

BANKACILIKTA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME VE BİREYSEL BANKACILIK ÜRÜNLERİ UYGULAMASI

Selim Y. PAZARÇEVİREN, Prof.Dr.
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Duygu CELAYİR, Arş.Grv.
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Eyüp SARI
İş Bankası

Özet: Tüm piyasa aktörlerinin olduğu gibi hizmet sektörlerinden biri olan ticari bankalar da, yoğun rekabetin olduğu bir piyasada faaliyet göstermektedir. Rekabet, her geçen gün kar marjlarını da daraltmaktadır. Böyle bir rekabetin olduğu piyasa da, bankaların ürettiği ürün ve hizmet maliyetlerinin ne olduğu, hangi ürünlerinin daha karlı olduğu gibi soruların cevaplarını bilmeleri bankalar için bu pazardaki bir piyasada hayati önem arz etmektedir. Yapmış olduğumuz bu çalışmada, Türkiye'de de her geçen gün daha çok etkin kullanıma ya başladığı faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, örnek bir banka işletmesi için uygulanmıştır. Örnek bir bankada genel olarak gerçekleştirilen kaynaklar, faaliyetler ve üretilen ürünler belirlenerek ürün maliyetlerinin nasıl elde edilebileceği gösterilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM), Geleneksel Maliyetleme, Bankalarda FTM Sistemi

ACTIVITY BASED COSTING IN THE BANKING AND RETAIL BANKING PRODUCTS APPLICATION

Abstract: Commercial banks as being part of the service sector have been operating in a highly intense competitive environment. Competition has decreased profit margins for the commercial banks increasingly. While operating in such an environment, it is critical for the banks to clear what the costs of products or services are they offer or what product or service is more profitable. In this study, we aim to explain use of activity based costing system in an exemplary bank as use of this costing system by companies in Turkey has been increasing. We aim to demonstrate how to achieve costs of products and services by determining resources, activities, and products and services used for production

Keywords: Activity Based Costing (ABC), Traditional Costing, ABC System in the Banking

1. GİRİŞ

XX. yüzyıl başındaki sanayi devrimi ile birlikte her geçen gün teknolojik gelişmelerin üretim üzerindeki etkisinin artması ve ileri üretim teknolojilerinin üretim işletmelerinde yoğun olarak kullanılmasıyla, değişik türden müşteri istekleri karşılanabilir hale gelmiş, mamul çeşitliliği ve kalitesi artmıştır. Bunun yanında bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, müşterilerin mamulün kalitesi, fiyatı ve özellikleri hakkında daha kolay ve çabuk bilgiye sahip olmalarına imkan sağlamış; müşterilerin daha uygun fiyat, daha iyi kalitede mamul ve satış sonrası hizmet talepleri de, üretici firmalar için yüksek rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. İşletmelerde ileri üretim teknolojilerinin kullanılması ile birlikte, piyasalardaki yüksek rekabet, mamul yaşam döneminin çok kısalmasına neden olmuştur. (Tanış, 1993; 161) Günümüzde kısa sürelerde daha yüksek kalitede ve daha çeşitli mamuller üretebilen işletmeler, rakipleriyle rekabet edebilmekte, karlılıklarını artırabilmektedir. Ancak işletmelerin üretim sistemlerini modernleştirmeleri, teknolojiyi yoğun olarak kullanmaları ve yeni üretim sistemlerini benimsemeleri, küresel rekabet ortamında başarılı olmalarında yeterli olmamıştır. Mevcut maliyet muhasebesi sistemlerinin ileri üretim sistemlerinde yetersiz kaldığı ve yanlış kararlar neden olan maliyet bilgisi ürettiği bunun sebeplerindendir. Çünkü, ileri üretim sistemleri mamul şeklini geliştirirken, üretilen mamullerin maliyet yapısını, maliyet tespit etme yöntemlerini ve buna bağlı olarak maliyet dağıtımını da etkilemektedir. Ayrıca üretimde otomasyonun artması ürün maliyetinde direkt malzeme ve özellikle direkt işçilik maliyetlerinin etkisini azaltıcı ve genel üretim maliyetlerinin payını artırıcı etkiye sahiptir. Çok ünlü bir yapıya sahip olan hizmet işletmelerinin ortaya çıkardıkları çıktılarının doğru maliyetlerinin nasıl belirlendiği, nelere dikkat edilmesi gerektiği, elde edilen sonuçların ne anlam ifade ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bankalar gibi çeşitli kaynak yapısına ve ürün doğasına sahip olan işletmelerin, önemli hizmet kalemlerinden biri olan bireysel bankacılık ürünlerinin örnek bir banka için maliyetinin belirlenmesi ve diğer hizmet çeşitlerinin de yapmış olduğumuz uygulama ile belirlenebilmesinde bir çıkartmaya çalışılmıştır.

2. FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ

Global pazarlarda tüketicilerin mal ve hizmet ihtiyaçlarını karşılayabilmek için firmalar üretim yapmaktadırlar. Bu üretim aşamasında firma iç ve dış dengelerden etkilenmektedir ve aynı şekilde çevreyi etkilemektedirler. Rekabetin oldukça fazla olduğu günümüz ekonomik sisteminde, işletmelerin her yönden kendilerini değişime ve gelişime hazır olmaları ve çevresindeki gelişmeler karşısında da güçlü bir analiz yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Üretilen mamul maliyetleri ve bu maliyetleri oluşturan her türlü bilgi, yöneticinin dikkate alacağı unsurlardır. Çünkü ayrıntılı ürün maliyet verileri ile yöneticiler, hangi mamulün üretimine devam edileceğine, hangisinin üretimine son verileceğine, fiyatlandırmanın nasıl yapılacağını, maliyet kontrolü, üretim için ihtiyaç duyulan kaynağın planlamasını ve işletmenin bu süreçte satıştaki başarısı ve başarısızlığının ölçülmesini belirler (Nemli, 2005; 3). İşte, bu veri kaynağını elde

edebilmenin en önemli unsuru; doğru bir sistem ve yöntem kullanmaktır. İşletmenin kaynakları, bu kaynakların maliyetleri ve o kaynaklarla ilgili bulgular, gerçekleri tam ve eksiksiz gösterir şekilde belirlenmeli ve aynı şekilde makul ve mantıklı bir analiz ve karar sürecinin gerçekleştirilebilmesi için bu yöntemin seçimi oldukça önem taşımaktadır. Faaliyet tabanlı maliyet yönteminin temel özelliği; her bir faaliyetle ilgili maliyet havuzlarının oluşturularak, endirekt maliyetlerin bu havuzlarda toplanması ve her bir maliyet havuzu ile ilgili maliyet dağıtım anahtarlarının seçilmesidir. Dolayısıyla bu yöntem, diğer iki veya çok aşamalı maliyetleme yöntemlerinin biraz daha geliştirilmiş şeklini oluşturmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetlemeden beklenen, her bir faaliyet ile ilgili maliyetlerin net bir şekilde belirlenebilme derecesinin yükseltilmesini sağlamaktır. Bu nedenle FTM'yi tanımlamak gerekirse; endirekt üretim giderleri üzerinde yoğunlaşan ve endirekt maliyetlerle mamuller arasında anlamlı bir ilişki kurmak üzere faaliyetleri kullanan yeni bir maliyetleme yöntemidir. Ayrıca bu sistem için, daha doğru maliyet bilgisi vermek için tasarlanmış, bunun yanı sıra işletme yönetimi için stratejik bilgilerde sağlayan ve yönetimin daha doğru kararlar almasına yardımcı olan stratejik bir maliyet ve yönetim muhasebesi sistemidir (Bengü, 2002; 38).

II.1. Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemine Geçiş Süreci

Modern "Esnek Üretim Sistemleri"nin en önemli özelliği, eskiye göre çok daha kısa sürelerde, çok yüksek kalitede çeşitli mamuller üretebilmesidir. Bu sayede hem piyasadaki talep değişikliklerine daha kısa sürede uyum sağlayabilmekteler hem de işletmeler karlılıklarını arttırabilmektedir. Eski sistemlerde amaç az sayıda mamul çeşidiyle, çok miktarda üretimle daha fazla kar elde edebilmek iken, yeni ortamda amaç daha ufak partiler halinde daha kaliteli ve daha fazla mamul çeşidini düşük maliyetlerle piyasaya arz edebilmektir (Bursal ve Ercan, 1997; 490). Faaliyetleri maliyetleri itibarıyla kontrol etme olanağı vererek, faaliyetlerin verimliliklerinin arttırılmasını ve maliyetlerin minimize edilmesini sağlayan bu sistem iki temel varsayıma dayanır. 1. Faaliyetler kaynakları tüketir. 2. Mamuller faaliyetleri tüketir. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi faaliyetlerden ürünlere doğru bu geçişi yaparken kullanmış olduğu faaliyet ölçüsünü birim bazda hesaplayarak mamullere aktarır. Genellikle hizmet işletmelerinin çoğunda işçiler karmaşık aktiviteler yerine getirir. Bu yüzden belirli aktivitelere tahsis edilen işçi zamanını belirlemek ve dağıtabilmek mümkün olmadığı için etkili bir FTM sistemi uygulamak zordur. Ayrıca ürün maliyetlerinin tahmin etmek için ortalama faaliyet maliyetlerinin kullanımı bizi yanlış cevaplara yönlendirecektir. Bu sebeple bir maliyet seçme yaklaşımına başvurulmalıdır. Bazı bankalar farklı ürünler, faaliyetler ve işlemler için belirli zamanlarda maliyetleri seçmesiyle düzenli muhasebe sisteminden rutin masraf bilgilerini de eklerler. Çünkü giderlerin çoğu personel sürücüsüdür. Bankalar işçilerin zamanlarını nasıl harcadığının bir resmine ulaşmak için "maliyet seçme" tekniklerine dikkatle odaklanırlar (Helmi ve Hendi, 1996;10).

II.2. Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Temel Kavramları

Faaliyet Merkezi: Eğer Faaliyet Merkezi üretim sürecinin farklı bölümleri tarafından temsil ediliyorsa, öncelikle her kaynak maliyet havuzlarına paylaştırılır. Burada maliyet havuzlar, her bir kaynağın üretim sürecinin bölümleri tarafından ya da faaliyetler tarafından tüketilen miktarını temsil etmektedir. Ayrıca fazla sayıda faaliyet merkezine sahip olmak üretim süreci hakkında daha detaylı ve doğru bilgi almamızı sağlar ancak birbiriyle benzer veya aynı faaliyetlerin olması hem yararsız hem de karmaşıklığa sebep olur. Bu sebeple faaliyet analizi yapılması sürecinde öncelikli olarak şu aşamaların yerine getirilmesi gerekir:

- Değer katan ve katmayan faaliyetlerin belirlenip ayrılınması,
- Temel, destekleyici ve düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi ve
- Faaliyetlerin seçilmesi, elenmesi ve birleştirilmesi.

Maliyet Havuzu: FTM sistemine geleneksel sistemde ki maliyet merkezinin (cost center) işlevini maliyet havuzu (cost pool) yüklenmiştir. Her faaliyet türünün bir maliyet havuzu bulunur. Mamuller o faaliyetten ne ölçüde yararlanmış ise doğrudan doğruya o havuzdan maliyet alırlar. Böylece bir faaliyet türü ile mamul arasında doğrudan ilişki kurulmuş ve genel üretim maliyetleri de bu ilişkiye göre dağıtılmış olur. Başlangıçta, maliyet havuzlarının oluşumu her kaynağın faaliyet merkezleri arasında paylaştırılması ile olmaktadır. Yani, her faaliyet merkezi için sadece bir maliyet havuzu olacaktır. Süreç şu şekilde işlemektedir: önce maliyet havuzları tanımlanmakta, maliyet sürücüleri belirlenmekte, daha sonra maliyet akışı kaynaklardan maliyet havuzlarına, oradan da mamullere doğru olmaktadır.

Maliyet Sürücüsü: Buradaki en önemli husus, bir havuzda toplanan faaliyet sayısı çoğaldıkça, mamullerce tüketilen kaynakların maliyetini aktarmak amacıyla kullanılan "tek bir" taşıyıcının yetersiz kalacağıdır. Örneğin; eğer "hammad- denin taşınması" ve "makinenin üretime hazırlanması" görevleri, tek bir faaliyet olarak bir araya getirilmişse ve daha sonra faaliyetin maliyeti mamullere, tek bir maliyet taşıyıcısı (etkeni) olarak belirlenmiş olan "hazırlama süresi" ile aktarılıyorsa, üretime hazırlama süresinin uzunluğuyla doğru orantılı olarak değişmekte olduğunu kabul eder. Bu varsayıma geçerli olarak kabul etmek olanaksızdır. Eğer hazırlama süresinin ne kadar sürdüğüne bakılmaksızın, alternatif taşıyıcı (etken) olarak "hazırlama sayısı" kullanılırsa, varsayım olarak hammaddeleri taşıma uzaklığının aynı sürede kat edildiği kabul edilmiş olacaktır. Bu durum yanlış sonuçların oluşmasına neden olacaktır (Ayan, 2001;111). Maliyet sürücüleri kullanıldıkları aşamaya göre iki şekilde isimlendirilir. İlk aşamada kaynak maliyetlerini faaliyetlere yüklemeye kullanılan kaynak sürücüsü, ikinci aşamada faaliyet maliyetlerini mamullere yüklemeye kullanılan faaliyet sürücüsüdür.

cüsü olarak adlandırılır. Bu tabirler genel anlamda maliyet sürücülerini olarak isimlendirilmektedir. Maliyet sürücülerini ve faaliyet sürücülerini değişik amaçlara hizmet ederler. Faaliyet sürücülerini kütsel olarak ölçülebilir olmalıdır ve her iş aktivitesinin çalışma koşulunu yansıtır. Maliyet objeleri kişilerdir veya ürünler, iç veya dış müşteriler, iç proses çıktıları gibi faaliyet maliyetlerine hedef olup yarar sağlayan şeylerdir (Smith ve Harper, 2001; 3).

II.3. Faaliyet Akış Süreci

Bir FTM sisteminde işletmenin sahip olduğu üretim faktörleri (kaynaklar) çeşitli aşamalardan geçerek maliyet nesneleri ile ilişkilendirilir. Maliyetleri yükleme işlemi için çok önemli olan bazı hazırlık ve çalışmalar yapılması gerekir. Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin tasarlanması işletmeden işletmeye farklılıklar gösterse de, genelde 5 adımdan oluşmaktadır. Bunlar;

- Faaliyetlerin Belirlenmesi
- Faaliyetlerin Gruplandırılması
- Faaliyetlerin Maliyetlendirilmesi
- Maliyet Etkeni Seçilmesi
- Faaliyetlerin Ürönlere Yöklenilmesi

III. BANKACILIKTA FAALİYET TABANLI MALİYETLEME SİSTEMİ VE UYGULAMASI

Rekabetin artışı ve istihdamın azalmasıyla birlikte faaliyetlerde verimliliğin sağlanmasına yönelik olarak bankacılıkta maliyet muhasebesi uygulamalarına ilgi doğmuştur. Gerek karı maksimize etmek, gerekse düşük fiyat yoluyla rekabet avantajı sağlamak için maliyet muhasebesinden faydalanılmaya başlanmıştır. Kar maksimizasyonu, sağlanan rekabet avantajı, hatta maliyet muhasebesi bilgilerinden faydalanılarak yapılan bütçe tahminlerinin kontrol aracı olması sebebiyle maliyet muhasebesi bankacılıkta daha önemli bir yere gelmiştir. Bilindiği üzere bankaların en önemli fonksiyonu tasarruf kabul etmek ve havuzda topladıkları fonları plase etmektir. Piyasanın bazı dönemlerinde fon talebi yükselmesi kısa ve uzun dönem faizlerinin önemli ölçüde artması, bununla paralel olarak da bankaların plasman gelirlerinin artmasıdır. Bu artış banka üretiminin hammaddesini oluşturan banka kaynaklarının daha yüksek bir hızla artmasına sebep olur ki bu da kâr marjının azalmasıdır. Gün geçtikçe kızışan rekabet koşullarında daha da daralan kâr marjlarından maksimum faydayı sağlamak ancak verimli bir maliyet muhasebesi çalışması sonucu olur. Maliyet muhasebesi banka işletmelerinde iktisadilik kontrolü sağlayarak faaliyet dönemlerince yahut işletmeler arası karşılaştırma yapmaya olanak tanır. Maliyet muhasebesi ayrıca maliyetler ve gelirler arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi hedefler. Etkin bir maliyet muhasebesi uygulanması durumunda belirli dönemlere ait sağlıklı tahminler yapılmasını sağlar ve belirli bir zaman dilimi içindeki başarı durumu hakkında yöneticilere bilgi verir.

FTM sistemi, bir mamul maliyet sistemi olmakla birlikte, faaliyetlerle ilgili geniş bir veri kaynağı oluşturmakta ve işletmenin diğer fonksiyonlarına ilişkin bilgilerde sağlayabilmektedir. Bu geniş özelliği dikkate alınarak geniş anlamda FTM sistemi, bir işletmeye ait faaliyetler ve mamuller ile ilgili veri tabanını oluşturan, işleyen ve onu koruyan bilgi sistemidir. Faaliyet tabanlı maliyet yönteminin temel özelliği, her bir faaliyetle ilgili maliyet havuzlarının oluşturularak, endirekt maliyetlerin bu havuzlarda toplanması ve her bir maliyet havuzu ile ilgili maliyet dağıtım anahtarının seçilmesidir. Faaliyetleri mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılma oranına göre mal ve hizmetlere yüklenmektedir. Bu sistem çerçevesinde en düşük maliyetle kaliteli mal ve hizmetin üretilmesi amaçlanmaktadır. Bankalarda işlem konusu para olduğundan, hizmeti sunma hızının, paranın zaman değeri ve hizmet kalitesine bağlı olarak, maliyet ve karlılık üzerinde önemli etkisi vardır. Faiz giderleri fon maliyetlerinin ana bileşeni olduğundan, sunulan bir hizmete ait birim maliyet ancak daha etkin faaliyet gösterilmesi ile azaltılabilir (Coşkun ve Kurulu, 34).

Bilindiği gibi, bankalar; genel müdürlük birimleri ve şubelerden oluşmaktadır. Bankaların gerçekleştirmiş oldukları faaliyet alanları belli olduktan sonra merkez ve şube birimleri arasında işbölümünün yapılması, amaca uygun şekilde yönetim için anahtar rol oynamaktadır. Her birimin görev, yetki ve sorumluluklarını bilmesi ve aralarındaki ilişkiyi standart belgelere dayandırması, işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürütmesi için büyük önem taşımaktadır.

Bankaların faaliyet alanlarının belli olması, merkez ve şubelerin amaca uygun şekilde iş bölümüne sahip olması, her birimin görev yetki ve sorumluluklarını bilmesi, sağlıklı bir merkez ve şube organizasyonunu sağlamaktadır. Merkez gerçekleştirilen tüm faaliyetlerle dolaylı olarak alakalıdır, ancak bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde, ağırlıklı olarak şubeler doğrudan alakalıdır. Aşağıda, hizmet işletmelerinden biri olan, örnek bir bankada gerçekleştirilen klasik faaliyet türleri yer almaktadır. Faaliyet Türleri;

- Şubenin sevk ve idare edilmesi
- Bankaya yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunulması
- Ticari müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri
- Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri
- Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi
- Müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi verilmesi
- Ödeme ve tahsilat işlemlerinin yürütülmesi/Gişe işlemleri
- Ödeme/tahsilat dışı işlemlerin yapılması (talimat alma, cüzden değişikliği vb.)

- Bankanın kendi çekleriyle ilgilenilmesi
- Senet tahsilat işleminin yerine getirilmesi
Belirtmiş olduğumuz bu faaliyetlerin gerçekleştirilme sıklığı kendi aralarında değişmekle birlikte, tipik bir banka şubesinde gerçekleştirilen faaliyetler de bulunmaktadır. Bankalar belirtilmiş olan genel müdürlük tarafından belli birimlerinde gerçekleştirilen faaliyetler de bulunmaktadır. Bu kaynaklar faaliyetlerin kendilerinden yararlanma oranlarına göre bu faaliyetlere dağıtılır. Örneğin, bir aktivitenin ne kadar personel giderine neden olduğunun tespitinde, aktiviteyi fiilen gerçekleştiren kişilerin hangi aktiviteye ne kadar zaman ayırdıkları belirlenmektedir. Daha sonra, ilgili personelin ortalama personel gideri ile aktiviteye ayrılan zaman yüzdesi bilgileri çarpılarak, aktivite maliyetinin personel gideri bölümü hesaplanmaktadır. Aktiviteler gerçekleştirilirken ısıtma, aydınlatma ve kira gibi giderlerin de oluştuğundan hareketle, her serviste personel başına düşen bu nitelikteki gider miktarı bulunarak personelin aktiviteye ayırdığı zaman yüzdesi nispetinde aktivitelere dağıtılmaktadır. Bununla birlikte faaliyet giderlerinin tümü, banka ürünleri ile ilişkilendirilememektedir. Muhasebe, araştırma-geliştirme, finans, strateji, planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi bazı kaynak havuzları organizasyona genel destek sağlayan fonksiyonel birimler olarak dikkate alınmaktadır. Ürünler yüklenmeyen bu birimlere ait işletme-destek maliyetleri toplam faaliyet giderlerinin % 15 'i gibi bir orana sahiptir (Karacan, 1999; 73)

Kaynaklarımız, faaliyetlerimiz ve aralarındaki ilişki durumu belirlendikten sonra önemli olan bir diğer konu da, **kaynak sürücülerinin** belirlenmesidir. Kullanılan kaynakların belirlenen dağıtım anahtarlarıyla, faaliyetlere ilişkin maliyet havuzlarında toplanması gerekir. İşletme kaynaklarının faaliyetlere, faaliyet dağıtım anahtarları vasıtasıyla yüklenmesinden sonra, diğer kısım olan maliyet havuzlarında biriken maliyetlerin ürünlerle ilişkilendirilmesi safhasına gelinmiştir. Burada da öncelikle elde edilecek veri, bir banka işletmesinde ne tür maliyet nesnelerinin veya ürünlerinin elde edildiğidir. Tipik bir banka işletmesinde müşterilere sunulan, ufak bazı değişiklikler olsa da genel de şu ürünler sunulmaktadır. **Hesap Açılması, Bankamatik Kartı, Bireysel Krediler, Çek, Fatura Ödemeleri, Havale- EFT, Hesap Defteri İşlemleri, Kredi, Kredi Kartı, Bireysel Kredi, Ticari Kredi, Teminat Mektubu vb.** Ürün maliyetlerinin hesaplanabilmesi için öncelikle her faaliyete ilişkin dağıtım anahtarının miktarı saptanmaktadır. İlgili faaliyete ait maliyet havuzunda toplanan maliyetler, saptanan dağıtım verisi toplam miktarına bölünmek suretiyle, her bir faaliyet ilişkin "dağıtım katsayısı" hesaplanmaktadır. Belirlenen bu dağıtım verisi miktarları, ilgili faaliyet dağıtım katsayısı ile çarpılmakta ve böylelikle her bir ürün tarafından kullanılan faaliyet maliyetleri ilgili ürünlere dağıtılmaktadır (Kazancı, 1999; 73)

IV. Bireysel Bankacılık Ürünleri Örnek Uygulaması

Buraya kadar anlatılanlar ışığında örnek banka şubesinde gerçekleştirilen (seçilen 15 faaliyet) faaliyetler aşağıda "faaliyetler" sütununda, ilgili kaynaklar ise "kaynaklar" satırında verilmiştir. Tabloda her bir kaynağa ilişkin kaynak maliyetleri ile mevcut kaynakların faaliyetlere yüklenilmesinde esas alınacak yüklenim değeri / kaynak maliyet sürücülerini verilmiştir. Bu kapsamda kaynak maliyeti yükleme oranları bulunarak mevcut kaynakların faaliyetlere yüklenilmesi sağlanmıştır.

Örnek olarak, bankada gerçekleştirilen 15 faaliyet seçilmiştir. Bu faaliyetlerle ilgili olarak, 9 faaliyetin bireysel bankacılık ürünleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKLAR		Personel tirceti	Makam tazminatı	Saęlık giderleri	Yemek giderleri	Yazılım ve donan. Bakım onarım	Kirtasiye gid.	Kira gid.	Güvenlik gid.	Temsil aęırlama giderleri	Akaryakıt gid.- Araba kiralama	Temizlik gid.	Isıtma ve aydınlama gid.	Ulaşım gid.	Haberleşme gid.														
Bütçelenen kaynak maliyeti TL/ay		280.000	32.000	6.000	9.000	3.000	4.500	20.000	6000	8.000	7.000	3.000	4.000	3.000	5.000														
Kaynak maliyet sürütüsü		Kişi sayısı-74	Yekilli kişi-16	Kişi sayısı	Kişi sayısı	Bilgi: sayı-24	Kişi	%	%	%	%	%	%	%	%														
Kaynak maliyeti yükleme oranı TL/Kaynak sürütüsü		3.783	2.000	81	121	125	69																						
KAYNAKLAR		FAALİYETLER																											
Bankaya Yönelik pazarlama Faaliyetlerinde bulunulması	5	Bütçelenen kaynak sürütüsü	Bütçelenen kaynak maliyeti	Bütçelenen kaynak sürütüsü	Bütçelenen kaynak maliyeti	Bütçelenen kaynak sürütüsü	Bütçelenen kaynak maliyeti	Bütçelenen kaynak sürütüsü	Bütçelenen kaynak maliyeti	Bütçelenen kaynak sürütüsü	Bütçelenen kaynak maliyeti	Bütçelenen kaynak sürütüsü	Bütçelenen kaynak maliyeti	Bütçelenen kaynak sürütüsü	Bütçelenen kaynak maliyeti														
Ticari Müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri-F2	5	18915	2	4000	5	405	5	605	2	250	4	276	3%	600	5%	300	30%	2400	20%	1400	4%	120	4%	160	20%	600	4%	200	30231
Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri-F3	5	18915	2	4000	5	405	5	605	1	125	4	276	3%	600	5%	300	30%	2400	20%	1400	5%	150	5%	200	20%	600	5%	250	30226
Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi-F4	6	22698	1	2000	6	486	6	726	2	250	5	345	4%	800	5%	300			20%	1400	5%	150	5%	200	20%	600	5%	250	30205
Müşterilere ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi verilmesi-F5	6	22698	1	2000	6	486	6	726	2	250	5	345	4%	800	5%	300	10%	800	20%	1400	5%	150	5%	200	20%	600	5%	250	31005
Santral -sekreterlik hizmetlerinin yürütülmesi-F6	6	22698	1	2000	6	486	6	726	2	250	5	345	4%	800	5%	300						150	5%	200			5%	250	28205
Ödeme ve tahsilat işlemlerinin yürütülmesi-F7	6	22698	1	2000	6	486	6	726	1	125	5	345	30%	6000	40%	2400						900	30%	1200			30%	1500	38380
Ödeme/tahsilat dışı işlemlerin yapılması-F8	6	22698	1	2000	6	486	6	726	1	125	5	345	5%	1000	4%	240						150	5%	200			5%	250	28220
Bankanın kendi çekleriyle ilgilenilmesi-F9	5	18915	1	2000	5	405	5	605	2	250	4	276	10%	2000	4%	240						150	5%	200			5%	250	25291
Bireysel kredilerle ilgili takip işlemlerinin yürütül.-F10	3	11349			3	243	3	363	1	125	3	207	5%	1000	4%	240						150	5%	200			5%	250	14127
Senet tahsilat işleminin yerine getirilmesi-F11	5	18915	1	2000	5	405	5	605	1	125	5	345	8%	1600	4%	240						150	5%	200			5%	250	24835
Yatırım hesabı müşterilerine hizmet verilmesi-F12	5	18915	1	2000	5	405	5	605	1	125	5	345	10%	2000	4%	240						150	5%	200			5%	250	25235
POS cihazı tahsis ve izlenmesi F-13	3	11349			3	243	3	363	2	250	3	207	3%	600	4%	2400						150	5%	200			5%	250	13852
Taksitli kredilerin kullandırılması-F14	3	11349	1	2000	3	243	3	363	2	250	3	207	5%	1000	4%	240						180	6%	240			6%	300	16372
Taksitli kredilerin izlenmesi-F15	5	18915	1	2000	5	405	5	605	2	250	5	345	3%	600	2%	120						180	6%	240			6%	300	23960
BÜTÇELENEEN TOPLAM																													

Banka şubesinde gerçekleştirilen 15 faaliyet ile ilgili olarak bakıldığında, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F14 ve F15 numaralı faaliyetler bireysel bankacılık ürünleri ile ilgilidir. I. Aşama dağıtımın neticesinde bu ürünler için gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili maliyet havuzlarında toplanan maliyetler, bütçelenen toplam faaliyet maliyetleri sütununda görülmektedir.

Faaliyet havuzlarında biriken maliyetler II. Aşamada ürünler tarafından tüketilmektedir. Bu faaliyetler dağıtım anahtarları vasıtasıyla ürünlerimize yüklenecektir.

Bireysel bankacılık ürünleri olarak ise bankamatik kartı, bireysel kredileri, fatura ödemeleri, havale-eft, hesap defteri, kiralık kasa, kredi kartı, sigorta ve vadeli-vadesiz hesap ürünleri esas alınmıştır.

Gerçekleştirilen faaliyetler için faaliyet sürücüleri ise aşağıdaki gibidir.

GERÇEKLEŞTİRİLEN FAALİYETLER	FAALİYET SÜRÜCÜLERİ
Bireysel müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri	Pazarlanan ürün sayısı
Müşteri şikayetleri ile ilgilenilmesi	Gelen şikayet sayısı
Müşterilere ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi verilmesi	Gelen müşteri sayısı
Gişe işlemleri	Parasal işlem sayısı
Ödeme/taahhüt dışı işlemlerin yapılması	Parasal olmayan işlem sayısı
Taksitli kredilerin kullandırılması	Verilen kredi sayısı
Taksitli kredilerin izlenmesi	Geciken kredi sayısı
Bireysel krediler ile ilgili takip işlemlerinin yürütülmesi	Takibe düşen müşteri sayısı
Santral-sekreterlik hizmetlerinin yürütülmesi	Konuşulan süre

Dağıtım anahtarları vasıtasıyla her ürünün faaliyetlerden yararlandığı ölçüde dağıtılan maliyetler, bankada üretilen ürünlerin bankada sarf edilen kaynaklarla bize en doğru şekilde, ne kadar maliyet teşkil ettiğini gösterecektir. Aşağıdaki tabloda, örnek banka şubesi için 17 bankacılık ürünü ele alınmıştır. Bu ürünlerin 9'u bireysel bankacılıkla ilgilidir.

Aşağıdaki tabloda bireysel bankacılıkla ilgili olan faaliyet maliyetleri, bankacılık ürünlerine yüzdeler yardımıyla yüklenmiştir. Bu faaliyetlerden bazıları ortak kullanıldığından bireysel bankacılık ürünleri dışındaki ürünlere de pay vermiştir. Faaliyet maliyetlerinin ürünlere dağıtılmasında faaliyet sürücülerinin miktarlarının bütçelendiği tablodaki rakamlar esas alınarak, bulunan yüzdeler temelinde faaliyet maliyetleri ürünlere dağıtılmıştır.

Çalışmanın kapsamı, ürünlere yüklenen toplam faaliyet maliyetleri ile sınırlı olduğundan, ürün birimi başına faaliyet maliyetlerinin ne kadar olduğu çalışmamızın kapsamı dışında bırakılmıştır. Ürün birimi başına ne kadar faaliyet maliyeti yükleneyeceği ürüne yüklenen toplam faaliyet maliyetinin bütçelenen ürün miktarına bölünmesi suretiyle bulunacaktır.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

BANKACILIK ÜRÜNLERİ

Bireysel Ban. Ürün.		BANKACILIK ÜRÜNLERİ																
		X	X		X	X	X			X		X		X		X		
FAALİYETLER	Toplam Maliyet	Bankamatik kartı	Bireysel krediler	Çek	Fatura ödemeleri, talimat vb.	Havale-eft	Hesap defteri	İthalat	İhracat	Kiralık kasa	Kredi-lik	Kredi kartı	Senet	Sigorta	Teminat mektubu	Vadeli-vadesi hesap	Vergi tahsilatı	Yatırım hesabı
F3	30226	20% 6045,2	5% 1511,3		10% 3022,6		15% 4533,9					15% 4533,9		5% 1511,3		20% 6045,2		10% 3023
F4	30205		10% 3020,5		5% 1510,25						5% 1510,25	35% 10571,75		10% 3020,5		25% 7551,25		10% 3021
F5	31005		25% 7751,25		5% 1550,25							20% 6201		15% 4650,75		20% 6201		15% 4651
F6	28205	5% 1410,25	20% 5641	5% 1410,25	5% 1410,25	5% 1410,25		5% 1410,25	5% 1410,25		15% 4230,75	5% 1410,25	10% 2820,5	5% 1410,25	5% 1410,25	5% 1410,25		5% 1410
F7	38380	5% 1919	10% 3838	5% 1919		10% 3838	5% 1919			5% 1919	10% 3838	10% 3838	5% 1919			15% 5757	5% 1919	5% 1919
F8	28220		15% 4233		15% 4233		10% 2822				10% 2822	15% 4233				15% 4233		15% 4233
F10	14127		40% 5650,8			5% 706,35								10% 1412,7		30% 4238,1		15% 2119
F14	16372		65% 10641,8													35% 5730,2		
F15	23960		65% 15574													35% 8386		
		9374,45	57861,7	3329,25	13645,4	5954,6	9274,9	1410,25	1410,3	1919	12401	30787,9	4739,5	15336	1410,25	49552	1919	20376

V. SONUÇ

Bir maliyet muhasebesi yöntemi olan FTM, bir yandan maliyetlerin aktivite bazında takibi ve yönetimine olanak tanımakta, diğer yandan ürün ve müşterilerden ne kadar kazanç sağlandığının belirlenmesi ile hizmet sunma maliyetlerinin ölçülmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. FTM sistemindeki temel varsayım, gerçekleştirilen faaliyetlerin kaynakları tükettiği ve mamullerinde faaliyetleri tükettiği varsayımdır. Burada önemli olan nokta maliyetlerin dağıtımında kullanılacak olan faaliyet ölçütünün ne olacağıdır. Bu sistem, özellikle genel üretim/hizmet giderlerini gerçeğe daha yakın ve ayrıntılı olarak ele almaktadır. Bugün finansal kurumlar global rekabetle ve iş ortamındaki güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bir bankanın müşteri değerini sağlamaya yönelik dizayn edilmiş bir sistemi yönetmesi gerekir. Müşteri segmentleri tarafından istenilen ve bu hizmetleri sağlamak için gerekli olan maliyetleri tam anlamıyla anlamak için önceden gerekli olan şeylerin belirlenmesi gerekir (Helmi ve Hindi, 1996;11). Bir FTM sistemi hesap, müşteri ve ürün karlılık analizlerini desteklemek için bilgi temin edebilir. Sonuç; uygun hizmet seviyesi, ücret yapısı ve ürün niteliği ile müşterilerin ihtiyaçlarına uygun hareket eden bilgili yönetimin daha iyi olmasını sağlayacaktır. Başarılı bir FTM uygulaması, bizim organizasyon hedeflerimizden hareketle ürünlerimizin kalitesini geliştiren, iş süreçlerinin sürekli gelişimini sağlayan organizasyonlar tarafından yerine getirilen faaliyetler temin edecektir. Finans sektörü, yapısı gereği ekonominin diğer sektörlerinden daha hızlı bir şekilde gelişmektedir. Uluslararası kısıtlamaların azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması ile finansal sektörde yer alan; bankalar, özel finans kurumları, yatırım firmaları, sigorta şirketleri ve diğer aracı kuruluşların faaliyet alanları arasındaki sınırların zayıflaması gibi nedenlerle piyasada rekabet yoğunlaşmıştır (Atış, 2000; 107). Bankalar etkisi altında kaldığı risklerle birlikte, kendi bünyesinde karmaşık ve oldukça fazla sayıda olan faaliyetler için katlandığı maliyetlere ve bu faaliyetlerle ürettiği ürünlere karşı, kontrolü elinde tutamamasının da getirdiği bir riske sahip olabilmektedir. Bankalar için yapmış olduğumuz FTM modeli çalışmamız çerçevesinde, görülmektedir ki yapılmakta olan tüm faaliyetler ve neticede ortaya çıkan ürünlerin ilişki derecesi, hangi ürünün ne kadar maliyet oluşturduğu gibi sorular daha sağlıklı olarak ve daha kolay yanıt bulabilmektedir. Bu sebeple ürün çeşitliliğinin ve hizmet ağının her geçen gün arttığı bankaların, değişen ekonomik çevreye uyum sürecinde faaliyet tabanlı maliyetlemeye dayalı bir modeli uygulamaya koyması, maliyet yönetimi konusunda önemli avantajlar sağlayacaktır. Ayrıca rekabetin gittikçe arttığı günümüz piyasasında ürünler bazında karlılığın ne durumda olduğuna ilişkin yanıtın, toplam karlılık düzeyinden daha önemli bir hale gelmiştir. Yapmış olduğumuz bu çalışma ile bankalar, rekabetçi fiyatlar sunabilmek için temel veriler sağlayacak, daha doğru ve gerçekçi verilerle ürün maliyeti ve ürün karlılığı bilgisine ulaşılacaktır.

KAYNAKÇA

- ANTHONY, Robert N. Ve Glenn A. Welsch (1977), Fundamentals of Management Accounting, Richard D.Irwin inc., Printed in United States of America
- ATIŞ, Caner (2000), Ticari Bankalarda Maliyet Muhasebesinin Önemi, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ekim, s. 95
- AYAN, Mustafa (2001), Faaliyetlere Dayalı Maliyetleme Yaklaşımının Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü, Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- BENGÜ, Haluk (2002), İplik Sanayinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi Modellemesi, Sakarya Üniversitesi SBE Doktora Tezi
- BURSAL, Nasuhi ve Ercan Yücel (1997), Maliyet Muhasebesi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:2, Eskişehir
- BÜYÜKMİRZA, Kamil (2003), Maliyet ve Yönetim Muhasebesi: Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı, 9. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara
- FRANKLIN, Ellen W. ve Mehmet C. Kocakulah (2002), Activity-based Costing and Managed Asset Programs in the Banking Industry, The Journal of Bank Cost & Management Accounting
- GÖKALP, Bekir Tamer (2005), Bilgi Teknolojilerinin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri, Kırıkkale Üniversitesi SBE İktisat ABD Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale
- GÜNDÜZ, H. Erdin (1997), Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama, SPK Yayınları, İstanbul
- HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem (1997), Maliyet Muhasebesi, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- HELMİ, Medhat A. Ve Nitham Hindi (1996), Activity Based Costing (ABC) in Banking: A Big Challenge, The Journal of Bank Cost & Management Accounting
- KARACAN, Sami (2000), Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Hizmet Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul
- KARCIOĞLU, Reşat (2001), Toplam Kalite Yönetiminde Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yönteminin Kullanılması, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak, s. 9
- MABBERLEY, Julie (1992), Activity-Based Costing in Financial Institutions, Pitman Publishing, Great Britain
- ÖKER, Figen (2003), Faaliyet Tabanlı Maliyetleme: Üretim ve Hizmet İşletmelerinde Uygulamalar, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- PAZARÇEVİREN, Enes (2004), Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi ve ERP Sisteminin Uygulanması, Sakarya Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi
- SMITH, J.Timothy ve Charlene Harper (2001), AMIFs Bank Cost Analysis Model (BCAM) Implementing Activity-Based Cost Management In a Financial Institution, The Journal of Bank Cost & Management Accounting

1883

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ