

FAALİYET TABANLI MALİYETLEME

ve

BANKALARDA BİR UYGULAMA*

Ahmet BÜYÜKŞALVARCI*

Abstract

Technological developments and new production circumstances caused the modifications in the cost structures of the companies. These modifications lead to think about the exactness of the results obtained from the traditional costing systems. In this frame, an activity based costing system was developed which gives more accurate results in both the production/service costing when compared to traditional costing systems and produces data to be used in decision making, planning, expense reduction and control processes of the managers. In the study, the applicability of the activity based costing system in banks was taken into consideration and the poll results applied to determine the applicability opportunity of this system to the Turkish Banking Sector were presented.

Keywords: Activity Based Costing, Banks, Survey

Özet

Teknolojik gelişmeler ve yeni üretim ortamları işletmelerin maliyet yapılarında değişiklik meydana getirmiştir. Bu değişiklik geleneksel maliyetleme sistemlerinin verdiği sonuçların doğruluğunu tartışılır hale getirmiştir. Bu çerçevede hem mamul/hizmet maliyetlemesinde geleneksel maliyetleme sistemlerine göre daha doğru sonuçlar veren hem de yöneticilerin karar alma sürecinde, planlamada, gider azaltmada ve kontrolde kullanabilecekleri bilgileri üreten faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi geliştirilmiştir. Çalışmada, faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalarda uygulanabilirliği ele alınmış ve Türk Bankacılık sektöründe bu sistemin uygulanma etkinliğini belirlemek amacıyla yapılan anket sonuçları sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Bankalar, Anket

Giriş

Maliyet muhasebesi, maliyet türlerinin oluş yerleri ve ilgili oldukları

ürün ve hizmet çeşitleri bakımından saptanmasına ve izlenmesine yarayan bir

* Bu makale, Yrd. Doç. Dr. Fahri KURŞUNEL'in danışmanlığında, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bankalarda Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinin özetidir.

* Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi, Akören MYO

hesap ve kayıt düzeni olarak tanımlanmaktadır (Gürsoy, 1997, 5).

Maliyet muhasebesinin temel amaçları (Bursal, Ercan, 2000, 14):

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

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

Günümüzde işletmeler, ister mal ister hizmet üretiyor olsunlar, kendilerine; müşterilerinin kim olduğu sorusunu sormakta, bu müşterilerin hangi kalitede mal veya hizmet istediğini saptamakta ve hizmeti talep edenin satın alabileceği fiyata mal ve hizmeti üretmeye gayret etmektedirler. Bu ise maliyetlerin bilinmesi gerekliliğini, daha düşük maliyetle üretim sistemlerinin araştırılmasını, bir başka deyişle verimliliğin artırılmasını gündeme getirmektedir. Bu ihtiyaçlara cevap veren faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi maliyet muhasebesi alanında elde edilen

çağdaş gelişmeler çerçevesinde oluşmuş ve dünyada üretim ve hizmet sektörlerinde yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır.

1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi adından da anlaşıldığı gibi faaliyetler üzerinde yoğunlaşan bir sistemdir. Bu sistemde bir ürünün ya da hizmetin maliyeti, hammaddenin maliyeti ile mamul ya da hizmeti üretmek için gerekli olan tüm faaliyetlerin maliyetlerinin toplamından oluşur (Romano, 1989, 65).

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

Bu sistemi ilk olarak başlatan ve popülerize eden Cooper ve Kaplan (Romano, 1990, 53-55); faaliyet tabanlı maliyetleme'yi formal bir muhasebe sisteminden çok stratejik amaçlı bir araç olarak tanımlamaktadırlar (Cooper, Kaplan, 1988, 97). Dolayısıyla bu sistem işletme yönetimine, klasik maliyet bilgisine ek olarak işletme faaliyetleri ile ilgili geniş ve ayrıntılı bilgi sunan bir sistemdir.

Hilton kitabında faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini geleneksel maliyet hesaplama sistemleriyle karşılaştırmış, her iki sistemle de aynı toplam maliyet tutarına ulaşmıştır. Ancak bu sistemin genel üretim giderlerini çok daha detaylı bir şekilde ürünlere dağıtan ve çok daha doğru sonuçlar elde eden bir sistem olduğunu belirlemiştir (Hilton, 1997, 100-104).

Kennedy ise; bu sistemi stratejik amaçlarla kullanılan bir mamulün

maliyetini hesaplama süreci olarak tanımlamıştır(Kennedy, 1996, 22-24).

Reeve'ye göre faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi; bir organizasyon içinde bir metodolojinin gelişimi, bir maliyet sistemi ve bir yönetim sistemidir (Reeve, 1996, 5-17).

Rainborn, Barfield ve Kinney bu sistemi; bir organizasyon içerisinde meydana gelen değişik faaliyetleri tanımlayan ve bu faaliyetlerin temelini oluşturan maliyetleri bir araya getiren muhasebe bilgi sistemi olarak belirtmişlerdir (Rainborn, Barfield, Kinney, 1993,154).

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

Yudkowsky, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini, işletme içinde birbirini takip eden ve işletme içine ait faaliyetlerin ne için ve ne zaman yapıldığı, hangi kaynakların tüketildiği, hangi faktörlerin bu faaliyetlere etki ettiği gibi durum ve faaliyetleri irdeleyen yoğun bilgi ve detay olarak ifade etmiştir (Yudkowsky, 1997, 35-38). Horngren ve Sundem ise faaliyet tabanlı maliyetlemeyi, genel üretim giderlerini başta organizasyonun her bir faaliyet merkezi içinde toplayan ve daha sonra bu faaliyet merkezlerindeki maliyetleri, faaliyetleri kullanan mamul, hizmet ve diğer maliyet nesnelere yükleyen bir sistem olarak tanımladılar (Horngren, Sundem, 1993, 116).

Turney ve Raffish'in faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile ilgili kavramları tanımladıkları sözlük çalışmalarında faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini, faaliyetlerin kaynaklarını ve maliyet nesnelere performansını ve maliyetini

ölçen bir metodoloji olarak belirtmişlerdir (Raffish, Turney, 1991, 53-56).

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

Şakrak ise, üretim maliyetlerinin çıktı, mamul yada hizmetler olarak ifade edilebilen maliyet taşıyıcılarına doğru olarak yüklenmesi için kullanılan matematiksel işlem diye tanımlamıştır (Şakrak, 1997, 180).

Brimson, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ifadesi yerine "Faaliyet Muhasebesi" kavramını kullanmış ve bir işletmenin önemli faaliyetleri hakkında mali ve işlemsel performans bilgilerinin toplanması şeklinde tanımlamıştır (Brimson, 1991, 47).

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

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

Sümen bu sistemi geleneksel sistemlerin tüm olumsuzluklarından arınmış, sağlıklı sonuçlar veren, yeni üretim ve piyasa şartları ile uyumlu, çağdaş bir yaklaşım olarak tanımlamıştır(Sümen, 1995, 32).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin; bir işletmenin kaynakları, faaliyetleri, maliyet nesnelere, maliyet taşıyıcıları ve faaliyet başarı ölçüleri hakkında finansal

ve finansal olmayan verileri elde eden ve bunları işleyerek bilgi haline dönüştüren bir bilgi sistemi olduğunu söyleyebiliriz.

2.Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Amaçları

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, toplam maliyetler içinde payı her geçen gün artan indirekt giderlerin yapısını anlamak ve kontrol etmek için geliştirilmiştir. Bu sistemin temel amacı, geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinde maliyetlerin mamullere yüklenmesi sürecinde kullanılan hacim tabanlı maliyet anahtarlarının sebep olduğu yanlışları ortadan kaldırmaktır (Cooper, 1989, 38).

Bu sistemin diğer amaçlarını;

- Maliyet azaltma ve yönetme,
- Faaliyet performansını ölçme ve iyileştirme,
- Mamul ve hizmetle ilgili karar almada yardımcı olma,
- Mamul ve hizmet maliyetleme,
- Bütçeleme,
- Müşteri kârlılık analizi,
- Stok değerlendirme,
- Yeni mamul ve hizmet tasarımı sunma, şeklinde sıralamak mümkündür (Doğan, 1997, 211).

Morgan, bu sistemin amaçlarını beş başlık altında toplamıştır (Morgan, 1993, 11):

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

Yukarıdaki tanımlardan hareketle faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bir yandan üretilen mamullerle ilgili doğru ve ayrıntılı maliyet bilgisi sağlayarak maliyet düşürme, performans değerlendirme, değer yaratmayan faaliyetleri elimine etme, sürekli iyileştirme stratejilerine hizmet ettiğini ve işletme yönetiminin alacağı diğer stratejik kararlara, planlama ve kontrol faaliyetlerine yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

3.Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Uygulama Alanları, İşleyişi ve Uygulama Aşamaları

Bankalarda genel maliyetler çok yüksektir ve banka hizmetleri birbirini tamamlar niteliktedir. Bu bağlamda bankalar maliyetlerini daha ayrıntılı şekilde ele almalıdırlar. Böylece kârlarını yükseltmeleri mümkün olabilir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin temel kavramı da işletmenin kâr elde etme sürecinin bir parçası olduğudur (Mabberley, 1996, 1). Bu çerçevede maliyetler sistematik uygulama aşamaları takip edilerek gerçekleştirilmeden planlanmalı ve yönetilmelidir. Çalışmanın bu kısmında faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalardaki uygulama alanları, işleyişi ve uygulama aşamaları üzerinde durulacaktır.

3.1. Uygulama Alanları

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankacılık sektöründeki kullanım alanları bankadan bankaya değişiklik gösterebilir. Şekil 1'de bu kullanım alanlarına örnek teşkil edebilecek kullanım alanları sınıflandırılmıştır.

Çalışmamızın dördüncü bölümünde sunulan anket çalışması bulgularından hareketle faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan ülkemiz bankalarındaki bu sistemin kullanım

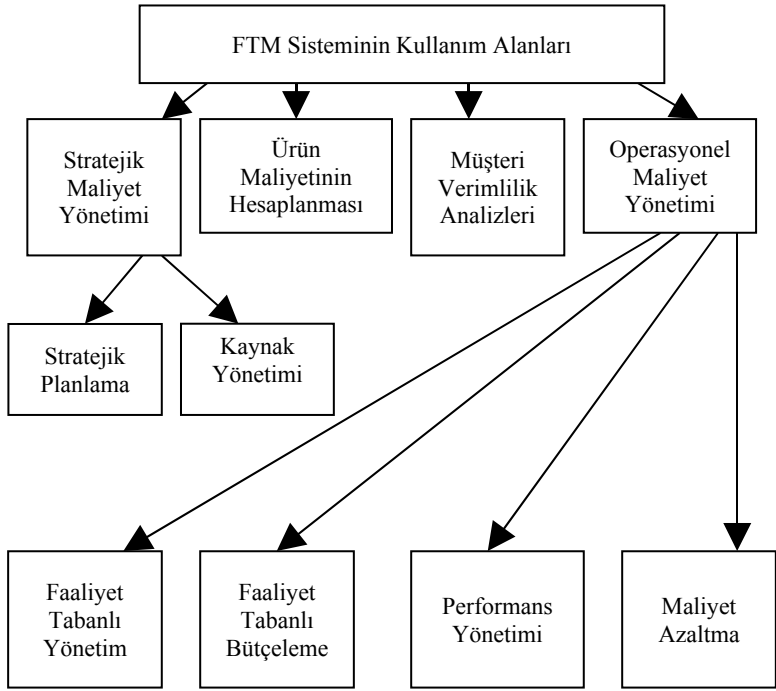
alanlarını aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz:

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

- Bütçeleme.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi bir bankayı kontrol etmez. Bu sistem yalnızca banka servislerinde tüketilen maliyetler hakkında banka yöneticilerine yukarıda verilen kullanım alanlarına yönelik bilgi sağlar (Mabberley, 1996, 15).

Şekil 1: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Bankalarda Kullanım Alanları



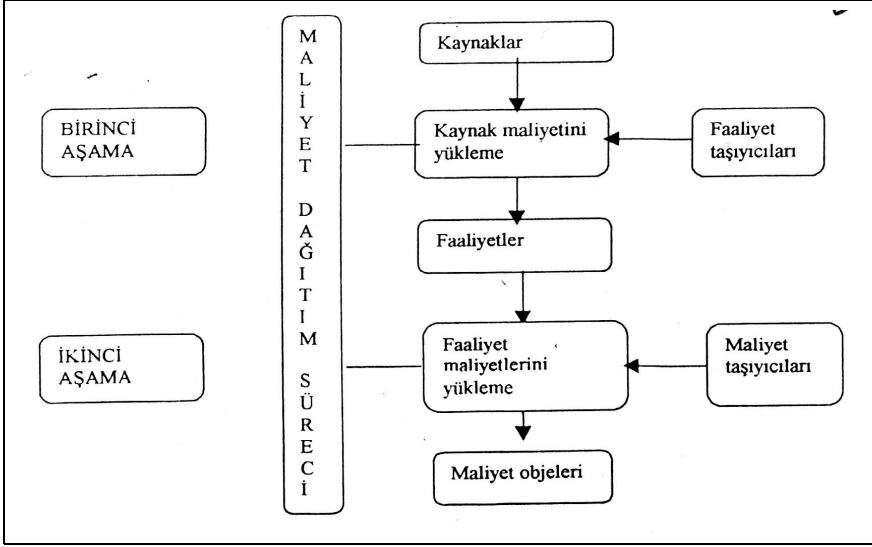
Kaynak: Julie, Mabberley; The Price Waterhouse Guide to Activity Based Costing for Financial Institutions, Irwin publishing Chicago, 1996. s:14.

3.2. İşleyişi

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde maliyet dağıtım sürecini Şekil 2'de görüleceği gibi iki aşamada toplayabiliriz. Bu sistemin dağıtım sürecinin birinci

aşamasında endirekt giderler maliyet havuzlarında toplanır. İkinci aşamasında ise maliyet havuzlarında toplanan giderler hizmetlere yüklenir (Erdoğan, 1995, 9-50).

Şekil 2: Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Maliyet Dağıtım Süreci



Kaynak: Robin Cooper; **The Design of Cost Management Systems**, Prentice Hall, New Jersey, 1991, s:152

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

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

ölçüler kaynak taşıyıcısı olarak kullanılabilir.

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

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

- **Maliyet Taşıyıcılarının Tespiti:** Maliyet merkezlerinde ve maliyet havuzlarında toplanan faaliyet maliyetlerinin, hizmetlere

dağıtımında kullanılan maliyet taşıyıcıları ve bu taşıyıcıların belirlenmesi bu sistemin başarıyla uygulanmasında en önemli unsurlardan birisidir. Çünkü bu sistemi, geleneksel sistemlerden farklı kılan bu noktadır. Genel olarak maliyet taşıyıcıları faaliyetler ile hizmetler arasında tüketim ilişkisini yansıtır. Dolayısıyla kaynak maliyetlerini faaliyetlere aktarmak için kullanılan kaynak taşıyıcıları gibi maliyet taşıyıcıları da maliyet merkezlerinde biriktirilen maliyetlerin hizmetlere aktarılması için kullanılır. Bu yüzden maliyet taşıyıcıları faaliyet taşıyıcıları olarak adlandırılır.

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

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

3.3. Uygulama Aşamaları

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde genel üretim maliyetleri iki aşamalı bir süreçle mamullere yüklenir (Cooper, 1991, 153). Fakat bu sürecin uygulanması ile ilgili olarak literatürde farklı görüşlere yer verilmiştir.

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

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

Brimson ise basit ve etkili bir faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama sürecini altı adımda tanımlamıştır (Brimson, 1991, 53).

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

Roa ise bu süreci üç adımda tanımlamıştır (Rao, 1997, 79-82).

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

Lewis ise uygulama sürecini dört adımda tanımlamaktadır (Lewis, 1993, 92).

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

Bir banka uyguladığı maliyet hesaplama sisteminin yetersiz olduğuna ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamaya karar verdiği zaman belli aşamaları gerçekleştirmesi gerekir. Genel olarak bu aşamalar yukarıda verilen değişik yaklaşımlar göz önünde tutularak, faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin temel mantığını yansıtacak şekilde belirlenir. Bu mantık hizmetler için faaliyetlerin, faaliyetler için de maliyetlerin tüketildiği gerçeğine dayanır. Bundan dolayı, bu sistemi uygulayacak

bankalar bu gerçekten hareketle öncelikle faaliyetleri belirlemelidirler. Sonra bu faaliyetlerin hangi kaynaktan ne kadar tükettiklerini ortaya koymalı ve daha sonrada hizmetlerin hangi faaliyeti ne kadar kullandığını hesaplamalıdır. Bir bankada faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemi uygulamasına başlamadan önce yapılması gereken hazırlık aşamasını üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar:

- 1- Planlama,
- 2- Eğitim,
- 3- Gereksinimlerin gözden geçirilmesidir.

1. Planlama: Bu aşamada faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulamasına başlamadan önce atılacak adımlar iyi bir şekilde belirlenir. Planlamada göz önünde tutulması gereken faktörler vardır. Bunlar (Narkiewicz, 1994, 29):

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

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

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

edilmeden bu sistemin tasarlanması ve uygulanması mümkün değildir. Bölümler arasında koordinasyonun sağlanması da gereklidir.

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

2.Eğitim: Bu aşamada daha önce planlama aşamasında oluşturulmuş bulunan çalışma grupları faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi konusunda bilgilendirilmektedir. Bu konudaki eğitimin en iyi yolu faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile geleneksel maliyetleme sistemleri arasındaki karşılaştırmanın yapılmasıdır (Benke, 1992, 61).

3. Gereksinimlerin Gözden Geçirilmesi: Bir bankada faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin neden uygulanacağını çok açık bir şekilde anlaşılması gereklidir. Bunun içinde banka bölümleri ile banka yöneticilerinin bilgi gereksinimleri tanımlanmalıdır (Mabberley, 1996, 25). Ayrıca bu sistemin maliyet saptama, stratejik maliyet kontrolü, müşteri/ürün kârlılığı ve faaliyetlerin kontrol edilmesi amaçlarından hangisi ya da hangileri için kullanılacağı, işletme yönetimi tarafından belirlenmelidir. Çünkü bu amaçların her biri farklı bilgilere gereksinim duyar. Örneğin, bu sistem müşteri/ürün kârlılığı için kullanıldığında, maliyet bilgilerine ek olarak gelir bilgilerine de gereksinim duyulur (Atış, 2000, 101).

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanmasında, hazırlık aşamasını Şekil 3'teki süreç takip eder.

Şekil 3: Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Uygulama Aşamaları



Kaynak: Ralph L. Benke; “Teaching Activity-Based Costing”, Management Accounting, No:2, August-1992, s:60.

Yukarıda verilen Şekil 3'teki bankalarda faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulama aşamalarını sırasıyla incelemeye çalışalım.

1. Faaliyetlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması: Faaliyet tabanlı Maliyetleme sisteminin uygulanmasında faaliyetlerin belirlenmesi ve tanımlanması faaliyet analizi olarak adlandırılmaktadır (Benke, 1992, 61). İşletmede ya da üretim bölümlerinde gerçekleştirilen faaliyetler tanımlanmadıkça faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemi için gerekli yönetsel maliyet verileri elde edilemez. Faaliyetlerin belirlenmesi ve anlamlı tanımlarının yapılabilmesi için banka faaliyet listesinin oluşturulması gerekir (Rupp, 1995, 53).

Banka içerisinde gerçekleşen pek çok sayıda görev vardır. Bu görevler faaliyetleri oluşturur. Bankanın gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin sistematik olarak ele almak için “Değerler Zinciri” kavramı geliştirilmiştir. Değerler zinciri; maliyetleri oluşturan davranışları anlamak ve rekabet üstünlüğü yaratacak kaynakları tanımlamak için stratejik olarak ilişkili faaliyetlerin analiz edilmesi olarak tanımlanır (Yükçü, 1999, 750). Faaliyet analizi değer zincirindeki her bir aşama için ayrı ayrı yapılır. Böylece zincirin her bir halkasındaki faaliyetler belirlenmiş olur. Bu zincirdeki faaliyetler; birincil ve destekleyici faaliyetler olarak Tablo 1’de gösterildiği gibi ikiye ayrılabiliriz.

Tablo 1: Bankalarda Faaliyetlerin Sınıflandırılması

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

Kaynak: Robert G. Eiler, John P. Campi; “Implementing Activity-Based Costing at a Process Company”, *Journal of Cost Management*, Spring-1990, s:45.

Birincil faaliyetler, banka içerisinde bir birimin yada bir bölümün amacına doğrudan katkıda bulunan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerden elde edilen sonuç bunların yerine getirildiği birimin dışında kullanılır. Destekleyici faaliyetler ise birincil faaliyetleri destekleyen faaliyetlerdir. Bu faaliyetler birincil faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde yardımcı olurlar. Bu faaliyetleri birincil faaliyetler tüketir (Erdoğan, 1995, 86-87).

2. Faaliyetler ile Maliyetler Arasındaki İlişkilerin Kurulması:

Bir faaliyetin maliyeti onu yerine getirmek için tüketilen tüm üretim faktörlerinin maliyetleri toplamından oluşur. Bunun için bankanın başlıca faaliyetleri belirlenip, her bir faaliyet tarafından tüketilen kaynakların izlenmesi gerekir.

Faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sisteminin temel mantığı maliyetlerin mümkün olduğunca faaliyetler ve maliyet amaçları için doğrudan izlenmesidir. Bir üretim faktörü ile belirli bir faaliyet arasında sebep sonuç ilişkisi kurulabiliyorsa maliyet izlenebilir. Bir kaynak tek bir faaliyet tarafından

tüketildiğinde izlenmesi kolaydır. Fakat bir kaynak birden fazla faaliyet tarafından tüketiliyorsa, kaynak maliyetinin bu faaliyetler arasında bölüştürülmesi gerekir (Compton, 1994, 38). Bölüştürme işlemi hangi kritere göre bölüştürme sorusunu beraberinde getirir. Bu kriterler “Kaynak Etkenleri” olarak tanımlanabilir. Kaynak etkenleri; faaliyetler tarafından tüketilen kaynakları tanımlar ve kaynak maliyetlerinin faaliyetler ile ilişkisini kurmak amacıyla kullanılırlar.

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

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

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

İşçilik maliyetlerini faaliyetlere yüklemek için başlıca üç sistem vardır (Erdoğan, 1995, 93-94):

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

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

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

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

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

Bir faaliyet tek bir banka bölümü tarafından yerine getiriliyorsa bunun maliyetini faaliyet maliyetine dönüştürmek kolaydır. Ancak bir faaliyet birden çok bölüm tarafından yerine getiriliyorsa ya da bölüm açısından bakıldığında bir bölümde birden çok faaliyet gerçekleştiriliyorsa maliyetlerin faaliyetlere paylaştırılması gerekir. Bu paylaştırma işleminin yapılabilmesi için de daha önceki aşamada belirlenmiş olan kaynak etkenleri kullanılmalıdır.

4. Maliyet Havuzlarının Oluşturulması: Her bir faaliyetin maliyeti belirlendikten sonra söz konusu faaliyetler maliyetleri ile birlikte homojen maliyet havuzlarında toplanır. Homojen bir maliyet havuzu, yapılan işlemlerle mantıksal ilişkisi bulunan indirekt giderlerin bir araya getirilmesi ile oluşur. Maliyet havuzu için maliyet değişimleri tek bir maliyet etkeni ile açıklanabilmelidir. Bu yüzden indirekt faaliyetlerin bir maliyet havuzunda yer alabilmesi için, bu faaliyetlerin mantıksal olarak birbiri ile ilişkisi olması ve bu faaliyetlerin tüm hizmetler için aynı tüketim oranına sahip olması gerekir (Doğan, 1997, 220).

Maliyet havuzları öncelikle banka

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

Maliyet havuzları oluşturulurken imkânlar elverdiğince en doğru maliyet bilgisine en basit şekilde ulaşma ilkesi göz önünde tutulmalıdır. Bu amaçla maliyet havuzları ne doğru bilgiden uzaklaştırıcı şekilde geniş ne de aşırı derecede karmaşıklık yaratacak şekilde dar oluşturulmamalıdır.

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

Ticari bankalarda ürün ve işlem bazında faaliyetler ve maliyet etkenlerinin bir kısmı aşağıdaki Tablo 2'deki gibi belirlenebilir.

Tablo 2: Ticari Bankalarda Faaliyetler ve Maliyet Etkenleri

FAALİYETLER	MALİYET ETKENLERİ
MÜŞTERİ HİZMETLERİ	
Efektif Alım/Hesaba Yatma	Efektif Alım/Hesaba Yatma Sayısı
Efektif Satım/Hesaptan Çekme	Efektif Satım/Hesaptan Çekme Sayısı
Gelen Havale	Gelen Havale Sayısı
Giden Havale	Giden Havale Sayısı
Vadesiz Hesap Açılışı	Açılan Vadesiz Hesap Sayısı
Vadeli Hesap Açılışı	Açılan Vadeli Hesap Sayısı
Hesaba Değişiklik-Bloke	Hesaba Değişiklik-Bloke Sayısı

Hesap Kapatma Çek Karnesi Verilmesi Tahsile Alınan Çekler Takas Çekleri Karşılıksız Çekler Çek Ödeme Kasa ve Menkul Sayımı Masraf Ödeme Elektrik/Su Faturaları Tahsilatı ATM Hizmeti Sağlanması	Kapatılan Hesap Sayısı Verilen Çek Karnesi Sayısı Tahsile Alınan Çek Sayısı Takas Çek Sayısı Karşılıksız Çek Sayısı Ödenen Çek Sayısı Sayım Sıklığı Yapılan Ödeme Sayısı Yapılan Tahsilat Sayısı ATM İşlem Sayısı
KREDİLER Kredi Hesabı Açılması Kredi Kullanılması Kredi Kapama Kredi Taahhüt Kapama Teminat Mektubu Verilmesi Teminat Mektubu Komisyon Tahsil Çek/Senet Alma Senet İadesi Protesto Cetveli Hazırlanması Senet Depo Kontrol Personel Kredileri Kredi Kartı İşlemlerinin Yapılması Kredi Kartı Hesap Bildirimleri	Açılan Kredi Hesabı Sayısı Kredi Kullanma Sayısı Kapatılan Kredi Sayısı Kapatılan Kredi Taahhüt Sayısı Verilen Teminat Mektubu Sayısı Yapılan Tahsilat Sayısı Teslim Alınan Çek/Senet Sayısı İade Edilen Senet Sayısı Hazırlanan Protesto Cetveli Sayısı Yapılan Kontrol Sayısı Verilen Personel Kredi Sayısı Kredi İşlem Sayısı Bildirim Sayısı
KAMBIYO İhracat Akreditif Açma İhracat Akreditif Vesaik Kontrolü İhracat Akreditif Değişiklik/İptal İhracat Bedeli Ödeme Prefinansman Kredisi Açma Komisyonlar Döviz Kredisi İşlemleri Gelen/Giden Dövizli Havale Kur Farkı ve Fon Tahsili Fon Devri Poliçe Kabulü Firmaya Vesaik Teslimi Arbitraj Kambiyo İhbarı Kayıt Düzeltme	Açılan Akreditif Sayısı Yapılan Kontrol Sayısı Değişiklik/İptal Sayısı Yapılan Ödeme Sayısı Açılan Kredi Sayısı Komisyon İşlem Sayısı Yapılan Döviz Kredisi İşlemi Sayısı Havale Sayısı Yapılan Tahsilat Sayısı Devir Sayısı Kabul Edilen Poliçe Sayısı Teslim Sayısı İşlem Sayısı Yapılan İhbar Sayısı Yapılan Düzeltme Sayısı
YÖNETİM Genel Yönetim Banka Dışı Kurul Üyelikleri Ürün Geliştirme Hukuk İşleri Güvenlik	Yönetim Takımının Kalitesi İştirak Edilen Kurul Sayısı Yeni Ürün Geliştirme Sıklığı Dava Sayısı Şube Sayısı
PERSONEL İşe Alma Hizmet İçi Eğitim Maaş Bordrolarının Düzenlenmesi	İşe Alma Sayısı Personel Sayısı Personel Sayısı
FİNANS Ödenecek Borçlar Hesabı Banka Mutabakatları Konsolidasyonlar Kredi Yönetimi Nakit Yönetimi Mülk Yönetimi	Ödenen Fatura Sayısı Yapılan Tahsilat/Ödeme Sayısı Konsolide Edilecek Birim Sayısı Kredi Hesap/Başvuru Sayısı Muhabir Banka Sayısı Eldeki Mülk Sayısı
SİSTEMLER Kapasite Planlaması Bilgisayar Kayıtları Sistem Bakımı Bilgi Depolama Yönetimi	Bilgisayar Donanım Sayısı Bilgisayar İşlem Sayısı Sürdürülen Sistem Uygulama Sayısı İstenilen Depolama Miktarı

Kaynak: Julie Maberley; The Price Waterhouse Guide to Activity Based Costing for Financial Institutions, Irwin publishing Chicago, 1996. s:153-156.

Maliyet havuzlarında toplanan faaliyetler birbirine benzer yapıdadır. Bu

havuzlar için belirlenmiş olan maliyet etkenleri faaliyetlerin türüne ve fiili tüketimlerine uygun olmalıdır. Bu aşamada belirlenmiş olan maliyet etkenleri bankanın başarısını artırır. Maliyet etkeni sayısı ne kadar fazla olursa o derece ayrıntılı bilgiye ulaşılır. Ancak fayda maliyet karşılaştırmasının yapılması gerekir. Ayrıca belirlenen

maliyet etkenlerinin ölçümünün yapılabilir olması gerekir. Her bir maliyet havuzu için maliyet etkenleri belirlendikten sonra her havuz için maliyet etkeni başına düşen birim maliyet hesaplanır. Buna maliyet havuzu yüklenme oranı adı verilir ve şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Maliyet Havuzu Yüklenme Oranı} = \frac{\text{Toplam Havuz Maliyeti}}{\text{Maliyet Etkeni Miktarı}}$$

6. Faaliyet Maliyetlerinin Hizmetlere Yüklenmesi: Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uygulamasının son aşamasında maliyet havuzlarında toplanan maliyetler önceki aşamada belirlenmiş olan yüklenme oranı temel alınarak hizmetlere yüklenir. Yüklenme

hizmetler tarafından faaliyetlerin tüketimi temeline göre yapılır. Burada öncelikle her hizmetin kullandığı maliyet etkeni miktar olarak belirlenir. Daha sonra bu miktarla maliyet havuzu yüklenme oranı çarpılarak hizmetlere maliyet yüklenmiş olur. Yüklenecek maliyet etkeni miktarı şöyle hesaplanır:

$$\text{Yüklenecek Maliyet Etkeni Miktarı} = \frac{\text{Maliyet Havuzu}}{\text{Yüklenme Oranı}} \times \text{Kullanılan Maliyet Etkeni Miktarı}$$

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

4. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Uygulama Etkinliğinin Tespit Edilmesine Yönelik Anket Çalışması

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

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı, ülkemiz bankacılık hizmet sektöründe maliyetlerin belirlenmesinde hangi sistemlerin uygulandığı ve faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalarımızda uygulanma etkinliğini ortaya koymaktır. Ayrıca bu temel amaçlara ek olarak, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankaların bu sistemi uygulama alanları, bu sistemin uygulamasına geçerken karşılaştıkları sorunlar da ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçlara yönelik olarak tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Tanımlayıcı araştırma modelinde en yaygın veri toplama yöntemi ankettir. Araştırmamızda da anket yöntemi kullanılmıştır.

2004 yılı itibariyle ülkemizde 7 tanesi Türkiye’de şube açan yabancı banka olmak üzere toplam 49 banka vardır (www.tbb.org.tr/asp/bankalar1.asp). Araştırmamızı banka genel müdürlük düzeyinde ele aldığımız için Türkiye’de şube açan yabancı bankalar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Böylece ana kütleimiz 42 bankadan oluşmuştur.

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

4.2. Araştırma Sonucu Elde Edilen Bulgular

Araştırma çalışmasında kullandığımız anket sonucunda elde ettiğimiz bulguları bankaların maliyet sistemleri ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uygulayan bankalara ait bulgular olmak üzere iki ana başlık altında incelemeye çalışacağız. İlk başlık altında bankaların türleri, mülkiyet durumları ve kullandıkları maliyetleme sistemleri v.b., ikinci başlık altında ise faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanma gerekçeleri, bu sistemi uygulamaya geçerken karşılaşılan sorunlar v.b. sorulara ilişkin banka yetkililerinin yanıtlarının dağılımı verilmeye çalışılacaktır.

4.2.1. Bankalarda Uygulanan Maliyetleme Sistemlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında ankete katılan bankaların türleri, uyguladıkları maliyetleme sistemleri, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi hakkında bilgi düzeyleri ve bu sistemi uygulamayan bankaların uygulamama gerekçeleri

hakkındaki anket sorularına, banka yetkililerinin verdikleri cevapların dağılımlarını verilmiştir.

Tablo 3: Bankaların Türlerine Göre Dağılımı

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

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

Tablo 4: Bankaların Mülkiyet Durumlarına Göre Dağılımı

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

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

Tablo 5: Bankaların Maliyetlerini Hesaplama dönemlerine Göre Dağılımı

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

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

Tablo 6: Bankaların Uyguladıkları Maliyetleme Sistemlerine Göre Dağılımı

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

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

Tablo 7: Bankaların Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemini Uygulanma Durumuna Göre Dağılımı

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

Banka yetkililerinin verdikleri cevaplara göre bankalarımızın %60'ı faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamamakta, yine bankalarımızın %13.33'ü bu sistemin kurum bünyesi içinde pilot uygulamasını yapmaktadır. Ayrıca ankete katılan bankalarımızın %26.67'si bu sistemi uygulamaktadırlar. Ayrıca bu sistemi inceleyen banka oranı %0'dır.

Tablo 8: Bankaların Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Uygulanmama Gerekçelerine Göre Dağılımı

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

Ankete katılan ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamayan 18 banka yetkililerinin cevaplarına göre, bankaların %100'ü bu sistemi uygulamama gerekçesi olarak halen kullanmakta oldukları maliyetleme sisteminin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

4.2.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin uygulayan Bankalara İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında ankete katılan bankalardan, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankalara yönelik sorular vardır. Bu sorular bankaların bu sistemi kaç yıldır uyguladıkları, bu sistemin bankalarında uygulama alanları, bu sistemin uygulanmasıyla elde edilen avantajlar v.b. konulara yöneliktir. Anketimize katılan ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan 2 banka yetkilisi anketimizin bu bölümündeki sorularını yanıtlamamışlardır. Bundan dolayı takip eden kısımlarda yüzdesel dağılımlar, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan 10 banka temel alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 9: Bankaların Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemini Uygulamaya Geçerken Karşılaştıkları Sorunlara Göre Dağılımı

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

Tablo 9'dan da görüldüğü gibi bu sistemin uygulanmasına geçerken karşılaşılan sorunların %7.14'ü bu sistemin maliyetli olması, %21.43'ü bu sistemin uygulanması için teknik bilgi gerektirmesi, %71.43'ü de faaliyetlerin ve maliyet taşıyıcılarının belirlenmesinde ki zorluktur. Üst yönetim direnci, personel dağılımı ve karşılaşılabilecek diğer sorunların yüzdesel dağılımı her biri için %0'dır.

Tablo 10: Bankaların Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemini Uygulama Sürelerine Göre Dağılımı

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

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

Tablo 11: Bankaların Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi Uygulamasında Karşılaştıkları Zorluklara Ait Kurum Görüşlerinin Dağılımı

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

Tablo 11'e göre bankaların %20'si bu sistemi uygulamanın beklediklerinden kolay olduğunu, %20'si beklediklerinden zor olduğunu ve bankaların %60'ı da pilot uygulamadan elde edilen başarılı sonuçların, bu sistemi uygulamaya hız kazandırdığını belirtmişlerdir.

Tablo 12: Bankaların Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi Uygulamasında

Belirledikleri faaliyet sayılarına ilişkin Dağılım

TOPLAM	10	100
--------	----	-----

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

Tablo 12'ye göre bu sistemi uygulayan bankaların %10'u 20 den az, %10'u 21-50 arasında, yine %10'u 51-100 arasında, %20'si 101-250 arasında, %40'ı 251-500 arasında ve %10'u 500'ün üstünde faaliyet belirlemişlerdir.

Tablo 13: Bankaların Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemini Kullanım Alanlarına İlişkin Dağılım

Kullanım Alanları	Evet		Hayır		TOPLAM	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Birim Maliyet Hesaplama	7	70	3	30	10	100
Ürün/Hizmet Karlılığını Anlama	8	80	2	20	10	100
Müşteri Karlılığını Anlama	8	80	2	20	10	100
Maliyetleri Azaltma	3	30	7	70	10	100
Şube Karlılığını Saptama	5	50	5	50	10	100
Bütçeleme	6	60	4	40	10	100
Fiyatlama	3	30	7	70	10	100
Diğer Kullanım Alanları	0	0	10	100	10	100

Tablo 13'e göre F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %70'i bu sistemi birim maliyetleri hesaplama alanında kullanmakta, %30'u ise bu sistemi birim maliyetleri hesaplamak için kullanmamaktadır. F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %80'i bu sistemi ürün ve hizmet karlılığını anlama alanında kullanmakta, %20'si ise bu sistemi ürün ve hizmet karlılığını anlama alanında kullanmamaktadır. F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %80'i bu sistemi müşteri karlılığını anlama alanında kullanmakta, %20'si ise bu sistemi müşteri karlılığını anlama alanında kullanmamaktadır. F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %30'u bu sistemi maliyetleri azaltma alanında kullanmakta, %70'i ise bu sistemi maliyetleri azaltma alanında kullanmamaktadır.

Yine Tablo 13'e göre F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %50'si bu sistemi şube karlılığını anlama alanında

kullanmakta, %50'si ise bu sistemi şube karlılığını anlama alanında kullanmamaktadır. F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %60'ı bu sistemi bütçeleme alanında kullanmakta, %40'ı ise bu sistemi maliyetleri azaltma alanında kullanmamaktadır. F.T.M. sistemini uygulayan bankaların %30'u bu sistemi fiyatlama alanında kullanmakta, %70'i ise bu sistemi fiyatlama alanında kullanmamaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankaların hiçbiri bu sistemin başka kullanım alanını belirtmemişlerdir.

Sonuç

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

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

Araştırmaya katılan bankaların %56.67'sini ticaret bankaları, %43.33'ünü ise mevduat kabul etmeyen bankalar oluşturmaktadır. Bu bankaların mülkiyet durumlarına bakıldığında ağırlıklı olarak özel sermayeli bankalar olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre bankaların %63.33'ü maliyetlerini aylık, %20'si günlük, %16.67'si 15 günde bir hesaplamaktadırlar. Başka bir deyişle bankalarımızın büyük çoğunluğu aylık ve daha az sürelerde maliyetlerini hesaplamaktadırlar.

Ankete katılan bankaların önemli bir kısmı maliyetlerini geleneksel sistemlere göre hesaplamaktadırlar. Başka bir ifade ile geleneksel sisteme göre maliyetlerini hesaplayan bankaların oranı %60'tır. Ayrıca ticaret bankalarına nazaran mevduat kabul etmeyen bankalarda geleneksel sistemler daha fazla kullanılmaktadır. Ayrıca geleneksel sistemlerden elde edilen bilgilerin yetersiz olduğu görüşünde olanların yüzdesel dağılımı %40'tır. Yine araştırma bulgularına dayanarak bankalarımızın bu sistemi uygulama düzeylerine baktığımızda bankalarımızın %60'ının bu sistemi uygulamadığını, %26.67'sinin uyguladığını ve %13.33'ünün ise kurum bünyesi içinde pilot uygulama yaptığını görebiliriz. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamayan bankaların tamamı bu sistemi uygulamama gerekçesi olarakta mevcut maliyetleme sistemlerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

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

Araştırma bulgularına göre, bu sistemi uygulamaya koyan 10 bankanın tamamı uygulamaya geçerken sorun veya sorunlarla karşılaşmışlardır. Bu sorunlardan en büyüğü faaliyetlerin ve maliyet taşıyıcılarının belirlenmesidir. İkinci olarak bu sistemin uygulanabilmesi için teknik bilgi gerektirmesi ve son olarak ta bu sistemin maliyetli olmasıdır. Banka yetkilileri tarafından bunların dışında bir sorun belirtilmemiştir. Yine araştırma bulgularından, bu sistemin bankalardaki en yoğun kullanım alanlarının %80 eşit yüzdeyle ürün ve hizmet kârlılığı ile müşteri kârlılığını anlama, %70 eşit yüzdeyle birim maliyet hesaplama ve maliyet azaltma, %60 yüzdeyle bütçeleme olduğunu görebiliriz. Bu sistemin bankalarda şube kârlılığını anlama alanında kullanım oranı %50, fiyatlamada kullanımı ise %30'dur. Bankalar bu kullanım alanları dışında başka kullanım alanı belirtmemişlerdir. Bu sistemin bankalarımızda uygulanması beş yıllık bir geçmişe sahiptir. Diğer bir ifadeyle bu sistemi bankalarımızın %20'si 4-5 yıldır, %40'ı 1-3 yıldır ve yine %40'ı da 1 yıldan daha az süredir uygulamaktadır. Anket sonuçlarına göre bu sistemi uygulayan bankaların belirledikleri faaliyet sayısı 101-250 ile 251-500 arasında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca bankaların tamamı bu sistemi uygularken bilgisayar programı kullanmaktadırlar. Kullanılan bilgisayar programını ise 1 banka satın almış diğer bankalar ise kurum bünyesi içinde oluşturmuşlardır.

Sonuç olarak, ülkemizdeki bankaların büyük çoğunluğu maliyetlerini geleneksel

sistemlere göre hesaplamaktadırlar. Fakat ticari bankalarda, mevduat kabul etmeyen bankalara oranla faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi kullanımının yaygınlaştığını söyleyebiliriz. Faaliyet

tabanlı maliyetleme sistemini uygulayan bankaların başarılı sonuçlar elde etmesi, bu sistemi uygulayacak banka sayısında artışa sebep olacağını düşünmekteyiz.

Kaynakça

- Benke, L. Ralph; "Teaching Activity-Based Costing", Management Accounting, No:2, August-1992
- Brimson, A. James; Activity Accounting An Activity-Based Costing Approach, John Willey&Sons Inc., 1991
- Bursal, Nasuhi, Yücel, Ercan; Maliyet Muhasebesi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:476, Eskişehir, 2000
- Cooper, Robin, Kaplan, S Robert.; "Measure Costs Right: Make The Right Decisions", Harvard Business Reivew, September-October-1988
- Cooper, Robin; "The Rise of Activity Based Costing-Part Four: What Do Activity Based System Look Like?", Journal Of Cost Management for The Manufacturing Industry, 1989
- Cooper, Robin; "Five Steps To ABC System Design", Accountancy, November-1990
- Cooper, Robin; The Design of Cost Management Systems, Prentice Hall, New Jersey, 1991
- Doğan, Zeki; "Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sisteminin İşletmeler Açısından Önemi", Yaklaşım Dergisi, Sayı: 59, Kasım 1997
- Erdoğan, Nurten; Faaliyete Dayalı Maliyetleme, Anadolu Üniversitesi Yayın No:867, Eskişehir, 1995.
- Gürsoy, T Cudi.; Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Lebib Yayımcılık, İstanbul, 1997
- Güven, Ramazan; Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğünde Faaliyet Esaslı Maliyet Muhasebesi Uygulama Denemesi, DPT Uzmanlık Tezleri Yayın No:2333-İPGM:438, 1993
- Hilton, W Roland.; "Job Order Costing Systems", Managerial Accounting, 3rd Edition, McGraw-Hill Companies, 1997
- Horngren, T.Charles, Sundem, L. Gary; "Introduction to Management Accounting", Prentice-Hall. New Jersey, 1993
- Lewis, J. Ronald; Activity-Based Costing for Marketing and Manufacturing, Quorum Books, 1993
- Mabberley, Julie; The Price Waterhouse Guide to Activity Based Costing for Financial Institutions, Irwin publishing Chicago, 1996
- Morgan, J. Malcolm; "Testing Activity Based Costing Relevance", Management Decision, Vol:31, No:3, 1993
- Narkiewicz, Angela; "Nine Steps to Implementing ABC", Management Accounting, No:10, April-1994
- Raffish, Norm, Turney, B.B Peter.; "Glossary of Activity-Based Management", Journal of Cost Management, Issue: 3, Fall 1991
- Rainborn, A.Cecily, Barfield, T. Jesse and Kinney, R. Michael; "Managerial Accounting", West Publishing Company, Minneapolis, 1993
- Rao, S. Skrikumar ; "ABC of Cost Control", Management Accounting, July-1997

- Reeve, N. James; "Projects. Model And Systems...Where is ABM Headed?", Journal of Cost Management, Issue:2, Summer-1996
- Romano, L. Patrick; "Management Accounting", Activity Accounting, An Update-Part 1, 1989
- Romano, L. Patric; "A New Tool for Managing Costs", Management Accounting, Vol:72, August-1990
- Rupp, W. Alan; "ABC: A Pilot Approach", Management Accounting, No:7, January-1995
- Şakrak, Münir; Maliyet Yöntemi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar, Yasa Yayınları, 1997
- Tanış, N. Veyis, Tuan, A. Kadir; "Yönetim Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme", Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F., Dergisi, Sayı: 1, 1993
- Yudkowsky, Chaim; "Activity-Based Costing Tracks Business Behavior", Orlando Business Journal, Issue: 47, April-1997
- Yükçü, Süleyman; Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Cem Ofset, İstanbul, 1999.