maliyetlerin Ürünlere Yüklenmesi

Maliyetlerin ürünlere yüklenmesi faaliyet tüketimlerine göre yapılacaktır. Önceki bölümde detaylı incelenen ve ürünler bazında dağılımları verilen maliyet etkenleri ürün maliyetlerinin bulunmasında kullanılacaktır. Bir ürünün bir faaliyetten doğan maliyeti, ürünün o faaliyette tükettiği maliyet etkeni sayısı ile faaliyet maliyet oranlarının çarpılması ile hesaplanacaktır. Tüm faaliyetler maliyetlere yüklendikten sonra oluşan toplam maliyet ürünün maliyetini verecektir.

Ayrıca incelenen ürünlere ait herhangi bir faiz gideri maliyeti de yoktur. Dolayısı ile direkt olarak ürünlere yüklenecek bir maliyet öngörülmemiştir.

Kurulan sistem ürün gruplarının ya da her bir ürünün maliyetini hesaplayabilecektir. Bu çalışmada “Nakit Kredi”, “Taşıt Kredisi” ve “Konut Kredisi” ürün gruplarının toplam maliyetleri değerlendirilmiştir. İsteğe bağlı olarak Ürün grubu maliyeti ürün sayısına bölünerek ürün birim maliyetleri de hesaplanabilecektir.

Burada belirtilmesi gereken bir konu da reddedilen başvuru ve onaylanmayan kredi maliyetleridir. Bu çalışmada bu maliyetler ürün gruplarına yansıtılmıştır. Alınacak karara göre bu maliyetler ürün maliyetlerinden hariç tutulabilir. Fakat bu durumda bu işlemlerden oluşacak maliyetler işletme zararlarına aktarılacak, genel değerlendirmelerde nereden kaynaklandığı bilinemeyecektir. Sonuç olarak bir kredi türüne ait her türlü işlemin maliyeti, o kredi türüne ait ürünlere dağıtılmaya çalışılmıştır.

Tüm bu değerlendirmeler neticesinde Bölüm 5.3.6’da belirtilen maliyet etkenleri yardımı ile ürün maliyetleri oluşturulmuş, Tablo 17’de toplu halde gösterilmeye çalışılmıştır:

**Tablo 17: Ürün Maliyetleri**

Taşıt Kredisi	Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti Oranı	Kullanım	Taşıt Kredisi Maliyeti
Kredi Tanıtım İşlemleri	Tanıtım Sayısı	PFM / PFt	PFx	PFx * PFM / PFt
Kredi Başvuru İşlemleri	Başvuru Sayısı	BFM / BFt	BFx	BFx * BFM / BFt
Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube İçi	Şube İçi İstihbarat Sayısı	İİFM / İİFt	İİFx	İİFx * İİFM / İİFt
Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı	Şube Dışı İstihbarat Sayısı	DİFM / DİFt	DİFx	DİFx * DİFM / DİFt
Kredi Tahsis İşlemleri	Kredi Sayısı	TFM / TFt	TFx	TFx * TFM / TFt
Tahsis Sonrası İşlemler	Operasyonel İşlem Sayısı	SFM / SFt	SFx	SFx * SFM / SFt
Raporlama İşlemleri	Rapor Sayısı	RFM / RFt	RFx	RFx * RFM / RFt

Konut Kredisi	Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti Oranı	Kullanım	Taahhüt Kredisi Maliyeti
Kredi Tanıtım İşlemleri	Tanıtım Sayısı	PFM / PFt	PFy	PFy * PFM / PFt
Kredi Başvuru İşlemleri	Başvuru Sayısı	BFM / BFt	BFy	BFy * BFM / BFt
Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube İçi	Şube İçi İstihbarat Sayısı	İİFM / İİFt	İİFy	İİFy * İİFM / İİFt
Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı	Şube Dışı İstihbarat Sayısı	DİFM / DİFt	DİFy	DİFy * DİFM / DİFt
Kredi Tahsis İşlemleri	Kredi Sayısı	TFM / TFt	TFy	TFy * TFM / TFt
Tahsis Sonrası İşlemler	Operasyonel İşlem Sayısı	SFM / SFt	SFy	SFy * SFM / SFt
Raporlama İşlemleri	Rapor Sayısı	RFM / RFt	RFy	RFy * RFM / RFt

Nakit Kredi	Maliyet Etkeni	Faaliyet Maliyeti Oranı	Kullanım	Taahhüt Kredisi Maliyeti
Kredi Tanıtım İşlemleri	Tanıtım Sayısı	PFM / PFt	PFz	PFz * PFM / PFt
Kredi Başvuru İşlemleri	Başvuru Sayısı	BFM / BFt	BFz	BFz * BFM / BFt
Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube İçi	Şube İçi İstihbarat Sayısı	İİFM / İİFt	İİFz	İİFz * İİFM / İİFt
Kredi İstihbarat İşlemleri – Şube Dışı	Şube Dışı İstihbarat Sayısı	DİFM / DİFt	DİFz	DİFz * DİFM / DİFt
Kredi Tahsis İşlemleri	Kredi Sayısı	TFM / TFt	TFz	TFz * TFM / TFt
Tahsis Sonrası İşlemler	Operasyonel İşlem Sayısı	SFM / SFt	SFz	SFz * SFM / SFt
Raporlama İşlemleri	Rapor Sayısı	RFM / RFt	RFz	RFz * RFM / RFt

### 5.3.7. Yönetimsel Raporların Üretilmesi

FTM sistemi, oluşturduğu çıktıları FTM verisi olarak sisteme aktaracak, sistem bunları derleyip raporlayabilecektir. Sistemden faaliyet merkezleri bazında alınabilecek rapordardan bir kaçısı aşağıdaki şekillerde olabilecektir:

- Ürün raporları,



- Ürün maliyet raporları,
- Faaliyet raporları,
- Faaliyet maliyet raporları.

#### 5.4. Değerlendirmeler

Bu bölümde modellenen FTM sistemi ile ilgili genel değerlendirmeler yapılacak, sistemin gereksinimleri ve sistemden beklenen faydalar belirtilecektir:

FTM sistemi Büyük Defter harici bilgilere de ihtiyaç duymaktadır. Bu bilgilerin dönemsel olarak sisteme operasyonel veri olarak aktarılması, güncelliğinin ve doğruluğunun sağlanması gerekmektedir. FTM sisteminin ihtiyaç duyduğu ek bilgiler modelde iki aşamada karşımıza çıkmaktadır.

Birinci aşama için FTM sistemi,

- Dönemsel personel zaman yüzdelerini,
- Dönemsel taşıt zaman yüzdelerini,
- Doğrudan izlenebilen maliyetler için gerekli bilgileri (harcırah, sipariş, malzeme, reklâm, vergi, harç belgeleri gibi)

bilmelidir.

İkinci aşama için ise, FTM sistemi,

- Tanıtım faaliyetleri bilgilerini,
- Kredi başvuru bilgilerini,
- Kredi ile ilgili olarak şube içinde yapılan istihbarat bilgilerini,
- Şube dışında yapılan istihbarat bilgilerini,
- Kredi bilgilerini,
- Kredi ile ilgili operasyonel işlem bilgilerini,
- Üretilen rapor bilgilerini

sayı, ürün çeşidi, durum kodu (Örneğin kredi onaylı, kredi ret, başvuru kabul, başvuru ret vb.) detayında bilmelidir.

Modellenen FTM sisteminde, faaliyet maliyetleri hesaplanırken en uygun nedensel ilişkiler ile işlemler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Mümkün olduğu kadar faaliyetlere tüketmedikleri kaynaklar aktarılmamıştır. Örneğin “Personel Giderleri” dağıtılırken “Harcırah Gideri” sadece şube dışı istihbarat faaliyetine doğrudan yansıtılmış, diğer faaliyetlere gereksiz kaynak yüklemesi yapılmamıştır. Yine “Vergi, Resim, Harçlar Ve Fonlar” maliyetleri dağıtılırken doğrudan izlenenler ilgili faaliyetlere direkt yansıtılmış, diğerleri arasında nedensel ilişkiler kurulmaya çalışılmıştır. “Taşıt Vergisi” giderinin taşıtla ilgili olan tanıtım ve şube dışı istihbarat faaliyetlerine yansıtılması sağlanmış, ilgisiz faaliyetlere maliyet aktarımı engellenmiştir. Son olarak “Diğer İşletme Giderleri” dağıtımı bu çerçevede yapılmış, kaynakların doğru faaliyetlere aktarılmasına çalışılmıştır. Bu kalemde yer alan “Kredi Kartları” ve “Hisse Senetleri” hesaplarının bu çalışmadaki faaliyetlerle bir ilgisinin olmadığı saptanmış, dolayısı ile bunlardan kaynak aktarımı yapılmamıştır.

FTM sistemi, benzer şekilde faaliyet maliyetlerini ürün maliyetlerine aktarırken de nedensel ilişkiler aramış, bunlara göre dağıtımlar yapmıştır. FTM sistemi maliyet etkenlerini ürünler bazında takip etmekte, ürünlerin faaliyetleri ne ölçüde tükettiklerini buna göre tespit etmektedir. Örneğin başvuru sayılarını, kredi sayılarını, istihbarat sayılarını ürünler bazında bilmektedir. Dolayısı ile faaliyetlerin tüketimi de kontrol altına alınmış, raporlanabilir hale getirilmiştir.

Sonuç olarak, faaliyet ve ürün maliyetleri, mümkün olduğunca birbirine karışmadan oluşturulmuş, faaliyet ve ürün analizleri için daha sağlıklı maliyet bilgileri üretir hale getirilmiştir.

## **5.5. Uygulamada Karşılaşılabilecek Zorluklar**

FTM sisteminin muhasebe kayıtları haricinde ihtiyaç duyduğu operasyonel verilerin toplanması, kaydedilmesi ve doğruluğunun sağlanması en büyük problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Sistemin uygulanabilirliği, sisteme girilecek bu verilerin güncelliği ve doğruluğu ile yakından ilgilidir.

Birinci aşama için FTM sistemi bir önceki bölümde belirtildiği üzere, dönemsel personel zaman yüzdelerine, dönemsel taşıt zaman yüzdelerine ve doğrudan izlenebilen maliyetler için gerekli bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Bu verilerin toplanması ve güncellenmesi belli bir sistematik çerçevesinde olmakla birlikte, büyük oranda personel beyanına ya da bildirim formlarına bağlıdır. FTM için yeni olarak yapılacak bu çalışmalara personel direnç gösterebilir, ilgili bildirimleri yapmada gerektiği kadar dikkatli davranmayabilir. Öncelikli olarak bu bilgilerin doru şekilde sağlanması için tüm çalışanların konuya olan ilgileri ve hassasiyetleri temin edilmelidir. Personele konu ile ilgili önem ve teknik detay içerikli sunumlar, eğitimler verilmelidir. Hatalı yapılacak bir bilgi bildiriminin FTM sisteminin değerlendirmelerini saptırabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca, personel ve taşıt zaman yüzdeleri konusunda detaylı çalışmaların yapılması gerekebilir. Bu çalışmaların maliyetleri ve sisteme uygulanabilirlikleri tartışılmalıdır.

İkinci aşamada FTM sistemi, yine operasyonel veri olarak, tanıtım faaliyetleri bilgilerine, kredi başvuru bilgilerine, kredi ile ilgili olarak şube içinde yapılan istihbarat bilgilerine, şube dışında yapılan istihbarat bilgilerine, kredi bilgilerine, kredi ile ilgili operasyonel işlem bilgilerine ve üretilen rapor bilgilerine gereksinim duymaktadır. Birinci aşamadaki operasyonel verilerden farklı olarak şube dışı istihbarat sayısı haricindeki bu bilgiler, bilgi işlem sistemleri tarafından oluşturulup, sisteme istenen içerikle birlikte aktarılabilir. Herhangi bir bilgi formunun doldurulmasına gerek yoktur. Bu aşamadaki tek ihtiyaç banka uygulama yazılımlarının bu bilgileri de üretir şekilde güncellenmeleridir. Örneğin kredi ile ilgili taksit ödemesi yapılırken, yapılan sistem değişikliği ile bu işleme ait bir operasyonel işlem, veri olarak oluşturulacak, sisteme kaydedilecektir. Şube dışı istihbarat sayısı ise yine birinci aşamada olduğu gibi personel bildirim formları ile elde edilebilecektir. Bu işlemler için yapılacak banka yazılımlarının minimum hata ile çalışmaları sağlanmalıdır.

Tüm bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için banka yazılımlarının güncellenmeleri, ilgili bildirim formlarını sisteme kullanılabilir veri olarak

aktarabilmeleri gerekmektedir. Bu bankaları ek yazılım maliyetleri ile karşı karşıya bırakacaktır. Önemli olan yazılım maliyetlerinin katlanılabilir ölçüde olmasıdır.

Tüm bu zorluklar, personel görüşleri, yapılacak yazılım ya da alınacak program maliyetleri gibi ek yatırımlar değerlendirilmeli, fayda-maliyet analizleri yapılmalıdır. Bu değerlendirmeler ışığında sistemin uygulanabilirliği tartışılmalıdır.

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ

Günümüz ekonomik çevresinde, küresel rekabet artmış, karlılık azalmıştır. Bu ortamda tüm diğer işletmelerde olduğu gibi, bankalar da başarılı olabilmek için yüksek kalite, düşük maliyet ve ürün çeşitliliği sağlamak zorundadır. Bu ise bankacılık sektöründe sürekli değişimi, yönetim sistemlerinde iyileştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Bankaların karar alma süreçlerinde, doğru mali bilgileri üretecek maliyet sistemlerine duyulan ihtiyaç her zamankinden fazladır. Bu çerçevede, bankaların hızla değişen ekonomik ortamın gereksinmelerini karşılayabilecek esnek ve üretken bir yapıya sahip olabilmeleri ve bu özelliklerini sürekli koruyarak geliştirebilmeleri, geçerli maliyet bilgilerinin sağlıklı olarak elde edilmesi, analizi ve kontrolüne bağlı bulunmaktadır. Bir hizmet kuruluşu olan bankalarda ürün maliyetleri, üretim sektörüne göre oldukça farklıdır. Bu maliyetlerin mümkün olduğunca doğru hesaplanması, alınacak kararların o denli isabetli olmasını sağlayacaktır.

Finansal muhasebe ile ortaklara, kamu otoritelerine, kredi veren kuruluşlara ve hisse senedi sahipleri gibi dışsal kişi, kurum ve kuruluşlara bilgiler sağlanmaktadır. Fakat finansal muhasebe banka içi alınacak önemli kararları desteklemek için uygun yapıya sahip değildir. Kısa zaman periyodu içinde yüklü miktarlardaki bilgilerle baş edebilmek için modern bilgisayar sistemlerinin desteği ile verimlilikte ve performansta hızlı geri bildirimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilere işleri yürütmeye ihtiyaç duyacakları bilgileri sağlamak ve yaptıkları işlerin maliyetlerine tam olarak ulaşmak için tamamıyla farklı metotlar gerekmektedir.

Son yıllarda gelişen, yönetim muhasebesinin bu işlevine uygun, yeni bir teknik olan “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” yaklaşımı, bankaların bu ihtiyaçlarını

karşılamaya yöneliktir. Daha önceden üretim sektöründe başarı ile uygulanan FTM sistemi, bu çalışmada ve son zamanlarda yapılan çalışmalarda görüleceği üzere bankacılık sektörüne de uygulanabilmektedir. Önceden uygun olmayan dağıtım şekilleri kullanılarak merkezden sabit bir şekilde dağıtılan maliyetler, FTM sistemi ile birlikte uygun faaliyetlere, dolayısı ile de ürünlere daha doğru yansıtılabilmektedir.

FTM sisteminin, çok çeşitli ürün sunan bankalar gibi işletmelerin, ürünlerin maliyetlerinin tamamıyla farklı bir şekilde oluştuğunu görmelerini sağlamak, sürekli gelişme sürecini desteklemek, ürün maliyetlerinin doğru hesaplanması neticesinde uzun vadede en karlı ürün karmasının oluşturulmasına imkân sağlamak, karmaşık üretim süreçlerini anlaşılır kılmak gibi faydalarının olacağı tespit edilmiştir. İyi tasarlanmış bir FTM sistemi ile yöneticiler hali hazırda gerçekleştirilen ve ileride gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirebileceklerdir.

FTM sistemi kurulmadan önce, sistemden beklentilerin neler olacağı, sistemin ayrıntı düzeyi gibi sistem tasarımı ile ilgili bazı önemli kararların alınması, sistemin hem kurulum, hem de işleyiş süreçlerinde yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Kurulan sistemin doğruluk derecesi ile sistem kurulum maliyetinin orantılı olduğu, daha doğru sistemler için daha fazla maliyetlere katlanması gerektiği belirlenmiştir. Böyle bir uygulamaya başlamadan önce işletmeler iyi bir fayda-maliyet analizi yapmalıdır. Bankalar için ürün ve şube sayılarının fazla olacağı düşünülürse, bir şube ya da belli ürünler üzerinde pilot uygulamalar gerçekleştirilmelidir.

Son yıllarda ülkemizde bankacılık sektörü teknolojik yenilenme sürecine girmiştir. Bu değişim süratle devam etmektedir. Değişimin en etkili olduğu kısımlardan birisi, mevcut ürünlerin şube dışı kanallara kaydırılmasıdır. Tüm bu yenilikler bankaları alt yapı değişikliklerine zorlamaktadır. Maliyet açısından bakıldığında bu durum, geçmişte giderlerin büyük bir kısmını oluşturan personel maliyetlerini düşürmekte, Ar-Ge, yazılım giderleri gibi maliyetleri arttırmaktadır. Değişen bu mali yapı içersinde, bankaların maliyet sistemlerini tekrar değerlendirmeleri gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda bu değişimlere paralel maliyet yönetim tekniklerinin de yenilenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu dönem, aslında yeni bir maliyet yönetimi olan FTM sisteminin kurulması için en uygun dönem olarak değerlendirilmektedir. Yenilenen teknolojilerin FTM sistemini de desteklemesi, alt yapı değişikliklerinin buna göre yapılması, ileride yaşanacak sert rekabet ortamında bankalara ciddi bir avantaj sağlayacaktır.

Özetle, ölkemize gelen yabancı sermayenin de artması, azalan faiz gelirleri, artan faiz dışı maliyetler, talep edilen ürün çeşitliliğinin ve kalitesinin artması gibi değişimler, ulusal bankalarımızın bir an önce sağlam bir maliyet sistemine geçmelerini gerektirmektedir.

## KAYNAKÇA

Akal, Z. (1995), "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri," *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, Milli Produktivite Merkezi Yayını.

Akdoğan, N. (1994), *Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*, İ.S.M.M. Odası Yayınları, No:11, Ankara.

Akgün, M. (2004), "Standart Maliyetlemede Faaliyet Tabanlı Sapma Analizleri," *Mali Çözüm*, Yıl:14, Sayı:66, s.96-109.

Altuğ, O. ve G. Ünkaya (1991), "Banka İşletmeleri ve Muhasebesi," *M.Ü. Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi*, Yayın No: 91/2, İstanbul.

Altunbaş, Y. ve P. Molyneux (1995), "Gümrük Birliği'ne Giriş Sürecinde Türk Bankacılık Sisteminin Değerlendirilmesi," *Uzman Gözüyle Bankacılık*, Yıl:3, Sayı:11, Eylül 1995.

Atış, C. (2000), *Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Babad, Y.M. and Balachandran B.V. (1993), "Cost Driver Optimization in Activity-Based Costing," *The Accounting Review*, V: 68, No: 3, July 1993, s.563-575.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (2002), "Tek Düzen Hesap Planı ve İzahnamesi", *Resmi Gazete*, 24793, 22 Haziran 2002.

Bear, R., R. Mills and F. Schmid (1994), "Product Costing in Advanced Technology Environments," *Management Accounting*, V: 72, December 1994.

Berliner, C. and J.A. Brimson (1988), *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Brimson, J.A. (1986), "How Advanced Manufacturing Technologies are Reshaping Cost Management?" *Management Accounting*, March 1986, s.25-29.

Brimson, J.A. (1991), *Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach*, New York: John Wiley and Sons Inc.

Büyükmirza, K. (1985), *Yönetim Muhasebesi*, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara.

Chalos, P. and A.H. Bader (1986), "High-Tech Production: The Impact on Cost Reporting Systems," *Journal of Accountancy*, March 1986, s.106-112.



- Clark, J.A. (1988), "Economies of Scale and Scope at Depository Financial Institutions: A Review of the Literature", *Economics Review*, V: 73, No: 8, September/October 1988.
- Coates, J., C. Rickwood and R. Stacey (1996), *Management Accounting for Strategic and Operational Control*, Butterworth-Heinemann, London.
- Committee, B.E. and D.J. Grinnell (1992), "Predatory Pricing, The Price-Cost Test and Activity-Based Costing," *Journal of Cost Management*, No: 3.
- Comptone, T.R. (1994), "Using Activity-Based Costing in Your Organization-Part Two," *Journal of Systems Management*, V: 45, No: 4, April 1994.
- Cooper, R. (1987), "The Two-Stage Procedure in Cost Accounting: Part One," *Journal of Cost Management*, summer 1987, s.41–51.
- Cooper, R. and R.S. Kaplan (1988), "How Cost Accounting Distorts Product Costs," *Management Accounting*, April 1988, s.20–27.
- Cooper, R. and R.S. Kaplan (1988b), "Measure Cost Right: Make the Right Decisions," *Harvard Business Review*, September/October 1988, No: 5, s.96–103.
- Cooper, R. (1990), "Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems," *Journal of Cost Management*, fall 1990, s.4–14.
- Cooper, R. (1990b), "Five Steps to ABC System Design," *Accountancy*, V: 106, November 1990, s.70–79.
- Cooper, R. and R.S. Kaplan (1991), *The Design of Cost Management Systems*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Cooper, R. and R.S. Kaplan (1991b), "Profit Priorities From Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, May-June 1991, s.130–135.
- Cooper, R., R.S. Kaplan, L.S. Maisel, E. Morrissey and R.M. Oehm (1992), *Implementing Activity-Based Cost Management: Moving From Analysis to Action*, Institute of Management Accountants, Montvale, NJ.
- Cooper, R. and R. Slagmulder (1999), "Integrating Activity-Based Costing and The Theory of Constrains," *Management Accounting*, USA, V: 80, No: 8, February 1999.
- Deniz, N. (1999), *Global Eğitim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Doğan, A. (1996), *Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Uygulaması*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Drucker, P.F. (1963), "Managing for Business Effectiveness," *Harvard Business Review*, May-June 1963, s.53–60.

Drucker, P.F. (1990), "The Emerging Theory of Manufacturing," *Harvard Business Review*, May-June 1990, s.94–102.

Drury, C. (1989), "Activity-Based Costing," *Management Accounting*, UK, September 1989, s.60–66.

Drury, C. (2000), *Management and Cost Accounting*, Business Pres, 5<sup>th</sup> Ed., Thomson Learning.

Düren Z. A. (1999), "21.Yüzyıl İşletmeciliğinin Temel Eğilimleri," *MPM Anahtar Dergisi*, Yıl:11, Sayı:126, Haziran 1999, s.18–19.

Edwards, J.B. and J.A. Heard (1984), "Is Cost Accounting the No.1 Enemy of Productivity?" *Management Accounting*, June 1984, s.44–49.

Eiler, R.G. and J.P. Campi (1990), "Implementing Activity-Based Costing at a Process Company," *Journal of Cost Management*, No: 45, spring 1990, s.43–50.

Erdoğan, N. (1994), "Genel İmalat Maliyetlerinin Dağıtımında Regresyon Analizi Kullanımı," *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, sayı: 1–2.

Erdoğan, N. (1995), *Faaliyete Dayalı Maliyetleme: Maliyet Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 867, Eskişehir.

Estrin, T.L., J. Kantor and D. Albers (1994), "Is ABC Suitable for Your Company?" *Management Accounting*, USA, V: 75, No: 10, April 1994.

Falletti, P. (1992), "Financial Management," *Banking Institutions in Developing Markets: Building Strong Management and Responding to Change*, V: 1, The World Bank.

Fogarty, D.W., J.H. Blackstone and T.R. Hoffman (1991), *Production and Inventory Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, South-Western Publishing Co., Cincinnati.

Garrison R., N.W. Eric (1992), *Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control, Decision Making*, Irwin, Illinois.

Geishecker, M.L. (1996), "New Technologies Support ABC," *Management Accounting*, USA, V: 77, No: 9, March 1996.

Goldratt, E.M. (1983), "Cost Accounting: The Number One Enemy of Productivity," *AICS 26<sup>th</sup> Annual International Conference Proceedings*, New Orleans, LA, November 1–4, s.433–435.

Hacırütemoğlu R.ve M. Şakrak (2002), *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Hansen, D.R. and M.M. Mowen (1992), *Management Accounting*, 2<sup>nd</sup> Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.

Heitger, L.E. and S. Matulich (1982), *Managerial Accounting*, McGraw Hill Kogakusha Ltd.

Hempel, G.H., D.G. Simonson and A.B. Coleman (1994), *Bank Management: Text and Cases*, 4<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.

Hilton, R.W. (1994), *Managerial Accounting*, 2<sup>nd</sup> Edition, Mc. Graw-Hill Inc., New York.

Holmen, J.S. (1995), "ABC VS. TOC: It's a Matter of Time," *Management Accounting*, V: 76, No: 7, January 1995.

Horngren, C.T. and G. Foster (1987), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Horngren, C.T. and G. Foster (1991), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 7<sup>th</sup> Seventh Edition, Prentice-Hall International Editions, New Jersey.

Horngren, C.T., G. Foster and S.M. Dakar (1997), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 9<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall International Editions, New Jersey.

Innes, J. and F. Mitchel (1995) "ABC: A Follow up Survey of CIMA Members," *Management Accounting*, UK, July-August 1995, s.50–51.

Johnson, H.T., T.P. Vance and R.S. Player (1991), "Pitfalls in Using ABC Cost-Driver Information to Mänge Operating Costs," *Harvard Business Review*, January/February 1991.

Johnson, H.T. (1992), *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, New York, N.Y. The Free Press.

Jones, L.F. (1991), "Product Costing at Caterpillar," *Management Accounting*, February 1991, s.34-42.

Kaplan, R.S. (1984), "The Evolution of Management Accounting," *The Accounting Review*, July 1984, s.390–418.

Kaplan, R.S. (1985), "Cost Accounting: A Revolution in the Making," *Corporate Accounting*, spring 1985, s.10–16.

Kaplan, R.S. and A. March (1987), *John Deere Components Works*, Harvard Business School Case, No: 187, 107, 108.

Kaplan, R.S. (1992), "In Defense of Activity-Based Cost Management," *Management Accounting*, November 1992.

Kaplan, R.S. (1994), "Management Accounting: The Development of New Practice and Theory," *Management Accounting Research*, No: 5, s.247–260.

Karacıoğlu, R. (2000), *Stratejik Maliyet Yönetimi - Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Aktif Yayınevi, Erzurum.

Kazancı, S. (1999), *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Banka İşletmelerinde Uygulanması*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kerremans, M., H. Theunisse and G.V. Overloop (1991), "Impact of Automation on Cost Accounting," *Accounting and Business Research*, spring 1991, s.147-155.

Ketz, J.E., T.L. Campbell and S.J. Baxendale (1991), *Management Accounting*, Harcourt Brace Javanovich Inc., San Diego.

Koehler, R.W. (1991), "Triple-Threat Strategy," *Management Accounting*, October 1991, s.30–34.

Kohler, L.E. (1970), *A Dictionary For Accountants*, 4<sup>th</sup> Ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Kleinsorge, I.K. and R.D. Tanner (1991), "Activity-Based Costing: Eight Questions to Answer Before You Implement," *Journal of Cost Management*, V: 5, No.3.

Mabberley, J. (1992), *Activity-Based Costing in Financial Institutions*, Pitman Publishing, Great Britain.

McKenzie, J. (1999), "Activity-Based Costing for Beginners," *Management Accounting*, British, V: 77, No: 3, March 1999.

McMahon, S.P. (1992), "Setting Retail Prices," *Bank Management*, January 1992.

Merz, C.M. and A. Hardy (1993), "ABC Puts Accountants on Design Team at HP," *Management Accounting*, V: 75, No: 3, September 1993.

Moore, C.L. ve R.K. Jaedicke (1980), *Yönetim Muhasebesi*, Dördüncü Basıdan Çeviri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:47, İstanbul.

Morgan, M.J. (1993), "Testing Activity-Based Costing Relevance," *Management Accounting*, V: 31, No: 3.

Q'Guin, M.C. (1991), *The Complete Guide To Activity-Based Costing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Öker, F. (2003), *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme*, Literatür Yayınları, İstanbul.

Öçal, T. ve Ö.F. Çolak (1997), *Para ve Banka Teori ve Politika*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Pala, F. (1995), *Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemi*, 3.Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Pattison, D.D. and C.G. Arendt (1994), "Activity-Based Costing: It Doesn't Work All the Time," *Management Accounting*, USA, V: 75, No: 10, April 1994.

Pekdemir, I. (1992), *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Pekdemir, R. (1998), *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Genel İmalat Maliyetleri*, TESMER.

Ray, M.R. and P.P. Gupta (1992), "Activity-Based Costing," *Internal Auditor*, December 1992.

Reilly, J. (1990), "How \$4 Million Was Saved at American Savings Bank," *Bottom-line*, December 1990.

Romano, P.L. (1990), "Activity-Based Costing Glossary: Concept and Definitions," *Management Accounting*, August 1990, s.56–62.

Roth, H.P. and F. Borthick (1989), "Getting Closer To Real Product Costs," *Management Accounting*, May 1989.

Sakabaş, G., C. Bakır ve H. Kıldöküm (1995), "Gümrük Birliği'nin Ekonomi ve Finans sektörü Üzerine Etkileri," *Uzman Gözüyle Bankacılık*, Yıl: 3, Sayı: 11, Eylül 1995.

Samel, B.R., T.L. Henthorne and T.C. Warren (1993), "A Process for Determining an ATM Pricing Strategy," *Journal of Retail Banking*, V: 15, No: 2, summer 1993.

Seed, A.H. (1984), "Cost Accounting in the Age of Robotics," *Management Accounting*, October 1984, s.39–43.

Sevilengül, O. (1997), *Banka Muhasebesi*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara.

Smith, M. (1994), "Managing Your ABC System," *Management Accounting*, V: 75, No: 10, April 1994.

Susmuş T. (1996), “Genel Üretim Giderlerinin Dağıtımında Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi (Hakemli Dergi)*, Sayı: 2, s.211–239.

Svare, J.C. (1992), “Focus on Fees, Cost Controls Should Keep Bank Profits Steady,” *Bank Management*, September 1992.

Swenson, D. (1995), “The Benefits of Activity-Based Cost Management to the Manufacturing Industry,” *Journal of Management Accounting Research*, No: 7.

Şakrak, M. (1997), *Maliyet Yönetimi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Yasa Yayınları, İstanbul.

Taşçı, H. (2004), *Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulama Örneği*, TCMB Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Tanış, V.N. ve A.K. Tuan (1993), “Yönetim Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme,” *Ç.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1.

Tanış, V.N. (1999); “Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetiminin Anlamı ve Faydaları,” *H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2.

Tunay, K.B., M.T. Uzuner ve A. Yiğit (1997), *Türkiye’de Kamu Bankacılığı ve Sektör Üzerindeki Etkileri*, Ekonomik Araştırmalar Merkezi Yayınları, No: 7, Ankara.

Turney, P.B.B. (1990), “What Is the Scope of Activity-Based Costing?” *Journal of Cost Management*, winter 1990, s.40–42.

Turney, P.B.B. (1992), *Common Cents: The ABC Performance Breakthrough*, Hillsboro, OR: Cost Technology.

Türk, Z. (2002), “Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme,” *Erişim*, 15, Kasım 2002.

Uslu, S.M. (1991), *Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi*, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara.

Üstün, R. (1985), *Maliyet Muhasebesi*, 2.Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, , İstanbul.

Wallker, J.R. (1985), *Bankalarda Karar İşlemlerinde Maliyetler*, (Çeviren Feryal Orhon), Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü Bankacılık Araştırmaları Dizisi, No: 1, İstanbul.

Wiersema, W.H. (1996), “Implementing Activity-Based Management: Overcoming the Data Barrier,” *Journal of Cost Management*, No: 2.

Yükçü, S. (1992), *Maliyet Muhasebesi (Yönetim Açısından)*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Yüksel, A.S. (1992), *Bankacılık Hukuku ve İşletmesi*, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı, Yayın No: 448–681, İstanbul.

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

[www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr)

[www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr)

## EKLER

### Ek 1. Tekdüzen Hesap Planı – Faiz Dışı Giderler

<b>8</b>	<b>FAİZ DIŞI GİDERLER</b>
<b>810</b>	<b>PERSONEL GİDERLERİ - T.P.</b>
81000	MAAŞ VE ÜCRETLER
81001	SOSYAL YARDIMLAR
81002	SOSYAL GÜVENLİK PRİMLERİ İŞVEREN PAYI
81003	ÜCRETLİ YILLIK İZİNLER
81004	ÜCRETLİ HASTALIK İZİNLERİ
81005	KÂR PAYI VE İKRAMİYELER
81006	SAĞLIK GİDERLERİ
81007	KONAKLAMA GİBİ ÜCRETSİZ SUNULAN DİĞER HİZMET GİD.
81008	TAZMİNAT ÖDENEKLERİ
81009	FAZLA MESAİ GİDERLERİ
81010	HARCIRAH GİDERLERİ
81011	EĞİTİM GİDERLERİ
81012	İŞ GÖREMEZLİK GİDERLERİ
81099	DİĞER
<b>811</b>	<b>PERSONEL GİDERLERİ - YP</b>
81100	MAAŞ VE ÜCRETLER
81101	SOSYAL YARDIMLAR
81102	SOSYAL GÜVENLİK PRİMLERİ İŞVEREN PAYI
81103	ÜCRETLİ YILLIK İZİNLER
81104	ÜCRETLİ HASTALIK İZİNLERİ
81105	KÂR PAYLAŐIMI VE İKRAMİYELER
81106	SAĞLIK GİDERLERİ
81107	KONAKLAMA GİBİ ÜCRETSİZ SUNULAN DİĞER HİZMET GİD.
81108	TAZMİNAT ÖDENEKLERİ
81109	FAZLA MESAİ GİDERLERİ
81110	HARCIRAH GİDERLERİ
81111	EĞİTİM GİDERLERİ
81112	İŞ GÖREMEZLİK GİDERLERİ
81199	DİĞER
<b>820</b>	<b>KARŞILIK VE DEĞER DÜŞME GİDERLERİ - T.P.</b>
<b>82000</b>	<b>ÖZEL KARŞILIK GİDERLERİ</b>
820000	III. GRUP KREDİ VE ALACAKLARDAN
820001	IV. GRUP KREDİ VE ALACAKLARDAN
820002	V.GRUP KREDİ VE ALACAKLARDAN
<b>82001</b>	<b>KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI - (DÖNEM SONU)</b>
<b>82002</b>	<b>VERĐI KARŞILIĞI</b>
<b>82003</b>	<b>DİĞER KARŞILIK VE DEĞER DÜŞME GİDERLERİ</b>



820030	MENKUL DEĞERLER DEĞER DÜŞME GİDERLERİ
8200300	ALIM SATIM AMAÇLI MENKUL DEĞERLER
8200301	SATILMAYA HAZIR MENKUL DEĞERLER
820031	İŞTİRAKLER, BAĞLI ORTAKLIKLAR VE VADEYE KADAR ELDE TUTULACAK MENKUL DEĞERLER DEĞER DÜŞÜŞ GİDERLERİ
8200310	İŞTİRAKLER
8200311	BAĞLI ORTAKLIKLAR
8200312	BİRLİKTE KONTROL EDİLEN ORTAKLIKLAR
8200313	VADEYE KADAR ELDE TUTULACAK MENKUL DEĞERLER
820032	BANKA SOSYAL YARDIM SANDIĞI VARLIK AÇIKLARI KARŞ. GİD.
820033	KISA VAD. ÇALIŞAN HAKLARI YÜKÜMLÜLÜKLERİ KARŞ. GİD.
820034	GENEL KARŞILIK GİDERLERİ
820035	MUHTEMEL RİSKLER İÇİN AYRILAN SERBEST KARŞILIK GİD.
820039	DİĞER
<b>82005</b>	<b>MADDİ OLAN VE OLMAYAN DURAN VARLIKLARIN DEĞER DÜŞÜŞ GİDERLERİ</b>
820050	MADDİ DURAN VARLIKLAR İÇİN
820051	MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR İÇİN
820052	ELDEN ÇIKARILACAK KIYMETLER İÇİN
<b>821</b>	<b>KARŞILIK VE DEĞER DÜŞME GİDERLERİ - Y.P.</b>
<b>82100</b>	<b>ÖZEL KARŞILIK GİDERLERİ</b>
821000	III. GRUP KREDİ VE ALACAKLARDAN
821001	IV. GRUP KREDİ VE ALACAKLARDAN
821002	V.GRUP KREDİ VE ALACAKLARDAN
<b>82101</b>	<b>KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI (DÖNEM SONU)</b>
<b>82102</b>	<b>VERGİ GİDERLERİ KARŞILIĞI</b>
<b>82103</b>	<b>DİĞER KARŞILIK VE DEĞER DÜŞME GİDERLERİ</b>
821030	MENKUL DEĞERLER DEĞER DÜŞME GİDERLERİ
8210300	ALIM SATIM AMAÇLI MENKUL DEĞERLER
8210301	SATILMAYA HAZIR MENKUL DEĞERLER
821031	İŞTİRAKLER, BAĞLI ORTAKLIKLAR VE VADEYE KADAR ELDE TUTULACAK MENKUL DEĞERLER DEĞER DÜŞÜŞ KARŞ. GİD.
8210310	İŞTİRAKLER
8210311	BAĞLI ORTAKLIKLAR
8210312	BİRLİKTE KONTROL EDİLEN ORTAKLIKLAR
8210313	VADEYE KADAR ELDE TUTULACAK MENKUL DEĞERLER
821033	KISA VADELİ ÇALIŞAN HAKLARI YÜKÜMLÜLÜKLERİ KARŞ.GİD.
821034	GENEL KARŞILIK GİDERLERİ
821035	MUHTEMEL RİSKLER İÇİN AYRILAN SERBEST KARŞILIK GİD.
821039	DİĞER
<b>82105</b>	<b>MADDİ OLAN VE OLMAYAN DURAN VARLIKLARIN DEĞER DÜŞÜŞ GİDERLERİ</b>
821050	MADDİ DURAN VARLIKLAR İÇİN
821051	MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR İÇİN
<b>830</b>	<b>VERGİ, RESİM, HARÇLAR VE FONLAR - T.P.</b>
<b>83000</b>	<b>BANKA VE SİGORTA MUAMELELERİ VERGİSİ</b>
<b>83001</b>	<b>EMLAK VERGİLERİ</b>
<b>83002</b>	<b>TAŞIT VERGİSİ</b>

<b>83003</b>	<b>BELEDİYE HARÇ VE RESİMLERİ</b>
830030	İLÂN VE REKLAM VERGİSİ
830031	BELEDİYE HARÇLARI
830032	ÇEVRE TEMİZLİK VERGİSİ
<b>83004</b>	<b>DAMGA VERGİSİ</b>
<b>83005</b>	<b>NOTER HARÇ VE TESCİL MASRAFLARI</b>
<b>83006</b>	<b>MAHKEME HARÇLARI</b>
<b>83007</b>	<b>İCRA HARÇ VE RESİMLERİ</b>
<b>83008</b>	<b>VERGİ CEZALARI VE GECİKME ZAMLARI</b>
<b>83009</b>	<b>GELİR VERGİSİ KANUNU'NUN 94. MAD. A.8 VE A.15 NOLU BENTLERİ UYARINCA YAPILAN TEVKİFATLAR İÇİN AYRILAN KARŞILIKLAR</b>
<b>83010</b>	<b>YURTDIŞI KREDİLERDEN ÖDENEN KKDF</b>
<b>83011</b>	<b>FİNANSAL FAALİYET HARÇLARI</b>
<b>83012</b>	<b>TAPU HARÇLARI</b>
<b>83099</b>	<b>DİĞER VERGİLER</b>
<b>831</b>	<b>VERGİ, RESİM, HARÇLAR VE FONLAR - Y.P.</b>
<b>840</b>	<b>T.P. İŞLEMLERDEN VERİLEN KOMİSYONLAR VE ÜCRETLER – T.P</b>
<b>84000</b>	<b>KULLANILAN KREDİLERE</b>
840000	T.C.MERKEZ BANKASINDAN KULLANILAN KREDİLERE
840001	YURTİÇİ BANKALARDAN KULLANILAN KREDİLERE
840002	YURTDIŞI BANKALARDAN KULLANILAN KREDİLERE
840003	YURTİÇİ DİĞER KURULUŞLARDAN KULLANILAN KREDİLERE
840004	YURTDIŞI KURULUŞLARDAN KULLANILAN KREDİLER
840005	YURTDIŞI FONLARDAN KULLANILAN KREDİLERE
<b>84001</b>	<b>TAHVİLLERİMİZE</b>
<b>84002</b>	<b>BANKALARA</b>
840020	İŞTİRA SENEDİ KOMİSYONLARI
840021	TAHSİL SENEDİ KOMİSYONLARI
840022	TEMİNAT MEKTUBU KOMİSYONLARI
840023	YURTDIŞINDAKİ MUHABİRLERE VERİLEN MASRAF VE KOMİS.
840024	HAVALE KOMİSYONLARI
840025	KREDİ KARTLARI İÇİN VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER
840026	TAKAS ODASINA VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER
840027	EFT İÇİN VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER
840028	SWIFT İÇİN VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER
840029	DİĞER
<b>84003</b>	<b>BANKALARARASI PARA PİYASASI İŞLEMLERİNE</b>
<b>84004</b>	<b>FAKTÖRİNG BORÇLARINA</b>
<b>84005</b>	<b>MENKUL KIYMET ÖDÜNÇ PİYASASI İŞLEMLERİ KOM.</b>
<b>84099</b>	<b>DİĞER KOMİSYON VE ÜCRETLER</b>
<b>841</b>	<b>Y.P. İŞLEMLERİNDEN VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER - Y.P.</b>
<b>84100</b>	<b>KULLANILAN KREDİLERE</b>
841000	T.C.MERKEZ BANKASINDAN KULLANILAN KREDİLERE
841001	YURTİÇİ BANKALARDAN KULLANILAN KREDİLERE
841002	YURTDIŞI BANKALARDAN KULLANILAN KREDİLERE

841003	YURTDIŞI DİĞER KURULUŞLARDAN KULLANILAN KREDİLERE
841004	YURTDIŞI DİĞER KURULUŞLARDAN KULLANILAN KREDİLERE
841005	FONLARDAN KULLANILAN KREDİLERE
<b>84101</b>	<b>TAHVİLLERİMİZE</b>
<b>84102</b>	<b>BANKALARA</b>
841020	İŞTİRA SENEDİ KOMİSYONLARI
841021	TAHSİL SENEDİ KOMİSYONLARI
841022	TEMİNAT MEKTUBU KOMİSYONLARI
841023	YURTDIŞINDAKİ MUHABİRLERE VERİLEN MASRAFLAR VE KOMİS.
841024	HAVALE KOMİSYONLARI
841025	KREDİ KARTLARI İÇİN VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER
841026	TAKAS ODASINA VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER
841027	EFT İÇİN VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER
841028	SWIFT İÇİN VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER
841029	DİĞER
<b>84103</b>	<b>BANKALARARASI PARA PİYASASI İŞLEMLERİNE</b>
<b>84104</b>	<b>FAKTORİNG BORÇLARINA</b>
<b>84105</b>	<b>MENKUL KIYMET ÖDÜNÇ PİYASASI İŞLEMLERİ KOM.</b>
<b>84199</b>	<b>DİĞER KOMİSYON VE ÜCRETLER</b>

#### **850 AMORTİSMAN GİDERİ - T.P.**

85000	MENKULLER AMORTİSMANI
85001	GAYRİMENKULLER AMORTİSMANI
85002	ÖZEL MALİYET BEDELLERİ AMORTİSMANI
85003	İLK TESİS VE TAAZZUV GİDERLERİ AMORTİSMANI
85004	ŞEREFİYE AMORTİSMANI
85005	FİNANSAL KİRALAMA YOLUYLA EDİNİLEN MENK. AMOR.
85006	FİNANSAL KİRALAMA YOLUYLA EDİNİLEN GAYR. AMOR.
85007	GAYRİ MADDİ HAKLAR AMORTİSMANI
85008	FAALİYET KİRALAMASI KONUSU MADDİ DURAN VAR. AMOR.

#### **851 AMORTİSMAN GİDERİ - Y.P.**

85100	MENKULLER AMORTİSMANI
85101	GAYRİMENKULLER AMORTİSMANI
85102	ÖZEL MALİYET BEDELLERİ AMORTİSMANI
85103	İLK TESİS VE TAAZZUV GİDERLERİ AMORTİSMANI
85104	ŞEREFİYE AMORTİSMANI
85105	FİNANSAL KİRALAMA YOLUYLA EDİNİLEN MENK. AMOR.
85106	FİNANSAL KİRALAMA YOLUYLA EDİNİLEN GAYR. AMOR.
85107	GAYRİ MADDİ HAKLAR AMORTİSMANI
85108	FAALİYET KİRALAMASI KONUSU MADDİ DURAN VAR. AMOR.

#### **861 KAMBİYO ZARARLARI - Y.P.**

<b>86100</b>	<b>ARBİTRAJ ZARARLARI</b>
<b>86101</b>	<b>EFEKTİF VE DÖVİZ ALIM VE SATIM VE DEĞERLEME ZAR.</b>
<b>86110</b>	<b>KIYMETLİ MADEN ALIM/SATIM DEĞERLEME ZARARLARI</b>
<b>86199</b>	<b>DİĞER</b>

#### **870 SERMAYE PİYASASI İŞLEMLERİ ZARARLARI - T.P.**

<b>87000</b>	<b>MENKUL DEĞERLER ALIM/SATIM ZARARLARI</b>
870000	BONOLARDAN
870001	MALİ KURULUŞ TAHVİLLERİNDEN
870002	MALİ OLMAYAN KURULUŞ TAHVİLLERİNDEN
870003	HİSSE SENETLERİNDEN
870004	KUPONLARDAN
870009	DİĞER
<b>87002</b>	<b>KAR VE ZARAR ORTAKLIĞI BELGELERİ ZARARLARI</b>
<b>87003</b>	<b>MENKUL DEĞERLER SATIŞ FONU GİDERİ</b>
<b>871</b>	<b>SERMAYE PİYASASI İŞLEMLERİ ZARARLARI - Y.P.</b>
<b>87100</b>	<b>MENKUL DEĞERLER ALIM/SATIM ZARARLARI</b>
871000	BONOLARDAN
871001	MALİ KURULUŞ TAHVİLLERİNDEN
871002	MALİ OLMAYAN KURULUŞ TAHVİLLERİNDEN
871003	HİSSE SENETLERİNDEN
871004	KUPONLARDAN
871009	DİĞER
<b>87102</b>	<b>KAR VE ZARAR ORTAKLIĞI BELGELERİ ZARARLARI</b>
<b>87103</b>	<b>MENKUL DEĞERLER SATIŞ FONU GİDERİ</b>
<b>872</b>	<b>TÜREV FİNANSAL ARAÇLARDAN ZARARLAR – T.P.</b>
<b>87200</b>	<b>VADELİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN</b>
872000	VADELİ DÖVİZ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872001	VADELİ FAİZ SÖZLEŞMESİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872002	VADELİ HİSSE SENETLERİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872003	VADELİ KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872009	DİĞER VADELİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
<b>87201</b>	<b>SWAP ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN</b>
872010	SWAP PARA ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872011	SWAP FAİZ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872012	SWAP HİSSE SENETLERİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872013	SWAP KREDİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872014	SWAP TOPLAM GETİRİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872015	SWAP KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872019	DİĞER SWAP ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
<b>87202</b>	<b>FUTURES ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN</b>
872020	FUTURES PARA ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872021	FUTURES FAİZ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872022	FUTURES HİSSE SENETLERİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872023	FUTURES KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
872029	DİĞER FUTURES ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
<b>87203</b>	<b>OPSİYON ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN</b>
872030	PARA ALIM SATIM OPSİYONLARINDAN
872031	FAİZ ALIM SATIM OPSİYONLARINDAN
872032	MENKUL DEĞER ALIM SATIM OPSİYONLARINDAN
872033	KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM OPSİYONLARINDAN
872039	DİĞER ALIM SATIM OPSİYONLARINDAN
<b>87209</b>	<b>DİĞER TÜREV FİNANSAL ARAÇLARDAN</b>

<b>873</b>	<b>TÜREV FİNANSAL ARAÇLARDAN ZARARLAR – Y.P.</b>
<b>87300</b>	<b>VADELİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN</b>
873000	VADELİ DÖVİZ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873001	VADELİ FAİZ SÖZLEŞMESİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873002	VADELİ HİSSE SENETLERİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873003	VADELİ KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873009	DİĞER VADELİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
<b>87301</b>	<b>SWAP ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN</b>
873010	SWAP PARA ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873011	SWAP FAİZ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873012	SWAP HİSSE SENETLERİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873013	SWAP KREDİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873014	SWAP TOPLAM GETİRİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873015	SWAP KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873019	DİĞER SWAP ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
<b>87302</b>	<b>FUTURES ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN</b>
873020	FUTURES PARA ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873021	FUTURES FAİZ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873022	FUTURES HİSSE SENETLERİ ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873023	FUTURES KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
873029	DİĞER FUTURES ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN
<b>87303</b>	<b>OPSİYON ALIM SATIM İŞLEMLERİNDEN</b>
873030	PARA ALIM SATIM OPSİYONLARINDAN
873031	FAİZ ALIM SATIM OPSİYONLARINDAN
873032	MENKUL DEĞER ALIM SATIM OPSİYONLARINDAN
873033	KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM OPSİYONLARINDAN
873039	DİĞER ALIM SATIM OPSİYONLARINDAN
<b>87309</b>	<b>DİĞER TÜREV FİNANSAL ARAÇLARDAN</b>
<b>874</b>	<b>BİRLEŞME GİDERLERİ – T.P.</b>
<b>875</b>	<b>BİRLEŞME GİDERLERİ – Y.P.</b>
<b>876</b>	<b>YENİDEN YAPILANMA GİDERLERİ – T.P.</b>
<b>877</b>	<b>YENİDEN YAPILANMA GİDERLERİ – Y.P.</b>
<b>878</b>	<b>ENFLASYONA GÖRE DÜZELTME FARKLARI – T.P.</b>
<b>880</b>	<b>DİĞER İŞLETME GİDERLERİ - T.P.</b>
<b>88000</b>	<b>KİRALAMA GİDERLERİ</b>
880000	FAALİYET KİRALAMASI GİDERLERİ
880009	DİĞER
<b>88001</b>	<b>BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ</b>
880010	MENKULLER BAKIM ONARIM GİDERLERİ
880011	GAYRİMENKULLER BAKIM ONARIM GİDERLERİ
880012	KİRALANAN BİNALAR BAKIM ONARIM GİDERLERİ
880019	DİĞER BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ
<b>88002</b>	<b>TAŞIT ARACI GİDERLERİ</b>
880020	HİZMET ARABALARI GİDERLERİ

880021	GENEL TAŞIMA ARACI GİDERLERİ
<b>88003</b>	<b>SİGORTA GİDERLERİ</b>
880030	MENKULLER SİGORTA GİDERLERİ
880031	GAYRİMENKULLER SİGORTA GİDERLERİ
880032	GRUP SİGORTASI GİDERLERİ
880039	DİĞER SİGORTA GİDERLERİ
<b>88004</b>	<b>ISITMA AYDINLATMA VE SU GİDERLERİ</b>
880040	ISITMA GİDERLERİ
880041	AYDINLATMA GİDERLERİ
880042	SU GİDERLERİ
<b>88005</b>	<b>HABERLEŞME GİDERLERİ</b>
880050	POSTA GİDERLERİ
880051	TELGRAF GİDERLERİ
880052	TELEFON GİDERLERİ
880053	TELEKS GİDERLERİ
880054	VERİ HATTI GİDERLERİ
880055	ON-LINE BİLGİ GİDERLERİ
880059	DİĞER HABERLEŞME GİDERLERİ
<b>88006</b>	<b>BASILI KÂĞIT VE KIRTASIYE GİDERLERİ</b>
880060	GAZETE, DERGİ VE KİTAP GİDERLERİ
880061	MATBUA GİDERLERİ
880062	KIRTASIYE GİDERLERİ
880063	FOTOKOPİ GİDERLERİ
880064	KREDİ KARTLARI
880065	ÇEK KARNESİ
880066	HİSSE SENETLERİ
880067	DİĞER
<b>88007</b>	<b>REKLÂM VE İLAN GİDERLERİ</b>
880070	TV. YOLUYLA YAPILAN REKLÂM VE İLAN GİDERLERİ
880071	DİĞER YOLLARLA YAPILAN REKLÂM GİDERLERİ
880072	DİĞER YOLLARLA YAPILAN İLAN GİDERLERİ
<b>88008</b>	<b>KÜÇÜK DEMİRBAŞ GİDERLERİ</b>
<b>88009</b>	<b>BİLGİSAYAR KULLANIM GİDERLERİ</b>
<b>88010</b>	<b>AİDATLAR</b>
<b>88011</b>	<b>YARDIM VE BAĞIŞLAR</b>
<b>88012</b>	<b>TEMSİL VE AĞIRLAMA GİDERLERİ</b>
<b>88013</b>	<b>KANUNEN KABUL EDİLMİYEN GİDERLER</b>
<b>88014</b>	<b>NAKLİYE VE HAMALİYE GİDERLERİ</b>
<b>88015</b>	<b>DAVA VE MAHKEME GİDERLERİ</b>
<b>88016</b>	<b>TEMİZLİK GİDERLERİ</b>
<b>88017</b>	<b>ORTAK GİDERLERE KATILMA GİDERLERİ</b>
<b>88018</b>	<b>ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİ</b>
<b>88019</b>	<b>KREDİ KARTLARI VE BANKACILIK HİZMETLERİNE İLİŞKİN PROMOSYON UYGULAMALARI GİDERLERİ</b>
<b>88099</b>	<b>DİĞER İŞLETME GİDERLERİ</b>
<b>881</b>	<b>DİĞER İŞLETME GİDERLERİ – Y.P.</b>
<b>88100</b>	<b>KİRA GİDERLERİ</b>
<b>88101</b>	<b>BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ</b>
<b>88102</b>	<b>TAŞIT ARACI GİDERLERİ</b>
<b>88103</b>	<b>SİGORTA GİDERLERİ</b>

88104	ISITMA AYDINLATMA VE SU GİDERLERİ
88105	HABERLEŞME GİDERLERİ
88106	BASILI KÂĞIT VE KIRTASIYE GİDERLERİ
88107	REKLÂM VE İLAN GİDERLERİ
88108	KÜÇÜK DEMİRBAŞ GİDERLERİ
88109	BİLGİSAYAR KULLANIM GİDERLERİ
88110	AİDATLAR
88111	YARDIM VE BAĞIŞLAR
88112	TEMSİL VE AĞIRLAMA GİDERLERİ
88113	KANUNEN KABUL EDİLMEYEN GİDERLER
88114	NAKLİYAT VE HAMMALİYE GİDERLERİ
88115	DAVA VE MAHKEME GİDERLERİ
88116	TEMİZLİK GİDERLERİ
88117	ORTAK GİDERLERE KATILMA GİDERLERİ
88118	ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME GİDERLERİ
88119	KREDİ KARTLARI VE BANKACILIK HİZMETLERİNE İLİŞKİN PROMOSYON UYGULAMALARI GİDERLERİ
88199	DİĞER İŞLETME GİDERLERİ
882	DİĞER GİDERLER VE ZARARLAR - T.P.
88200	AKTİFLERİN SATIŞINDAN ZARARLAR
882000	İŞTİRAKLER, BAĞLI ORTAKLIKLAR VE SATILMAYA HAZIR MENKUL DEĞER NİTELİĞİNDEKİ HİSSE SENETLERİNİN SATIŞINDAN ZARARLAR
882001	GAYRİMENKUL SATIŞINDAN ZARARLAR
882002	MENKULLER SATIŞINDAN ZARARLAR
882009	DİĞER AKTİFLERİMİZİN SATIŞINDAN ZARARLAR
88202	ŞUBELERE VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER
88203	TASARRUF MEVDUATI SİGORTA FONU
88204	SİVİL SAVUNMA FONU
88205	DENETİM VE MÜŞAVİRLİK ÜCRETLERİ
88206	T. BANKALAR BİRLİĞİ MASRAF PAYI
88207	GEÇMİŞ YILLAR GELİRLERİNE AİT DÜZELTME HESABI
88208	BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU KATILIM PAYI
88210	DÖVİZE ENDEKSLİ KREDİLER ANAPARA KUR AZALIŞLARI
88211	DÖVİZE ENDEKSLİ MENKUL DEĞERLER ANAPARA KUR AZALIŞLARI
88299	DİĞER
883	DİĞER GİDERLER VE ZARARLAR – Y.P.
890	OLAĞANÜSTÜ GİDERLER - T.P.
891	OLAĞANÜSTÜ GİDERLER - Y.P.
894	ERTELENMİŞ VERGİ AKTİFİ GİDERLERİ – T.P.
895	ERTELENMİŞ VERGİ AKTİFİ GİDERLERİ – Y.P.
896	ERTELENMİŞ VERGİ PASİFİ GİDERLERİ – T.P.

**897 ERTELENMİŞ VERGİ PASİFİ GİDERLERİ – Y.P.**

**898 PARASAL POZİSYON ZARARI – T.P.**

**89800 BİLÂNÇO HESAPLARI**

**89801 SONUÇ HESAPLARI**