

**T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**FİNANSAL KURUMLARDA FAALİYET TABANLI  
MALİYETLEME VE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet OKYAY**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Sait Y. KAYGUSUZ**

**BURSA 2006**

## ÖZET

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde işletmeler kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek durumundadır. Artık geçmişte uygulanan üretim ve ticaret anlayışı geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Geçmişte mamullerin üretilmesi, fiyatlandırılması ve pazarlanması gibi konular üzerinde ciddi anlamda durulmamakta ve söz konusu faaliyetler her hangi bir yonteme dayandırılmamaktaydı.

Fakat günümüzde, iletişim araçları yaygınlaşmış, tüketici haklarıyla ilgili düzenlemelerin sayısı artmış ve müşteriler farklı pazarlara ulaşip mamuller arasında; fiyat, kalite ve sunulan garanti şartları gibi konularda kıyaslama yapabilir hale gelmiştir. Bu da işletmeleri mamullerin üretilmesi, fiyatlandırılması ve pazarlanması gibi konularda daha doğru ve güncel bilgilerle çalışmaya sevk etmiştir.

Yukarıda sayılan sebeplerin yanı sıra, üretim ortamlarının ve üretim yapılarının değişmesi ve JIT (Just-in-Time), MRP (Material Requirements Planning) gibi sistemlerin ileri üretim teknolojilerine sahip işletmelerde kullanılmaya başlanması, işletmeleri yeni maliyet hesaplama yöntemlerine doğru bir arayışa itmiştir.

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, daha doğru ve güvenilir bir maliyet bilgisi sunmak amacıyla ve geleneksel maliyet yöntemlerine bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Geleneksel maliyet sistemleri, maliyetleri hacim tabanlı olarak mamullere yüklediğinden; bazı mamullere olduğundan daha çok, bazılarına ise olduğundan daha az maliyet yüklenmesine sebep olmaktadır. Geleneksel maliyet sistemi, kaynakları mamullerin tükettiği varsayımına dayanmaktadır. Bu da sistemin eleştirilen bir yönüdür. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ise, maliyetleri hacim tabanına göre değil faaliyet tabanına göre mamullere yüklemektedir.

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, ilk olarak üretim işletmeleri için tasarlanmış ilerleyen yıllarda Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin hizmet işletmeleri için de uygun bir yöntem olacağı tespit edilmiş ve bu işletmelerde de uygulanmaya başlanmıştır. Tez de de bir banka işletmesinde uygulama yapılarak yöntemin bu tür işletmeler için de yararlı sonuçlar ortaya koyduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Faaliyet Tabanlı Maliyet, Genel Üretim Giderleri, Hizmet İşletmeleri, Finansal Kurumlar.

## **ABSTRACT**

**In a highly competitive time, today, the companies must renew and develop themselves. The production and trade of the past has lost its validity now. In the past the production, the costing and the trading of the products were not seriously dealt with and there was no method for that.**

**But today, communication devices are widespread, the number of consumer rights have increased and the consumers are now able to compare the products for their prices, quality and the guarantee terms they offer. And this compelled the manufacturers to be more careful and diligent in production, costing and trading of their products.**

**Besides the reasons listed above, the change in the production environment and production structures, the use of JIT (just-in-time), MRP (Material Requirements Planning) in companies that have high production technologies forced the others to find new ways of cost calculation methods.**

**Activity based costing (ABC) has emerged as an alternative to costing methods to give precise and reliable information on costing. Because it calculated the costs relative to volumes of the products, the traditional costing systems sometimes calculated the costs less or more. The traditional costing system is based on the hypothesis that sources are depleted by the products. This is the ever criticized part of the system. Activity based costing doesn't calculate the costs according to their volume base, but to the activity base.**

**ABC was first designed and applied to the production companies. In the following years, it is found that ABC will be appropriate for service companies and they have already started using it. In this thesis, the application was done in a bank and it was found that this method showed good results.**

**Key words: Activity Based Costing, Factory Overhead, Service Firms, Financial Institutions.**

## ÖNSÖZ

Günümüzde değişim çok hızlı yaşanmaktadır. Özellikle de teknolojik alandaki değişim çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. İşletmeler de bu değişimden yoğun bir şekilde etkilenmekte ve bu konuda önlem almak zorunda kalmaktadırlar. Teknolojik gelişmeyle birlikte yeni üretim ve pazarlama yöntemleri gelişmiş bu da rekabeti daha acımasız bir hale getirmiştir.

Artan rekabetle birlikte, işletmeler kendilerini sürekli geliştirme çabası içerisinde girmişler, gerek organizasyon yapılarını gerekse ürettikleri mal ve hizmetleri geliştirerek veya yenilerini üretmek ayakta kalmaya çalışmışlardır. Fakat sadece yeni ürün veya hizmet üretmek yetmemekte, bir de bunların rekabet edebilir bir fiyattan satılabilmesi gerekmektedir. Fiyatın belirlenmesinde en önemli unsurlardan biri de maliyetlerdir.

Maliyet bilgisinden yararlanabilmek için maliyetlerin doğru yöntemlerle hesaplanması gerekmektedir. Yanlış maliyet bilgisi kullanılarak alınacak kararlar sağlıklı olmayacağı gibi işletmenin rekabet gücüne zarar verebilecektir. Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi doğru maliyet bilgisi elde etmeye yarayan bir sistem olarak ortaya çıkmıştır.

İlk olarak üretim işletmelerinde uygulanmaya başlanan bu yöntem sonraları hizmet işletmeleri için de kullanılmaya başlanmıştır. Çalışmada bir hizmet işletmesi olan banka işletmelerinde bu yöntemin uygulanabilirliği araştırılmış ve bir bankada uygulama yapılmıştır.

Banka işletmeleri de üretim işletmeleri gibi yoğun rekabet halindedir. Bu yüzden banka işletmeleri de güvenilir maliyet bilgisine ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışmada öncelikle maliyet hakkında bilgi verilmiş, daha sonra bankalar ve banka maliyet muhasebesi hakkında bilgi verilmiş, son olarak da bir banka işletmesinde uygulama yapılmıştır.

Uygulama ismini açıklamamak kaydıyla bizimle birtakım bilgileri paylaşan bir banka şubesinde gerçekleştirilmiştir. Ticari sır niteliği taşıması dolayısıyla hem de banka yetkililerinin uygun görmemesi nedeniyle arzu edilen her bilgiye ulaşılamamış ve banka şubesi içerisinde çok detaylı inceleme yapma imkanı bulunamamıştır.

Çalışmada kısıtlı da olsa gerekli bilgileri veren, paylaşan ve de tecrübesiyle katkıda bulunan banka şubesinin müdürüne, çalışmanın başından sonuna kadar benden desteğini esirgemeyen mesai arkadaşım Bülent YILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Ankara, 2006

Ahmet OKYAY

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	ix
TABLOLAR.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BANKALARDA MALİYET MUHASEBESİ

<b>1.1. BANKALARIN FONKSİYONLARI.....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Bankanın Tanımı ve Türleri.....	3
1.1.2. Fon Sağlama Fonksiyonu.....	6
1.1.3. Fon Kullanma Fonksiyonu.....	6
1.1.4. Hizmet Fonksiyonu.....	7
1.1.5. Bankaların Çalışma Konuları.....	8
1.1.5.1. Mevduat kabulü.....	8
1.1.5.2. Kredi işlemleri.....	9
1.1.5.3. Mali işlemler.....	10
1.1.5.4. Hizmet işlemleri.....	11
<b>1.2. BANKALARDA MALİYET SİSTEMİ.....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Maliyet Muhasebesinin Amaçları.....	13
1.2.1.1. Maliyet.....	14
1.2.1.2. Maliyet sisteminin işleyişi.....	16
1.2.2. Bankalarda Maliyet ve Masraf Türleri.....	16
1.2.2.1. Banka maliyet muhasebesinin amaçları.....	19
1.2.2.2. Bankalarda maliyet sistemi için atılması gereken adımlar.....	20
1.2.2.3 Bankalarda masraf türleri.....	21
<b>1.3. BANKALARDA MALİYETLERİN DAĞITIMI.....</b>	<b>26</b>
1.3.1. Dağıtım Anahtarları.....	26

1.3.2. Endirekt Giderlerin Dağıtımı .....	27
1.3.3. Yardımcı Maliyet Merkezlerinde Toplanan Giderlerin Esas Maliyet Merkezlerine Dağıtımında Kullanılan Anahtarlar.....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### FAALİYET TABANLI MALİYET YÖNTEMİ

<b>2.1. YENİ ÜRETİM TEKNOLOJİLERİNİN MALİYET MUHASEBESİNE ETKİLERİ.....</b>	<b>31</b>
2.1.1. Yeni Üretim Ortamında Mamul Maliyetlemesi.....	33
<b>2.2. FAALİYET TABANLI MALİYET YÖNTEMİNİN VARSAYIMARI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>36</b>
2.2.1. FTM Yönteminin Geliştirilme Nedenleri .....	36
2.2.2. FTM Yönteminin Varsayımları.....	38
2.2.3. FTM'nin Tanımı ve Amacı.....	40
2.2.4. FTM Yönteminin Modeli .....	43
2.2.4.1. FTM'nin İkinci Kuşak Perspektifi.....	44
<b>2.3. FTM YÖNTEMİNİN HİZMET İŞLETMELERİNDE UYGULAMA AŞAMALARI.....</b>	<b>49</b>
2.3.1. Finans İşletmelerinde Ftm Yöntemi.....	53
2.3.1.1. Finansal kurumlarda stratejik bilgi.....	54
2.3.1.2. Banka hizmetlerinin özellikleri.....	55
2.3.1.3. Bankalarda müşteri kârlılığı.....	57
2.3.2. FTM Sisteminin Tasarımı .....	59
2.3.2.1. Süreç değer analizi.....	60
2.3.2.2. Dağıtım anahtarlarının seçimi.....	61
2.3.2.3. Faaliyet merkezlerinin belirlenmesi.....	62
2.3.2.4. Maliyetlerin faaliyet merkezleri için izlenmesi .....	65
2.3.2.5. Maliyet taşıyıcılarının seçimi.....	66
<b>2.4. FAALİYET VE HİZMET MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI .....</b>	<b>67</b>
<b>2.5 GELENEKSEL YÖNTEMLE FAALİYET TABANLI MALİYET YÖNTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....</b>	<b>68</b>
2.5.1. Geleneksel Yöntemin Dezavantajları.....	68
2.5.2. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin Üstün Yönleri.....	70
2.5.3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemine Yöneltilen Eleştiriler .....	71

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### FTM YÖNTEMİNİN BİR BANKADA UYGULANMASI

<b>3.1. BANKA HAKKINDA GENEL BİLGİLER .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2. ENDİREKT GİDERLERİN FAALİYET MERKEZLERİNE (SERVİSLERE) DAĞITIMI .....</b>	<b>73</b>
<b>3.2.1. Amortisman Giderlerinin Dağıtımı.....</b>	<b>75</b>
3.2.1.1. Büro makinelerinin amortismanlarının dağıtımı.....	76
3.2.1.2. Mobilya mefruşat amortismanlarının dağıtımı .....	78
<b>3.2.2. Bakım-Onarım Giderlerinin Dağıtımı .....</b>	<b>80</b>
<b>3.2.3. Servis-Taşıma Giderlerinin Dağıtımı.....</b>	<b>80</b>
<b>3.2.4. Sigorta Giderlerinin Dağıtımı.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.5. Isıtma Giderlerinin Dağıtımı .....</b>	<b>82</b>
<b>3.2.6. Aydınlatma Giderlerinin Dağıtımı .....</b>	<b>82</b>
<b>3.2.7. Su Giderlerinin Dağıtımı.....</b>	<b>86</b>
<b>3.2.8. Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmet Giderlerinin Dağıtımı.....</b>	<b>86</b>
<b>3.2.9. Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderlerinin Dağıtımı.....</b>	<b>87</b>
<b>3.2.10. Bilgisayar Kullanım Giderlerinin Dağıtımı.....</b>	<b>88</b>
<b>3.2.11. Temsil ve Ağırlama Giderlerinin Dağıtımı.....</b>	<b>89</b>
<b>3.2.12. Temizlik Giderlerinin Dağıtımı .....</b>	<b>89</b>
<b>3.2.13. Yemek Giderlerinin Dağıtımı .....</b>	<b>90</b>
<b>3.2.14. Endirekt İşçilik Giderlerinin Dağıtımı .....</b>	<b>90</b>
<b>3.2.15. Şube Yönetimi Giderlerinin Dağıtımı .....</b>	<b>92</b>
<b>3.3. OPERASYON FAALİYET MERKEZİNDEKİ FAALİYETLERİN BELİRLENMESİ .....</b>	<b>94</b>
<b>3.3.1. GÜG'ün Faaliyetlere Dağıtımı.....</b>	<b>94</b>
<b>3.3.1. Birim Maliyetlerin Belirlenmesi .....</b>	<b>101</b>
<b>3.3.2. Birim Maliyetlerin Geleneksel Yöntemle Karşılaştırılması.....</b>	<b>101</b>
SONUÇ.....	103
KAYNAKLAR.....	105
ÖZGEÇMİŞ.....	109

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>D.İ.</b>	: Direkt İşçilik
<b>D.İ.M.M.</b>	: Direkt İlk Madde ve Malzeme
<b>FDY</b>	: Faaliyete Dayalı Yönetim
<b>F.T.M.</b>	: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
<b>G.Ü.G.</b>	: Genel Üretim Giderleri
<b>JIT</b>	: (Just-in-Time) (Tam Zamanında Ortamında Üretim)
<b>MRP</b>	: (Material Requirements Planning) (Malzeme İhtiyaç Planlaması)



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Giderlerin gider yerlerine dağıtımında (1'nci dağıtım) Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları.....	27
<b>Tablo 2.</b> İkinci Dağıtımda Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları .....	30
<b>Tablo 3.</b> Finans İşletmesinde Faaliyetler ve Maliyet Taşıyıcıları .....	64
<b>Tablo 4.</b> Şubedeki Personel Dağılımı.....	72
<b>Tablo 5.</b> Faaliyet Merkezleri .....	73
<b>Tablo 6.</b> Banka Şubesinin Genel Üretim Giderleri .....	74
<b>Tablo 7.</b> Şube GÜG Tutarları.....	74
<b>Tablo 8.</b> C Şubesi Demirbaş Miktarları .....	75
<b>Tablo 9.</b> Amortisman Dağıtımı .....	79
<b>Tablo 10.</b> GÜG'ün Faaliyet Merkezlerine Dağıtımı.....	93
<b>Tablo 11.</b> Tesis Düzeyindeki Genel Üretim Giderleri .....	94
<b>Tablo 12.</b> Amortisman Giderlerinin Dağıtımı.....	95
<b>Tablo 13.</b> Bakım-Onarım Giderlerinin Dağıtımı .....	96
<b>Tablo 14.</b> Servis-Taşıma Giderlerinin Dağıtımı.....	96
<b>Tablo 15.</b> Sigorta Giderlerinin Dağıtımı .....	96
<b>Tablo 16.</b> Isıtma Giderlerinin Dağıtımı.....	97
<b>Tablo 17.</b> Aydınlatma Giderlerinin Dağıtımı.....	97
<b>Tablo 18.</b> Su Giderlerinin Dağıtımı .....	97
<b>Tablo 19.</b> Dış. Sağ. Fay. ve Hiz.Giderlerinin Dağıtımı.....	98
<b>Tablo 20.</b> Kırtasiye Giderlerinin Dağıtımı .....	98
<b>Tablo 21.</b> Bilgisayar Giderlerinin Dağıtımı .....	98
<b>Tablo 22.</b> Temizlik Giderlerinin Dağıtımı .....	99
<b>Tablo 23.</b> Yemek Giderlerinin Dağıtımı .....	99
<b>Tablo 24.</b> Endirekt İşçilik Giderlerinin Dağıtımı.....	99
<b>Tablo 25.</b> GÜG'ün Faaliyetlere Dağıtılması .....	100
<b>Tablo 26.</b> Birim Maliyetin Bulunması .....	101
<b>Tablo 27.</b> Geleneksel Birim Maliyetin Bulunması .....	101

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maliyet Sisteminin İşleyişi .....	16
Şekil 2. FTM'nin Kullanımı .....	41
Şekil 3. FTM'nin Mantıksal Modeli .....	43
Şekil 4. İkinci Kuşak FTM Modeli .....	45
Şekil 5. Banka hesabı başına müşteri kârlılığı .....	57
Şekil 6. Müşteri kârlılığını modelleme .....	59

## GİRİŞ

Geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerinin planlama, yönetim ve karar verme konularında yetersiz kaldığı görülmektedir. Doğru planlar yapıp, doğru kararlar alınabilmesi ancak yönetime doğru ve güvenilir bilgiler sunan bir maliyet sistemi sayesinde olur. Bu yetersizlikleri ortadan kaldırmak için de Faaliyet Tabanlı Maliyet (FTM) Yöntemi ortaya çıkmıştır.

Geleneksel maliyet sisteminde maliyetler hesaplanırken, direkt ilk madde ve malzeme (DİMM) ve direkt işçilik (Dİ) giderleri herhangi bir sorun yaratmadan mamullere doğrudan yüklenilmektedir. Aynı durum faaliyet tabanlı Maliyet yöntemi için de geçerlidir. Yani DİMM ve Dİ giderlerinin mamullere yüklenmesinde FTM açısından da bir problem yoktur. Asıl problem maliyetler içerisindeki payı giderek artan genel üretim giderleri (GÜG) için söz konusu olmaktadır.

Maliyetler içerisindeki GÜG oranının çok olmasının doğal bir sonucu olarak, GÜG dağıtımında kullanılacak herhangi bir yanlış yöntem maliyetlerde bozulmalara sebep olacaktır.

Geleneksel yöntemde maliyetler belli başlı dağıtım anahtarları kullanılarak (Direkt İşçilik gibi) dağıtılmaktadır. FTM'de ise faaliyetlerle ilgili olarak birçok dağıtım anahtarı kullanılmaktadır. Çok sayıda dağıtım anahtarı kullanılmasının zaman kaybına sebep olması ve kaynak tüketimini artırması gibi olumsuzluklarının yanında, maliyetler ideale yakın bir seviyede dağıtılabilmektedir.

Gerek üretim yapısı gerekse maliyet hesaplama biçimi yönünden farklı bir yapıya sahip olan hizmet işletmelerinde de FTM uygulanabilmektedir. Bu yüzden tezde finans hizmeti üreten bir bankada FTM uygulaması yapılarak hizmet işletmelerindeki uygulanabilirliği ortaya konulmuştur.

Tezin birinci bölümünde maliyet muhasebesinin amaçları ve tezin asıl çalışma konusu olan bankalar hakkında bilgi verilecektir. İkinci bölümde, FTM'nin tanımı özellikleri, uygulama süreci ve hizmet işletmeleriyle üretim işletmeleri arasındaki

maliyet açısından farklar ortaya konulacaktır. Son olarak üncü bölümde bir ticari bankada uygulama yapılarak, bankanın FTM'ye göre hesaplanmış maliyetleri ortaya konulacak ve hesaplanan bu maliyet ile geleneksel yöntemle göre hesaplanmış maliyetler karşılaştırılarak FTM'nin geleneksel yöntemden farkı ortaya konulacaktır.

## 1. BÖLÜM

### BANKALARDA MALİYET MUHASEBESİ

#### 1.1. BANKALARIN FONKSİYONLARI

Türkiye’de bankacılık sektöründeki en önemli gelişme, 24 Ocak 1980 kararlarıyla ekonomideki liberalleşme ve dışa açılma süreciyle yaşanmıştır. 1 Temmuz 1980 tarihinde kredi ve mevduat faizlerinin serbest bırakılması da bankacılık sektörü için önemli bir gelişme olmuştur.<sup>1</sup>

Banka denildiğinde ilk akla gelen ticaret bankacılığıdır. Diğer bankalar ticaret bankalarından esinlenerek geliştirilmişlerdir. Geniş bir ifadeyle para ve sermaye konularında her çeşit işlemi gerçekleştiren bankaların işlevleri, geçmişten günümüze yaşanan ekonomik gelişmelerden dolayı genişlemiş ve birtakım değişmelere uğramıştır.<sup>2</sup>

Ticari bankalar, merkez bankalarının yerine getirdiği bankacılık fonksiyonlarının dışında kalan bankacılık fonksiyonlarını yerine getirirler. Buradaki en temel fonksiyon tasarruf sahiplerinden sağlanan fonların bu fonlara ihtiyaç duyacak kişi veya kuruluşlara yönlendirilmesine aracılık etmektir.<sup>3</sup>

##### 1.1.1. Bankanın Tanımı ve Türleri

Banka kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bankalar için en basit anlamıyla halktan para toplayıp bu parayı satan kuruluşlardır denilebilir. Bankalarla ilgili aşağıdaki tanımları yapmak da mümkündür.

---

<sup>1</sup> Günal, Mehmet, **Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Geleceği**, Ankara Ticaret Odası Yayınları, Ankara, Haziran, 2001, s.13

<sup>2</sup> Aslan, Ümmühan, **Banka Birleşmeleri Birleşme İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Bir Uygulama**, Anadolu Üniv.Açıköğretim Fakül.Yay., Eskişehir, 2004, s.4-5

<sup>3</sup> Altuğ , Osman, **Banka İşlemleri ve Muhasebesi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, , 2000, s. 20

Bankalar, sermayenin iş hayatına aktarılmasında önemli rol oynayan ve kendilerine özgü özellikleri sayesinde ekonomik hayatın ihtiyaç duyduğu bir takım hizmetleri üreten kuruluşlardır.<sup>4</sup>

Bankacılık denince akla gelen ticaret bankacılığı tanımı ise toplumun büyük kesiminden mevduat ve farklı isimler altında belli bir süre sonra geri ödemek koşuluyla kaynak toplayan ve bu kaynakları kendi hesabına kredi olarak ihtiyaç duyanlara veren, ekonomide kaydi para üreten mali kurumlar veya girişimler olarak tanımlanabilir.<sup>5</sup>

Banka işletmeciliği ise, kendine has para, kredi ve sermaye işleri ile ilgilenen ekonomik birimlerin kuruluş, örgütlenme, yönetim ve her türlü faaliyet ile bu faaliyetlerin hesap ve kayıt konularını da içeren bir işletmecilik türüdür.<sup>6</sup>

Banka işletmeleri; sermaye yapıları, coğrafi alan, hukuki yapıları ve faaliyet alanları şeklinde sınıflandırılabilir. Söz konusu sınıflandırmalar aşağıdaki şekilde yapılmaktadır.<sup>7</sup>

- Sermaye kaynaklarına göre bankalar
  - Özel sermaye ile kurulmuş bankalar,
  - Sermayenin tamamı devlet tarafından ödenmiş bankalar,
  - Karma sermayeli bankalar.
- Sermaye sahiplerine göre bankalar
  - Milli bankalar,
  - Yabancı bankalar.
- İş kollarına göre bankalar
  - İş ve ticaret bankaları,
  - Uzmanlık bankaları.

---

<sup>4</sup> Sevilengül, Orhan, **Banka Muhasebesi**, Gazi kitabevi, Ankara, 1999, s. 1

<sup>5</sup> Akgüç, Öztin, **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1992, s. 5

<sup>6</sup> Altuğ, a.g.e., s. 6

<sup>7</sup> Altuğ, a.g.e., s. 6-8

- Verdikleri kredinin vadesi yönünden bankalar
  - Kısa vadeli kredi veren bankalar,
  - Kısa ve uzun vadeli kredi veren bankalar,
  - Yalnız uzun vadeli kredi veren bankalar.
- Hukuki kuruluş şekline göre bankalar
  - Kişisel teşebbüs bankaları,
  - Ortaklık şeklinde kurulan bankalar,
  - Özel kanunla kurulan bankalar.
- Coğrafi alana göre bankalar
  - Tek şubeli yerel bankalar,
  - Çok şubeli ulusal bankalar.
- Organizasyon yapısına göre bankalar
  - Tek şubeli bankalar,
  - Çok şubeli bankalar,
  - Grup bankaları,
  - Zincirleme bankacılık,
  - Holding bankacılığı.
- Faaliyet alanı ve amacına göre bankalar
  - Merkez bankaları (emisyon bankaları),
  - Kalkınma bankaları,
  - Yatırım bankaları,
  - İpotek bankaları,
  - Tarım bankaları,
  - Halk bankaları,
  - Ticaret bankaları,
  - Dış ticaret bankaları,
  - Kooperatif bankaları.

Yukarıda faaliyet alanı ve amacına göre bankalar sınıflandırmasındaki bankalardan olan ticaret bankaları tezin asıl konusunu oluşturan banka türüdür.

Ticari bankalardaki fonksiyonlar bankalardaki çeşitli servisler veya faaliyetlerin bölümlenmesinden oluşur. Bu açıdan bakılacak olursa söz konusu fonksiyonlar çok çeşitli ayrıma tabi tutulabilir. Fakat genel olarak bu fonksiyonlar; fon sağlama, fon kullanma ve hizmet fonksiyonu olarak sıralanabilir.<sup>8</sup>

### **1.1.2. Fon Sağlama Fonksiyonu**

Diğer ticari işletmelerde olduğu gibi, bankalar da fonlarını başlıca iki kaynaktan sağlamaktadır.

- Öz kaynaklar,
- Yabancı kaynaklar.

Bankalar sahip oldukları öz kaynaklarını kendi kaynaklarından sağladıkları fonlarla, yabancı kaynaklarını ise borçlanmak suretiyle üçüncü şahıslardan elde ederler. Bankaların borçlanmak suretiyle fon sağlama amacıyla girişmiş oldukları faaliyetlere “angajman” denilmektedir. Borçlanmak suretiyle fon sağlama işlemleri üç farklı şekilde yapılmaktadır.<sup>9</sup>

- Tahvil ihraç ederek borçlanma,
- Merkez Bankası’ndan borç almak,
- Mevduat toplamak suretiyle borçlanmadır.

### **1.1.3. Fon Kullanma Fonksiyonu**

Kredi verme veya plasman olarak adlandırılan fon kullanma fonksiyonu bankaların en önemli fonksiyonlarından biridir. Bankalar sağlamış oldukları fonları bu fonlara ihtiyaç duyan kişilere veya işletmelere vererek, tasarrufların atıl kalmayıp ticari hayata yararlı hale dönüşmesini sağlarlar. Fon kullanma fonksiyonlarından en önemlisi banka kredileridir. Bunun dışında ticari bankalar topladıkları fonları aşağıda belirtildiği gibi farklı şekillerde kullanırlar:

---

<sup>8</sup> 5 Pala, Fikri, **Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemi**, Uludağ Üniv. Güçlendirme Vakfı Yayını. Bursa, 1995, s. 19

<sup>9</sup> Altuğ, a.g.e., s. 20



- Bankalar gerek kanunlardan gerekse kendi politikalarından dolayı belli bir düzeyde nakit bulundururlar. Kasa mevcudu ya da “ankes” adı verilen bu nakit mevcudu; kasa hesabı, yabancı paralar, T.C. Merkez Bankası serbest ve bloke hesaplar ve diğer bankalardaki hesaplardan oluşur. Bu paralar bankaların ihtiyaç duyduğunda gerekli nakit çıkışına imkan verirler.<sup>10</sup>

- Bankaların elde ettikleri fonların bir diğer kullanım şekli kredi vermektir. Tabi ki bankalar bu kredileri kullandırırken de tamamen özgürce hareket edemezler. Kredilerin kullandırılması, ilgili kanunlarla belirli sınırlılıklara ve devletin ilgili kurumları tarafından da denetime tabidir.<sup>11</sup>

- Bankalar, kanunda yer alan maddeler çerçevesinde çeşitli işletmelere iştirak ederek veya yeni iştirakler kurmak suretiyle elde ettikleri fonları kullanabilirler.

- Yukarıda sayılanların yanında bankalar faaliyetlerini sürdürebilmek için bina, taşıt, ve ihtiyaç duyacakları teknolojik araçlar için de fon kullanımına ihtiyaç duyarlar.<sup>12</sup>

#### **1.1.4. Hizmet Fonksiyonu**

Bankalar aynı zamanda hizmet üreten işletmelerdir. Bankalar sadece fon temin edip bu fonları ihtiyaç duyanlara kullandırmakla kalmayıp, müşterilere birtakım hizmetler sunarak gelir elde etmeye çalışırlar. Bankalar hizmet sunma faaliyetini düşük kârlarla ve bazen de zararlarla da olsa yerine getirebilmektedirler. Burada amaç banka kaynaklarının atıl kalmaması, bu kaynakların etkin kullanılması ve halkla ilişkilerin geliştirilmesidir. Tabi ki bankaların sundukları bu hizmetler, ülkeden ülkeye ihtiyaçlar doğrultusunda farklılık göstermekle birlikte sunulan hizmet çeşitlerine her geçen gün yenileri eklenmektedir.

---

<sup>10</sup> Pala, a.g.e., s. 20

<sup>11</sup> Altuğ., a.g.e., s. 21

<sup>12</sup> Pala, a.g.e., s. 20

Banka hizmetlerinin bazıları ise; para gönderilmesine aracılık etmek, müşterilerin üçüncü kişilerden alacaklarını tahsil etmek, kiralık kasa hizmeti sunmak, menkul kıymet alım satımına aracılık etmek, dış ticaret işlemlerine aracılık etmek, yabancı para alım satımına aracılık etmek gibi hizmetlerdir.<sup>13</sup>

### **1.1.5. Bankaların Çalışma Konuları**

Bankalar halkın tasarruflarını değerlendirerek, bu tasarrufları ihtiyaç duyan kişi ve kuruluşlara aktaran, ödemelere aracılık eden, senet tahsil etme, çek işlemleri, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetleri yerine getiren kuruluşlardır. Günümüzde bankalar sadece tasarruf sahiplerinin paralarını ihtiyacı olanlara aktarmakla kalmazlar, kaydi para üretip ekonomik faaliyetlerin canlanmasına katkı sağlarlar.<sup>14</sup>

Bankaların faaliyetleri genel olarak mevduat kabulü, kredi işlemleri, mali işlemler ve hizmet işlemleri olmak üzere dört grupta toplanabilir.<sup>15</sup>

#### **1.1.5.1. Mevduat kabulü**

Mevduat, belirli finansal kurumlara, (ticari bankalar, banka dışı mali araçlar) vadesinde ihbarlı ya da ihbarsız olarak geri çekilmesine izin verilen ya da belli bir dönemden sonra belli bir ödeme sağlayan ödünç verilen tutarlardır.<sup>16</sup>

Mevduatları da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.<sup>17</sup>

- Tasarruf Mevduatı
- Resmi Mevduat
- Ticari Mevduat
- Bankalar Mevduatı
- Diğer Kuruluşlar Mevduatı

---

<sup>13</sup> Pala., a.g.e., s. 20-21

<sup>14</sup> Şahin, Hüseyin, **İktisada Giriş**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1997, s.409

<sup>15</sup> Altuğ, a.g.e., s. 22

<sup>16</sup> Parasız, İlker, **Ekonomi Sözlüğü**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1999, s. 399

<sup>17</sup>Sevilengül, a.g.e., s. 22-23

### **1.1.5.2. Kredi işlemleri**

Şirketlerin işletme ve yatırım giderlerinin her geçen gün hızla artması ve öz kaynaklara dayalı finansman yöntemlerinin de yetersiz kalması nedeniyle, şirketlerin yabancı kaynaklardan yararlanma gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Bankacılık açısından kredi, bir bankanın yapacağı istihbarat sonucunda gerçek veya tüzel kişilere yasalar, iç kurallar ve kaynaklarını dikkate alarak teminat karşılığında veya teminatsız olarak para, garanti veya teminat vermek şeklinde tanınan olanak veya limit olarak tanımlanabilir.<sup>18</sup>

Bankaların kredi işlemleri şu şekilde özetlenebilir.<sup>19</sup>

#### **Senet iskonto ve iştiraları:**

Belirli şartlar taşıyan ticaret belgelerinin (senetler, çekler vb.) iskonto ve iştirası, bankaların en önemli kredi işlemlerindedir.

#### **Kredi ve avansları:**

İskonto ve iştirası işlemleri dışında karşılıklı ve karşılıksız olarak cari hesap şeklinde veya belli bir vade ile verilen krediler, bankaların plasman işlemlerinde en geniş alanı kapsamaktadır.

#### **Kefalet ve teminat mektupları:**

Diğer kredi işlemlerinden farklı olarak, bankalar müşterileri lehine kredi ve teminat mektupları düzenleyerek firmalara ticari hayatta kolaylık sağlamaktadırlar. Bu mektuplar banka kaynaklarını etkilemiyor gibi gözükse de bu mektupların paraya çevrilme riski göz ardı edilmemelidir. Bu yüzden bu belgelerin dikkatli bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

---

<sup>18</sup> Altuğ, a.g.e., s. 24-25

<sup>19</sup> Altuğ, a.g.e., s. 25

### **1.1.5.3. Mali işlemler**

Bankalar, fiyat farklarından yararlanıp kar sağlamak amacıyla gerek kendileri adına gerekse müşterileri adına bir kısım kıymetleri alıp satarlar. Bankaların gerçekleştirdiği mali işlemler; menkul kıymet alım satımları, kambiyo işlemleri ve türev mamullere ilişkin işlemlerden oluşmaktadır.<sup>20</sup>

#### **Menkul kıymetlerin emisyonuna aracılık:**

Şirketler yeni kurulduklarında veya sermaye artırımına gittiklerinde hisse senetlerinin arz işlemlerini bankalar aracılığı ile gerçekleştirmektedirler. Bunun yanı sıra, şirketlerin kendilerine finansman sağlamak amacıyla çıkardıkları tahviller ve devlet iç borçlanma senetleri olan “Devlet Tahvili” ve “Hazine Bonosu” gibi senetler de bankalar aracılığı ile alınıp satılabilmektedir.

#### **Menkul kıymetlerin alım ve satımına aracılık:**

Bankalar, müşterileri için hisse senetleri ve tahvillerin satın alınmasına ve istenildiğinde de bu kıymetlerin satılmasına aracılık ederler.<sup>21</sup>

#### **Repo işlemleri:**

Bankaların müşterilerine belli bir süre sonra geri almak koşuluyla ve geri satın alma fiyatı daha önce belirlenmiş; hazine bonusu, devlet tahvili gibi menkul kıymetleri satması işlemi repo olarak adlandırılır. Bu yatırım aracı vadesinden önce paraya çevrilebildiği için tasarruf sahipleri tarafından vadeli mevduata tercih edilebilmektedir.<sup>22</sup>

#### **Kambiyo işlemleri:**

Farklı ülke paralarının birbirleri karşısındaki değerleri veya yabancı paralar üzerinden düzenlenen çek, poliçe veya kredi mektubu gibi ödeme araçlarına ilişkin işlemler kambiyo işlemleri olarak adlandırılır.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Sevilengül, a.g.e., s. 218

<sup>21</sup> Altuğ, a.g.e., s. 32

<sup>22</sup> Sevilengül, a.g.e., s. 222

<sup>23</sup> Sevilengül, a.g.e., s.226

Günümüzde bankaların uluslar arası ekonomik alandaki rolü artmıştır. Bu nedenle uluslara arası işlemlerden doğacak olan alacak ve borçların tahsili, ödenmesi, yabancı paraların alımı ve satımı işlemleri bankalar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.<sup>24</sup>

### **Türev ürün işlemleri:**

Uluslar arası piyasalarda döviz kurlarının sürekli dalgalanması kur riski, para piyasalarında faiz oranlarının dalgalanması faiz riski, piyasa koşullarındaki değişiklikler ise fiyat riski yaratmaktadır. Bu sebeplerden dolayı risk yönetimi büyük önem kazanmıştır. Risk yönetiminde klasik araçların yetersiz kalması sonucu yeni mali araçlar ortaya çıkmıştır. Bu mali araçları; forward, swap, opsiyon, finansal futures sözleşmeleri ve ikinci kuşak türevlerdir.<sup>25</sup>

### **1.1.5.4. Hizmet işlemleri**

Bankalar, mevduat ve kredi işlemleri, menkul kıymetler, kambiyo ve borsa işlemleri ve diğer mali işlemler dışında da birçok işle uğraşmaktadırlar. Hizmet işlemleri adı verilen işlemlerin önemlileri aşağıda gösterilmiştir.<sup>26</sup>

### **Ticari senet ve belgelerin tahsili:**

Bankalar, kredi işlemleri dışında müşterilerine ait ticari senet ve belgelerin tahsiline aracılık etmektedirler.

### **Havale, çek, akreditif ve kredi mektupları:**

Havale kabulü, çek ve kredi mektubu düzenlenmesi veya açılacak akreditiflerle müşterilerin yurt içinde ve dışında gerçek ve tüzel kişilerle şartlı veya şartsız ödeme yapmaları mümkün olmaktadır.

---

<sup>24</sup> Altuğ, a.g.e., s. 33

<sup>25</sup> Sevilengül, a.g.e., s. 278

<sup>26</sup> Altuğ, a.g.e., s. 33-34

### **Çeşitli kıymetlerin saklanması:**

Bankalara teminat olarak veya serbestçe saklanmak üzere hisse senedi, kıymetli taş ve madenler, ticari mal gibi çeşitli kıymetler verilmektedir. Bu gibi kıymetler bankaların ilgili servisinde saklanmakta, kupon, amorti ve ikramiyeleri banka tarafından izlenmekte ve tahsil edilmektedir.

### **Kasa kiralması:**

Bankalarda yangın ve su basması gibi afetlere dayanacak şekilde düzenlenen bir kasa dairesi bulunmaktadır. Kasa dairesinde bankanın ve müşterilerinin malı olan para ve değerler saklanır.

Bunun dışında, müşterilerin emrine verilmek üzere çift kilitli büyük ve küçük kasalar bulunmaktadır.

### **İstihbarat (bilgi toplama) işleri:**

Bankalar sundukları kredi ve diğer bankacılık hizmetlerinden dolayı çeşitli işletmelerle ilişki kurmaktadır. Bankalar, ilişki kurdukları bu işletmelerin gerek mali yapıları gerekse faaliyet konuları hakkında yeterli bilgi toplayarak kendileri için uygun işletmelerle çalışmak isterler.

İşte, ihtiyaç duyulan bu bilgiler bankaların istihbarat servisleri tarafından toplanmakta, değerlendirilmekte ve gizli dosyalarda saklanmaktadır. Bankalar toplamış oldukları bu bilgileri müşterilerinin kullanımına da sunmak suretiyle hizmet işlemi gerçekleştirmiş olurlar.

## **1.2. BANKALARDA MALİYET SİSTEMİ**

Bankaların fonksiyonlarını nasıl ve hangi hizmet çeşitleri ile yerine getirdiklerini tespit edebilmek için, banka hizmetlerinin neler olduğunun ve üretim konusunun ne olduğunun araştırılması gerekir. Bunun yanında hizmetlerin hangi aşamalardan geçirildiğinin, bankacılık hizmetinin üretilmesi için hangi üretim faktörlerinin kullanıldığının bilinmesi bankanın üretim sürecinin belirlenmesini sağlar. Üretim süreci

tanınmadan ve kullanılan üretim faktörleri tespit edilmeden, yönetimin planlama, yürütme ve kontrol fonksiyonları için doğru karar almayı sağlayacak bir maliyet sistemi kurulamaz.<sup>27</sup>

### 1.2.1. Maliyet Muhasebesinin Amaçları

Maliyet muhasebesi, işletmelerdeki içe dönük faaliyetlere yönelik olarak çalışmaktadır. Maliyetin ve maliyet muhasebesinin kullanılmadığı faaliyet alanı hemen hemen yok gibidir. Bu yüzden mal veya hizmet üretiminden bunların satış fiyatlarının belirlenmesine kadarki tüm süreçlerde maliyet muhasebesi, yöneticilere alacakları kararlarda bilgi sağlamaktadır. Birçok işletme türünde uygulanabilen maliyet muhasebesi daha çok üretim işletmelerinde uygulanmaktadır.

"Tarımsal maliyet muhasebesi", "hizmet İşletmeleri maliyet muhasebesi", "pazarlama maliyet muhasebesi", vb. gibi üretim alanı dışındaki kolları da ortaya çıkmış olan maliyet muhasebesi, günümüzde ileri düzeydeki uygulamaları endüstri alanında görüldüğünden "endüstri muhasebesi" adı da verilmektedir.<sup>28</sup>

Maliyet muhasebesi denildiğinde ilk akla üretim işletmeleri gelmesine karşın, hizmet işletmelerinde de önemli bir yere sahip olan maliyet muhasebesi aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeye çalışır.<sup>29</sup>

- Üretilen mamul ve hizmetlerin birim maliyetlerini hesaplamak,
- Stokların değerlerini hesaplamak,
- Geleceğe dönük bütçelerin yapılmasına katkıda bulunmak,
- Giderleri kontrol altında tutarak ve kaliteyi koruyarak, işletmenin imkanları dahilinde maliyetlerin düşürülmesini sağlayacak yöntemler geliştirmek,
- Maliyet verilerini kullanarak karar verecek olan yöneticilere maliyetlerle ilgili düzenli, etkili ve güvenilir bilgiler vermek şeklinde sıralanabilir.

<sup>27</sup> Kaval, Hasan, "Banka İşletmelerinde Maliyet Bilgi Sistemi", yayınlanmamış doktora tezi, Ankara, 1985, s. 23

<sup>28</sup> Büyükmirza, Kamil, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Barış Kitap Basın Yayını, Ankara, 2000, s. 82

<sup>29</sup> Akdoğan, Nalan, Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayınları, Ankara, 1994, s. 6-7

Maliyet muhasebesi, yukarıda sayılan amaçlardan ilkinin genel muhasebeye, diğerlerini ise yönetim muhasebesine dönük olarak "maliyet sistemi" ve bu sistem üzerinde kurulmuş "maliyet analizleri" yardımıyla gerçekleştirmeye çalışır.

Maliyet muhasebesinin amaçlarından bir diğeri de maliyetlerin etkin ve verimli olarak yönetilmesini sağlamaktır. Maliyet yönetimi denildiğinde; maliyet planlaması, maliyetlerin azaltılması ve maliyet kontrolü anlaşılmaktadır.

Maliyet planlaması, genel olarak üretim faaliyeti başlamadan ortaya çıkar. Maliyet planlamasında üretim mühendisleri ve mamul tasarımcıları önemli rol oynar. Burada önemli olan; planların yönetimin beklentilerine cevap verebilecek, uygulanabilir olması ve kaliteli mamul ve üretim hattına sahip olunması gerekmektedir.

Maliyetlerin azaltılması hem üretim öncesi hem de üretim sonrasındaki süreçte gerçekleşebilir. Özellikle ileri üretim teknolojileri kullanan işletmelerde öncelikli hedeflerden birisi de maliyet azaltılmasıdır ve bu her mamul için yapılmaktadır.

### **1.2.1.1. Maliyet**

Maliyet çok değişik şekillerde ve hemen hemen her konuda karşımıza çıkan bir kavramdır. Bu nedenle maliyeti tüm yönleriyle kapsayacak bir tanım vermek zordur. Fakat bu konuda genel bir tanım yapmak da mümkündür.

**"Genel anlamıyla maliyet, amaçlanan bir sonuca ulaşmak için katlanılması gereken fedakarlıkların genellikle parayla ölçülen toplamıdır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, ulaşılmış olan ya da ulaşılmak istenen her farklı sonuç için ayrı bir maliyet söz konusudur"**<sup>30</sup>

Hemen her sonuç bir faaliyet veya eylem sonunda ortaya çıkar. İstenilen o sonuç için katlanılan fedakarlıklar da söz konusu faaliyet esnasında ortaya konulur. O halde, herhangi bir sonucun maliyeti, gerçekte o sonucun doğması için yapılan faaliyetin yol açtığı maliyet anlamındadır. Aslında, ilgili sonucu da, maliyeti de doğuran etken,

---

<sup>30</sup> Büyükmirza, a.g.e., s. 46



yapılan faaliyettir. Bu nedenle, maliyet kavramı öncelikle etkinliklerle bağlantılı bir kavram olup, sonuçlarla olan ilgisi daha sonra gelmektedir.

Farklı faaliyetler gerçekleştirerek de istenilen aynı sonuca ulaşılması mümkündür. Yani bir amacı gerçekleştirmek için, eldeki alternatifler arasından tercih yapılarak istenilen aynı sonuca ulaşılabilir. Örneğin, işletme mamul üretiminde gerekli olan bir yarı mamulü kendisinin üretmesi veya bu yarı mamulü dışarıdan satın alması gibi iki alternatifle karşı karşıya kaldığında, iki alternatiften herhangi birisini seçmesi durumunda, sonuçta bu etkinlikler aynı sonuca ulaşmak için yapılmış olacak ve değişen bir şey olmayacaktır. Fakat bu yarı mamulün elde edilmesi için yürütülen faaliyet ilk durumda mamulün üretilmesi, ikinci durumda ise satın alınmasıdır ve bu etkinliklerden her biri farklı fedakarlıkları gerektirir. Eğer bu örnekte sözü edilen mamulün maliyeti dikkate alınacak olursa, mamulün üretilmesi veya satın alınmasının maliyetleri üzerinde durmak gerekecektir.<sup>31</sup>

Maliyet muhasebesi sistemleri ise, planlama ve kontrol faaliyetlerinde yöneticilere yardımcı olacak maliyet bilgisi üretir. Maliyet muhasebesi sistemleri, işletme içerisindeki verilerle çalışır ve maliyet verilerinin derlenmesi, sınıflandırılması, kaydedilmesi, analiz edilmesi ve bu bilgilerin yöneticilere sunulmasını sağlarlar.<sup>32</sup>

Bilindiği gibi, yukarıda anılan faaliyetleri finansal muhasebe de gerçekleştirir. İki muhasebe arasındaki farklılık, finansal muhasebenin aynı zamanda dışa dönük olmasından kaynaklanır. Maliyet muhasebesi işletme içerisindeki yöneticilere bilgi ürettiğinden dolayı, karar alma faaliyetlerine yönelik tasarlanması gerekir.

Maliyetler, birtakım amaçlarda kullanılmak üzere saptanırlar. Maliyet tespitinde ortaya konulan amaçlar hangi maliyetlerin saptanacağını ve bu maliyetlerin nasıl saptanacağını da belirler.

---

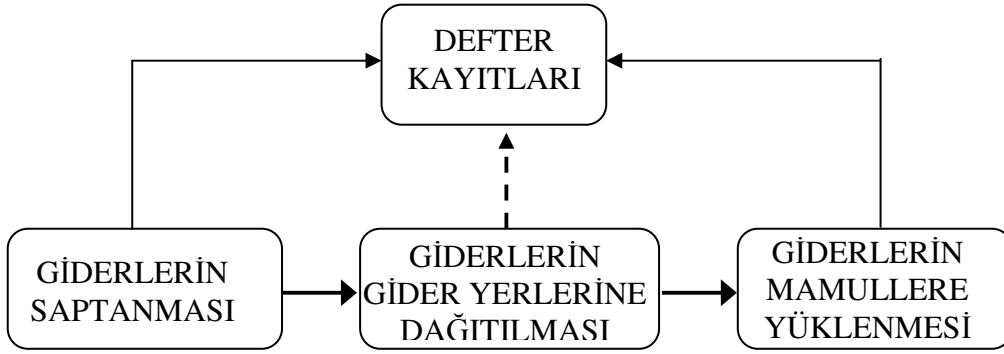
<sup>31</sup> Büyükmirza, a.g.e., s. 46

<sup>32</sup> Bursal, Nasuhi - Ercan Yücel, **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama**, , Der Yayınları, İstanbul, 1992, s. 14

### 1.2.1.2. Maliyet sisteminin işleyişi

Maliyet sistemi, işletme giderlerinin sınıflandırılması, gider yerlerine dağıtılması, stok maliyet giderlerinin dönem giderlerinden ve zararlardan ayrılarak üretilen mamullerin maliyetine yüklenmesi ve mamullerin birim ya da parti maliyetlerinin saptanması amacıyla kullanılan belgeler, düzenlenen tablolar ve tutulan kayıtlardan oluşur.

Maliyet analizleri ise, maliyet sisteminden düzenli olarak elde edilen bilgileri diğer kaynaklardan elde edilen bilgilerle birleştirerek, bu bilgilerin değerlendirilmesi ve yorumlanmasına ilişkin çalışmaları içermektedir. Aşağıda Şekil:1’de maliyet sisteminin işleyişi basitçe gösterilmektedir.<sup>33</sup>



**Şekil:1** Maliyet Sisteminin İşleyişi

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi, maliyet sisteminin işleyişindeki aşamalardan birisi de defter kayıtlarıdır. Bu defter kayıtları da tek düzen hesap planında yer alan hesaplardan oluşmaktadır. Şekle göre bu hesaplardan yararlanılarak giderler belirlenir, daha sonra bu giderler gider yerlerine dağıtılır ve son olarak da mamullere yüklenir.

### 1.2.2. Bankalarda Maliyet ve Masraf Türleri

Geçmişte finansal kurumlarda maliyetlemeye çok sıcak bakılmamıştır. Fakat değişen koşullar ve finans işletmelerinin hizmetlerinin çeşidinin her geçen gün artması bu işletmeleri de maliyet konusuna önem vermeye itmiştir. Buradan sadece, bankalarda

<sup>33</sup> Büyükmirza, a.g.e., s. 83

maliyet hesaplanmasına gerek olmadığı sonucu çıkarılmamalıdır. Bankalarda maliyet hesaplanmasına sıcak bakılmamasının sebeplerinden biri de maliyetleme açısından finansal işletmelerin yapılarından kaynaklanan problemlerin mevcut olmasıdır.

Finansal kurumlar elde ettikleri kârların önemli bir kısmını, siyasi ve ekonomik faktörlere bağlı olarak sürekli değişen faiz oranlarına bağlı olarak elde etmektedirler. Bu değişkenlik finansal hizmetler için doğru bir verim oranı hesaplanmasını güçleştirmektedir. Eğer finansal kurumların gelirleri tam bir belirlilik arz etmiyorsa, bu durum finansal kurumların daha belirli bilgi elde ederek kârlarını artırmaya çalışmaları bir yöne odaklanmalarına sebep olacaktır. Bu yön kâr/zarar hesabının maliyet yönüdür. Finansal kurumlar iyi bir maliyet bilgisine sahip olur ve maliyetlerini doğru yöntemlerle hesaplayabilirlerse maliyetlerini kontrol altına alıp, azaltma yoluna gidebilecekler bu da elde edecekleri kârları artıracaktır.

Maliyetleme yıllardır, finansal hizmet sektörünün önemli noktalarından biri olamamıştır. Bunun en önemli sebebi, fon sağlama ve bu fonların kullanılması faaliyetlerinin maliyetinin işletme karını etkileyecek kadar yüksek olmadığı düşünülmesidir. Bunun temelinde bankaya yatırılan paraların maliyetsiz veya çok düşük maliyetli olduğu düşüncesi yatmaktadır. Oysa bankaların sahip olduğu şubelerin sürekli yükselen bir maliyeti vardır. Bu maliyetin ne kadarı vadesiz mevduat hesaplarının elde edilmesiyle doğrudan doğruya ilişkilidir? Müşteriler paralarını bankaya güvenli bir yer olduğu için mi yoksa belirli bir faiz geliri elde etmek için mi yatırıyorlar? Yoksa paralarını bankanın diğer farklı hizmetlerinden yararlanmak için mi veya bir çek hesabına sahip olmak için mi yatırıyorlar?

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi finansal işletmelerde maliyetlemenin gelişmemesinin nedenleri aşağıdaki beş başlık altında sıralanabilir.

- Birinci neden, kar getirici varlıkların direkt maliyetinin çok az olmasıdır.
- İkinci neden, karmaşıklığıdır. Bankaların sahip oldukları şubeler çok sayıda farklı hizmet sunmaktadırlar.
- Üçüncü neden, finansal hizmetlerin çok fazla çeşidinin olması ve bu

hizmetlerin birçok küçük birim (şube) tarafından gerçekleştiriliyor olmasıdır. Bu durum maliyetlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Birkaç yüz şubesi ve departmanları olan bir bankanın maliyetlerinin dağıtımını yapmak oldukça zor olacaktır.

- Dördüncü neden, finansal kurumların mamul yerine hizmet satmalarıdır. Bu durumda personel müşterilerle gereğinden fazla ilgilenmek zorunda kalabilir. (örneğin bir müşteri bankada işlemini yaptırdıktan sonra başka bir konuyla ilgili soru sorabilir, bilgi almak isteyebilir). Üretim işletmelerinde bir mamul sorunluysa müşteri bunun yeni bir mamulle değiştirilmesini isteyebilir. Fakat finansal kurumlarda hizmet beğenilmezse müşteri başka bir yere gidebilir bu da kurumun şöhretine zarar verebilir.

- Beşinci sorun ise, kurumun gerçekten problemleri bilmesine rağmen yapacak bir şeyin olmadığı inancına sahip olmasıdır. Emek yoğun olarak faaliyet gösteren bu sektörde maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla hizmetlerin kalitesini düşürmek kolay değildir.

Yukarıda da açıklanan bu sorunları şu şekilde özetlemek mümkündür.<sup>34</sup>

- Son otuz senedir esas finansal hizmetlerin maliyet-kâr oranının ilgi konusu olmaması,
  - Sunulan hizmetlerin çeşitliliği,
  - Bu hizmetleri sunmada çok sayıda küçük kaynak olması,
  - İyi şöhreti ne pahasına olursa olsun devam ettirme zorunluluğu,
  - Maliyetleri bilmenin ne işe yarayacağı konusundaki şüpheler; kurumun şöhretiyle birlikte düşünüldüğünde, bu şüphelerin yoğunluk kazanması şeklinde özetlenebilir.

---

<sup>34</sup> Basık, Feryal Orhon, **Ticari Bankalarda Bütçeleme ve Maliyetleme**, Yapı ve Kredi Bankası Yayını, 1987, s. 345-346

### 1.2.2.1. Banka maliyet muhasebesinin amaçları

Banka işlemlerinin maliyetlerinin yüksek olması, piyasadaki faizlerin değişkenlik göstermesi, bankaların yaptıkları işlemlerden dolayı aldıkları komisyonların önem kazanması ve yeni rakiplerin de piyasaya girmesiyle kıyasıya bir rekabetin yaşanması bankacılık sektöründe maliyetlerin bilinmesini ve alınacak kararlarda kullanılmasını kaçınılmaz kılmıştır.<sup>35</sup>

Bankalarda kullanılan maliyet muhasebesi gerçekleştirilecek olan amaçlara yönelik olarak şu sorulara cevap vermelidir.<sup>36</sup>

- Banka faaliyetleriyle ilgili hangi bölümler veya servisler bankanın toplam kârının ne kadarını oluşturmaktadır. Hangi servisler veya bölümler daha az kâr sağlamakta veya zarar etmektedir?
- Bankalar topladıkları paraları işletirken bu paralardan ne kadar kazanç elde etmektedirler?
- Belirli bir banka hizmetinin birim maliyeti nedir? Mevduat sahiplerinin yatırdıkları paraların kaydedilmesi, bir çekin tahsil edilmesi veya ödenmesinin maliyeti nedir?
- Hangi şubeler banka için daha çok kâr sağlamakta, hangileri zarar etmektedir? Bir şubenin servisleri içerisinde en çok kâr sağlayan ve zarar eden hangisidir?
- Bankanın kullandığı faaliyet yöntemlerinden hangileri iyi hangileri kötüdür? Banka için en uygun metot hangisidir?
- Belirli faaliyet dönemlerinden hangisi banka için daha kârlı olmuş, hangileri zararlı olmuştur?

---

<sup>35</sup> Pala, a.g.e., s. 147

<sup>36</sup> Aysan, Mustafa A., **Bankalarda Maliyet Muhasebesi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1976, s. 453

### 1.2.2.2. Bankalarda maliyet sistemi için atılması gereken adımlar

Bankalarda iyi bir maliyet sistemi kurulabilmesi için bankaların diğer işletmelerden farklı olan özelliklerinin tanımlanması ve buna göre üretim süreçlerinin ve üretim konularının belirlenmesi gerekmektedir. Banka işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>37</sup>

- Diğer işletmelerde para ile mal değişimi gerçekleştirilmekteyken, banka işletmelerinde para ile paranın değişimi söz konusudur. Bankalardaki para alım satım işlemlerinin miktarı ile, bu işlemin gerçekleşmesi için gerekli olan işçilik ve malzeme miktarı arasındaki oran belirlenmemektedir.

- Bankalar hizmetlerini nitelikli personel ve ileri teknolojiye sahip makine ve malzemeye sunmaktadırlar. Fakat bu hizmetlerin gerçekleşmesi ile bunlar için harcanan para ya hiç ilişkilendirilememekte ya da çok az ilişkilendirilebilmektedir.

Bankaları diğer işletmelerden ayıran özellikler de göz önüne alınarak, bankalarda maliyet sisteminin kurulabilmesi için aşağıdaki adımların atılması gerekmektedir.<sup>38</sup>

- Bankalarda maliyetlemeden beklenen amaçları özetlemek ve maliyetlemeden elde edilen sonuçlar doğrultusunda ne gibi kararlar verileceğini belirlemek. Bu kararlar; maliyetlerin yüksek olmasından dolayı birtakım şeyleri değiştirmek, sunulan bazı hizmetlerin fiyatlarını gözden geçirmek veya işletmenin organizasyonunda değişikliğe gitmek vb. dir.

- Özellikle önemli olan maliyetleri maliyetlemeye dahil edebilmek için bankanın maliyetleme ihtiyacının iyi belirlenmesi gerekir. tam maliyetleme mi? değişken maliyetleme mi? yoksa her ikisinin de mi? kullanılacağına karar verilmelidir.

- Bankanın ihtiyaç duyacağı maliyet bilgilerinin neler olacağına karar verilmelidir. Örneğin; ücretler, diğer personel giderleri, sabit kıymetlerin maliyetleri vb.

- Maliyet merkezleri konusunda bir karara varılmalıdır. Ancak bu merkezler

---

<sup>37</sup> Kaval, a.g.e., s. 23-24

<sup>38</sup> Basık a.g.e., s. 352

finansal muhasebede belirlenenlerden daha alt düzeyde olmalıdır. Bir şubenin kısımları gibi.

- Maliyetlerin önce maliyet merkezleri ve hizmetlere göre toplandığı daha sonra da dağıtımlarının gerçekleştirileceği bir dağıtım sisteminin tasarlanması gerekmektedir.

- Yukarıda sözü edilen bir dağıtım sistemi kurulduktan sonra maliyetlerin paylaşılması konusu ele alınır. Önce endirekt giderler; elektrik, telefon vb. ilgili maliyet merkezlerine dağıtır. Bu giderler bir şube açısından düşünecek olursak direkt, maliyet merkezleri açısından düşünürsek endirekt giderlerdir. Bilindiği gibi bu tür maliyetler toplam maliyetlerin içinde oransal olarak çok fazla yer kaplamazlar. Bu yüzden bunların maliyet merkezlerine dağıtımını problem yaratmaz. Asıl karmaşıklık maliyet merkezlerinde toplanan maliyetlerin bu merkezlerden alınan hizmetlere dağıtılmasındadır.

- Bilgisayar destekli bir sistem yardımıyla maliyetler hesaplanır. Maliyet hesaplama adımının başarısı elbette yukarıdaki ilk altı adımın başarısıyla ilişkili olacaktır.

- Maliyet merkezlerinin işletmeye olan katkısını hesaplarken gelirlerin de maliyet merkezleri açısından analiz edilmesi daha yararlı olacaktır.

### **1.2.2.3 Bankalarda masraf türleri**

Bankalarda masraf türleri faaliyetlerle ilgili olarak dikkatli ve ciddi bir çalışma sonucunda tespit edilmektedir. Masraf türlerinin tespit edilmesinin önemli bir sebebi, maliyetlerin belirlenmesinde ve dağıtımında önemli bir role sahip olmasıdır.

Bankalarda masraf türleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır.<sup>39</sup>

#### a) Personel Giderleri

- Aylık ve Ücretler,
  - Memurlar,
  - Müstahdemler,

---

<sup>39</sup> Pala, a.g.e., s. 161-162

- Yönetim Kurulu Üyeleri,
- Fazla çalışma ücretleri,
- Temsil giderleri,
- Tazminatlar,
- Çocuk zamları,
- Kasa tazminatları,
- İkramiye,
- Giyim,
- Yemek,
- Seyahat,
- Denetim,
- Sosyal giderler,
- Sigorta.

b) Verilen Faizler

- Taahhütlere verilen faizler,
- Vadeli mevduatlara verilen faizler,
- Vadesiz mevduatlara verilen faizler,
- Reeskont ettirilen senetlere verilen faizler,
- Yabancı muhabirlere verilen faizler.

c) Verilen Komisyonlar

- Tahsil senetlerine verilen komisyonlar,
- Genel müdürlük özel kasa hesabına verilen komisyonlar,
- Verilen çeşitli komisyonlar,
- Seyahat çekleri nedeniyle verilen komisyonlar.

d) Amortisman Giderleri

Bina, taşıt, demirbaş gibi kıymetlere ait amortismanlar amortisman giderleri adı altında takip edilir. Bu giderler de genel müdürlük tarafından belirlenen politikalar çerçevesinde belirlenmektedir.



#### e) Diğer Giderler

Yukarıda sıralanan giderlerin dışında kalan ve banka faaliyetleri için yapılan bütün giderleri kapsamaktadır. Bu giderler farklı bankalarda farklı isimler altında sınıflandırılabilmeyle beraber; ısıtma, aydınlatma, bakım-onarım, servis-taşıma, bilgisayar (bilgi işlem), giderleri veri hattı giderleri (internet, online işlemler için gerekli olan hat giderleri) adı altında sınıflandırılabilir.

Yukarıdaki sınıflandırmaya ilave olarak bankaların kullandığı tek düzen hesap planında giderler; banka giderleri, faiz giderleri ve faiz dışı giderler olarak da sınıflandırılabilir. Faiz giderleri faiz gelirleriyle karşılaştırıldığından, çalışmada maliyetlerin dağıtımında faiz dışı giderlere odaklanılacaktır. Bu sınıflandırmaya göre giderler; personel giderleri, provizyonlar, vergi resim ve harç giderleri, verilen komisyon ve ücretler, amortisman giderleri, kambiyo zararları, sermaye piyasası işlem zararları, diğer giderler şeklinde sınıflandırılmaktadır.<sup>40</sup>

Bankalardaki bu masraf türleri maliyet muhasebesi açısından incelenirse, direkt veya endirekt olma durumlarına göre de sınıflandırılması gerekmektedir.<sup>41</sup>

#### 1.2.2.3.1. Direkt maliyetler

Bankalarda gerçekleştirilen belirli işlemler için yapılan maliyetlerdir. Bu maliyetler bankada üretilen hizmetin maliyetini doğrudan etkileyen ve birim sayısı arttıkça artan, birim sayısı azaldıkça azalan maliyetlerdir. Bankalardaki direkt maliyetler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- Mevduata, tahvillere, reeskontlara ve diğer pasif kalemlere verilen faizler,
- İlk maddede sıralanan işlemleri gerçekleştiren aktif servis elemanlarının giderleri,
- Elde edilmek istenen kaynak için yapılan reklam giderleri,
- Plasman için aktif servis elemanlarına ödenen personel giderleri.

<sup>40</sup> Şakar, Hakan, Banka İşlemleri Muhasebesi, Strata Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 186

<sup>41</sup> Tosun, Necmi, **Türk Bankacılığının Sermaye Maliyeti ve Rantabilite-1**, Eskişehir İ.T.İ.A., Yayınları, Eskişehir, 1980, s. 44-45

Burada şunu hatırlatmak gerekir. Maliyet sistemlerinde maliyetler hesaplanırken direkt giderler sorun yaratmamaktadır. Hizmet işletmelerinde de asıl problem endirekt giderlerin dağıtımında ortaya çıkmaktadır.

#### **1.2.2.3.2 Endirekt giderler**

Bankada gerçekleştirilen işlem ve faaliyetlerle ilgili olduğu halde, direkt olarak belirli bir faaliyetle ilişkilendirilemeyen ortak ve genel giderlerdir.

Endirekt giderler de aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- Personel giderlerinin, genel müdürlüğe ait kısmı ile şubelerdeki pasif servislere ait personel giderleri,
  - Amortismanlar ve karşılıklar,
  - Büro ve haberleşme giderleri (ısıtma, aydınlatma ve PTT gibi),
  - Bakım-onarım giderleri,
  - Sigorta giderleri,
  - Bina, arazi, motorlu taşıt vergileri ile diğer vergi, resim ve harçlar,
  - Çeşitli mevzuat gereğince, iştirak payları, fonlar ve aidatlar adı altında katlanılan giderler,
    - Temsil ve taşıt giderleri,
    - Diğer çeşitli giderler.

#### **1.2.2.3.3. Bankalarda masraf yerleri**

Bankalardaki masraf yerleri belirli servislerde veya bölümlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin türüne göre isimlendirilmektedir. Şubelerin büyüklüğüne göre değişmekle beraber masraf yerleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.<sup>42</sup>

- Cari hesaplar servisi,
- Havale servisi,
- Emtia servisi,

---

<sup>42</sup> Pala, a.g.e., s. 174-175

- Esham ve tahvilat servisi,
- Senetler servisi,
- Kefalet servisi,
- Kambiyo servisi,
- Kiralık kasalar servisi,
- Vezne servisi,
- Muhasebe servisi,
- Muhaberat servisi,
- İstihbarat servisi,
- Teftiş servisi,
- Reklam servisi,
- Hukuk servisi,
- Levazım servisi.

Yukarıdaki servisler bankanın ihtiyaçlarına göre yeniden alt servislere ayrılabilir veya servis sayısı çok daha az tutulabilir.

Yukarıdaki sınıflandırma günümüz bankacılığında da kullanılmaya devam etmektedir. Fakat bazı servisler başka bir isim altında toplanmış, bazılarının ise isimleri değişmiş veya günümüzdeki gelişmeler çerçevesinde yeni servisler ortaya çıkmıştır. Örneğin; senet, çek, havale gibi servisler operasyon adı altında; vezne, cari hesaplar, kiralık kasalar gibi servisler nakit servisi adı altında; kambiyo servisi ise dış ticaret, dış işlemler gibi servislerin altında yer alabilmektedir. Bunların yanında günümüzdeki gelişmelere paralel olarak kredi kartları servisi, telefon bankacılığı ve internet bankacılığının önem kazanması nedeniyle bunlarla ilgili servisler kurulabilmektedir. Teknolojideki gelişmelerle birlikte bankacılık hizmetlerin sunum yeri, biçimi ve zamanı değişmekte, fakat bankacılığın ana unsurları olan kredi, para transferleri veya yapılan aracılık işlemlerinden doğan komisyon hizmetleri değişmemektedir.

### **1.3. BANKALARDA MALİYETLERİN DAĞITIMI**

Maliyetlerin dağıtımında dikkat edilmesi gereken konu, maliyetlerin doğru dağıtılmasıdır. Bunun için de doğru ve geçerli dağıtım yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir.

Maliyet dağıtımında maliyet yükleme ilkeleri büyük önem taşımaktadır. Bu ilkeler, bankalardaki gider türlerinin maliyet birimlerine dağıtılıp dağıtılmayacağını, eğer dağıtılacaksa bunun nasıl yapılacağını belirlenmesini sağlar. Hangi giderlerin maliyet birimlerine yükleneceğine karar verilmesi ise maliyet bilgisinin hangi amaçlar için kullanılacağına veya hangi kararlarda kullanılacağına bağlıdır. Maliyet bilgisini kullanmadaki amaca göre yükleme ilkeleri de değişebilmektedir. Fakat bu ilkeler genel olarak dörde indirgenebilmektedir. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>43</sup>

- Nedensellik ilkesi
- Oranlılık ve Ortalama Maliyet İlkesi
- Taşıyabilirlik İlkesi
- Aynılık (özdeşlik) ilkesi

Masraf türleri ve masraf yerleri belirlendikten sonra sıra, masraf yerlerinde toplanan giderlerin dağıtılmasına gelmektedir. Bu giderler de dağıtım anahtarları kullanılmak suretiyle ilgili yerlere dağıtılmaktadır.<sup>44</sup>

#### **1.3.1. Dağıtım Anahtarları**

Bankalarda maliyet hesaplanırken gerekli olan dağıtım anahtarları, uzun uğraşlar ve titiz çalışmalar sonucunda elde edilebilmektedir. Üretim işletmelerinde olduğu gibi direkt giderler maliyet merkezlerine doğrudan dağıtılırlar. Hangi serviste ne kadar kullanıldığı kesin tespit edilemeyen giderler (endirekt) ise dağıtım anahtarı kullanılarak dağıtılır.

---

<sup>43</sup> Kaval, a.g.e., s. 40-41

<sup>44</sup> Pala, a.g.e., s. 178

Banklarda endirekt giderlerin dağıtımında kullanılan dağıtım anahtarları aşağıdaki Tablo:1’de özetlenmiştir.

**Tablo:1** Giderlerin gider yerlerine dağıtımında (1'nci dağıtım) kullanılabilir dağıtım anahtarları<sup>45</sup>

MASRAF TÜRLERİ	DAĞITIM ANAHTARLARI
Dolaysız Maliyetler	İlgili servislere doğrudan dağıtılır
Dolaylı Maliyetler	
Maaş ve ücretler	Harcanan zaman
Amortisman ve karşılıklar	m <sup>2</sup>
Büro giderleri (ısıtma vb.)	m <sup>2</sup> ye düşen petek sayısı veya hacim
Kiralar	m <sup>2</sup>
Sigorta giderleri	Sigorta edilenin değeri
Telefon giderleri	Servisteki makine sayısı
Posta giderleri	Muamele sayısı
Elektrik giderleri	Varsa sayaç yoksa ampul sayısı
Kırtasiye giderleri	Yapılan talep sayısı
Temsil giderleri	Personel sayısı
Bakım-onarım giderleri	Kullanım süresi
Diğer dolaylı giderler	Muhtelif dağıtım anahtarı

### 1.3.2. Endirekt Giderlerin Dağıtımı

Banka işletmelerinde önemli sorunlardan biri de endirekt giderlerin gider yerlerine oradan da hizmet birimlerine, uygun dağıtım anahtarları kullanılarak dağıtılmasıdır. Yukarıdaki tabloda bankalardaki bazı giderlerle bu giderlerin dağıtımında kullanılabilir dağıtım anahtarı eşleştirilmiştir. Yukarıdaki tabloda direkt giderler doğrudan dağıtılırken, endirekt giderler uygun dağıtım ölçütleriyle dağıtılmaktadır.

Çeşitli endirekt giderlerin dağıtımıyla ilgili hususlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.<sup>46</sup>

**Hukuk Danışmanlığı Giderleri:** Bu giderler bankada ortaya çıkabilecek hukuki problemlerin çözümü için yapılan giderlerdir. Kredi ödemesini yapmayan müşterinin ipoteginin haczedilmesi, ödenmeyen çeklerle ilgili yapılacak işlemler şeklinde ortaya

<sup>45</sup> Pala a.g.e., s. 180

<sup>46</sup> Basık, a.g.e., s. 360-364

çıkabilir. Eğer bu giderler belirli bir hizmetin bedeli olarak ödenmişse o hizmeti talep eden bölüme, bir zararın karşılanmasıyla ilgili olarak yapılmışsa ilgili karşılık hesabına, bir emanet veya emlak ile ilgili ise ilgili emanet kalemine yüklenmelidir.

**Tazminatlar:** Eğer bir personel idari bir görevde çalışıyorsa tazminatları idari bölüme, bankadaki herhangi bir departmanda çalışıyorsa (çekler servisi gibi) o personelin tazminatı çalıştığı servise yüklenmelidir.

**Amortismanlar:** Mobilya ve demirbaşlar, büro makine ve teçhizatlarının amortismanları bu sabit kıymetlerin kullanıldıkları bölümlere yüklenir. Bina bankaya aitse, bina amortismanı bina hizmetleri bölümüne yüklenir. Diğer bölümler ise binada kapladıkları alana göre amortisman giderlerinden pay alırlar.

**Yönetici Ücretleri:** Yöneticiler banka sahipleri veya hissedarları adına hareket eden, işletmenin politikalarını belirleyen ve işletmeyi sevk ve idare eden kişilerdir. Yönetici ücretleri yöneticiler bölümüne yüklenir, oradan da diğer bölümlere dağıtılır.

**Teftişler:** Bankanın kendi bünyesinde görev yapan denetçileri için ödenen ücretler olabileceği gibi aynı zamanda dışarıdan bir denetime ihtiyaç duyulmuşsa denetimi yapanlara ödenen ücretler de bu kapsamdadır. Bu giderler, teftiş yapılan bölümlere her bölümde harcanan zamana göre dağıtılabilir.

**Mesleki Hizmetler:** Bu giderler dışarıdan sağlanan uzmanlık veya danışmanlık hizmetleri için yapılan giderlerdir. Bu danışmanlıklar; vergi konularında, yatırım konularında ve yönetim konularında olabileceği gibi, personel alımında hizmet sağlanan insan kaynakları firmalarına ödenen ücretler de olabilir. Eğer bu giderler personel temini için yapılmışsa personel departmanına; yatırım konularında yapılmışsa yatırım bölümüne dağıtılır.

**Muhaberat Bölümü:** Bu bölümün giderleri bankanın diğer bölümlerine bu bölümlere sağlanan hizmetler oranında dağıtılır.

### **1.3.3. Yardımcı Maliyet Merkezlerinde Toplanan Giderlerin Esas Maliyet Merkezlerine Dağıtımında Kullanılan Anahtarlar**

Yukarıda endirekt giderlerin gider yerlerine dağıtımında (1. Dağıtım) kullanılan dağıtım anahtarları açıklanmıştır. Birinci dağıtımı takip eden ve ikinci dağıtım da denilen bu dağıtım aşamasında kullanılan dağıtım anahtarları hakkında bilgi verilecektir.

Gerek birinci dağıtımda gerekse ikinci dağıtımda, uygun olması halinde şu dağıtım anahtarları kullanılabilir.

Eğer bir serviste toplanan giderler, diğer servislere herhangi bir kritere ihtiyaç duyulmadan dağıtılabiliyorsa, bu giderler doğrudan dağıtıma tabi tutulabilir.

Yapılan giderler personel sayısı ile ilişkilendirilebiliyorsa, bu giderler diğer servislere personel sayısına göre dağıtılabılır (Yemek giderleri, servis giderleri gibi).

Bir servis başka servislere hizmette bulunuyorsa, söz konusu serviste toplanan giderler diğer servislere, sağlanan hizmet oranında dağıtılabılır. Örneğin servisin sağladığı hizmet telefon hizmeti ise, gider diğer servislere yapılan telefon görüşmesine göre dağıtılacaktır.

Bir servisin diğer servislere sunduğu hizmet için harcanan zamana göre de giderler dağıtılabılır. Fakat burada yapılan işlere harcanan zamanın doğru olarak bilinmesi gerekmektedir.

Eğer bir servis, tek tip işlem yapıyor ve diğer servislere yapılan işlem sayıları biliniyor ise, işlem sayısına göre de dağıtım yapılabilir.

Servislerin şubede kapladıkları alan da giderlerin dağıtımında dağıtım anahtarı olarak kullanılabilir. Örneğin amortisman giderleri her bir servisin şube içerisinde kapladığı alana göre dağıtılabılır. Aşağıda Tablo:2’de, ikinci dağıtımda kullanılacak dağıtım anahtarları gösterilmiştir.

**Tablo:2** İkinci Dağıtımda Kullanılabilecek Dağıtım Anahtarları<sup>47</sup>

<b>PASİF SERVİSLER</b>	<b>DAĞITIM ANAHTARLARI</b>
Muhasebe	Her aktif servis için gerçekleştirilen hizmet miktarı
Personel	Her aktif servisin işgücü devir hızı
Hukuk müşavirliği	Her aktif servis için gerçekleştirilen hizmet miktarı
Sosyal işler	Her aktif servisteki personel sayısı
Reklam	Yararlanan aktif servislerin gelir miktarı
Revizyon	Her aktif servis için harcanan iş saati
İstihbarat	İstihbarata konu olan hesap sayısı
Ambar	Ambarlanan doküman sayısı
Bina bakım	Her aktif servisin işgal ettiği alan
Sevkiyat	Yapılan sevkiyat sayısı
Dosya	Aktif servis için yapılan hizmet miktarı
Matbaa	Aktif servis için yapılan hizmet miktarı
Daktilo	Aktif servis için harcanan iş saati
Posta işleri	Aktif servis için gönderilen posta sayısı
Arşiv	Her aktif servise ait arşiv belgelerinin işgal ettiği alanın yüzölçümü
Gen.Yönetim Giderleri	Her aktif servisin gelir toplamları, personel masrafları veya direkt ve indirekt masraflar.

<sup>47</sup> Pala, a.g.e., s. 181



## 2. BÖLÜM

### FAALİYET TABANLI MALİYET YÖNTEMİ

#### 2.1. YENİ ÜRETİM TEKNOLOJİLERİNİN MALİYET MUHASEBESİNE ETKİLERİ

Üretimde meydana gelen teknolojik yenilikler, artan rekabet ve kalitenin giderek önem kazanması firmaların üretim sistemlerini, meydana gelen bu yeni teknolojilere göre gözden geçirmesine veya yeniden oluşturmaya sebep olmuştur. Üretim sistemlerindeki bu değişime paralel olarak maliyet muhasebesi sistemlerinin de değişen bu duruma göre uyarlanması ihtiyacı doğmuştur.<sup>1</sup>

İleri teknoloji mamullerinin hızla modası geçmekte ve mamullerin yaşam döngüsü kısalmaktadır. Birçok işletme düşük maliyetli mamuller üretmek yerine, yeni mamulleri piyasaya sürerek rekabetçi kalabilmektedir.

Örneğin; günümüzde cep telefonlarının her geçen gün bir yenisini veya bir üst modeli piyasaya sürülmektedir. Her seferinde cep telefonlarının sahip olduğu mevcut özelliklere ilave birkaç yeni özellik eklenmekte ve bu mamuller yüksek bir fiyatla piyasaya sürülmektedir. Kısa bir süre sonra bu mamullerin de modası geçmekte, bu kez de söz konusu cep telefonunun farklı özelliklere sahip bir modeli piyasaya sürülmektedir.

Bu gelişmelerden dolayı, çok hızlı değişen müşteri beklentilerine hızlı bir şekilde cevap verme gereği doğmaktadır. Değişen bu beklentilere cevap verebilmek için de üretim hatlarının yeniden düzenlenmesi gerekir. Bu da üretimin planlama ve tasarım aşamalarını maliyet muhasebesi açısından önemli hale getirir.<sup>2</sup>

Yeni üretim ortamları emek yoğun yapıdan teknoloji yoğun bir yapıya dönüşmüştür. Mamul/hizmet maliyetinin önemli bir unsuru olan ve mamul/hizmetlerle doğrudan ilişkilendirilebilen direkt işçilik giderlerinin üretim maliyetleri içerisindeki

<sup>1</sup> Karakaya, Mevlüt, **Maliyet Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s. 568

<sup>2</sup> Erdoğan, Nurten, **Faaliyete Dayalı Maliyetleme**, Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir, 1995, s. 17

payı oransal olarak giderek azalırken, genel üretim giderlerinin payı oransal olarak artmıştır. Bunun nedenlerinden biri, yeni teknolojilere yapılan önemli tutarlardaki yatırımların neden olduğu amortisman giderleri, ikincisi ise kalifiye işçilerin istihdamından kaynaklanan endirekt işçilik giderlerinde meydana gelen artışlardır.

Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri teknoloji yoğun üretim ortamlarından ziyade emek yoğun ortamlar için geliştirilmiştir. Bu yöntemler, geliştirildikleri dönemlerde bir veya iki mamulün basit üretim süreçlerinden geçirilerek üretildiği yöntemlerdir.

Yeni üretim ortamlarındaki gelişmeler dolayısıyla giderlerin dağıtımında direkt işçiliğin önemi giderek azalmıştır. Bu da gider dağıtımında direkt işçilik giderlerini kullanan geleneksel maliyet yönteminin, maliyetlerin hesaplanmasında yanlış sonuçlara ulaşılacağı sonucunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle GÜG'ün faaliyetler bazında belirlenerek mamul/hizmetlerle ilişkilendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.<sup>3</sup>

Günümüz maliyet muhasebesi sistemlerinin pek çoğu, üretim faaliyetleri hakkında yeterli bilgi vermekte zorlanmaktadır. Çünkü bu sistemler, bilimsel yönetim anlayışının ortaya çıktığı yüz yıl önce geliştirilmiştir ve böyle bir sistemin günümüz üretim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği hakkında yeterli bilgi vermesi söz konusu olmamaktadır. Aynı zamanda bu sistemler günümüz üretim faaliyetleri için son derece önemli olan aşağıdaki konular hakkında bilgi sağlamakta yetersiz kalmaktadır.

**Kalite:** Günümüz üretim endüstrisinde kalitenin oldukça önemi vardır. Geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerinde kaliteli olmanın veya kalitesiz olmanın maliyetlerini izlemek oldukça güçtür.

**Stoklar:** Üretimin başarısı konusundaki göstergelerden bir diğeri stoklardır. Üretim sürecinin her kademesinde bekleyen stokların firmaya olan maliyetini kesin olarak hesaplamak geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerinde adeta olanaksızdır.

---

<sup>3</sup> Karakaya a.g.e., s. 569

**Üretkenlik:** Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri daha ziyade "lira" temeline dayanan işlemleri kapsar. Bu nedenle üretkenlik ile ilgili kesin bilgileri elde etmek çoğu zaman olanaksızdır. Bunun sonucunda alınacak kararlar yöneticilerin yapacağı tahminlere bağlı kalacaktır.

**Yenilik:** Geleneksel maliyet muhasebesi daha ziyade maliyet tabanlı rekabet durumunda etkili olmaktadır. Aksine mamullerin pazardaki genel özelliklerinin dikkate alınması ve bunların rakamlaştırılması oldukça güçtür.

**Çalışma Grupları:** Geleneksel maliyet muhasebesi tarafından üretilen bilgiler, işletmenin üretim faaliyetleri ile ilgili olarak yetersiz kalmaktadır.

Yeni üretim ortamları için kullanılması gerekli olan yeni maliyet muhasebesi sistemleri geleneksel maliyet muhasebesinden farklılık göstermektedir. Yeni maliyet muhasebesi sistemleri; düşük stok, farklılaşan mamul/hizmet çeşitleri, yüksek mamul kalitesi, bilgi teknolojilerinden ve otomasyondan yararlanma imkanı sağlamaktadır.<sup>4</sup>

### **2.1.1. Yeni Üretim Ortamında Mamul Maliyetlemesi**

Birim maliyetlerin hesaplanmasında en kritik işlerden birisi de her iş veya mamul birimine yüklenecek olan GÜG'ün en uygun şekilde dağıtılması işlemidir. GÜG'ün tahsisinde bu işle uğraşan kişilere yol gösterecek üç farklı yaklaşım söz konusudur. Bu farklılıklar üretim ortamının karmaşıklık düzeyine göre değişiklik gösterir. Burada ilk düzey üretim ortamı en az karmaşık olan düzeyi, ikinci düzey orta derece karmaşıklığı ve üçüncü düzey ise en çok karmaşıklığı ifade etmektedir.<sup>5</sup>

#### **Birinci Düzey:**

Burada tüm fabrika fonksiyonları için tek bir GÜG oranı kullanılmaktadır. Klasik olarak endüstri uygulamalarında böyle oranlar hakimdi ve genellikle dağıtım esası olarak direkt işçilik kullanılmaktaydı.

---

<sup>4</sup> Pekdemir, Recep, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Genel İmalat Maliyetleri**, Tesmer Yayınları, İstanbul, 1998, s. 14

<sup>5</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 27

Maliyet muhasebesi sistemleri geliştirilmeye başlanıldığında yukarıda da belirtildiği gibi direkt işçilik toplam maliyetler içinde önemli bir paya sahipti. Bu verilerin elde mevcut ve kullanıma uygun olması ve direkt işçilik ile GÜG arasında yüksek bir korelasyon olması direkt işçiliğin GÜG dağıtılmasında ideal bir dağıtım esası olmasını sağlamıştır.<sup>6</sup>

Direkt işçiliğin, GÜG'ün mamullere dağıtımında uygun bir esas olabilmesi için sağlanması gereken koşullar şunlardır:

- Direkt işçilikler toplam mamul maliyeti içerisinde önemli bir paya sahiptir.
- Üretilen mamullerin kullandığı direkt işçilik maliyetleri ve makine maliyetleri çok farklı değildir.
- Üretilen mamullerde kapasite, parti büyüklüğü ve üretim sürecinin karmaşıklığı açısından fark yoktur.
- Direkt işçilik ile GÜG arasında güçlü bir istatistiksel korelasyon kurulabilmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi otomasyon direkt işçiliğin tutarını önemli ölçüde azaltmıştır. mamul çeşitliliği artmış ve bu mamuller kapasite, parti büyüklüğü, tasarımın karmaşıklığı bakımından son derece farklılaşmıştır. Eskiye oranla GÜG artmış ve bazı işletmelerde GÜG ile direkt işçilikler arasında korelasyon ortadan kalkmıştır.

Yukarıda sözü edilen gelişmeler sonucunda , fabrika genel üretim oranlarını ve direkt işçiliği GÜG dağıtımında kullanan işletmelerin birim maliyetlerinde büyük hatalar ortaya çıkmıştır. Bu hataları ortadan kaldırmak ve mamullerdeki birim maliyetleri daha doğru izleyebilmek için yöneticiler, GÜG dağıtımı için yeni yöntem arayışı içerisine girmişlerdir.

---

<sup>6</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 27-28

### **İkinci Düzey:**

Bazı işletmeler tüm fabrika için GÜG oranından ziyade iki aşamalı dağıtım süreci kullanmaktadırlar. İlk aşamada, GÜG departman veya işlem gibi maliyet havuzlarına dağıtılmaktadır. İkinci aşamada ise, maliyetler mamullere/hizmetlere dağıtılmaktadır. Bunun yanında işletmenin farklı kapasitede, farklı parti büyüklüğünde veya farklı üretim karmaşıklığında çeşitli mamuller üretmesi durumunda dağıtım yöntemi olarak kullanılacak bölüme özgü GÜG oranları maliyetleri doğru olarak dağıtamayacaktır. Çünkü bu yöntem GÜG'ü mamullere/hizmetlere üretim hacmine göre yüklemektedir. Bu durumda dağıtımdan yüksek hacimli mamul/hizmetler yüksek, düşük hacimli mamul/hizmetler ise düşük pay alacaktır.<sup>7</sup>

### **Üçüncü Düzey:**

FTM'de maliyet dağıtımını geleneksel sistemde olduğu şekilde yapılmaktadır. Birinci aşamada GÜG ayrıca maliyet havuzlarına dağıtılır. Bu yaklaşımda birçok maliyet havuzu kullanılmaktadır. Fakat bu maliyet havuzları, departman düzeyinde değil de, üretim için yapılan hazırlıklar, satın alma emirleri, yapılan kontrollerin sayısı gibi faaliyetlerden oluşur. İkinci aşamada ise maliyetler mamul/hizmetlere o mamul/hizmetlerin tamamlanması için gerekli olan faaliyetlerin sayısına göre dağıtılır.<sup>8</sup>

FTM'nin diğer maliyetlendirme yöntemlerine göre en önemli üstünlüğü, GÜG'ün izlenebilirliğini geliştirmesi ve bunun sonucunda yöneticiler için daha doğru bir maliyet bilgisi sağlamasıdır.

---

<sup>7</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 28-30

<sup>8</sup> Gunasekaran, A., v.d., "Application of activity based costing some case experiences," **Managerial Auditing Journal**, Cilt 14, Sayı 6, 1999, s. 286

## **2.2. FAALİYET TABANLI MALİYET YÖNTEMİNİN VARSAYIMARI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ**

1980’li yıllardan itibaren maliyet ve yönetim muhasebesinin en ilgi çeken konularından birisi FTM olmuştur. Bu yöntem önceleri, üretim ve hizmet işletmeleri için önemli bir sorun olan GÜG’ün dağıtımına yönelik olarak geliştirilmiştir. Fakat daha sonraları bu yöntem, işletmelerin süreç dağıtım boyutunda da kullanılan etkin bir yönetim aracı haline gelmiştir.

FTM, endirekt nitelikli giderlerin üretilen mamul/hizmetlere dağıtılmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Kaynaklar (Girdi) ve mamul/hizmet (Çıktı) arasında nedenselliğe dayalı kaynak ve faaliyet kullanımı anlayışı oluşturulmuştur. Buna göre, kaynaklar faaliyetler tarafından kullanılmakta; faaliyetler ise mamul/hizmet olarak tanımlanan maliyet unsurları tarafından kullanılmaktadır.<sup>9</sup>

### **2.2.1. FTM Yönteminin Geliştirilme Nedenleri**

Günümüzdeki üretim yapısı, emek yoğun durumdan sermaye yoğun duruma doğru bir değişim göstermektedir. Geleneksel maliyet sistemleri işgücü verimliliği üzerine odaklandığından, bu sistemlerin gerek üretim gerekse hizmet işletmelerindeki uygulanabilirliği azalmaya başlamıştır.

Geleneksel maliyet sistemleri GÜG’ü, D.İ. esasına göre mamul/hizmetlere yüklediğinden; D.İ. payının giderek azaldığı, otomasyon ve ileri üretim teknolojilerine sahip işletmelerin maliyetlerini eksik veya hatalı hesaplamalarına sebep olmaktadır. Aynı zamanda geleneksel maliyet sistemleri GÜG’ü uygunsuz bir şekilde mamul/hizmetlere yüklediğinden maliyet bilgi sisteminde çarpıklıklar ortaya çıkmaktadır.

Maliyet muhasebesi sistemlerinin, karar vericilere geçerli ve zamanında bilgi verebilmeleri için üretilen mamul veya hizmet maliyetlerini doğruya en yakın biçimde hesaplayabilmeleri gerekmektedir. Hesaplanan maliyetler gerçeklikten uzaklaştıkça, bu

---

<sup>9</sup> Kaygusuz, Sait Y., Dokur, Şükrü, “Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin Temel Mali Tablolar Üzerindeki Etkileri”, **E-Yaklaşım**, sayı 18, Ocak 2005, s. 1-2

bilgileri kullanarak planlar hazırlayacak ve kararlar alacak olan yöneticilere pek de yarar sağlamayacaktır. Günümüzde maliyet hesaplamasında kullanılan yöntemlerin doğruya yakın sonuçlar verdiği de bilinmektedir. Fakat, günümüz rekabet ortamının ve teknolojik yeniliklerin geldiği nokta göz önüne alındığında, maliyet konusu üzerinde daha fazla durulması gerekmektedir.<sup>10</sup>

FTM ilk olarak üretim işletmelerinde aşağıdaki beklentileri yerine getirmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır.<sup>11</sup>

- Maliyet kontrolü ve yönetimini gerçekleştirmek,
- Maliyetleri mamullere ve çeşitli işlere doğru bir şekilde yüklemek,
- Fiyat ve ücret seviyelerini tespit etmek,
- Performans yönetimi ve maliyet hareketlerinin analizini gerçekleştirmek.

Artan rekabet ortamında, esnek üretim sistemlerine dayalı teknolojilerin ortaya çıkardığı yeni olanaklar, müşteri tatminini işletme yöneticilerinin öncelikli hedefi haline getirmiştir.

Bu sebeple;

- Mamul çeşitliliğinin artması,
- Mamul tasarımında daha sık değişiklikler yapılması,
- Daha küçük partiler halinde üretime geçilmesi,
- Stok hareketlerinin artması,
- Mamul kalitesinin ön plana çıkması

gibi nedenler, üretim işletmelerinde daha önceleri karşılaşılmayan birçok farklı endirekt giderlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.<sup>12</sup>

Yukarıda sayılan sebeplerden dolayı günümüz üretim ortamının gereklerine cevap veren, daha doğru ve kullanışlı maliyet bilgisi sağlayan yeni bir maliyet sistemine ihtiyaç duyulmuştur (Faaliyet Tabanlı Maliyet).

---

<sup>10</sup> Yükçü, Süleyman, **Maliyet Muhasebesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1998, s. 740

<sup>11</sup> Maberley, Julie, **Activity-Based Costing in Financial Institutions**, Pitman Publishing, London 1992, s. 6

<sup>12</sup> Erdoğan, Necmettin, **Maliyet Muhasebesi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s. 542

### 2.2.2. FTM Yönteminin Varsayımları

FTM, işletmelerdeki tüm kaynakların faaliyetler tarafından kullanıldığı varsayımına dayanarak, faaliyetlere ilişkin maliyetlerin mamul, hizmet ve proje gibi çıktılara dağıtımını sağlamaktadır. FTM yönteminin dayandığı birtakım varsayımlar mevcuttur. Bu varsayımlar modelin yapısını ortaya koyarken aynı zamanda işleyişine de yön vermektedir.<sup>13</sup>

FTM yönteminin dayandığı varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.<sup>14</sup>

- Faaliyetler, kaynakları kullanmaktadır.
- Mamul/hizmetler faaliyetleri kullanmaktadır.
- FTM yönteminde harcama yerine kullanma anlayışı hakimdir.
- Her bir faaliyet için maliyet havuzu mevcuttur.
- Her bir maliyet havuzundaki maliyetler değişkendir (Maliyetler, faaliyetlerle orantılı olarak değişkenlik göstermektedir).

#### **Faaliyetler, kaynakları kullanmaktadır:**

Kaynak maliyetleri, kaynakları kullanan faaliyetlere kaynak etkenleri kullanılarak dağıtılmaktadır. Kaynakları kullanmayan faaliyetlere kaynak maliyetlerinden pay verilmemektedir. Her bir faaliyetin maliyeti kullandığı kaynağa göre hesaplanır. Kaynak etkeninin seçiminde en önemli ölçüt, kaynak etkeninin kaynak ve kaynağı kullanan faaliyetler arasında neden-sonuç ilişkisini yansıtması gerekliliğidir. Kaynak maliyetleri, faaliyetler aracılığıyla mamul/hizmetlere yükleneceğinden, kaynak ile faaliyetler arasında neden-sonuç ilişkisine sahip olmayan bir kaynak etkeninin kullanılması yanlış maliyet hesaplamasına neden olacaktır.

#### **Mamul/hizmetler , faaliyetleri kullanmaktadır:**

Hesaplanan faaliyet maliyetleri, maliyet unsuru olarak tanımlanan Mamul/hizmetlere faaliyet etkenleri aracılığıyla dağıtılmaktadır. Kullanılacak faaliyet

---

<sup>13</sup> Kaygusuz, Sait Yüksel, **Yenilikçi Yönetim Muhasebesi**, Alfa Akademi Basım Yayım, Bursa, 2006, s.  
<sup>14</sup> Holmen, Jay S., "ABC vs. TOC: It's A Matter of Time", **Management Accounting**, Vol: 76, No: 7, 1995, s. 38



etkenlerinin faaliyet ile Mamul/hizmet arasındaki neden-sonuç ilişkisini yansıtmayı gerektirmektedir. Mamul/hizmetler faaliyet maliyetlerinden, faaliyetleri kullanma ilişkisine göre pay alacaktır.<sup>15</sup>

### **FTM modelinde harcama yerine kullanma anlayışı hakimdir:**

FTM, maliyet hesaplamalarında kaynaklara ilişkin olarak harcamayı değil, kullanımı dikkate almaktadır. Kısa dönemde faaliyetlerdeki değişimin kaynakların kullanımı üzerindeki etkisi çok az olacaktır. Bu yüzden kısa dönemde kullanım anlayışı geçerlidir. Uzun vadede ise harcama ile kullanım aynı anlamda kullanılmaktadır.<sup>16</sup>

### **Her faaliyete özgü maliyet havuzları vardır:**

Her faaliyet için ayrı bir maliyet havuzu bulunduğundan, maliyet havuzları homojendir. Bu da FTM yönteminde klasik maliyet yöntemine göre daha çok maliyet havuzu olacağı anlamına gelmektedir. Faaliyet merkezleri, birer maliyet havuzu olarak tanımlanacak ve bu havuzda kaynakları kullanan faaliyetlerin maliyetleri toplanacaktır. Faaliyet merkezindeki havuzlarda toplanan çeşitli kaynak maliyetleri, faaliyet maliyeti olarak tanımlanacaktır.<sup>17</sup>

### **Her maliyet havuzundaki maliyetler değişkendir:**

Her faaliyet merkezinde, tesis düzeyindeki faaliyetler dışındaki tüm faaliyetlerin maliyetleri faaliyetlere bağlı olarak değişkenlik gösterir. Sabit ve değişken maliyet ayrımı, maliyet havuzundaki faaliyet hacmi ve maliyet arasındaki ilişkiye bağlı olarak değişmektedir. Bu ayrım zaman esasına göre yapıldığında tüm maliyetlerin uzun dönemde değişken olduğu düşünülmektedir. Kısa dönemde harcama sabit kalabilir fakat uzun dönemde harcama değişerek kullanımla aynı anlamda kullanılacaktır.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Kaygusuz, Sait Y., "Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi ve Kısıtlar Teorisinin En Uygun İşletme Kararlarının Verilmesinde Birlikte Kullanılması", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 3, Eylül, 2005, s. 108

<sup>16</sup> King, Alfred M., The Current Status of Activity-Based Costing: An Interview With Robin Cooper and Robert S. Kaplan *Management Accounting*, September, 1991, s. 23

<sup>17</sup> Kaygusuz, **Yenilikçi Yönetim Muhasebesi**, s. 14

<sup>18</sup> King, a.g.e., s.23

### 2.2.3. FTM'nin Tanımı ve Amacı

Faaliyet, herhangi bir organizasyonda yerine getirilen iştir. Örneğin bir satın alma emrinin yerine getirilmesi, bir paketin gönderilmesi, bir programın yazılması veya bir müşteriye hizmet sunulması gibi.<sup>19</sup>

FTM ise, gerçekleştirilen işletme faaliyetlerini tanımlayan, bu faaliyetlerle ilgili maliyetleri belirleyen ve faaliyet maliyetlerinin mamul/hizmetlere dağıtılmasında değişik maliyet etkenlerini kullanan bir maliyet yönetim modelidir. FTM, sadece maliyetlerin tespitine yönelik bir sistem olmayıp; aynı zamanda performansa yönelik bir değerlendirme yöntemidir. FTM'nin bu yönünü de içine alan aşağıdaki tanımlama yapılabilir.

FTM; kaynak, faaliyet ve maliyet unsurlarının maliyetini tespit etmeye ve işletmenin performansını değerlemeye yönelik bir modeldir. FTM yöntemi yeni bir yöntem olmaktan çok, stratejik karar vermede ve operasyonel yetersizliklere odaklanmada kullanılan bir araçtır.<sup>20</sup>

Günümüz koşullarında mamul/hizmetlerin maliyetlerinin doğru ve güvenilir olarak bilinmesi, önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de FTM gibi uygun bir maliyet hesaplama yönteminin kullanılması gerekmektedir.<sup>21</sup>

FTM yaklaşımına göre, giderler mamuller için değil, faaliyetlerin yürütülmesi için yapılır. Mamuller ise bu faaliyetlerden yararlanır. Bundan dolayı, giderler önce faaliyetlere yüklenerek her bir faaliyetin maliyeti hesaplanır. Daha sonra da her faaliyetin maliyetinden mamul/hizmetlere, o faaliyetten yararlanma derecelerine göre pay verilir.<sup>22</sup>

---

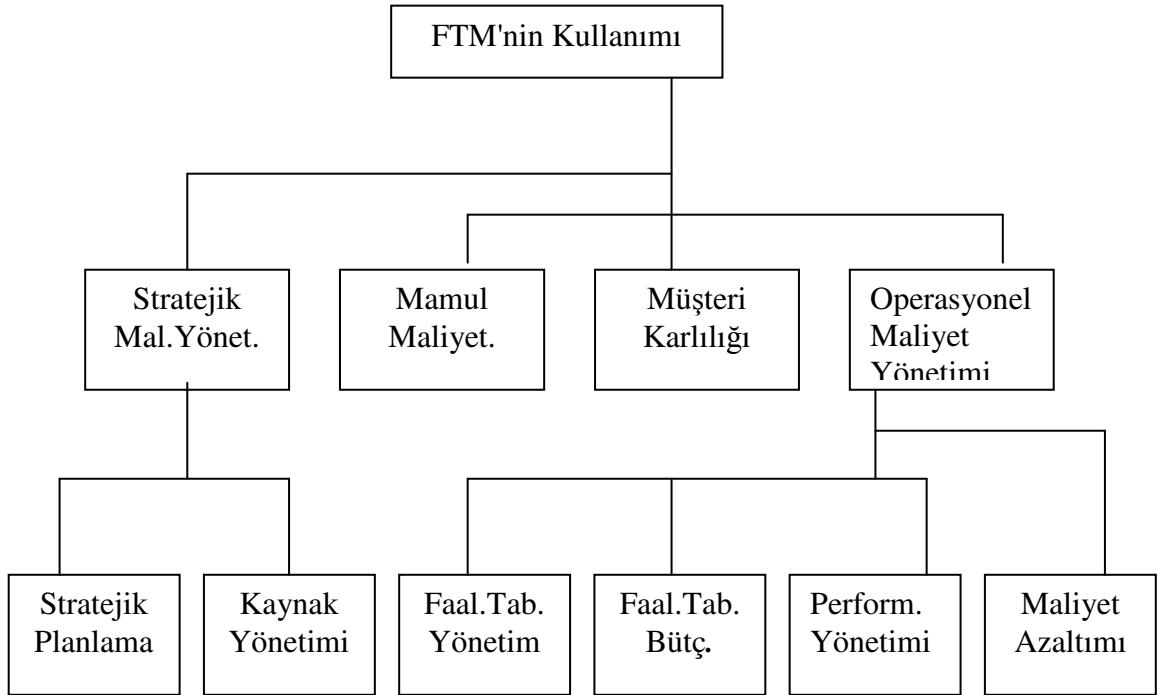
<sup>19</sup> Yükçü, a.g.e., s. 759

<sup>20</sup> Kaygusuz, Dokur, a.g.m. s. 2

<sup>21</sup> Pekdemir, a.g.e., s. 39

<sup>22</sup> Büyükmirza, a.g.e., s. 248-249

FTM, maliyet analizine yeni bir boyut olarak, ilk kez Profesör Robert Kaplan, Robin Cooper ve H. Thomas Johnson tarafından ortaya konulmuştur. Bundan sonra birçok organizasyonda özellikle de üretim işletmelerinde uygulanmaya çalışılmıştır. Fakat son zamanlarda maliyet analizinde kullanışlı bir araç olarak, daha etkili maliyet yönetimi için finansal işletmelerde de benimsenmeye başlamıştır. FTM'nin kullanımı aşağıda Şekil:2'de gösterilmiştir.<sup>23</sup>



Şekil:2 FTM'nin Kullanımı<sup>24</sup>

FTM'nin ortaya çıkış amacı mamul maliyetlerinin daha doğru hesaplanabilmesiydi. Fakat daha sonra farklı amaçlar için de kullanılmaya başlanmıştır. Bunlar, imal edilebilirliğin tasarlanması, üretim sürecinin tasarlanması, genel üretim giderlerinin değer analizleri ve performans değerlendirmesi vb'dir.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Maberley, a.g.e., s. 1

<sup>24</sup> Maberley, a.g.e., s.10

<sup>25</sup> Turney, Peter B.B., "What is the Scope of Activity Based Costing", **Journal of Cost Management**, Winter, 1990, s. 40

FTM'deki temel amaç, maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olan faaliyetlerle o faaliyeti ortaya çıkaran mamuller arasında bir ilişki kurmaktır. FTM daha çok, üretim süreci sonunda çıkan ve mamul/hizmetlere kolayca yüklenemeyen endirekt giderler üzerinde yoğunlaşır. Bu tür giderler kısa vadede değerlendirilecek olursa sabit niteliktedirler. Fakat FTM bu maliyetleri uzun vadeli olarak ele alır ve dolayısıyla bu giderleri değişken bir gider gibi görür.

Bilindiği gibi mamul/hizmet maliyetleri; direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinden oluşmaktadır. Bu giderlerden DİMM ve D.İ giderlerinin mamul/hizmetlere yüklenmesinde pek bir zorlukla karşılaşılmamaktadır. GÜG'ün mamul/hizmetlere yüklenmesinde ise zorluklarla karşılaşmakta, bu giderlerin yüklenmesi için doğru dağıtım yöntemlerinin ve dağıtım anahtarlarının seçilmesi önem kazanmaktadır.<sup>26</sup>

FTM, karmaşık üretim ortamlarındaki karşılıklı birbirine bağılılığın ve maliyet akışlarının analiz edilmesinde kullanılan bir araçtır. Bu sistemler işletmelerdeki faaliyetlerle ve bu faaliyetlerden kaynaklanan maliyetlerle uğraşır. Bu bilgiler işletmedeki değişimlerin, maliyetleri ne ölçüde etkileyeceğini ortaya koyar ve bu bilgileri de yöneticilere sunar.

FTM'nin amaçları aşağıdaki şekilde de özetlenebilmektedir.

- Toplam üretim maliyetleri içinde önemli bir duruma gelen, GÜG'ün yapısının daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
- Maliyetlerin oluşumuna sebep olan faaliyet ve olayların belirlenerek, maliyet kontrolü ve yönetimine yardımcı olmak,
- Maliyetleri, mamul veya hizmetlere mümkün olduğunca doğru bir şekilde yükleyerek, karar alıcıların doğru ve sağlıklı kararlar almasına yardımcı olmak,
- Anlamlı kar merkezleri ve mamul karlılığı rakamları sağlamak,
- Daha basit ve anlaşılabilir hesaplar oluşturmak,
- JIT (Tam zamanında ortamında üretim) gibi tekniklerde ortaya çıkan

---

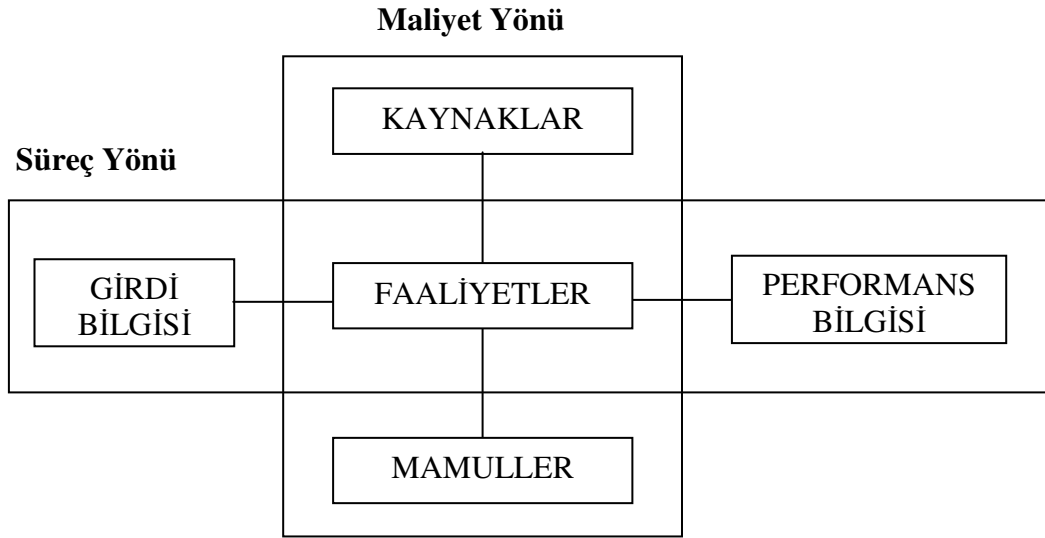
<sup>26</sup> Yükçü, a.g.e., s. 741

gelişmeleri izleyebilmek için doğru işletme ortamı yaratmaktır.<sup>27</sup>

#### 2.2.4. FTM Yönteminin Modeli

FTM yöntemi işletmede gerçekleştirilen faaliyetlere odaklanmaktadır. Kaynak-faaliyet-mamul arasındaki ilişki, maliyetlerin tespiti ve performansın değerlendirilmesini içeren bir model üzerinde incelenmektedir. FTM modelinde iki eksen söz konusudur. Aşağıda Şekil:3'te gösterildiği gibi dikey ekseninde modelin maliyet dağıtım boyutu yer alırken, yatay ekseninde süreç boyutu yer almaktadır.<sup>28</sup>

FTM modeli ilk olarak, N.Raffish tarafından geliştirilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi FTM sisteminin iki yönü vardır. Bunlar maliyet yönü ve süreç yönüdür.<sup>29</sup>



Şekil:3 FTM'nin Mantıksal Modeli

FTM'nin yukarıdaki modelinin yanı sıra bir de, FTM'yi; kaynakların, faaliyetlerin ve maliyet hedeflerinin performansı hakkında faydalı bilgiler sağlayan bir metodoloji olarak gören ikinci kuşak perspektifi de mevcuttur.

<sup>27</sup> a.g.e., s. 744-745

<sup>28</sup> Kaygusuz, Dokur, a.g.m., s. 2

<sup>29</sup> Raffish, Norm"How Much Does Product Really Cost", **Management Accounting**, March, 1991, s. 37-38

#### 2.2.4.1. FTM'nin İkinci Kuşak Perspektifi

İkinci kuşak FTM, faaliyet tabanlı maliyet yöntemi ile bu bilgiyi kullanan faaliyete dayalı yönetim (FDY) arasında bir ayrıma gider. Faaliyete dayalı yönetimin amacı, müşterilere sunulan mal ve hizmetlerdeki müşteri memnuniyetini artırmak suretiyle ilave kârlar elde etmektir. Bu yüzden faaliyete dayalı yönetim FTM bilgisini aşağıdaki amaçlar için kullanır.<sup>30</sup>

- Stratejik öncelikler oluşturmak ve yürütmek,
- Düşük maliyetli mamullere tasarımları, maliyet azaltma olanakları ve kaliteyi iyileştirme araştırmalarında performans analizi ve ölçümü,
- Satıcı ilişkilerinde israfları belirlemek,
- Daha kârlı olabilen fırsatlar için sermaye harcama kanallarını belirlemek için kullanır.

İkinci kuşak FTM modeli de FTM'nin mantıksal modelinde olduğu gibi, faaliyet ve süreç yönlü olmasına rağmen daha gelişmiş bir modeldir.

Şeklin dikey bölümünde modelin maliyet yönü gösterilmiştir. Maliyet yönü, aşağıdaki konular hakkında kritik kararları analiz etmek için; işletmenin kaynaklarının faaliyetler ve maliyet hedefleri için izlenmesi ve dağıtılması gerektiğini ortaya koyar.<sup>31</sup>

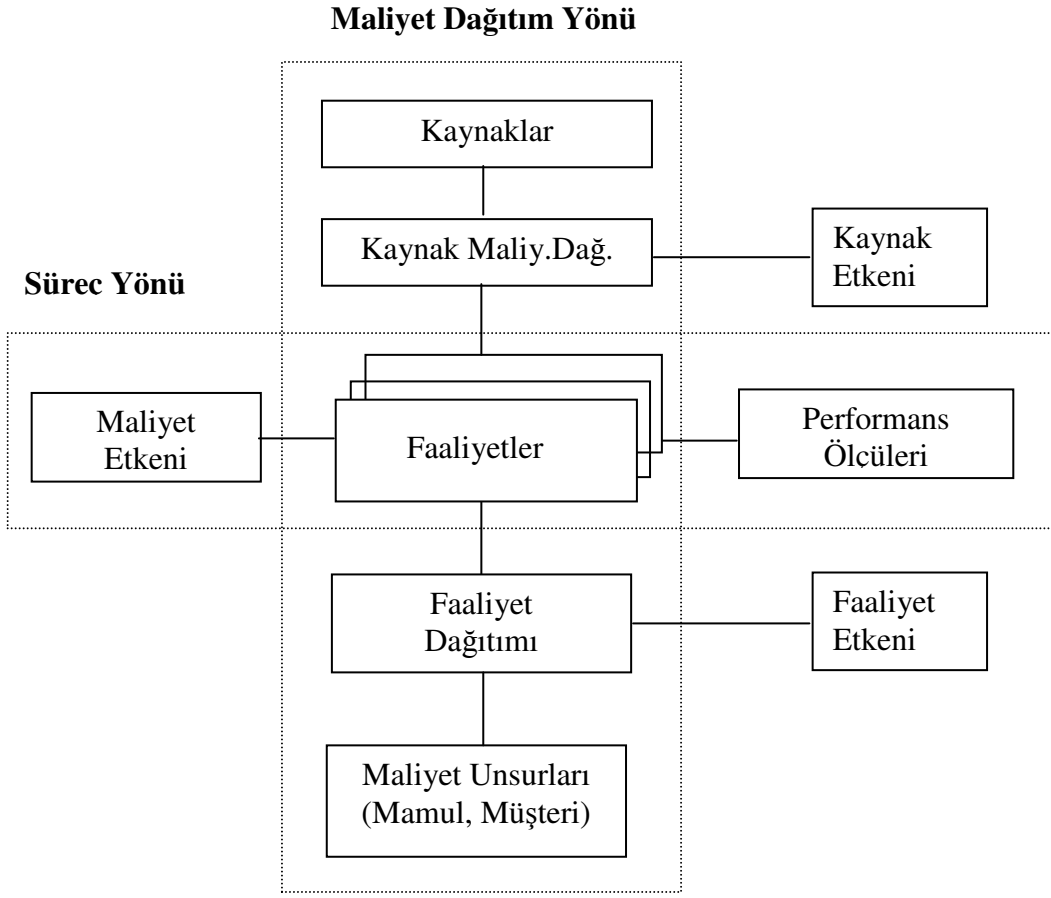
- Fiyatlama kararları,
- En uygun mamul karmasının oluşturulması,
- Süreç planlama kararları,
- Mamul tasarımı,
- Gelişim çabaları için öncelikler oluşturmaktır.

Şekil:4'te gösterildiği gibi modelin diğer yönü, yatay bölümde yer alan süreç yönüdür. Süreç yönü, işletmenin faaliyet performansını etkileyen olaylar ve faaliyet performansı hakkındaki bilgi gereksinimini yansıtmaktadır.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Erdoğan, Nurten, a.g.e., s. 37

<sup>31</sup> Kaygusuz, **Yenilikçi Yönetim Muhasebesi**, s. 16



**Şekil:4** İkinci Kuşak FTM Modeli

#### 2.2.4.1.1. Modelin maliyet dağıtım yönü

Şekilde görüldüğü gibi sistemin odak noktasını faaliyetler oluşturmaktadır. FTM işletmenin önemli faaliyetlerini belirleyerek, onları maliyetlerle ilişkilendirir. Faaliyetlerin maliyetini belirlemek, kaynakların neden ve nasıl tüketildiğini anlamayı kolaylaştırır. FTM aynı zamanda, üretici olmayan faaliyetler üzerinde de durarak işletmenin gelişimine katkı sağlar.

Modelin maliyet yönü aşağıdaki sorulara cevap bulunmasını sağlar;

- Yüksek maliyetli faaliyetler nelerdir?
- Maliyetleri azaltmak için, mamul ve hizmet tasarımı bakımından hangi

<sup>32</sup> Erdoğan, Nurten, a.g.e., s. 37-38

fırsatlar mevcuttur?

- İşletmenin faaliyet odaklarını daha kârlı mamullere ve hizmetlere yöneltmek için hangi fırsatlar vardır?

Modelin maliyet dağıtım yönü üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; kaynaklar, faaliyetler ve maliyet hedefleridir.<sup>33</sup>

FTM sistemi, mamullerin veya hizmetlerin kaynakları direkt tükettiği varsayımını reddeder. FTM, faaliyetlerin kaynakları, mamul veya hizmetlerin de faaliyetleri tükettiği varsayımına dayanır. FTM önce bir işletmedeki faaliyetleri belirler, daha sonra her bir faaliyetin maliyetini hesaplar, daha sonra da mamullerin veya hizmetlerin maliyetini de faaliyetleri tüketme derecesine göre belirler.<sup>34</sup>

Kaynaklar; faaliyetin yapılması için başvuru veya yönetilen ekonomik unsurlardır. Bir üretim işletmesinde kaynaklar; direkt işçilik ve malzeme, üretim desteği, üretimin dolaylı maliyetleri ve üretim dışındaki maliyetler olarak ifade edilebilir.

Birbiriyle yakın ilişkili olan faaliyetler, işletmedeki fonksiyonlar veya süreçler hakkında daha uygun bir şekilde raporlama yapılabilmesi için, aynı çatı altında toplanır. Bunlara “Faaliyet Merkezi” adı verilir.

“Kaynak etkeni” olarak ifade edilen çeşitli faktörler, kaynakların maliyetini faaliyetlere dağıtmak için kullanılmaktadır. Bir faaliyet için izlenen her bir kaynak türü, bir “maliyet unsuru” haline gelir. Benzer faaliyetlerle ilgili maliyet unsurları, “faaliyet maliyet havuzları”nda toplanır.

Faaliyet maliyet havuzları, bir faaliyet taşıyıcısı aracılığıyla maliyet hedefleri için izlenirler. Faaliyet taşıyıcısı, bir faaliyetin maliyet hedefi tarafından ne ölçüde kullanıldığını ölçer.

---

<sup>33</sup> Erdoğan, Nurten, a.g.e., s. 39

<sup>34</sup> Dowless, Robert, "Using activity-based costing to guide strategic decision", **Healthcare Financial Management**, Vol.51, Issue 6, 1997, s. 86



“Maliyet unsuru” ise maliyetin izlendiği son noktadır. Maliyet hedefi; herhangi bir faaliyet, örgütsel birim, veya maliyetinin ayrı olarak ölçülmesi arzu edilen iş birimidir. Kısaca maliyet hedefi, bir işletmede işlerin yapılma nedenidir ve bu bir mamul veya müşteri olabilir. Her bir mamul veya müşteri için izlenen maliyet, söz konusu maliyet hedefi tarafından kullanılan faaliyetlerin maliyetini yansıtmaktadır.<sup>35</sup>

#### 2.2.4.1.2. Modelin süreç yönü

Süreç dizaynı FTM objelerinin tanımlanmasıyla başlar ve yürütülmesiyle de son bulur.

Cooper ve Kaplan’a göre FTM uygulaması (süreci) için bir işletmede en az dört üyenin mevcut olması gerekmektedir.<sup>36</sup>

Bunlar;

- Stratejik planlama grubu içinde çalışan ve mühendis olan bir takım lideri,
- Üretim konusunda ve aynı zamanda işletmenin kullandığı mevcut muhasebe sistemi konusunda önemli tecrübeye sahip bir işletme maliyet muhasebesi uzmanı,
- Üretim denetçisi,
- Alanında yıllarca çalışmış, deneyimli bir endüstri mühendisi.

Modelin süreç boyutunda, bir faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken işler ve bu işlerin diğer faaliyetlerle olan ilişkisi hakkında bilgi toplanarak performans değerlemesi yapılmaktadır. Her bir süreç belirli bir amacı gerçekleştirmek için birbiriyle bağlantılı faaliyetleri içeren bir bütündür. Her bir faaliyet aynı zamanda başka bir faaliyetin çıktısıdır. Bu şekilde bir süreç zinciri oluşturan faaliyetler, nihai müşteriye bir değer sunmak için bir arada çalışırlar. Maliyet etkenleri, faaliyetler ve performans ölçümleri arasında bir ilişkisi söz konusudur. Bu ilişki maliyetin neden ortaya çıktığı sorusunun incelenmesini sağlar.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 40-41

<sup>36</sup> Cooper, R -KAPLAN, R.S., "Profit priorities from activity-based costing", **Harvard Business Review**, May-June, 1991, s. 133

<sup>37</sup> Kaygusuz **Yenilikçi Yönetim Muhasebesi**, s. 16

Maliyet etkenleri, bir faaliyetin toplam maliyetinde değişikliğe sebep olan olayları ifade etmek için kullanılan araçlardır. Maliyet etkenleri aşağıdaki amaçları yerine getirmek için kullanılırlar.<sup>38</sup>

- Üretim sürecinin ekonomik yapısı ve mamul/hizmetlerin faaliyet kullanımını anlamak,
- Mamul/hizmetler tarafından kullanılan faaliyetlerin maliyetlerini belirlemek,
- Üretim hacmi ile ilgili olmayan faaliyetlerin maliyetlerini tespit etmek amaçları için kullanılmaktadır.

Klasik yöntem, hacimle ilgili olmayan maliyetleri mamul/hizmetlere dağıtmamakta bu da mamul/hizmet maliyetlerinin hatalı tespit edilmesine neden olmaktadır. FTM’de ise maliyet etkenleri ile faaliyet maliyetleri, üretim hacmi ile ilgili olup olmadığına bakılmaksızın mamul veya hizmetlere dağıtılmaktadır.

Performans ölçüleri bir işin nasıl iyi yapıldığını, içsel ve dışsal müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılandığını ortaya koyar. FTM yöntemine göre, performans ölçüleri sadece finansal göstergelerden ibaret değildir. Aksine FTM, finansal olmayan göstergeleri de performans ölçümüne dahil ederek işletmelerin; kalite, zaman, müşteri karlılığı ve müşteri tatmini gibi yeni değerlendirme ölçüleri kullanmasına olanak verir. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili veriler toplanarak, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğine ilişkin performans değerlemeleri de yapılır.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Kaygusuz, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, s.110

<sup>39</sup> Kaygusuz, Dokur, a.g.m. s. 4

### 2.3. FTM YÖNTEMİNİN HİZMET İŞLETMELERİNDE UYGULAMA AŞAMALARI

Son yıllarda dünyada, hizmet sektörü açısından bir gerileme olmuştur. Yıllardır gelişmekte olan hizmet sektörü gerilmeye başlamış ve bir çoğu da iflas etmiştir. Hizmet firmalarının yöneticileri için karar verme sürecinde iyi bilgiye erişmek her zamankinden daha önemli olmaya başlamıştır. FTM sistemleri üretim işletmelerinde üretim için maliyetler hakkında açık bir resim ortaya koymak için etkin bir araç olduklarını ispatlamışlardır. Bu nedenle, FTM'nin maliyetleri takip etmek için servis firmaları için de iyi bir yöntem olacağı düşünülmeye başlamıştır. FTM sistemleri ayrıca, yönetim faaliyetlerini analiz ettirdiği ve bunların müşteri için maliyetlerini belirledikleri için özellikle toplam kalite yönetimini teşvik etmesi sebebiyle yararlı bir araçtır.<sup>40</sup>

Daha önce de belirtildiği gibi FTM ilk olarak, GÜG'ün dağıtımında daha doğru ve güvenilir sonuçlar elde etmek amacıyla üretim işletmelerinde uygulanmaya başlamıştır.

FTM'nin gün geçtikçe yeni yararlarının ortaya çıkması, bu yöntemin hizmet işletmeleri tarafından da fark edilmesine sebep olmuştur. Aynı zamanda devlet kurumlarında da uygun bir yöntem olarak kullanımı yayılmaya başlamıştır.<sup>41</sup>

Günümüzde üretim veya hizmet işletmesi şeklinde bir ayrıma gidilmeksizin tüm sektörler yoğun rekabet karşısında ayakta kalma ve varlıklarını devam ettirme gayreti içerisindeyler. Yeni düzenlemeler, bütçe kısıtlamaları ve sosyal programlardaki değişiklik gibi durumlar, hizmet işletmelerini de üretim işletmeleri gibi kendilerini yenilemeye yöneltmiştir.<sup>42</sup>

Son yıllarda yeni iş alanlarının ortaya çıkmasına karşın hizmet sektöründe rakipler de artmıştır. Bunun yanında hizmet işletmeleri ürettikleri hizmetlerin çeşidi ve

---

<sup>40</sup> Berts, Jell, - Koc, Sören, "Implementation considerations for activity-based cost systems in service: firms the unavoidable challenge", Volume:33 Issue:6 , 1995, s. 57

<sup>41</sup> Callahan, Robert - Marion Dan, "As simple as ABC", **Armed Forces Comptroller**, Vol.41, Issue 2, 1996, s. 21

<sup>42</sup> Hansen, Don R - Maryanne, M. Mowen, **Cost Management: Accounting and Control**, Ohio, South Western Publishing. 1997, s. 312

fiyatını belirlemede serbesttirler. İyi yönetilen hizmet işletmeleri karşılaştıkları bu rekabet ortamında; pazarlarını, müşterilerini ve bilgi teknolojilerini kullanarak daha kârlı hale gelmişlerdir. İşletmelerde pazarlama, satış, servis, arge ve genel yönetim gibi giderler eskiye oranla artış göstermiştir. Hacim esasına göre maliyetlere odaklanan klasik maliyet sistemleri, hacimden bağımsız maliyetleri hacmi kullanarak tespit etmeye çalıştıkları için bu tür maliyetleri doğru hesaplayamamaktadırlar.<sup>43</sup>

Hizmet işletmeleriyle üretim işletmeleri arasında maliyet sistemi açısından bazı farklar bulunmaktadır.<sup>44</sup>

- Hizmet işletmelerinde çıktılarının kesin bir şekilde belirlenmesi üretim işletmelerine göre daha zordur.
- İhtiyaçların karşılanmasındaki faaliyetlerle ilgili nitelik ve nicelik olarak tahminde bulunulması üretim işletmelerine göre daha zordur.
- Birleşik veya ortak maliyetlerin toplam maliyet içindeki payı üretim işletmelerine göre daha fazla olduğundan, bu maliyetler ile çıktılar arasında ilişki kurmak zorlaşmaktadır.

**Çıktı çeşitliliği:** Hizmet sağlayan işletmeler çıktı çeşitliliğinin tanımlanmasında da genellikle sorunla karşılaşmaktadır. Üretim işletmelerinde, parçalar belirlenmiştir ve hangi ürünün çok parça kullanacağı hangi ürünün az parça kullanacağı açıktır. Ancak hizmet sağlayan işletmelerde destek faaliyetlerindeki farklılığın belirlenmesi genellikle güçtür. Örneğin, bir bankanın çek hesabını kullanan tüm müşterilerin tamamı aynı hizmetleri kullanmaz veya hepsi farklı miktarlarda ciroya sahiptir. Bu farklılığı kontrol etmek isteyen bazı bankalar müşterilerini sınıflandırmaya ve farklı hizmet paketleri sunmaya başlamışlardır. Belirlenen her bir paket bankanın müşteriye memnun edeceğini düşündüğü ve öngörülebilir bir maliyete sahip hizmetleri kapsamaktadır. Bu tür bir strateji, çeşitliliği azaltmamakta ancak daha ölçülebilir hale getirmektedir.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Hussain, Md.Mostaque, - Gunasekaran, A., "Activity-based cost management in financial services industry", **Management Service Quality**, Volume 11, Number 3, 2001, s. 213-214

<sup>44</sup> Rotch William, "Activity-Based Costing in Service Industries", **Journal of Cost management for Manufacturing Industry**, Summer, 1990, s. 8

Hizmet işletmelerinde mamuller daha ziyade müşterilere sunulan hizmetlerin bir demeti şeklinde düşünülür. Örneğin bir hastanede üretilen hizmet, bir hastanın konaklaması ve muayene olması şeklindedir. Fakat doğal olarak her hastanın muayenesi veya bu hizmetten yararlanma biçimi farklı olacaktır. Hastaya uygulanan tedavi biçimi, verilen ilaçlar farklı olacaktır. Bunun yanında bir hastanede genel olarak gerçekleşen maliyet; oda kullanımı, yiyecek içecek tüketimi, hemşire ve bakım maliyeti, temizlik maliyeti şeklinde olur.<sup>46</sup>

### **FTM'nin hizmet işletmelerinde uygulanmasındaki safhalar:**

Hizmet işletmelerinde bu safhalar aşağıdaki gibi sırlanabilir.<sup>47</sup>

FTM'yi uygulayan bir işletme için ilk adım işletmede icra edilen faaliyetleri analiz etmek ve üretilen hizmetlere müşteriler tarafından ihtiyaç duyulup duyulmadığını belirlemeye çalışmaktır. Eğer hizmetlere ihtiyaç duyuluyorsa, bunlar verimli ve maliyet etkin bir şekilde yürütülebilir mi? veya süreçler geliştirilebilir mi? Ek olarak yönetim, müşterinin farklı hizmet önceliklerini ve müşterilerin hali hazırdaki hizmetlerden ne kadar memnun olduklarını belirlemek zorundadır. Yönetim, müşteriler için neyin önemli olduğunu anlayarak, çeşitli hizmetler arasında önceliklerini belirleyebilir. Örnek olarak, bir faaliyet müşteriye değer katıyorsa, bu faaliyet müşteriye değer katmayanlardan daha az öncelik seviyesine sahip olabilir ve değer katması olmayan faaliyetlere ayrılan kaynaklarda kısıtlamaya gidilebilir.

Faaliyet tabanlı maliyet sistemi ilk safhada, GÜG'ü homojen maliyet havuzlarına böler. Homojen maliyet havuzu, maliyet değişikliğinin tek bir maliyet etkeni ile hesaplanabildiği GÜG'ün toplamıdır. Maliyet havuzları tüm mamuller için aynı tüketim oranına sahip oldukları zaman homojendirler. Bir kere maliyet havuzu tanımlandığı zaman, o havuz için her bir maliyet etkenine göre maliyet hesaplanır. Bu

---

<sup>45</sup> Rotch, William, "Activity-Based Costing in Service Industries", **Emerging Practices in Cost Management**, Editor: Barry J. Brinker, Warren, Gorham&Lament Inc., Newyork, 1990, s. 64

<sup>46</sup> Pekdemir, a.g.e., s. 77

<sup>47</sup> Berts, Jell, - Koc, Sören, a.g.m., s. 60

havuz oranıdır. Havuz oranının hesaplanması ilk safhayı tamamlar. Böylece, FTM'nin ilk safhasının homojen maliyet havuzu ve havuz oranı olmak üzere iki çıktısı vardır.

İkinci safhada, her bir maliyet havuzunun maliyetleri hizmetlere doğru izlenir. Bu, ilk safhada hesaplanan ve ölçülen havuz oranı, her bir ürün tarafından kullanılan maliyet etkenlerinin niteliği ve her bir ürün tarafından kullanılan kaynak yolu ile ölçülür.

Mamul/hizmetlerin her biri için toplam maliyet, havuzlardan bireysel mamul/hizmetlere doğru izlenerek elde edilir. Bu toplam daha sonra üretilen birim sayısına bölünerek birim maliyet elde edilir.

Genel fikir, maliyet hiyerarşisindeki farklı seviyelerdeki maliyetleri farklı maliyet sürücülerine bölmektir, bu nedenle ilk önce yapılan ana faaliyetler belirlenmelidir. Maliyet sürücüleri kaynağın niçin özel bir yolda kullanıldığını anlatan sayılabilir birimlerdir. Daha sonra faaliyetler; birim, yığın, ürün devamlılığı ve tesis devamlılığı olmak üzere hiyerarşik olarak ana kategoriye ayrılırlar.<sup>48</sup>

Hizmet faaliyetlerinin maliyetini ve değerini anlamak 21.yy'nin bir gereksinimidir. Piyasalar geliri arttırmaksızın maliyeti arttıran hizmetler talep eder. Bu maliyetleri anlayan ve ölçebilen hizmet işletmeleri onları kontrol etmek için en iyi pozisyondadır. Buradaki amaç değer katmayan faaliyetlerin ayıklanması yoluyla hizmetten ziyade maliyeti en aza indirmektir. Sadece bir kaç şirket, yöneticilerine hangi müşteri ve piyasaların kârlı olduğu hakkında net bir resim çizebilir. Hizmetler şirketlerin rekabet avantajlarının, maliyet yapılarının önemli bir parçası haline geldikçe, yönetim buna tepki vermelidir. Müşteri kârlılık bilgisinin etkili kullanımı bir şirketin doğru müşterileri belirleme yeteneğine çok büyük ölçüde yardımcı olacaktır. Amaç müşteri memnuniyetini arttırmak ve bu şekilde daha fazla getiri elde etmektir.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Berts, Jell, - Koc, Sören, a.g.m., s. 60

<sup>49</sup> Hussain, Md.Mostaque, - Gunasekaran, A., a.g.m., s. 215

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, üretim işletmeleriyle aralarında maliyet muhasebesi uygulama açısından keskin farklar bulunsa da hizmet işletmelerinin günümüzün değişen ve sürekli gelişen koşullarına ayak uydurmak için FTM gibi yeni yöntemleri benimsemeleri gerekmektedir.

### **2.3.1. Finans İşletmelerinde Ftm Yöntemi**

Genel bir yaklaşım olarak araştırmacılar; (Brimson ve Antos 1994, Eccles ve Crane 1988, Maberley 1992 ve Cooper ve Kaplan 1999) finansal kurumların artık daha fazla müşteri odaklı olmaları gerektiğini ve FTM gibi yeni yönetim muhasebesi sistemlerine adapte olmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Finans sektörü diğer alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin yanında, geleneksel banka ve sigorta şirketlerinden, yoğun rekabet ve çevresel faktörler yönünden değişiklik gösterir.

Üstelik gerek bireysel gerekse ticari müşterilerin artan talepleri, küreselleşme ve şirket birleşmeleri, yeni bankacılık uygulamaları ve teknolojideki karmaşıklığın giderek artması maliyet yapılarının değişmesine ve marjların düşmesine sebep olmuştur.

Hizmet işletmelerinin karakterine bakıldığında bu işletmeler mamul üreten işletmeler gibi elle tutulur somut mamuller üretmek yerine hizmet üretmektedirler. Bunun için faaliyetlerini farklı başarı kriterleriyle kontrol etmek durumundadırlar.

Hizmetlerin depolanması, saklanması gibi bir durum söz konusu değildir. Bu yüzden kapasitenin kullanımı, talepteki dalgalanmalara cevap verebilmek açısından kritik bir durum arz eder. Hizmetlerin sunulması esnasında müşterilerin hazır bulunmasının gerekliliği hizmet üretimiyle tüketiminin eşzamanlı olarak gerçekleşmesi ve hizmetlerin çoğunluğunun dayanıksız yapıya sahip olması gibi etmenler hizmet işletmelerini diğer organizasyonlardan farklılaştırır.

### 2.3.1.1. Finansal kurumlarda stratejik bilgi

Rekabet edebilmenin ve kârlı bir durumda olabilmenin anahtarlarından bir tanesi; mamullerin, hizmetlerin, müşterilerin ve faaliyetlerin maliyetlerini doğru olarak temsil edebilen/gösterebilen bir bilgi sistemine sahip olmaktır. Bunlar bilinmediği ve anlaşılmadığı sürece finansal kurumlar önemli bir seviyede kendisini önemli bir oranda operasyonel ve stratejik risklere maruz bırakıyor demektir. Bir hizmet işletmesinde yapılan bir çalışmada faaliyet tabanlı maliyet sistemi tasarlanıp kurulduktan sonra bazı hizmetlerin sanıldığı kadar kâr getirmediği ve hatta ancak marjinal düzeyde kâr getirdiği görülmüştür. Bir çok pazarlama çabası, operasyonel karar, hizmet ve üretim tasarımı bu yanlış bilgilere dayandırılmıştı. Yıllık stratejik planlarda da bu bilgiler şirketin gelişmesini ve yönünü tayin etmekte kullanılmıştır.

Yeterli maliyet verisine olan ihtiyaç çeşitli gelişmeler sonucu artmıştır. Bu ihtiyacı arttıran gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>50</sup>

- Finansal kurumların deregülasyonu: Deregülasyon fiyatlandırma; ürün karışımı, tedarik ve kârlılık üzerinde rekabetsel bir baskı oluşturmuştur.
- Kârlılık yaratan fon kaynaklı maliyetlerde artış: Borçların kârlı bir şekilde fiyatlandırılması için daralan sınırlar ışığında, maliyet bilgisine olan ihtiyacı arttırmıştır.
- Fona dayanmayan hizmetlerin yaygınlaşması: Ticari olmayan yeni mamullerle ve hizmetlerle tanışılması maliyet yapısını karmaşıklaştırmış ve bu mamulleri, hizmetleri tasarlamak ve fiyatlandırmak için doğru bilgiye olan ihtiyacı arttırmıştır.
- Ürünlerin ve hizmetlerin ayrışması: Geçmişte bankalar, sıkça bir çok hizmeti bir arada ele alarak ortalama maliyetin her bir faaliyetin tek tek maliyetlendirilmesinden daha az olacağını düşünmekteydiler. Son zamanlarda eğilim faaliyetlerin ayrıştırılarak tek tek ele alınmasını gerektirmektedir. Bu eğilim maliyet bilgisine olan ihtiyacı arttırmaktadır.
- Bankacılık işlemlerinin otomasyonu: Teknoloji işlemleri için gerekli olan

---

<sup>50</sup> Sapp, Richard W., - Crawford, David M., - Rebeschke, Steven A., "Activity-Based Information for Financial Institutions", **Journal of Performance Management**, 18, 2, 2005, s. 23



direkt maliyetleri düşürse de dolaylı maliyetleri yükseltmektedir. Bu dolaylı maliyetlerin izlenmesi maliyet sistemi için en büyük zorluklardan birisidir.

Operasyonel ve stratejik düzeyde karar vermede stratejik maliyet bilgisi en önemli unsurdur. Finansal çevre değişip büyüdükçe, kararların kapsadığı alan ve özelliği de değişmektedir. Bugünün finansal yöneticileri karar verme görevlerinde şu hususları karşılamalıdır.<sup>51</sup>

- Üretim ve hizmet karışımının belirlenmesi,
- Karı yaratan şeylerin anlaşılması,
- Ürün fiyatlarının ve hizmet tarifelerinin belirlenmesi,
- Kar sağlayan müşterilerin belirlenmesi,
- İsrafın önlenmesi,
- Kalitenin artırılması,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Ürün tasarımı ve süreç akışının geliştirilmesi,
- Katma değerli faaliyetlerin devamlı olacak şekilde dizayn edilmesi.

### **2.3.1.2. Banka hizmetlerinin özellikleri**

Bankacılıkta yaygın olarak görülen bir çok faktör anlamlı bir maliyet bilgisini üretmeyi hayli karmaşık hale getirir. Bu hususlar üretim ortamı ile bankacılık hizmetleri arasındaki farklara yoğunlaşarak ortaya konulabilir. Bu farklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.<sup>52</sup>

Bu farkların en önemlisi bankanın ürettiği hizmetin diğer üretimlere göre fiziksel olarak elle tutulamamasıdır. Üretim firmaları, mamullerini tartabilirler, ölçebilirler, ve onlara dokunabilirler. Bu finansal kurumlar için geçerli değildir. Her ne kadar banka cüzdanları, kredi kartları, ATM kartları, bankanın fiziksel mamulleri olsalar da gerçek anlamda bunlar mamul değildirler. Sonuç olarak bir çok banka, piyasa odaklı tanımların

---

<sup>51</sup> Sapp, Richard W., - Crawford, David M., - Rebisckhe, Steven A., a.g.m., s. 24

<sup>52</sup> Sapp, Richard W., - Crawford, David M., - Rebisckhe, Steven A., a.g.m., s. 26-27

ötesinde, bir mamulü veya hizmeti tam olarak neyin oluşturduğuna dair çok açık ve net bir görüşe sahip değildirlir.

Ayrıca, bir bankadaki hammadde anlayışı da tamamıyla farklıdır. Gerçekte bankanın hammaddesi temel olarak para veya paranın maliyetidir. Hiçbir şekilde değerlendirmek için üretim süreci veya nihai mamul, veya her bir mamulü nicel olarak oluşturan ebat, sayı ve maliyeti hesaplanabilen ara bileşenler yoktur. Her ne kadar sermayenin maliyeti herhangi bir bankanın maliyetleme sisteminin ana bileşenlerinden birisi olsa da, FTM temel olarak personel giderleri, yönetim harcamaları, kolaylık tesislerine yapılan harcamalar, donanım ve ofis giderleri gibi faiz dışı harcamalara odaklanmaktadır. Çoğu banka, bu harcamaların mamullere, hizmetlere ve müşterilere tahsisi için uğraşır.

Bankaların anlık doğası gereği faaliyetlerini göreceli olarak çok kısa bir zamanda bitirmesi gerekmektedir. Faaliyetler başlangıçtan itibaren saniyeler, dakikalar ve saatler içinde bitirilir. Böylece, bankanın kaynakları göreceli olarak kısa bir zaman içerisinde tüketilir. Bu da bankaların maliyet muhasebe sistemlerinin, hızlı hareket eden bu faaliyetleri, üretim firmalarının hiç yüz yüze kalmadığı kadar az bir zamanda yakalamasını gerektirir. Aynı zamanda, bankaların ürünlerinin ve müşteri ilişkilerinin yaşam döngüleri çok kısa bir zamanla çok uzun bir zaman arasında değişir. Bu da ürünün veya hizmetin göreceli maliyetinin belirlenmesinin kaynaklar veya ürün maliyetleri arasındaki ilişkileri karmaşıklaştıran harcama ve maliyetlerin izlenmelerini gerekli kılmaktadır.

Bankadaki nihai ürünler, üretim firmaları tarafından endirekt giderleri ürünlere yüklemek için kullanılan geleneksel direkt ilk madde ve malzeme veya direkt işçilik giderlerine sahip değildirlir. Bazı maliyetler direkt olarak müşteri ile ilişkilendirilebilirler. Bununla beraber bazı direkt olarak ilişkilendirilemeyen maliyetler tahsis edilmelidir. Otomasyona doğru olan trend direkt maliyetlerin hesaplanmasından çok tahsis edilen, tüketilen kaynakların veya aktüel müşteri hizmetlerinin kapsadığı ve aralarındaki ilişkilerin karmaşık olduğu endirekt maliyetlerin hesaplanmasına doğru gitmektedir.

### 2.3.1.3. Bankalarda müşteri kârlılığı

Son yıllarda müşteri kârlılığı önemli olmuştur. Pazarda, müşterilerle olan ilişkilerin muhafazası ve geliştirilmesi için katlanılan maliyetler önem kazanmıştır. Önemli olan hangi müşterilerin kârlı olduğunun nasıl bulunacağıdır. Bazı müşteriler bulunulan dönem için kârlı gözükebilir. Fakat bir hizmeti yerine getirmek için gerekli olan bütün faaliyetlerin yerine getirildiği dikkate alındığında o müşteri kârlı olmayabilir. Bu durumun tam tersi de olabilir. Bu yüzden karar verici öncelikle gizli kârları keşfetmeli, ikinci olarak da FTM'den yararlanarak gizli zararları keşfetmelidir. Müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurulduğunda (müşteri sadakati) kârlılık artış göstermektedir.<sup>53</sup>

Bankalarda, ürün satışına temel hesaplardan daha fazla önem verilmektedir. Genel hesaplarla ilgili ürün satışından daha fazla gelir elde edildiğinden daha geniş bir ürün satış yelpazesine ve yeni ürün geliştirilmesine önem verilir. Bankalar sadece kredi ve mevduat hesabı satmakla kalmaz, bunun yanında yatırım danışmanlığı (portföy yöneticisi gibi), sigorta, fatura tahsilatı, telefon bankacılığı ve internet bankacılığı gibi hizmetleri de sunarlar. Bankalar çeşitli yöntemlerle müşteri veya müşteri gruplarını çekmeye çalışırlar, fakat sundukları hizmetlerin kârlılığı ve nihayetinde müşteri veya müşteri gruplarının kârlılığı bir muamma olarak kalır.<sup>54</sup>



**Şekil:5.** Banka hesabı başına müşteri kârlılığı

Müşteri kârlılığı modeli; Şekil:5'deki haliyle ücret gelirlerine atfedilen toplamların, diğer gelirlerin, açılış maliyetlerinin, kapanış maliyetlerinin, faiz gelirlerinin, borçlandırma maliyetleri ve işlem faaliyet maliyetlerinin ayrılmasından sonra; maliyetlerin ürün-bazlı faaliyet gruplarına dağıtılmasıyla kullanılabilir. Bir

<sup>53</sup> Hussain, Md.Mostaque, - Gunasekaran, A., a.g.m., s.219

<sup>54</sup> Hart, Ann, - Smith, Malcolm, "Customer profitability audit in the Australian banking sector", **Managerial Auditing Journal**, 13/7, 1998, s. 411

müşteri ile ilgili çeşitli maliyetler ve gelirleri tanımlayabilmek için, modele bir seri işlem akışı yerleştirilir. İşlemlerin, hesapların kaynağına (özüne) bağlı olarak, kendilerine has farklı maliyetleri vardır. Bir taban maliyeti, bir gruptaki tüm hesap kodlarına dağıtılır ve gerçekleştirilen diğer çeşitli faaliyetlere bağlı farklı maliyetler; belirli nedenler için gerekli ücretler, faizler direkt olarak hesaplara eklenir.<sup>55</sup>

Böylece bir para çekimi, aşağıda belirtilen belirli ve farklı maliyet unsuruna sebep olacaktır:

- ATM para çekimleri,
- Çek bozdurmalar,
- Faiz çekimleri,
- Yatırımların çekilmesi,
- Araştırma (soruşturma) sonucu para çekimleri.

Aynı şekilde, mevduatlar da aşağıda belirtilen belirli ve farklı maliyet unsuruna sebep olacaktır:

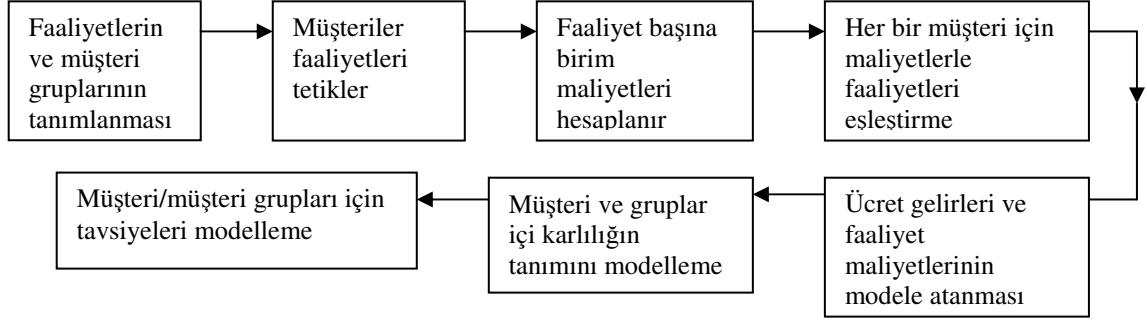
- Şubeden yapılan işlemler,
- Nakit mevduatlar,
- Çek mevduatları,
- Nakit ve çek mevduatları,
- ATM mevduatları,
- Faiz mevduatları,
- Büyük demir para mevduatları,
- Tüzel işlemler,
- Araştırma (soruşturma) sonucu mevduat.

Müşteri kârlılığı analizine bir model oluşturmak için, ilk önce bir faaliyet analizi uygulanmakta ve süre, frekans ve farklı olası işlerin maliyetleri ölçülmektedir. Müşteri grupları ve bireysel müşterilerle eşleştirilen maliyetler, daha sonra, müşteri ömrüne

---

<sup>55</sup> Hart, Ann, - Smith, Malcolm, a.g.m., s. 415

değer biçmek için, ilgili stratejik ve finansal olmayan bilgiyle birleştirilir. Şekil:6 uyarlanan aşamaların işlemsel detayını göstermektedir.<sup>56</sup>



**Şekil:6.** Müşteri kârlılığını modelleme

Müşteri kârlılığı hesapları aşağıdaki şekilde basit bir prosedürü takip eder.

- Maliyetler ilk önce hesap faaliyetlerine pay edilir (müşteri hesabı başına gelir ve maliyet);
- Model ücret gelirlerini, açılış maliyetlerini, kapanış maliyetlerini, bakım maliyetlerini ve faaliyet maliyetlerini gösterir,
- Yapılan her bir işlem bir maliyet oluşturacaktır.

### 2.3.2. FTM Sisteminin Tasarımı

Sistemin tasarımını elbette bu konuda iyi eğitim almış personelin yapması gerekmektedir. Tasarım sürecinde önce direkt ilk madde malzeme ve direkt işçilik standartları belirlenir, daha sonra genel üretim giderleri, onlara sebep olan faaliyetler göz önüne alınarak incelenir.

Bu tasarım için uygulanacak aşamalar ve yerine getirilecek faaliyetler işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Fakat bu sistemi uygulayan işletmelerin genel olarak yerine getirdiği faaliyetler aşağıdaki gibidir.

- Birbiriyle ilişkili veya ilgili faaliyetleri tanımlamak,
- Faaliyetleri faaliyet merkezlerince organize etmek,
- Her bir faaliyete ilişkin maliyetleri belirlemek,

<sup>56</sup> Hart, Ann, - Smith, Malcolm, a.g.m., s. 413-415

- Maliyetlerin hizmetlere yüklenmesinde faaliyet tabanına dayalı olarak dağıtım anahtarlarını tanımlamak,<sup>57</sup>
- İşletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarını belirlemek,
- Faaliyetin etkinliğini ve verimliliğini belirlemektir.<sup>58</sup>

Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin tasarımı, süreç değer analizi, faaliyet merkezlerinin belirlenmesi, maliyetlerin faaliyet merkezleri için izlenmesi ve maliyet taşıyıcılarının seçimi olmak üzere dört aşamayı kapsar.

### 2.3.2.1. Süreç değer analizi

Süreç değer analizi, bir mamulü üretmek veya bir hizmeti yerine getirmek için gereken kaynakların sistematik analizidir. Bu analiz, bir mamulün üretilmesinde veya bir hizmetin sunulmasındaki kaynakları tüketen tüm faaliyetleri belirler ve bu faaliyetleri katma değer yaratan veya yaratmayan faaliyetler olarak belirler.

Analizin gerçekleştirilmesinde ilk olarak, hammaddenin işletmeye girişinden üretimi tamamlanan mamulün son kontrolüne kadar, üretim sürecindeki her bir adımı ayrıntılı bir şekilde gösteren bir akış şeması hazırlanır. Burada yapılan bütün işler denemeye tabi tutulur ve gözlenen her faaliyet kaydedilir. Her bir faaliyetin içerdiği zaman, mamul tarafından tüketilen kaynak miktarının bir göstergesi olabileceğinden akış şeması içinde kaydedilmelidir. Daha sonra, akış şemasında yer alan her bir faaliyet analiz edilerek, bu faaliyetlerin değer katan bir yapıda mı yoksa değer katmayan bir yapıda mı oldukları belirlenir. Son olarak, tespit edilen değer katmayan faaliyetlerin azaltılması ve zamanla yok edilmesi yoluna gidilir.<sup>59</sup>

İşletmeler analiz sürecini gerçekleştirirken doğal olarak birçok faaliyet tespit edeceklerdir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, çok sayıdaki faaliyet miktarında azaltma yoluna gidilmesidir. Çünkü çok fazla sayıda faaliyet, o kadar da faaliyet etkeni

---

<sup>57</sup> Troxel, Richard - Weber, Milan G., "The Evolution of Activity-Based Costing", **Journal of Cost Management**, Spring, 1990, s. 14

<sup>58</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 64

<sup>59</sup> Garrison, Ray - Noreen, Erie W, **Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control, Decision Making**, Irwin, 1992, s. 192

kullanılacağı anlamına gelir ki bu da hiç ekonomik değildir. Bundan dolayı birkaç farklı faaliyet, tek bir faaliyet havuzunda toplanarak belirli sayıda faaliyet havuzu yaratılır ve bir faaliyet havuzunda toplanan bu faaliyetlerin maliyetini mamul/hizmetlere dağıtmak için tek bir taşıyıcı kullanılır.

Faaliyet sayısını bu şekilde azaltabilmek için sistemi tasarlayan kişilerin aşağıdaki hususları bilmesi gerekmektedir.

- Belirlenen her faaliyetin maliyetinin ayrı bir maliyet havuzunda göstermek için yeterli öneme sahip olup olmadığıın bilinmesi gerekmektedir.
- Farklı faaliyetlerin maliyet davranışlarında homojenlik olup olmadığını yargılayabilmek için, her bir faaliyetin maliyetini etkileyen faktör ya da faktörlerin bilinmesi gerekmektedir.<sup>60</sup>

Yukarıda sayılanlara ek olarak, faaliyet sayısını azaltabilmek için FTM tasarlayıcıların, elde edilmesi nispeten kolay olan bilgi ve verileri kullanan faaliyet ölçülerini seçmeye özen göstermesi gerekir. Bu amaca, mamul/hizmetler tarafından faaliyetlerin tüketimini dolaylı olarak açıklayan faaliyet ölçütlerini ikame etmek suretiyle ulaşılabilir. Örneğin, "muayene saatleri yerine "muayenelerin sayısı" kullanılabilir. Yalnız bu ikame, her muayenenin süresinin yaklaşık olarak aynı olması durumunda kabul edilebilir. Fıili faaliyet süresinden çok, bir faaliyet tarafından oluşturulan işlemlerin sayısını açıklayan faaliyet ölçütlerinin kullanılması ölçüm maliyetlerini azaltmada önemli bir tekniktir.<sup>61</sup>

### 2.3.2.2. Dağıtım anahtarlarının seçimi

FTM sistemi, faaliyetler sonucu oluşan maliyetleri mamul/hizmetlere yüklerken geleneksel maliyet yöntemi gibi bir veya iki adet maliyet dağıtım anahtarı kullanmak yerine, çoklu dağıtım anahtarı kullanarak daha doğru maliyet bilgisi sağlar. Buna göre işletmede ortaya çıkan her bir faaliyet için bir dağıtım anahtarının olması

---

<sup>60</sup> Cooper, Robin - Kaplan, Robert S., "How Cost Accounting Distorts Product Cost", **Management Accounting**, April, 1988, s. 20

<sup>61</sup> Yükçü, a.g.e., s. 754

gerekmektedir. Ancak bu da çok ekonomik olmamaktadır. dağıtım anahtarlarının sayısını en aza indirmek en az iki kritere bağlıdır. Biri, maliyet bilgisinde istenen doğruluk düzeyi, diğeri ise, üretilmekte olan mamul bileşenlerinin karmaşıklığıdır. Bu iki kriterden mamul bilgisinde istenen doğruluk düzeyi diğere göre daha fazla etkili olacaktır. Yani ne kadar çok doğru maliyet bilgisi isteniyorsa o kadar çok dağıtım anahtarı kullanılması gerekecektir.<sup>62</sup>

Dağıtım anahtarlarının sayısı uygun bir şekilde en az düzeye indirildikten sonra hangi tür dağıtım anahtarı kullanılmasının gerektiğinin belirlenmesi gerekmektedir.

Uygun dağıtım anahtarı seçiminde göz önüne alınması gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>63</sup>

- Dağıtım anahtarları vasıtasıyla dağıtılacak olan maliyet bilgilerinin kolay elde edilebilir olması,
- Maliyet dağıtım anahtarı ile faaliyet tüketimi arasında güçlü bir ilişkinin varlığı,
- Seçilen dağıtım anahtarlarının neden olduğu davranışlar.

Her bir faaliyeti en iyi temsil eden anahtar belirlenmeli ve bölümün ya da organizasyonun tümünün GÜG'ü bu anahtarlara göre faaliyetlere dağıtılmalıdır. Uygun olmayan anahtarların seçimi tüm çabaların boşa gitmesine yol açabilir. Bu nedenle anahtarlar faaliyet analizinde iyice belirlenmiş olmalıdır.<sup>64</sup>

### **2.3.2.3. Faaliyet merkezlerinin belirlenmesi**

Faaliyet merkezi, yönetim tarafından, kapsadığı faaliyetlerin maliyetinin ayrı olarak raporlanması istenen üretim sürecinin bir bölümüdür. Her bir faaliyeti ayrı bir faaliyet merkezi olarak ele almak ekonomik açıdan uygun olmayacağından, birbiriyle ilgili birkaç faaliyet tek bir faaliyet merkezi içinde toplanabilir. Faaliyet merkezleri faaliyetleri değişik yollarla raporlamak için esnek bir araçtır. Sistem tarafından

---

<sup>62</sup> Pekdemir, a.g.e., s. 61-62

<sup>63</sup> Cooper, Robin, "The Rise of Activity-Based Costing-Part Three: How many Cost Drivers Do you Need and How Do You Select Them?" **Journal of Cost Management**, Winter, 1989, s. 42

<sup>64</sup> Yükçü, a.g.e., s. 756



raporlanan mamul maliyetleri, bu tasarım seçiminden etkilenmez, bundan sadece mamul maliyetinin nasıl raporlanacağı etkilenir.<sup>65</sup>

Robin Cooper'a göre, faaliyet merkezleri dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar; birim düzeyinde faaliyetler, mamul partisi düzeyinde faaliyetler, mamul düzeyinde faaliyetler ve üretim yeri düzeyinde faaliyetlerdir.<sup>66</sup>

Birim düzeyinde faaliyetler, üretim sürecinin doğal sonucu olarak her bir birim için gerçekleşen giderlerdir. Makinelerin her bir birim mamul için harcadıkları enerji, bakım faaliyeti, dolaylı işçilikler ve tüketilen işletme malzemeleri birim düzeydeki faaliyetlere örnek olarak verilebilir. Verilen bu örneklerdeki faaliyetler çıktı miktarına dayanmaktadır.

Parti düzeyindeki faaliyetler de ise, üretilen birim sayısından çok mamul partilerinin sayısı önemlidir. Parti düzeyindeki faaliyetler partinin büyüklüğünden bağımsızdır. Belirlenen her parti düzeyinde faaliyet için faaliyet merkezi oluşturulmaktadır.

Mamul birimleri düzeyindeki faaliyetler farklı türdeki mamullerin üretimini desteklemek için gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple söz konusu faaliyetler üretilen tüm mamullerle değil, bazı mamullerle ilgili olacaktır. Net bir şekilde tespit edilebilen her bir mamul düzeyindeki faaliyet için bir faaliyet merkezi oluşturulur. İşletmeden işletmeye geçişle birlikte; çok fazla miktarda mamul türü üreten işletmelerde mamul birimleri düzeyindeki faaliyetlerin sayısı da fazla olacaktır ve dolayısıyla bütün bu faaliyetleri tek bir faaliyet merkezinde birleştirmek yeterli gelmeyebilir. Bu yüzden bazı işletmeler birim düzeydeki faaliyetleri tek bir faaliyet merkezinde toplarken, bazıları ise yukarıda belirtilen sebepten dolayı en az iki faaliyet merkezinde izlemektedirler.

---

<sup>65</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 69

<sup>66</sup> Cooper, Robin, "Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems" **Journal of Cost Management**, Fall, 1990, s. 4

Üretim yeri düzeyindeki faaliyetler; yukarıda sayılan faaliyetlerin dışında kalan faaliyetleri kapsar. Üretim yeri binasının kirası, amortismanı, sigortası ve bakımı gibi giderler üretim yeri düzeyindeki faaliyetlere örnek olarak verilebilir.

Aşağıda Tablo:3'te bir banka işletmesindeki bazı faaliyetler ve maliyet taşıyıcılarına örnekler verilmiştir.<sup>67</sup>

**Tablo:3** Finans İşletmesinde Faaliyetler ve Maliyet Taşıyıcıları

<b>Faaliyetler</b>	<b>Maliyet Taşıyıcıları</b>
<b>Yönetim Raporu</b> - Taktik Plan/Bütçeleme/Tahmin - Düzenli Yönetim Raporu	- İsteklerin Düzeyi - isteklerin Düzeyi
<b>Finansal Muhasebe</b> - Yasal ve Düzenli Raporlama - Finansal Muhasebe - Sabit Kıymet Muhasebesi - Çalışanlar - Banka Mutabakatları	- Düzenli Talepler - Hesaplanan Madde Sayısı - Hesaplanan Madde Sayısı - Personel Sayısı - Mutabakatı Sağlanmış Tutanak Sayısı
<b>Personel Yönetimi</b> - Denetim - Kariyer Geliştirme/Ödüllendirme/ Danışmanlık - Personel Temini - İşletme İçi İletişim	- Finans Personelinin Sayısı - Finans Personelinin Sayısı - Yeni Temin Edilen Personel Sayısı - Finans Personeli Sayısı
<b>Eğitim</b> - Genel Eğitim - Teknik Eğitim	- Finans Personelinin Sayısı - Tecrübeli Finans Personeli Sayısı
<b>Denetleme</b> - Denetleme İrtibatı	- Kaliteli Denetleme Takımı
<b>Vergilendirme</b> - Vergi Yönetimi	- Vergi Çevresinin Karmaşıklığı
<b>Yönetim</b> - Sekreterlik Desteği - Dosyalama	- Otomasyon Derecesi/Finans Personelinin Bilgisayar Okur Yazarlık Düzeyi - Düzenlene Rapor Sayısı

<sup>67</sup> Maberley, a.g.e., s. 58

#### 2.3.2.4. Maliyetlerin faaliyet merkezleri için izlenmesi

FTM, önce kaynakların maliyetini faaliyet merkezlerine daha sonrada faaliyet merkezlerinde toplanan maliyetleri mamullere/hizmetlere yükleyerek iki aşamalı bir süreci gerçekleştirir. Her bir faaliyet havuzu, faaliyet merkezinde yapılan bir faaliyeti veya faaliyetler kümesini ifade eder. Maliyetler, maliyet merkezlerine ya doğrudan dağıtılabilir ya da birinci aşama maliyet (kaynak taşıyıcıları) taşıyıcıları kullanılarak dağıtılabilir.

Maliyet taşıyıcısı belirli bir faaliyet ile maliyet grubu arasındaki neden sonuç ilişkisini yansıtır. Birinci aşama maliyet taşıyıcıları, kaynakları faaliyet merkezlerine ayırmak için kullanılırlar. Mamul maliyetlerinde herhangi bir bozulmadan kaçınmak için, maliyetler maliyet merkezlerine mümkünse doğrudan dağıtılmalıdır. Örneğin; makinelerin üretime hazırlık faaliyeti, iki farklı makine sınıfı için yapılabilir ve bir sınıf diğerine göre daha uzun ve daha karmaşık hazırlıkları gerektirebilir. İki tür makine sınıfının hazırlanmasında tüketilen kaynaklar ya doğrudan ölçülür veya tahmin yoluyla belirlenir.

Eğer tüketilen kaynaklar tahmin yoluyla belirlenirse, maliyetlerde bozulmalar ortaya çıkabilir. İki makine sınıfının hazırlık maliyetleri, hazırlık saatleri esasına göre dağıtılacaksa, her iki makine sınıfının hazırlık saati başına aynı miktarda kaynak tükettiği varsayılacaktır. Bu yüzden hazırlık saati başına daha fazla kaynak tüketen bir makine sınıfı, olduğundan daha düşük maliyetlenecektir. Bunun aksine, hazırlıkların sayısının dağıtım esası olarak kullanılması durumunda, tüm hazırlıkların aynı miktarda kaynak tükettiği varsayılır. Bu da daha uzun hazırlık gerektiren makine sınıfının daha düşük maliyetlenmesine sebep olacaktır.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 72-73

### 2.3.2.5. Maliyet taşıyıcılarının seçimi

FTM'nin ikinci aşaması, maliyetlerin faaliyet merkezlerinden mamullere/hizmetlere dağıtımını kapsamaktadır. Bu işlem ikinci aşama maliyet taşıyıcılarının (Faaliyet Taşıyıcıları) seçimiyle yapılır. Söz konusu maliyet taşıyıcıları seçilirken iki kriter göz önüne alınmalıdır.

- Maliyet taşıyıcılarıyla ilgili verilerin elde edilmesindeki kolaylık,
- Faaliyet taşıyıcılarının, faaliyeti içeren mamul/hizmetlerin gerçek kaynak tüketimlerini ölçme derecesi.

İşletmeler belirledikleri maliyet taşıyıcıları için her zaman kolayca veri elde etme imkanına sahip olmayabilirler. Bu yüzden ekonomik yapılabilirlik FTM'nin uygulanmasına engel teşkil edebilir. FTM'nin bu olumsuz etkisini ortadan kaldırmak için ya maliyet taşıyıcılarla ilgili verileri toplamada yeni yöntemler geliştirilmeli ya da elde mevcut olan veriler kullanılmalıdır. İleri üretim teknolojilerine sahip işletmeler maliyet taşıyıcılarıyla ilgili veri elde etme konusunda bazı avantajlara sahiptirler. Söz konusu işletmeler, sahip oldukları gelişmiş bilgisayar teknolojisi sayesinde üretimin her safhasıyla ilgili bilgi toplama olanağına sahiptirler.<sup>69</sup>

Tasarım aşamalarıyla ilgili süreç özetlenecek olursa, tasarım sürecindeki en önemli aşamalardan biri faaliyet taşıyıcılarının seçimidir. Cooper'a göre, Faaliyet taşıyıcılarının seçimi birbirinden ayrı fakat birbiriyle ilgili iki önemli kararın verilmesini gerekli kılar.<sup>70</sup>

- Kaç adet faaliyet taşıyıcısı kullanılacaktır,
- Hangi faaliyet taşıyıcıları kullanılacaktır.

Yukarıdaki iki kararın birbiriyle ilgili olması şu nedenledir. Seçilen faaliyet taşıyıcısının niteliği, istenilen doğruluk düzeyine ulaşabilmek için gerekli olan faaliyet taşıyıcısının sayısını etkiler.

<sup>69</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 79-74

<sup>70</sup> Cooper, Robin, **Activity Based Costing For Improved Product Costing, Hand Book of Cost Management**, Edited by Barry Brinker, New York, 1993, s. 34

## 2.4. FAALİYET VE HİZMET MALİYETLERİNİN HESAPLANMASI

Bir faaliyet için maliyetlerin izlenebilmesi için, önce bir çıktı ölçüsü seçilir ve faaliyet ölçüsünün miktarı belirlenir. Bir faaliyetin maliyeti faaliyet ölçüsüne göre ifade edilir. Faaliyet kapasitesi ise bir faaliyetin meydana gelme sayısıdır ve bir faaliyetin maliyeti aşağıdaki şekilde elde edilir.

- Büyük defter kayıtlarından faaliyet için toplam maliyet bulunur,
- Faaliyetin toplam kapasitesi elde edilir,
- Faaliyetin toplam maliyeti kapasitesine bölünür.

$$\text{Birim Faaliyet Maliyeti} = \frac{\text{İzlenebilir Kaynaklar} + \text{İkincil Faaliyet}}{\text{Faaliyet Ölçüsünün Miktarı}}$$

Formülde faaliyetin girdileri toplamı (toplam faaliyet maliyeti), faaliyetin çıktı miktarına (faaliyet kapasitesi) bölünerek faaliyet maliyeti belirlenmektedir. Örneğin bakım faaliyetinin yıllık maliyeti 400.000 YTL ve yıllık kapasitesi 10.000 bakım saati ise, faaliyet başına maliyet 40 YTL/saat olacaktır.

## 2.5 GELENEKSEL YÖNTEMLE FAALİYET TABANLI MALİYET YÖNTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Geleneksel yöntem maliyetleri hacim tabanlı olarak mamullere/hizmetlere yüklemekte bu da birtakım olumsuzluklara neden olmaktadır. FTM de bu aksaklıkları ortadan kaldırmak için yeni bir yöntem olarak ortaya atılmıştır.

### 2.5.1. Geleneksel Yöntemin Dezavantajları

Bu dezavantajlar aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır.<sup>71</sup>

1. Maliyetler mamul/hizmetlere tam maliyet yöntemine göre yüklendiğinden sabit maliyetler gereğinden fazla dikkate alınmaktadır. GÜG'ün bir parçasını oluşturan sabit maliyetler büyük oranda direkt işçilik kullanılarak dağıtılmaktadır. Günümüzde direkt işçiliğin zaman zaman sabitleşmesi, dağıtımda bu tür anahtarların kullanımının uygun olmadığını ortaya koymaktadır. Öte yandan direkt işçiliğin toplam maliyetlerdeki payı giderek azalmaktadır. Aşağıda direkt işçiliğin maliyetlerdeki payı görülmektedir.

Bazı teknoloji yoğun üretim yapan işletmelerde DİMM ve Dİ oranlarının üretim maliyetleri içerisindeki payı daha da düşmekte ve bunun yanında GÜG oranları daha da yükselebilmektedir. Aşağıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi GÜG'ün toplam maliyetlerdeki payı direkt işçiliğe göre daha fazla olmasına rağmen, maliyet muhasebesi uygulayıcıları direkt işçilik giderleri üzerine odaklanmaktadır.

	Toplam Maliyetlerdeki Payı (%)	Maliyetlerin Dağıtımında Etki Oranı (%)
Direkt İşçilik	10	75
İlk Madde ve Malzeme	55	10
G.Ü.G	35	10

<sup>71</sup> Morgan, J Malcolm, "Testing Activity Based Costing Relavance", **Management Decision.**, Vol 31, No:3, 1993, s. 9

2. Kâr merkezlerine göre hazırlanan raporlar anlamını yitirmeye başlamıştır. Performansın düşmeye başladığı zamanlarda, stok politikalarının belirlenmesi ve GÜG'ün mamul/hizmet maliyetlerine yüklenmesi üretim faaliyeti baz alınarak yapıldığından, bölümlerdeki veya departmanlardaki aksaklıkların tespit edilmesi ve ilgili yöneticilere hesap sorulması zorlaşmaktadır.

3. Son dönemlerde GÜG'ün sayısındaki artış, dağıtılacak olan maliyet toplamlarını da artırmaktadır. Bu büyük maliyet rakamları onlardan sorumlu olanların belirlenmesini gerekli kılmaktadır. GÜG'ün karmaşıklığı da bunun belirlenmesini zorlaştırmaktadır. GÜG belli bir dağıtım sürecinden geçerek dağıtıldıkları için, doğal olarak bu maliyetleri tam olarak kontrol etme imkanı bulamayan yöneticilerin performansları bu maliyetlere göre değerlendirilmektedir.

4. Yönetim raporlarının düzenleme şekli de yöneticilerin performanslarının açıkça görülmesini zorlaştırmaktadır. Maliyetler sorumluluk alanlarına göre dağıtım tabi tutulursa hem maliyet bilgilerinin kullanımları kolay olacak hem de ilgili bölüm yöneticilerine bölümlerindeki maliyetlerle ilgili hesap sorulabilecektir.

5. Mevcut maliyetlendirme yaklaşımları JIT ve MRP (Material Requirements Planning) uyum göstermekte zorlanmaktadırlar.

6. Geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri, departmanlar ve fonksiyon alanları arasındaki benzer faaliyetleri gözden kaçırabilmektedirler.

Geleneksel maliyet sistemleri planlama, yönetim ve karar vermede yönetime ihtiyaç duyduğu bilgileri yeteri kadar sunamamaktadır.

Geleneksel maliyet sistemleri, rekabet avantajı ile ilgili kaynaklar hakkında çok az bilgi sağlar. Bu sistemlerle elde edilen bilgileri kullanan yöneticiler üretim sistemlerini geliştirmek için yeni stratejiler üretme konusunda bu bilgilere güvenememektedir. Bunun yanı sıra yeni mamul tasarımı ve geliştirilmesinde geleneksel yöntem yetersiz kalmaktadır.

Geleneksel maliyet sistemleri mamul birim maliyetinin hesaplanmasına yönelik oluşturulmuşlardır. Bu yüzden söz konusu sistemler mamul birimleriyle ilgili dağıtım anahtarlarını seçerler. Bu anahtarlar faaliyet hacmine bağlı olarak değişen maliyetlerin dağıtılmasında doğru sonuçlar verebilir. Fakat faaliyet hacmiyle ilişkilendirilemeyen GÜG'ün dağıtımında bu anahtarlar yetersiz kalmaktadır.

### **2.5.2. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin Üstün Yönleri**

Faaliyet tabanlı maliyet sistemleri, işletmelerin mamul bileşenlerinin tespit edilmesini, mamul/hizmetlerin fiyatlanmasını, dışarıdan sağlanan malzemelerin nereden sağlanacağını belirlenmesi ve yeni teknolojilerin değerlendirilmesinde etkili olur.

FTM sistemleri, yöneticilerin çıktı özellikleriyle faaliyetler arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamalarını, bunun sonucu olarak da maliyet verileri olmadan da mamul kararı alabilmelerini sağlar. Bunların yanı sıra FTM'nin yararlı olduğu alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>72</sup>

- Mamulün işletme tarafından üretilmesi, dışarıdan alınması veya fasonculara yaptırılması kararının verilmesi,
- Yeni teknolojilerin değerlendirilmesi,
- Farklı mamul tasarımı ve mevcut mamullerin geliştirilmesi,
- Sürekli gelişmeyi sağlayacak bilgilerin sağlanması,
- Başarı değerlemesi,
- Davranışsal değişim,
- Toplam üretim süresinin azaltılması.

İşletmede FTM gibi yeni bir sistemin uygulanmak istenmesi; sistemin tasarımı, geliştirilmesi ve devamının sağlanması gibi konularda ek kaynak ihtiyacı doğurur. Bunun yanında bu sistemin, işletmenin amaçlarına uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir

---

<sup>72</sup> Turney, Peter B.B., "Using Activity -Based Costing to Achieve Manufacturing Excellence", **Journal of Cost Management**, (Summer), 1989, s. 27-29



### 2.5.3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemine Yöneltilen Eleştiriler

FTM sistemine geçiş karmaşıktır ve büyük bir yatırım gerektirir. Sadece yeni sisteme geçilmesi maliyete neden olmaz, aynı zamanda eski sistemin de kaldırılması belirli bir maliyete neden olacaktır.<sup>73</sup>

Yöneltilen bir diğer eleştiri ise bu sistemin çok karmaşık olmasıdır. Çünkü bu sistemde gerek endirekt faaliyetler, bu faaliyetlere ilişkin maliyetler ve bu maliyetlerin mamullere yüklenmesinde kullanılan dağıtım anahtarlarının sayısı oldukça fazladır. Maliyetlerin yüklenmesinde kullanılan fark analizlerinin sayısı artacağından bunun yöneticiler tarafından kavranması zor olabilir.

Bir başka eleştiri, FTM sisteminin sıfırdan tasarlanması yerine mevcut sistemin geliştirilmelidir. Geleneksel yöntemde yapılan en önemli eleştiri GÜG'ü direkt işçilik esasına göre yüklemesidir. Fakat direkt işçiliğin yanında makine saati de dağıtım ölçütü olarak kullanılırsa bu sorunun çözüleceği düşünülmektedir.<sup>74</sup>

FTM uygulamasında ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında da zorluklar ortaya çıkmaktadır. çünkü bu verileri elde etmek hem zaman almaktadır hem de önemli bir maliyete sebep olmaktadır.

Veri toplamanın zorluğu yüzünden FTM daha çok yüksek otomasyona sahip işletmelerde kullanılmaktadır. Daha düşük teknolojiye sahip işletmeler ise ölçüm maliyetlerinden kurtulmak için birkaç faaliyet merkeziyle yetinebilirler.

---

<sup>73</sup> Hikmet, Nazım, "Faaliyet Bazında Maliyet Sistemlerini Muhasebeciler Benimsemiyorlar", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2001, s. 112

<sup>74</sup> Pekdemir, a.g.e., s. 54-55

### 3. BÖLÜM

#### FTM YÖNTEMİNİN BİR BANKADA UYGULANMASI

##### 3.1. BANKA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Uygulama, ismini açıklamamak koşuluyla maliyet verileri elde edilen özel bir ticari bankada yapılmıştır. Bilgi elde etmedeki zorluklar ve zaman kısıdı nedeniyle uygulama bankanın sadece bir şubesinde gerçekleştirilmiştir. Uygulamanın ilerleyen bölümlerinde uygulama yapılan banka “A Bankası”, uygulama yapılan şube ise “C Şubesi” adıyla anılacaktır.

Bankadan elde edilen bilgiler ticari sır niteliği taşıdığı için özü bozulmamak kaydıyla belli bir katsayı ile çarpılmıştır. Elde edilemeyen bilgiler için ise banka yetkililerinin tecrübesi doğrultusunda tahminlerde bulunulmuştur.

Banka şubesinde Pazarlama, Operasyon, Krediler ve Muhasebe-Destek servisleri bulunmaktadır. Uygulamada, konunun daraltılması ve sadeleştirilmesi açısından şubedeki tüm servislerdeki mamullerin değil sadece tek bir servisteki mamulün maliyetinin bulunması amaçlanmıştır. Uygulamada bu servislerden “Operasyon” servisi ve bu serviste sunulan hizmetlerin (ürün) maliyetinin bulunması amaçlanmıştır.

Şubede müdür, yönetmen (müdür yardımcısı), yönetmen yardımcısı (ikinci müdür) ve güvenlik görevlisi de dahil toplam 20 personel çalışmaktadır. Söz konusu personelin servisler itibarıyla dağılımı Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

**Tablo:4** Şubedeki Personel Dağılımı

Birim/Servis	Personel Sayısı
Şube Müdürü	1 Kişi
Yönetmen	1 Kişi
Yönetmen Yardımcısı	1 Kişi
Güvenlik Görevlisi	1 Kişi
Pazarlama Servisi	3 Kişi
Operasyon Servisi	6 Kişi
Krediler Servisi	4 Kişi
Muhasebe-Destek Servisi	3 Kişi

Uygulamanın yapıldığı operasyon servisinde; havale işlemleri, çek, senet tahsilatı, kurumsal tahsilat (elektrik, su, telefon vb. tahsilatı) ve Western Union (dünyanın çeşitli ülkelerine hesap numarası olmaksızın isme, hızlı para gönderilmesini sağlayan sistem) işlemleri gerçekleştirilmektedir.

### **3.2. ENDİREKT GİDERLERİN FAALİYET MERKEZLERİNE (SERVİSLERE) DAĞITIMI**

GÜG'ü faaliyet merkezlerine dağıtmadan önce faaliyet merkezlerini belirlememiz gerekmektedir. Uygulamada ele alınan banka şubesinde aşağıda belirtilen servisler faaliyet merkezleri olarak belirlenmiştir.

**Tablo: 5** Faaliyet Merkezleri

Pazarlama Faaliyet Merkezi
Operasyon Faaliyet Merkezi
Krediler Faaliyet Merkezi
Muhasebe-Destek Faaliyet Merkezi

Bu servislere ilave olarak "şube yönetimi" gider yeri adı altında bir gider yeri açılması uygun bulunmuştur. Çünkü şube bankacılık hizmetinin üretildiği bir yer olarak düşünülürse; şube müdürü, diğer yönetici personel ve güvenlik görevlisini kapsayan şube yönetimi gider yerini, tıpkı üretim işletmelerindeki tesis düzeyinde faaliyet merkezi şeklinde değerlendirmek uygun olacaktır. Bu yüzden şube müdürü, yönetmen, yönetmen yardımcısı ve güvenlik görevlisi, şube yönetimi gider yerini oluşturacaktır. Daha sonra şube yönetimi gider yerinde toplanan giderler iş yüküne göre operasyon bölümüne dağıtılacaktır. Bu yüzden GÜG dağıtılırken iş yükü esası kullanılabilen dağıtımlarda şube yönetiminin ayrıca gösterilmesine gerek kalmayacaktır. Dağıtıma geçmeden önce banka şubesinde ortaya çıkan GÜG tespit edilmiştir. Bankada tespit edilen GÜG aşağıda Tablo:3.3'te gösterilmiştir.

**Tablo: 6** Banka Şubesinin Genel Üretim Giderleri

Amortisman Giderleri
Bakım-Onarım Giderleri
Servis-Taşıma Giderleri
Sigorta Giderleri
Isıtma ve Aydınlatma Giderleri
Su giderleri
Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmet Giderleri
Kırtasiye Giderleri
Bilgisayar Kullanım Giderleri
Temsil ve Ağırlama Giderleri
Temizlik Giderleri
Yemek Giderleri
Endirekt İşçilik Giderleri

Banka şubesindeki genel üretim giderleri 297.806,02 YTL olup, GÜG'de yer alan giderlerin payı Tablo:3.4'te gösterilmektedir.

**Tablo:7** Şube GÜG Tutarları

<b>GÜG</b>	<b>TUTAR(YTL)</b>
Amortisman Giderleri	14.474,12
Bakım-Onarım Giderleri	3.745,74
Taşıt Giderleri	8.116,5
Sigorta Giderleri	1.070,39
Isıtma Giderleri	9.745,36
Aydınlatma Giderleri	10.941,46
Su Giderleri	2.595,32
Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmet Giderleri	16.295,05
Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderleri	3.219,77
Bilgisayar Giderleri	4.474,96
Temsil ve Ağırlama Giderleri	6.719,6
Temizlik Giderleri	16.751,02
Yemek Giderleri	23.933,23
Endirekt İşçilik Giderleri	175.723,5
<b>TOPLAM</b>	<b>297.806,02</b>

### 3.2.1. Amortisman Giderlerinin Dağıtımı

Amortisman giderlerinin içerisinde büro makineleri ve mobilya mefruşat amortismanı bulunmaktadır. Diğer amortismanlar, genel müdürlük tarafından ayrılmaktadır (Bina, Taşıt vb.).

Bu durumda amortismanların bir kısmının bilgisayar, yazıcı, mobilya ve mefruşat sayısına göre, diğer bir kısmının ise iş yüküne göre dağıtılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Büro makineleri; bilgisayarlar, kesintisiz güç kaynağı, yazıcılar, fotokopi makinesi, faks makinesi vb makinelerden oluşmaktadır. Mobilya mefruşat ise; personelin kullandığı masa, büro koltuğu, dosya dolapları, müşterilerin beklemesi için gerekli olan sandalyeler, şubede kullanılan perdeler vb. malzemeden oluşmaktadır.

Banka kayıtlarında amortisman, büro makineleri ve mobilya mefruşat olmak üzere iki alt başlık altında gösterilmiştir. Demirbaş miktarı Tablo:3.5'te gösterilmiştir.

**Tablo:8 C Şubesi Demirbaş Miktarları**

Servisler Demirbaş	Pazarlama	Operasyon	Krediler	Muhasebe Destek	Şube Yönetimi	Diğer	Toplam
Bilgisayar	3 Adet	6 Adet	4 Adet	3 Adet	4 Adet	-	20 Adet
Güç Kaynağı	-	-	-	-	-	1 Adet	1 Adet
Yazıcı	1 Adet	3 Adet	2 Adet	1 Adet	2 Adet	-	9 Adet
Fotokopi Makinesi	-	-	-	-	-	1 Adet	1 Adet
Faks Makinesi	-	-	-	-	-	1 Adet	1 Adet
Büro Koltuğu	5 Adet	6 Adet	7 Adet	5 Adet	12 Adet	10 Adet	45 Adet
Masa	3 Adet	6 Adet	4 Adet	3 Adet	4 Adet	-	20 Adet
Dosya Dolapları	2 Adet	4 Adet	3 Adet	2 Adet	4 Adet	-	15 Adet
Mefruşat, perde vb.	Mobilya mefruşat amortismanı içindeki payı %20 tahmin edilmiştir.						

### 3.2.1.1. Büro makinelerinin amortismanlarının dağıtımı

Güç kaynağı, fotokopi makinesi ve faks makinesinin büro makineleri içerisindeki payı yapılan incelemeler sonucunda %30 olarak tespit edilmiştir. Bu giderlerin de %21'i güç kaynağı, %8'i fotokopi makinesi, %1'i faks makinesine aittir. Bu makinelerin amortismanlarının servislere iş yüküne göre dağıtılması uygun bulunmuştur.

İş yükünün tespitinde ise, gerek banka müdürü gerekse personel ile yapılan görüşmeler sonucunda söz konusu şube için servislerin iş yükleri aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir.

Operasyon Servisi	%60
Pazarlama Servisi	%20
Kredi Servisi	%15
Muhasebe-Destek	%5

Yukarıda da belirtildiği gibi, büro makineleri ve mobilya mefruşat için ayrı amortisman kaydı tutulmuştur.

Büro Makineleri Amortismanı: **7.675,14 YTL**

Mobilya Mefruşat Amortismanı **6.798,98 YTL**

Güç Kaynağının Payı	$7.675,14 * \%21 = 1.611,77$ YTL
Fotokopi Mak.Payı	$7.675,14 * \%8 = 614,01$ YTL
Faks Mak.Payı	$7.675,14 * \%1 = 76,75$ YTL
<b>Toplam</b>	<b>2.302,53 YTL</b>

Bulunan bu 2.302,53 YTL'lik tutar servislere iş yüküne göre dağıtılacaktır.

<b>Operasyon Servisi</b>	$2.302,53 * \%60 = 1.381,52$ YTL
Pazarlama Servisi	$2.302,53 * \%20 = 460,51$ YTL
Kredi Servisi	$2.302,53 * \%15 = 345,38$ YTL
Muhasebe-Destek	$2.302,53 * \%5 = 115,13$ YTL
<b>Toplam</b>	<b>2.302,53 YTL</b>

Güç kaynağı, fotokopi makinesi ve faks makinesine düşen pay iş yüküne göre dağıtıldıktan sonra geriye kalan tutar bilgisayar ve yazıcı sayısına göre dağıtılacaktır.

$$7.675,14 - 2.302,53 = \mathbf{5.372,61 \text{ YTL}}$$

Bilgisayar ve yazıcı amortismanı için kalan 5.372,61 YTL'nin ise %10'luk kısmı yazıcılara aittir. Bu yüzden 5.372,61 YTL'lik giderin %10'luk kısmı yazıcı sayısına göre dağıtılacaktır. Servislerde kullanılan yazıcılar standarttır ve lazer yazıcıdır.

	$5,372,61 * \%10 = \mathbf{537,26 \text{ YTL}}$	
Yükleme Oranı	$537,26/9$	= 59,70 YTL
<b>Operasyon Servisi</b>	$59,70*3$	= <b>179,10 YTL</b>
Pazarlama Servisi	$59,70*1$	= 59,70 YTL
Kredi Servisi	$59,70*2$	= 119,40 YTL
Muhasebe-Destek	$59,70*1$	= 59,70 YTL
Şube Yönetimi	$59,70*2$	= 119,40 YTL
<b>Toplam</b>		<b>537,26 YTL</b>

Yazıcılara ait kısım dağıtıldıktan sonra geriye kalan tutar bilgisayar sayısına göre dağıtılacaktır.

$$5.372,61 - 5,372,61 * \%10 = \mathbf{4.835,35 \text{ YTL}}$$

Bilgisayar toplamı 20'dir. Bu sayıya yukarıdaki tabloda da belirtildiği gibi, şube yönetimine ait 4 adet bilgisayar da dahildir. Yükleme oranı aşağıdaki şekilde hesaplanır.

Yükleme Oranı	$4.835,35/20$	= 241,76 YTL
<b>Operasyon Servisi</b>	$241,76*6$	= <b>1.450,56 YTL</b>
Pazarlama Servisi	$241,76*3$	= 725,28 YTL
Kredi Servisi	$241,76*4$	= 967,04 YTL
Muhasebe-Destek	$241,76*3$	= 725,28 YTL
Şube Yönetimi	$241,76*4$	= 967,04 YTL
<b>Toplam</b>		<b>4.835,35 YTL</b>

### 3.2.1.2. Mobilya mefruşat amortismanlarının dağıtımı

Mobilya mefruşatlar amortismanının %20'lik kısmı mefruşat ve perde için, %8'lik kısmı ise yukarıdaki tabloda "diğer" kısmındaki büro koltuğuna aittir. Bu %28'lik kısım iş yüküne göre kalan kısım ise mobilya mefruşat sayısına göre dağıtılacaktır.

Mobilya Mefruşat Amortismanı	6.798,98 YTL
	$6.798,98 * \%28 = \mathbf{1.903,71 YTL}$
<b>Operasyon Servisi</b>	$1.903,71 * \%60 = \mathbf{1.142,23 YTL}$
Pazarlama Servisi	$1.903,71 * \%20 = 380,74 YTL$
Kredi Servisi	$1.903,71 * \%15 = 285,56 YTL$
Muhasebe-Destek	$1.903,71 * \%5 = 95,18 YTL$
<b>Toplam</b>	<b>1.903,71 YTL</b>

%28'lik kısımdan sonraki kısım ise mobilya mefruşat sayısına göre dağıtılacaktır. Masa, büro koltuğu ve dosya dolapları farklı amortisman tutarlarına sahip olacağından mobilyalara katsayı verilecektir. Büro koltuğu 1, masa 2 ve dosya dolapları 1,5 katsayı alacaktır.

35 Büro koltuğu * 1	= 35
20 Masa * 2	= 40
15 Dosya dolabı * 1,5	= 22,5
<b>Toplam</b>	<b>97,5</b>
Operasyon Servisi	$(6*1) + (6*2) + (4*1,5) = 24$
Pazarlama Servisi	$(5*1) + (3*2) + (2*1,5) = 14$
Kredi Servisi	$(7*1) + (4*2) + (3*1,5) = 19,5$
Muhasebe-Destek	$(5*1) + (3*2) + (2*1,5) = 14$
Şube Yönetimi	$(12*1) + (4*2) + (4*1,5) = 26$
<b>Toplam</b>	<b>97,5</b>



$$6.798,98 - 1.903,71 = 4.895,27 \text{ YTL}$$

Yükleme Oranı	$4.895,27/97,5 =$	<b>50,20 YTL</b>
<b>Operasyon Servisi</b>	$50,20 *24 =$	<b>1.204,80 YTL</b>
Pazarlama Servisi	$50,20 *14 =$	702,80 YTL
Kredi Servisi	$50,20 *19,5 =$	978,90 YTL
Muhasebe-Destek	$50,20 *14 =$	702,80 YTL
Şube Yönetimi	$50,20 *26 =$	1.305,20 YTL
<b>Toplam</b>		<b>4.895,27 YTL</b>

Yukarıda, banka şubesine ait demirbaşlara ilişkin amortisman dağıtımı gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki Tablo:3.6'da yapılan bu dağıtım sonucunda büro makineleri ve mobilya mefruşat amortismanından ilgili servislerin alacağı paylar gösterilmiştir.

**Tablo:9** Amortisman Dağıtımı

Amortisman Servisler	Büro Makineleri Amortismanı	Mobilya Mefruşat Amortismanı	Toplam
Operasyon Servisi	3.011,18	2.347,03	5.358,21
Pazarlama Servisi	1.245,49	1.083,54	2.329,03
Kredi Servisi	1.431,82	1.264,46	2.696,28
Muhasebe-Destek Servisi	900,11	797,98	1.698,09
Şube Yönetimi	1.086,44	1.305,20	2.391,64
<b>TOPLAM</b>	<b>7.675,14</b>	<b>6.799,43</b>	<b>14.474,57</b>

### 3.2.2. Bakım-Onarım Giderlerinin Dağıtımı

Bakım-Onarım giderleri, şube içerisindeki büro makinelerinin ve diğer araç ve gereçlerin bakım-onarımı için yapılan giderleri kapsamaktadır. Bu giderler servislere iş yüküne göre dağıtılacaktır.

Şubenin Bakım-Onarım Gideri		<b>3.745,74 YTL'dir.</b>
<b>Operasyon Servisi</b>	$3.745,74 * \%60 =$	<b>2.247,44 YTL</b>
Pazarlama Servisi	$3.745,74 * \%20 =$	749,15 YTL
Kredi Servisi	$3.745,74 * \%15 =$	561,86 YTL
Muhasebe-Destek	$3.745,74 * \%5 =$	187,29 YTL
<b>Toplam</b>		<b>3.745,74 YTL</b>

### 3.2.3. Servis-Taşıma Giderlerinin Dağıtımı

Bu gider banka personelinin mesaiye gelmesi için dışarıdan sağlanan taşıma hizmeti için taşıyıcı firmaya ödenen servis bedelini içermektedir. Servis aracından 17 personel yararlanmaktadır. Müdür, yönetmen ve yönetmen yardımcısı servis aracından yararlanmamaktadır. Şube yönetimi gider yeri açısından sadece güvenlik görevlisi servis-taşıma giderlerinden pay alacaktır. Operasyon servisinde, servis aracından yararlanan 6 personel bulunmaktadır. Dağıtım personel sayısına göre yapılacaktır.

Servis-Taşıma Giderleri		<b>8.116,50 YTL</b>
Yükleme Oranı	$8.116,50/17 =$	477,44 YTL
<b>Operasyon Servisi</b>	$477,44*6 =$	<b>2.864,64 YTL</b>
Pazarlama Servisi	$477,44*3 =$	1.432,33 YTL
Kredi Servisi	$477,44*4 =$	1.909,76 YTL
Muhasebe-Destek	$477,44*3 =$	1.432,33 YTL
Şube Yönetimi	$477,44*1 =$	477,44 YTL
<b>Toplam</b>		<b>8.116,50 YTL</b>

### 3.2.4. Sigorta Giderlerinin Dağıtımı

Sigorta giderleri, büro malzemeleri (bilgisayarlar, yazıcılar vb.) ve mobilya mefruşat sigortası (yangına, su baskınına ve hırsızlığa karşı yaptırılan işyeri sigortası) ve bina sigortası (zorunlu deprem sigortası) olmak üzere 2 alt hesapta izlenmektedir. Bu giderlerden büro malzemeleri ve mobilya mefruşat iş yüküne göre, bina sigortası ise m<sup>2</sup>'ye göre dağıtılacaktır.

Büro malzemesi ve mobilya mefruşat sigortası	<b>381,67 YTL</b>
Bina sigortası	<b>688,72 YTL</b>
<b>Operasyon Servisi</b>	$381,67 * \%60 =$ <b>229,00 YTL</b>
Pazarlama Servisi	$381,67 * \%20 =$ 76,33 YTL
Kredi Servisi	$381,67 * \%15 =$ 57,25 YTL
Muhasebe-Destek	$381,67 * \%5 =$ 19,09 YTL
<b>Toplam</b>	<b>381,67 YTL</b>

### Bina sigortasının dağıtımı:

Şubenin toplam alanı 800 m<sup>2</sup> dir. Operasyon servisinin alanı 300 m<sup>2</sup>, şube yönetiminin kapladığı toplam alan ise 20 m<sup>2</sup> dir.

Yükleme Oranı	$688,72/800 \text{ m}^2 = 0,8609 \text{ YTL/ m}^2$
<b>Operasyon Servisi</b>	$0,8609 * 300 \text{ m}^2 =$ <b>258,27 YTL</b>
Pazarlama Servisi	$0,8609 * 240 \text{ m}^2 =$ 206,62 YTL
Kredi Servisi	$0,8609 * 180 \text{ m}^2 =$ 154,96 YTL
Muhasebe-Destek	$0,8609 * 60 \text{ m}^2 =$ 51,65 YTL
Şube Yönetimi	$0,8609 * 20 \text{ m}^2 =$ 17,22 YTL
<b>Toplam</b>	<b>688,72 YTL</b>

### 3.2.5. Isıtma Giderlerinin Dağıtım

Bankada merkezi ısıtma-soğutma sistemi mevcuttur. Bu giderlere, bankanın yazın soğutma harcaması da dahildir. Bu giderler de m<sup>2</sup> ye göre dağıtılacaktır.

Isıtma Giderleri	<b>9.745,36 YTL</b>
Yükleme Oranı	9.745,36 /800 m <sup>2</sup> = 12,18 YTL/ m <sup>2</sup>
<b>Operasyon Servisi</b>	12,18*300 m <sup>2</sup> = <b>3.654,00 YTL</b>
Pazarlama Servisi	12,18*240 m <sup>2</sup> = 2.924,20 YTL
Kredi Servisi	12,18*180 m <sup>2</sup> = 2.192,76 YTL
Muhasebe-Destek	12,18*60 m <sup>2</sup> = 730,80 YTL
Şube Yönetimi	12,18*20 m <sup>2</sup> = 243,60 YTL
<b>Toplam</b>	<b>9.745,36 YTL</b>

### 3.2.6. Aydınlatma Giderlerinin Dağıtım

Aydınlatma giderleri bulunurken öncelikle; bilgisayarlar, yazıcılar, güç kaynağı, fotokopi makinesi, faks ve ampullerin güçleri belirlenmiştir. Bu güçlerle belirli saat çalışmaları sonucunda harcayacakları güç tespit edilmiş ve harcanan bir günlük enerji miktarı kilovat saat (kwh) olarak tespit edilmiştir. Daha sonra şubenin 1 yıl içerisindeki fiili çalışma günü tespit edilmiştir. Banka şubesinde kullanılan her bir makinenin gücü aşağıdaki gibidir.

Aydınlatma Gideri	<b>10.941,46 YTL</b>
Bilgisayar	300 watt
Yazıcı	25 watt
Güç kaynağı	10 kwh
Ampul	18 watt
Faks makinesi	300 watt
Fotokopi makinesi	300 watt

Banka şubesinde mesai saati 09:00 - 18:00 saatleri arasındadır. Fiili çalışma süresi (enerji tüketimi açısından) ise 8 saat olarak tespit edilmiştir. İlk bakışta bu rakamın tespitinde sadece 1 saatlik öğle yemeğinin düşüldüğü göze çarpabilir ve 8 saat

hiç durmadan çalışması muhtemel gözükmebilir. Çalışma yaptığımız banka şubesinin özel günler ve istisnai durumlar dışında çok fazla olmamakla beraber 18:00'dan sonra da çalışması söz konusudur. Bu 8 saatlik fiili çalışma süresi tespit edilirken 18:00'dan sonra yapılan çalışmalar da düşünülmüştür. Fiili çalışma günü ise çalışılmayan günler tespit edilip düşüldükten sonra 254 gün olarak tespit edilmiştir.

### **Makinelerin Tükettiği Enerjinin Belirlenmesi:**

Öncelikle makinelerin tükettiği bir günlük enerji miktarı (kwh olarak) tespit edilecektir.

### **Bilgisayarlar:**

300 watt \* 8 saat \* 20 Bilgisayar = 48.000 watt/1000 = **48 kwh**

### **Yazıcılar:**

Yazıcılar mesai saati boyunca hiç durmadan çalışamayacağından fiilen 4 saat çalıştıkları varsayılacaktır. Şubede 9 adet yazıcı bulunmaktadır.

25 watt \* 4 saat \* 9 yazıcı = 900 watt/1000 = **0,9 kwh**

### **Güç Kaynağı:**

Şubedeki 20 bilgisayar ve diğer makineleri destekleyecek olan güç kaynağının gücü 10 kwh'dir. Güç kaynağı söz konusu makineleri bir gün boyunca değil, kısıtlı bir süre için destekleyebilmektedir. Bir yıl boyunca hiç elektrik kesintisi olmasa bile güç kaynağı çok az da olsa elektrik tüketmektedir. Bütün bunlar göz önüne alınarak ve konunun uzmanlarıyla da görüşülerek güç kaynağının günde ortalama 1 kwh tüketeceği tahmin edilmiştir. Banka yetkilileriyle yapılan görüşme neticesinde yıl boyunca çok ciddi ve uzun süreli elektrik kesintisi yaşanmadığı tespit edilmiştir.

Güç kaynağı günlük tüketimi = **1 kwh**'dir.

### **Ampuller:**

Şubedeki ampuller sayılmış ve her birinin gücü 18 watt olan ve floresan diye tabir edilen toplam 482 adet ampul tespit edilmiştir. Söz konusu ampuller gün boyunca yanmaktadır.

$$18 \text{ watt} * 8 \text{ saat} * 482 = 69.408 \text{ watt}/1000 = \mathbf{69,408 \text{ kwh}}$$

### **Faks makinesi:**

Faks makinesinin gücü 300 watt'tır. Tüm servisler fak makinesini ortak kullanmaktadır. Faks makinesi de hiç kullanılmasa dahi açık bir şekilde beklediği için ve dışarıdan gelen faksolar olacağından enerji tüketmektedir. Bu yüzden günde 2 saatlik enerji tükettiği tahmin edilmektedir.

$$300 \text{ watt} * 2 = 600 \text{ watt}/1000 = \mathbf{0,6 \text{ kwh}}$$

### **Fotokopi makinesi :**

Fotokopi makinesinin de gücü 300 watttır. Faks makinesi için söylenen durumlar fotokopi makinesi için de geçerlidir. Fotokopi makinesinin de günde 2 saat enerji tüketeceği tahmin edilmiştir.

$$300 \text{ watt} * 2 = 600 \text{ watt}/1000 = \mathbf{0,6 \text{ kwh}}$$

Makinelerin tükettiği enerji miktarları toplanarak günlük tüketilen enerji miktarı **120,508 kwh** olarak bulunmuştur. Bu da fiili çalışma günü olan 254 gün ile çarpılırsa bir yıllık tüketilen enerji miktarı bulunur.

$$254 * 120,508 = \mathbf{30.609,032 \text{ kwh}}$$

Şubenin 1 yıllık aydınlatma gideri olan 10.941,46 YTL bulunan bu rakama bölünerek 1 kwh'lik enerji bedeli bulunur.

$$10.941,46/30.609,032 = \mathbf{0,357 \text{ YTL/kwh}}$$

Yukarıdaki işlemlerden sonra, uygulamanın yapılacağı servis olan "Operasyon" servisinin bu tüketimden alacağı pay hesaplanacaktır.

**Operasyon Servisinin Aydınlatma Giderlerinden Alacağı Payın Belirlenmesi:**

**Bilgisayarlar:** Operasyon servisinde 6 adet bilgisayar mevcuttur.

$$48 \text{ kwh}/20 * 6 = \mathbf{14,4 \text{ kwh}}$$

**Yazıcılar:** Şubede 9 adet yazıcı mevcuttur ve bunun 3 tanesi operasyon servisinde kullanılmaktadır.

$$0,9 \text{ kwh}/9 * 3 = \mathbf{0,3 \text{ kwh}}$$

**Güç Kaynağı:** Güç kaynağı ortak bir makine olduğu için bilgisayar sayısına göre servislere dağıtılacaktır. Operasyonda 6 adet bilgisayar olduğundan;

$$1 \text{ kwh}/20 * 6 = \mathbf{0,3 \text{ kwh}}$$

**Ampuller:** Şubede bulunan 482 adet ampulün 200 adedi operasyon servisine aittir.

$$69,408 \text{ kwh}/482 * 200 = \mathbf{28,8 \text{ kwh}}$$

**Faks makinesi:** Faks makinesinin tükettiği enerji iş yüküne göre belirlenecektir.

$$0,6 \text{ kwh} * 0,60 = \mathbf{0,36 \text{ kwh}}$$

**Fotokopi makinesi :** Fotokopi makinesi de ortak kullanıldığından tükettiği enerji iş yüküne göre dağıtılacaktır.

$$0,6 \text{ kwh} * 0,60 = \mathbf{0,36 \text{ kwh}}$$

Operasyon servisinin günlük enerji tüketim miktarı 44,52 kwh'dir.

$$44,52 \text{ kwh} * 254 \text{ gün} = \mathbf{11.308,08 \text{ kwh}}$$
 (Operasyonun yıllık tüketimi)

$$11.308,08 \text{ kwh} * 0,357 \text{ YTL} = \mathbf{4.036,98 \text{ YTL}}$$
 (Operasyonun aydınlatma giderlerinden alacağı pay)

### **Şube Yönetiminin Aydınlatma Giderlerinden Alacağı Payın Belirlenmesi:**

Şube yönetiminde 4 adet bilgisayar, 2 adet yazıcı ve 40 adet floresan bulunmaktadır. Daha önce tespit edilen veriler ışığında söz konusu cihazların tükettiği yıllık elektrik **3.952,24 kwh**'dir. Bu rakam daha önce bulmuş olduğumuz **0,357 YTL/kwh** ile çarpılarak şube yönetiminin aydınlatma giderlerinden alacağı pay bulunacaktır.

$$\text{Şube Yönetimi } 3.952,24 * 0,357 \text{ YTL/kwh} = \mathbf{1.410,95 \text{ YTL}}$$

### **3.2.7. Su Giderlerinin Dağıtımı**

Bu giderler, şube personelinin bir yıl içerisinde tükettiği (su ihtiyacı, temizlik vb.) su bedelinden oluşmaktadır. Su giderleri servislere personel sayısına göre dağıtılacaktır.

Su giderleri		<b>2.595,32 YTL</b>
Yükleme Oranı	2.595,32/20	= 129,76 YTL
<b>Operasyon</b>	129,76*6	= <b>778,56 YTL</b>
Pazarlama Servisi	129,76*3	= 389,28 YTL
Kredi Servisi	129,76*4	= 519,10 YTL
Muhasebe-Destek	129,76*3	= 389,28 YTL
Şube Yönetimi	129,76*4	= 519,10 YTL
<b>Toplam</b>		<b>2.595,32 YTL</b>

### **3.2.8. Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmet Giderlerinin Dağıtımı**

Dışarıdan sağlanan fayda ve hizmet giderleri; posta gideri, telefon gideri, veri hattı gideri ve faks giderleri adı altında alt hesaplarda yer almaktadır. Bu giderlerin toplamı 16.295,05YTL'dir. Bu giderler aşağıda sıralanmaktadır.

Telefon Giderleri	<b>12.044,33 YTL</b>
Veri Hattı Giderleri	<b>2.127,48 YTL</b>
Posta Giderleri	<b>1.431,24 YTL</b>
Faks Giderleri	<b>692,00 YTL</b>



Bu giderler servislerin iş yüküne göre dağıtılacaktır.

Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmetler		<b>16.295,05 YTL</b>
<b>Operasyon Servisi</b>	16.529,59 *%60 =	<b>9.777,03 YTL</b>
Pazarlama Servisi	16.529,59 *%20 =	3.259,01 YTL
Kredi Servisi	16.529,59 *%15 =	2.444,26 YTL
Muhasebe-Destek	16.529,59 *%5 =	814,75 YTL
<b>Toplam</b>		<b>16.295,05 YTL</b>

### 3.2.9. Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderlerinin Dağıtımı

Bu giderler de kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar matbua giderleri ve kırtasiye giderleridir. Matbua giderleri; servislerin kullandığı basılı kağıtlar (boş dekontlar, antetli kağıtlar vb.), çek karneleri ve broşürlerden oluşmaktadır. Kırtasiye giderleri ise; kağıt, kalem, vb. kırtasiye malzemelerinden oluşmaktadır.

#### Matbua Giderleri:

Yapılan görüşmeler çerçevesinde bu giderlerin daha çok operasyon ve pazarlama servislerinde kullanıldığı tespit edilmiştir. Operasyon servisinde bu giderler çek karneleri ve matbu dekontlardan oluşmaktadır. Pazarlama servisinde ise bu giderler; broşürler ve kredi kartı dökümlerinden oluşmaktadır. Matbua giderlerinde servisler itibariyle tespit edilen oranlar şöyledir. Operasyon servisi ve pazarlama servisinde %40'ar, Muhasebe-destek ve krediler servisinde ise %10'ardır. Giderlerin dağıtımı şu şekilde olacaktır.

Matbua Giderleri		<b>1.363,12 YTL</b>
<b>Operasyon Servisi</b>	1.363,12 *%40 =	<b>545,25 YTL</b>
Pazarlama Servisi	1.363,12 *%40 =	545,25 YTL
Kredi Servisi	1.363,12 *%10 =	136,31 YTL
Muhasebe-Destek	1.363,12 *%10 =	136,31 YTL
<b>Toplam</b>		<b>1.363,12 YTL</b>

### **Kırtasiye Giderleri:**

Kırtasiye giderleri, kağıt, kalem vb. giderlerden oluştuğu için bunların detaylı bir şekilde tespit edilmesinin hem zorluğu hem de gereksiz zaman kaybına sebep olup, amacın dışına çıkılacağından bu giderler, matbu giderlerindeki oranlara göre dağıtılacaktır.

Kırtasiye Giderleri		<b>1.856,65 YTL</b>
<b>Operasyon Servisi</b>	1.856,65 *%40 =	<b>742,66 YTL</b>
Pazarlama Servisi	1.856,65 *%40 =	742,66 YTL
Kredi Servisi	1.856,65 *%10 =	185,66 YTL
Muhasebe-Destek	1.856,65 *%10 =	185,66 YTL
<b>Toplam</b>		<b>1.856,65 YTL</b>

### **3.2.10. Bilgisayar Kullanım Giderlerinin Dağıtımı**

Bilgisayar kullanım giderleri; bilgisayarların bakım-onarımı, yazılım ve destek ücretleri, vb. giderlerden oluşmaktadır. Dağıtım bilgisayar sayısına göre yapılacaktır.

Bilgisayar Kullanım Giderleri		<b>4.474,96 YTL</b>
Yükleme Oranı	4.474,96/20 =	<b>223,75 YTL</b>
<b>Operasyon</b>	223,75*6 kişi =	<b>1.342,50 YTL</b>
Pazarlama Servisi	223,75*3 kişi =	671,23 YTL
Kredi Servisi	223,75*4 kişi =	895,00 YTL
Muhasebe-Destek	223,75*3 kişi =	671,23 YTL
Şube Yönetimi	223,75*4 =	895,00 YTL
<b>Toplam</b>		<b>4.474,96 YTL</b>

### 3.2.11. Temsil ve Ağırlama Giderlerinin Dağıtımı

Şube içerisinde gerek personel tarafından tüketilen, gerekse gelen misafirlere ikram edilen; çay, kahve, meşrubat gibi içecek maddeleri için yapılan giderler temsil ve ağırlama giderlerini oluşturmaktadır. Bu giderlerin dağıtımı personel sayısına göre yapılacaktır.

Temsil ve Ağırlama Giderleri		<b>6.719,61 YTL</b>
Yükleme Oranı	6.719,61/20 =	335,98 YTL
<b>Operasyon</b>	335,98*6 kişi =	<b>2.015,88 YTL</b>
Pazarlama Servisi	335,98*3 kişi =	1.007,94 YTL
Kredi Servisi	335,98*4 kişi =	1.343,92 YTL
Muhasebe-Destek	335,98*3 kişi =	1.007,94 YTL
Şube Yönetimi	335,98*4 kişi =	1.343,92 YTL
<b>Toplam</b>		<b>6.719,61 YTL</b>

### 3.2.12. Temizlik Giderlerinin Dağıtımı

Şubenin temizlik işleri, hizmet satın alınması yoluyla dışarıdan bir firma tarafından gerçekleştirilmektedir. Temizlik giderleri m<sup>2</sup>'ye göre dağıtılacaktır. Şube yönetimine ait alan ise 25 m<sup>2</sup> olarak tespit edilmiştir.

Temizlik Giderleri		<b>16.751,02 YTL</b>
Yükleme Oranı	16.751,02/800 =	20,94 YTL
<b>Operasyon</b>	20,94*300 m <sup>2</sup> =	<b>6.282,00 YTL</b>
Pazarlama Servisi	20,94*240 m <sup>2</sup> =	5.025,60 YTL
Kredi Servisi	20,94*180 m <sup>2</sup> =	3.769,20 YTL
Muhasebe-Destek	20,94*60 m <sup>2</sup> =	1.256,40 YTL
Şube Yönetimi	20,94*20 m <sup>2</sup> =	418,80 YTL
<b>Toplam</b>		<b>16.751,02 YTL</b>

### 3.2.13. Yemek Giderlerinin Dağıtımı

Personele şubede yemek verilmemektedir. Personele yemek ihtiyacını karşılaması için "Ticket" adı verilen restoran bileti verilmektedir. Yemek giderleri personel sayısına göre dağıtılacaktır.

Yemek Giderleri		<b>23.933,23YTL</b>
Yükleme Oranı	$23.933,23/20$	$= 1.196,66$ YTL
<b>Operasyon</b>	$1.196,66*6$ kişi	$=$ <b>7.179,96</b> YTL
Pazarlama Servisi	$1.196,66*3$ kişi	$=$ 3.589,98 YTL
Kredi Servisi	$1.196,66*4$ kişi	$=$ 4.786,64 YTL
Muhasebe-Destek	$1.196,66*3$ kişi	$=$ 3.589,98 YTL
Şube Yönetimi	$1.196,66*4$ kişi	$=$ 4.786,64 YTL
<b>Toplam</b>		<b>23.933,23</b> YTL

### 3.2.14. Endirekt İşçilik Giderlerinin Dağıtımı

Banka çalışanlarına fazla mesai ücreti ödenmemektedir. Bu yüzden endirekt işçilik giderleri; sosyal güvenlik kuruluşuna ödenen işveren payları ve ödenen ikramiyelerden oluşmaktadır. Şubede çalışan 20 personelin 1 kişisi müdür, 1 kişisi yönetmen, 1 kişisi yönetmen yardımcısı ve 1 kişisi de güvenlik görevlisidir. Bu dört personel tüm servisler için ortak olduğundan, güvenlik görevlisinin endirekt işçilik gideri ve ikramiye gideri tüm servislere eşit olarak dağıtılacaktır. Şube müdürü, yönetmen ve yönetmen yardımcısının giderleri ise iş yüküne göre dağıtılacaktır. Şube yönetimiyle ilgili personelin işveren payları servislere uygun bir şekilde dağıtıldığından endirekt işçilik giderlerinin dağıtımında şube yönetimi ayrıca gösterilmeyecektir. Fakat ikramiyelerin dağıtımında ayrıca gösterilecektir. Geriye kalan diğer personelin endirekt işçilik giderleri ise personel sayısına göre dağıtılacaktır.

İşveren Payı	<b>45.592,42</b> YTL
İkramiyeler	<b>130.131,17</b> YTL

### **İşveren payının dağıtımı:**

İşveren payı içerisindeki şube yönetiminin payı (müdür, yönetmen ve yönetmen yardımcısı ve güvenlik görevlisi) 15.720 YTL, olarak tespit edilmiştir.

Şube müdürü, yönetmen ve yönetmen yardımcısının işveren payı ise servislerin iş yüküne göre dağıtılacaktır.

<b>Operasyon Servisi</b>	15.720 *%60 =	<b>9.432 YTL</b>
Pazarlama Servisi	15.720 *%20 =	3.144 YTL
Kredi Servisi	15.720 *%15 =	2.358 YTL
Muhasebe-Destek	15.720 *%5 =	786 YTL
<b>Toplam</b>		<b>15.720 YTL</b>

Yukarıdaki dağıtım sonucunda işveren payının 15.720 YTL'lik kısmı dağıtıldı. Geriye kalan 29.872,42 YTL'lik kısım ise, geriye kalan 16 personele, personel sayısına göre dağıtılacaktır.

Yükleme Oranı	29.872,42 /16	= 1.867,02 YTL
<b>Operasyon</b>	1.867,02*6 kişi	= <b>11.202,12 YTL</b>
Pazarlama Servisi	1.867,02*3 kişi	= 5.601,06 YTL
Kredi Servisi	1.867,02*4 kişi	= 7.468,08 YTL
Muhasebe-Destek	1.867,02*3 kişi	= 5.601,06 YTL
<b>Toplam</b>		<b>29.872,42 YTL</b>

### **İkramiye Ödemelerinin Dağıtımı:**

Ödenen ikramiyelerin toplam rakamı bilinmesine rağmen, her bir personelin tek tek ne kadar maaş aldığını tam olarak öğrenmek mümkün olmamıştır. Buna karşın banka yetkilisinden maaşlarla ilgili tahmini (gerçeğinden farklı) bir katsayı bilgisi elde edilmiştir. Buna göre Müdür 3, Yönetmen 2, yönetmen yardımcısı 1,5, güvenlik görevlisi 0,85 ve diğer personelin ise 1 katsayıyla çarpımı sonucu personelin ikramiye tutarı tespit edilecektir. Katsayıların toplamı 23,35'tir. Yükleme oranı da aşağıdaki şekilde hesaplanacaktır.

İkramiyeler		<b>130.131,17 YTL</b>
Yükleme Oranı	130.131,17/23,35	= 5.573,07 YTL
<b>Operasyon</b>	5.573,07*6 kişi	= <b>33.438,42 YTL</b>
Pazarlama Servisi	5.573,07*3 kişi	= 16.719,21 YTL
Kredi Servisi	5.573,07*4 kişi	= 22.292,28 YTL
Muhasebe-Destek	5.573,07*3 kişi	= 16.719,21 YTL
Şube Yönetimi	7,35 katsayı*5.573,07	= 40.962,06 YTL
<b>Toplam</b>		<b>130.131,17 YTL</b>

### 3.2.15. Şube Yönetimi Giderlerinin Dağıtımı

Daha sağlıklı bir dağıtım yapılabilmesi açısından şube yönetimi gider yeri adı altında bir gider yeri oluşturulmuştur. Bu gider yerinde toplanan giderler servislerin iş yüküne göre dağıtılacaktır.

<b>Şube Yönetimi Giderleri</b>		<b>53.466,37YTL</b>
<b>Operasyon Servisi</b>	<b>53.466,37*%60 =</b>	<b>32.079,82 YTL</b>
Pazarlama Servisi	<b>53.466,37*%20 =</b>	10.693,27 YTL
Kredi Servisi	<b>53.466,37*%15 =</b>	8.019,96 YTL
Muhasebe-Destek	<b>53.466,37*%5 =</b>	2.673,32 YTL
<b>Toplam</b>		<b>53.466,37 YTL</b>

Yukarıda banka şubesine ait tüm genel üretim giderleri, çeşitli dağıtım anahtarları kullanılarak ilgili faaliyet merkezlerine dağıtılmıştır. Söz konu genel üretim giderlerinin dağıtımını sonucunda operasyon faaliyet merkezi ve diğer faaliyet merkezlerinde toplanan giderler ve bunların toplamları aşağıda Tablo:3.7’de gösterilmiştir.

**Tablo:10** GÜG'ün Faaliyet Merkezlerine Dağıtımı

<b>GÜG</b>	<b>Servisler</b>	<b>Operasyon Faaliyet Merkezi</b>	<b>Diğer Faaliyet Merkezleri</b>	<b>TOPLAM</b>
Amortisman Giderleri		5.358,21	6.723,40	<b>12.081,61</b>
Bakım-Onarım Giderleri		2.247,44	1.498,30	<b>3.745,74</b>
Servis-Taşıma Giderleri		2.864,64	4.774,40	<b>7.639,04</b>
Sigorta Giderleri		487,27	565,90	<b>1.053,17</b>
Isıtma Giderleri		3.654,00	5.847,76	<b>9.501,76</b>
Aydınlatma Giderleri		4.036,98	5.493,53	<b>9.530,51</b>
Su Giderleri		778,56	1.297,60	<b>2.076,16</b>
Dışarıdan Sağlanan Fayda ve Hizmet		9.777,03	6.518,02	<b>16.295,05</b>
Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderleri		1.287,92	1.931,85	<b>3.219,77</b>
Bilgisayar Giderleri		1.342,50	2.237,50	<b>3.580,00</b>
Temizlik Giderleri		6.282,00	10.051,2	<b>16.333,20</b>
Yemek Giderleri		7.179,96	11.966,60	<b>19.146,56</b>
Endirekt İşçilik Giderleri		54.072,54	80.688,90	<b>134.761,44</b>
<b>TOPLAM</b>		<b>99.369,05</b>	<b>139.594,96</b>	<b>238.964,01</b>

Yukarıda faaliyet merkezlerine dağıtılan giderlerden tesis düzeyinde olan temsil ve ağırlama giderleri ve şube yönetimi giderlerinin hizmet maliyetine yüklenmemesi gerekmektedir. Bu giderler gelir tablosunda dönem giderleri içerisinde yerini alır ve hizmet maliyetleriyle ilişkilendirilmezler. Aşağıda Tablo:3.8’de Tesis düzeyindeki genel üretim giderleri gösterilmiştir.

**Tablo:11** Tesis Düzeyindeki Genel Üretim Giderleri

<b>GÜG</b>	<b>Servisler</b>	<b>Operasyon Faaliyet Merkezi</b>	<b>Diğer Faaliyet Merkezleri</b>	<b>TOPLAM</b>
Temsil ve Ağırlama Giderleri		2.015,88	3.359,80	<b>5.375,68</b>
Şube Yönetimi		32.079,82	21.386,55	<b>53.466,37</b>
<b>TOPLAM</b>		<b>34.095,70</b>	<b>24.746,35</b>	<b>58.842,05</b>

### **3.3. OPERASYON FAALİYET MERKEZİNDEKİ FAALİYETLERİN BELİRLENMESİ**

Uygulama şubedeki operasyon servisinde yapılmıştır. Bu sebeple serviste yapılan işlemler faaliyet olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu faaliyetler ise şöyledir;

- Havale Faaliyeti
- Çek Faaliyeti
- Senet Faaliyeti
- Kurumsal Tahsilat Faaliyeti
- Western Union Faaliyeti

#### **3.3.1. GÜG'ün Faaliyetlere Dağıtımı**

Yukarıda yapılan hesaplamalar sonucunda operasyon servisinin tüm şubeye ait GÜG'den alacağı paylar tespit edilmiştir. Bundan sonraki aşamada operasyon servisinde toplanmış olan GÜG daha önce belirlenmiş olan faaliyetlere uygun dağıtım anahtarlarıyla dağıtılacaktır.



Dağıtıma geçmeden önce, özellikle ortak kullanılan makine, araç ve gereçlerin giderlerinin dağıtımında ve gerektiği zaman kullanılacak olan iş yükü dağıtım ölçütü için faaliyetlerin iş yükleri hesaplanacaktır. Bunun için aşağıdaki bilgilerden yararlanılacaktır.

Havale işlemi 4 dakikada gerçekleştirilmekte ve günde 50 adet yapılmaktadır.

Çek işlemi 10 dakikada gerçekleştirilmekte ve günde 12 adet yapılmaktadır.

Senet işlemi 5 dakikada gerçekleştirilmekte ve günde 10 adet yapılmaktadır.

Kurumsal tahsilat 3 dakikada gerçekleştirilmekte ve günde 500 adet yapılmaktadır.

Western Union işlemi 8 dakikada gerçekleştirilmekte ve günde 5 adet yapılmaktadır.

Havale  $4*50 = 200/1.910 = \%10$

Çek  $10*12 = 120/1.910 = \%6$

Senet  $5*10 = 50/1.910 = \%3$

Kurumsal Tahsilat  $3*500 = 1.500/1.910 = \%79$

Western Union  $8*5 = 40/1.910 = \%2$

Genel üretim giderlerinin tutarları yıllık olduğu için, yukarıdaki her bir işlem için bir yılda kaç dakika harcandığının hesaplanması gerekmektedir. Her bir faaliyet genel üretim giderlerinden o gideri kullandığı ölçüde pay alacaktır. Aşağıdaki tablolarda genel üretim giderlerinin faaliyetlere dağıtımı gerçekleştirilmiştir. Her bir faaliyet kaynaklardan süre esasına göre pay alacaktır.

**Tablo:12** Amortisman Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	561,07
Çek	30.480	336,64
Senet	12.700	140,27
Kurumsal Tahsilat	381.000	4.208,02
Western Union	10.160	112,21
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>5.358,21</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b><math>5.358,21/485.140 = 0,011044\text{YTL/Dak.}</math></b>	

**Tablo:13** Bakım-Onarım Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	235,33
Çek	30.480	141,20
Senet	12.700	58,83
Kurumsal Tahsilat	381.000	1.765,01
Western Union	10.160	47,07
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>2.247,44</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>2.247,44/485.140 = 0,004633YTL/Dak.</b>	

**Tablo:14** Servis-Taşıma Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	299,96
Çek	30.480	179,98
Senet	12.700	74,99
Kurumsal Tahsilat	381.000	2.249,72
Western Union	10.160	59,99
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>2.864,64</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>2.864,64/485.140 = 0,005904YTL/Dak.</b>	

**Tablo:15** Sigorta Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	51,02
Çek	30.480	30,61
Senet	12.700	12,76
Kurumsal Tahsilat	381.000	382,67
Western Union	10.160	10,20
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>487,27</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>487,27/485.140 = 0,001004YTL/Dak.</b>	

**Tablo:16** Isıtma Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	382,62
Çek	30.480	229,57
Senet	12.700	95,65
Kurumsal Tahsilat	381.000	2.869,63
Western Union	10.160	76,52
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>3.654,00</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>3.654/485.140 = 0,007532YTL/Dak.</b>	

**Tablo:17** Aydınlatma Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	422,72
Çek	30.480	253,63
Senet	12.700	105,68
Kurumsal Tahsilat	381.000	3.170,40
Western Union	10.160	84,54
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>4.036,98</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>4.036,98/485.140 = 0,008327YTL/Dak.</b>	

**Tablo:18** Su Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	81,52
Çek	30.480	48,91
Senet	12.700	20,38
Kurumsal Tahsilat	381.000	611,43
Western Union	10.160	16,30
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>778,56</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>778,56/485.140 = 0,001604YTL/Dak.</b>	

**Tablo:19** Dış. Sağ. Fay. ve Hiz.Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	1.023,77
Çek	30.480	614,26
Senet	12.700	255,94
Kurumsal Tahsilat	381.000	7.678,30
Western Union	10.160	204,75
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>9.777,03</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>9.777,03/485.140 = 0,020153YTL/Dak.</b>	

**Tablo:20** Kırtasiye Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	134,86
Çek	30.480	80,92
Senet	12.700	33,72
Kurumsal Tahsilat	381.000	1.011,46
Western Union	10.160	26,97
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>1.287,92</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>1.287,92/485.140 = 0,002654YTL/Dak..</b>	

**Tablo:21** Bilgisayar Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	140,58
Çek	30.480	84,35
Senet	12.700	35,14
Kurumsal Tahsilat	381.000	1.054,32
Western Union	10.160	28,12
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>1.342,50</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>1.342,50/485.140 = 0,002767YTL/Dak.</b>	

**Tablo:22** Temizlik Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	657,80
Çek	30.480	394,68
Senet	12.700	164,45
Kurumsal Tahsilat	381.000	4.933,51
Western Union	10.160	131,56
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>6.282,00</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>6.282/485.140 = 0,012948YTL/Dak.</b>	

**Tablo:23** Yemek Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	751,83
Çek	30.480	451,10
Senet	12.700	187,96
Kurumsal Tahsilat	381.000	5.638,71
Western Union	10.160	150,37
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>7.179,96</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>7.179,96/485.140 = 0,014799YTL/Dak.</b>	

**Tablo:24** Endirekt İşçilik Giderlerinin Dağıtımı

FAALİYETLER	Dakika (Yıllık)	Sigorta Giderleri (YTL)
Havale	50.800	5662,05
Çek	30.480	3397,23
Senet	12.700	1415,51
Kurumsal Tahsilat	381.000	42.465,35
Western Union	10.160	1132,41
<b>TOPLAM</b>	<b>485.140</b>	<b>54.072,54</b>
<b>Yükleme Oranı</b>	<b>54.072,54/485.140 = 0,111457YTL/Dak.</b>	

### 3.3.1. Birim Maliyetlerin Belirlenmesi

Maliyetler faaliyetlere dağıtıldıktan sonra, her bir mamulün (havale, çek, senet, kurumsal tahsilat ve Western Union'un) maliyeti aşağıdaki şekilde hesaplanacaktır.

**Tablo:26** Birim Maliyetin Bulunması

FAALİYETLER	Toplam GÜG	İşlem Sayıları	Dakika Başlı Maliyet	Birim Dakika	Birim Maliyet
Havale	10.405,13	12.700	0,82	4	3,277206
Çek	6.243,08	3.048	2,05	10	20,48255
Senet	2.601,29	2.540	1,02	5	5,12065
Kurumsal Tahsilat	78.038,53	127.000	0,61	3	1,84343
Western Union	2.081,02	1.270	1,64	8	13,10879
<b>TOPLAM</b>	<b>99.369,05</b>	<b>146.558</b>	<b>0,68</b>	<b>30</b>	<b>20,34056</b>

### 3.3.2. Birim Maliyetlerin Geleneksel Yöntemle Karşılaştırılması

GÜG daha önce uygulamanın yapılacağı operasyon servisine dağıtılmıştı. Bu serviste toplanan GÜG operasyondaki toplam işlem sayısına bölünerek geleneksel yöntemle göre birim maliyetler elde edilir.

$$\text{İşlem Başına Birim GÜG Maliyeti} = \frac{99.369,05}{146.558 \text{ adet}}$$

**İşlem Başına GÜG Birim Maliyeti = 0,68 YTL**

**Tablo:27** Geleneksel Birim Maliyetin Bulunması

	Havale	Çek	Senet	Kurumsal Tahsilat	Western Union
<b>Birim Başına İşlem Maliyeti</b>	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68
<b>İşlem Sayıları</b>	12.700	3.048	2.540	127.000	1.270
<b>Toplam İşlem Maliyeti</b>	8.636	2.072,64	1.727,2	86.360	863,6

Hesaplamalardan da anlaşılacağı gibi, geleneksel yöntemde her bir hizmetin maliyeti 0,68 YTL bulunmuştur. Yani geleneksel yönteme göre hizmetler kaynakları aynı oranda tüketmiş gibi görünmektedir. Oysa her bir hizmetin ortaya çıkarılması için harcanan çaba ve bu çabaların tükettiği kaynaklar farklıdır.

Hesaplamalardan da görüldüğü gibi çek hizmetinin maliyeti en fazladır. Çünkü çek hizmeti, bankacılık hizmetinde en önemli kaynak olan ve giderlerin bu kaynağa göre dağıtıldığı “zaman” kaynağını en fazla tüketmektedir. Faaliyetler de zamanı tükettiği için maliyetlerin önce faaliyetlere dağıtılması oradan da hizmetlere dağıtılması daha gerçekçi ve doğru sonuçlar ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi, 1980'li yıllarda ortaya çıkmış ve bu tarihten sonra da yoğun bir uygulama alanı bulmuştur. Bu sistem özellikle ileri üretim teknolojilerini kullanan işletmeler tarafından daha çok benimsenmiştir.

Yöntem önceleri sadece doğru ve güvenilir maliyet bilgisi elde etmek için kullanılırken sonraları, üretim sürecinin ve performansının değerlendirilmesi gibi konularda da kullanılmaya başlamıştır.

Üretim sistemlerindeki gelişmeler ve üretimde otomasyon düzeyinin artması, üretim yapısının değişmesine sebep olmuştur. Bilindiği gibi bir mamulün maliyeti, direkt ilk madde ve malzeme direkt işçilik ve genel üretim giderlerinden oluşmaktadır. Geleneksel maliyet yöntemleri maliyetleri mamul/hizmetlere yüklerken, dağıtım anahtarı olarak direkt işçilik saatini kullanmaktadır. İlk başta bunun normal bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu durum geçmişteki üretim anlayışı için geçerli olabilir. Çünkü günümüzde, ileri üretim teknolojilerinin kullanılmasıyla birlikte mamulün maliyetini oluşturan unsurların payında da değişme olmuştur.

İleri otomasyon nedeniyle, üretim maliyetlerindeki direkt işçiliğin payı giderek azalmıştır. Bunu yanında genel üretim giderlerinin payında ciddi bir artış gözlenmiştir. Bu da maliyetleri direkt işçilik esasına göre yükleyen geleneksel yöntemin maliyet bilgilerinin sorgulanmasına neden olmuştur.

Üretim maliyetleri içinde genel üretim giderlerinin payının fazla oluşu, mamul maliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Genel üretim giderlerinin, birçok kalemiyle ilgisi olmadığı halde direkt işçilik saatine göre yüklenmesi yanlış maliyet bilgisi elde edilmesine sebep olmaktadır.

FTM ise geleneksel yöntemin aksine, faaliyet esasına göre maliyetleri yüklemektedir. Faaliyetler maliyetleri tüketmektedir. Genel üretim giderleri de maliyetlerle ilgili olma durumlarına göre belirlenen faaliyetler aracılığıyla



mamul/hizmetlere yüklenmektedir. Bu sayede maliyetler, alakasız dağıtım anahtarları yerine daha doğru anahtarlarla dağıtılmış olur.

Hizmet işletmelerindeki durum da yukarıda belirtilenlerden farklı değildir. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi, hastane, sigorta ve banka işletmelerinde uygulanmış ve olumlu sonuçlar alınmıştır.

Faaliyet tabanlı maliyet yönteminin sayılan bu üstünlüklerinin yanında işletmelere getirdiği bazı olumsuz yükler de bulunmaktadır. FTM sistemi işletmeden işletmeye değişmekle birlikte, uzun zaman ve kaynak gerektirmektedir. Sistem çok sayıda faaliyet kullandığından bu faaliyetlerle ilgili ölçme maliyetleri de artmaktadır. Yöntem ileri üretim teknolojilerine sahip olmayan işletmeler için çok daha masraflı olmaktadır. Çünkü bu işletmelerdeki teknoloji düzeyi FTM'nin ihtiyaç duyduğu bilgileri elde etmekte yetersiz kalmaktadır.

Bütün bunların yanında iyi tasarlanmış ve geliştirilmiş bir faaliyet tabanlı maliyet sistemi, hem üretim işletmelerinde hem de hizmet işletmelerinde olumlu sonuçlar vermektedir. Yöntemin aksayan yanlarının azaltılmasıyla, işletmelere daha iyi faydalar sağlayacağı da açıktır.

## KAYNAKLAR

Akdoğan, Nalan, Maliyet **Muhasebesi Uygulamaları**, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayınları, Ankara, 1994

Akgüç, Öztin, **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1992

Altuğ ,Osman, **Banka İşlemleri ve Muhasebesi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000

Aslan, Ümmühan, **Banka Birleşmeleri Birleşme İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Bir Uygulama**, Anadolu Üniv.Açıköğretim Fakül.Yay., Eskişehir, 2004

Aysan, Mustafa A., **Bankalarda Maliyet Muhasebesi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1976

Basık, Feryal Orhon, **Ticari Bankalarda Bütçeleme ve Maliyetleme**, Yapı ve Kredi Bankası Yayını, 1987

Berts, Jell, - Koc, Sören, “Implementation considerations for activity-based cost systems in service firms the unavoidable challenge”, Volume:33 Issue:6 , 1995, ss. 57-63

Brimson, J.A. - ANTOS, J. **Activity-Based Management for Service Industries, Government Entites and Nonprofit Organizations**, New York, 1994

Bursal, Nasuhi - ERCAN Yücel, **Maliyet Muhasebesi - İlkeler ve Uygulama**, Der Yayınları, İstanbul, 1992

Büyükmirza, Kamil, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Barış Kitap Basın Yayın, Ankara, 2000

Callahan, Robert - Marion Dan, "As simple as ABC", **Armed Forces Comptroller**, Vol.41, Issue 2, 1996, s. 21-23

Cooper, R - Kaplan, R.S., "Profit priorities from activity-based costing", **Harvard Business Review**, May-June, 1991, ss. 130-137

Cooper, Robin - Kaplan, Robert S., "How Cost Accounting Distorts Product Cost", **Management Accounting**, April, 1988, s. 20-27

Cooper, Robin, "The Rise of Activity-Based Costing-Part Three: How many Cost Drivers Do you Need and How Do You Select Them?" **Journal of Cost Management**, Winter, 1989, ss. 34-45

Cooper, Robin, "Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems" **Journal of Cost Management**, Fall, 1990, ss. 4-14

Cooper, Robin, **Activity Based Costing For Improved Product Costing, Hand Book of Cost Management**, Edited by Barry Brinker, New York, 1993

Dowless, Robert, "Using activity-based costing to guide strategic decision...", **Healthcare Financial Management**, Vol.51, Issue 6, 1997

Eccles, R.G. - CRANE, D.B., **Doing Deals: Investment Banking at Work**, Boston, Harvard Business School Press, 1988

Erdoğan, Necmettin, **Maliyet Muhasebesi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002

Erdoğan, Nurten, **Faaliyete Dayalı Maliyetleme**, Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir, 1995

Garrison, Ray - NOREEN, Erie W, **Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control, Decision Making**, Irwin, 1992

Gunasekaran, A. - Marri, H.B. - Yusuf Y.Y., "Application of activity based costing some case experiences," **Managerial Auditing Journal**, Cilt 14, Sayı 6, 1999, ss. 286-293

Günel, Mehmet, **Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Geleceği**, Ankara Ticaret Odası Yayınları, Ankara, Haziran, 2001

Hansen, Don R - Maryanne, M. Mowen, **Cost Management: Accounting and Control**, Ohio, SouthWestern Publishing, 1997

Hart, Ann, - Smith, Malcolm, "Customer profitability audit in the Australian banking sector", **Managerial Auditing Journal**, 13/7, 1998, s. 411-418

Hikmet, Nazım, "Faaliyet Bazında Maliyet Sistemlerini Muhasebeciler Benimsemiyorlar", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2001, ss. 111-114

Holmen, Jay S., "ABC vs. TOC: It's A Matter of Time", **Management Accounting**, Vol: 76, No: 7, 1995, ss. 37-40

Hussain, Md.Mostaque, - Gunasekaran, A., "Activity-based cost management in financial services industry", **Management Service Quality**, Volume 11, Number 3, 2001, s. 213-223

Karakaya, Mevlüt, **Maliyet Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004

Kaval, Hasan, "Banka İşletmelerinde Maliyet Bilgi Sistemi", yayınlanmamış doktora tezi, Ankara, 1985

Kaygusuz, Sait Yüksel, **Yenilikçi Yönetim Muhasebesi**, Alfa Akademi Basım Yayım, Bursa, 2006,

Kaygusuz, Sait Y., "Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi ve Kısıtlar Teorisinin En Uygun İşletme Kararlarının Verilmesinde Birlikte Kullanılması", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 3, Eylül, 2005, ss. 105-128

Kaygusuz, Sait Y., Dokur, Şükrü, "Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin Temel Mali Tablolar Üzerindeki Etkileri", **E-Yaklaşım**, sayı 18, Ocak 2005, ss. 1-12

King, Alfred M., The Current Status of Activity-Based Costing: An Interview With Robin Cooper and Robert S. Kaplan *Management Accounting*, September, 1991, ss. 22-26

Mabberley, Julie, **Activity-Based Costing in Financial Institutions**, Pitman Publishing, London, 1992

Morgan, J Malcolm, "Testing Activity Based Costing Relevancy", **Management Decision.**, Vol31, No:3, 1993

Pala, Fikri, **Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemi**, Bursa, Uludağ Üniv. Güçlendirme Vakfı Yayını, 1995

Parasız, İlker, **Ekonomi Sözlüğü**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1999

Pekdemir, Recep, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Genel İmalat Maliyetleri**, İstanbul, 1998

Raffish, Norm, "How Much Does Product Really Cost", **Management Accounting**, Mart, 1991

Rotc William, "Activity-Based Costing in Service Industries", **Journal of Cost management for Manufacturing Industry**, Summer, 1990

Rotch, William, "Activity-Based Costing in Service Industries", **Emerging Practices in Cost Management**, Editor: Barry J. Brinker, Warren, Gorhan&Lament Inc., Newyork, 1990

Sapp, Richard W., - Crawford, David M., - Rebeschke, Steven A., "Activity-Based Information for Financial Institutions", **Journal of Performance Management**, 18, 2, 2005, s. 22-34

Sevilengül, Orhan, **Banka Muhasebesi**, Gazi kitabevi, Mart, Ankara, 1999

Şahin, Hüseyin, **İktisada Giriş**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1997

Şakar, Hakan, **Banka İşlemleri Muhasebesi**, Strata Yayıncılık, İstanbul, 2000

Tosun, Necmi, **Türk Bankacılığının Sermaye Maliyeti ve Rantabilite-1**, Eskişehir İ.T.İ.A., Yayınları, Eskişehir, 1980

Troxel, Richard - Weber, Milan G., "The Evolution of Activity-Based Costing", **Journal of Cost Management**, Spring, 1990 ss. 14-22

Turney, Peter B.B., "What is the Scope of Activity Based Costing", **Journal of Cost Management for Manufacturing Industry**, Winter, 1990, ss. 40-42

Peter B.B.Turney, "Using Activity –Based Costing to Achieve Manufacturing Excellence", **Journal of Cost Management**, Summer, 1989, s. 23-31

Yükçü, Süleyman, **Maliyet Muhasebesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1998

## ÖZGEÇMİŞ

**Doğum Yeri ve Yılı** :

**Öğr.Gördüğü Kurumlar** : **Başlama Yılı** **Bitirme Yılı** **Kurum Adı**

**Lise** : 1994 1997 Bursa Ticaret Meslek Lisesi

**Lisans** : 1998 2002 Uludağ Üniversitesi

**Yüksek Lisans** : 2002 - Uludağ Üniversitesi

**Doktora** : - - -

**Medeni Durum** : Evli

**Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi** : İngilizce/Orta düzey

**Çalıştığı Kurum (lar)** : **Başlama ve Ayrılma Tarihleri** **Çalışılan Kurumun Adı**

1. 2003 - Kara Harp Okulu

**Yurtdışı Görevleri** :

**Kullandığı Burslar** : Başbakanlık ve Öğrenim Kredisi

**Aldığı Ödüller** :

**Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar** :

**Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri** :

**Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler** :

**Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar** :

**Yayımlanan Çalışmalar** :

**Diğer**

Ahmet OKYAY