

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

**BANKALARDA
AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ
VE TÜRKİYE UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Elif KURTOĞLU**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Yurdakul ÇALDAĞ**

Ankara-2008

ONAY

Elif Kurtoğlu tarafından hazırlanan "Bankalarda Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Uygulamaları" başlıklı bu alışma, 09 Nisan 2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme / Muhasebe dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yurdakul aldağ (Başkan)

Doç. Dr. Yıldız Akbulut

Yrd. Doç. Dr. Zeki Yanık

ÖNSÖZ

Globalleşme ve rekabetin artması, teknolojinin gelişmesi gibi günümüz ekonomik ortamındaki çeşitli etkiler nedeniyle finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren ticari bankalar, maliyetler ve performans ölçümü konularında daha detaylı ve anlamlı bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar.

Mevcut maliyet bilgi sistemleri, bankaların gelişen sistemlerine ayak uyduramamaktadır. Bankalarda Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'ni konu alan bu çalışma ile özellikle ticari bankalarda maliyetlerin oluşumuna, maliyetlerin eski ve yeni sistemlerde incelenmesinin yaratacağı farklılıklara ve anlamlı maliyet bilgilerinin getireceği faydalara değinilmek istenmiştir.

Tez çalışmam sırasında yardımlarını benden esirgemeyen çok değerli hocam Prof.Dr.Yurdakul ÇALDAĞ'a teşekkür ediyorum ve saygılarımı sunuyorum. Ayrıca, yüksek lisans çalışmalarım boyunca desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşim ve aileme de teşekkür ediyorum.

Ankara, 27 Ocak 2008

Elif KURTOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
KISALTMALAR.....	VI
ŞEKİLLER VE TABLOLAR.....	VII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MALİYET SİSTEMİ

1.1. MALİYET MUHASEBESİNE İLİŞKİN ANA KAVRAMLAR.....	4
1.1.1. Maliyet Kavramı.....	4
1.1.2. Gider ve Harcama Kavramı.....	5
1.1.2.1. Gider Zarar Ayırımı.....	6
1.2. MALİYET MUHASEBESİ KAVRAMI.....	7
1.3. GELENEKSEL ÜRÜN MALİYETİNİN UNSURLARI.....	8
1.3.1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Maliyeti.....	8
1.3.2. Direkt İşçilik Maliyeti.....	9
1.3.3. Genel Üretim Maliyetleri.....	9
1.4. MALİYETLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	10
1.4.1. Maliyet Kapsamını Belirleyen Yöntemler.....	11
1.4.1.1. Tam Maliyet Yöntemi.....	11
1.4.1.2. Normal Maliyet Yöntemi.....	12
1.4.1.3. Değişken Maliyet Yöntemi.....	12
1.4.2. Maliyetlendirme Zamanını Belirleyen Yöntemler.....	13
1.4.2.1. Fiili Maliyet Yöntemi.....	13
1.4.2.2. Tahmini Maliyet Yöntemi.....	14
1.4.2.3. Standart Maliyet Yöntemi.....	14
1.4.3. Maliyetlendirme Şeklini Belirleyen Yöntemler.....	15
1.4.3.1. Evre Maliyeti Yöntemi.....	15
1.4.3.2. Sipariş Maliyeti Yöntemi.....	16
1.5. GELENEKSEL MALİYET SİSTEMİNİN YETERSİZLİĞİ.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ

2.1. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN GELİŞİMİ.....	18
2.2. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNE DUYULAN İHTİYAÇ.....	20
2.3. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN KURULMASINDAN ÖNCE VAROLAN MALİYET SİSTEMİNİN ESKİYİP ESKİMEDİĞİNİN BELİRLENMESİ.....	21

2.4. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN TANIMI VE TEMEL KAVRAMLAR	23
2.4.1. Kaynaklar	25
2.4.2. Faaliyet	26
2.4.3. Maliyet Havuzu	27
2.4.4. Maliyet Sürücüsü	27
2.5. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN AMAÇLARI	28
2.6. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN YAPISI	29
2.7. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN UYGULANMASI	31
2.7.1. Aktivitelerin Belirlenmesi ve Tanımlanması	33
2.7.2. Aktiviteler ile Maliyetler Arasındaki İlişkilerin Kurulması	35
2.7.3. Maliyetlerin Aktivitelere Yüklenmesi	36
2.7.4. Maliyet Havuzlarının Oluşturulması	38
2.7.5. Aktiviteler ile Ürünler Arasındaki İlişkilerin Kurulması	39
2.7.6. Aktivite Maliyetlerinin Ürünlere Yüklenmesi	41
2.8. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN KULLANIM YERLERİ ...	42
2.8.1. Operasyonel Amaçlı Kullanım	42
2.8.2. Stratejik Amaçlı Kullanım	42
2.8.2.1. Ürün Karlılığı ve Ürün Karışımının Belirlenmesinde Kullanım	43
2.8.2.2. Müşteri ve Tedarikçi İlişkilerinde Kullanım	47
2.8.2.3. Ürün Tasarımı ve Ürün Geliştirme Amaçlı Kullanım	47
2.8.3. Aktiviteye Dayalı Bütçeleme	48
2.9. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN YARARLARI	51
2.10. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLER	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TİCARİ BANKALARDA MALİYET YAPISI VE AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ

3.1. TİCARİ BANKALARIN TANIMI, İŞLEMLERİ VE FONKSİYONLARI	59
3.1.1. Ticari Bankaların Tanımı	60
3.1.2. Banka İşlemleri	64
3.1.3. Ticari Bankaların Amacı	65
3.1.4. Ticari Bankaların Önemi	66
3.1.5. Ticari Bankaların Fonksiyonları	67
3.1.5.1. Fon Sağlama Fonksiyonu	68
3.1.5.2. Fon Kullanma Fonksiyonu	69
3.1.5.3. Kaydi Para Yaratma Fonksiyonu	70
3.1.5.4. Hizmet Fonksiyonu	70
3.2. TİCARİ BANKALARIN MALİYET YAPILARI	72
3.2.1. Banka Maliyetleri Konusundaki Yaklaşımlar	72
3.2.1.1. Aracılık Yaklaşımı	73

3.2.1.1. Üretim Yaklaşımı	73
3.2.2. Banka Maliyet Muhasebesinin Görevleri	74
3.2.2.1. İktisadilik Kontrolü.....	74
3.2.2.2. Maliyet Hesaplaması	75
3.2.2.3. Başarı Kontrolü.....	76
3.2.3. Ticari Bankaları Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler	76
3.2.3.1. Banka Üretim Konusunun Stoklanabilir Olmaması.....	76
3.2.3.2. Üretim Sürecinde İki Sektörün Olması	77
3.2.3.2. Banka Hizmetlerinin Bütünlük Oluşturması	78
3.2.4. Ticari Bankaların Temel Maliyet Özellikleri	78
3.2.5. Bankacılık Sektöründe Uygulanmakta Olan Maliyet Dağıtım Yöntemleri.....	80
3.2.5.1. Kademeli Dağıtım Yöntemi	82
3.2.5.2. Planlı Dağıtım Yöntemi	83
3.2.5.3. Matematiksel Yöntem.....	83
3.2.6. Dünyada ve Türkiye’de Ticari Bankalarda Maliyetlere Bakıştaki Değişim.....	84
3.2.7. Ticari Bankalarda Maliyet Muhasebesine Duyulan İhtiyaç	87
3.3. TİCARİ BANKALARDA AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ.....	92
3.3.1. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN FİNANSAL KURULUŞLARDA KULLANIM YERLERİ.....	93
3.3.2. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ UYGULAMA AŞAMALARI	94
3.3.2.1. Gereksinimlerin Gözden Geçirilmesi ve Teyit Edilmesi	95
3.3.2.2. Raporlama Düzeyinin Tanımlanması	96
3.3.2.2.1. Ürünlerin ve İşlemlerin Tanımlanması	96
3.3.2.2.2. Aktivitelerin Tanımlanması ve Harcanan Zamanın Saptanması	97
3.3.2.2.3. Aktivitelerin Çözümlemesi	99
3.3.2.2.4. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi	101
3.3.2.3. Müşteriler ve Müşteri Gruplarının Tanımlanması	104
3.3.2.4. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi Kurma, Raporlama ve Sonuçları Gözden Geçirme	104
3.3.3. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ BANKACILIK UYGULAMALARI.....	106
3.3.3.1. Türkiye’de ADMS Bankacılık Uygulama Örnekleri	106
3.3.3.1.1. Türkiye’de Ticari Banka Uygulama Örneği.....	106
3.3.3.1.2. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulama Örneği... 115	
3.3.3.2. Dünyada ADMS Bankacılık Uygulama Örnekleri	11533
3.3.3.2.1. İngiltere’de Bankacılık Uygulama Örneği	133
3.3.3.2.2. A.B.D.’de Bankacılık Uygulama Örneği	137

3.3.3.2.2.1. ADMS için Hazırlanma ve Planlama	137
3.3.3.2.2.2. ADMS'nin Uygunluğunun Değerlendirilmesi ...	140
3.3.3.2.2.3. Bir ADMS Tasarlamak ve Gerekli Verileri Toplamak.....	143
3.3.3.2.2.4. ADMS Uygulamasında Karşılaşılan Zorluklar .	147
3.3.3.2.2.5. ADMS'de Başarının Anahtarı	148
SONUÇ	150
KAYNAKÇA.....	153
ÖZET	158
ABSTRACT	160

KISALTMALAR

ABC/M	: Activity Based Costing/Management
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
ADB	: Aktiviteye Dayalı Bütçeleme
ADMS	: Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
BT	: Bilişim Teknolojileri
GÜM	: Genel Üretim Maliyetleri
ŞCF	: Şube Cari Faizi
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
y.y.	: Yayın yeri yok

ŞEKİLLER ve TABLOLAR

Şekil 1: Maliyet Sisteminin İşleyişi	3
Şekil 2: Gider – Zarar Ayırımı	6
Şekil 3. Geleneksel ve Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi	24
Şekil 4. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Üç Ana Bileşeni	25
Şekil 5. Aktiviteye Dayalı İki Aşamalı Süreç	30
Şekil 6. Geleneksel Sistemlerde Birikimli Satış Yüzdeleri	44
Şekil 7. ADMS'ye Göre Ürün Karışımı ve Karlılığı Grafiği	45
Şekil 8. Aktiviteye Dayalı Bütçelemede Bilgi Akışı	49
Şekil 9. ADMS'nin Bankacılık Sektöründeki Kullanım Alanları	93
Şekil 10. ADMS Uygulama Aşamaları	94
Şekil 11. Genel Maliyet Grafiği	127
Şekil 12. ADMS Uygulamalarından Beklenen Faydalar	138
Tablo 1: Maliyetlendirme Yöntemleri	10
Tablo 2: Maliyet Dağıtım Tablosu	82
Tablo 3: Kredi Servisi Aktivite-Maliyet Etkeni Listesi	103
Tablo 4: Ticari Banka Uygulamasında Aktiviteler ve Maliyet Etkenleri	109
Tablo 5: Merkez Bankası Aktivite Grupları.....	116
Tablo 6: Bütçe ve Plan Müdürlüğü Zaman Tablosu.....	118
Tablo 7: Gider – 1. Derece Maliyet Etkeni Örnek Listesi.....	119
Tablo 8: Merkez Bankası Destek Aktiviteleri ve Dağılım Metotları.....	120
Tablo 9: Diğer Aktivite Grubu Örnek Tablo.....	123
Tablo 10: Emisyon Ana Aktivite Maliyeti Birimler Dağılımı.....	124
Tablo 11: Genel Maliyet Tablosu.....	126
Tablo 12: Temel Aktivite Maliyet Tablosu.....	127
Tablo 13: Diğer Aktivite Maliyet Tablosu.....	128
Tablo 14: Temel Aktivite Maliyetlerinin Birimlere Göre Dağılımı.....	129
Tablo 15: 2. Hiyerarşi Bazında Toplam Aktivite Maliyet Tablosu.....	130
Tablo 16: Aktivite – Maliyet Etkeni Listesi	135
Tablo 17: Aktivite Maliyetlerinin İlgili Ürünlere Dağıtımı	136
Tablo 18: Yeniden Tasarlanmış Harcama Tablosu, Kaynak Merkezi ...	142

GİRİŞ

Tüm finansal hizmet örgütleri gibi ticari bankalar da ürün ve hizmetlerin fiyatlarının genel olarak rekabetle belirlendiği bir piyasada hizmet vermektedir. Aktif bir rekabet ortamının yanısıra gelişen teknoloji, kuvvetlenen iletişim ağı ve birbiriyle fazlasıyla entegre hale gelen finansal pazar, tüm bunlara ayak uydurulmaması halinde kâr marjlarını azaltıcı bir etki yapmaktadır.

Bu rekabetçi ortam, ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin analiz edilmesini, kârlı ürün grubunun bulunmasını veya en azından maliyetlerin azaltılması yoluyla kâra katkı yapılmasını zorunlu hale getirmektedir. Günümüz finansal sektör yöneticileri de hacimsel satış rakamlarından çok kâr ilişkili hedeflere odaklanmıştır. Yöneticiler, limitli kaynaklarını yoğunlaştıracakları alanların seçimi için bazı anahtarlar aramaktadırlar. Onlara bu anahtarı verecek doğru sistemlerden biri aktiviteye dayalı maliyet sistemidir.

1980'li yıllardan itibaren başlayan ve günümüzde de hızla devam eden gelişme koşulları, işletme yöneticilerinin daha tutarlı kararlar alabilmeleri için daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaları sonucunu doğurmuştur. Bu bilgilerden en önemlisi de maliyet bilgisidir. İşletmelerin yeni rekabet ortamında başarı elde edebilmeleri, hatta pazardaki olanaklarını koruyabilmeleri maliyetlerini ön plana çıkarmaktadır. İşletmelerde sürdürülen faaliyetlerden yola çıkarak oluşturulan aktiviteye dayalı maliyet sistemi, daha doğru maliyet bilgilerinin yanı sıra, işletmede yerine getirilen görevler, işler ve fonksiyonlar konularındada ayrıntılı bilgi sağlamaktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren finansal kurumların, henüz maliyetlerin analizine gereken önemi göstermedikleri görülmektedir. Buna rağmen sisteme uyum sağlayan bazı büyük bankalar, ortaya çıkan ihtiyaçla uyumlu uygulamaları ile sektörde yol gösterici olarak davranmaktadır. Tüm dünyada

gözlenen hızlı gelişim Türk bankacılığı üzerinde de her zaman etkisini göstermiştir. Bu nedenle, bu yeni maliyet sistemine yakın bir gelecekte ülkemiz bankacılık sisteminin de tamamıyla uyum sağlayacağı bir gerçektir. Maliyetlerin kontrol altına alınmasında aktiviteye dayalı maliyet sisteminin bir araç olarak kullanılması halinde finans sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların ve dolayısıyla ticari bankaların başarısı yükselecektir.

Türk bankacılık sistemi gider yönetiminin oldukça önem kazandığı bir döneme girmiştir. Bu nedenle, özellikle ticari bankalarda maliyetlerin oluşumuna, maliyetlerin eski ve yeni sistemlerde incelenmesinin yaratacağı farklılıklara ve anlamlı maliyet bilgilerinin getireceği faydalara ilişkin yeni bir bakış açısı getirilmesi çalışmanın en önemli amacıdır.

Giriş bölümünde tezin amacı kısaca ortaya konulmuştur. Birinci bölümde, genel olarak, maliyet sistemi, maliyet muhasebesi kavramı, maliyetlendirme yöntemleri ve geleneksel maliyet sisteminin yetersizliği irdelenmiştir.

İkinci bölümde ise, maliyet yönetim sistemlerine yeni bir bakış açısı getiren aktiviteye dayalı maliyet sistemi tanımlanmış, bu sistemin özellikleri, sisteme getiren eleştiriler, sistemin geleneksel maliyet sisteminden farklılıkları, sistemin faydaları ve kullanım yerleri üzerinde durulmuştur.

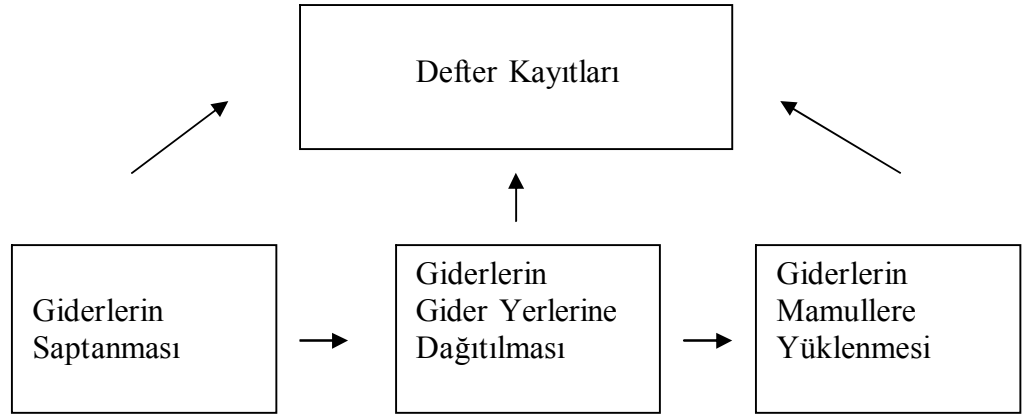
Üçüncü ve son bölümde, ticari bankalarda maliyet yapısı ve aktiviteye dayalı maliyet sisteminin incelenmesi amacıyla, sistemin finansal kuruluşlardaki kullanım yerlerine, uygulama aşamalarına değinilmiştir. Ayrıca bu bölümde, aktiviteye dayalı maliyet sisteminin bankalardaki uygulamalarına, Türkiye, İngiltere ve Amerika'da bulunan birer ticari banka uygulaması ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması örnek verilerek çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MALİYET SİSTEMİ

Üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerinin ölçülmesi işletmenin benimsediği maliyet sistemi doğrultusunda yapılır.¹ Maliyet sistemi, işletme giderlerinin gereksinme duyulan biçim ve ayrıntıda sınıflandırılmış şekilde saptanıp izlenmesi, bunların gider yerlerine dağıtılması, stok maliyet giderlerinin dönem giderlerinden ve zararlardan ayrılarak üretilen mamul maliyetlerine yüklenmesi ve böylelikle mamul birim ya da parti maliyetlerinin saptanması amacıyla kullanılan belgelerden, düzenlenen tablolardan ve tutulan kayıtlardan oluşur. Maliyet sisteminin işleyişindeki başlıca aşamalar aşağıdaki şekilde şematik olarak gösterilmiştir.²

Şekil 1: Maliyet Sisteminin İşleyişi



Kaynak: Kamil Büyükmirza, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Ankara, 2003, s.83.

Maliyet muhasebesi, üretilen mamul ya da hizmetlerin maliyetini oluşturan maliyet türlerinin, oluş yerleri ve ilgili oldukları mamul ya da hizmet cinsleri bakımından belirlenmesi ve izlenmesine olanak sağlayan bir hesap

¹ Nalan Akdoğan, **Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004, s.38.

² Kamil Büyükmirza, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 9. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003, s.82.

ve kayıt sistemidir. Maliyet muhasebesi, işletmenin daha çok iç yapısını ilgilendiren üretim eylemleri ile ilgilidir.³

İşletme yöneticilerinin doğru karar verebilmesi ancak verecekleri kararın kazandıracakları ve kaybettireceklerini doğru analiz etmeleri ile mümkündür. Bu analiz de bizi maliyet muhasebesi kavramına götürür.

1.1. MALİYET MUHASEBESİNE İLİŞKİN ANA KAVRAMLAR

Maliyet muhasebesine ilişkin ana kavramlar olan maliyet, gider ve harcama kavramlarının ayrıntılı açıklamalarına geçmeden önce bu üçlünün ilişkisine üç madde halinde bakılacak olursa;

-Giderin oluşması için bir ödemenin veya harcamanın yapılması zorunlu değildir. Örneğin geçmiş dönem alınmış bir malzemenin bu dönem tüketilmesinde gider oluşur ancak harcama yoktur,

-Gider, harcamayla ilgili olabileceği gibi olamayabilir de. Örneğin takas yoluyla elde edilmiş mal ve hizmetlerin tüketilmesinde harcama yoktur.

-Harcama giderden önce yapılmış olabilir.

Maliyet muhasebesinin anlaşılabilmesi için öncelikle bu sistemin terimlerinin iyi anlaşılması gerekir.

1.1.1. Maliyet Kavramı

³ Ali Kartal, Adnan Sevim, Erdin Gündüz, **Maliyet Muhasebesi**, 1.Baskı, Eskişehir, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayını, 2003, s.3.

Bir iktisadi kıymeti elde etmek için yapılan harcama ya da katlanılan fedakarlıklar toplamı “maliyet” kavramını ifade etmektedir.⁴ Maliyet, işletmenin hedeflerine ulaşmak için kullandığı ve / veya tükettiği kaynakların bir ölçüsüdür.

Bir maliyet faydası biterek gidere de dönüşebilir, gelecekte yararlı olacak bir unsur olarak yani mamul olarak varlığı da dönüşebilir. Hizmet işletmelerinde maliyetler gidere dönüşür. Bir üretim işletmesinde maliyetler önce yarı mamüllere / stoklara daha sonra gidere dönüşür. Maliyet, stoklanabilen bir unsurdur. Varlık olarak bilançonun aktif tarafında yer alır. Ancak hizmet işletmelerinde, çok az veya hiç stok bulunmaz, olan stok da genellikle faaliyetlerde kullanılan malzemelerdir. Hizmet işletmelerinde, sabit maliyetler çoğunluktadır ve maliyetlerin büyük bölümü ortak maliyetlerdir.

1.1.2. Gider ve Harcama Kavramı

Muhasebe maliyetini oluşturan öğeler gider adını alır. Gider, işletmeye ekonomik bir yarar sağlamak üzere yapılan bir harcama veya tüketimdir.⁵

Gider, dönem hasılatının (gelirinin) elde edilmesi amacıyla kullanılmış veya tüketilmiş yani yararı tükenmiş maliyetlerdir. Gider, dönem gelirleriyle karşılaştırılarak maliyetlerdir ve bu nedenle gelir tablosunda yer alır.

Harcama ise, herhangi bir amaçla işletme tarafından ödenen naktin, transfer edilen varlığın, katlanılan borcun veya sunulan hizmetlerin para cinsinden ödenmiş tutarıdır. Muhasebe açısından harcama, nakit ödeme olabileceği gibi “ödeme vaadinde bulunma” başka bir deyişle borçlanma şeklinde de olabileceğinden, harcama kavramı ödeme kavramından daha geniştir. Şöyle ki, harcama, ödeme ya da ödeme vaadi olduğundan, bir

⁴ Kartal,Sevim,Gündüz, a.g.e., s.7.

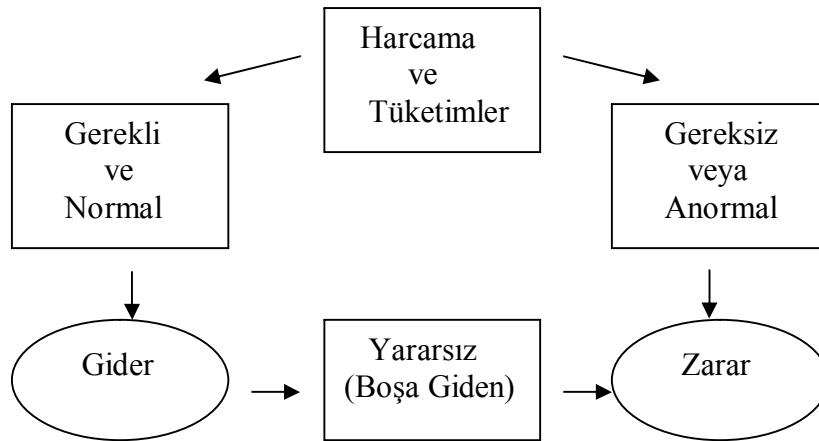
⁵ Büyükmirza, a.g.e., s.53.

iktisadi kıymeti satın alma işlemi kısmen peşin kısmen kredili yapıldı ise, satın alma işlemine karşılık satıcıya ödenen ve ileride söz konusu iktisadi varlık için yapılacak geri kalan ödemelerin toplamının bu iktisadi varlığın maliyeti olacağı anlaşılacaktır.⁶

1.1.2.1. Gider Zarar Ayırımı

İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli olan ve normal ölçüler içerisinde yapılan tüm harcamalar ile varlık ve hizmet tüketimleri gider niteliğini taşır. Buna karşılık, işletme işlevlerinin yürütülmesi için gerekli olmayan veya normal ölçüleri aşan harcama ve tüketimler gider değil, zarar adını alır.⁷ Buna göre örneğin defter tasdiki, işletme faaliyeti için gerekli yasal bir zorunluluk olduğundan, tasdik ücreti bir giderdir. Tasdikin hiç veya zamanında yaptırılmamış olması nedeniyle Maliye'ye ödenen para cezası ise zarardır.

Şekil 2: Gider – Zarar Ayırımı



Kaynak: Kamil Büyükmirza, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Ankara, 2003, s.55.

⁶ Kartal,Sevim,Gündüz, a.g.e., s.8.

⁷ Büyükmirza, a.g.e., s.54.

1.2. MALİYET MUHASEBESİ KAVRAMI

İster kar amacıyla kurulmuş bir ticari işletme olsun, isterse kamu yararı güden toplumsal bir işletme olsun, her işletmenin yönetiminde başarıyı belirleyen temel etken, yönetim kararlarının maliyet – yarar karşılaştırmasına dayandırılmasıdır.

Amacı ne olursa olsun her işletmede ve planlamadan denetlemeye değin tüm yönetim kararlarında maliyet – yarar karşılaştırmalarından hareket edilmesi gereği, işletme yönetiminde maliyet verilerine çok büyük bir önem kazandırmıştır.⁸

Maliyet muhasebesi, giderin katlanıldığı veya tahakkuk ettiği noktadan, maliyet merkezi ve maliyet birimiyle nihai ilişkinin kurulmasına kadar maliyetin muhasebesinin yapılması süreci olarak tanımlanır. Geniş anlamda, istatistiki bilgilerin hazırlanması, maliyet kontrol yöntemlerinin uygulanması ve fiilen yürütülen ya da planlanan faaliyetlerin karlılığının hesaplanması konularını kapsar.⁹

Maliyet muhasebesi kavramıyla ilgili önemli üç nokta vardır. Bunlar;

- Bir faktör harcamasının, ürün maliyetine dahil edilebilmesi için, bu harcamanın o işletmenin faaliyet konusunu oluşturan mamul veya hizmeti elde etmek amacıyla yapılması gerekmektedir,

- Bir üretim faktörü harcamasının maliyet sayılabilmesi için, bunun para ile ifade edilebilecek bir değerinin olması gerekir,

- Maliyet tanımı, belirli bir üretim faaliyetini sürdürebilmek için gerekli diğer bazı maliyetleri de üretim maliyeti kapsamı içine alır.

⁸ Büyükmirza, a.g.e., s.43-44.

⁹ Adams Derek; **Ticari Bankalarda Bütçeleme ve Maliyetleme**, çev. Feryal Orhan Basık, y.y., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yayınları, 1987, s.346.

Maliyet muhasebesi, kurumların faaliyetlerini başarılı bir şekilde idame ettirmesi için gerekli olan bilgi bankasının bir parçasını oluşturur. Halihazırdaki durum ile mevcut maliyetler arasındaki ilişkiyi kurabilmek ve maliyetlerdeki değişmelerin kurumu nasıl etkileyeceğini belirleyebilmek maliyet muhasebesinin yapılmasının amaçlarındandır.

1.3. GELENEKSEL ÜRÜN MALİYETİNİN UNSURLARI

Geleneksel olarak mamul maliyetlemesi yapılırken, üç temel maliyet unsuru esas alınır. Bunlar; direkt işçilik maliyeti, direkt hammadde maliyeti ve genel üretim maliyetleridir. Bir mamulün maliyetinin hesaplanabilmesi için, bu üç maliyet unsurunun bilinmesi gerekir. Bunlardan direkt işçilik ve direkt hammadde maliyetleri, mamul maliyetlerine doğrudan yüklenebildiğinden, bu iki maliyet unsuruna direkt maliyetler denilmektedir. Genel üretim maliyetleri ise, direkt işçilik ve direkt hammadde maliyetlerinde olduğu gibi, doğrudan mamul maliyetlerine yüklenemezler. Bu maliyet unsurları birtakım dağıtım anahtarları kullanılarak mamul maliyetlerine yüklenirler. Bu nedenle bu maliyet unsurlarına endirekt maliyetler denilmektedir.

1.3.1. Direkt İlk Madde ve Malzeme Maliyeti

Üretilen ürünün bünyesine giren, ürünün temel yapısını oluşturan, hangi ürün ya da ürün grubu için ne kadar kullanıldığı izlenebilen ve iktisadi nitelikteki ilk madde ve malzemeler, direkt ilk madde ve malzeme olarak adlandırılır.¹⁰ Nihai mamullerin temel yapısını oluşturan bu maddelerin maliyeti kolayca tespit edilerek doğrudan mamul maliyetine yüklenir.

¹⁰ Kartal,Sevim,Gündüz, a.g.e., s.31.

1.3.2. Direkt İşçilik Maliyeti

İşletmenin temel üretim konusunu oluşturan ürün ya da hizmetin üretilmesinde kullanılan ve üretilen ürün ya da hizmetin maliyetine doğrudan doğruya (dağıtım kriteri kullanmadan) yüklenebilen nitelikteki işçilikler direkt işçilik olarak adlandırılır. Üretken, yapıcı, prodüktif işçilik şeklinde de adlandırılabilir.¹¹

1.3.3. Genel Üretim Maliyetleri

Direkt hammadde ve direkt işçilik dışında kalan tüm üretim maliyetleri, genel üretim maliyetlerini (GÜM) oluşturur. Bu maliyetlerin üretilen mamulle ilişkileri “genel” olup, doğrudan bir ilişki yoktur. Bu nedenle bu maliyetleri doğrudan mamul maliyetine yüklemek mümkün değildir. Bu nedenle genel üretim maliyetleri ancak bir dağıtım işlemi ile mamullere yüklenmektedir.¹²

Genel üretim maliyetlerinin özellikleri ise şunlardır;

- Bu maliyetler ile üretilen mamuller arasında direkt ilişki yoktur.

- Bu maliyet grubu, birbirinden farklı nitelikte bir çok maliyet unsurunun birleşmesinden oluşur. Bu maliyetlerin bir kısmı sabit, bir kısmı değişken bir kısmı da karma (yarı sabit, yarı değişken maliyetler) nitelik gösterirler. Dolayısıyla bu maliyetlerin üretim miktarına göre gösterdikleri ilişkilerde farklılıklar vardır.

¹¹ Kartal, Sevim, Gündüz, a.g.e., s.53.

¹² Ahmet Doğan, **Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara, Ankara Üniversitesi Doktora Tezi, 1996, s.49.

- Bu maliyetlerin bir kısmı zaman içinde düzensiz bir dağılım gösterirler. Örneğin ısıtma ve aydınlatma maliyetleri mevsimlere göre farklılık gösterebilirler.

- Bu maliyetlerin bir kısmının kesin tutarları ancak yıl sonunda belli olabilir. Örneğin bakım onarım maliyetleri vb.

- Yıl sonunda yıllık tutarının ne kadar olduğu belli olan bazı genel üretim maliyetlerinin bir kısmının üretim maliyetlerine yüklenmesi istenmeyebilir. Örneğin çalışmayan makinelerin amortisman giderleri, üretim maliyetlerine katılmayıp doğrudan sonuç hesaplarına kayıtlıdır.¹³

1.4. MALİYETLENDİRME YÖNTEMLERİ

Maliyet yöntemleri, maliyetlerin tümünün temel alınıp alınmamasına, kullanılan maliyetlerin fiili olup olmamasına ve üretim eylemlerinin niteliğine göre ayrıma tabi tutulur.

Tablo 1: Maliyetlendirme Yöntemleri

Maliyetin Kapsamını Belirleyen Yöntemler	1)Tam Maliyet Yöntemi 2)Normal Maliyet Yöntemi 3)Değişken Maliyet Yöntemi
Maliyetlendirme Zamanını Belirleyen Yöntemler	1)Fiili Maliyet Yöntemi 2)Tahmini Maliyet Yöntemi 3)Standart Maliyet Yöntemi
Maliyetlendirme Şeklini Belirleyen Yöntemler	1)Evre Maliyeti Yöntemi 2)Sipariş Maliyeti Yöntemi

¹³ Kartal,Sevim,Gündüz, a.g.e., s.73.

1.4.1. Maliyet Kapsamını Belirleyen Yöntemler

Maliyetlerin hesabında, hangi giderlerin maliyet kapsamına alınacağı konusu önem taşır. Bu konuda başlıca üç yöntem bulunur. Aşağıda bu yöntemlerin özellikleri kısaca açıklanacaktır.

1.4.1.1. Tam Maliyet Yöntemi

Anlaşılması belki de en kolay yöntemdir. Maliyet merkezi ile ilgilendirilebilen bütün maliyetleri hesaba katar. Sabit ya da değişken maliyetler eğer direkt maliyetler ise doğrudan doğruya maliyet merkezine yüklenir. Eğer endirekt maliyetler ise maliyet merkezlerine genellikle faaliyet hacmi esas alınarak pay verilmek suretiyle yüklenir. Faaliyetin toplam maliyetini yansıtır. Bu yöntem, planlama, kontrol ve fiyatlama amaçlarıyla kullanılır ve en yüksek maliyeti yansıtır.¹⁴

Tam maliyet yöntemi, ister değişken, ister sabit olsun, dönem içinde ortaya çıkan üretim giderlerinin hepsine üretim yapmak için katlanıldığını bu nedenle söz konusu giderlerin tamamının üretilen mamullere yüklenmesi gerektiğini kabul eder.¹⁵

Yöntemin üstünlüğü basit olması, sakıncası ise birim üretim maliyetlerinin üretim hacmi ile ters yönde dalgalanmalar göstermesine yol açmasıdır. Birim üretim maliyetlerindeki bu dalgalanmaların sakıncası, yanlış yönetim kararlarına yol açma riskinden kaynaklanır.

¹⁴ Derek, a.g.e.,s.348.

¹⁵ Büyükmirza, a.g.e., s.498.

1.4.1.2. Normal Maliyet Yöntemi

Direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve değişken genel üretim giderlerinin tamamını, sabit genel üretim giderlerinin ise kullanılan kapasiteye düşen bölümünü üretim maliyetlerine yükleyen yöntemdir.

Normal maliyet yöntemi, sabit genel üretim giderlerinin belli bir kapasite yaratmak veya varolan kapasiteyi sürdürmek için yapıldığını, bu nedenle, söz konusu giderlerin üretim maliyetlerine kapasiteden yararlanma oranına göre yüklenmesi gerektiğini kabul eder.

Bu yöntemin tam maliyet yöntemine üstünlüğü, üretim hacmindeki dalgalanmaların birim üretim maliyetlerini etkilemesine izin vermemesidir.

Normal maliyet yönteminin bir sakıncası, sabit ve değişken giderlerin birbirinden ayrılması ve kapasite sapmalarının hesaplanması gibi ek külfetlere yol açmasıdır.¹⁶

1.4.1.3. Değişken Maliyet Yöntemi

Değişken maliyet yöntemi maliyetleri belirlerken sabit maliyetleri dikkate almaz. Sadece değişken üretim giderlerini üretim maliyetlerine yükleyen, sabit genel üretim giderlerinin tamamını ise üretim maliyetleri dışında tutarak, doğrudan gelir-gider tablosuna yansıtan yöntemdir.

Değişken maliyet yöntemi, üretilen mamullerin gerçek maliyetinin, o mamuller üretildiği için yapılan değişken üretim giderlerinden oluştuğunu, bu nedenle, dönem içinde üretim olsa da, olmasa da ortaya çıkan sabit genel üretim giderlerinin üretim maliyetleri dışında tutulması gerektiğini kabul eder.¹⁷

¹⁶ Büyükmirza, a.g.e., s.504.

¹⁷ Büyükmirza, a.g.e., s.506-507.

1.4.2. Maliyetlendirme Zamanını Belirleyen Yöntemler

Maliyet sisteminin özelliklerini belirleyen bir başka faktör de maliyetlerin saptanma zamanıdır. Maliyetlerin, ilgili faaliyetinin yapılmasından sonra fiili tutarları esas alarak saptanması halinde “fiili maliyet” yönteminden, faaliyetin yapılmasından önce saptanması durumunda ise “tahmini maliyet” veya “standart maliyet” yöntemlerinden söz edilir.

1.4.2.1. Fiili Maliyet Yöntemi

Maliyetlerin, faaliyet yapıldıktan sonra giderlerin fiilen gerçekleşen tutarları esas alınarak hesaplandığı yöntemdir. Maliyetlerin hesaplanması gerçek verilere dayanır. Fiili maliyetler, gerçek durumu göstermesi bakımından yönetim açısından her zaman gerekli olan maliyetlerdir. Ancak bu yöntem aracılığıyla maliyetlerin sağlıklı bir biçimde kontrolü yapılamaz. Çünkü verilerin karşılaştırılmasında kullanılabilecek kıstas yoktur. Oysa yönetimin etkin kararlar verebilmesi için standart maliyet verilerine de ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaca cevap veren yöntem ise standart maliyet yöntemidir.

Fiili maliyet yöntemi içerisinde kullanılan ön tahmin yönteminin standart maliyet yöntemi ile karıştırılmaması gerekir. Ön tahmin; fiili giderlerin kesin olarak saptanmasının gecikmesi durumunda, maliyetlerin fazla beklemek zorunda kalınmadan çıkarılması için, o giderin tutarı hakkında yapılan kaba bir tahminden oluşmaktadır. Ön tahminde geciken bir giderin ne kadar olabileceği öngörülüp maliyet hesaplarına borç, gider karşılık veya gider yansıtma hesapları denilen fiili giderleri bekleme niteliğindeki hesaplara alacak kaydedilir. Fiili giderlerin kesin tutarı saptanınca bu hesaplar kapatılır. Farklar dönem sonuna kadar ya birbirini yok eder ya da önemsiz denecek kadar küçülür. Küçülen farklar dönem sonunda, ya mamül stokları ve satılan mamüllerin maliyetleri arasında paylaştırılarak, veya doğrudan sonuç

hesaplarına aktarılarak kapatılır. Fiili giderlerin böylece ön tahminleri yapılarak kayıtlara alınması, fiili maliyet yönteminin yapısını bozmaz. Ülkemizde daha çok fiili yöntemin kullanıldığı görülmektedir.¹⁸

1.4.2.2. Tahmini Maliyet Yöntemi

Maliyetlerin, geçmiş deneyimlerden ve cari girdi fiyatlarından yararlanılarak önceden tahmin edilmesi ve kayıtların bu maliyetlere göre tutulması esasına dayanan bir yöntemdir. Burada önceden tahmin edilen maliyetler, bilimsel olmayan bir biçimde geçmiş verilerden yararlanılarak tahmin edilmektedir.¹⁹

1.4.2.3. Standart Maliyet Yöntemi

Maliyetlerin, olması gereken tutarlarının faaliyet yapılmadan önce, bilimsel yöntemlerle önceden saptanması ve kayıtların bu maliyetlere göre tutulmasını öngören bir yöntemdir. Standart maliyet yöntemine göre saptanan maliyetler ilgili mamüllerin fonksiyonların, bölümlerin veya operasyonların fiili maliyetlerin ne olması gerektiğini gösterir. Standart maliyet yönteminin uygulandığı işletmelerde, işletme içi faaliyetlerin kontrol edilmesine imkan verecek ölçüler veya normlar elde edilmiş olur.

Standart maliyet yöntemi, işletme yöneticilerinin planlama ve kontrol fonksiyonlarının yerine getirilmesinde kullandıkları etkili bir araçtır ve gelişmiş ülkelerde yaygın kullanım alanı bulmaktadır.

¹⁸ Akdoğan, a.g.e., s.44.

¹⁹ Akdoğan, a.g.e., s.45.

Standart maliyet yönteminin en önemli özelliği, fiili veriler ile standart verilerin karşılaştırılması ve sapmaların hesaplanarak analiz edilmesidir.²⁰

1.4.3. Maliyetlendirme Şeklini Belirleyen Yöntemler

İşletmede birim maliyetlerin hesaplanış biçimini etkileyen bir diğer faktör de o işletmedeki üretim koşullarıdır. Her işletmenin üretim etkinliğine göre maliyetler ya evre (safha) maliyeti yöntemine göre ya da sipariş maliyeti yöntemine göre hesaplanır.

1.4.3.1. Evre Maliyeti Yöntemi

Evre maliyet sistemi sürekli ve birbiri ardından gelen bir mamul ya da montaj işlemiyle çok sayıda mamullerin üretildiği ve özel siparişler ya da sipariş grupları yoluyla maliyetlerin anlamlı bir biçimde saptanmadığı durumlarda kullanılır. Bu sistemin uygulandığı işletmelerde, birbirini izleyen ve birbirine bağlı aşamalarda sürekli ve seri olarak kitle halinde ürün elde edilir.

Sürekli bir üretimde, maliyet giderlerini zaman ve yer olarak toplamak ve toplanan giderleri bu zaman ve yerde üretilen mamullerle ilişkilendirmek suretiyle maliyetler kolaylıkla çıkarılabilir.

Üretim giderlerinin, zaman ve yer olarak toplanması ve üretilen mamullerin miktarıyla ilişkilendirilmesine ilişkin maliyet hesaplanması sistemine evre maliyet sistemi denilmektedir. Burada belirtilen evre sözcüğü, üretimin akışı sırasında geçtiği üretim bölümlerini bir başka deyişle işlem aşamalarını

²⁰ Akdoğan, a.g.e., s.45-47.

belirtmektedir. Evre maliyet sistemi uygulanırken üretim; esas üretim gider yerlerine göre ya da atölye ve dairelere göre ayrıma tabi tutulur.²¹

1.4.3.2. Sipariş Maliyeti Yöntemi

Sipariş maliyet yöntemi, belli partiler halinde üretim yapan ve her partide diğerlerinden farklı tür veya nitelikte mamüller üreten işletmelerde kullanılır.²²

Bu sistemin biri üretime diğeri de muhasebeye dönük iki özelliği vardır. İlk madde ve malzemenin mamul oluncaya kadar üretim faaliyetlerinin geçirdiği değişiklikleri özel birimler ya da partilerde izleyebilmek yeteneği üretime dönük özelliğini, direkt ilk madde ve malzemeyle direkt işçilik giderlerinin ilgili mamullerde seçilmesi ve endirekt giderlerin çeşitli mamullere uygun bir biçimde dağıtabilmek yeteneği de muhasebeye dönük özelliğini belirlemektedir.

Sipariş maliyeti bir müşterinin verdiği siparişe ait olacağı gibi işletmenin satışa sunacağı stok için de verilmiş olabilir. Burada kullanılan sipariş sözcüğü, belirli malların ya da mal gruplarının üretilmek üzere, bir yönüyle üretim emridir. Uygulamada, sipariş emri ya da üretim emri adıyla işletmenin yönetim kademesince düzenlenen ve üretim örgütüne verilen bu yazıda tüm teknik ve mali konular belirtilir.

Yapıları karmaşık olan kompleks işletmeler, işlemlerinin bir kısmı için sipariş maliyet sistemini ve diğeri bir kısmı için de evre maliyet sistemini uygulayabilirler.²³

²¹ Kartal, Sevim, Gündüz, a.g.e., s.11.

²² Akdoğan, a.g.e., s.48.

²³ Caner Atış, **Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları**, Ankara, Ankara Üniversitesi Doktora Tezi, 2000, s.28.

1.5. GELENEKSEL MALİYET SİSTEMİNİN YETERSİZLİĞİ

Üretim maliyetlerinin çoğu üretimden önce belirlenmektedir. Bu nedenle, üretim aşamasında yapılan maliyet düşürme çalışmaları yanlış yönlenebilir. Geleneksel maliyetlemede pazar faktörü, maliyet planlamasının bir parçası değildir. Maliyet planlanmasında, değerler zinciri ile çok az ilgilenilir ya da tamamen göz ardı edilir.²⁴ Ürün fiyatlarının çoğu maliyetler tarafından değil de, piyasa tarafından belirlenmektedir. Bundan dolayı, ürünün fiyatını belirlemede sadece maliyetin göz önüne alınması, piyasaya sunulan malın fiyatının rekabet edememesi veya makul olmayan düşük bir düzeyde kar getirmesi riskini doğurur.

Ürünün nihai fiyatının, ancak ürün pazara sunuş aşamasına geldiğinde belirlenebilmesi yanlış fiyatlandırmaya neden olabilir. Bu ise önemli miktarlarda satış ve kar kayıplarına yol açabilir.²⁵ Ayrıca, tasarlanan özelliklerde maliyete yer verilmemesi, ürünün verimsiz bir şekilde üretilmesi sonucunu verebilir. Bu nedenler iş çevrelerinde yapılan değişim, daha fazla maliyetin ürün planlama ve tasarım aşamalarında belirlenebilmesine olanak sağlamıştır.²⁶

²⁴ Zeki Doğan, “Maliyet Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef Maliyetleme”, Erzurum, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1-2, 1998, s.205.

²⁵ Semra Aksoylu, Yunus Dursun, “Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme”, Kayseri, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11, 2001, s.359.

²⁶ Ali Coşkun, “Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme”, y.y., **Akademik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:15, 2003, s.27.

İKİNCİ BÖLÜM

AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ

Son yıllarda üretim faaliyetleri ile ilgili yöneticiler için düzenlenen seminerlerde, maliyet muhasebesi konularına giren dergilerde yer alan çeşitli makale ve diğer yazılarda vurgulanmak istenen ana temalardan biri “geleneksel maliyet muhasebesi ile ilgili olarak yapılanların tümü yanlıştır” şeklindedir. Geleneksel maliyet muhasebesini bu denli eleştiren bu görüşler geleneksel maliyet muhasebesi ile ilgili olarak; yatırım projelerinin değerlendirilmesi, performans değerlendirme, mamul maliyetlemesi gibi mevcut yaklaşımlarda çeşitli problemleri ortaya koymaktadır. Bu problemler ise üretim sektöründe meydana gelen hızlı değişimlerden dolayı ortaya çıkmıştır. Bu konuda çaba harcayan kişilerin bu problemlerin çözülmesine yönelik olarak gösterdikleri tek hedef aktiviteye dayalı maliyet sistemi olmaktadır. Dolayısıyla, aktiviteye dayalı maliyet sistemi maliyet yönetiminin bu yeni dünyasında önemli bir yer tutmuştur.

2.1. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN GELİŞİMİ

Bazı yazarlara göre aktiviteye dayalı maliyetleme yeni bir olay değildir ve bu kavram uzun yıllardan beri mevcuttur. Bu görüşler doğru olabilir fakat, aktiviteye dayalı maliyetleme zamanla değişmiş ve olgunlaşmıştır. Aktiviteye dayalı maliyet sisteminin geçirdiği aşamaları üç kuşak halinde ele almak mümkündür.²⁷

²⁷ Hasan Taşçı, **Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği**, Ankara, TCMB Uzmanlık Tezi, 2004, s.20.

Birinci kuşak: Aktiviteye dayalı maliyetlemenin birinci kuşak dönemi 1980 öncesini kapsamaktadır. O yıllara kadar hemen hemen tüm dünyada geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri söz konusudur. Bu sistemlerin işleyişinde genel üretim maliyetlerinin dağıtılmasında çok az sayıda maliyet dağıtım anahtarı kullanılmıştır. Bu yıllara kadar “aktiviteye dayalı maliyet” kavramı henüz kullanılmaya başlanmıştır ve geleneksel maliyet muhasebesi sistemlerine göre daha karmaşık ve daha ayrıntılı olarak algılanmıştır. Bu döneme kadar geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri ise daha ziyade finansal muhasebe amacına yönelik olarak kullanılmış ve stratejik amaçlara yönelik olarak yararlanılmıştır.

İkinci Kuşak : Aktiviteye dayalı muhasebe veya maliyet sistemi kavram olarak bu kuşakta yani 1980’li yılların başına doğru kendini hissettirmeye başlamıştır. Bu dönemin başında aktiviteye dayalı maliyetlemenin genel karakteristikleri ve geleneksel sistemlerden olan farklılıkları tanımlanmaya çalışılmıştır.Yine bu dönemde aktiviteye dayalı maliyetleme ile ilgili olarak genel bir yapının genelleştirilmediği, ortaya çıkan uygulamaların birbirinden farklı görünümde olduğu görülmektedir.Bu konuda yapılan çalışmalar, birinci kuşak döneminde de olduğu gibi kendini finansal muhasebe amacından kurtaramamıştır.

Üçüncü Kuşak: Aktiviteye dayalı maliyetleme kavramının günümüzdeki durumu ise üçüncü kuşak çalışmaları kapsamaktadır. Buna göre aktiviteye dayalı maliyetlemenin genel amaçları ve bu konuda geliştirilen sistemlerin genel yaklaşımları bugün tanımlanmış durumdadır. Dolayısıyla geleneksel maliyetleme sistemleri ile aktiviteye dayalı maliyetleme arasındaki farklar günümüzde daha iyi bir şekilde ortaya konabilmektedir. Aktiviteye dayalı maliyetlemenin günümüzdeki en önemli özelliği, aktiviteye dayalı maliyetlemenin yerine geçmek değil, karar verme fonksiyonun yerine getirilmesinde yöneticiler için yararlı bir araç olmasıdır.²⁸

²⁸ Taşçı, a.g.e., s.21.

Aktiviteye dayalı maliyet sisteminin geliştirilerek uygulamasında ve bu sistemin popülaritesinin artmasında, Harvard Business School profesörlerinden Robert S.Kaplan, Robin Cooper, Portland State University profesörü Peter B.B.Turney ve Stanford University profesörü George Foster'in önemli katkıları olmuştur. Ayrıca aktiviteye dayalı maliyetlemenin yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamasında işletmelerde kişisel bilgisayarların yaygın bir şekilde kullanılmalarına bağlıdır. Bu ise daha çok 1980'den sonra kendini göstermiştir.²⁹

2.2. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNE DUYULAN İHTİYAÇ

Rakamlarla belirtmek oldukça zor olmakla birlikte, aktiviteye dayalı maliyet sisteminin sağlayacağı yararlar, uzun dönemde, işletmede böyle bir sistemi kurmanın, yerleştirmenin ve çalıştırmanın maliyetlerini aştığında, sistem kurulmalıdır.³⁰ Bu karşılaştırmanın sonucu, işletmelere göre farklılık gösterir. Bu sonuç, optimum maliyet sistemi ile varolan maliyet sisteminin doğruluğunu etkileyen ölçüm maliyetleri, hataların maliyeti ve ürün farklılığı faktörlerine dayanır. İşletmenin "aktiviteye dayalı bir maliyet sistemine gereksinimi var mı?" sorusunu yanıtlamak için belirlenmiş bir kurallar dizisi yoktur. Bununla birlikte aktiviteye dayalı bir sistemin kurulabilmesini doğrulayacak koşulları belirlemek olanaklıdır. Bir işletmede varolan maliyet sistemi;

- Ölçüm maliyetlerinin yüksek olduğu,
- Rekabetin zayıf olduğu,

²⁹ Taşçı, a.g.e., s.22.

³⁰ H.Erdin Gündüz, **Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama**, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, sayı 99, 1997, s.68.

- Ürünler arasındaki farklılığın az olduğu,

dönemlerde tasarlanmışsa, işletmede aktiviteye dayalı maliyet sisteminin kurulması özellikle önerilebilir. Çünkü, günümüz koşullarında, ölçüm maliyetleri düşük, rekabet şiddetli ve ürünler arasındaki farklılık oldukça fazladır.³¹ Maliyet sistemini yeniden düzenlemek isteyen herhangi bir işletme, yukarıda sayılan koşulların bulunmaması durumunda bile, aktiviteye dayalı maliyet sistemini uygulamayı düşünmelidir.³²

2.3. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN KURULMASINDAN ÖNCE VAROLAN MALİYET SİSTEMİNİN ESKİYİP ESKİMEDİĞİNİN BELİRLENMESİ

Modern bir maliyet yönetimi aracı olarak, aktiviteye dayalı maliyet sistemi kurulmadan önce, varolan maliyet sisteminin eskiyip eskimediğinin belirlenmesi gerekir. İşletmenin daha doğru ürün maliyetleri elde edebilmek için yapacağı çabalar sonucunda sağlayacağı kazançların net bugünkü değerinin, yeni bir maliyet sistemi tasarlamasına ilişkin maliyetlerin net bugünkü değerinden büyük olduğu durumlarda, işletmenin maliyet sistemi eskimiştir ve değiştirilmesi gerekir.³³

İşletmelerde, ölçüm maliyetlerinin, hataların maliyetinin ve pazara sunulan ürün farklılığının sık sık değişmesine karşılık, maliyet sistemleri çok nadir değiştirilir. Bununla birlikte, yıllar geçtikçe; ölçüm maliyetleri, hataların maliyeti ve ürün farklılığındaki değişiklikler birikerek, maliyet sistemini kullanılamaz bir duruma getirir. Örneğin; bir işletme, önce, bilgisayarize edilmiş bir üretim hattı kontrol sistemi kurabilir ve daha sonrada hızla artan

³¹ Gündüz, a.g.e.,s.68.

³² Gündüz, a.g.e.,s.68.

³³ Gündüz, a.g.e.,s.65.

bir rekabetle karşılaşılabılır. Bu koşullarda bile işletmeler, maliyet sistemlerini kolay kolay değiştirmemektedir.

Dünya çapında hizmet veren işletmeler, yoğun rekabet baskısı altında, çok fazla sayıda ve farklı ürünü pazara sunma durumundadır. Bu işletmeler, ayrıca, maliyet yönetimi sistemlerini de faaliyetlerini sürdürdükleri işletme çevresiyle uyumlaştırmak amacıyla bilgisayarize etmek zorundadır. Böyle bir işletmenin, ölçüm maliyetlerinin yüksek olduğu, rekabetin oldukça az ve ürün farklılığının düşük olduğu günlerden kalma bir maliyet yönetimi sistemi ile bugünkü çalışmalarını sürdürmesi beklenemez. Bu değişmelerin herbiri, maliyet sisteminin eskimiş sayılması için yeterli olmayabilir, fakat bunların tümünün birarada oluşması sonucunda, raporlanan ürün maliyetlerinin çarpık bir nitelik kazanması, herhangi bir işletmenin maliyet sisteminin eskimiş olduğunu açıkça gösterir. İşletmenin maliyet yönetimi sistemini değiştirmesi için, yukarıda sıraladığımız tüm koşulların oluşmasının beklenmesine gerek yoktur. İşletmeler; maliyet yönetimi sistemlerinin ne derece başarılı olduğunu, ölçüm maliyetlerinin, hataların maliyetinin ve ürün farklılığının uzun dönemde nasıl değiştiğini izlemek zorundadır. Bir başka ifade ile, birçok maliyet sisteminin uzun ömürlü olacağı konusunda yanlış beklentilere ve yeni bir sistemi kurmanın uzun süre alacağına ilişkin düşüncelere sahip olmak, ayrıca, bir maliyet sistemini değiştirmek için tüm koşulların oluşmasını beklemek gerektiğine inanmak, bir işletme için son derece tehlikelidir. Bu nedenle, işletmeler, maliyet sisteminin eskidiğini kabul ederek, bu sistemi hemen değiştirme yoluna gitmelidir.³⁴

³⁴ Gündüz, a.g.e., s.66.

2.4. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN TANIMI VE TEMEL KAVRAMLAR

Genel anlamda aktiviteye dayalı maliyet sistemi, bir işletme bünyesindeki faaliyetlerin maliyetini hesaplayan ve bu maliyetleri mamullere ve müşterilere yansıtan bir muhasebe teknolojisi olarak tanımlanabilir. Yani yöntemin temel mantığı, faaliyetlerin belirli maliyetle elde edildiği, mamul ve müşterilerin farklı oranda faaliyet tükettiği esasına dayanır.³⁵ Geniş anlamda ise aktiviteye dayalı maliyet sistemi;

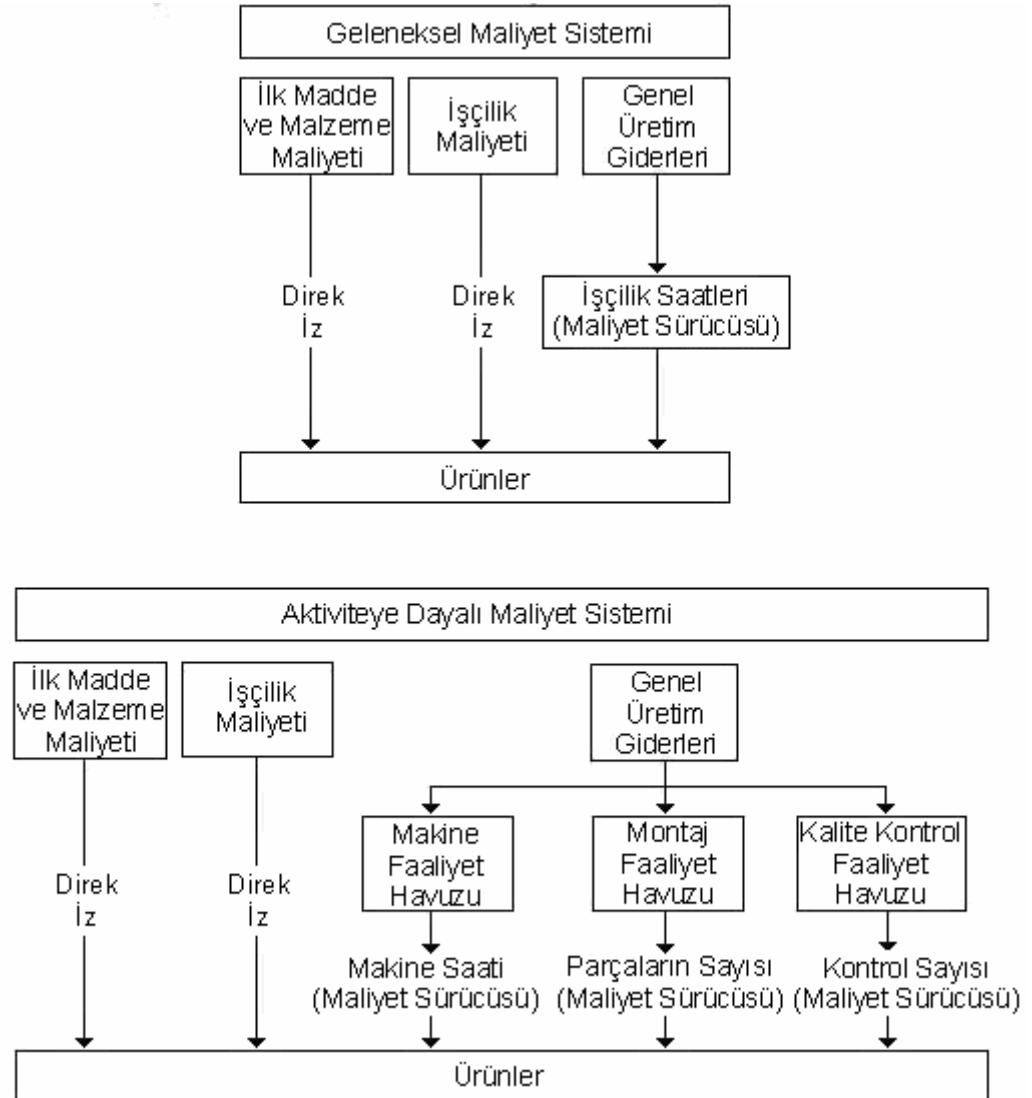
“Bir işletmeye ait faaliyetler ve mamuller ile ilgili veri tabanını oluşturan, işleyen ve onu koruyan bir bilgi sistemidir. Aktiviteye dayalı maliyet sistemi gerçekleştirilen faaliyetleri tanımlar, bu faaliyetlerle ilgili maliyetleri izler ve bu faaliyetlere ait maliyetlerin mamullere yüklenmesinde çeşitli maliyet dağıtım anahtarları kullanılır. Bu dağıtım anahtarları, mamullerle ilgili faaliyet tüketimlerini yansıtır. Bu aktiviteye dayalı maliyet sistemi, yönetim tarafından hem mamullerle hem de faaliyetlerle ilgili çeşitli amaçlar için kullanılır”³⁶ biçiminde ifade edilmiştir.

Bu açıklamalardan sonra, aktiviteye dayalı maliyet sisteminin daha iyi anlaşılabilmesi için geleneksel sistemle olan farklılığı da basitçe aşağıdaki gibi gösterilebilir;

³⁵ Alper Tunga Alkan, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Kompen PVC Yapı ve İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Uygulaması**, Konya, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2003, s.51.

³⁶ Alkan, **a.g.e.**, s.51.

Şekil 3. Geleneksel ve Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi

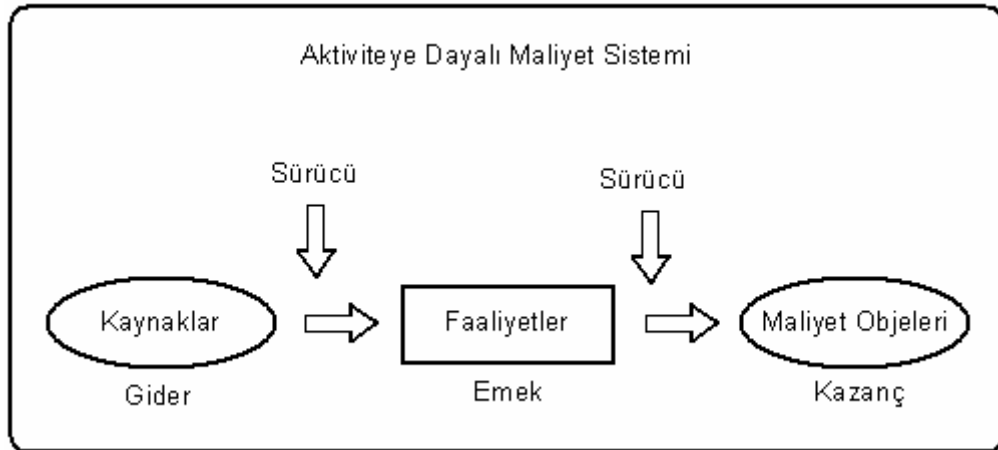


Kaynak: Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, William O. Strattan, Introduction to Management Accounting, Tenth Edition, Prentice Hall Inc., USA, 1996, s. 136.

Aktiviteye dayalı maliyet sistemi hakkında verilen bu temel bilgilerden sonra sistemin sahip olduğu temel kavramlar aşağıdaki şekildeki gibi sistemleştirilebilir;³⁷

³⁷ Alkan, a.g.e., s.55.

Şekil 4. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Üç Ana Bileşeni



Kaynak: Linda J. Taylor, "Activity Based Costing", Financial Accounting & Reporting, May/June 2002, s. 51.

2.4.1. Kaynaklar

Kaynaklar, faaliyetlerin yapılabilmesi için başvuru veya yönetilen ekonomik unsurlardır.³⁸ Yani maliyetlerin asıl kaynağını oluşturan unsurlardır.³⁹ Bir üretim işletmesinde kaynaklar direkt işçilik ve malzemeyi, üretim desteğini, üretimin dolaylı maliyetlerini ve üretim dışındaki maliyetleri kapsamaktadır.⁴⁰

Kaynaklar, aktiviteye dayalı maliyet sisteminin ilk finansal girdilerini sağlayan unsurlardır. İşletme kaynaklarının hangi kategorilerde toplanacağı önemli bir adımdır. Bu açıdan sistemin kaynakların neler olduğuna karar verirken ve bunların maliyetlerini tespit ederken başvurulacak ilk yer, işletmenin büyük defter kayıtlarıdır.⁴¹

³⁸ Nurten Erdoğan, "Faaliyete Dayalı Maliyetleme", Eskişehir, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1995, s.40.

³⁹ Doğan, **a.g.e.**, s.125.

⁴⁰ Erdoğan, **a.g.m.**, s.40.

⁴¹ Alkan, **a.g.e.**, s.56.

2.4.2. Faaliyet

Faaliyet kavramının genel anlamı, yapılan iş veya etkinlikte bulunma demektir.⁴² Ancak işletme açısından faaliyet kavramına çeşitli anlamlar yüklemek mümkündür. Buna göre faaliyet, bir işletmenin mamul ve hizmet üretimi sırasında yapılan eylemler olarak tanımlanabilir.⁴³

Faaliyetler sistemin özüdür.⁴⁴ Aktiviteye dayalı maliyet sisteminin bir işletme uygulanabilmesi için yapılması gereken ilk iş, bütün işletme faaliyetlerinin faaliyet gruplarına ayrılmasıdır.⁴⁵

Faaliyetler ve oluşturduğu gruplar işletmelerin ne yaptığını açıklar. Bir faaliyetin temel işlevi, girdileri (kaynaklar), çıktıya dönüştürmektir. Faaliyetler belirli bir çıktıyı üretmek için kaynakları tüketen süreçtir. Bir faaliyetin amacına ulaşabilmesi için kaynaklara gereksinimi vardır.

Merkezi (Faaliyet Havuzu): Faaliyet merkezi genel olarak “bir işletme için önem taşıyan faaliyetlerin bir arada toplandığı yerler” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle “faaliyet merkezleri, homojen faaliyetlerin fonksiyonel veya ekonomik olarak gruplanmasıdır”.⁴⁶ Bu durumda işletmedeki faaliyetler çok sayıda olacağından ve hepsinin ayrı olarak izlenmesi ekonomik olarak yapılabilir olamayacağından, bu faaliyetlerin birkaç tanesinin birer faaliyet merkezi olarak ele alınacağı konusunda bir karar verilebilir.

⁴² Halil Seyidoğlu, **Ekonomik Terimler Sözlüğü**, İstanbul, Güzem Can Yayınları, 1992, s.241.

⁴³ Melek Çakır Eker, “Genel Üretim Giderlerinin Faaliyete Dayalı Maliyet Yöntemine Göre Dağıtımı ve Muhasebeleştirilmesinde 8 Nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı”, Bursa, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt XXI, Sayı 1, 2002, s.241.

⁴⁴ Alkan, **a.g.e.**, s.57.

⁴⁵ S. Burak Arzova, **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002, s.18.

⁴⁶ Doğan, **a.g.e.**, s.92-93.

2.4.3. Maliyet Havuzu

Faaliyetlerin tükettiği kaynakların toplam tutarının faaliyetler itibariyle belirlenmesi işlemine “maliyet havuzu” oluşturma adı verilir. Faaliyetlerin belirlenmesi işlemi tamamlandıktan sonra sıra bu faaliyetlerin maliyetlendirmesine gelir. Maliyet havuzunun sağlıklı oluşturulabilmesi için temel şart işletmenin faaliyetlerinin, alt faaliyetlerinin ve bunların tükettiği kaynakların neler olduğunun iyi belirlenmesidir.⁴⁷

2.4.4. Maliyet Sürücüsü

Bu kavram aktivite maliyetlerini maliyet objelerine yani mamullere aktarmak için kullanılır. Yani maliyet sürücüleri, bir aktivite gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan çaba ya da iş yükünü belirleyen faktörlere verilen isimdir.

Aktiviteye dayalı maliyet sisteminde, maliyet sürücüsü, geleneksel sistemdeki dağıtım anahtarları yerine kullanılmaktadır. Maliyet sürücüleri, maliyetlerle mamüller arasında sebep – sonuç ilişkisine dayanan gerçek, objektif bir köprü kurmaktadır. Dağıtım anahtarları ise, genellikle subjektif bir maliyet dağıtımı için kullanılırlar. Aktiviteye dayalı maliyet sistemi, böyle bir subjektif dağıtım yerine “sebeplere göre” maliyet yüklemeyi getirmektedir.⁴⁸

⁴⁷ Arzova, a.g.e., s.25-26.

⁴⁸ Doğan, a.g.e., s.91.

2.5. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN AMAÇLARI

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

Buna karşın, üretim hacmi, tüm genel üretim maliyetleri türlerinin oluşumunda belirleyici durumda değildir. Üretim hacminden çok, üretim süreçlerinin yapısı ve farklılıkları, endirekt maliyetlerin düzeyini belirleyen temel etkenler olabilir. Bu nedenle sağlıklı bir maliyet hesabı için, maliyet yerlerinden mamullere yükleme aşamasında, maliyetlerin oluşumunu belirleyen etkenleri en iyi şekilde temsil edecek ölçütleri kullanılması zorunludur.⁴⁹

Bu kapsamda aktiviteye dayalı maliyet sisteminin başlıca amaçları;⁵⁰

- Düşük katma değere sahip, diğer bir ifadeyle de mamul ve hizmet üretiminde değer yaratmayan aktivitelere ait maliyetleri ortadan kaldırmak ya da en düşük düzeye indirmek,
- Karlılığı artırmak üzere gerçekleştirilen katma değeri yüksek aktivitelerin kolaylaştırılmasında, etkin ve verimli bir bilgi tabanı sağlamak,
- Problemlerin temel nedenlerinin saptanmasını ve bu etkenlerin düzeltilmesini sağlamak,
- Zayıf varsayımları ve yetersiz maliyet dağıtımından kaynaklanan yanlışlıkları ortadan kaldırmak,

⁴⁹ Alkan, a.g.e., s.46.

⁵⁰ Alkan, a.g.e., s.48.

- Yöneticilerin kararlarını doğru verebilmeleri için doğru maliyet bilgileri sağlayabilmek,
şeklinde sayılabilir.

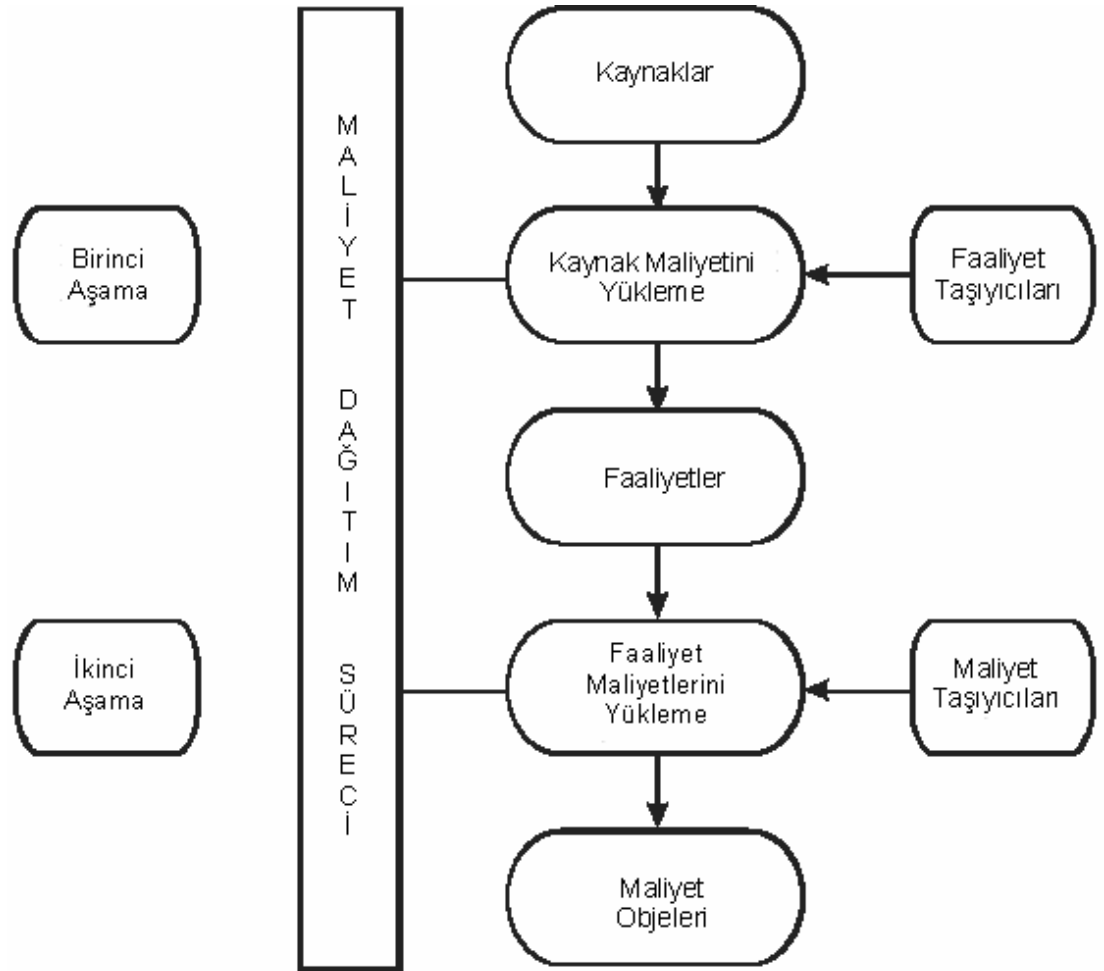
2.6. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN YAPISI

Aktiviteye dayalı maliyet sistemi, maliyetleri ilk olarak aktivitelere, daha sonra mamüllere yükleyen bir sistemdir. Bu nedenle sistemin yapısı iki aşamalı bir süreçten oluşur.

Şekil 5'te de görüldüğü üzere birinci aşamada aktiviteler tanımlanır ve endirekt aktivitelerin maliyetleri maliyet havuzlarına paylaştırılır. Bu amaçla önce aktiviteler kategorilere ayrılır. Maliyetler, bu bölümlerle ilgili maliyetlerdir. Daha sonra homojen maliyet havuzları tanımlanır. Dolayısıyla, endirek aktivitelerin bir maliyet havuzunda yer alabilmesi için bu aktivitelerin mantıksal olarak birbirleriyle ilişkisi olması ve bu aktivitelerin tüm mamüller için aynı tüketim oranına sahip olması gerekmektedir. İkinci aşamada, her bir maliyet havuzunda toplanan maliyetler mamüllere paylaştırılır. Bu paylaşımın yapılması için, öncelikle yapılması gereken, her mamülün tükettiği kaynak miktarının ölçülmesidir. Daha sonra birinci aşamada hesaplanan yükleme oranı ve bu ölçüler kullanılarak maliyetler mamüllere yüklenmiş olur.⁵¹

⁵¹ Doğan, a.g.e., s.117-121.

Şekil 5. Aktiviteye Dayalı İki Aşamalı Süreç⁵²



Kaynak: Eker, 2002, s. 243.

⁵² Eker, a.g.m., s.243.

2.7. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN UYGULANMASI

ADMS'nin bir işletme tarafından ilk defa kurulması ve uygulamaya geçilmesinde en önemli adımlardan birisi, bir ADMS'nin tasarlanmasıdır. Bu aşama, sistemin yapısının oluşturulduğu adımdır.⁵³ Bu nedenle ilk defa ADMS uygulayacak işletmeler için, sistemin tasarlanması ve uygulamaya geçilmesi, sonuçta tüm sistemin doğruluğunu etkileyecek önemli bir adımdır.⁵⁴

ADMS, mümkün olduğu kadar basit olmalı, fakat çok fazla basit olmamalıdır. Eğer çok fazla basit olursa, yanlış maliyet bilgileri verecektir. Aynı zamanda sistem yeteri kadar karmaşık detaylı olmalı, fakat çok fazla karmaşık olmamalıdır. Eğer çok karmaşık bir sistem olursa, sistemin tasarımı, yürütülmesi (uygulanması) ve sürekliliğinin sağlanması çok maliyetli olacaktır. Ayrıca aşırı derecede gereksiz detaylarla uğraşmak, sistemin anlatılabilirliğini ve anlamlılığını kaybetmesine yol açacaktır.⁵⁵

Bu sürecin uygulanması Cooper'a göre beş aşamadan oluşur. Bunlar:⁵⁶

- Eylemleri aktivitelere toplamak,
- Aktivitelerin maliyetini raporlamak,
- Aktivitelere ilişkin maliyet gruplarını tespit etmek,
- Birinci aşama maliyet taşıyıcılarını tespit etmek,
- İkinci aşama maliyet taşıyıcılarını tespit etmek.

⁵³ Taşçı, **a.g.e.**, s.50.

⁵⁴ Taşçı, **a.g.e.**, s.50.

⁵⁵ P.B.B. Turney, "What's the Slope of Activity Based Costing", y.y., **Journal of Cost Management**, 1990, s.261

⁵⁶ Robin Cooper, "The Rise of Activity-Based Costing-Part Two: When Do I Need an Activity- Based Cost System", y.y., **Journal of Cost Management**, 1989, s.78.

Brimson ise basit ve etkili bir Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin uygulama sürecini altı adımda tanımlamıştır.⁵⁷

- İşletme aktivitelerini belirlemek,
- Aktivite maliyetini ve performansını belirlemek,
- Aktivitelerin çıktısını belirlemek,
- Maliyet taşıyıcısı maliyetlerini Aktiviteler bazında izlemek,
- Kısa ve uzun dönem amaçları belirlemek,
- Aktivitelerin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek.

Roa ise bu süreci üç adımda tanımlamıştır. Bunlar:⁵⁸

- Ücret-hammadde, vb gibi maliyet kategorilerinin tanımlanması,
- Birbiriyle birleştirilebilen temel aktiviteler ve maliyet etkenlerinin tanımı, aktivite maliyetlerinin dağıtımı,
- Ürün veya müşteri gibi uygun kategorilere maliyetin yüklenmesi.

Görüldüğü gibi literatürde ADMS uygulama aşamaları üzerinde değişik yaklaşımlar söz konusudur. Ama farklılıkların genellikle bazı aşamaların daha ayrıntılı ele alınmasından kaynaklandığı görülmektedir. Genel olarak ADMS uygulamaları 6 aşamadan oluşturulabilir. Bunlar:

- Aktivitelerin belirlenmesi ve tanımlanması,
- Aktiviteler ile maliyetler arasındaki ilişkilerin kurulması 1.derece etkenlerinin belirlenmesi,
- Maliyetlerin aktivitelere yüklenmesi,

⁵⁷ James A. Brimson, **Activity Accounting: An Activity Based Costing Approach**, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1990, s.53.

⁵⁸ Singiresu S. Rao, ABC of Cost Control, **Management Accounting**, USA, 1997, s.79–82.

- Maliyet havuzlarının oluşturulması,
- Aktiviteler ile ürünler arasındaki ilişkilerin kurulması 2. derece maliyet etkenlerinin belirlenmesi,
- Aktivite maliyetlerinin ürünlere yüklenmesi,

şeklinde gerçekleşir.

2.7.1. Aktivitelerin Belirlenmesi ve Tanımlanması

ADMS'nin uygulanmasında, aktivitelerin belirlenmesi ve tanımlanması aktivite analizi olarak adlandırılmaktadır.⁵⁹ Aktivitelerin analizi, aktiviteye dayalı maliyetleme sürecinin hazırlık aşamasıdır. İşletmede ya da üretim bölümlerinde gerçekleştirilen aktiviteler tanımlanmadıkça, aktiviteye dayalı maliyetleme için gerekli yönetsel maliyet verileri elde edilemez.

Bir aktivite, Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi' nin en temel elemanıdır.

Verileri işleyen, çıktıları üreten görev, fonksiyon ya da süreçtir. İşletme içerisinde gerçekleşen pek çok sayıda görev vardır. Bu görevler aktiviteleri oluşturmaktadır. ADMS, organizasyonları aktiviteleri kapsayan bir sistem olarak tanımlamaktadır. İşletmenin gerçekleştirdiği tüm aktivitelerin sistematik olarak ele alınışında "aktivite zinciri" kavramını geliştirmiştir. Aktivite zinciri, maliyetleri oluşturan davranışlar anlamak ve rekabet üstünlüğünü yaratacak kaynakları tanımlamak için stratejik olarak ilişkili aktivitelerin analiz edilmesi için gerekli araç olarak tanımlanmaktadır.⁶⁰ Aktivite analizi değer zincirindeki her bir aşama için ayrı ayrı yapılır. Böylece

⁵⁹ Ahmet Büyükşalvarcı, "Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi", Konya, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Tez Çalışması, 2004, s.50.

⁶⁰ Süleyman Yükçü, **Maliyet Muhasebesi (Yönetim Açısından)**, y.y., TESMER Yayınları, 2001, s.750.

zincirin her bir halkasındaki aktiviteler belirlenmiş olur.⁶¹

Aktivitelerin belirlenmesi ve anlamlı tanımlarının yapılabilmesi için gerekli fakat aşırı olmayan ayrıntı düzeyinde bir aktivite listesinin oluşturulması gerekmektedir. Nitekim, işletmelerde pek çok görev vardır. Bu görevlerin her birini aktivite olarak belirlemek yerine, uygun şekilde görevler birleştirilip, tek aktivite olarak belirlemek çok daha uygun olur. Çok basitleştirilmiş aktivite listesinin yönetimi kolaydır ve işletme kararlarını olumlu yönde etkiler. Ayrıntılı bir aktivite analizi, ADMS' nin birçok yararını ortadan kaldırır. Gereğinden fazla aktivite bilgisi ürün maliyetleme için de gereksizdir. Buna karşılık, aşırı derecede basit düzeyde belirlenmiş olan aktivite listesi, ADMS' yi geleneksel sisteme yakınlştırır. Sonuç olarak, düzenlenecek aktivite listesi gerekli ayrıntı düzeyini sağlayabilmeli ancak, aşırı olmamalıdır. Aktivite listesi, aktivitelerin ortak tanımlarının ve açıklamalarının bulunduğu çizelgedir. Bu listeler, işletmelerde ADMS için bir standart oluşturur. Aktivite listeleri oluşturulurken bazı benzer nitelikte aktiviteler birleştirilmek suretiyle, aktivite kalemleri azaltılmaktadır.⁶²

Ayrıca, bu aşamada yapılan aktivite tanımlarının, özellikle ADMS ile ilgili kişilerin rahatlıkla anlayabilecekleri düzeyde açık, anlaşılabilir ve tutarlı olması gerekmektedir. Her bir aktivite işletmenin her biriminde aynı şekilde anlaşılabilmelidir. Aksi durum, sonraki aşamaların uygulanmasını güçleştirecektir.

⁶¹ Taşçı, a.g.e., s.52.

⁶² Nurten Erdoğan, "Genel İmalat Maliyetlerinin Dağıtımında Regresyon Analizi Kullanımı", Eskişehir, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.**, sayı 1-2, 1994, s.86-87.

2.7.2. Aktiviteler ile Maliyetler Arasındaki İlişkilerin Kurulması

Bir aktivitenin maliyeti, onu yerine getirmek için tüketilen tüm üretim faktörlerinin maliyetleri toplamından oluşur. Bunun için işletmenin başlıca aktiviteleri belirlendikten sonra, her bir aktivite tarafından tüketilen kaynakların izlenmesi gerekir.

Aktiviteye Dayalı Maliyet sisteminin temel mantığı, maliyetlerin (kaynak tüketimi) mümkün olduğunca aktiviteler ve maliyet amaçları için doğrudan izlenmesidir. Bir üretim faktörü (kaynak) ile belirli bir aktivite arasında neden-sonuç ilişkisi kurulabiliyorsa, maliyet izlenebilir demektir.⁶³ Bir kaynak tek bir aktivite tarafından tüketildiğinde izlenmesi kolaydır. Ancak, bir kaynak birden fazla aktivite tarafından tüketiliyorsa, kaynak maliyetinin bu aktiviteler arasında bölüştürülmesi gerekir.⁶⁴

Bölüştürme işlemi, hangi kritere göre bölüştürme sorusunu beraberinde getirmektedir. Bu kriterler "1.derece maliyet etkeni" olarak tanımlanır. 1.derece maliyet etkenleri, aktiviteler tarafından tüketilen kaynakları tanımlar ve kaynak maliyetlerinin aktiviteler ile ilişkisini kurmak amacıyla kullanılırlar.

1.derece maliyet etkenleri belirlenirken, dikkate alınması gereken bazı hususlar vardır. Bunlardan biri, mümkün olduğunca maliyetlerin direkt olarak yüklenmesi ilkesidir. Bu yapılmadığı durumlarda zorunlu olarak paylaştırılacaktır. Bu durumda, kaynaklar pek çok aktivite tarafından kullanılıyor demektir. Örneğin bir işletmede elektrik birçok aktivite tarafından kullanılmaktadır. Elektrik maliyeti aktivitelere kws. gibi bir 1.derece maliyet etkeni kullanılarak yüklenecektir. Burada yüklemenin yapılabilmesi için aktivitelerin kullandığı maliyet etkenleri ile ilgili kayıtların tutulması, bu bilgilerin sistem kullanıcılarının elinde hazır olması gerekir.

⁶³ Erdoğan, a.g.m., 1994, s.90.

⁶⁴ T.R.Comptone, "Using Activity Based Costing in Your Organization", y.y., **Journal of Systems Management**, sayı 45, no 4, 1994, s.38.

Kaynakların aktivitelerce paylaşımında en anlamlı maliyet etkeni ne ise, maliyetlerin aktivitelere yüklenmesinde o maliyet etkenine dayanarak yükleme yapılır. Bu atamada, aktiviteler tarafından kullanılan kaynakları doğru ölçebilecek uygun maliyet etkenlerinin belirlenmesi için çaba sarfedilmektedir.

2.7.3. Maliyetlerin Aktivitelere Yüklenmesi

Aktiviteler kaynakları tükettikleri için maliyete neden olurlar. Bir aktivitenin yapılabilmesi için gerekli kaynaklar dışarıdan satın alınabileceği gibi diğer bölümlerden de elde edilebilir. Bu nedenle, bir aktivitenin maliyeti diğer aktivitelerden gelen girdileri de kapsamak üzere, tüketilen tüm kaynakların maliyetinden oluşur. Aktivite maliyeti belirlenirken öncelikle bazı maliyet verilerine ihtiyaç duyulur. Maliyet verilerinin temel kaynağı büyük defterlerdir.⁶⁵ Bu defterlerdeki kayıtlar, işletme hakkında önemli görülen tüm finansal verilerin özetini sağlar. Ancak, şunu da unutmamak gerekir ki; büyük defter hesapları, aktiviteler yerine harcamaların türüne göre düzenlenmiştir ve bu hesaplar çok çeşitli ayrıntılarla doludur. Gereksiz görülen ayrıntıların önüne geçmek için, ADMS tasarımcıları, aktivitelerin maliyetini belirlemek amacıyla, birbirine benzer ya da aynı kaynaklara ilişkin büyük defter hesaplarını birleştirmelidir. Öte yandan, tasarımcıların, farklı aktivitelerce farklı miktarda tüketilen kaynaklara ilişkin bazı büyük defter hesaplarını ayırmaları gerekmektedir. Böylece ADMS' ye uygun bir şekilde büyük defter hesapları yeniden belirlenmektedir. Bu durum, yeni sistemin uygulanması için bir zorunluluktur çünkü daha önce düzenlenmiş olan büyük defter hesapları aktiviteler dikkate alınmadan belirlenmiştir. Bu hesaplar genellikle, finansal tabloların hazırlanması için kullanılmıştır. ADMS' de ise, aktivitelerin

⁶⁵ Büyükşalvarcı, a.g.e., s.56.

maliyetlerinin hesaplanabilmesi için, büyük defter hesaplarının yeniden oluşturulması gerekmektedir.

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

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

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

Geleneksel sistemdeki büyük defter hesapları düzenlenirken genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre düzenleme yapılmaktadır. Oysa, ADMS' de genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin göz önüne alınmasına gerek yoktur. Bu sistemin asıl amacı, finansal raporlama değil, işletmenin geliştirilmesidir. Bundan dolayı, ekonomik açıdan gerçeğe uygun olmayan büyük defter kalemlerinin düzeltilmesi gerekmektedir.

Bir aktivite tek bir işletme bölümü tarafından yerine getiriliyorsa bunun maliyetini, aktivite maliyetine dönüştürmek kolaydır. Ancak, bir aktivite birden çok bölüm tarafından yerine getiriliyorsa ya da bölüm açısından bakıldığında, bir bölümde birden çok aktivite gerçekleştiriliyorsa, bu durumda maliyetlerin

aktivitelere paylaştırılması gerekmektedir. Bu paylaştırma işleminin yapılabilmesi için de daha önceki aşamada belirlenmiş olan maliyet etkenleri kullanılmalıdır.

Burada her bir kaynak maliyeti için 1. derece maliyet etkeni başına maliyet hesaplanıp, söz konusu kaynaktan kullanma durumuna bağlı olarak aktivitelere maliyet yüklenir. Bütün yüklemeler tamamlandıktan sonra her bir aktivitedeki maliyetler toplanarak her aktivitenin maliyeti belirlenmiş olur.⁶⁶

2.7.4. Maliyet Havuzlarının Oluşturulması

Her bir aktivitenin maliyeti belirlendikten sonra, söz konusu aktiviteler maliyetleri ile birlikte homojen maliyet havuzlarında toplanırlar. Homojen bir maliyet havuzu, yapılan işlerle mantıksal olarak ilişkisi bulunan endirekt maliyetlerin biraraya getirilmesi ile oluşur. Maliyet havuzu için maliyet değişimleri tek bir maliyet etkeni ile açıklanabilir olmalıdır. Bundan dolayı, endirekt aktivitelerin bir maliyet havuzunda yer alabilmesi için bu aktivitelerin mantıksal olarak birbiri ile ilişkisi olması ve bu aktivitelerin tüm ürünler için aynı tüketim oranına sahip olması gerekmektedir.⁶⁷

Maliyet havuzları öncelikle departman seviyesinde belirlenmelidir. Departman seviyesinde maliyet havuzları genellikle organizasyon teması ile aynı doğrultuda olmaktadır. Bu şekilde belirlenen maliyet havuzları işlemleri kolaylaştırmaktadır. Örneğin; tedarik aktiviteleri, tedarik maliyet havuzunu oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, buradan temin edilecek bilgileri kullanacak kişilerin istekleri doğrultusunda bazı aktivite grupları için, ayrı maliyet havuzları oluşturulabilir. Aynı özelliklere sahip aktiviteler çeşitli departmanlarda yerine getirilebilmekte, ancak ihtiyaç hissedildiğinde biraraya

⁶⁶ Büyükşalvarcı, a.g.e., s.58.

⁶⁷ Doğan, a.g.e., s.220.

getirilerek, farklı bir maliyet havuzunda birleşebilmektedirler.

Maliyet havuzları oluşturulurken, mümkün olduğunca, en doğru maliyet bilgisine, en basit şekilde ulaşma ilkesi göz önünde tutulmalıdır. Bu amaçla maliyet havuzları ne doğru bilgiden uzaklaştırıcı şekilde geniş, ne de aşırı derecede karmaşıklık yaratacak şekilde dar ve dolayısıyla, çok çeşitli oluşturulmalıdır. Burada aktivitelerin önemliliği üzerinde durulmalı ve zamanla işletme içerisindeki bazı değişiklikler değerlendirilerek, maliyet havuzları yeniden gözden geçirilmeli, bazı aktiviteler için ayrı havuzlar oluşturulmalıdır. Örneğin; işletmede önceleri tek türde hammadde satın alınıyor ise, satın alma aktivitesi tedarik maliyet havuzunda toplanabilir; ancak, zamanla işletme çeşitli ürünler üretmeye başlamışsa, buna bağlı olarak alacağı madde ve malzeme sayısında da artış olacaktır. Bu durum satın alma aktivitesinin tedarik maliyet havuzundan çıkarılıp, ayrı bir satın alma maliyet havuzu oluşturularak, burada toplanmasını gerektirebilecektir.

2.7.5. Aktiviteler ile Ürünler Arasındaki İlişkilerin Kurulması

Aktiviteler ile ürünler arasında ilişki kurabilmek için 2.derece maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekir. Maliyet etkenlerinin (2. derece) tanımlanması ve ölçümü en zor aşamayı oluşturmaktadır. Maliyet etkenleri ürünlerin aktiviteler üzerindeki taleplerini ele alır. Bunlar, maliyet havuzlarında toplanan maliyetlerin ürünlere yüklenmesi için kullanılır. Ürün maliyetlerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için bu aşamada maliyet etkenlerinin seçiminde gerekli hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, maliyet etkenlerinin tanımlanmasında ya da ölçümünde yapılacak hatalar ADMS' den beklenen faydanın yok olmasına ve yanlış bilgilerin sunularak işletmenin zarar görmesine neden olur.

Maliyet havuzlarında toplanan aktiviteler birbirine benzer yapıdadır

ve bu havuzlar için belirlenmiş olan maliyet etkenleri, aktivitelerin türüne ve fiili tüketimlerine uygun olmalıdır. Bu aşamada belirlenmiş olan maliyet etkenleri işletmenin başarısını artırmasına imkan sağlar. Örneğin; bir maliyet etkeni olarak kullanılabilen, "Üretilen bir ürünün muayenesi için harcanan süre" dikkatlerin muayene aktivitesi için gerekli sürenin ve maliyetlerin üzerinde yoğunlaşmasına neden olur. Eğer bu konuda bir takım tedbirler alınması gerekiyorsa, buna imkan sağlanmış olur. Bundan dolayı, maliyet etkeni sayısı ne kadar fazla olursa, o derece ayrıntılı bilgiye ulaşılabilir. Ancak, burada fayda-maliyet karşılaştırmasının yapılması gerekir. Ayrıca, belirlenen maliyet etkenlerinin ölçümünün yapılabilir olması gerekmektedir. Örneğin; makinelerin üretime hazırlanma sürelerinin ölçümü, hazırlanma sayısının ölçümünden daha zordur ve ilave maliyet gerektirmektedir. Bu nedenle, hazırlanma süresi yerine hazırlanma sayısının alınması çok daha uygun olabilmektedir.⁶⁸

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

Aktivite maliyetlerini ürünlere yüklerken ölüm spirali olarak tanımlanan konumun içine düşmemek gerekir. Ölüm spirali atıl veya fazla kapasite durumlarında ortaya çıkar. Bir örnekle açıklamak gerekirse; bir ürünün bir işletmede üretilme kapasitesi 100 adet ve o ürünle ilgili sabit maliyet toplamı da 100 milyar olsun. Dolayısıyla ürüne düşen pay 100 milyar / 100 birim = 1 milyar olacaktır. Belirli bir dönem sonunda o ürün 50 adet üretilse bile toplam maliyet 100 milyar olacaktır. Bu durumda fiili rakamlar kullanıldığında bir ürüne 2 milyar (100/ 50) maliyet yüklenecektir. Atıl kapasite ürün maliyetini ve sonuçta da ürün satış fiyatını arttıracaktır. Bu artış sonunda ürüne olan talep azalacak, üretim azalacak ve bu da atıl kapasiteyi tekrar arttırdığı gibi ürün maliyetini daha da yükseltecektir. Bu

⁶⁸ Taşçı, a.g.e., s.57.

döngü ölüm spirali olarak bilinmektedir. Aynı ölüm spirali tehlikesi ADMS’de ürünler aktiviteleri tüketirken vardır. Buna örnek olarak kontrol aktivitesi verilebilir.

Kontrol aktivitesi maliyetinin kısa dönem sabit olduğu varsayımı altında; kontrol aktivitesi kapasitenin altında gerçekleşirse, ürünün birim maliyetine kontrol aktivitesinden gelen maliyet artacak, bu artışın sabit fiyatına yansıtılması durumunda da ürün maliyeti ve atıl kapasite artacaktır. Bu yüzden ADMS bazı aktiviteleri ürünlere yüklerken fiili tüketim oranını değil standart tüketimi kullanır.⁶⁹

2.7.6. Aktivite Maliyetlerinin Ürünlere Yüklenmesi

ADMS uygulamasının son aşamasında maliyet havuzlarında toplanan maliyetler, önceki aşamada belirlenmiş olan yükleme oranı temel alınarak, ürünlere yüklenir. Yükleme, ürünler tarafından aktivitelerin tüketimi temeline göre yapılır.⁷⁰ Burada öncelikle her ürünün kullandığı maliyet etkeni miktar olarak belirlenir. Daha sonra, bu miktarla maliyet havuzu yükleme oranı çarpılarak, ürünlere maliyet yüklenmiş olur (Yüklenecek Maliyet = Maliyet Havuzu Yükleme Oranı x Kullanılan Maliyet Etkeni Miktarı) .

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

⁶⁹ Türker Susmuş, “Genel Üretim Giderlerinin Dağıtımında Yeni Bir Yaklaşım”, **Maliyetleme - Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, sayı 2, İzmir, 2002, s.12.

⁷⁰ Büyükşalvarcı, **a.g.e.**, s.60.

2.8. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN KULLANIM YERLERİ

Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin kullanımı Aktiviteye Dayalı Yönetimin konusudur. Aktiviteye Dayalı Yönetim işletmenin kaynaklarını daha verimli kullanarak daha fazla ürün alma yaklaşımı olarak tanımlanabilir.⁷¹ Drury'ye göre Aktiviteye Dayalı Yönetim aktiviteye dayalı maliyet sisteminin yaşama geçirilmesidir.⁷² Aşağıda sistemin kullanım alanları anlatılmıştır.

2.8.1. Operasyonel Amaçlı Kullanım

Verimliliği arttırmak ve dolayısıyla da maliyetleri düşürmek amacıyla eldeki varlıkların en iyi biçimde kullanılması olarak açıklanabilir. Operasyonel amaçlı kullanımda ya kapasite artışı ya da birim aktivite maliyetlerinin azaltılması yoluyla harcamalarda azalma sağlanır. Bu kullanımda aktivitelerin ve ürünlerin tükettikleri kaynaklar belirlenir ve verimliliği arttırmak amacıyla aktivitelerin ve dolayısıyla ürünlerin optimal düzeyde yapılması, gereksiz kaynakların yok edilmesi yoluyla operasyonel amaçlı kullanım gerçekleştirilmiş olur.

2.8.2. Stratejik Amaçlı Kullanım

Stratejik amaçlı kullanıma geçmeden önce işletmenin operasyonel verimliliğinin sağlanmış olması gerekir. Stratejik amaçlı kullanım aktivitelere

⁷¹ Figen Öker, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme**, y.y., Literatür Yayıncılık, 2003, s.64.

⁷² Colin Drury, **Management and Cost Accounting**, 5. Baskı, Business Press, Thomson Learning, 2000, s.897.

olan talepte bir değişiklik yapmayı hedefler. Örneğin bir ürün veya hizmetin maliyetini azaltmak için ürün veya hizmeti üretmek için yapılan aktiviteler değerlendirilir ve katkı yaratmayan aktivitelerin sayısı azaltılarak maliyetler azaltılmaya çalışılır. Stratejik yönetim operasyonel aktiviteleri azaltıcı yönde oluşacak ürün tasarımı, ürün geliştirme ve tedarikçi ilişkileriyle ilgili kararları kapsamaktadır.

Kısaca açıklamak gerekirse Aktiviteye Dayalı Yönetim anlayışı bir yandan belli bir sayıda aktiviteyi daha az maliyetle (Operasyonel Yönetim) gerçekleştirmeye çalışırken, diğer taraftan daha az aktiviteyle daha çok katkı yaratacak (Stratejik Yönetim) ürünleri seçmeye çalışmaktadır.

Stratejik yönetim, maliyeti getirisinden daha yüksek olan aktivitelerden uzaklaşarak daha verimli (kârlı) aktivitelere odaklanma yaklaşımıdır. İşletmeler stratejik amaçlı kullanımı ;

- 1- Ürün kârlılığı ve ürün karışımının belirlenmesinde,
- 2- Müşteri ve tedarikçi ilişkilerinde,
- 3- Ürün tasarımı ve ürün geliştirme işlemlerinde,

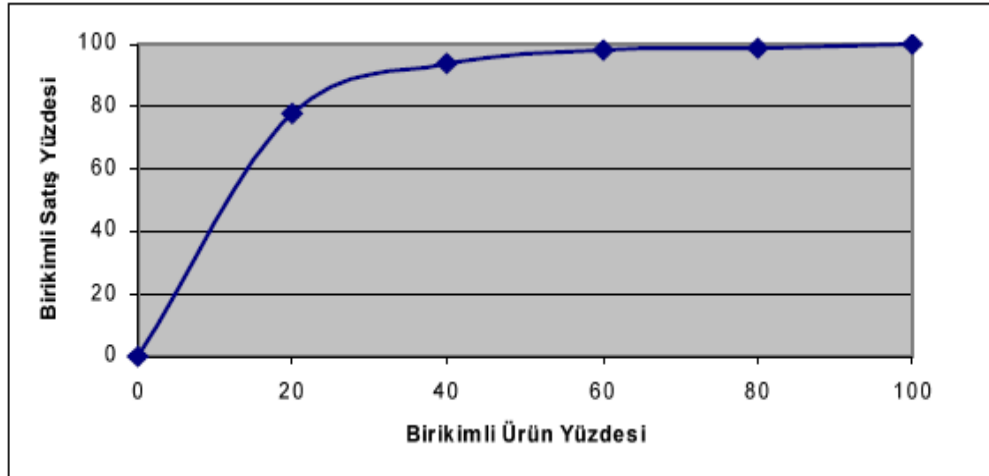
uygularlar.

2.8.2.1. Ürün Karlılığı ve Ürün Karışımının Belirlenmesinde Kullanım

Geleneksel maliyet sistemleri bilgileriyle bulunan ürün karışımlar ve bunun sonucunda elde edilen satış gelirleri araştırmalara sıkça konu olmuştur. Tipik bir işletmedeki birikimli ürün yüzdeleri ile birikimli satış yüzdeleri arasındaki ilişki 20-80 kuralı olarak bilinmektedir. Bu ilişki aşağıdaki

şekilde görülmektedir.⁷³

Şekil 6. Geleneksel Sistemlerde Birikimli Satış Yüzdeleri



Kaynak: Öker, 2003, s. 67

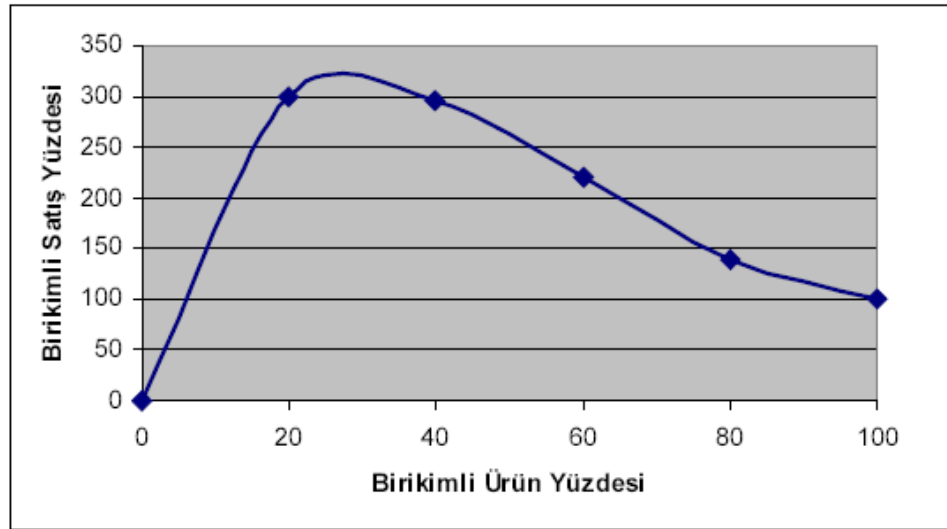
Şekilde de görüldüğü gibi ürünlerin % 20'si satış gelirlerinin yaklaşık % 80'ini karşılamaktadır. ürünlerin % 60'ı satış gelirlerinin % 99'unu oluşturur. Geri kalan % 40, ürün satış gelirlerinin ancak % 1'ini sağlamaktadır.

Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nden alınan bilgiler analiz edildiğinde birçok ürünün maliyetinin yarattığı gelirden daha fazla olduğu görülmüştür. Şekil 7 ise Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi uygulanmış tipik bir işletmenin birikimli oran yüzdeleri ile birikimli kar yüzdeleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.⁷⁴

⁷³ Öker, a.g.e., s.67.

⁷⁴ Öker, a.g.e., s.68.

Şekil 7. ADMS'ye Göre Ürün Karışımı ve Karlılığı Grafiği



Kaynak: Öker, 2003, s. 68

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

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

Literatürde "Balina Eğrisi" olarak bilinen Aktiviteye Dayalı Ürün Karlılık Analizleri işletmeleri ürün çeşitliliğinde daha ekonomik davranma eğilimine sokmuştur. Bununla beraber işletmelerin karsız ürünleri hemen üretim hattından çekmeleri kararı sakıncalıdır. Çünkü bu ürünlerin üretimine son verilmesi kısa vadede birtakım endirekt giderleri ortadan kaldırmadığı

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

Süreç içinde ADMS yaklaşımı ile işletmenin ürün kârlılık yapısı değiştirilmeye çalışılır. Bunun için çeşitli hareket planlarından yararlanılır. Kârsız ürünlerle ilgili stratejik kararlar alınır. Örneğin alınacak kararlar aşağıdaki gibi olabilir:⁷⁵

- Yeniden fiyatlandırma
- Başka bir ürünle değiştirme
- Tasarım değişikliği yapma
- Üretim sürecini iyileştirme
- Üretim hattından çıkarma

Listede üretim hattından çıkarma son seçenek olarak yer almıştır. Bu kararın işletmeye yarar sağlaması için üretimden kaldırılan ürünle ilgili kaynakların da başka ürünlere kaydırılması gerekmektedir. Çünkü belli bir ürünle ilişkili olarak daha az tüketilen kaynaklar bu giderlerde azalmaya yol açmayacak, aksine atıl kapasite yaratacaktır. Başka bir ifadeyle kaynaklar sabit kalırken aktivite düzeyi azalacaktır. Oluşan atıl kapasite diğer ürün maliyetlerine yansıtılacaktır.

⁷⁵ Öker, a.g.e., s.69-70.

2.8.2.2. Müşteri ve Tedarikçi İlişkilerinde Kullanım

ADMS üretim maliyetleri dışındaki satış, pazarlama, dağıtım ve idari giderler gibi maliyetleri ürün maliyetlerine müşteriler veya tedarikçiler bazında kolaylıkla yansıtılabilmektedir. Dolayısıyla maliyet bilgileri müşteri bazında takip edilebilecek şekilde düzenlenerek işletmelerin müşterilerle ilgili karar alması sağlanır. Çünkü müşteriler işletmenin aktiviteleriyle ilgili kaynaklarını aynı miktarlarda tüketmezler. Dolayısıyla ürün maliyetleri üzerine yüklenecek satış, pazarlama, dağıtım ve bazı idari giderler müşteri bazında farklılıklar gösterir.

Geleneksel maliyet muhasebesinde müşteri bazlı giderler ürünlerle ya ilişkilendirilmemektedir ya da bu giderler yönetim raporlarında satış hacmi gibi fazla anlamı olmayan bir ölçüyle ürünler üzerine yüklenmektedir. ADMS'de ise temel yaklaşım, işletme kaynaklarının aktiviteler tarafından ne ölçüde tüketildiğinin saptanmasıdır. Bu yaklaşımla bakıldığında müşteri portföyünün ürün maliyetlerinde farklılaşma yaratan bir unsur olduğu gözlenmektedir.⁷⁶

2.8.2.3. Ürün Tasarımı ve Ürün Geliştirme Amaçlı Kullanım

Maliyet düşürmek için işletmelerin kullanacakları en etkili araçlardan biri ürün tasarımıdır. Tasarımcılar ve üretimle ilgili diğer mühendisler ADMS'nin yardımıyla gereken detayda bilgiye ulaşarak yeni ürün tasarımında daha düşük maliyetler elde edebilmektedir. Kısaca ADMS, ürün tasarımında iki amaca hizmet etmektedir. Birinci amaç, ürünle ilgili geleneksel yöntemlere göre daha doğru maliyet bilgisi elde etmektir. İkincisi amaç ise, üretim ve tasarımla ilgili teknik personele, karar verirken kullanabilecekleri bir maliyet

⁷⁶ Öker, a.g.e., s.71.

bilgi sistemi sunmaktır⁷⁷

Bir ürünün maliyet yapısı hangi aktiviteden ne kadar maliyet yüklendiği ve bu maliyet yüklemenin gerekçesi olan maliyet etkeni biliniyorsa, tasarımcılar doğal olarak tasarladıkları ürünün üretim yapısını aktivitelerden daha az yararlanma temelinde kurmaya çalışacaklardır.

2.8.3. Aktiviteye Dayalı Bütçeleme

Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin bütçeleme aktivitelerinde kullanılması Aktiviteye Dayalı Bütçeleme (ADB) olarak adlandırılır. ADB, aktiviteler için ihtiyaç duyulan kaynakların ilgili bölümlere tahsis edilmesi için yıllık bazda yapılan operasyonel planlar olarak tanımlanabilir.

ADB'nin son derece önemli bir planlama aracı olmasının nedeni, geleneksel maliyet muhasebesi anlayışıyla sabit maliyet olarak tanımlanan bazı maliyetlerin değişken olabileceğini göstermesidir.⁷⁸

ADB'de geleneksel bütçelemenin aksine, gelecek yılın aktivitelerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan uzun vadeli kaynakların belirlenmesi ve planlanması yapılmaktadır.

ADB, ürünler ile hizmetlerin üretiminde ve satımında gerekli olan aktivitelerin maliyetleri üzerinde odaklanmaktadır. ADMS'de olduğu gibi ADB de genel üretim maliyetlerini homojen maliyet havuzlarına ayırmaktadır. Sonraki aşama, sebep-sonuç ilişkisine bağlı olarak belirlenen her bir dolaylı maliyet havuzu için maliyet etkeni belirlemektedir.

ADB' de de geleneksel bütçe çalışmalarında olduğu gibi satış tahminlerinden başlayarak kaynak kullanımı ihtiyaç planlamasına giden bir

⁷⁷ ⁷⁷ Öker, a.g.e., s.76.

⁷⁸ ⁷⁸ Öker, a.g.e., s.80.

yol izlenir. Geleneksel bütçeleden farklı olarak maliyetler gider merkezleri bazında değil, aktiviteler bazında bütçelenir. Aktiviteye Dayalı Bütçeleme’de bilgi akışı Şekil 8’de görülmektedir:⁷⁹

Şekil 8. Aktiviteye Dayalı Bütçelemede Bilgi Akışı



Kaynak: Öker, 2003, s. 82

ADMS’de maliyetler (kaynaklar) 1. derece maliyet etkenleriyle aktivitelere, buradan da, 2. derece maliyet etkenleriyle ürünlere dağıtılarak ürün maliyeti hesaplanır. ADB’de ise sistem tersine çalışmaktadır. Ürün üretim miktarları planlanmakta, daha sonra da bu ürünleri üretmek için ihtiyaç duyulan aktivite düzeyleri 2.Derece maliyet etkeni ile belirlenmekte; sonuçta da aktiviteleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve miktarları ise, 1.Derece maliyet etkeniyle belirlenmektedir. Belirlenen bu kaynakların toplamı da gerekli düzenlemelerden sonra fiili bütçeyi oluşturur.

Aktiviteye Dayalı Bütçeleme’nin gerçekleşme aşamaları 4’e ayrılabilir:

1. Gelecek yıla ilişkin satış ve üretim tahminlerinin yapılması

ADB’de ilk önce ürün karışımı ve satış miktarının ayrıntılı tahminleri yapılır.

2. Belirlenen ürünlerin üretimi için ihtiyaç duyulacak aktivite

⁷⁹ ⁷⁹ Öker, a.g.e., s.81.

düzeylerinin tahmin edilmesi

İkinci aşamada gereken aktivite seviyelerinin hesaplanması yapılır. Bunu yapabilmek kurumun aktiviteleriyle ürünleri arasındaki ilişkinin kurulmasını gerektirir. Geleneksel bütçeleme aktivitesinde olduğu gibi burada da satış tahminlerini karşılayacak şekilde hammadde ve malzeme satın alma bütçesi, direkt işçilik bütçesi hazırlanır. ADB'de destek aktivitelerinin tahmini de yapılır. Aktiviteler için belirlenen ölçüler (maliyet etkenleri) yardımıyla aktivite düzeyleri belirlenir. ADB'de işletmeler satış ve üretim tahminlerini tutturabilmek için üretim, satış ve satış sonrası hizmetleri de göz önüne alarak gereken aktivite düzeylerini çok iyi bilmelidir.

3. Belirlenen aktiviteleri gerçekleştirmek için gereken kaynakların hesaplanması

Aktivite seviyelerinin belirlenmesinden sonra, bu aktivitelerin yerine getirilebilmesi için gereken kaynaklar tahmin edilir. Bu aşamada hangi aktivitenin hangi kaynakları ne ölçüde kullandığı belirlenir.

4. İşletmelerin varolan gerçek kapasitesinin belirlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması

Son aşamada, talep edilen kaynaklar ile mevcut kaynaklar karşılaştırılarak gelecekle ilgili kaynak planlaması yapılır. Elde edilen veriler sürekli gözden geçirilerek kaynakların yapılarında ve miktarlarında değişikliğe gidilir.

ADB, kaynaklar ile aktiviteler arasındaki bu ilişkilerden faydalanarak geleceğe yönelik kaynak tahminleri yapılmasını sağlar. İşletmedeki karar alıcılar bu verileri sürekli gözden geçirerek kaynakların yapılarında ve miktarlarında sonraki dönemler için değişikliğe gidebilirler.

İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre Aktiviteye Dayalı Bütçeleme

aşağıdaki yararları sağlamaktadır.⁸⁰

1. Daha gerçekçi bütçe hedeflerinin belirlenmesi
2. Kaynak gereksinimlerinin en iyi şekilde belirtilmesi
3. Maliyetlerin çıktılarla ilişkilendirilmesi
4. Personelin sorumluluklarıyla maliyetler arasında daha açık bir ilişkinin kurulması
5. Bütçe farklarının belirlenmesi.

Sonuç olarak ADB geleneksel bütçeleme eksikliklerini gidererek işletmelere planlama ve kontrol alanında gelişmeler sağlayabilecek bir sistemdir.

2.9. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN YARARLARI

Çağdaş üretim düşüncesi ile rekabet avantajının elde edilmesinin sağlanması, işletmelerde sürekli iyileştirmeyi de gerekli kılar. Sürekli iyileştirmenin temel amacı ise, israfın elimine edilmesi, toplam üretim zamanının kısaltılması, kalitenin yükseltilmesi, çalışanların verimliliğinin yükseltilmesi ve maliyetlerin azaltılmasıdır. İşte bu amaçlar işletme yöneticileri mamul maliyetleri ile ilgili gerekli bilgiye sahip olmak zorundadır. Buna göre aktiviteye dayalı maliyet sisteminin sağladığı yararlar şöyle belirtilebilir:⁸¹

- Daha sağlıklı mamul maliyetleri,

⁸⁰ Zeynep TÜRK, “Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme”, **Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi**, sayı 4, 2000, s.9.

⁸¹ Münir ŞAKRAK, **Maliyet Yönetimi – Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Yasa Yayınları, 1997, s.203.

- Üretim koşullarının anlaşılmasında gelişme,
- İşletme tarafından gerçekleştirilen aktivitelerin açık bir fotoğrafı,
- Daha doğru kararların alınmasına yardımcı olma,
- Karara ilişkin maliyetlerin belirlenmesinde kolaylık,
- Mamul karlılığının ve ürün karmasının doğru belirlenmesi.

ADMS, geleneksel maliyetleme sisteminin ürün maliyetlerini hesaplamadaki eksikliklerini gidermek ve sonuçta daha doğru ürün maliyeti hesaplanması amacıyla yönelik olarak düşünülmüştür. Fakat zamanla birçok açıdan yol gösterici ve rehber görevi üstlenmiştir. Bu konuda ADMS'nin sağladığı veya sağlaması beklenen faydalar aşağıdaki gibi listelenebilir:⁸²

- Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi özellikle çok çeşitli ürün üreten işletmelerin, ürettikleri ürünlerin maliyetlerinin tamamıyla farklı bir şekilde oluştuğunu görmelerini sağlar.
- Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi, yöneticilerin aktiviteler ve aktivitelerin gereksinim duyduğu kaynaklar konusunda daha dikkatli eğilmelerini sağlayarak, sürekli gelişme sürecini destekler.
- Bu sistem üretim hacmi düşük olmakla birlikte, çok sayıda ek aktivite gerektiren ürünlerin daha fazla maliyete neden olduklarını ortaya koyar.
- Üretilen ürün maliyetlerinin doğru hesaplanması, üretilen ürünlerin kârlılık durumunun da doğru belirlenmesine ve uzun vadede en kârlı ürün karmasının oluşturulmasına imkan sağlamaktadır. Ürünlerin doğru belirlenmiş kârlılık durumları, işletmelerin ürünleri üzerinde alacakları üretime devam edip etmeme, üretim hacmini artırma ya

⁸² Taşçı, a.g.e., s.66.

da azaltma gibi kararlarda yol gösterici olacaktır. ADMS, bu gibi kararlarn alımında yöneticilere tatmin edici bilgiler sunar. Bu sistem, yöneticilerin dikkatlerini yüksek kâr sağlayan ürünlere çeker.

- Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi, yöneticilerin karmaşık üretim sürecini anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olur.
- Bu sistem işletmede maliyet bilincini uyandırarak; düşük maliyetle, yüksek kalitede üretimin gerçekleşmesine yardımcı olur.⁸³
- Bu sistem sadece finansal bilgiler sağlamaz, bunların yanında işletmedeki görevler ve aktivitelerle ilgili finansal olmayan bilgiler de sunarak, işletme kaynaklarının optimum bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur. Ayrıca bu bilgiler işletmelerin üretim ve satış politikalarını etkiler ve kalite, maliyet ve fiyat açısından rekabet avantajı sağlar.
- Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin en önemli yararlarından biri, yöneticilerin aktivitelere daha fazla dikkat etmelerini sağlamasıdır. Bu sistem yöneticileri harcanan para ve elde edilen karı arttırmak için tüm giderleri dikkatlice kontrol etmeleri için teşvik edip, bu işlemlerin birbirine ne kadar bağlı olduğunu göstermektedir.
- Son zamanlarda meydana gelen teknolojik değişim ve global rekabet anlayışı, doğru maliyet bilgisine olan ihtiyacı artırmıştır. Bu sistem artan bu ihtiyaç için strateji ve tasarım amacına yönelik olarak doğru maliyet bilgisi sağlar.
- Yöneticilerin dikkatlerini ürünlerin karlılığına çeker.
- Bu sistemin analizinden ortaya çıkan karlılık görüntüsü, yöneticilerin dikkat ve enerjilerinin, alt kademe üzerinde en büyük etkiye sahip olacak aktivitelerin geliştirilmesi konusunda yoğunlaşmasını sağlar.

⁸³ Taşçı, a.g.e., s.67.

2.10. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Bütün bu yararlarının yanında sisteme yöneltilen eleştirilerde mevcuttur. Söz konusu eleştiriler aşağıdaki şekilde belirtilebilir;⁸⁴

- Kaybolan beklentilerin var olmasına sebebiyet vermesi,
- Sistemin kullanılması ve uygulanmasının külfetli oluşu,
- Sistemin karışık ve anlaşılmasının zor olduğu.

ADMS'yi tek başına işletmenin bütün sorunlarını bir anda ortadan kaldıracak bir mucize olarak görmemek gerekir.⁸⁵ Bu sisteme yöneltilen bazı eleştiriler vardır. Bu eleştiriler;

Bu sistemin çok maliyetli olduğu yönündedir. ADMS'nin tasarımı ve uygulanmasında ilave pek çok veri ve işlem gerektirmektedir. Sistemin tasarımı ile aktiviteler ve maliyet etkenleri tanımlanmakta, her bir aktivite için maliyet takibi yapılmakta ve aktivitelerin maliyetleri, maliyet etkenleri yardımı ile ürünlere yüklenmektedir. Bütün bu işlemler yapılırken sistemin sık sık gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin ve değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bütün bu çalışmalar ilave zaman, çaba ve diğer kaynakları gerektirecek; dolayısıyla, ilave maliyet ortaya çıkaracaktır. Ancak, ADMS tasarımcılarının görevi en az maliyetle, en yüksek faydaya ulaşılmasını sağlamaktır. Bu sistemi uygulayabilmek için katlanılacak ek maliyet ile elde edilecek fayda arasında bir denge kurulmalıdır. Daha doğru maliyetlere ulaşmak için aşırı maliyetlere katlanılmamalıdır. Ayrıca uygulamadaki örnekler göstermiştir ki ADMS için gerekli verilerin bir kısmı işletmelerin mevcut bilgi sistemlerinde bulunmaktadır.⁸⁶ Bu nedenle tahmin

⁸⁴ Arzova, a.g.e., s.80-81.

⁸⁵ H. Thomas Johnson, "It's Time to Stop Overselling Activity Based Concepts", **Management Accounting**, 1992, s.26.

⁸⁶ P.B.B. Turney, a.g.e., s.25.

edilenden daha az maliyetli olabilmektedir. Yine de, geleneksel sisteme göre daha maliyetli olduğu kabul edilmektedir.

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

Ürün fiyatlarını belirlemede, ürün maliyet bilgisine ihtiyaç olmadığı, fiyatların piyasada oluştuğu ve dolayısıyla, ürün maliyetlerinin belirlenmesi konusunda titiz davranmaya ve işletmeye ilave külfet getirecek bir sisteme geçişe gerek olmadığı yönündedir. Ancak, ürün fiyatları belirlenirken kullanılmasa bile, ürün maliyet bilgisine ihtiyaç olmadığını düşünmek oldukça tehlikelidir. Çünkü, ürünlerin kârlılıkları hesaplanırken doğru maliyet bilgilerine ihtiyaç vardır. Bu bilgilere bağlı olarak, işletme yöneticileri ürettikleri ürünler hakkında bazı kararlar alacaklardır.⁸⁷ Ayrıca ürün fiyatları belirlenirken, pek çok faktörün yanı sıra, öncelikli olarak ürün maliyetlerinin gözden geçirilmesi bir zorunluluk gibi görünmektedir.

ADMS’ nin, tüm genel üretim maliyetleri ile ilgilenmediği, sadece belirli bir kısmı ile ilgilendiği yönündedir. ADMS’nin, özellikle tesis düzeyindeki aktivitelerin maliyetlerinin ürünlere yüklenmesinde geleneksel

⁸⁷ P.B.B. Turney, a.g.e., s.29.

sistemden daha iyi bir yöntem olmadığını vurgulamaktadır. Ayrıca tamamen farklı maliyet sistemine geçmek yerine, mevcut sistemin geliştirilmesinin uygun olacağı görüşü savunulmaktadır. Hatta, ADMS'yi üstün kılan sonuçların tamamıyla zayıf geleneksel sistemlerle yapılan karşılaştırmalardan kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Daha da ileri gidilerek, ADMS, daha fazla maliyet etkeni kullanan geleneksel maliyet sistemidir denilmektedir. Direkt maliyetlerin izlenmesi konusunda geleneksel sistemlerle, ADMS arasında bir fark yoktur. Endirekt maliyetlerin ürünlere yüklenmesinde, geleneksel sisteme göre, ADMS daha fazla sayıda ve farklı bir anlayışla maliyet etkeni kullanmaktadır.⁸⁸ Buna bağlı olarak, bir görüşe göre, ADMS' nin geleneksel maliyetlendirme sistemlerinin tümüyle yerine geçirmektense, planlama ve bütçeleme gibi alanlarda kullanılması uygun görülmektedir.⁸⁹

Geleneksel maliyet sistemlerinde olduğu gibi, ADMS' de tarihi verilerin kullanılmasıdır. Her ne kadar tarihi veriler geçmişte kalmış da olsa, işletmenin gerçekleşmiş, gerçek sonuçlarıdır. Bu nedenle, tarihi verilerin kullanılması ve beklenen değerlerle karşılaştırılması uygun görülmelidir.⁹⁰

İşletmelerin kültürleri, anlayışları birbirlerinden farklıdır. Bazı işletmeler değişikliklere ve yeni düşüncelere açıktır bazı işletmeler ise, bu konularda oldukça tutucudur. Her değişim sürecinde olduğu gibi, ADMS'nin kurulma düşüncesine karşı düşünceler ve direnmeler olmaktadır. Öncelikle bu konuda direnme gösteren kişilerin, bu değişimin olması gerektiği konusunda ikna edilmesi gerekmektedir.⁹¹ Bu sistemden elde edilecek bilgilerin, yönetimin mevcut bilgi temeliyle uyumlu olması gerekmektedir. Aksi takdirde, bilgi reddedilecektir. Bu nedenle, işletmeler ADMS'yi kendi kültürlerine ve

⁸⁸ Recep Pekdemir, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Genel İmalat Maliyetleri**, İstanbul, Temel Eğitim ve Staj Merkezi, Yayın No: 17, 1998, s.5.

⁸⁹ D.D. Pattison, C.G. Arendt, "Activity Based Costing: It Doesn't Work All the Time", **Management Accounting (USA)**, sayı 10, 1994, s.59.

⁹⁰ Robert S. Kaplan, In Defense of Activity Based Cost Management, **Management Accounting (USA)**, 1992, s.58.

⁹¹ Michael GERİNG, Activity Based Costing: Lessons Learned Implementing ABC , **Management Accounting (British)** 77, sayı 5, 1999, s.26.

üretim yapılarına uygun bir şekilde oluşturmalı ve beklentilerine cevap verebilecek sistemleri kullanmalıdırlar. İşletme yöneticilerinin kullandıkları maliyet sistemlerini değiştirmeyi göze alabilmeleri için yeni sistem ile elde edecekleri maliyet bilgilerinin daha doğru olacağına ve bu bilgileri yönetim kararlarında güvenle kullanabileceklerine inanmaları gerekmektedir.

Bu eleştiriler göz önüne alındığında ADMS' ne yöneltilen eleştiriler şöyle sıralanabilir:⁹²

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

Bu sisteme yapılan eleştirilerden, ADMS'nin;

- Maliyetleri içinde yüksek oranda genel üretim maliyetlerine sahip,
- Mevcut maliyet bilgilerinin doğruluğundan yeterince emin olamayan,
- Birbirinden oldukça farklı bir çok türde aktiviteler gerçekleştirilen, çok çeşitli ürünler üretilen,

⁹² Yükçü, a.g.e., s.918.

- Üretim süreci karmaşık ve farklı türde birçok maliyet kalemi olan,
- Üretim sürecinde zamanla ortaya çıkan değişikliklere mevcut muhasebe sistemi cevap veremeyen,
- Gelişmiş bilgisayar teknolojisine sahip işletmelerde

uygulanması gerçeğe daha yakın maliyet hesaplamaları yapılmasına fazlasıyla katkıda bulunacaktır⁹³ sonucuna ulaşabiliriz.

⁹³ Yükçü, a.g.e., s.766.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TİCARİ BANKALARDA MALİYET YAPISI VE AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ

Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin ticari bankalarda kullanımına başlanması zaman almıştır. Bunun nedeni, ticari bankalarda uzun süre üzerinde durulan tek maliyetin, fon maliyeti (faiz maliyeti) olmasıdır. Böylece ticari bankacılık sektörü, uzun süre sanayi işletmelerinde kullanılan maliyet sistemlerini kullanmamıştır. Faiz dışı maliyetlerin genel maliyetler içinde çok küçük bir yer tutması, ticari banka yönetimlerinin dikkatlerini faiz maliyetleri üzerinde yoğunlaştırmıştır.

Dünya ve ülke ekonomisinde yaşanan gelişmelere ve bu gelişmelerin neden olduğu ihtiyaçlara paralel olarak, genel anlamda bankacılık hizmetleri adı altında tanımlanabilecek hizmet işlemleri de, atıl fonların mevduat olarak kabulü ve bu fonların kredi şeklinde yatırımlara kanalize edilmesi fonksiyonlarının dışında üçüncü temel fonksiyon olarak yerini almıştır. Bir taraftan yüksek maliyetler ile çalışıp hem aktif hem pasif kalemleri bankanın politikaları doğrultusunda optimum seviyede tutmak, diğer taraftan rekabet ortamında hizmet kalitesini yükseltmek ve muhafaza etmek, bankaların maliyet hesaplarını tekrar gözden geçirmeleri gereğini gündeme getirmiştir.

Bankalar bu ihtiyaçları karşılamak için maliyet sistemlerini kullanmaya başlamışlardır. Günümüz koşullarında da ADMS ön plana çıktığından bankalarda da bu sistem yaygınlaşmıştır. Bu sistem banka yöneticilerine sınırlı kaynakların nerelerde yoğunlaştırılacağına ilişkin yol gösterici olmaktadır.

3.1. TİCARİ BANKALARIN TANIMI, İŞLEMLERİ VE FONKSİYONLARI

Günümüz ekonomilerinde para ve kredi politikasının vazgeçilmez araçlarından olan bankalar, her ülkenin ekonomik yapısı ve ihtiyaçlarına paralel olarak yasalarla denetim altına alınmış olan; gerçekleştirdikleri fonksiyonlar bakımından ülke kalkınmasında önemli bir rol üstlenen mali kuruluşlar olarak göze çarpmaktadır.

Bugüne kadar banka işletmelerinin, ekonomik, mali, hukuki niteliklerini ortaya koyan, herkes tarafından tartışmasız kabul edilen bir tanım yapılamamıştır.⁹⁴ Ancak ortaya koyulan farklı tanımlar genel olarak banka işletmelerinin para toplama ve kredi verme fonksiyonlarını vurgulamış ve bankaları birer işletme olarak nitelendirmiştir. Bankalar birer hizmet işletmesi olarak ifade edilebilirler. Dolayısıyla işletmeler için geçerli olan temel amaç ve politikalar bankalar için de geçerli olmaktadır.

İşletmelerin bir numaralı amacı olan kar elde etmek, bir işletme olarak nitelendirilen ticari bankaların da birincil amacı olarak görülmektedir.

3.1.1. Ticari Bankaların Tanımı

Bankalar, mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacını güden veya kısaca, faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ya da kredi vermek olan ekonomik

⁹⁴ Hasan Kaval, **Banka İşletmelerinde Maliyet Bilgi Sistemi**, Ankara, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1985, s.3.

kuruluşlardır.⁹⁵ Bankanın tanımları çok çeşitlendirilebilir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:⁹⁶

- Banka işletmeleri sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin, devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışan bir iktisadi kuruluştur.
- Banka işletmeleri para ve parayı temsil eden bütün tediyeye araçları ile uğraşan kurumlardır.
- Banka işletmeleri halkın belli zaman içinde harcamadığı paraları kabul ederek, bunları nema getirir şekilde ikraz ve plase eden, ödemelere aracılık, para nakli, senet tahsili ve emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören işletmelerdir.
- Banka işletmeleri kredi işlemlerinde veya mali işlemlerde kullanmak üzere, halktan mevduat ve başka şekillerde para kabul etmeyi mutlak meslek edinmiş teşebbüs veya kurumlardır.

Bu hizmetleri ve yönleri ile bankanın tanımlanmasında, "para üzerine ticaret yapan işletmeler", "sermayeyi az faizle alıp çok işleten işletmeler" gibi basit tanımlamalarla yetinilmemelidir.⁹⁷

Finansal piyasalar çok sayıda alt sektöre bölünmüştür. Bankacılık sektörü finansal piyasaların en önemli kurumsal yapısını oluşturmaktadır. Bankacılık sektörü ve bankanın tanımı, çok sayıda yazar tarafından çeşitli şekillerde yapılabilmektedir. Bazı Anglosakson yazarlar, bankaları çeke tabi mevduat kabul eden işletmeler şeklinde tanımlarken; bazı yazarlar da, para kazanmak için para satan ya da diğer bir ifadeyle, para ve kredi ticareti yapan kuruluşlar olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlamalar, her ülkede

⁹⁵ Mehmet Takan, **Bankacılık: Teori, Uygulama ve Yönetim**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, 2.

⁹⁶ Ramazan Geylan, **Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları**, Eskişehir, Anadolu. Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1985, s.4.

⁹⁷ Takan, **a.g.e.**, s.2.

bankacılık sektörünün gelişmesine bağlı olarak bankanın fonksiyonlarından biri ya da diğerinin ön plana çıkarılmasıyla yapılmaktadır.

Sevilengül'e göre bankalar, sermayenin teşebbüs alanına aktarılmasını sağlayan ve kendilerine özgü özellikleri yardımıyla ekonomik hayatın sürdürülebilmesi için mutlaka sağlanması gereken bir kısım hizmetleri üreten itibar kuruluşlarıdır.⁹⁸ Başka bir tanıma göre de bankalar, dinamik yapıda para ve kredi ticareti yapan, çeşitli mali ve sosyal hizmetleri yerine getiren kuruluşlardır.⁹⁹

Ticari bankacılık, tüm ticari faaliyetlere katılan bankaları ifade etmektedir. Asıl amaçları kar elde etmek olan ticari bankalar; ülke içinde ticaretle uğraşırlar, mevduat toplarlar, kredi verirler; yurt içi ve yurt dışından fon sağlarlar. Müşterilerine geniş bir yelpazede bankacılık hizmeti verirler. Aynı zamanda bu bankalar, bir ülkede uygulanan ekonomik politikada önemli görevler üstlenmektedirler.¹⁰⁰

Ülkelerin para sistemini düzenleyen temel ögeler genellikle devlet, merkez bankası ve ticari bankalardır. Ticari bankalar öncelikle kâr amacı güden işletmelerdir. Bu açıdan diğer işletmelere benzerler. Özellikle sermaye piyasası gelişmiş ülkelerde kişi ve grupların paralarını yatıracakları pek çok kuruluş vardır. Ticari bankaları diğer banka ve kuruluşlardan ayıran en önemli özellik "vadesiz mevduat" toplamalarıdır.

Vadesiz mevduat; mevduat sahipleri tarafından istendiğinde geri alınabilen veya çek aracılığıyla üçüncü şahıslara aktarılabilen bir banka hesabıdır. Vadesiz mevduat ya da halkın deyimiyle çek hesabı açma hakkına sahip tek finansal kurum da ticari bankalardır.¹⁰¹

⁹⁸ Orhan Sevilengül, **Banka Muhasebesi**, Ankara, Gazi Büro Kitabevi, 1997, s.1.

⁹⁹ Osman Altuğ, Gülümser Ünkaya, **Banka İşlemleri ve Muhasebesi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Derneği, Yayın No 91/2, 1991, s.3.

¹⁰⁰ Takan, **a.g.e.**, s.56-57.

¹⁰¹ Takan, **a.g.e.**, s.57.

Ticari bankaların topladıkları vadesiz veya kısa vadeli mevduat miktarı o ülkenin para stoku içinde önemli bir yer tutar. Yarattıkları kaydi para sonucu ekonomik yaşamın bir parçası olan ticari bankalar, topladıkları fonları ticari ve sınai işletmelerin kredi ihtiyacını karşılamak için kullanırlar.¹⁰²

Temel fon kaynaklarının tasarruf sahiplerinin mevduatlarından oluşması nedeniyle "mevduat bankaları" olarak da isimlendirilen ticari bankalar, günümüzde her türlü mevduatı toplayan, bunları kredilere dönüştüren, yatırım ve kalkınma bankalarının konularında da faaliyet gösteren ve sermaye piyasası için gerekli hizmetleri yerine getiren kuruluşlar durumuna gelmişlerdir.

Öte yandan, mevduat şeklinde topladıkları fonları kredi verme ve yatırım yapma yolu ile ulusal ve uluslararası düzeyde transfer eden ticari bankalar faaliyetleriyle; üretim, tüketim ve bölüşüm sürecini kolaylaştırarak ekonomik sistemin fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmesine katkıda bulunmaktadır.

Ticari bankaların fon kaynakları içerisinde en önemli pay mevduattır. Mevduat haricinde; sermaye, ihtiyatlar, bankalararası para piyasası ve uluslararası finansal piyasalardan sağlanan krediler, devlet borçlanma araçları ve repolar, mevduat sertifikaları, varlığa dayalı menkul kıymet ve tahvil ihracı da fon kaynakları arasındadır. Ticari bankalar, fon kaynaklarını kredi olarak kullanır, menkul kıymetler ve iştiraklere yatırım yaparlar.¹⁰³

Ticari bankalar, yeniden sağladıkları vadesiz mevduat hesaplarının bir toplumdaki atılım bekleyen üretim kaynaklarının harekete geçirilmesini sağlayacak şekilde kullanılmasını temin ettikleri sürece, piyasaya yeni mal arzını mümkün kılmak suretiyle toplumun genel ekonomik refahını sağlamaya yardım etmiş olurlar. Aksi takdirde; bu bankaların vadesiz mevduatları kullanılmakta olan üretim kaynaklarına karşı talebi daha da artırmak suretiyle

¹⁰² Geylan, a.g.e., s.17.

¹⁰³ Takan, a.g.e., s.57.

enflasyona yol açabilir. Ayrıca vadesiz mevduat hesaplarını kapatmak suretiyle daralmaya neden olabilirler.¹⁰⁴

Ticari bankalar, 1980 yılına kadar daha çok mevduat toplama ve toplanan mevduatı kredi olarak kullanırmaktaydı. Günümüzde de ticari bankaların işlemlerindeki ağırlık mevduat ve kredilerdedir. Ancak, 1980 yılından sonra mevduata reel faiz uygulaması başlamış ve faiz oranları kısmi olarak serbest bırakılmış, bu da ticari bankaların fon maliyetini yükseltmiş ve sektörde rekabetin artmasına neden olmuştur.

1980 yılına kadar ticari bankaların fon kaynaklarının önemli bir kısmını mevduat ve sermaye oluştururken, 1980 yılından sonra Bankalararası Para Piyasası kurulmuş, ticari bankalar uluslararası para piyasalarından fon kaynağı sağlamaya başlamış, 1992 yılında yeni bir fon kaynağı olarak varlığa dayalı menkul kıymet uygulamasına başlanmıştır.

Ticari bankalar, bireyin ve kurumların tasarruflarının değerlendirilmesi, işletmelerin fon ihtiyaçlarının karşılanması, ulusal, uluslararası ticari işlemlerde aracılık yapması gibi önemli hizmetleri yerine getirirler. Özetle "Ticari bankalar, bir ülkede iktisadi hayatın can damarlarıdır".¹⁰⁵

3.1.2. Banka İşlemleri

Bankacılık işlemlerinin boyutları, ülkenin ekonomik gelişmişlik seviyesine ve uluslararası ilişkilerin genişliğine bağlı olarak değişkenlik gösterir, bu nedenle bu çok farklı nitelikteki değişik yaklaşımlara göre çeşitli

¹⁰⁴ Takan, a.g.e., s.58.

¹⁰⁵ Takan, a.g.e., s.58.

biçimlerde gruplandırılabilir. Buna rağmen, banka işlemleri genel olarak aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:¹⁰⁶

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

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

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

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

3.1.3. Ticari Bankaların Amacı

Ticari bankaların temel amacı, daha önce de belirttiğimiz gibi, kâr etmektir. Burada kâr, bilanço kârının yanısıra işletmenin cari pazar değerini maksimum yapmayı da içermektedir.

Ticari bankaların bir ticari işletme olması sebebiyle kârlılık sektördeki işletmelerin kârlılıklarıyla karşılaştırılmalıdır. Tek bir işletmenin bilanço kârı, kârlılıkla ilgili fazla bir anlam ifade etmez.

Kısa dönemde işletmelerin karlılığı önemli olmakla birlikte, uzun dönemde firmanın amacı piyasa değerini, dolayısıyla firma sahiplerinin

¹⁰⁶ Sevilengül, a.g.e., s.1-2.

servetlerini en yüksek düzeye çıkarmaktır. Firmanın amacı, "piyasa değerini maksimize etmek" olmalıdır.¹⁰⁷

3.1.4. Ticari Bankaların Önemi

Günümüzde ticari bankalar, işletmelerin kısa vadeli kredi ihtiyacını karşılamakta, mevduat ve diğer kaynaklardan sağladığı fonları, işletmelere kredi olarak vermekte bir köprü görevi görerek, ülkenin iktisadi hayatının gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Ticari bankalar para politikasının etkinliğini artırır. Bir ülkede etkili bir para politikasının izlenebilmesi için gelişmiş bir bankacılık sisteminin varlığı gereklidir. Merkez bankalarının para politikasına ilişkin olarak kullandıkları tüm araçlar ancak gelişmiş bir ticari banka sisteminin varlığı koşuluyla ekonomi üzerinde etkili olabilir. Bir ekonomide hükümetler para politikasını belirlemekte, merkez bankaları bu politikayı yürütmekte, bankalar da para politikasının yürütülmesinde gerekli araçları oluşturmaktadır.

Ticari bankalar genellikle vadeli mevduatı, 1, 3, 6, 12 ay vadeli hesap olarak açmakta, kullandırdığı krediler de daha çok bir yıl veya daha kısa süreli olmaktadır. Para politikası araçları bir yıl veya daha kısa süreli olarak kullanılmakta, dolayısıyla ticari bankalar para politikasının uygulanmasında önemli bir araç olmaktadır. Uyguladıkları çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemleriyle de, uluslararası ticaretin artmasına katkıda bulunmaktadır.

Ticari bankalar, izledikleri kredilendirme politikasıyla ekonomide gelir ve servet dağılımını etkileyebilmektedirler. Mesela, tüketici kredileri, kredi

¹⁰⁷ Takan, a.g.e., s.60.

kartları uygulamalarıyla, banka kredilerinden ticaretle uğraşmayan toplum kesimleri de faydalanmakta, gelir ve servet dağılımını etkilemektedir.¹⁰⁸

3.1.5. Ticari Bankaların Fonksiyonları

Bankaların hammaddeleri paradır ve birer dönüşüm kurumu olarak faaliyetlerini sürdürürler. Bankaların temel fonksiyonları, hammaddeleri olan parayı aşağıdaki dönüşümlere tabi tutmaktır:¹⁰⁹

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

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

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

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

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

¹⁰⁸ Takan, a.g.e., s.61.

¹⁰⁹ Sibel Kazancı, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Banka İşletmelerinde Uygulaması**, İstanbul, , Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, 1999, s.41.

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

Günümüzde ticari bankalar, merkez bankalarının bankacılık fonksiyonları dışında kalan tüm bankacılık fonksiyonlarını yerine getirmekte olup, temel fonksiyonları "tasarruf fazlası bulunan ekonomik birimler"den "tasarruf açığı bulunan ekonomik birimler"e fon akışını sağlamaktır. İfade edilen ekonomik birimlerden ilki cari gelirinden daha az bir bölümünü cari tüketim ya da yatırım malları için harcayan, ikincisi ise cari gelirinden daha fazlasını cari tüketim ya da yatırım malları için harcayan ekonomik birimlerdir.¹¹⁰ Bir diğer ifadeyle; ticaret bankaları, tüketim alanında oluşan kaynak fazlalığını, belirli koşullarda ve şekillerde üretim alanına doğru aktarma fonksiyonuna sahiptir. Ticari bankaların fonksiyonlarını dört madde altında toplamak mümkündür.

3.1.5.1. Fon Sağlama Fonksiyonu

Ticari bankalarda fonlar özkaynaklardan veya yabancı kaynaklardan sağlanır. Bankaların mali bünyelerinde bulunan özsermayeleri, kendi kaynaklarından sağladıkları fonları; yabancı sermayeleri ise borçlanmak suretiyle üçüncü şahıslara ait kaynaklardan sağlanan fonları ifade etmektedir.¹¹¹ Ticari bankalar fon kaynaklarının büyük bir kısmını yabancı kaynaklardan sağlamaktadırlar. Ticaret bankalarının kendi öz kaynakları dışında, borçlanmak yoluyla fon sağlamaları ve bu amaçla girişmiş oldukları işlemlerin tümü "Angajman" işlemleri adı altında gerçekleşmektedir. Borçlanma yoluyla fon sağlamak; tahvil ihracı yoluyla borçlanma, Merkez

¹¹⁰ Salih Durer, **Türkiye'de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği Üzerine Bir İnceleme**, İstanbul, Yapı ve Kredi Bankası, Bankacılık Araştırmalar Dizisi, No 8, 1988, s.27.

¹¹¹Durer, a.g.e., s.28.

Bankasından borçlanma ve mevduat kabulü suretiyle borçlanma şeklinde gerçekleşebilir.

3.1.5.2. Fon Kullanma Fonksiyonu

Ticari bankalar, gerek kendi özkaynakları ile, gerekse yabancı kaynaklardan sağladıkları fonları "Plasman" işlemleri yardımıyla kullanmaktadır. Belirli bir maliyetle (ödenen faiz, komisyon ve diğer giderler) sağladıkları fonları, belirli bir gelir karşılığında kullanma yoluna gitmeleri, bankaların fon kullanma fonksiyonunu oluşturur. Sağlanan bu fonlar aşağıda belirtilen şekillerde kullanılmaktadır:

- Bankalar, normal para çekilişlerini karşılamak amacıyla kanunlarla ve özel politikalarıyla belirlenen miktarda nakit mevcudu bulundurmaktadır. Kasa hesabı, Merkez Bankasındaki serbest ve bloke hesaplar, yabancı paralar ve diğer bankalardaki hesaplardan oluşan bu nakit mevcuduna kasa durumu ya da ankes adı verilmektedir.
- Bankalar, sağladıkları fonların bir kısmını kredi vermek suretiyle kullanmaktadır. Bankaların kredi işlemleri büyük ölçüde ilgili mevzuatın sınırlayıcı hükümlerine ve yetkili kamu makamlarının denetimine tabidir.
- Bankalar, sağladıkları fonların bir kısmını faaliyetlerini sürdürmeleri için gerekli hizmet binaları ve araçlar gibi sabit varlıklara yatırmaktadır.
- Bankalar, ilgili kanunda yer alan hükümler doğrultusunda çeşitli sahalardaki işletmelere iştirak etmektedir.

3.1.5.3. Kaydi Para Yaratma Fonksiyonu

Ticari bankaların, banka sistemi içerisinde en önemli faaliyetlerinden birisi de kaydi para yaratmalarıdır. Kaydi para; bankaya yatırılan mevduatın kanuni karşılık miktarı düşüldükten sonra tekrar kredi olarak verilmesidir.¹¹²

Ayrıca ticari bankalar müşteriye nakdi para kullanmadan satın alma gücünün kayden ve hesaben gerçekleşmesi hizmetini götürürler. Bu hizmet çek vasıtasıyla sağlanır. Tarafların bankada hesabı varsa çek bir takas vasıtası olarak kullanılır. Ödemeler hesaptan nakledilerek (virman) gerçekleştirilir. Böylece kaydi para yaratılmış olur.¹¹³

3.1.5.4. Hizmet Fonksiyonu

Ticari bankalar vadesiz ya da kısa vadeli mevduat toplama ve bunları kısa vadeli kredi olarak dağıtmanın yanısıra müşterilere bir takım hizmetler de sunarlar. Bu hizmetlerin büyük bir kısmı bankaya kazanç getirir. Buna rağmen bazı bankalar açısından zararlı kapanan, fakat müşteri çekmek amacıyla yürütülen faaliyetlere de rastlanır. Bankalar açısından bu hizmetlerin temel amacı daha fazla mevduat toplamaktır. Daha fazla mevduat ise, daha fazla kredi yaratma gücüdür. Bu nedenle verilen hizmetler mevduatın maliyetidir.

Faaliyetleri büyük ölçüde yasalarla denetlenen ticari bankalar yoğun rekabet ortamında üstünlük kazanabilmek için topluma verdikleri hizmetleri geliştirmek zorundadırlar.¹¹⁴ Banka hizmetlerinin sayısı ve niteliği zamana ve ülkelere göre büyük farklılıklar göstermektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde

¹¹² Takan, a.g.e.,s.62.

¹¹³ Geylan, a.g.e., s.18.

¹¹⁴ Geylan, a.g.e., s.19.

banka hizmetlerine her gün bir yenisi eklenmektedir.¹¹⁵ Ticari bankaların sağladığı başlıca hizmetlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Eldeki paranın muhafaza edilebileceği güvenli bir yer sağlamak,
- Tedavüldeki paranın toplanması ve ödenmesi işlemlerini yerine getirmek,
- Müşterilerin, üçüncü şahıslardan olan alacaklarının tahsiline aracılık yapmak,
- Ticari senetleri iskonto veya tahsil etmek,
- İştiraklerde bulunmak,
- Çek ve akreditif muameleleri yapmak,
- Kambiyo işlemleri yapmak,
- Havale işlemleri yapmak,
- Müşteriler adına menkul kıymet alım satımı yapmak,
- Döviz ve Efektif alım satım işlemleri yapmak,
- İthalat ve İhracat işlemlerine aracılık etmek,
- Kefalet ve teminat mektubu vermek,
- Müşterilere kredi konusunda ve finansal konularda danışmanlık yapmak,
- Kiralık kasa ve serbest depo hizmetleri vermek,
- Müşterilere seyahat çeki ve kredi kartı gibi kolaylıklar sağlamak,

¹¹⁵ Durer, a.g.e., s.29.

- İş adamlarına banka referans mektubu vermek,
- Bağkur, SSK primi, vergi tahsil ve tediye işlemleri yapmak,
- Elektrik, su, doğalgaz, PTT, ev kirası, cep telefonu faturası vb. işlemlerin tahsil ve tediyesini yapmak,

gibi daha pek çok hizmet gerçekleştirilmektedir.¹¹⁶

3.2. TİCARİ BANKALARIN MALİYET YAPILARI

Yukarıda fonksiyonlarını sıraladığımız banka işletmeleri acaba bu fonksiyonları nasıl ve hangi hizmet çeşitleri ile yerine getirmektedir şeklinde bir soru, banka hizmetlerinin neler olduğunun araştırılmasını gerektirir. Ayrıca bu hizmetler ortaya konurken hangi aşamalardan geçildiğinin, hangi üretim faktörlerinin tüketildiğinin belirlenmesi bankanın üretim sürecinin saptanabilmesini sağlar. Üretim sürecini tanımadan, kullanılan faktörleri belirlemeden, yönetimin planlama, yürütme ve kontrol işlevlerinde karar almayı kolaylaştırıcı bir maliyet sistemi kurulamaz.¹¹⁷

3.2.1. Banka Maliyetleri Konusundaki Yaklaşımlar

Bankacılık literatüründe banka maliyetleri ve banka çıktısının tanımı konusunda iki yaklaşım vardır. Bunlar aracılık yaklaşımı ve üretim yaklaşımıdır.¹¹⁸

¹¹⁶ Geylan, **a.g.e.**, s.20

¹¹⁷ Kaval, **a.g.e.**, s.23.

¹¹⁸ Jeffrey A. Clark, "Economies of Scale and Scope at Depository Financial Institutions: A review of the Literature" **Economics Review (Federal Reserve Bank of Kansas)**, Volume:73, Issue:8, September-October, 1988, s.20.

3.2.1.1. Aracılık Yaklaşımı

Aracılık yaklaşımı, mevduat kabul eden finansal kuruluşların, aracılık rolleri ile doğrudan ilişkili hizmetlerin üreticisi olarak görüldüğü yaklaşımdır. Bunun anlamı bu kuruluşların kredi ve diğer aktiflere dönüştürmek üzere mevduat toplayan ve fon satın alan kuruluşlar olarak görülmesidir. Bu yaklaşımda, mevduatlar sermaye ve emek ile birlikte girdi olarak kabul edilirler. Bu yaklaşımı kabul eden yazarlar genellikle farklı hacimlerdeki getirili aktifleri çıktı ölçüsü olarak tanımlarlar. Bu yaklaşıma uygun olarak maliyetler, faiz giderleri ve üretimin toplam maliyetlerinin her ikisini içerecek şekilde tanımlanır.¹¹⁹

3.2.1.1. Üretim Yaklaşımı

Üretim yaklaşımı ise, mevduat kabul eden finansal kuruluşların bireysel kredi ve mevduat hesaplarıyla birleştirilmiş hizmetlerin üreticileri olarak görüldüğü yaklaşımdır. Bu hesaplara ilişkin hizmetler, sermaye ve emek kullanılarak üretilir. Çıktıların tanımlanmasında, her tip hesap sayısı kullanılır ve toplam maliyetler faiz giderlerinden hariç olarak tanımlanır.¹²⁰

Kavramsal olarak bu iki yaklaşım farklı olsa da çıktıları ve maliyetleri tanımlamada bu yaklaşımların hassas olmadığını deneysel çalışmalar göstermiştir.¹²¹

¹¹⁹ Clark, **a.g.m.**, s.22-23.

¹²⁰ Atış, **a.g.e.**, s.9.

¹²¹ Clark, **a.g.m.**, s.22-23.

3.2.2. Banka Maliyet Muhasebesinin Görevleri

Banka maliyetlerinin çok yüksek olması, bu yüksek maliyetler nedeni ile faiz hadlerinin yükselmesi ve bankalar arasında çok şiddetli rekabet şartlarının doğmuş olması, son yıllarda bankalarda maliyet incelemelerinin önemini artırmıştır. Maliyet muhasebesinin sadece bankalar için değil bütün işletmelerde sağladığı en önemli fayda yöneticilerin faaliyetlerin gidişinden zamanında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktır.¹²²

Bankacılıkta maliyet muhasebesinin çeşitli görevleri söz konusudur. Daha ayrıntılı olarak bankacılıkta maliyet muhasebesinin görevlerini :

- İktisadi kontrolü sağlamak,
- Maliyet hesaplarını tutmak,
- Başarı kontrolünü sağlamak,

şeklinde sıralamak mümkündür.

3.2.2.1. İktisadilik Kontrolü

İktisadilik kontrolünden maliyetlerin ve aktivitelerin birbirleriyle ilişkisinin kurulması ve zaman ve/veya işletmeler arası sonuçların karşılaştırılması ile borç alacak karşılaştırılması anlaşılır. Burada gözlenen faaliyetler kapsamında kural olarak dışarıdan görülen para faaliyetleri yeni ticari banka faaliyetleri, işletme için yine bölüm faaliyetlerinden daha az söz konusu olmaktadır. Böylece işlem içi aktivitelerin miktarları, örneğin kayıtlar gibi kolayca sayılabilir. İlgili maliyetlerle karşılaştırılması suretiyle kontrolü

¹²² Metin Recep Zafer, **Bankacılık Sektöründe Faaliyetlere Dayalı Maliyetlendirme Sistemi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Doktora Tezi, 2003, s.19.

yapabilir. Burada ölçmesi ve bu yüzden de kontrolü zor olan aktiviteler, miktar ilişkisine dahil edilmezler. Örneğin kredi servisinde iş görülmesi gibi. Fakat bunun da istisnaları vardır. Örneğin, bir iktisadilik kontrolü görülecek şekilde kredi işlemleri birimsel olarak tek tek yapılabilir. Buna karşılık ticari krediler normlaştırılmazlar.¹²³

Faaliyet kontrolleri alanında banka işletmelerinin müşteriye bağımlılığı bir sorun doğurmaktadır. Banka işletmesinin teknik kapasitesi öyle ölçülmelidir ki, azami talepleri her zaman karşılayabilsin. Böylece normal iş zamanlarında kullanılmayan kapasite için daima maliyetler ortaya çıkar. Örneğin, tam iş verilmemiş personel veya tam kullanılmayan kayıt makineleri için doğan giderler gibi. İşte bu kullanılmayan kapasiteleri iktisadilik incelemelerinde dikkate almak gerekmektedir.

Bu nedenle de iktisadilik kontrolünün anlamı, optimal aktivite üretimin gözlenmesi yanında, işletmenin optimal organize edilip edilmediğini tespit etmektir. Bu da ancak gelişmiş bir maliyet muhasebesi ile mümkün olabileceği gibi, bankalarda maliyet muhasebesinin en önemli görevi de iktisadiliği kontrol etmektir.

3.2.2.2. Maliyet Hesaplaması

Maliyet hesapları, bankalarda fiyat politikası ve özellikle fiyatların taban sınırının tespitine yardım ederler. Şayet giderlerin gelirler tarafından karşılanamadığı belirlenirse, işletme fiyatlarını artırmayı denemek veya bazı faaliyetlerini terk etmek zorunda kalır. O halde ticari bankalar için bir maliyet hesabı, ancak bu kurumların kendi maliyetlerinin bulunmasının yanı sıra gerçek fiyat politikası da yürütebilirlerse anlam kazanır.

¹²³ Zafer, a.g.e., s.20.

3.2.2.3. Başarı Kontrolü

Muhasebe, maliyetler ve gelirler arasındaki bağlantıları düzenlemeye yönelik olursa bir başarı kontrolünden söz edilebilir. Maliyet muhasebesi bu özelliği taşıdığı için ticari bankalarda bu görevi yani başarı kontrol görevini yerine getirmektedir. Toplam başarı rakamlarının tespitinin yanı sıra, gelir ve gider servislerinin veya faaliyetlerin karşılaştırılması sayesinde, iş kolları ve şubeleri açısından, piyasa faaliyetlerinin başarısını tespit etmek araştırılabilir. Küçük banka işletmeleri için olduğu kadar büyük banka işletmelerini de iyi uyum sağlayacak maliyet muhasebe sistemleri, belirli kararların tahmini başarısı hakkında veya belirli bir zaman içindeki başarı durumu hakkında yöneticilere bilgi verebilir.

3.2.3. Ticari Bankaları Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler

Ticari bankalar, ekonomiye katılan diğer işletmelerden iki yönden ayrılır. Bunlardan ilki, diğer işletmelerde para ile malın değişimi söz konusu iken banka işletmelerinde para ile paranın değiştirilmesidir. Bir diğeri ise bankalarda zamanla daha fazla kullanılan işgücü ile makina ve malzeme ağırlıklı hizmetlerin gerçekleşmesi için gerekli maddi kaynakların tam olarak belirlenememesidir. Bu özellikler sonucu doğan farklılıklar aşağıda incelenmiştir.

3.2.3.1. Banka Üretim Konusunun Stoklanabilir Olmaması

Ticari bankaları diğer işletmelerden ayıran özelliklerden biri fiziki mallar üretmemeleridir. Bankaların bu özelliği maliyet ve maliyet hesaplama sistemlerinde kendini gösterir. Fiziki mallar üreten işletmeler, bu

üretimi gerçekleştirmek için doğal olarak çeşitli hammaddelere gereksinim duyarlar. Ancak, ticari bankaların üretim konusunu oluşturan finansal hizmetlerde tek hammadde müşteri tarafından sunulan ya da ödünç alınan fonlardır. Özetle bankanın üretiminde stoklanabilir bir ticari mal söz konusu değildir.

Banka üretim konusunun stoklanabilir olmaması, üretim ve pazarlama politikası açısından önemli sonuçlar doğurur. Ürünlerin maddi olmaması, ürüne talebin belirlendiği anda arzının da hazır olmasını gerektirir. Bu nedenle banka, kapasitesini günün, haftanın, ayın belirli dönemlerinde dalgalanan en fazla hizmet talebine göre devamlı hazır bulundurmak zorundadır. Banka işletmelerinde sabit giderlerin yüksek olmasının bir nedeni de budur. Bu özelliğin başka bir sonucu da gelirlerle giderlerin aynı anda oluşmasıdır. Önce üretim giderlerinin yapılması sonra bunların maliyetlerinin oluşması, gelirlerinin de eğer ürünler satılırsa doğması gibi zamansal farklılıklar doğmamaktadır.¹²⁴

3.2.3.2. Üretim Sürecinde İki Sektörün Olması

Bankanın üretim süreci incelendiğinde, birbirleri ile çalışma şekli ve nitelik bakımından benzerlik olmayan fakat birbirini tamamlayan “para-finans sektörü” ile “servis sektörü” görülür.

Para alışverişlerinin meydana geldiği alan para-finans sektörünü oluşturur. Gerek para-finans sektörünün işlemlerinin yapılmasını gerekse bu işlemler dışındaki hizmet işlemlerinin yapılması servis sektörünü oluşturur. Dikkat edilmesi gereken konu, ne tür bankacılık işlemi olursa olsun, mutlaka servis sektörünün kullanılması, fakat bankanın ikinci derecede uğraş alanı Kabul ettiğimiz para nakli, emanet kabulü, aracılık işlemleri gibi hizmet işlemlerinin para ile ifade edilseler bile parasal sektörde kullanıma neden

¹²⁴ Kaval, a.g.e., s.24-26.

olmayacaklarıdır. Bu ayırım bankanın gelir ve gider kalemlerinin sınıflamasında ve maliyet sisteminin kavranmasında kolaylık sağlar.

3.2.3.2. Banka Hizmetlerinin Bütünlük Oluşturması

Ticari bankaların çalışma şekli incelendiğinde, görülen diğer bir özellik hizmetlerin tek tek sunulmadığıdır. Zorunlu olmasa da, kredi müşterilerinin aynı zamanda mevduat hesapları bulunduğu, bunların para kullanımını gerektirmeyen hizmet işlemlerinden de yararlandıkları, kiralık kasa, emisyon aracılık gibi hizmetleri bazen bedelsiz de olsa kullandıkları görülür. Banka, müşterilerini elde tutabilmek için, bazı işlemleri bedelsiz, bazen de maliyetlerin altında arz etmek zorunda kalabilir. Kârlı çalıştığı işlemler ile de bu zararlarını dengeler. Bu durum, banka pazar hizmetlerinin bir “hizmet bileşimi” şeklinde arzedilmeleri zorunluluğunun ifadesidir.¹²⁵

3.2.4. Ticari Bankaların Temel Maliyet Özellikleri

Günümüzde, finansal kuruluşların sağlamaya çalıştığı şey, yöneticilerinin gelirden, maliyetlerden ve karlılıktan sorumlu hale gelmesidir. Karla ilgili amaçlar artık satış hacmini arttırma hedeflerinden daha önemli bir hale gelmiştir. Yöneticiler, sınırlı kaynakların nerelerde yoğunlaştırılacağına ilişkin yol göstericilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu karlılığa daha fazla odaklanma, karlı ürün ve müşteri ilişkilerini tanımlama ihtiyacı kadar, maliyetlere neden olan unsurları (maliyet etkenleri-cost drivers) ve kontrol edilebilir maliyetleri tanımlama gereksinimine yol açmıştır. Yöneticiler, dikkatlerini yönetebilecekleri maliyetlerde

¹²⁵ Kaval, a.g.e., s.28.

yoğunlaştırmakta ve maliyet - fayda analizini değer zincirine bağlamaya çalışmaktadırlar. Değer katan maliyetlerde odaklanarak, ürün ve hizmetlerini ya da dağıtım yeteneklerini bir bütün olarak işletmenin getirisini arttıracak doğrultuda değiştirmektedirler.¹²⁶

Ticari bir banka tarafından sunulan hizmetler, tüm müşterilere seri halde sunulan hizmetlerden (kredi kartı hizmetleri, havale hizmetleri v.b.) her müşteriye göre değişik uygulamaların yapılabildiği (örneğin, işletmelerin kredili işlemlerine ilişkin tahsilatları üstlenmek) hizmetlere kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Maliyet sistemlerinin de buna göre değişiklik göstermeleri kaçınılmazdır. Herhangi diğer bir işletme gibi ticari bankalar da maliyet yapıları ile genel ve belirlemiş oldukları bazı sektörlerdeki gelişmelerin, maliyet üzerindeki etkilerini bilme gereksinimi içindedirler.

Ticari bankaların temel maliyet özellikleri aşağıdaki gibi belirtilebilir;

- **Sabit maliyetler** (kısa vadede) olarak ifade edilen maliyetlerin oranı yüksektir (yüksek bina maliyetleri, bilgisayarlaşmanın artmasıyla payı giderek artan donanım maliyetleri ve hala faiz dışı maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturan personel maliyetleri en belirgin örnekleri oluşturur).
- **Faiz maliyetleri** dışında aktivite hacmi ile doğrudan değişen önemli birkaç maliyet unsuru vardır (ödenen komisyonlar, bazı tüketim maddeleri, bir kısım personel ücret ve giderleri gibi).
- Ürünlerin ortak girdileri kullanmasından kaynaklanan **bileşik maliyetler** vardır (değişik ürünlere katkı sunan personel ve donanım maliyetleri gibi).¹²⁷

Bankacılar, son zamanlarda, işletmelerini kâr merkezleri olarak analiz etmeye başlamışlardır. Henüz tam anlamıyla anlaşılamayan ya da

¹²⁶ Maberley, a.g.e., s.4.

¹²⁷ Atış, a.g.e., s.10-11.

uygulanmayan maliyet-getiri analizleri daha da yenidir. Kârlılık çalışmaları amacıyla yapılan bazı ortak gruplamalar aşağıda belirtildiği gibidir:

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

Bu raporlama bileşenlerinden her biri, karlılığın bir yönünü vurgular. Aynı zamanda farklı gelir akımlarını, farklı gider dağıtımlarını ve dahili fon transfer fiyatlarını saptamada kullanılacak farklı teknikleri yansıtır. Yönetim ve maliyet muhasebesi sistemlerinin özellikleri bankadan bankaya büyük değişiklikler gösterebilir. Buna rağmen bankacılık kuruluşlarının çoğu karlılık ölçümünde; sorumluluk ya da maliyet merkezleri, kar merkezleri, ürün karlılığı ve müşteri karlılığı aşamalarından geçerler.¹²⁸

3.2.5. Bankacılık Sektöründe Uygulanmakta Olan Maliyet Dağıtım Yöntemleri

Banka maliyet muhasebesinin en tartışmalı konusunu teşkil eden giderlerin maliyet merkezlerine ve oradan da üretilen hizmetlere dağıtım sonucu maliyetlerin belirlenmesi çok önemli bir konudur.

¹²⁸ Paolo Faletti, "Financial Management", *Banking Institutions in Developing Markets: Volume 1: Building Strong Management and Responding to Change*, The World Bank, 1992, s.76-77.

Banka maliyet muhasebesinde de endüstriyel işletmelerdeki gibi giderlerin maliyet merkezlerine dağıtımında aşağıda örneği verilen maliyet dağıtım tablosundan yararlanılır. Bu tablonun sol tarafında dikey olarak gider türleri, sağında da yatay olarak gider yerleri (servisler) bulunur. Gider dağıtımının yapıldığı devreye göre aylık, üç aylık, altı aylık veya yıllık olarak hazırlanan maliyet dağıtım tablolarının yardımıyla servislere ait hesapların işlenmesi kolaylaştırılmış olur.¹²⁹ Genel olarak maliyet dağıtımı üç türlü olmaktadır. Bunlar :

- Maliyet türlerinin maliyet yerlerine dağıtılması,
- Yardımcı maliyet yerlerinde toplanan maliyetlerin esas maliyet yerlerine dağıtılması,
- Esas maliyet yerlerinde toplanan maliyetlerin o dairelerdeki ürünlere dağıtılması.

Maliyet dağıtım tablosunun soldaki çift başlıklı sütununa dağıtılacak çeşitli maliyet türleri yazılmakta, ikinci sütuna bunların muhasebeden alınan tutarları işlenmektedir. Bundan sonra sıra yukarıda belirtilen üç dağıtıma gelmektedir.¹³⁰

¹²⁹ Fikret Pala, "Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemi", Bursa, **Management Accounting (USA)**, 1995, s.178.

¹³⁰ Pala, **a.g.m.**, s.176.

Tablo 2: Maliyet Dağıtım Tablosu

	Maliyet Yerleri	Maliyet Toplamı	Yardımcı Maliyet Merkezleri		Esas Maliyet Merkezleri		
			A	B	1	2	3
Masraf Türleri			A	B	1	2	3
1. Masraf Türü		XXX	X	X	X	X	X
2. Masraf Türü		XXX	X	X	X	X	X
3. Masraf Türü		XXX	X	X	X	X	X
4. Masraf Türü		XXX	X	X	X	X	X
1. Toplam		XXX	XX	XX	XX	XX	XX
			X	X	X	X	X
			X	X	X	X	X
2. Toplam		XXX			XXX	XXX	XXX
Esas Maliyet Merkezlerinin Ürünlere Yüklenmesi					a	b	c

1. dağıtım
2. dağıtım
3. dağıtım

Kavnak; Fikret Pala, "Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemi" Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 5, Bursa, 1995, s. 177.

Birinci dağıtımda, maliyet türleri anahtar adı verilen çeşitli ölçülere göre, sağ tarafta gösterilen maliyet yerlerine dağıtılmakta ve sonra her maliyet yerinin toplamları alınmaktadır.

İkinci dağıtımda, yardımcı maliyet yerlerinin toplamları, çeşitli anahtarlar kullanılarak diğer bölümlere dağıtılmakta ve bu dağıtım bütün yardımcı bölümlerin maliyetleri esas gider yerlerine aktarıncaya kadar sürmektedir. Bu dağıtıma tekrar dağıtım da denilmektedir. Tekrar dağıtımda başlıca üç metot kullanılmakta olup, bunları şu şekilde belirlemek mümkündür.

3.2.5.1. Kademeli Dağıtım Yöntemi

Kademeli dağıtım yöntemi en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde en fazla gider yerine hizmet yapan yardımcı maliyet merkezinden en az gider

yerine hizmet yapan yardımcı maliyet merkezine doğru bir dağıtım yapılır. Diğer bir ifade ile sıralamada en az hizmet alandan en fazla hizmet alana doğru bir sıra takip edilir. Bu yöntem yardımcı maliyet merkezleri arasındaki ilişkiyi tek yanlıymış gibi kabul eder.¹³¹

3.2.5.2. Planlı Dağıtım Yöntemi

Yardımcı maliyet merkezlerinin giderlerinin esas maliyet merkezlerine dağıtılmasında karşılaşılan en önemli güçlük, bu yardımcı maliyet merkezlerinin birbirlerine de hizmet sağlamalarıdır. Kademeli dağıtım yönteminde bu hizmet ilişkisi tek yönlü olmakta, yani her yardımcı maliyet merkezinin giderleri kendisinden sonra gelen servis/birimlere dağıtılmaktadır. Halbuki burada iki yönlü bir ilişki söz konusudur. Bunun için bu dağıtım yönteminde bütçeleme söz konusu olmakta, yani gerçek dağıtımdan önce, işletmede bir dağıtım bütçesi hazırlanmaktadır. Bu yöntem aynı zamanda gider yerlerinin maliyetlerini gerçeğe daha yakın belirleyebileceği gibi, önceden tespit edilenlerle gerçeğin karşılaştırılmasına da imkan verir.¹³²

3.2.5.3 Matematiksel Yöntem

Yardımcı maliyet merkezleri arasındaki karşılıklı değer ve hizmet alışverişlerinin daha büyük duyarlılıkla tespiti istendiği zaman matematiksel yöntem kullanılır. Bölümlerin az olması halinde dağıtım için kurulan model elle ve matematiksel denklemlerle yapılabilir. Bölümlerin fazla olması halinde ise çözümün bilgisayarlar yardımıyla yapılması gerekmektedir. Bu yöntemde amaç bölümler arasındaki doğrusal bağlantıyı gösteren denklemleri kurmak ve bunun çözümünü yapmaktır.

¹³¹ Pala, a.g.e., s.176.

¹³² ¹³² Pala, a.g.e., s.177.

Üçüncü dağıtımda ise, artık yalnızca esas maliyet merkezlerinde toplanmış olan maliyetler, o dairelerin ürettiği mal veya hizmetlerine çeşitli ölçüler kullanarak dağıtmakta veya yüklemektedir. Bunlar artık gider sahipleri olduğu için nihai dağıtım olmaktadır. Bu nedenlerle maliyet dağıtım tablosunun asıl işlemi, çeşitli maliyet türlerinin maliyet yerlerinden gerçek ürünlere yüklenmesini sağlamak olduğu için maliyet muhasebesinin en önemli ve en hassas konusunu teşkil etmektedir.¹³³

Maliyetler, maliyet merkezlerine dağıtılırken ilk hareket noktası, direkt maliyetlerin ilgili maliyet merkezlerine doğrudan dağıtımıdır. Daha sonra endirekt maliyetler, yani hangi serviste kullanıldığı kesin olarak belirlenemeyen maliyetler ise çeşitli dağıtım anahtarları (fiş sayısı, kullanım alanı, personel sayısı gibi) kullanılarak ilgili merkezlere dağıtılır. Ülkemizde bu dağıtımlarda kullanılacak anahtarlar kesin olarak belirlenmediği gibi, bankalar arasında bu konuda bir işbirliği de söz konusu değildir.

3.2.6. Dünyada ve Türkiye’de Ticari Bankalarda Maliyetlere Bakıştaki Değişim

Çıkış noktası itibariyle, fon fazlası olanlar ile fon açığı olanlar arasında aracılık işlevi gören ticari bankalar da uzun süre üzerinde durulan tek maliyet, fon maliyeti (faiz maliyet) olmuştur. Bankalar ticaret şirketleri gibi davranmışlar, elde ettikleri fonların ortalama fon maliyeti üzerine, belirli bir genel gider, risk primi ve kar payı ekleyerek satma yoluna gitmişlerdir. Yakın zamanlara kadar faiz oranlarının sınırları da hükümet tarafından çizildiğinden, bankaların tek ilgi alanları mümkün olduğunca fon toplamak ve bunları plase

¹³³ ¹³³ Pala, a.g.e., s.177-178.

etmek olmuştur. Böylece ticari bankacılık sektörü, uzun süre sanayi işletmelerinde kullanılan maliyet sistemlerini kullanmamıştır.¹³⁴

Ancak ekonomik gelişmeler bankacılık sektörünü etkilemiş ve yeni ürünler sunmak zorunda bırakmıştır. Teknolojinin de yardımıyla mevcut hizmetlerin sunuluş şekli değişmiş ve pek çok yeni hizmetin sunulması olanaklı olmuştur. Finansal araçların çeşitlenmesi, bankaların pasif (kaynak) ve aktif (kullanım) yapılarının daha karmaşık hale gelmesine ve buna bağlı olarak vade, faiz oranı, döviz kuru gibi risklerin önem kazanmasına yol açmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak, bankalarda aktif-pasif yönetim tekniklerinin önemi artmış ve maliyet muhasebesinin yerini tutmuştur.

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

Bu anlatılanlara benzer gelişmeler ülkemiz bankacılığında da yaşanmıştır. 1980 öncesinde aktif yönetiminden kredilendirme, pasif yönetiminden ise mevduat toplama anlaşılmıştır. Faiz oranları yasal düzenlemelerle sınırlandırıldığından enflasyon genellikle mevduat faiz oranlarının üzerinde olmuştur. Kredi faiz oranlarının çok yüksek olmaması, kredilerin geri ödenmesinde önemli sorunlar yaşanmaması ve fazla sayıda yatırım alternatifinin bulunmayışı gibi nedenler, sadece pasif yönetiminin yeterli olmasını sağlamıştır. Böyle bir ortamda, rekabet avantajı sağlamanın yolu olabildiğince fazla mevduat toplamak olmuş ve bunu

¹³⁴ Atış, a.g.e., s.2.

sağlamak için bankalar, şube sayılarını mümkün olduğunca artırma yolunu seçmişlerdir.¹³⁵

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

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

Bütün bu hizmetleri sunabilmek için ticari bankalar önemli ölçüde faiz dışı maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Net faiz marjlarındaki sıkışmadan dolayı, bu giderlerin karşılanabilmesi için faiz dışı gelirlerin artırılmasına çalışılmaktadır. Buna bağlı olarak, daha önce düşük ücret ve komisyon alınan hizmetlerden daha yüksek ücret ve komisyonlar

¹³⁵ Atış, a.g.e., s.2.

talep edilmekte, ücret alınmayan bazı hizmetler için de ücret ve komisyon talep edilmeye başlanmaktadır.

Ne var ki rekabetin arttığı bir ortamda ücret ve komisyonlar sınırsız bir şekilde artırılamayacağından bankacılık sektöründe başarı için sektörün yapısına uygun yeni maliyet sistemlerinin kullanılması zorunlu hale gelmiştir. Bankaların tek tek ürün ve hizmet maliyetlerini ve hangilerinin kârlı olduğunu, ya da en azından genel giderlere ve buna bağlı olarak bütünsel karlılığa katkı yaptığını bilmeleri hayati önem taşımaktadır.

Ticari bankalar, rekabet avantajını kaybetmemek için işletmelerinin bütünsel yapısını bozmadan ve sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürmeden maliyet tabanlarını azaltmanın yollarını arayıp bulmak zorundadırlar.

Bankaların yönetim bilgi sistemleri; hangi ürün ve hizmet üretiminin teşvik edilmesi gerektiği, fiyatlarının ne olması gerektiği, hangi müşterilerin kârlı olduğu ve bunun nedenleri, birimlerin ve çalışanların performanslarının nasıl ölçüleceği ve geliştirileceği, hangi dağıtım kanallarının kullanılması gerektiği, mevcut maliyet yapılarının benzer işletmelere göre ne durumda olduğu gibi sorulara doğru cevapları bulmak zorundadırlar.

3.2.7. Ticari Bankalarda Maliyet Muhasebesine Duyulan İhtiyaç

Bankacılık sektörü, içinde bulunduğu çevreyle, sunduğu hizmetlerle ve yaptığı operasyonlarla hızla değişmektedir. Pek çok ülkede ekonomik düzenleme alanı, teknolojik ilerlemenin, sanayinin özelleştirilmesinin, finansal yeniliklerin, ticaret ve finansmanın uluslararasılaştırılmasının, demografik hareketlerin önünü açmaktadır. Bu da müşterilerin talep ettiği hizmetleri değiştirmektedir. Bu değişimler finansal serbestleşme ile birlikte,

banka yönetimindeki geleneksel yaklaşımları tehdit etmektedir.¹³⁶ Pek çok ülkede bankalar, tarihsel olarak ekonomik düzenlemelerin etkisi altında faaliyet göstermişlerdir. Bu düzenlemeler, büyümeyi teşvik eden, rekabeti engelleyen ve belli finansal kuruluşların karlılığını destekleyen bir nevi koruyucu şemsiye niteliği taşımaktadır. Bu düzenlemelerin, bankaların hayatta kalabilmelerini sağlayabilmesine karşın, aynı zamanda finansal hizmetlerin maliyetleri ve yenilikler üzerinde tutucu etkisi olabilmektedir. Yasal düzenlemelerle bankacılık sektörüne giriş engelleri konmasının; bankaları rahatlığa sevk etmesi, yüksek fiyatlarla satış olanağı vermesi ve kaynak dağılımını bozması, doymuş piyasalarda büyüme olanaklarını sınırlandırması, yöneticilerin risk yönetme yeteneklerinin gelişmesini engellemesi buna yol açabilmektedir. Finansal hizmetler sektörünün çeşitli güçlerin baskısı altında çözülmesi ile bu eksiklikler görünür hale gelmiştir.¹³⁷

Bankacılar geçmişte, sundukları bütün hizmetlere, kredi departmanlarının aktiviteleri, mevduat yaratan ve tutan araçlar gözüyle bakmışlardır. Bu nedenle de sundukları hizmetler için tahsis edecekleri ücretleri, aşağı yukarı maliyetleri karşılayacak düzeyde belirlemişlerdir. Çünkü, tek başlarına bu hizmetleri, maliyetlerinin düşürülmesi gereken hasılat kaynakları olarak görmemişlerdir. Eğer hizmetler önemli hasılat kaynakları olarak düşünülürse ve bankanın bütün olarak karlılığına bir katkıda bulunmaları beklenirse, fiyat saptamanın maliyet davranışlarıyla ilgili bilgilere dayandırılması gerekir.¹³⁸

Bankalar, net faiz marjları giderlerini karşıladığı sürece işlem maliyetlerine pek dikkat etmemişlerdir. Bugün artık, bankacılık sektöründe yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet, karlılığın azalmasına neden olduğundan artık bankacılık sektörü işlem maliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmıştır.

¹³⁶ Atış, a.g.e., s.134.

¹³⁷ Faletti, a.g.e., s.64.

¹³⁸ Atış, a.g.e., s.135.

Artan rekabet ve buna bağılı olarak azalan kârlılıkla birlikte, herhangi bir perakendeci bankanın başarısı için üstün müşteri hizmeti sağlanması çok önemli hale gelmiştir. Bankalar için varolan hizmet düzeylerini artırma baskısına ek olarak sektör, maliyet azaltma ihtiyacı ile de karşı karşıyadır.¹³⁹

Ticari bankalar için rekabet artışı, dünyadaki diğer finansal kuruluşlardan ve geleneksel pazarlamalarını finansal hizmetlere doğru genişleten diğer organizasyon tiplerinden gelmektedir. Pazara yeni girenler, pazar payı kapmaya odaklanmış olabileceklerinden dolayı ürün ve hizmetleri daha düşük fiyatlarla sunabilirler. Muhtemelen bu kuruluşlar, etkin ve verimli işlem yapmaya olanak sağlayan yeni sistemler ve üretim süreçlerine sahip olacaklardır. Müşteriler, artan bir şekilde finansal kuruluşlar tarafından sunulan ürün ve hizmet düzeyindeki farklılıklara daha duyarlı hale gelmektedirler. Bu yüzden, bu kuruluşlar müşteri taleplerini piyasanın kabul edebileceği fiyatlarla karşılamak için ihtiyaç duyulan maliyet düzeyinin ve bu maliyetlerin hizmet kalitesine etkilerinin farkında olmalıdırlar.¹⁴⁰

Bankaların toplam gelirlerinin büyük bir bölümünü bugün hala faiz gelirleri oluşturmaktadır. Bankaların büyük oranda faiz gelirlerine bağılı olması, bankaları piyasadaki dalgalanmalara çok sıkıca bağlaması nedeniyle sorun oluşturmaktadır. Çok sayıda perakendeci banka, gelir dalgalanmalarını istikrara kavuşturma ve kontrol edilemeyen dış faktörlere bağımlılığını azaltma gayreti içerisinde girerek ücrete dayalı gelirlerini artırmanın değişik yöntemlerini araştırmaktadırlar. Ülkemizde de son yıllarda, gerek uluslararası gerekse ulusal pazar koşullarının zorlanması ve rekabetin artması ile banka yönetimleri, karlılığı korumak ya da artırmak için gelir kaynaklarını geleneksel faiz gelirlerinden daha çok komisyon ve

¹³⁹ J. Reilly, **How \$4 Million was Saved at American Savings Bank**, y.y., Bottomline, 1990, s.25.

¹⁴⁰ Mabberley, a.g.e., s.127.

ücretlere, diğer sigortacılık, seyahat ve finansal yatırımlardan sağladıkları gelirlere kaydırmışlardır.¹⁴¹

Bugün ülkemizde, hizmetler önemli gelir kaynakları olarak görülmesine rağmen, hizmet maliyetlerine ilişkin detaylı çalışmalar yapılmamaktadır. Bankalar için genel kabul görmüş ilke, faiz dışı giderlerin faiz dışı gelirlere karşılanmasıdır. Bu ise, hangi hizmetlerin kârlı hangilerinin zararlı olduğunu, gereksiz yere yapılan harcamaları, hangi hizmetlere ağırlık verilmesi gerektiğini tespit etmeye olanak sağlamamaktadır. Faiz dışı giderlerin bir kısmı faiz gelirleri için yapılmakta olduğu halde bu giderlerin faiz dışı gelirlere karşılanması bankalar için tercih edilmektedir.¹⁴²

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

Ülkemizde bir grup üst düzey banka yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada gümrük birliği sonrasında bankacılık sektöründe kâr marjlarının düştüğü ve bunun en önemli nedeninin de verim düşüklüğü olduğunda görüş birliği sağlanmıştır. Bu verimsizliğin ortaya konması ve çözümü uygun bir maliyet muhasebesi sisteminin etkin kullanımını zorunlu kılmaktadır.

1990' ların kârlılık formülü üç unsuru içerir; mükemmel kredi kalitesi, kontrol edilen maliyetler ve üstün müşteri hizmetleri.¹⁴³ Bankanın rakipleri ile kıyaslamalı olarak, kısa ve uzun dönem maliyetlerini

¹⁴¹ Yener Altunbaş, Philip Molyneux, "Gümrük Birliğine Giriş Sürecinde Türk Bankacılık Sisteminin Değerlendirilmesi", y.y., **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Sayı: 11, 1995, s.20.

¹⁴² Atış, a.g.e., s.140.

¹⁴³ J. Christopher Svare, "Focus on Fees, Cost Controls Should Keep Bank Profits Steady", **Bank Management**, 1992, s.46.

derinlemesine anlamadan ve ürün ve müşteri grubuna göre fiyat duyarlılık analizi yapmadan karlılığın yönetilebilmesi mümkün görülmemektedir.¹⁴⁴

Türkiye bankacılık sistemindeki bankalar, Avrupa Birliği bankalarına oranla genel olarak düşük verimlilikle ve daha emek-yoğun bir şekilde hizmet üretmektedir. Türk bankacılık sisteminin, Avrupa Birliği bankacılık sistemine entegrasyonu sürecinde bir çok araştırma ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri de Institute of European Finance' e bağlı yapılan bir çalışmadır. Altunbaş, Molyneux ve Murphy'nin yaptığı bu ortak çalışmada, Türkiye bankacılık sisteminde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarının 1991-1993 yılları rakamları kullanılarak verimliliği araştırılmıştır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgulara göre 1993 yılı içerisinde bazı Türkiye bankaları mevcut kaynakların oldukça büyük bir kısmını israf etmektedir. Diğer bir ifadeyle, eğer kaynaklar etkin ve verimli kullanılmış olsaydı, bu bankalar aynı hizmeti daha az kaynakla üretilbileceklerdi. Avrupa bankaları için yapılmış çalışmalarda, dünya çapında faaliyet gösteren Alman bankaları için % 24, İtalyan kooperatif bankaları için % 13-17 ve İngiliz bankacılık sektörü için yapılan çalışmada % 5-10 civarında, bankaların hizmet üretiminde kullanmış oldukları girdileri israf ettikleri sonucuna varılmıştır. Amerikan bankaları için yapılan çeşitli araştırmalarda bu oran %10-25 arasında bulunmuştur.¹⁴⁵

Bazı bankalar bu ihtiyaçları karşılamak için maliyet saptama sistemleri kurmuşlardır. Koşulların değişmesiyle bu maliyet saptama sistemleri içerisinde günümüz koşullarına uygun sistem olarak Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi öne çıkmaktadır.

¹⁴⁴ S.P.McMahon, "Setting Retail Prices", **Bank Management**, January, 1992, s.19.

¹⁴⁵ Altunbaş, Molyneux, **a.g.e.**, s.20.

3.3. TİCARİ BANKALARDA AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ

Aktiviteye dayalı maliyet sistemi (ADMS) genel olarak ortak maliyetlerin dağıtımında etkin bir yol olarak kabul edilir. Sistemin ilk çıkış yıllarında daha çok üretim sektöründeki uygulamalarına önem verildiği görülmektedir. Halbuki, hizmet sektörü de yüksek ortak maliyetlere sahip olması ve emek yoğun bir sektör olması nedenleriyle bu tarz bir maliyet dağıtım sisteminden fazlasıyla yararlanabilecek özelliklere sahiptir. Bu özellikler ADMS'yi hizmet sektöründe maliyet dağıtımı için mantıklı ve akılcı bir yöntem yapmaktadır. ADMS, hizmet sektöründeki firmaların ortak maliyetlerini belirleme ve dağıtımlarında ve her bir aktivite ile ilgili emek maliyetlerini belirlemede yardımcı olmaktadır. Özellikle, bankacılık gibi çok çeşitli ürünler sunan ve maliyet merkezlerinin birden fazla ürünü desteklediği işletmelerde ortak giderlerin sağlıklı bir şekilde dağıtılması zor olmaktadır. Ticari bankalar için uygulamanın sayısız faydaları vardır. Bu faydalardan bazıları, işlemlerin uygun maliyetlendirilmesi, banka müşterilerine intikal ettirilecek maliyetlerin belirlenmesi, müşteri ve ürün karlılığının ölçülmesi şeklinde sıralanabilir. Sistem, tüm bu faydalarının sonucu olarak da örgüt içi karar verme kabiliyetinin gelişmesinde ve stratejik amaçlara ulaşmada en büyük yardımcı olmaktadır.¹⁴⁶

Her gün artan sayıda banka, ADMS ile maliyet kontrolünü yalnızca bireysel ürün bazında maliyet belirlemede değil, aynı zamanda tüm departmanların aktivitelerinin değerlendirilmesinde de kullanıyor. Sistem, hangi departmanın daha kârlı olduğunu anlamaya ve gereksiz maliyetleri yönetmeye yardımcı olarak da kullanılır.¹⁴⁷

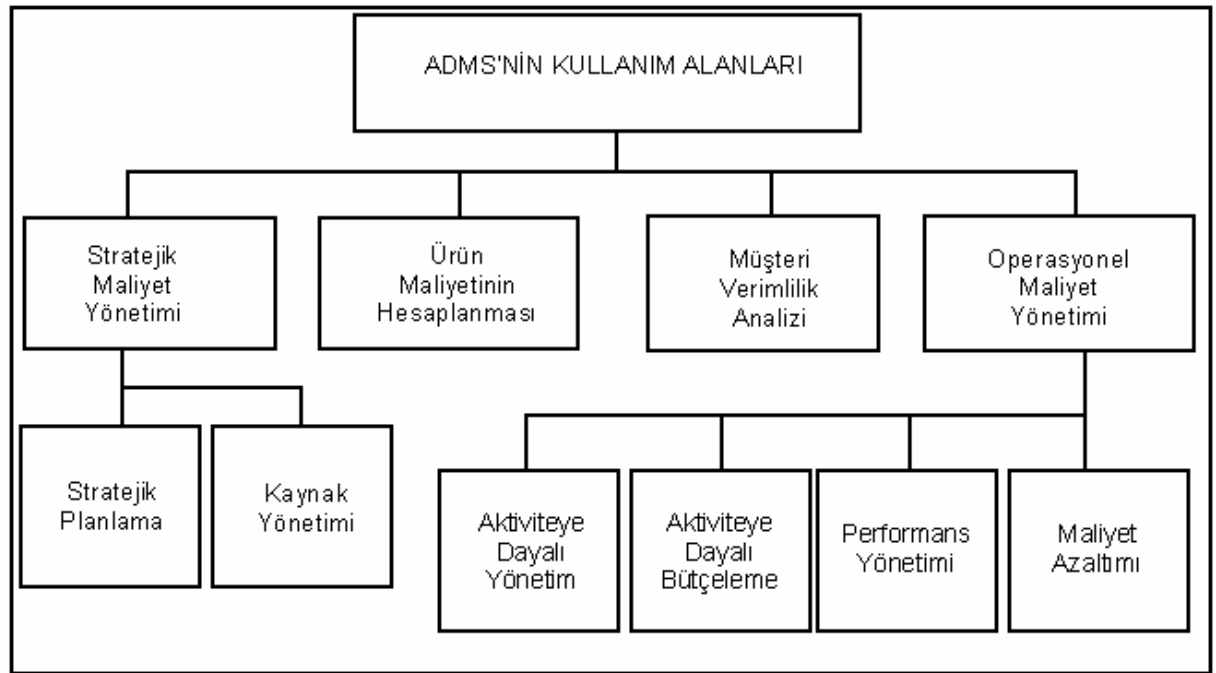
¹⁴⁶ Jeffrey Witherite, Il-woon Kim, "Implementing Activity Based Costing in Banking Industry", **Bank Accounting and Finance**, April - May 2006, s.29.

¹⁴⁷ Ellen W. Franklin, Mehmet C. Kocakulah, "Activity Based Costing and Managed Assets Programs in the Banking Industry", **The Journal of Bank Cost & Management Accounting**, Sayı 15, 2002, s.46.

3.3.1. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN FİNANSAL KURULUŞLARDA KULLANIM YERLERİ

Maliyet muhasebesinin amaçları ve yukarıda belirtilen ADMS'nin amaçları birleştirilerek, ADMS (Activity Based Costing- ABC)'nin bankacılık sektöründeki kullanım alanları Şekil 9' da gösterilmiştir.¹⁴⁸

Şekil 9. ADMS'nin Bankacılık Sektöründeki Kullanım Alanları



Kaynak: Maberley.1992,s.10,Atış,1996,sf.35

¹⁴⁸Maberley, a.g.e., s.10.

3.3.2. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ UYGULAMA AŞAMALARI

ADMS'nin çok çeşitli kullanım alanları olsa da her bir kullanım için temel işlemler tanımlanabilir. Şekil 10'da belirtilen temel adımlar bu yöntemle elde edilen bilginin, gereksiz aktivite ve maliyetlerin ortadan kaldırılması amacıyla kullanılması durumunda olsun, aktivite tabanlı bütçeleme ya da aktivite tabanlı maliyet analizi için düzenli bir raporlama sisteminin geliştirilmesi durumunda olsun değişmez.¹⁴⁹

Şekil 10. ADMS Uygulama Aşamaları

GEREKİSİNİMLERİ GÖZDEN GEÇİRME VE TEYİT ETME			
	Gereksinimleri gözden geçirme ve teyit etme		
RAPORLAMA DÜZEYİNİ TANIMLAMA			
Ürün ve işlemleri tanımlama	Aktiviteler üzerinde fikir Birliği Sağlama	Maliyet etkenlerini (kaynaklarını) tanımlama	Müşteri ve Müşteri gruplarını belirleme
VERİ TOPLAMAYA BAŞLAMA			
	Hacim/ değer verilerini toplamaya başlama		
BİR AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SAPTAMA SİSTEMİ OLUŞTURMA			
Rapor gereksinimleri ve özellikleri oluşturma	Uygun bilgisayar programını seçip yükleme, sistem parametrelerini girme	Verilerin ilgili raporlara girecek şekilde programlanması	Verileri yükleme ve raporlama kapasitesini test etme
MALİYETLERİ VE GELİRLERİ BELİRLEME			
	Maliyetleri hesaplama	Gelirleri tahmin etme	
SONUÇLARI GÖZDEN GEÇİRME VE ÖNERİLERİ DERECELENDİRME			
Çıktılar üretme	Seçenekleri gözden geçirme	Aksiyonları önerme	Uygulama planları konusunda uzlaşma sağlama

Kaynak: Maberley, 1992, s.17, Atış, 1996, sf.99

¹⁴⁹ Maberley, a.g.e., s.17.

ADMS'yi uygulamaya başlamadan önce, her yeni uygulamada olduğu gibi bu uygulama için hazır olduğundan emin olunmalıdır. Bu sistemin gereği olarak; aktivitelere ilişkin bilgilerin toplanması, çözümlenmesi ve kaydedilmesi için önemli düzeyde para, zaman ve insanlara gereksinim vardır. Bu nedenle iş hafife alınabilecek ya da dikkate değer bir öngörü olmadan yapılabilecek bir iş değildir. Öncelikle;

- Üst yönetim, ADMS'nin uygulanabilmesi için gerekli olan çabanın ve değerlerin farkında mı? Üst yönetim, gerekli zaman, para ve kaynakları sağlama konusunda istekli mi?
- Üst yönetim, bu sistemin uygulanması sonucunda gelebilecek değişiklik önerilerinin ve bu değişikliklerin kendilerini, müşterilerini ve çalışanlarını nasıl etkileyebileceğinin farkında mı? ¹⁵⁰

soruları sorulmalı ve yanıtları alınmalıdır;

3.3.2.1. Gereksinimlerin Gözden Geçirilmesi ve Teyit Edilmesi

Bu projenin neden uygulanacağını çok açık bir şekilde anlaşıldığından emin olunması gerekir. Bu da kilit noktalardaki kullanıcılarla görüşmeyi, bilgi gereksinimlerinin tanımlanmasını ve yönetim bilgi sistemi gereksinimlerine ilişkin sektördeki en iyi uygulama ve deneyimlerin göz önüne alınmasını gerektirir. Analizin sınırlarını ve gerek duyulacak yeni bileşenlerini belirlemek için temel amacı tanımlamak önemlidir. Bu da normal olarak analiz edilecek aktivite alanlarının ve kullanılacak maliyet verilerinin (fiili, tahmini, standart v.b.) bir tanımını

¹⁵⁰ James A. Brimson, John Antos: **Activity Based Management to Service Industries, Government Entities and Non Profit Organizations**, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1994, s.28.

içerecektir.¹⁵¹

ADMS, maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması amacıyla kullanıldığında, tanımlanmış aktivitelere dayalı olarak cari harcama düzeyi ile ilişkilendirilen maliyet/fayda analizi için temel alınacak bilgileri sağlar. Daha sonra yönetim, fırsatların araştırılması işine girilerek maliyetlerin azaltılabileceği ya da ortadan kaldırılabilen alanları, aktivitelerin daha etkili ve etkin yapılabilen alanları ya da elde edilen faydanın artırılması için yapılması gerekli ek yatırım alanlarını tanımlayabilir. Aktiviteleri bu şekilde ele alma süreç yönetim yaklaşımıdır.¹⁵²

İşletmelerde değer katmayan aktivitelerin bilinmesi çok önemlidir. Çünkü, bu aktiviteler maliyet yaratmakta ancak gelir elde edilmesine hiçbir katkı sunmamaktadırlar.

3.3.2.2. Raporlama Düzeyinin Tanımlanması

Raporlama düzeyinin tanımlanmasında; ürünlerin ve işlemlerin tanımlanması, aktivitelerin tanımlanması ve harcanan zamanın saptanması, aktivitelerin çözümlenmesi ve maliyet etkenlerinin belirlenmesi aşamalarından geçilir. Aşağıda bu aşamalar ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

3.3.2.2.1. Ürünlerin ve İşlemlerin Tanımlanması

Her ADMS uygulamasındaki birinci görev, analizde kullanılacak ürün, aktivite ve maliyet etkenlerinin tanımları üzerinde hemfikir

¹⁵¹ Maberley, a.g.e., s.17-18.

¹⁵² Brimson, Antos, a.g.e., s.269.

olunmasını sağlamaktır. Bu tanımlar, yanlış anlamaların en aza indirilmesi ve çözümlene sonuçlarından aynı şeylerin anlaşılmasını sağlamak için dikkatli bir şekilde ifade edilmeli ve belgelenmelidir. Uygun tanımlamaların kullanılmaması durumunda, analiz maliyet sorunlarını doğru bir şekilde tanımlamak için gerekli bilgiyi sağlayamayabilir. Ya da tersine, çok fazla ayrıntı içerebilir ve belirtilmesi gereken gerçek sorunları gölgeleyebilir.¹⁵³

Ticari bankalarca sunulan pek çok ürün ve hizmetin tanımlanması zordur. Bir hizmet, bir bölümün diğerine sunduğu bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu hizmetin fiziki bir varlığı yoktur. Ürün ve hizmetlerin tanımları, değişik müşteri gruplarına sağlanan desteğe ve hizmet kalitesine bağlı olarak değişebilmektedir. Ürün ve/veya hizmetlerin tanımları bilginin nasıl kullanıldığına bağlı olarak farklılık gösterebilir.¹⁵⁴

3.3.2.2.2. Aktivitelerin Tanımlanması ve Harcanan Zamanın Saptanması

ADMS'nin temeli aktiviteler olduğundan, aktivitelerin tanımlanması ve bu tanımlar üzerinde uzlaşma sağlanması önemlidir. Aksi durumda, işletmenin farklı birimlerinde aynı aktivite için farklı tanımlar kullanılabilecek ve karşılaştırma yapmak zorlaşacaktır. Aktiviteler, bir birimdeki operasyonların, yukarıda belirtildiği gibi üzerinde uzlaşmış çeşitli ürün ve hizmetlerle ilişkilendirilmelerine izin verecek kadar alt düzeyde tanımlanmalıdır. Aktiviteler alt düzeyde tanımlandıktan sonra, uygun görülmesi halinde benzer aktiviteler birleştirilerek daha üst düzeyde aktiviteler oluşturulabilir. Aktiviteler tanımlandıktan sonra, katkı sundukları ürün ve/veya müşteriler ile ilişkilendirilirler.¹⁵⁵ Bu aşamada, genel yönetim

¹⁵³ Maberley, a.g.e., s.25.

¹⁵⁴ Maberley, a.g.e., s.25.

¹⁵⁵ Douglas Hicks, **Activity-Based Costing for Small and Mid-Sized Business: An Implementation Guide**, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1992, s.45.

aktivitelerinin dikkate alınması gerekir.

Genel yönetim aktiviteleri, bir işletmenin farklı birimlerini biraraya getirmek için gerekli aktiviteler olarak tanımlanır. ADMS işletmeye özgü veri sağladığından bu tür aktivitelerin listesi işletmeden işletmeye değişiklik gösterir. Tüm çabalar, böyle adlandırılan aktiviteleri en aza indirmeye yönelik olmalıdır. Örneğin; personel, eğitim gibi birimler tüm birimlere hizmet sunmalarına karşın bu birimlerde gerçekleştirilen aktivitelerin genel yönetim aktiviteleri olarak sınıflandırılmalarına gerek yoktur. Bu aktivitelere ilişkin maliyetler, diğer birimlere toplam istihdamdaki paylarına göre dağıtılabilir.

Doğrudan müşterilere hizmet sunan birimlerden uzaklaştıkça, bu birimlerin aktivitelerini ürünlerle ilişkilendirmek zorlaşır. Bu zorluk özellikle iletişim ve bilgi işlem merkezlerinde açıktır. Bilgi işlem merkezi, işletmenin hemen hemen tüm kâr merkezlerine hizmet sunar. Buna karşın, bilgi işlem merkezinin kapsamı ve bütçesi buradaki aktivitelerin genel yönetim aktiviteleri olarak ele alınmalarına imkan vermez. Buna rağmen, çok sayıda ticari banka bilgi işlem maliyetlerini ürünlere (ya da kâr merkezlerine) herhangi bir araştırma yapmadan dağıtabilmektedir.¹⁵⁶

Ortak tanımlar üzerinde uzlaşma sağladıktan sonra, her bir bölümde hangi aktivitelerin gerçekleştirileceği ve aktivite için ölçü biriminin ne olacağının saptanması gerekir. Aynı zamanda bu saptamanın da elbette ki üzerinde uzlaşılmalıdır. Bazı aktiviteler tek tek birimlere özgü olacaktır. Örneğin; kredi başvurusunun değerlendirilmesi, kredi limitinin belirlenmesi, otomatik ödeme talimatının sisteme girilmesi vb. aktiviteler sadece kredi bölümüne özgü aktivitelerdir. Bazı aktiviteler ortak ve birden fazla bölüme ilişkin olacaktır. Örneğin stratejik planlama, yönetime rapor hazırlanması, işe alma, eğitim, personel değerlendirme ve danışmanlığı, müşteri ilişkileri

¹⁵⁶ V.S. Sharma, "Determining Product Profitability", y.y., **The Bankers Magazine**, 1992, s.104.

vb. aktiviteler bankanın tüm bölümlerini ilgilendirir.¹⁵⁷

Üstlenilen aktiviteler belirlendikten sonra her bir bölümde harcanan personel maliyetleri ve zamanı aktivitelere dağıtılabilir. Bu dağıtım değişik yöntemler kullanılarak yapılabilir. Kullanılacak yöntemin seçiminde, işletmenin örgüt yapısı ile elde edilecek bilginin doğruluk ve ayrıntı düzeyi, harcanacak zaman ve maliyet belirleyici olacaktır. Bu dağıtımda; aktiviteyi gerçekleştirenin kendi düzenlediği zaman çizelgeleri, tarihsel ortalama, karşılaştırmalı değerler, aktivite örneklemeleri, zaman saati ve önceden belirlenmiş standart zamanlar kullanılabilir.¹⁵⁸

Hangi teknik seçilirse seçilsin, personel maliyetlerinin ilgili bölümdeki aktivitelerle ilişkilendirilmesini kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda, mevcut iş gücü zamanının dağıtılan zamanların toplamına eşit olduğunun doğrulamasını yaparak bir kontrol aracı işlevi görecektir. İş analizinin, iş gücü maliyetlerinin saptanmasını sağlarken diğer üretim faktörlerinin (makine ve tesisat, ilk madde ve malzeme, bilgisayar zamanı vb.) aktivitelere aynı temelde dağıtılabileceğinin ve bu maliyetlerin dağıtımı için ayrı analizlere sıklıkla gereksinim duyulacağıının unutulmaması gerekir.¹⁵⁹

3.3.2.2.3. Aktivitelerin Çözülmesi

Herhangi bir bölüm için ana aktiviteler tanımlandıktan sonra bunlar zorunlu ya da isteğe bağlı olarak tanımlanabilir olmalıdır. Ardından, destek veya operasyonel (birincil, işlemsel) olarak sınıflandırılmalıdır. Bu çözümlenme, sadece ADMS maliyetlerinin azaltılması ya da verimliliğin artırılması amaçları için kullanılıyorsa gereklidir.

¹⁵⁷ Mabberley, a.g.e., s.34.

¹⁵⁸ Mabberley, a.g.e., s.36.

¹⁵⁹ Mabberley, a.g.e., s.37.

Zorunlu aktiviteler işletmede belli bir düzeyde gerçekleştirilmeli, bu düzeyin ve buna bağlı maliyetin ne olması gerektiğine yönetim karar vermelidir. Bu tür aktiviteler genellikle ürün ve hizmetlerin hazır hale getirilmesi ile ilgili bütün işlemleri ve işletmenin temel altyapısını korumak için gerekli aktiviteleri içerir. Bütün aktiviteleri zorunlu aktivite olarak tanımlamak kolaydır, ancak uygulamanın hedefi ihtiyari ve gerekli olmayan aktiviteleri belirlemek olduğundan zorunlu aktiviteler işletmeye kattıkları değer açısından savunulabilir olmalıdır. Herhangi bir maliyet azaltımı ya da verimlilik artırımı çabasında, elbette zorunlu maliyetler de değerlendirmeye tabi tutulacaktır, fakat asıl dikkat işletme süreçlerinin değişik şekillerde yeniden oluşturulması aracılığı ile işlemlerin daha etkin yapılma yolları üzerinde olacaktır.¹⁶⁰

Bununla birlikte isteğe bağlı aktiviteler, örgütün temel yapısını zedelemekten ortadan kaldırılabilir. İsteğe bağlı aktiviteler, zorunlu olmayan ve yerine getirilen işin düzeyi ile değişmeyebilen aktivitelerdir. Herhangi bir bölümde tanımlanan temel aktiviteler, muhtemelen en azından bir ya da iki ihtiyari aktivite içerecektir. İdari fonksiyonlar ise bir ya da iki zorunlu aktivite tanımlayabilecek ve geri kalanı ihtiyari aktiviteler olacaktır. Bir aktivitenin ihtiyari olup olmadığını belirlemenin bir yolu, bir aktivitenin yerine getirilmesinden vazgeçilmesi durumunda, ürün ve hizmetlerin bir sonraki yıl sunulup sunulamayacağını belirlemektir. Bu kategoriye girebilecek aktiviteler; stratejik planlama, yönetim muhasebesi, eğitim, yeni sistem geliştirme, yeni ürün geliştirme, binaların yeniden düzenlenmesi vb. içerir.¹⁶¹

¹⁶⁰Mabberley, **a.g.e.**, s.42-43.

¹⁶¹ Mabberley, **a.g.e.**, s.43.

3.3.2.2.4. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi

Ürün ve aktiviteler konusunda uzlaşma sağlandıktan sonra maliyet etkenleri belirlenebilir. Çok sayıda maliyet saptama sistemi maliyetlerden sorumlu olmanın örgüt yapısı ile uyumlu olduğunu varsayar. Bununla birlikte, maliyet etkenleri durumun böyle olmadığını görür ve bunun yerine maliyetlerin yükselmesine neden olan kararlar üzerinde yoğunlaşır. Maliyet etkenleri genellikle hacim, kalite, zaman ve hizmet düzeyiyle ilgilidir.¹⁶²

Maliyet etkenlerinin kullanımı Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi (ADMS) uygulamasının temelini oluşturur. Aynı zamanda ADMS yaklaşımı ile geleneksel standart maliyet ya da fiili maliyet saptama yaklaşımları arasındaki temel farklılıktır. Geleneksel maliyet saptama sistemleri birim tabanlıdır ve ürünün birim düzeyine bağlı dağıtım kriterleri kullanır. Bununla birlikte ADMS, maliyeti artıran faktörler üzerinde yoğunlaşır, böylece karar verme sürecinin ilgisiz ya da tesadüfi dağıtımlarla yanlış yönlendirilmesini engelleyerek destekleyen maliyet etkenlerini kullanır. ADMS'nin daha doğru bilgi vermesinin altında yatan neden, iki tür maliyet etkeni kullanmasıdır.

ADMS'de maliyet etkenlerinin belirlenmesi hem değerlendirme hem de çözümlenme yeteneklerini gerektirir. Birinci ilke; büyük zaman ve maliyet değeri olan aktiviteleri belirlemek ve aktivitenin desteklediği ürün, hizmet ve müşterilerin çeşitliliği ile her bir ürün, hizmet ya da müşteri için gerçekleştirilen aktivitenin performansındaki sapma derecesi arasındaki ilişkiyi dikkate almaktır. Bu, uygulamanın değerini artırmak için gerekli doğruluk derecesini belirleyecektir (bir aktivitenin ürün, hizmet ya da müşteriler arasında diğerlerinden daha büyük sapma göstermesi, daha büyük doğruluk derecesine ihtiyaç olduğunu gösterecektir ve bu aktivitenin daha alt düzeyde tanımlanması gerekecektir). İkinci ilke; hesap bakiyesine

¹⁶² Mabberley, a.g.e., s.20.

bağlı maliyetlerin saptanması ve ürün, hizmet ve müşterilere ilişkin faiz oranları ve riskleri dikkate almak için değerlendirme yapılarak faiz gelir/giderleri için kullanılacak maliyet etkenlerinin belirlenmesidir. Son ilke, maliyetlerin nasıl ve neden ortaya çıktığını çözümlmek için aktivitelerle ilgili olmayan maliyetlerin ve maliyet etkenlerinin dikkate alınmasının gerekli olduğu ilkesidir.¹⁶³

Maliyet etkenleri, sadece operasyonel (işlemsel) ya da destek aktivitelerin yerine getirilmesi için katlanılan maliyetlere değil, bütün maliyet türleri için belirlenebilir. Maliyet etkenleri belirlenirken dikkate alınması gereken maliyet türleri, operasyonel aktiviteler, bilgi teknolojisi ve destek ya da genel aktivitelere ilişkin maliyetler ile faiz maliyetleri, binaların maliyetleri, pazarlama maliyetlerini içerir. Çok sayıda işletme, rastgele dağıtım ölçütleri (binalar, pazarlama, bilgi teknolojisi ve destek aktivitelerini ürünlere ve/veya müşterilere dağıtmak için personel zamanını kullanmak gibi) kullanmaktadırlar. Bu işletme kararlarında yanıltıcı olabilir. Dolaysız olarak ürün ya da hizmetlerle tanımlanabilen aktiviteler, genel olarak maliyet etkeni en kolay belirlenebilen aktivitelerdir.¹⁶⁴

Bir şubenin krediler servisini örnek olarak ele alırsak, bu serviste gerçekleştirilen aktiviteler ve bunlara ilişkin maliyet etkenleri Tablo 3'deki gibi belirlenebilir:

¹⁶³ Maberley, **a.g.e.**, s.49.

¹⁶⁴ Maberley, **a.g.e.**, s.53.

Tablo 3: Kredi Servisi Aktivite-Maliyet Etkeni Listesi

AKTİVİTELER	MALİYET ETKENLERİ(KAYNAKLARI)
Krediler Servisi	
Kredi Başvurularının Alınması	Yapılan Başvuru Sayısı
Bilgilerin Sisteme Girilmesi	Yapılan Başvuru Sayısı / Çeşidi
Başvuruların Değerlendirilmesi	Yapılan Başvuru Sayısı / Çeşidi
Genel Müdürlük Onayının Alınması	Yapılan Başvuru Sayısı / Çeşidi
Hesap Açılması	Onaylanan Kredi Sayısı
Belgelerin Dosyalanması	Onaylanan Kredi Sayısı
İstihbarat ve Kredi Değerlendirme	
İstihbarat ve Kredi Değerlendirme	Değerlendirilen Kredi Sayısı
Kontrol	Kontrol Edilen Kredi Sayısı / Kontrol Sıklığı
Yasal Raporlar	
Yasal Raporlar	Hesap Sayısı / Türü
Müşteri İlişkileri Yönetimi	
Müşteri İlişkileri	Yapılan Başvuru Sayısı / Görüşme Sayısı
Müşteri Hesap Özetleri	Hesap Sayısı / Hesap Özeti Sıklığı
Personel Yönetimi	
Personel Denetimi	Personel Sayısı
İşe Alma	Personel Sayısı / Personel Devir Hızı
Kariyer Yönetimi	Personel Sayısı
İç Haberleşme	Personel Sayısı
Eğitim	
Genel	Personel Sayısı
Teknik	Personel Deneyimi

Kaynak: Caner ATIŞ: a.g.e., sf.116.

3.3.2.3. Müşteriler ve Müşteri Gruplarının Tanımlanması

Eğer ADMS ürün kârlılığı odaklı kullanılıyorsa, bütün müşteriler için ortak tanımların yapılması ve müşterilerin bu tanımlara göre gruplandırılması gerekir. Analiz bu sınıflara veya tek tek müşteriye göre yapılır.

3.3.2.4. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi Kurma, Raporlama ve Sonuçları Gözden Geçirme

Bu tanımlamalar yapıldıktan sonra hangi verilere ihtiyaç duyulacağı da saptanmış olur ve bu saptamalara göre veriler toplanır ve ADMS oluşturulur. Bu sistemin oluşturulmasından sonra raporlama gereksinimleri tanımlanır.

Sistemin ne çeşit raporları düzenleyeceği planlanır ve buna uygun bilgisayar programı seçilerek veriler bu sisteme girilir.

Sistemde veriler işlenerek raporlar üretilir. Üretilen ilk raporlar test amaçlıdır ve raporların ilk önce proje komisyonu tarafından incelenmesi gerekir. Sonuçlar sunulmadan önce proje komisyonunun sonuçlardan tatmin olması önemlidir. Çünkü projenin güvenilirliği raporlama kapasitesine bağlıdır ve kullanıcıların (yöneticilerin) üretilen raporlara güvenmesi gerekir.¹⁶⁵ Bu rapordan sonra gelir tahminleri yapılır ve maliyetler gelir tahminleriyle kıyaslanır.

ADMS analizini raporların elde edilmesi ile bitirmemek çok önemlidir. Eğer raporlara bakarak yapılması gerekenler belirlenmez ve uygulamaya konmaz ise raporlar tek başlarına pek fazla anlam ifade etmezler. Raporlar alınmalı ve kullanıcılara sunulmalıdır. Yöneticilerin tek başlarına raporları

¹⁶⁵ Atış, a.g.e., s.20.

anlamaları beklenmemeli, bu nedenle de raporlar tatmin edici açıklamalar içermeli ve bilgiler anlamlı hale getirilmelidir.¹⁶⁶ Bu durum gerekli düzeltmelere ilişkin önerilerin yapılmasını zorunlu kılar.

Her ADMS uygulamasının, aktivitelerin nasıl daha iyi yapılabileceğine ilişkin fırsatları belirlemesi olasıdır. Bu fırsatlar incelenmeli, üzerinde fikir birliğine varılmalı ve bunlar özümserenerek gerekli girişimlerde bulunulması için öneri sunulmalıdır. Yönetimi ve çalışanları, ADMS uygulamasının herhangi bir evresine katmak önemlidir, ancak maliyetleri azaltma ya da verimliliği artırma fırsatlarının analizine katılmaları mutlak olarak gereklidir. Yerine getirdikleri bir takım aktivitelerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması ya da verimlilik ve etkinliklerinin artırılma fırsatlarının tanımlanması sürecine dahil edilmelidirler. Bu genellikle aktivitelere katılanlarla görüşme yoluyla gerçekleştirilebileceği gibi, bu aktivitelerin yapılmasından sorumlu yöneticiler ile bu aktivite bilgilerini kullanacak olanların yapacakları tartışmalar yoluyla da gerçekleştirilebilir.¹⁶⁷

En sonunda varılacak nokta uygulama planı üzerinde fikir birliğinin sağlanmasıdır.

¹⁶⁶ Atış, a.g.e., s.22.

¹⁶⁷ Mabberley, a.g.e., s.24.

3.3.3. AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ BANKACILIK UYGULAMALARI

Aktiviteye dayalı maliyet sisteminin yararlarının tüm dünyada yürütülen çeşitli araştırmalar sonucu ortaya çıkması üzerine dünyada ve ülkemizde uygulamaları artmıştır. Her gün artan sayıda banka bu yararların farkına varmakta ve uygulamalarını bu yöne kaydırmaktadır. Aşağıda dünyada ve ülkemizde aktiviteye dayalı maliyet sistemini uygulamaya koyan bazı banka örnekleri incelenecektir.

3.3.3.1. Türkiye’de ADMS Bankacılık Uygulama Örnekleri

Türkiye’de ADMS bankacılık uygulamalarının incelenmesi açısından bir ticari banka örneği ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası örneği incelenecektir.

3.3.3.1.1. Türkiye’de Ticari Banka Uygulama Örneği¹⁶⁸

Örnek şube az şubeli bir bankadır. Bankanın belli sayıda şubesi ve genel müdürlük birimleri vardır. Banka yönetimi, bankacılık hizmetlerini kurumsal ve bireysel bankacılık hizmetleri olarak iki gruba ayırmakta, bu bağlamda da şubelerin yapılandırılması da;

- Karma şubeler (Kurumsal ve Bireysel bankacılık hizmetleri sunan şubeler)
- Bireysel bankacılık şubeleri (Perakendeci bankacılık hizmetleri sunan şubeler)

şeklinde gerçekleşmiştir.

¹⁶⁸ Atış, a.g.e., s.169-180.

Bankanın aktif – pasif komitesi her Pazartesi toplanmaktadır. Bu toplantılara şube temsilcileri de katılabilmektedir. Komite kararları Salı günü şubelere bildirilmektedir. Olağanüstü bir durum olmadığı sürece toplantı günü değişmemektedir. Banka Şube Cari Faizini (ŞCF) maliyetler ve banka politikalarına göre belirlemektedir.

Banka bir danışmanlık firması ile anlaşarak, maliyet kontrolüne ilişkin çalışmalar yaptırmıştır. Bu çalışmalar sonunda aktiviteleri esas alan bir maliyet saptama sistemi geliştirilmiştir. Sisteme ilişkin açıklamalar şöyledir:

Gereksinimlerin Saptanması: Banka üst yönetim, maliyetleri daha yakından izleme gereksinimi duymuştur. Böylece, sunduğu ürün ve hizmetlerden hangilerinin karlı hangilerinin zararlı olduğunu saptamayı; aynı zamanda, hangi ürün ve hizmetlerin sunulmasının zorunlu, hangilerinin isteğe bağlı olduğunu saptayarak, isteğe bağlı olup kar getirmeyen veya herhangi bir değer katmayan ürün ve hizmetleri yeniden değerlendirmeyi amaçlamıştır.

Raporlama Birimleri: Tipik olarak raporlama, şube bazında yapılmaktadır. Ancak, bunun yanısıra ürün ve hizmet bazında da kârlılık analizleri yapılmaktadır. Şube bazında, sunulan ürün ve hizmetler krediler, kambiyo ve müşteri hizmetleri başlıkları altında toplanmış, genel müdürlük birimleri olarak da, genel yönetim, personel yönetimi, finans yönetimi ve uygulama sistemleri mevcuttur.

Ürün ve İşlemlerin Saptanması: Banka yönetimi, ürün ve hizmetleri tanımlamak için standart ücret tarifesinden yararlanmıştır. Ücret ya da komisyon tahsil edilmeyen bazı işlemler de, ücret tarifesine eklenerek ürün ve hizmetler belirlenmiştir.

Aktivitelerin Belirlenmesi: Aktivitelerin belirlenmesinde, her bir ürün ya da hizmetin üretim süreci temel alınarak, bu süreçte yapılması gereken aktiviteler belirlenmiştir. Ürün ve hizmet üretim süreçlerinde yapılması gereken aktivitelere aşağıda ki örnekler verilebilir:

1- Kredi Açılması

- Belgelerin kontrol edilmesi (imza sirküleri, yetki belgesi, ticaret sicil gazetesini)
- Müşteri bilgilerinin girilmesi
- Hesap / alt hesap açılması
- Limitin tahsis edilmesi
- Belgelerin dosyalanması

2- İhracat Akreditifi Açılması

- Belge / mesaj incelenmesi
- Şifre çözümü
- Dosya referansının alınması
- Sisteme giriş
- İhbar mektubu / form hazırlanması / gönderilmesi
- Rambursman mesajının kontrol edilmesi
- Belgelerin klase edilmesi

Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi: Maliyet etkenleri ürün ve işlem bazında belirlenmiştir. Aktivite ve maliyet etkenleri listesi Tablo 4' te gösterilmiştir.

Tablo 4: Ticari Banka Uygulamasında Aktiviteler ve Maliyet Etkenleri

AKTİVİTELER	MALİYET ETKENLERİ (KAYNAKLARI)
MÜŞTERİ HİZMETLERİ	
Efektif Alım/ Hesaba Yatma	Efektif Alım/ Hesaba Yatma Sayısı
Efektif Satım/ Hesaptan Çekme	Efektif Satım/ Hesaptan Çekme Sayısı
Gelen Havale	Gelen Havale Sayısı
Giden Havale	Giden Havale Sayısı
Yatırım Fonu/ Kupon -Slip Ödemesi	Yapılan Yatırım Fonu/ Kupon -Slip Ödemesi Sayısı
Vadesiz Hesap Açılışı (TL/YP)	Açılan Vadesiz Hesap Sayısı (TL/YP)
Vadeli Hesap Açılışı (TL/YP)	Açılan Vadeli Hesap Sayısı (TL/YP)
Hesaba Değişiklik -Bloke	Hesaba Değişiklik -Bloke Sayısı
Hesap Kapatma	Kapatılan Hesap Sayısı
Çek Karnesi Verilmesi	Verilen Çek Karnesi Sayısı
Bloke Çek Düzenleme	Düzenlenen Bloke Çek Sayısı
Tahsile Alınan Çek	Tahsile Alınan Çek Sayısı
Takas Çekleri	Takas Çeki Sayısı
Karşılıksız Çekler	Karşılıksız Çek Sayısı
Çek Ödeme	Ödenen Çek Sayısı
Para Yatırma -Çekme (500 Mio Üzeri)	Para Yatırma/ Çekme Sayısı
TCMB Virman (EFT) Gelen	TCMB Gelen EFT Sayısı
TCMB Virman (EFT) Giden	TCMB Giden EFT Sayısı
Efektif/ TL/ Menkul Devri	Yapılan Efektif/ TL/ Menkul Devri
Borç/ Alacak Girişi	Yapılan Borç/ Alacak Girişi Sayısı
Kasa ve Menkul Sayımı	Sayım Sıklığı
Masraf Ödeme	Yapılan Ödeme Sayısı
TEK/ İSKİ/ SSK Tahsilatı	Yapılan TEK/ İSKİ/ SSK Tahsilat Sayısı
KREDİLER	
Kredi Hesabı Açılması	Açılan Kredi Hesabı Sayısı
Kredi Kullanılması	Kredi Kullanım Sayısı
Nakit Kredi Kısmi Kapama	Nakit Kredi Kısmi Kapama Sayısı
Kredi Kapama	Kapatılan Kredi Sayısı
Eximbank Kredi Firma/ Banka	Eximbank Kredi Sayısı
Kredi Taahhüt Kapama	Kapatılan Kredi Taahhüt Sayısı
Teminat/ Referans Mektubu Giriş	Girişi Yapılan Teminat/ Referans Mektubu Sayısı
Teminat Mektubu Çıkış/ Tazmin	Çıkışı / Tazmini Yapılan Teminat Mektubu Sayısı
Teminat Mektubu Akıbet Bildirim	Yapılan Bildirim Sayısı
Teminat Mektubu Komisyon Tahsil	Yapılan Tahsilat Sayısı
Çek/ Senet Teslim Alma/ Giriş	Teslim Alınan/ Girişi Yapılan Çek/ Senet Sayısı
Çek/ Senet Gönderme/ Alma	Gönderilen-Alınan Çek/ Senet Sayısı
Muhabir Banka Senet Tahsili / Masrafı	Muhabir Bankanın Yaptığı Senet Tahsil Sayısı
Senet İadesi (Protestolu/Normal)	İade Edilen Senet Sayısı
Protesto Cetveli Hazırlanması	Hazırlanan Protesto Cetveli Sayısı
Protesto Kaldırımı	Yapılan Protesto Kaldırımı Sayısı
Senet Depo Kontrolü	Yapılan Kontrol Sayısı
Kredi Sözleşmeleri (Girişi)	Yapılan Giriş Sayısı
Güncelleştirme İşlemleri	Güncelleştirme Sıklığı
İTB Şerh Düşüm/ İstisna	Yapılan İTB Şerh Düşüm/ İstisna Sayısı
Personel Kredileri	Verilen Personel Kredisi Sayısı
B/A Girişi	Yapılan Giriş Sayısı
KAMBIYO	
İhracat Akreditifi Açma	Açılan Akreditif Sayısı
İhracat Akreditifi Vesaik Kontrolü	Yapılan Kontrol Sayısı
İhracat Akreditifi Değişiklik/ Devir/ İptal	Değişiklik/ Devir/ İptal Sayısı
İhracat Vesaik Mukabili Akreditif Açma	Açılan Akreditif Sayısı
İhracat Mal Mukabili Akreditif Açma	Açılan Akreditif Sayısı
İhracat Bedeli Ödeme	Yapılan Ödeme Sayısı

Prefinansman Kredisi Açma	Açılan Kredi Sayısı
Prefinansman Kredisi Kapama	Kapatılan Kredi Sayısı
Peşin Açılış	Peşin Açılış Sayısı
Peşin/ Vesaik İştirak Kapama	Yapılan Kapama Sayısı
H/G, K/G Giriş/ Temdit	Yapılan Giriş/ Temdit Sayısı
Komisyollar	Komisyon İşlemi Sayısı
H/ G, K/ G Çıkış	Yapılan Çıkış Sayısı
H/G, K/ G Tazmin	Yapılan Tazmin Sayısı
Döviz Kredisi İşlemleri	Yapılan Döviz Kredisi İşlemi Sayısı
G/ K Dövizli Çek Tahsile Alma	GİK Dövizli Çek Tahsile Alma İşlemi Sayısı
G/ K Dövizli Çek İştirak	Yapılan İştirak Sayısı
G/ K Dövizli Çek Satın Alma	Satın Alınan Çek Sayısı
G/ K Dövizli Çek Kapama	Dövizli Çek Kapama İşlem Sayısı
Gelen Dövizli Havale	Havale Sayısı
Giden Dövizli Havale	Havale Sayısı
Kur Farkı ve Fon Tahsili	Yapılan Tahsilat Sayısı
Fon Devri	Devir Sayısı
Döviz Kredisi/ Prefinansman Taahhüt Kapama	Kapatılan Taahhüt Sayısı
DAB Teyidi/ Liste Tasdiki	Teyit/ Tasdik Sayısı
Teyit havesi	Yapılan have Sayısı
İthalat Akreditifi Açma	Açılan Akreditif Sayısı
İthalat Akreditifi Değişiklik	Yapılan Değişiklik Sayısı
İthalat Akreditifi Vesaik Kontrolü	Yapılan Kontrol Sayısı
İthalat Transfer İşlemleri	Transfer İşlem Sayısı
İthalat Mal/ Vesaik/ K.K. Açma	Açılan Kredi Sayısı
Police Kabulü	Kabul Edilen Police Sayısı
Firmaya Vesaik Teslimi	Teslim Sayısı
Sigorta Prim Tahsilatı	Tahsilat Sayısı
Postfinansman Açılış (Mesaj)	Gönderilen Mesaj Sayısı
Teşvikli İşlem Kapsama Alma/ İstisna Düşüm	İşlem Sayısı
Teşvikli İşlem Müeyyide	İşlem Sayısı
Transfer Dışı Döviz Satışı	Yapılan Satış İşlemi Sayısı
Döviz Satış İptali	Yapılan İptal Sayısı
Vade/ Borç/ Postfinansman	Genel Müdürlüğe Yapılan Bildirim Sayısı
Arbitraj	İşlem Sayısı
Muhabir Banka Mutabakat	Yapılan Mutabakat Sayısı
Kambiyo İhbarı	Yapılan İhbar Sayısı
Borç/ Alacak Girişi	İşlem Sayısı
İşlem Dışı Muhabire Gönderilen Mesaj	Gönderilen Mesaj Sayısı
Kapama	Kapama Sayısı
Kayıt Düzeltme	Yapılan Düzeltme Sayısı
YONETİM	
Genel Yönetim	Yönetim Takımının Kalitesi
Banka Dışı Kurul üyelikleri	İştirak Edilen Kurul Sayısı
Stratejik Planlama	İstenilen Detay Seviyesi / Piyasa Hareketliliği
Beklenti (İhtimal) Planlaması	İstenilen Detay Seviyesi / Örgütsel Değişim Hecesi
Pazarlama	Pazarlama Faaliyeti Düzeyi
Halkla İlişkiler	Halkla İlişkiler Faaliyeti Düzeyi
Ürün Geliştirme	Yeni Ürün Geliştirme Sıklığı
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Anahtar Ticari Hesap Sayısı
Hukuk İşleri	Yasal Çevrenin Karmaşıklığı
Güvenlik	Şube Sayısı
Metod ve Organizasyon	Şube Sayısı
PERSONEL	
İşe Alma	Yapılan Başvuru / İşe Alma Sayısı
Hizmet İçi Eğitim	Personel Sayısı
Endüstriyel İlişkiler	Personel Sayısı
Kariyer Yönetimi	Personel Sayısı
Maaş Bordrolarının Düzenlenmesi	Personel Sayısı
Emeklilik Yönetimi	Personel Sayısı
FINANS	

Ödenecek Borçlar Hesabı Banka Mutabakatları Finansal Muhasebe Yasal Mali Tabloların Düzenlenmesi Konsolidasyonlar Vergi Yönetimi Mülk Yönetimi Yönetime Rapor Hazırlanması Bütçe Hazırlama ve Tahminlerde Bulunma İç Denetim Kredi Yönetimi Nakit Yönetimi Aktif / Pasif Yönetimi	Ödenen Fatura Sayısı Yapılan Tahsilat / Ödeme Sayısı Ödenecek Borçlar Hesabı Sayısı / Büyük Defter Kayıtları / Maliyet Merkezleri Yasalarca Düzenlenmesi Gereken Mali Tablolar Konsolide Edilecek Birim Sayısı Vergi Çevresinin Karmaşıklığı Eldeki Mülk Sayısı İstenilen Detay Seviyesi / Otomasyon Derecesi İstenilen Detay Seviyesi / Otomasyon Derecesi Gerekli Olan Kontrol Düzeyi Kredi Hesap/ Başvuru Sayısı Sürdürülen Muhabir Banka İlişkisi Sayısı Bilanço Yapısının Karmaşıklığı
SİSTEMLER Sistem Planlaması Genel Yönetim Beklenti Planlaması Kapasite Planlaması Bilgisayar Operasyonları Sistem Bakımı Sistem Geliştirme İletişim Yönetimi Bilgi Depolama Yönetimi Kişisel Bilgisayar Destek Bilgisayar Ağı Destek	İstenilen Detay Düzeyi / Örgütsel Değişim Püzevi Yönetim Kalitesi İstenilen Detay Düzeyi / Örgütsel Değişim Düzeyi Bilgisayar Donanım Sayısı / Sürdürülen Sistem Uygulamaları Sayısı İşlem Sayısı / Hizmet Düzeyi Sürdürülen Sistem Uygulamaları Sayısı Gelişme Hacmi İletişim Kanallarının Sayısı / Karmaşıklığı İstenilen Depolama Miktarı Desteklenen Kişisel Bilgisayar Sayısı Bilgisayar Ağının Büyüklüğü ve Karmaşıklığı

AKTİVİTEYE DAYALI OLMAYAN MALİYETLER	MALİYET ETKENLERİ (KAYNAKLARI)
Pazarlarna Maliyetleri Binalar - Bakım Binalar - Amortisman Binalar - Kira Sistem Maliyetleri - Bakım Sistem Maliyetleri - Amortisman Sistem Maliyetleri - Kira	Kampanya/ Marka Sayısı Ofis/ Şube Sayısı / Yaşı Eldeki Binaların Değeri Kiralanan Binaların Maliyeti Sistemlerin Sayısı/ Yaşı/ Karmaşıklığı Satın Alınan Tes. Mak. Ve Cihazların Değeri Kiralanan Tesis Makine ve Cihazın Maliyeti

Maliyet Verilerinin Elde Edilmesi: Verilerin bir kısmı bilgisayar sisteminden bir kısmı ise elle girilerek elde edilmektedir.

Maliyetlerin Hesaplanması: Yerine getirilen aktiviteler için harcanan zaman iki şekilde hesaplanmaktadır.

- Aktivitenin yapılabilmesi için gerekli zamanı iş ölçümü yoluyla hesaplama,
- Bir bölümde aktivite için harcanan zamanı toplam zamanın yüzdesi olarak tahmin etme.

İş ölçümü yoluyla hesaplanan zaman, her bir aktivite için gerekli zamana ilişkin bilgiler bankadan alınamadığından, yöntemi ortaya koyabilmek amacıyla, hesaplama kolaylığı da düşünülerek tam rakamlar olarak belirlenmiştir.

Gelirlerin Saptanması: Standart tarifedeki rakamlara göre belirlenmektedir. Ancak ürün ya da hizmet karlılık raporları hazırlanırken, düşük ücret alınması ya da hiç ücret alınmaması durumları dikkate alınmaktadır.

Bankanın gelişmiş bir bilgisayar sistemi olduğundan, maliyet etkenlerinin çoğuna ilişkin verileri sistemden alabilmektedir. Örneğin bankoda yapılan tüm işlemlerin sayısı gün sonunda alınacak dublörler ile saptanabilir. Bu raporlar aynı zamanda operatör bazında da dökülebilmektedir. Dolayısıyla, hangi görevlinin gün içerisinde hangi işlemde kaç adet yapmış olduğu kolaylıkla saptanabilir. Bankanın Metod ve Organizasyon bölümü, ayrıca her çalışandan günlük olarak yukarıda belirlenen işlemlerden kaç adet yaptığını matbu formlara geçmesini istemektedir.

Her bir aktivite için harcanan zaman ve buna ilişkin maliyetler standart olarak saptanmakta ayrıca her bir aktivite için kullanılan malzemelere ilişkin dolaysız maliyetler eklenerek aktivitenin dolaysız birim maliyeti saptanmaktadır. Bu birim maliyetlere genel müdürlük işlem merkezlerinin maliyetleri, katkıları oranında eklenerek toplam birim maliyetleri bulunmaktadır.

Her bir hizmet için, standart tarifeye göre müşteriden tahsil edilmesi gereken ücret ile işlem hacmi çarpılarak elde edilmesi gereken gelir hesaplanmakta ve bu gelirden, aynı işlem hacmi ile birim maliyetlerin çarpılması sonucu bulunan standart maliyet çıkarılarak her bir işlemin katkı payı hesaplanmaktadır. Bir kısım maliyetler için ücret alınmadığı için, bu maliyetler ilgili oldukları ürün ya da müşteri ile birleştirilerek ürün ya da müşteri karlılığı hesaplanabilmektedir. Örneğin, müşteriden hesaba para

yatırdığında herhangi bir ücret alınmamaktadır. Ancak hesaba para yatırmanın bellir bir maliyeti vardır. Bu maliyet, müşterinin hesabından elde edilen gelir ile ilişkilendirilmektedir.

Birim maliyet hesaplamaları finansal muhasebeden bağımsız olarak yapılmaktadır. Örneğin, Genel Müdürlük, şube karlılığını hesaplarken, şubede gerçekleşen işletme giderleri kadar genel müdürlük gider payı yüklemektedir. Bu bazı bankalarda, her şubenin işletme giderleri hesaplanarak toplam işletme giderleri içindeki paya göre de dağıtılabilmektedir.

Aktivitelere ilişkin birim maliyetler hesaplandıktan sonra, bankanın bilgisayar sisteminde bulunan müşteri karlılığı ve ürün karlılığı hesaplama programlarına bu bilgi girilerek müşteri ve ürün karlılıkları hesaplanmaktadır.

Bankanın örgütlenmesi gereği, şube, satış ve operasyon birimlerine ayrılmış ve her birimin başına bir yönetici atanmıştır. Bu birimlerin bütçeleri birbirinden ayrılmıştır. Operasyon biriminin işlem maliyetleri (sadece dolaysız maliyetler), satış birimine dekont edilmektedir. Bu maliyetleri ve faiz maliyetlerini dikkate alarak satış birimi fiyatı saptamakta ve sorumluluğu üstlenmektedir. Dolayısıyla kapasite kullanımından kaynaklanan maliyetler operasyon birimine yansıtılmaktadır.

Görüldüğü gibi bankada bir maliyet tabanı oluşturulmuştur ve bu maliyet tabanı değişik kararlar ve performans ölçümü için kullanılabilir.

Bu örnekteki gibi bir sistem Türkiye İş Bankası'nda da uygulamaya koyulmuştur. Türkiye İş Bankası¹⁶⁹, bir yazılım firması olan SAS Institute'un Aktivite dayalı maliyet hesaplaması OROS ABC/M'i (Activity Based Costing/Management) kullanmaktadır. İş Bankası, iş süreçlerinde aktiviteye

¹⁶⁹(Erişim)http://www.sas.com/offices/europe/turkey/news/pressreleases/march2003/new01_250303.htm, 20 Ocak 2008.

dayalı maliyet ve kârlılık ölçümleri yaparak uzun vadede yaşayan esnek stratejiler geliştirmeyi amaçlamıştır.

Global ölçekte faaliyet gösteren lider bankalarda kullanılmakta olan, maliyetlerin aktivite bazında takibi ve yönetimi tekniğinin, Türkiye'de ilk ticari banka olarak Türkiye İş Bankası'nda uygulamaya konulmasına yönelik projenin önemli yönlerinden birisi de, maliyetlerin aktivite bazında izlenmesinin, enflasyonsuz ortamda çok daha fazla önem arz ediyor olmasıdır.

Sistem, İş Bankası'na, ürün, müşteri, hizmet veya iş süreci ile ilişkili maliyetleri ve kârlılığı, aktivite bazında analiz etme imkanı sağlamıştır. İş Bankası tarafından yaratılan yeni iş modeli, bankaya kâr analizlerini, maliyet yönetim inisiyatiflerini, paylaşımlı hizmet yönetimini, planlama ve bütçe çalışmalarını ve kapasite artırımını destekleyen bir yapı sağlamıştır.

Bu gibi gibi çözüm sistemleri işletmelerin aktivitelerine ayna tutarak, daha detaylı finansal bilgiler sunmaktadır. Bu sayede, maliyetlerin ana nedenleri kolaylıkla görülebilmekte, organizasyonun içinde bu maliyetler izlenebilmekte ve sonuçta finansal performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen etki noktaları bulunabilmektedir. Sahip olunan bu "finansal zekâ" ile yöneticiler performans geliştirici, kârlılığı artırıcı ve rekabetçi yapıyı güçlendirici uzun vadeli stratejiler çizebilmekte, işlevsel kararlar alabilmektedir.¹⁷⁰

¹⁷⁰(Erişim)http://www.sas.com/offices/europe/turkey/news/pressreleases/march2003/new01_250303.htm, 20 Ocak 2008.

3.3.3.1.2. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulama Örneği

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) idare merkezi ve şubelerden oluşmaktadır. İdare merkezinde 16 genel müdürlük bulunur. Bankanın toplam personel sayısı 5000'dir. Banka kamu hizmeti veren özel hukuk tüzel kişisidir. Banka görevleri gereği kamu hizmeti verir ve kar amacı gütmeyiz. Ancak kar amacı gütmemek verimliliği arttırmamak için bir neden olamaz. Yönetim bu düşünceden hareketle, bankada gerek çalışanlarına maliyet bilinci aşılamak, gerekse de maliyetleri aktiviteler bazında tanımlayarak sakınılabılır maliyetleri belirleme çabaları kapsamında Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin kullanımını uygun görmüştür.¹⁷¹

Bankada kullanımına başlanan sistemin, uygulanmasında ilk aşama olarak kurum faaliyet merkezlerine ayrılmıştır. Faaliyet merkezleri sorumluluk merkezlerine benzemektedir. Genel müdürlükler altındaki müdürlükler faaliyet merkezleri olarak tanımlanmıştır. Bunlara ek olarak yönetimin kendisi de yönetim aktivitesinin yapıldığı faaliyet merkezi olarak düşünülmüştür. Sonuç olarak faaliyet merkezleri listesi hazırlanmıştır. Ayrıca ADMS kullanımı ile başlayan ilk yenilik olarak; gider fişleri kesilirken ilgili birim kodunun fişe girilmesi sağlanmıştır. Böylelikle daha önce sadece gider grubuna göre listelenebilen giderler, birim bazlı olarak da listenebilmektedir.

İkinci aşamada, kurumun aktiviteleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla birimlerden toplanan dökümanlar incelenmiş, birimlerle toplantılar yapılmış ve sonunda kurumun aktivite listesi hazırlanmıştır. Daha sonra her birimin bu aktivitelerden hangisini yaptığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak tüm banka olarak yapılan aktivitelerin listesi ile birimlerin bu bütünün içindeki aktiviteleri tanımlanabilmiştir. Aktivite listesinin hazırlanması sonucu aktivite grupları da oluşmuştur. Merkez Bankası aktiviteleri, 12 tanesi operasyonel ve 13 tanesi de destek aktivite grubu olmak üzere 25 grupta toplanmıştır. Bu gruplar altında toplam 337 adet aktivite saptanmıştır. Aşağıdaki tabloda aktivite grupları görülmektedir.

¹⁷¹ Atış, a.g.e., s.114.

Tablo 5 : Merkez Bankası Aktivite Grupları

OPERASYONEL	DESTEK
Emisyon	Sosyal Hizmetler
İşçi Döviz	Bilgi İşlem Destek Hizmetleri
Para Politikası	İnsan Kaynakları
TCMB'ce Verilen	İnşaat ve Malzeme Hizmetleri
Ödeme Sistemleri	Sekreteryaya Hizmetleri
Döviz Rezerv	Muhasebe
Hazine İşlemleri	Güvenlik ve Savunma Hizmetleri
Kamuoyunu	Teftiş
İç Denetim	Haberleşme Hizmetleri
Ekonomilerin	Hukuk İşleri
Uluslararası İlişkiler	Kütüphanecilik ve Dokümantasyon
Mevzuat	Banka Personelince Dışarıya Verilen
	Arşiv Hizmetleri

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007

Daha sonraki aşama, aktivitelerin maliyetinin hesaplanması aşamasıdır. Aktivite maliyetlerinin hesaplanmasında fiili maliyetler kullanılmıştır. Fiili maliyetler olarak o dönem cari bütçe harcamalarının tamamı ile yatırım harcamaları için ayrılan amortisman rakamları kullanılmıştır. Dönem sonunda (üç aylık dönemler halinde raporlar hazırlanmaktadır) o dönem harcamaları Bütçe ve Plan Müdürlüğü tarafından Merkez Bankası veri tabanından alınmaktadır. Bu veriler ilgili müdürlükçe incelenmekte ve ilgili aktivitelerle ilişkilendirilmektedir veya belirli metotlarla (1.derece maliyet etkenleri) birim ve birim aktivitelerine dağıtılmaktadır.¹⁷²

Merkez Bankası'nın bütçe giderlerinde en büyük payı personel giderleri oluşturmaktadır. Personel giderleri ilgili aktivite maliyetlerine ne kadar doğru dağıtılırsa sistem o kadar güvenilir sonuçlar verecektir. Bu

¹⁷² Atış, a.g.e., s.116.

nedenle personel giderlerinin dağıtımı için özel bir çaba sarfedilmiştir. Personel giderlerinin aktivitelerle ilişkilendirilmesi aşamaları şöyledir:

Dönem sonunda personel giderleri Merkez Bankası veri tabanından alınmaktadır. Bu veriler Genel Müdürlük unvan bazlıdır. Aynı unvanlardaki çalışanların ücretleri birbirine yakın olduğundan, aynı genel müdürlükte, aynı unvan grubu için ortalama maaş hesaplanmış ve bu ortalama ücret kullanılmıştır.

Daha sonra her unvan grubu için, her müdürlükte, 1.derece maliyet etkeni olarak o unvan grubunun zaman tablolarının hazırlanması için ayrı bir çalışma gerekmiştir.

Her birim aylık olarak İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'ne gönderilmek üzere iş ölçümü formu hazırlamaktadır. Bu formda müdürlük içinde yapılan tüm iş tanımlarına harcanan zamanlar dakika olarak her unvan bazında bulunmaktadır. İş tanımları aktivitelerle kıyaslandığında daha detay bir tanım olduğundan her iş tanımının hangi aktiviteyle ilişkilendirildiğini gösteren aktivite sözlüğü hazırlanmıştır. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nce istenen iş ölçüm formları aktivite-zaman tablolarının temelini oluşturmuştur. Bilgisayar teknolojileri sayesinde unvan bazlı iş ölçüm formları, unvan bazlı aktivite-zaman tablolarına dönüştürülebilmektedir. Aşağıda örnek olarak Bütçe ve Plan Müdürlüğü'nün üç aylık zaman tablosu verilmiştir:¹⁷³

¹⁷³ Atış, a.g.e., s.118.

Tablo 6 : Bütçe ve Plan Müdürlüğü Zaman Tablosu

Unvan	Müdür Yrd.	Uzman	Kısım Amiri	Şef	Uzman Yrd.	Toplam	Ortalama
Kişi Sayısı	1	2	1	1	3	8	
Aktivite Adı							
Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi	%100	%46			%87	%233	%29
Bütçe Çalışmaları		%152	%100	%34	%210	%496	%62
İş Ölçümü		%2			%3	%5	%1
Personel İşlemleri ve Büro Hizmetleri				%66		%66	%8
TOPLAM	%100	%200	%100	%100	%300	%800	%100

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007

Bu tablo Bütçe ve Plan Müdürlüğü çalışanlarının üç aylık period içinde, unvan bazında aktivitelere harcadıkları zamanın yüzde olarak ifadesidir. Veri tabanından alınan unvan bazlı maaş verileri bu oranlara göre aktivitelere dağıtılmaktadır. Örneğin kısım amirinin maaşının tamamı bütçe çalışmaları aktivitesine, müdür yardımcısının maaşı aktiviteye dayalı maliyet sistemine, şefin maaşının %34'ü bütçe çalışmalarına, %66'sı personel işlemleri ve büro hizmetleri aktivitesine dağıtılmaktadır. Sonuç olarak birimin kendisine ait olan giderler aktivitelere dağıtılırken 1. derece maliyet etkeni olarak ortalama zaman, eşit dağılım ya da birebir aktivite maliyeti kullanılmaktadır. Fakat bazı gider türleri bankanın genelini ilgilendirdiğinden bunların aktivite maliyetlerine dağıtımında daha detay çalışma ve maliyet etkeni bulma gereksinimi doğmuştur. Bankanın genelini ilgilendiren giderlerin aktivitelere dağıtımında kullanılan 1. derece maliyet etkenleri ile ilgili örnek tablo aşağıdaki gibidir.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Atış, a.g.e., s.119.

Tablo 7 : Gider – 1. Derece Maliyet Etkeni Örnek Listesi

GİDER	I. DERECE MALİYET ETKENİ
Banka Hizmet Otoları Yakıt Giderleri	Hizmet Otoları Sayısı ve Yakıt Oranı
Diğer haberleşme	Telsiz Sayısı
Diğer sosyal içerikli giderler	Hizmet Armağanları Sayısı
Diğer Vergi Resim ve Harçlar (RTÜK Harcı dahil)	İmza Yetkisine İlişkin İşlem sayısı
Diğer Vergi Resim ve Harçlar (RTÜK Harcı dahil)	Taşıt Sayısı
Emekli ikramiyeleri karşılıkları	Emekli Sandığı Toplam Kişi Sayısı
Gayrimenkul amortisman	Kaplanılan Alan (m ²)
Hizmet Binaları elektrik	Kaplanılan Alan (m ²)
Hizmet Binaları su gid.	Toplam Kişi Sayısı
Hizmet Binaları yakıt	Kaplanılan Alan (m ²)
İnternet (İdare Merkezi ve Şubeler)	İnternet Kullanıcı Sayısı
Jeneratör Yakıtı	Kaplanılan Alan (m ²)
Kıdem tazminatı karşılıkları	SSK Sözleşmeli Kişi Sayısı
Kırtasiye giderleri	Toplam Kişi Sayısı
Matbuat giderleri	Toplam Kişi Sayısı
Mektup, Koli vb.	Mektup, Doküman Sayısı
Motorlu Taşıtlar Vergisi (II Sayılı Liste)	Taşıt Sayısı
Personele verilen teşvik ve armağan giderleri	Hizmet Armağanları Sayısı
Piyasalar bilgi sağlama sistemi (Reuter)	Reuters Kullanıcı Sayısı
Taşıtlar sigorta ücretleri	Taşıt Sayısı
Temizlik giderleri	Kaplanılan Alan (m ²)
Yurtdışı kitap abonman	Sürelî Yayın Sayısı ve Tutarı
Yurtiçi kitap abonman	Sürelî Yayın Sayısı ve Tutarı
Diğer menkul bakım onarım	Taşıt Sayısı
Diğer sair giderler	Taşıt Sayısı

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

Bu aşamada kullanılan bilgisayar programı sayesinde aktivite maliyetleri hesaplanabilmiştir. Sonraki aşamada ise ürünleri tanımlayıp aktivite maliyetlerini ürünlere dağıtarak ürün maliyetini hesaplamak kalmıştır. Merkez Bankası kendi operasyonel aktivitelerini ürün; dolayısıyla da bu aktivitelerin maliyetlerini ürün maliyetleri olarak tanımlamıştır. Bu yüzden operasyonel aktivite dışında kalan destek aktivite maliyetlerini operasyonel aktivitelerine dağıtmıştır. Destek aktiviteler ile destek aktiviteleri ürünlere dağıtırken kullanılan 2. derece maliyet etkenleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8 : Merkez Bankası Destek Aktiviteleri ve Dağılım Metotları

1, 2, 3 ve 4. HİYERARŞİ GRUBU	DAĞITIM METODU
I.Kütüphanecilik ve Dokümantasyon Hizmetleri	
Kütüphane Hizmetleri	Kütüphane Hizmetleri Yararlanma Oranları
Yayın Sağlama Hizmetleri	
Günlük gazete ve dergilerin temini ve dağıtımı	Dağıtılan gazete sayısı
Sürelî yayın sağlama ve dağıtım işlemleri	Sürelî yayın dağıtım adedi
Kitap sağlama ve dağıtım işlemleri	Satın alınan kitap adedi
Dokümantasyon Hizmetleri	
Banka yayınlarının dağıtımı	Bastırılan yayınların dağıtım adedi
Lira dergisi ile ilgili işlemler	Lira dergisinin dağıtım adedi
Diğer basım hizmetleri	Birimlerce basım talebinde bulunan yayın adedi
Talimat ve genelgelerin takibi	Güncellenen talimat ve yönetmelik sayısı
I. Sekreteryâ Hizmetleri	
Personel işlemleri ve büro hizmetleri	Kişi sayısı
Çeviri hizmetleri	Çeviri sayfa sayısı
I. İnsan Kaynakları	
Personel Yönetimi	
Eleman ihtiyacının karşılanması	İlgili işlem adedi
İstifa, yurtiçi ve yurtdışında geçici görevlendirme ve güvenlik soruşturması	İlgili işlem adedi
Sözleşmeli personele ilişkin işlemler	İlgili işlem adedi
Ücret sistemine ilişkin çalışmalar	İlgili işlem adedi
Disiplin işlemleri	İlgili işlem adedi
Takdirname ve ödüllendirme işlemleri	İlgili işlem adedi
Hizmet armağanları işlemleri	İlgili işlem adedi
Devam takip işlemleri	Kişi sayısı
Yönetmelik ve yönerge hazırlanması	Kişi sayısı
Kadro ve Personel Hareketleri İşlemleri	
Naklen atamalar	Naklen atama işlem sayısı
Yükseltilerek yapılan atamalar	Yükseltilerek yapılan atama işlem sayısı
İmza yetkisine ilişkin işlemler	İmza yetkisi ile ilgili işlem sayısı
Lojman tahsisi ve misafirhanelere ilişkin işlemler	Lojman ve misafirhane yararlanma oranları
Kadro çalışmaları	Kişi sayısı
Bilgi formu işlemleri	Bilgi formu ile ilgili işlem sayısı
Kasa tazminatı işlemleri	Kasa tazminatı işlem sayısı
Sicil ve Sosyal Güvenlik İşlemleri	
Aylık tespiti	İlgili işlem adedi
İntibak işlemleri	İlgili işlem adedi
Sicil işlemleri	İlgili işlem adedi
Eğitim hizmetleri	
Bankamız personeline verilen banka içi eğitim	İlgili işlem adedi
Yurtdışı kısa süreli eğitim programları	İlgili işlem adedi
Yurtiçi kısa süreli eğitim programları	İlgili işlem adedi
Mensupların yurtiçi lisansüstü eğitim işlemleri	İlgili işlem adedi
Mensupların yurtdışı lisansüstü eğitim işlemleri	İlgili işlem adedi
Kitap basım ve dağıtım işlemleri	İlgili işlem adedi

Eğitim işletme hizmetleri	İlgili işlem adedi
Eğitim araştırmaları ve diğer araştırmalar	İlgili işlem adedi
Eğitim planlarının oluşturulması	İlgili işlem adedi
I. Sosyal Hizmetler	
Sosyal İşler	
Sağlık hizmetleri	
Sağlık büro hizmetleri	Kişi sayısı
Başhekimlik hizmetleri	Kişi sayısı
Gıda işleri	Kişi sayısı
Eğitim ve dinlenme siteleri	Fili yararlanma oranları veya kişi sayısı
Sosyal tesisler	Kişi sayısı
Sosyal yardımlar	
Vakıf kredi işlemleri	Kişi sayısı
Yardımlaşma derneği işlemleri	Kişi sayısı
Tutum sandığı işlemleri	Kişi sayısı
Sanat ve kültür faaliyetleri	
Kültürel ve sosyal faaliyetler	Kişi sayısı
Sportif faaliyetler	Kişi sayısı
I. Haberleşme Hizmetleri	
Mektup, doküman kayıt, sevk, dağıtım ile giden evrak işlemleri	Gelen/Giden evrak sayısı
Teleks-faks iletişim	Gelen/Giden teleks ve faks sayısı
Telefon tahsisleri ve bağlantılı işler	Telefon tahsis sayısı
Şifreleme ve şifre açma	Şifreli teleks/faks sayısı
I. Arşiv Hizmetleri	
Arşivlik dokümanın tespiti ve arşivlenmesi	Muhafaza edilen kopyaların toplam sayısı
Dokümanların imhası	İmha edilen doküman sayısı
I. İnşaat ve Malzeme Hizmetleri	
İnşaat ve emlak işleri	
Gayrimenkul alım ve yapımları	İşlemlerle ilgili harcanan zaman
Gayrimenkul tadilatları	İşlemlerle ilgili harcanan zaman
Gayrimenkul kiralınması	İşlemlerle ilgili harcanan zaman
Gayrimenkul sigortalınması	İşlemlerle ilgili harcanan zaman
Gayrimenkul satımı, kullanma hakkı verilmesi veya hibesi	İşlemlerle ilgili harcanan zaman
İşletme hizmetleri	
Gayrimenkul bakım ve onarım	Kaplanılan alan (metrekare)
Menkul bakım ve onarım	
Menkul bakım onarım (iş istek formu ile yapılan)	İş istek formu sayısı
Menkul bakım onarım (onaylı)	Onay adedi
Lojman yönetimine ilişkin işlemler	Dolu lojmanlar ile ilgili işlem adedi
Teknik donanımların işletimi	Kaplanılan alan (metrekare)
Teknik donanımların bakım ve onarımı	Kaplanılan alan (metrekare)
Teknik donanımların tadilatı	Kaplanılan alan (metrekare)
Teknik işletme malzeme temini ve stoklanması	Kaplanılan alan (metrekare)
Demirbaş ve malzeme temini	
Demirbaş ve demirbaş olmayan az değerde eşya alım işlemleri	Alınan demirbaş adedi
Demirbaş eşya ihraç ve imha işlemleri	İhraç ve imha sayısı
Giyim	Yapılan işlemlerin birimlere dağılım oranı
Matbua	Yapılan işlemlerin birimlere dağılım oranı
Kırtasiye	Yapılan işlemlerin birimlere dağılım oranı

Yakıt	Yapılan işlemlerin birimlere dağılım oranı
İthalat işlemleri ve geçici ihracat	Yapılan işlemlerin birimlere dağılım oranı
Menkul sigorta	Yapılan işlemlerin birimlere dağılım oranı
BİS'lerde banknot işleme ve imha işlemleri	Birebir Emisyon Md.nün BİS'lerde banknot işleme ve imha işlemleri aktivitesine
Daire hizmetleri	
Taşıtlara ilişkin işlemler	Taşıtlardan yararlanma oranları
Temizliğe ilişkin işlemler	Kaplanılan alan (metrekare)
Tekسير işleri	Genel müdürlük talep sayısı
I. Hukuk İşleri	
Dava işlemleri	Dava işlemleri ile ilgili yazışma sayısı
İcra takipleri	İcra takipleri ile ilgili yazışma sayısı
Hukuki görüş	Hukuki görüş sayısı
Haciz tebliğleri	Haciz tebliğleri ile ilgili yazışma sayısı
İflas tebliğleri	İflas tebliğleri ile ilgili yazışma sayısı
Hukuk ile ilgili diğer işler	İlgili yazışma sayısı
I. Teftiş	
Teftiş işlemleri	Teftiş sayısı
İnceleme	İnceleme sayısı
Soruşturma	Soruşturma sayısı
I. Muhasebe	
Tahsilat	Fiş adedinin birimlere dağılımı ve kişi sayısı
Ödeme	
Personele yapılan ödemeler	Kişi sayısı
Kurum, kuruluş ve kişilere yapılan ödemeler	Fiş adedinin birimlere dağılımı ve kişi sayısı
Kefalet sandığı işlemleri	
Müfettiş raporları	
I. Bilgi İşlem Destek Hizmetleri	
Sistem araştırma ve planlama	Sistem araştırma ve planlamadan yararlanma oranları
Uygulama geliştirme	Projelere harcanan süreler
Sistem işletim	
Sistem odası	Birimlere verilen hizmet süresi
Teknisyenlik	Birimlere verilen hizmet süresi
Yardım masası	Birimlere verilen hizmet süresi
Uygulama işletimi	Birimlere verilen hizmet süresi
İşletim planlama ve değerlendirme	Birimlere verilen hizmet süresi
Sistem teknik destek	Teknik destekten yararlanma oranları
EFT II ve EMKT (ödeme sistemleri)	Birebir Elektronik Ödemeler Md.nün EFT II EMKT aktivitesine
I. Güvenlik ve Savunma Hizmetleri	
Güvenlik	Kişi sayısı
Savunma	Kişi sayısı
Sivil savunma	Kişi sayısı
Kıymet nakli	Birebir Banknot Har.Md.nün banknotların dağıtım aktivitesine
I. Yönetim Giderleri	
Yönetim gideri	Zaman tablolarına göre aktivitelere

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

Bazı aktiviteler ise ne operasyonel aktivite ne de bu operasyonel aktivitelere destek niteliğindeki aktiviteler grubuna dahil edilebilmişlerdir. Bu

yüzden bu aktivite maliyetleri ürün maliyetlerine dağıtılmayıp ayrı bir tabloda ele alınmıştır.¹⁷⁵

Tablo 9 : Diğer Aktivite Grubu Örnek Tablo

AKTİVİTE
<p>Emeklilik işlemleri (Sağlık yardımları dahil) ve vefat / başsağlığı işlemleri</p> <p>Üst yönetim Üst yönetim giderleri Üst yönetim sekreteryaya hizmetleri Üst yönetimi bilgilendirme</p> <p>Banka personeline dışarıya verilen eğitim Stajyerlere verilen yurtiçi eğitim Bankalar, Bankalar Birliği ve diğer kuruluşlara verilen eğitim Yurtdışında doktora yapan öğrencilere yaz staj programı</p> <p>Bankamız sponsorluk hizmetleri İktisadi konferanslara mali ve akademik destek sağlama</p> <p>Muhasebe Bütçe ve plan çalışmaları Aktiviteye dayalı maliyet muhasebesi Vergi işlemleri</p> <p>Organizasyon ve değerlendirme işlemleri İş hacimleri İş tanımları ve iş akış şemaları Yöntem geliştirme İnsan kaynakları ve kariyer yönetimine ilişkin araştırmalar Yerleşim planlarının hazırlanması Görev tanımları ve görev gerekleri Standardizasyon</p> <p>Sanat ve kültür faaliyetleri Bankamız resim, heykel, seramik ve fotoğraf sergileri Bankamız koleksiyonundaki sanat eserleri Bankamız sanat kurulu sekreteryası</p>

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

Sistem sayesinde temel aktivitelere nereden ne maliyetlerin geldiği de kolayca görülür. Örneğin emisyon temel aktivitesi içerisinde maliyeti olan genel müdürlükler ve aktiviteler sıralandığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır

¹⁷⁵ Atış, a.g.e., s.121.

Tablo 10 : Emisyon Ana Aktivite Maliyeti Birimler Dağılımı

1.HİYERARŞİ EMİSYON	BANKNOT MATBAASI GN.MD.	EMİSYON GN.MD.		ŞUBELER	GENEL TOPLAM
2.HİYERARŞİ		BANKNOT HAREKETLERİ MD.	EMİSYON MD.		
Banknot Basımı	X		X		X
Banknot Baskıcıları Konferansı			X		
Banknotların Dağıtımı		X	X	X	X
Banknotların Depolanması		X			X
Banknotların Dolaşımdan Çekilmesi		X		X	X
Banknotların Teslim Alınması		X			X
Gişe İşlemleri				X	X
Şube Şambrfort İşlemleri				X	X
Vezne İşlemleri			X	X	X
Vezne İşlemlerinin Düzenlenmesi			X	X	X
GENEL TOPLAM	X	X	X	X	X

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

Sistem; yapısı itibariyle Operasyonel, Stratejik, Aktiviteye Dayalı Bütçeleme amaçlı olarak kullanılabilir.¹⁷⁶

Operasyonel kullanım için raporların incelenmesi ve aktivite yapım sürecindeki iyileştirmelerle aktivite maliyetlerinin azaltılması sağlanabilir. Örneğin, Emisyon aktivitesindeki maliyetleri azaltmak için hangi aktivitelerin maliyetinin operasyonel olarak azaltılabileceği araştırılabilir. Bu analiz Bankanın tüm aktivite grupları için yapılabildiği gibi, aynı aktivite grubunda değişik birimlerin performansını da analiz edebilmektedir. Emisyon ana aktivitesi örneğinde Şubelerden gelen vezne işlemleri aktivite maliyetleri şube bazında dökülerek, şubelerin işlem hacmi dikkate alınarak, şube verimlilikleri araştırılıp gerekli düzenlemeler sayesinde aktivite maliyetleri azaltılabilir. Operasyonel amaçlı kullanım için bir analiz grubu gerekmektedir. Dünyadaki uygulamalarda raporlar analiz grubu tarafından incelenmekte ve

¹⁷⁶ Atış, a.g.e., s.121.

raporlanmaktadır. Merkez Bankası uygulamasında da analiz Bütçe ve Plan Müdürlüğü tarafından yapılarak incelenmek ve bilgi vermek üzere banka yöneticilerine rapor olarak sunulmaktadır. Daha sonra da elektronik ortamda tüm birimlere yollanmaktadır. Fakat, tüm birimlerin katılımının sağlandığı ve ortak raporların hazırlandığı tek bir analiz grubuna ihtiyaç duyulmaktadır. Bilinmelidir ki proje uygulamasından alınacak verim proje uygulamasından değil, proje uygulamasının analizinden ve yorumlamasından geçmektedir.

Operasyonel amaçlı kullanımın sonuçta varacağı nokta personel verimliliğini arttırmaktadır. Çünkü Merkez Bankasının giderlerinin büyük kısmını personel giderleri ve personele bağlı sosyal yardımlar oluşturur.

Stratejik amaçlı kullanım ise operasyonel amaçlı kullanımın tamamlanmasından sonraki aşamadır. Kurum kendi iş süreçlerini optimum seviyeye çekip verimliliğini arttırdıktan sonra (operasyonel amaçlı kullanım) aktivitelerin yapılma ve/veya organizasyon şekillerini de değiştirerek aktivite ürün maliyetlerini azaltma yoluna geçebilir. Banka uygulamasında sistem varolan aktivite gruplarının ve değer katmayan aktivitelerin maliyetlerini hesaplayarak bu maliyetleri azaltma amaçlı kararların alınmasına veri teşkil edebilmektedir. Alternatif bir aktivite süreci tanımlandığında tasarlanan yeni sistemin de maliyeti hesaplanarak yöneticilerin bilgilerine sunabilmektedir.¹⁷⁷

Aktiviteye dayalı bütçeleme için de sistem kullanıma açıktır. İlgili cari yıl aktiviteye dayalı maliyet sistemi kurulduktan sonra sonraki yıl aktivite hacimlerindeki oransal değişiklikler elde edilebilirse sistem tersine çalışarak giderleri de hesaplayabilmektedir. Üstelik aktivite-ürün hacmindeki değişiklikler bankanın stratejisinin de özeti olmaktadır. Aktiviteye dayalı maliyet sistemleri giderlerden aktivite ve ürün maliyetlerini hesaplamaktadır. Ama ürün ve aktivite düzeylerindeki değişim belirlenip sisteme girildiğinde sistem giderleri de hesaplayabilmektedir. Burada gerekli enflasyon düzeltmeleri yapıldıktan sonra aktiviteye dayalı bütçeleme yapılmış olur.

¹⁷⁷ Atış, a.g.e., s.122.

2007 yılı sonunda, Merkez Bankası aktivitelerinin toplam maliyeti 400,5 milyon YTL olarak gerçekleşmiştir.¹⁷⁸

Tablo 11 : Genel Maliyet Tablosu (Ocak-Aralık 2007)

	Maliyet	Toplam İçindeki % Payı
Temel Aktivite Maliyetleri	351.328.560	87,88
Kendi Maliyeti	204.787.587	58,19
Destek Maliyeti	147.140.973	41,81
Temel Aktivitelerle İlişkilendirilemeyen Maliyetler	26.327.518	6,57
Dağıtılmayan Destek Aktivite Maliyetleri	16.718.252	4,17
Temsilcilikler	5.509.288	1,38
Toplam	400.483.619	100

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

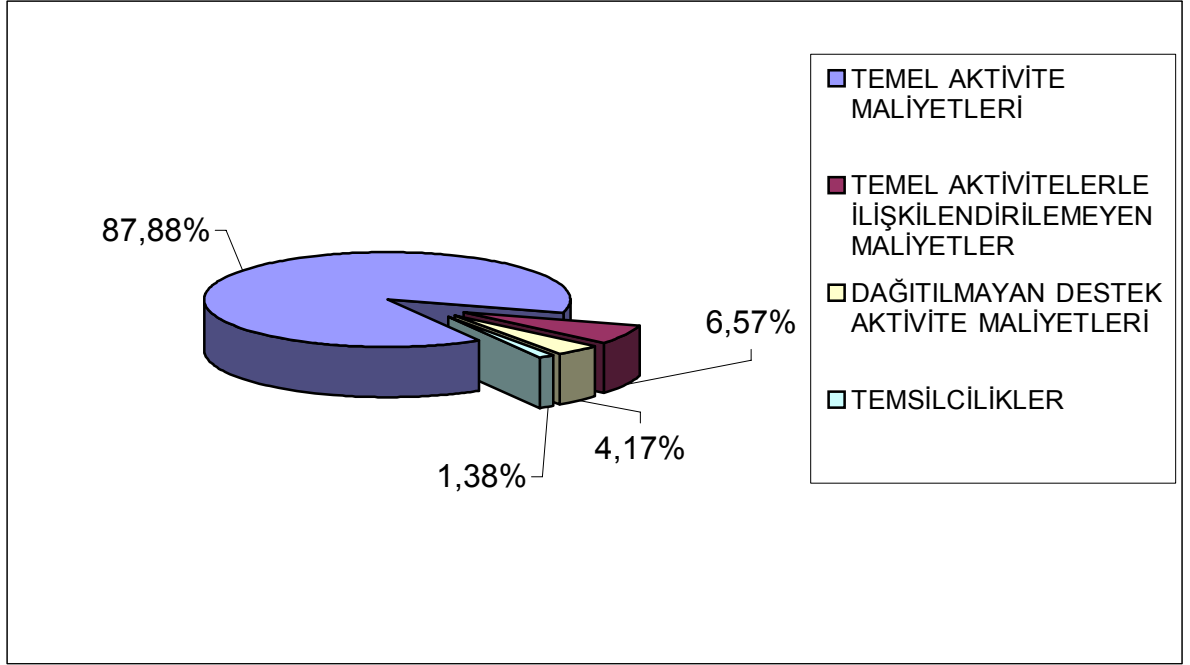
Temel aktivite maliyetlerinin % 48,4'lük payı İdare Merkezine, % 51,6'lık payı ise Şubelere aittir.

Merkez Bankası'nda gerçekleştirilen 12 temel aktivitenin genel maliyet toplamı içindeki paylarına bakıldığında, % 52,9 ile "Emisyon" aktivitesinin önceki yıllarda da olduğu gibi ilk sırada yer aldığı görülmektedir. "Ekonomilerin İzlenmesi, İç Denetim, Uluslararası İlişkiler ve Mevzuat" aktiviteleri % 1 ve altında paylara sahip olmaları nedeniyle, "Diğer" adı altında toplu olarak gösterilmiştir.

Aşağıda Merkez Bankası'nın 2007 yılı Aktiviteye Dayalı Maliyet Muhasebesi (ADMM) Raporu'ndan derlenmiş bazı tablolar, rakamlar bazında fikir vermesi açısından incelenmiştir.

¹⁷⁸ 2007 Yılı TCMB ADMM Raporu, TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007, s.1

Şekil 11. Genel Maliyet Grafiği (Ocak-Aralık 2007)



Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

Tablo 12 : Temel Aktivite Maliyet Tablosu

TEMEL AKTİVİTE MALİYET TABLOSU (OCAK-ARALIK 2007)								
	İDARE MERKEZİ	Toplam İçindeki % Payı	Genel Toplam İçindeki % Payı	ŞUBELER	Toplam İçindeki % Payı	Genel Toplam İçindeki % Payı	GENEL TOPLAM	Genel Toplam İçindeki % Payı
Emisyon	77.176.774	45,3	21,9	108.888.445	60,0	30,9	186.065.219	52,9
Merkez Bankasınca Verilen Hizmetler	9.337.970	5,5	2,7	29.288.470	16,1	8,3	38.626.440	11,0
Para Politikası	26.484.060	15,5	7,5	4.255.978	2,3	1,2	30.740.038	8,7
İşçi Döviz Hesapları	9.985.654	5,9	2,8	14.238.769	7,8	4,1	24.224.423	6,9
Kamuoyunu Bilgilendirme	16.566.617	9,7	4,7	1.193.965	0,7	0,3	17.760.583	5,0
Hazine İşlemleri	4.130.978	2,4	1,2	13.388.540	7,4	3,8	17.519.518	5,0
Ödeme Sistemleri	8.652.748	5,1	2,5	5.075.775	2,8	1,5	13.728.523	3,9
Döviz Rezerv Yönetimi	6.104.548	3,6	1,7	5.069.974	2,8	1,5	11.174.522	3,2
Ekonomilerin İzlenmesi	3.498.201	2,1	1,0		0,0	0,0	3.498.201	1,0
İç Denetim	3.041.168	1,8	0,9		0,0	0,0	3.041.168	0,9
Uluslararası İlişkiler	2.940.132	1,7	0,8	3.441	0,0	0,0	2.943.572	0,8
Mevzuat	2.606.354	1,5	0,7		0,0	0,0	2.606.354	0,7
TOPLAM	170.525.203	100	48,4	181.403.358	100	51,6	351.928.560	100

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

Tablo 13 : Diğer Aktivite Maliyet Tablosu

AKTİVİTE (Destek Maliyetler Dahil) (Ocak-Aralık 2007)	MALİYET
TEMEL AKTİVİTELERLE İLİŞKİLENDİRİLEMEYEN AKTİVİTELER	26.327.518
Üst yönetim	14.537.385
Üst yönetim giderleri	6.445.838
Banka Meclisi, Para Politikası Kurulu ve Denetleme Kurulu Üyelerine verilen destek hizmetler	5.059.602
Banka Meclisi, Para Politikası Kurulu ve Yönetim Komitesi Toplantıları ile ilgili işlemler	1.906.229
Üst yönetimi bilgilendirme	1.125.716
Emeklilik işlemleri (İkramiye, yolluk vs. dahil)	3.843.248
Danışmanlık hizmetleri	2.819.222
Banka personeline dışarıya verilen eğitim	2.373.334
Stajyerlere verilen yurt içi eğitim	1.628.352
Bankalar, Bankalar Birliği ve diğer kuruluşlara verilen eğitim	733.309
Yurt dışında doktora yapan öğrencilere yaz staj programı	11.673
Bankamız mali yardım hizmetleri	204.190
İktisadi konferanslara mali ve akademik destek sağlama	113.500
Milli Piyango ve diğer baskı işlemleri	2.436.639
DAĞITILMAYAN DESTEK AKTİVİTELER	16.718.252
Organizasyon ve değerlendirme işlemleri	5.698.399
İş analizi	5.233.714
İnsan kaynakları yönetimine ilişkin araştırmalar	437.885
Standardizasyon	23.566
Yerleşim planları	3.235
Muhasebe	8.523.812
Bütçe ve plan çalışmaları	4.546.104
Aktiviteye dayalı maliyet muhasebesi	1.494.991
Muhasebe uygulamaları yeniden yapılandırma projesi çalışmaları	1.187.521
Vergi işlemleri	1.295.197
Sanat ve kültür faaliyetleri	1.346.119
Bankamız resim, heykel, seramik ve fotoğraf sergileri	867.106
Bankamız koleksiyonundaki sanat eserleri	479.014
Banka dışına verilen hizmetler	546.499
Bankamız dışında çalışan personele ait maliyet	603.422
ARA TOPLAM	43.045.770
TEMSİLCİLİKLER	5.509.288
GENEL TOPLAM	48.555.058

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

Tablo 14 : Temel Aktivite Maliyetlerinin Birimlere Göre Dağılımı

TEMEL AKTİVİTE MALİYETLERİNİN BİRİMLERE GÖRE DAĞILIMI (DESTEK MALİYETLER DAHİL)							
(OCAK-ARALIK 2007)							
TEMEL AKTİVİTE	ARAŞTIRMA	BANKACILIK	BANKNOT	BAŞ HUKUK	EMİSYON	İÇ DENETİM	İLE TİŞİM VE DİŞ İLİŞ.
Emisyon			68.628.640		7.964.439	583.695	
Merkez Bankasınca Verilen Hizmetler		6.141.419	90.591		1.634.963	138.491	
Para Politikası	6.646.572	6.721.267					
İşçi Döviz Hesapları			3.296				
Kamuoyunu Bilgilendirme	1.741.467	392.072		130.594	248.617		5.960.472
Hazine İşlemleri		2.026.427	5.879		1.708.116	62.349	
Ödeme Sistemleri		595.556					
Döviz Rezerv Yönetimi					29.809	21.455	
Ekonomilerin İzlenmesi	1.195.985						1.964.580
İç Denetim						3.041.168	
Uluslararası İlişkiler	178.184			89.151			2.644.241
Mevzuat		2.131.308		471.015			
TOPLAM	9.762.208	18.008.049	68.728.405	690.760	11.585.944	3.847.158	10.569.293
TEMEL AKTİVİTE	İNSAN KAYNAKLARI	İNŞAAT	İSTATİSTİK	İŞÇİ DÖVİZLERİ	MUHAŞEBE	PIYASALAR	ŞUBELER
Emisyon							108.888.445
Merkez Bankasınca Verilen Hizmetler					935.058	397.448	29.288.470
Para Politikası			2.565.246		1.735.680	8.815.296	4.255.978
İşçi Döviz Hesapları				9.982.358			14.238.769
Kamuoyunu Bilgilendirme	258	426.206	6.553.358	37.043	1.015.768	60.762	1.193.965
Hazine İşlemleri					21.440	306.767	13.388.540
Ödeme Sistemleri					7.557.147	500.045	5.075.775
Döviz Rezerv Yönetimi					745.246	5.308.037	5.069.974
Ekonomilerin İzlenmesi						337.635	
İç Denetim							
Uluslararası İlişkiler			6.507			22.049	3.441
Mevzuat						4.032	
TOPLAM	258	426.206	9.125.111	10.019.401	12.010.339	15.752.071	181.403.358

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

**Tablo 15 : 2. Hiyerarşi Bazında Toplam (İdare Merkezi ve Şubeler)
Aktivite Maliyet Tablosu (Ocak-Aralık 2007)**

I. HİYERARŞİ	II.HİYERARŞİ	MALİYET
EMİSYON	Banknot basımı	68.882.398
	Vezne işlemleri	67.893.203
	Gişe işlemleri	22.417.903
	Banknotların dolaşımdan çekilmesi	13.618.153
	Şube şambfort işlemleri	9.683.451
	Banknotların dağıtımı	2.546.864
	Banknotların depolanması	648.174
	Vezne işlemlerinin düzenlenmesi	244.292
	Banknotların teslim alınması	94.502
	Banknot Baskıcıları Konferansı	36.279
		186.065.219
	MERKEZ BANKASINCA VERİLEN HİZMETLER	Bankacılık Hizmetleri
Merkez Bankacılığı Hizmetleri		15.083.295
Mevzuatın yürütülmesi ile ilgili işlemler		7.409.514
	38.626.440	
PARA POLİTİKASI	Mali sistem ve piyasaların izlenmesi	12.522.133
	Araştırma ve yayın faaliyetleri	7.327.085
	Açık Piyasa İşlemleri	3.105.815
	Döviz efektif işlemleri (gösterge niteliğindeki kurların hesaplanması dahil)	1.599.661
	Merkez Bankası Günlük Vaziyetlerinin hazırlanması	1.154.718
	Azami mevduat ve kredi faiz oranl., ücret, kom. ve masraflar ile mevduatın vade ve türleri	1.073.720
	Zorunlu karşılıkların düzenlenmesi ve izlenmesi	1.096.295
	MB'nın taraf olmadığı Piyasa işlemleri	653.140
	MB'nın taraf olduğu Piyasa işlemleri	649.582
	MB kredi işlemleri	645.604
	Piyasa teminat işlemleri	392.118
	Bankacılık dışı özel kesimin incelenmesi	376.242
	Bankalara ve TMS Fonuna verilen krediler	130.382
	Zorunlu döviz devir işlemleri	13.544
		30.740.038
İŞÇİ DÖVİZİ HESAPLARI	Hesap sahiplerinin bilgi değişiklik ve hesap özeti talepleri	7.480.047
	KMDTH / SDH ödeme işlemleri	4.457.818
	KMDTH / SDH açılması ve hesapların işleyişi ile ilgili işlemler	2.439.400
	Yurt dışı işçi sorunlarının çözümüne ilişkin hizmetler	2.645.775
	Kredi mektubu ve süper hesap cüzdanı basım, muhafaza ve sevk işlemleri	2.091.565
	KMDTH / SDH ile ilgili mevzuat çalışmaları	1.460.087
	KMDTH / SDH veraset işlemleri	1.113.695
	KMDTH / SDH ile ilgili tanıtım işlemleri ve raporlama	1.023.367

	KMDTH / SDH faiz işlemleri ve muhasebe kayıtlarının takibi	564.059
	KMDTH / SDH ödeme yasağı işlemleri	506.955
	KMDTH / SDH ile ilgili araştırma geliştirme çalışmaları	386.995
	MERNİS (Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi) İle İlgili Uygulamaya Yönelik Çalışmalar	54.660
		24.224.423
KAMUOYUNU BİLGİLENDİRME	Kamuoyu İlişkileri	6.897.583
	Ödemeler Dengesi İstatistiklerinin derlenmesi ve yayınlanması	3.795.222
	Para, banka ve reel sektöre ilişkin istatistiklerin derlenmesi ve yayınlanması	3.492.337
	Bilanço	2.268.326
	Veri tabanının oluşturulması, güncelleştirilmesi ve sunulması	685.656
	İstatistiksel değerlendirme ve analiz çalışmaları	621.458
		17.760.583
HAZİNE İŞLEMLERİ	DFİF ile ilgili düzenlemeler, ödemeler ve tahsilatlar	8.106.900
	TEK Hazine hesabı sistemi ve vergi tahsilatı uygulaması	3.923.946
	Hazine'nin dış borç işlemleri	2.283.299
	Hazine adına iç borçlanma programlarını yürütme	2.333.546
	Bütçe Kanunu ve Kararnameler gereği kurulan fonlar ile ilgili işlemler	558.357
	Yatırım teşvikleri ile ilgili işler (Teşvik Belgesi ile ilgili duyuruların yapılması)	313.471
		17.519.518
ÖDEME SİSTEMLERİ	EFT II ve EMKT	8.924.842
	SWIFT	2.776.181
	Bankalararası çek takası ve takas işlemleri	1.252.282
	Mensup ödeme sistemi (MOS)	340.309
	E-para, kredi kartı vb. ödeme araçlarıyla ilgili inceleme ve araştırma yapılması	264.663
	SAOS	170.246
		13.728.523
DÖVİZ REZERV YÖNETİMİ	Efektif	5.248.095
	Menkul kıymet portföyleri	2.315.546
	Döviz risk yönetimi	1.014.309
	Muhabir hesap vaziyetleri	1.022.779
	Döviz depoları (pozisyon, sanayileşme ve teminat)	415.397
	Arbitraj	420.829
	Muhabir ilişkileri	319.612
	Döviz bütçesi işlemleri	348.072
	Altın işlemleri	69.882
		11.174.522
EKONOMİLERİN İZLENMESİ	Türkiye ekonomisi ve ekonomik konjonktürünün izlenmesi	1.965.284
	Dış ekonomilerin izlenmesi	1.532.917

		3.498.201
İÇ DENETİM	İç Denetim Genel Müdürlüğü'nün yerinde denetim faaliyetleri	2.173.852
	İç denetim işlemleri	646.333
	Kontrol sayım işlemleri	143.716
	İç Denetim Genel Müdürlüğü elemanlarına ilişkin işlemler	77.267
		3.041.168
ULUSLARARASI İLİŞKİLER	Avrupa Birliğine tam üyelik sürecinde yürütülen faaliyetler	1.378.474
	Uluslararası kuruluşlarla ilişkiler	750.350
	Avrupa Birliği mevzuatı uyum çalışmaları	490.014
	Merkez Bankaları ile ilişkiler	264.384
	Guvernörler Kulübü faaliyetleri	60.349
		2.943.572
MEVZUAT	Kambiyo, Dış Ticaret ve Teşvik Mevzuatı	1.163.924
	Bankacılık ve diğer finansal kuruluşlara ilişkin mevzuatın izlenmesi ve görüş bildirilmesi	617.169
	Çeşitli mevzuatlar ile ilgili işlemler	241.661
	Bankaya ilişkin yasama işlemlerinin, düzenleyici işlemlerin, sözleşmelerin ve Bankamız karar organlarının işlemlerinin hazırlanması ve süreçlerinin takibi	222.099
	İthalat, ihracat ve teşvik mevzuatı hakkında ilgili mercilerden intikal ettirilen dava konuları ile ilgili işlemler	221.379
	Yabancı sermaye mevzuatı	83.610
	Kara paranın aklanmasını önleme mevzuatı	50.663
	3167 sayılı kanuna göre çeklere ilişkin düzenlemelerin yapılması	4.947
	Kredili menkul kıymet işlemleri için SPK'ya görüş bildirme	904
		2.606.354
GENEL TOPLAM		351.928.560

Kaynak: TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

3.3.3.2. Dünyada ADMS Bankacılık Uygulamaları

Dünyada aktiviteye dayalı maliyet muhasebesi uygulama örneği olarak Amerika ve İngiltere örnekleri incelenecektir.

3.3.3.2.1. İngiltere’de Bankacılık Uygulama Örneği

Bu çalışma Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi (ADMS) modelinin geliştirilmesini yansıtan orta büyüklükteki bir İngiliz ticari banka uygulama örneğidir.¹⁷⁹

Banka yönetiminin, ADMS ilkelerine uygun bir maliyet sisteminin model tasarımı ve geliştirilmesi sürecinde gerekli projeyi yürütmek üzere, bankanın çeşitli bölümlerinde çalışan 11 kişiden oluşan bir proje ekibi kurulmuştur.

Bu ekip tarafından öncelikle yasal defter kayıtları incelenmiş ve bunun sonunda, iç ana grupta toplanan 210 kaynak ve bunlara ait maliyet havuzu ortaya konmuştur.

ADMS proje uygulama ekibi, kağıt üzerinde aktiviteleri belirlemek ve sınıflandırmak üzere sekiz hafta süreyle aktivite birimlerinde çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu çalışma, bankada gerçekleştirilen 235 belirgin aktivitenin seçilmesiyle tamamlanmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir;

- Müşteri hesaplarının açılması
- Müşteri hesaplarının izlenmesi
- Çek kabulü

¹⁷⁹ Robert S. Kaplan, Robin Cooper, **Implementing Activity Based Cost Management: Moving From Analysis to Action**, Montvale, NJ. Institute of Management Accountants, 1999, s.56.

- Süreç işlemleri
- Hesapların kapatılması
- Müşterilerin bilgilendirilmesi
- Çek karnesi hazırlama
- Hizmet ürünlerinin pazarlanması
- Para piyasası transferinin yapılması
- Visa işlemlerinin yapılması
- ATM işlemlerinin yapılması
- Veri çözümlene
- Personel eğitimi
- Kredi başvurularının değerlendirilmesi
- Risk yönetimi
- Kredi tahsilatı
- Yönetim raporlarının hazırlanması
- Finansal tabloların hazırlanması

Proje ekibinin ADMS uygulama sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir;

Belirlenen kaynak havuzları ve tanımlanan 235 aktiviteye ait kılavuz ile birlikte, proje ekibi bankanın tüm bölümlerini dolaşmış ve görüşme, inceleme

ve zaman kartları yoluyla kaynak maliyetlerini her bir aktiviteyle ilişkilendirmiştir.¹⁸⁰

Bu çalışmadan sonra proje ekibi, her bir aktivite için belirlenen maliyet etkenlerini kullanarak her bir aktivitenin maliyetini bankanın farklı hizmet ürünleriyle ilişkilendirmiştir.

Proje ekibi birbirine yakın yaklaşık 50 ürün ya da grup saptamıştır. İşletmelere yönelik ürünler, işletme kredileri, işletme cari hesapları ve finansal kiralama hesaplarını kapsamaktadır. Bireysel ürünler ise, bireysel krediler ve teminatlar, cari hesaplar ile kredi kartı hesaplarını içermektedir.

Aşağıdaki tabloda örnek olarak bireysel ürünler bölümündeki aktiviteler ve bunlara ait maliyet etkenleri listelenmiştir.

Tablo 16: Aktivite – Maliyet Etkeni Listesi

AKTİVİTE	MALİYET ETKENİ
Atm hizmeti sağlanması	Atm işlem sayısı
Yatırılan para işlemleri	Yatırma işlem sayısı
Şube para giriş kayıtlarının denetimi	Şube para giriş sayısı
Kişisel çek defteri hazırlanması	Hazırlanan çek defteri
Açık kredi hesapları	Verilen krediler
Kredi garantilerinin kontrolü ve güvenlik	Gerçek dışı bulgular
Müşteri bilgilendirme	Telefon konuşmalarının süresi
Pazarlama ve satış aktivitesi	Açılan hesap
Bilgisayar kayıtları	Bilgisayar işlem sayısı
Bildirimlerin hazırlanması ve postalama	Hazırlanan bildirim sayısı
Yatırım ve sigorta tavsiyeleri	Tavsiye için harcanan zaman
Visa işlemlerinin yapılması	Visa işlem sayısı
Visa hesap bildirimlerinin yapılması	Hazırlanan visa bildirim sayısı
Hesap açma-kapama	Açılan-kapatılan hesap sayısı
İpotek teminatları	İpotek sayısı

Kaynak:Kazancı, 1999,s. 71

¹⁸⁰ Sibel Kazancı, **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Banka İşletmelerinde Uygulaması**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, 1999, s.73.

Ürün maliyetinin hesaplanması için öncelikle her aktiviteye ilişkin maliyet etkeni saptanmaktadır. İlgili aktiviteye ait maliyet havuzunda toplanan maliyetler, saptanan dağıtım verisi toplam miktarına bölünmek suretiyle, her bir aktiviteye ilişkin “dağıtım katsayısı” hesaplanmaktadır. Saptanan bu dağıtım verisi miktarları, ilgili aktivite dağıtım katsayısı ile çarpılmakta ve böylelikle her bir ürün tarafından kullanılan aktivite maliyetleri ilgili ürünlere dağıtımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.¹⁸¹

Tablo 17: Aktivite Maliyetlerinin İlgili Ürünlere Dağıtımı

ÜRÜNLER	MALİYET PAYI
Cari hesaplar	403.360
Bireysel krediler	0
İpotekler	0
Visa-Klasik	25.410
Visa-Benzerleri	7.729
Visa-Gold	15.447
Nakit Kredi-Hızlı hat	921
Mevduat ürünleri	10.047
Aktivitenin toplam maliyeti	462.914

Kaynak:Kazancı, 1999,s. 72

Aktivite giderlerinin tümünün, banka ürünleri ile ilişkilendirilmemelerine rağmen muhasebe, finans, stratejik planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi bazı kaynak havuzları organizasyona genel destek sağlayan fonksiyonel birimler olarak dikkate alındığından ürün maliyetlerine dağıtılmaktadırlar. Ürünlere yüklenmeyen bu birimlere ait işletme – destek maliyetleri toplam aktivite giderlerinin % 15'i gibi bir orana sahiptir.

¹⁸¹ Kazancı, a.g.e., s.74.

Bu aşamadan sonra proje ekibi, belli ürünlere dayanak oluşturan aktivitelerin toplam maliyetini, elde edilen net faiz gelirleri ile çeşitli hizmetler nedeniyle sağlanan gelirler toplamından düşmek suretiyle, sunulan ürünler bazında karlılık hesaplarını yapabilir hale gelmiştir.

Bunu takiben ADMS analizinde diğer aşamaya geçilebilmiştir. Bu aşama müşteri bazında bölümlenme yapılması ve her bir müşteri bölümü itibariyle elde edilen kâr rakamlarının, aynı zamanda ürün ya da ürün grupları bazında detaylandırılmış olarak hesaplanmasıdır.¹⁸²

Özetlenecek olursa, yukarıda sunulan bankanın ADMS uygulama modeli, tüm işlemsel ve stratejik ADMS sürecini teşvik etmiştir. Çünkü yöneticiler, aktivitelerinin açık, anlaşılır ve savunulabilir resmine sahip olmuşlardır.

3.3.3.2.2. A.B.D.'de Bankacılık Uygulama Örneği

Amerika'da büyük bir ticari banka iki yıllık periyotta hazırladığı dört aşamalı ADMS uygulamasını hayata geçirmiştir. Bu aşamalar, hazırlanma ve planlama; ADMS'nin uygunluğunu değerlendirme; ADMS'yi tasarlama; gerekli verileri toplama ve sistemi uygulama şeklinde gerçekleşmiştir. Aşağıda, bu aşamalar ADMS oluşturma süreci, sistemin faydaları ve karşılaşılabilecek zorluklar bazında ayrıntılı olarak anlatılmıştır.¹⁸³

3.3.3.2.2.1. ADMS için Hazırlanma ve Planlama

Bankanın ürün karlılığı konularında ADMS'nin akılcı bir çözüm

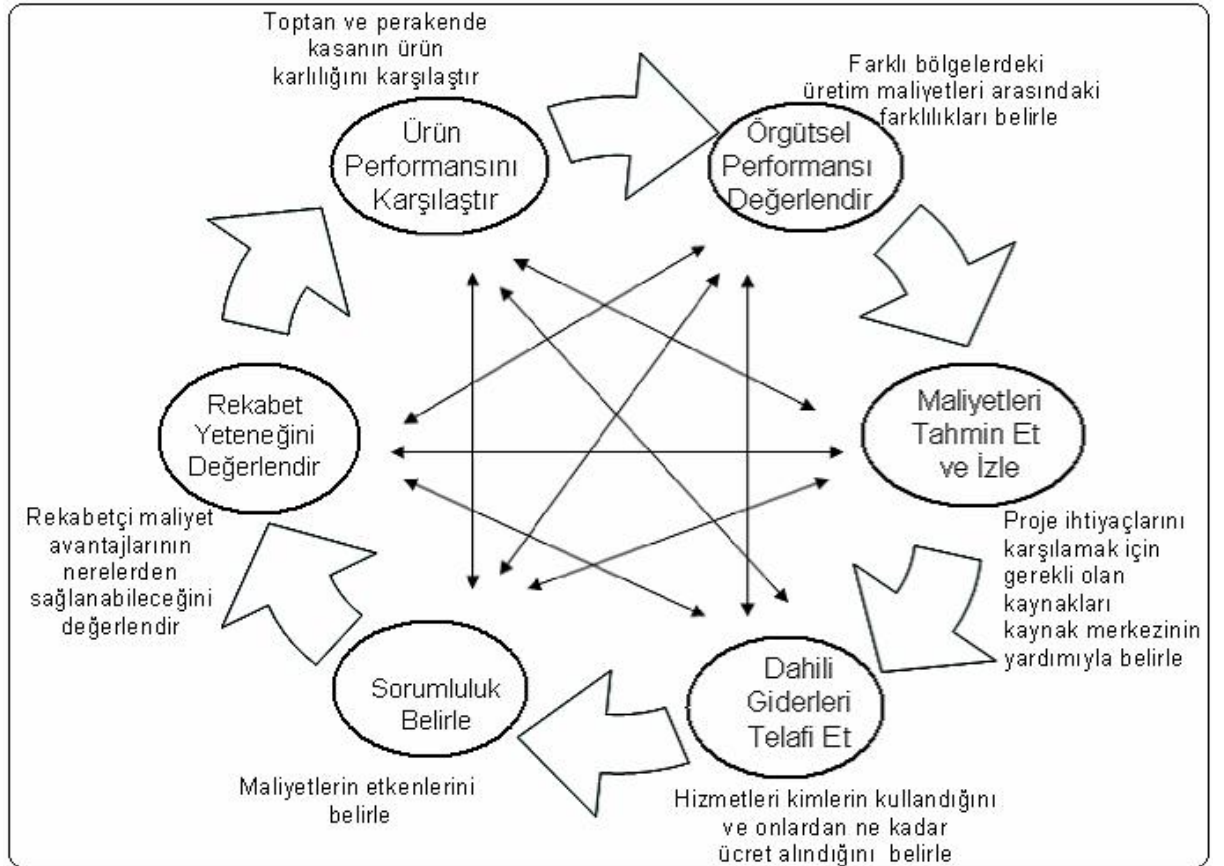
¹⁸² Kazancı, a.g.e., s.75.

¹⁸³ Witherite, Kim, a.g.m. , s.29.

olacağını düşünen maliyet muhasebesi müdürü ADMS konusunu üst yönetime sunmuştur. Çünkü, banka her bir farklı ürün ve hizmetin ne kadar gelir getirdiğini belirleyebilmesine rağmen, bu ürün ve hizmetleri sağlamanın maliyetlerini kesin ölçüler dahilinde belirleyememektedir. Bankanın perakende bölümü kârlı olmamasına rağmen üst yönetim, ticari bölüm kârlı olduğu için rahat davranmaktadır. Buna rağmen yönetim bankadaki işlemlerin maliyetleri ve bu işlemlere tahsis edilen kaynakları daha iyi anlayabilmeyi de istemektedir. Yönetim, örgütte bazı işlemlerin birden fazla kez yapılıyor olabileceğini ve ADMS'nin bu tekrarlanan alanları belirleyebileceğini düşünmektedir.

ADMS uygulaması ile altı farklı faydanın gerçekleşmesi ve bunların her birinin, sinerji yaratmak için, diğerleri ile iletişimde olması hedeflenmiştir.

Şekil 12. ADMS Uygulamalarından Beklenen Faydalar



Projenin ilk yönetimsel adımı sistemin planlama, tasarım ve uygulama tanımlarını yapacak ve tüm aşamalarda karar verici olacak yönlendirici bir komiteyi kurmak olmuştur. Projenin tasarım aşamasında, teklif isteme süreci üzerinden bir maliyet muhasebesi yazılım sistemi tanımlanmıştır. Bir çok ADMS uygulaması incelendikten sonra bu yazılım seçilmiştir. Seçilmesindeki sebep ise bankanın bu yazılımı, insan kaynakları alanında zaten kullanıyor olması ve iki sistemin birbiriyle koordineli çalışabileceğinin düşünülmesidir. Bankanın bilgisinin bazı alanlarda eksik kalacağını düşünen yönlendirici komite özellikle teknik konularda destek almak amacıyla sistemin uygulanmasında yardımcı olacak bir danışman firma belirlemiştir.¹⁸⁴

Birçok danışman firmanın temsilcileriyle yapılan görüşmelerde sonra, yoğun uygulama deneyimi nedeniyle bir firma seçilmiştir. Firma, yönlendirici komiteye yardım ederek, sistemi yazılım fonksiyonlarına uygun şekilde tasarlamak, yazılım ve süreçleri tasarlamak ve hazırlamak, maliyet faktörleri ve maliyet dağıtımını ile ilgili bilgileri düzenleyerek yeni sisteme yüklemekle görevlendirilmiştir. Projeye yardımcı olması için finansla ilgili birkaç kişiyi işe alan banka yönetimi, maliyet muhasebesi desteği için, mevcut dahili kaynakları kullanmaya karar vermiştir. Danışman firmanın bazı kaynakları maliyet muhasebesi kapasitesi altında kullanmasına izin verilirken, maliyet kontrolünü sağlamak ve potansiyel çıkar çatışmalarını engellemek amacıyla bu miktar en düşük seviyede tutulmuştur.

Yeni araştırmacı takımına, ADMS projesinin prensiplerini maliyet merkezi müdürlerine anlatma, maliyet merkezi görüşmelerini yönetme, yeni maliyet dağıtımını oluşturma ve kayıt altına alma görevleri verilmiştir. Tüm maliyet merkezleri ile görüşmeler, maliyet dağıtımını oluşturmak ve dağıtımlar için onay almak yaklaşık bir buçuk yıl sürmüştür. Tam manasıyla uygulamaya geçmek ise bir diğer altı ayı daha almıştır.

¹⁸⁴ Witherite, Kim, a.g.m. , s.30.

3.3.3.2.2. ADMS'nin Uygunluğunun Değerlendirilmesi

Şirketler, kapsamlı bir ADMS uygulama projesine geçmeden önce, sistemin uygunluğunu değerlendirmelidir. ADMS'nin çoğu firmaya sayısız avantajları varken birçok firmanın da sistemin tüm yönlerini yeterince değerlendiremediğini ve başarısız olduğunu unutmamak gerekir. ADMS uygulamayı düşünen herhangi bir firma, özellikle de finansal hizmet veren bir firma, birçok ADMS uzmanı tarafından belirli firmalarda uygunluğu ölçmek için kullanılan şu noktaları çok iyi değerlendirmelidir:¹⁸⁵

- Yüksek miktarda indirekt maliyetler,
- Karmaşık ürün ve hizmet yapısı,
- Yüksek hacimli ürünlerde zarar ve düşük hacimli ürünlerde kâr,
- Maliyet dağıtımı konusunda müdürler arası anlaşmazlıklar,
- Teklif sonuçları,
- Maliyet sisteminin yaşı.

Örnekteki bankanın durumuna gelince maliyetlerin yarısından fazlası destek hizmetleri ve yönetim fonksiyonlarından kaynaklanmaktadır ve indirekt maliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu fonksiyonlar üç büyük gruba ayrılmış durumdadır; bilişim teknolojileri (BT-yazılım ve donanım desteği sağlayan servisler ile uygulama geliştirme servisi), hizmet firması (çek işlemleri, kablolu transfer hizmetleri ve ATM hizmetleri gibi genel destek hizmetleri) ve şirket merkezi (finans, insan kaynakları ve hukuk hizmetleri gibi hizmetler). ADMS uygulamasında diğer bir faktör hizmetlerin karmaşık yapısı ve içerdiği süreç sayısıdır. Bankanın çoğu ürünü birbiriyle ilişkili ve bir müşteri tarafından kullanılan belirli bir ürün portföyüne özgüdür. Bununla alakalı diğer bir konu, finansal hizmet veren kurumların sağladığı ürünlerin benzerliğidir.

¹⁸⁵ Witherite, Kim, a.g.m. , s.31.

Bazı ürünlerin tanımları birbirine o kadar yakındır ki, hangi ürünler başlı başına tek bir ürün olarak, hangi ürünler diğer benzer ürünlerle grup halinde tanımlanacak karar vermek çok zordur. Örneğin, banka sadece müşteri tipi, yatırım düzeyi ve banka desteği gibi küçük noktalarda değişkenlik gösteren düzinelerce benzer yatırım aracı sunmaktadır.¹⁸⁶

Geleneksel maliyet muhasebesindeki genel bir yanlış kanı, yüksek hacimli hizmetlerin zarar ve düşük hacimli hizmetlerin önemli karlar sağladığı düşüncesidir. Bu yanlış düşünceye, geleneksel sistemin genel giderleri hacim bazında dağıtması nedeniyle düşük hacimli ürünlerin maliyetlerinin düşük, yüksek hacimli ürünlerin maliyetlerinin yüksek görünmesi sebep olmuştur. Örnekteki bankada da bu durum böyle olmuştur. Düşük hacimli ürün ve hizmetlere verilmesi gereken finansal destek, genellikle bunlara değil yüksek hacimli ürün ve hizmetlere dağıtılmıştır. Bu düşük hacimli, ürün ve hizmetler genelde zengin müşterilerin isteklerini karşılamaya yöneliktir. Her ne kadar verilen destek zengin müşteri çekmeye yardımcı olsa da, banka sunduğu ürün ve hizmetlerin mali etkisini açıkça belirleyememektedir.

ADMS uygulamalarında, şirket içindeki departmanlar kendi maliyet merkezlerine dağıtılan maliyetlere itiraz ettiğinde zorluklarla karşılaşılır. Örnek bankada da birçok maliyet merkezi müdürü ilk aşamada yeni maliyet dağıtımının sonuçlarını kabul etmeyi reddetmiştir. Reddedenler, yeni maliyet sistemi altında daha fazla maliyet dağıtılan maliyet merkezi müdürleridir. Ancak bazı müdürler de kendi merkezlerine yeterli maliyetin dağıtılmadığını düşünmektedirler.

Şüpheli müdürleri yeni sisteme ikna etmek için, yeni maliyet dağıtım yönteminin arkasında yatan metod ve hesaplamaları anlatan birçok toplantıya ihtiyaç duyulmuştur. Harcama tablosunun yeniden tasarlanmış bir örneği Tablo 7'de gösterilmiştir.

¹⁸⁶ Witherite, Kim, a.g.m. , s.32.

Tablo 18: Yeniden Tasarlanmış Harcama Tablosu, Kaynak Merkezi

Maliyetler	\$	Yeniden Tasarlanmış Maliyetler			
		Direkt Maliyetler	\$	Değişken	Sabit
Personel	44.000	Personel	44.000	24.000	20.000
Doluluk	12.000	Doluluk	12.000	-	12.000
Teçhizat	16.000	Teçhizat	16.000	-	16.000
Gereçler	8.000	Gereçler	8.000	8.000	-
Son Kullanıcı Desteği Sağlama	3.200	Toplam Direkt Maliyet	80.000	32.000	48.000
Yönetici İnsan Kaynakları Eğitimi	4.800	İndirekt Maliyetler			
Denetim	8.400	İşletme Birimine Göre Dağıtılabılır			
İnsan Kaynakları	3.600	Son Kullanıcı Desteği Sağlama	3.200	3.200	-
		Yönetici İnsan Kaynakları Eğitimi	4.800	4.800	-
		Toplam	8.000	8.000	0
		Merkezi Maliyetler			
		Denetim	8.400	-	8.400
		İnsan Kaynakları	3.600	-	3.600
		Toplam	12.000	0	12.000
		Toplam İndirekt Maliyet	20.000	8.000	12.000
Toplam Harcamalar	100.000	Toplam Harcamalar	100.000	40.000	60.000

Şirket düşük fiyatlı teklifleri kaybedip, yüksek fiyatlı teklifleri kazanıyorsa, ADMS uygulamayı düşünmelidir. Çünkü bu durum, şirketin mevcut maliyet sisteminin maliyetlerin ürün ve hizmetlere dağıtımında yeterince etkili olmadığına belirtisidir. Örnek bankada da, hangi ürünlerin kar sağlamayan ve rekabetçi olmayan, hangilerinin karlı ancak gelişmemiş ürünler olduğunu belirleyebilmesi için bu sistemden başka bir yolu yoktur. Banka, bu bilgiler olmadan da orta düzey ticari banka sektöründe tutunabilmesine rağmen, perakende bankacılık sektöründeki daha büyük rakipleriyle yarışma şansına sahip değildir.

ADMS'yi tanıtırken önemli olan son bir etken de firmanın mevcut maliyet sisteminin yaşıdır. Örnek bankada, maliyet muhasebesi sistemi en son yenilediğinden bu yana, iki büyük tabi şirketini bünyesine kattı, bir ticari şirketi satın aldı ve bir online ticaret sistemi geliştirdi. Bu kurum için, ADMS

gereklilikten öte artık bir zorunluluk haline gelmiştir.¹⁸⁷

3.3.3.2.2.3. Bir ADMS Tasarlamak ve Gerekli Verileri Toplamak

Şirketler, ADMS uygulamalarının uygunluğunu değerlendikten sonra, sistemi örgütün ihtiyaçları doğrultusunda dikkatli bir şekilde tasarlamaya ve uygulama için gerekli bilgileri toplamaya başlamalıdır. Banka sistemi tasarlamak için dört adım izlemiştir;

Adım 1: Firmanın Ürünleri ile ilgili Aktiviteleri Belirlemek ve Tasnif Etmek

İlk adım değer zincirinin her alanındaki aktiviteleri belirlemektir. Çalışanlar ürün ve hizmetlerin sunulmasında gerekli tüm aktiviteleri belirlerler ve “aktivite sözlüğü” denilen listeyi hazırlarlar. Aktiviteler, belirlendikten sonra birim, parti, ürün veya tesis seviyesinde tasnif edilirler. Birim seviyesindeki kaynaklar ve aktiviteler, ürün ve hizmetin her birimi için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve yapılan aktivitelerdir. Parti seviyesindeki kaynaklar ve aktiviteler, benzer ürünlerin bir grubunu veya partisini oluşturmak için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve yapılan aktivitelerdir. Ürün seviyesindeki kaynaklar ve aktiviteler, belirli bir ürünü veya hizmeti üretmek ve satmak için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve yapılan aktivitelerdir. Tesis seviyesindeki kaynaklar ve aktiviteler, ürün ve hizmet üretimi için gerekli genel kapasiteyi sağlamak için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve yapılan aktivitelerdir. Kaynak ve aktiviteleri kategorilerde tasnif etmenin amacı, örgütün amaçlarına ulaşması ve ürün ve hizmet üretimi için ihtiyaç duyulan kaynakların ve aktivitelerin maliyetleri konularında doğru tanımlamaları yapabilmektir.

Aktivite sözlüğü için aktivite belirleme ve tasnifinde üç genel yaklaşım

¹⁸⁷ Witherite, Kim, a.g.m. , s.32.

vardır:¹⁸⁸

- Yukarıdan aşağı yaklaşım
- Yeniden kullanım yaklaşımı
- Mülakat yaklaşımı veya katılımcı yaklaşım

Yukarıdan aşağı yaklaşım, aktivite sözlüğü oluşturmada orta düzey yönetimi veya yüksek düzey çalışanları kullanır. Mülakat yaklaşımı veya katılımcı yaklaşım, aktivite sözlüğünü derlemek için tüm çalışanlarla mülakatlar yapan bir takım oluşturur. Yeniden kullanım yaklaşımı, daha önceden başka amaçlarla hazırlanmış olan belgeleri kullanır.

ADMS projesi için banka aktivite belirleme ve tasnifinde üç yaklaşımın tamamını kullanmıştır.

Yeniden kullanım ilk aşamadır. Araştırmacılar, departman görev tanım listelerini, defteri kebir hesap adlarını ve tanımlarını aktiviteleri kolayca belirleyebilmek için taramışlardır. Aktiviteler bu şekilde tanımlanırken, defteri kebir hesaplarında bütçelenmiş harcamaları görünen ilgili maliyet merkezleri de tanımlanmıştır. Bu bilgilere sonraki mülakat aşamasında müracat edilmek üzere kayıt altına alınmıştır. Yeniden kullanım yaklaşımı çerçevesinde belirlenen tüm aktiviteler projenin yönlendirici komitesi tarafından gözden geçirilmiştir.

Banka ayrıca, üst yönetimin ilgili oldukları başlıca alanlardaki başlıca aktiviteleri tanımlanmasında yukarıdan aşağı yaklaşımını kullanmıştır. Bu şekilde oluşturulan aktivite listesi yeniden kullanım yaklaşımı ile oluşturulan aktivite listesi ile çapraz gönderme yapılarak karşılaştırılmıştır. Konsolide edilmiş aktivite listesi maliyet merkezlerini belirlemek için yürütülecek olan mülakatlarda kullanılmak üzere, ilk aşamadaki temel aktivite listesini oluşturmuştur. Maliyet merkezi mülakatları esnasında, operasyonel

¹⁸⁸ Witherite, Kim, a.g.m. , s.33.

müdürlerden kendi merkezlerindeki temel aktivite listesinde bulunmayıp uygulamada olan aktiviteleri tanımlamaları istenmiştir. Belirlenen aktiviteler, yönlendirici komite tarafından gözden geçirilip onaylanmaları halinde temel aktivite listesine eklenmiştir. Projede kullanılan ana aktivite ayrımı, aktiviteleri maliyetleri direkt olarak bankanın ürün ve hizmetlerine dağıtılan veya maliyetleri diğer maliyet merkezlerine dağıtılan şekilde tanımlamaktır.¹⁸⁹

Adım 2: 1.Adımda Belirlenen Aktivitelerin Maliyetlerini Tahmin Etmek

Aktiviteler belirlendikten sonra, her bir aktivitenin maliyetini belirlemek mümkündür. Bu maliyetler, hem bakım ve üretim için gerekli iş gücü gibi insan kaynaklarını hem de bina ve teçhizat maliyetleri gibi fiziksel kaynakları içerir. Her bir aktivitenin toplam maliyeti personel mülakatları sonucu alınan veriler ve muhasebe departmanından alınan finansal veriler ile hesaplanmalıdır. Çalışanlardan ortalama bir haftada her bir aktivite için harcadıkları zamanı ve bu aktivite için ihtiyaç duydukları fiziksel kaynakları belirlemeleri istenmiştir. Bu bilgiler çalışanların aktivite veri sayfasında derlenmiştir.

Projenin bir parçası olarak, araştırmacılar bütçelenen ve gerçekleşen harcamalar hakkındaki detaylı bilgileri kullanarak maliyet merkezi yöneticileri ile mülakatlar yapmıştır. Bu bilgiler maliyetleri aktivitelere yüklemeye referans olarak kullanılmıştır. Belirli aktiviteler ve harcamalar arasında ilişki kurulduktan sonra toplam maliyetler her bir aktiviteye dağıtılmıştır.

Adım 3: Her Bir Aktivite için Maliyet Etkeni Oranı Belirleme

İkinci adımda aktivite maliyeti verileri belirlendikten sonra, bu veriler aktivite maliyetlerini ürün ve hizmetlere yüklemeye kullanmak üzere maliyet etkeni oranı belirlemede kullanılabilir. Maliyet etkeni oranı, her bir aktivitenin bir birim maliyet etkeni için tüketilen kaynağın tahmini maliyetidir. Bu oran,

¹⁸⁹ Witherite, Kim, a.g.m. , s.33.

maliyetlerle sebep sonuç ilişkisi içerisinde olmalıdır. Tam ve doğru bir maliyet etkeni oranı belirlemek için, toplam aktivite maliyetini ve aktivite hacmini bilmek gereklidir. İkinci adımdan gelen bilgi, toplam aktivite maliyetini verebilir. Aktivite hacmi, bu aktivite için birinci adımda tanımlanan maliyet etkeni toplam hacmidir. Aktivite maliyeti ve hacmi belirlendikten sonra, maliyet etkeni oranı toplam aktivite maliyeti toplam aktivite hacmine bölünerek hesaplanır.¹⁹⁰

ADMS projesinde maliyet etkeni oranı hesaplama işi, bankanın sağladığı önceki yıllar bütçeleri, ana hesaplar, doluluk oranı ve işlem maliyetleri bilgileri gibi bir çok bilgi kullanılarak daha da kolaylaştırılmıştır. Bu bilgiler kolaylıkla veri tabanına yüklenmiş ve maliyet dağıtımında referans alınmıştır.

Adım 4: Aktivite Maliyetlerini Ürünlere Yükleme

Son adımda, maliyetleri aktivitelere yüklemekte üçüncü adımda hazırlanan maliyet etkeni oranları kullanılmıştır. Yükleme işlemi için üç tane anahtar nokta vardır. Öncelikle, bir ürün veya hizmetle ilgili tüm aktiviteler belirlenmelidir. Firmanın örgütsel yapısı ve departmanlar arası ilişkiler tam olarak anlaşılmadan, bu aktiviteleri tam ve doğru şekilde belirlemek zor olabilir. İkinci olarak, her bir ürünün bir birimi için kullanılacak her bir aktivitenin birim sayısı belirlenmelidir. Ürünlerle birimsel bazda ilişkilendirilebilecek aktivite tüketim birimleri tanımlamak daha kolaydır. Çok fazla açık ve anlaşılır olmayan aktiviteler için, tüketimi tanımlamak bu kadar kolay olmayabilir. Üçüncü olarak, maliyetler ürün ve hizmetlere maliyet etkeni oranları kullanılarak yüklenmelidir.

¹⁹⁰ Witherite, Kim, a.g.m. , s.33.

3.3.3.2.2.4. ADMS Uygulamasında Karşılaşılan Zorluklar

Bankada ADMS uygulamalarında karşılaşılan en büyük zorluk, operasyonel yöneticilerden yeterli buy-in elde etmektir. Banka yöneticilerini en çok ilgilendiren konu, yeni sistemin faydalarının, sistemi uygulamaya koymak için harcanan bu kadar zaman ve kaynağı haklı çıkarıp çıkarmayacağıdır. Bazı yöneticiler, yeni maliyet sisteminin, bankanın mevcut sistemini ve maliyetleri tamamen karıştıracağını ve bunun sonuçlarına karşı tedbir alınmazsa projenin hiç bir karlı amaca hizmet etmeyeceğini düşünmektedir.¹⁹¹

Karşılaşılan başka bir kaygı da projenin tüm içeriğiyle yeni bir program oluşturmak amacıyla olması nedeniyle, elde edilecek faydaların tam manasıyla belirli olmamasıdır. Banka, yeniden yapılandırma girişimini daha yeni tamamlamıştır. Bu girişim bazı destek alanlarını yeniden tanımlamasına ve böylece iş gücünde azaltmalara sebep olmasına rağmen, programın maliyet azaltıcı etkileri olup olmadığı henüz kesinleşmemiştir. Maliyet merkezi mülakatları esnasında, karşılaşılan bir başka durum da bilgi toplama çabalarındaki tekrarlamalardır. Proje araştırmacıları, operasyonel yöneticilerden önceki adımlarda da toplanan bir bilgi olan maliyet muhasebesi bilgilerini istediğinde bu tekrarlama olayı açıkça ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu proje ve henüz tamamlanmış olan örgütsel yeniden yapılandırma projesi arasında da tekrarlama olayı açıkça görülmektedir. Eğer yönlendirici komite bu kadar çok aynı bilginin yeniden toplanacağını daha önceden bilseydi, zaman kazanılabilir ve banka proje için ağır iş yükünden kurtulmuş olurdu.

Bir diğer konu, maliyet merkezi yöneticilerinin yaratıcılıklarında zaman zaman karşılaşılan eksikliklerdir. Müdürler uygun maliyet etkenleri bulmak yerine tahminlere eğilim göstermektedirler. Ayrıca, uygun bir maliyet etkeni tanımlandığında bile, maliyet etkenini desteklemek için etken bilgisi

¹⁹¹ Witherite, Kim, a.g.m. , s.34.

toplamakta zorluk çekilmektedir. Etken bilgisi elde edilemeyeceği kesinleşince, yeni bir etken seçilmeli veya yeni bir aktivite veya aktivite grubu bunun yerine kullanılmalıdır. Sisteme girilen verileri ve maliyet etkeni bilgileri arasındaki koordinasyonu desteklemek için, maliyet merkezi mülakatları görevini almayan üç araştırmacı veri yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır.

Bunların sonunda maliyet merkezi dağıtımları oluşturulmuştur ve sisteme girilmiştir, projenin en zor kısmı yeni dağıtımlar sonucu ortaya çıkan maliyet bilgileri için onay alınmasıdır. Bu aşamada, birçok yönetici dağıtım sonuçlarından memnun kalmamış ve kendi birimleri için maliyet merkezi mülakatlarının yeniden yapılmasını talep etmiştir. Maliyet merkezi dağıtımları için hizmet sağlayıcının onayını almak zor diye düşünülürken, müşteri merkezi yöneticilerinin onayını almanın daha da zor olduğu ortaya çıkmıştır. Bu zorluk özellikle yeni dağıtım metodu sonrası kendilerine düşen maliyetler artan birimler için söz konusudur. Belirli ürünlerin karlılığından sorumlu operasyon yöneticilerinin onayını aldıktan sonra, sıra proje yönlendirici komitenin ve yönetici kademenin onayını almaya gelmiştir.¹⁹²

3.3.3.2.2.5. ADMS'de Başarının Anahtarı

ADMS uygulamasında başarının en büyük faktörü örgüt çalışanlarının destek ve işbirliğini kazanmaktır. Bu projedeki ticari banka için, sistemin gerekliliğine inanan ve yönetimi de inandıran kişi maliyet muhasebesi yöneticisi olmuştur. Maliyet muhasebesi yöneticisinin bu projedeki görevi, projenin uygulanabilirliği ve gerekliliği için yönetimi ikna etmek ve örgütte çalışanları da etki alanına alacak bir heyecan dalgası yaratmak olmuştur. Öncelikle, çalışanlar ADMS'yi ne kadar iyi anlar ve bu girişimi desteklerse, sistemin başarılı olma şansı o kadar artar. Bu nedenle, dürüstlük ve şeffaf

¹⁹² Witherite, Kim, a.g.m. , s.34.

iletişim yalnızca yönlendirici komite tarafından değil aynı zamanda üst yönetim tarafından da yürütülmelidir. İkinci olarak, çalışanların sistemi tam olarak benimseyebilmeleri için ADMS geliştirme çalışmalarına her aşamada katılımlarının sağlanması gereklidir. Yukarıda da belirtildiği gibi, aktivite ve maliyet bilgilerine ulaşmak için çalışanların katılımı şarttır. Mülakat yaklaşımının kullanımı ile çalışan katılımı sağlanmış olur. Üçüncü olarak, örgüt yapısındaki büyük bir değişiklik çalışanların direnciyle karşılaşır. Bu projede de aynen böyle olmuştur. Ancak sistemi uygulamaya koymaya yetkili olan komite çalışanlara süreci ve faydalarını tam olarak anlattığında yani iletişim yoluyla bu direnç kırılmıştır.¹⁹³

¹⁹³ Witherite, Kim, **a.g.m.** , s.34.

SONUÇ

Son yıllarda giderek artan rekabet karşısında işletmeler rekabetçi kalabilmek için büyük ölçüde üretim sistemlerini modernleştirerek, teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı, yeni üretim felsefelerinin benimsendiği işletmeler haline gelmişlerdir. Ancak bütün bunlar işletmelerin global rekabet ortamında başarılı olması için yeterli olamamıştır. Yapılan araştırmalarda, işletmelerin başarısızlık nedeni olarak, mevcut maliyet muhasebesi sistemlerinin yeni üretim ortamlarında yeterli olmadığı ve yanlış kararlara neden olan maliyet bilgisi ürettiği saptanmıştır. Bu yetersizliği giderebilmek için ortaya çıkan Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi (ADMS) kullanımı zaman içinde yaygınlaşmıştır. Sistem günümüzde finansal kuruluşlar tarafından da yaygın olarak kullanılmaktadır.

ADMS geleneksel muhasebenin bir alternatifidir. ADMS bir organizasyondaki maliyet merkezlerini ve aktivite kalemlerini tanımlayan ve maliyetleri ürün ve hizmetlere, bir ürün veya hizmet elde etme esnasında kullanılan işlem sayısına göre, dağıtan bir maliyetleme modelidir. Sonuç olarak, ADMS yöneticilere, kârlarını nasıl maksimize edecekleri ve kurumsal performansı nasıl geliştirecekleri konusunda yardımcı olur.

ADMS uygulamaları çalışanlara, içerilen çeşitli maliyetleri anlamalarında yardımcı olur ve bu onların maliyetleri analiz etmelerini, katma değer olan ve olmayan aktiviteleri anlamalarını, gelişmeleri uygulamalarını ve yararları realize etmelerini sağlar. Bu, maliyetleri analiz etme, katma değer sağlamayan aktiviteleri azaltma veya yok etme ve tam bir etkinlik kazanmak anlamında sürekli bir gelişme sürecidir.

Ticari bankalarda ADMS kullanımına başlanması zaman almıştır. Bunun nedeni, ticari bankalarda uzun süre üzerinde durulan tek maliyetin, fon maliyeti (faiz maliyeti) olmasıdır. Bankalar ticaret şirketleri gibi davranmışlar, elde ettikleri fonların ortalama fon maliyeti üzerine, belirli bir genel gider, risk primi ve kar payı ekleyerek bu fonları satma yoluna gitmişlerdir. Böylece ticari

bankacılık sektörü, uzun süre sanayi işletmelerinde kullanılan maliyet sistemlerini kullanmamıştır. Faiz dışı maliyetlerin genel maliyetler içinde çok küçük bir yer tutması, ticari banka yönetimlerinin dikkatlerini faiz maliyetleri üzerinde yoğunlaştırmıştır. Bu nedenle, faiz dışı maliyetleri ayrıntılı bir şekilde incelemek, faiz dışı maliyetlerin hangi tür fon kaynağı üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ve müşterilerin tek tek karlılığını ölçmek gibi bir gereksinim duyulmamıştır.

Dünya ve ülke ekonomisinde yaşanan gelişmelere ve bu gelişmelerin neden olduğu ihtiyaçlara paralel olarak, genel anlamda bankacılık hizmetleri adı altında tanımlanabilecek hizmet işlemleri de, atıl fonların mevduat olarak kabulü ve bu fonların kredi şeklinde yatırımlara kanalize edilmesi fonksiyonlarının dışında üçüncü temel fonksiyon olarak yerini almıştır. Bir taraftan yüksek maliyetler ile çalışıp hem aktif hem pasif kalemleri bankanın politikaları doğrultusunda optimum seviyede tutmak, diğer taraftan rekabet ortamında hizmet kalitesini yükseltmek ve muhafaza etmek, bankaların maliyet hesaplarını tekrar gözden geçirmeleri gereğini gündeme getirmiştir. Kredi müşterilerinin para ve sermaye piyasalarından doğrudan kaynak sağlamaya yönelmeleri, kurumsal ve bireysel yatırımcıların birikimlerini mevduat dışında diğer yatırım araçlarında değerlendirme olanağını bulmaları, bankacılık sektörünü hem kaynak sağlama hem de kaynak kullanma açısından etkilemiştir. Buna 1988 yılında faizlerin serbest bırakılması da eklenince, sektörde kaynak maliyetleri artmış ve bankaların net faiz marjı düşmüştür. Teknolojik gelişmelerin de yardımıyla yeni kaynaklara ve bireysel yatırım alanlarına yönelen bankacılık sektöründe, aktif-pasif yapıları çeşitlenmiş ve her iki tarafın da yönetilmesi gerekliliği ile aktif-pasif yönetim tekniklerinin kullanılması zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca bütün bu hizmetleri sunabilmek için ticari bankalar önemli ölçüde faiz dışı maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Net faiz marjlarındaki sıkışmadan dolayı, bu giderlerin karşılanabilmesi için faiz dışı gelirlerin artırılmasına çalışılmaktadır.

Rekabetin sürekli arttığı bir ortamda ücret ve komisyonlar sınırsız bir şekilde artırılamayacağından bankacılık sektöründe başarı için sektörün yapısına uygun yeni maliyet sistemlerinin kullanılması zorunlu hale gelmiştir. Bankaların tek tek ürün ve hizmet maliyetlerini ve hangilerinin kârlı olduğunu, ya da en azından genel giderlere ve buna bağlı olarak bütünsel kârlılığa katkı yaptığını bilmeleri hayati önem taşımaya başlamıştır.

Ticari bankalar, rekabet avantajını kaybetmemek için işletmelerinin bütünsel yapısını bozmadan ve sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürmeden maliyet tabanlarını azaltmanın yollarını arayıp bulmak zorunda kalmışlardır.

Ayrıca günümüz koşullarında bankaların yönetim bilgi sistemleri; hangi ürün ve hizmet üretiminin teşvik edilmesi gerektiği, fiyatlarının ne olması gerektiği, hangi müşterilerin kârlı olduğu ve bunun nedenleri, birimlerin ve çalışanların performanslarının nasıl ölçüleceği ve geliştirileceği, hangi dağıtım kanallarının kullanılması gerektiği, mevcut maliyet yapılarının benzer işletmelere göre ne durumda olduğu gibi sorulara doğru cevapları bulmak zorundadırlar.

Bankalar bu ihtiyaçları karşılamak için maliyet sistemlerini kullanmaya başlamışlardır. Günümüz koşullarında da ADMS ön plana çıktığından bankalarda da bu sistem yaygınlaşmıştır. Bu sistem banka yöneticilerine sınırlı kaynakların nerelerde yoğunlaştırılacağına ilişkin yol gösterici olmaktadır. Sistem yöneticilerin kârlılığa daha fazla odaklanma, kârlı ürün ve müşteri ilişkilerini tanımlama ihtiyacı kadar, maliyetlere neden olan unsurları ve kontrol edilebilir maliyetleri tanımlama gereksinimlerini de karşılayabilmişlerdir. Sistem yöneticilerin değer katan maliyetlerde odaklanarak, ürün ve hizmetlerini ya da dağıtım yeteneklerini bir bütün olarak işletmenin getirisini arttıracak doğrultuda değiştirmelerine kılavuz olmuştur.

KAYNAKÇA

AKDOĞAN , Nalan; **Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, Ankara, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, 2004.

AKSOYLU, Semra, DURSUN, Yunus; “Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Kayseri, Sayı 11, 2001.

ALKAN, Alper Tunga; **Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Kompen PVC Yapı ve İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret Aonim Şirketi Uygulaması**, Konya, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2003.

ALTUĞ, Osman, ÜNKAYA, Gülümser; **Banka İşlemleri ve Muhasebesi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Derneği, Yayın No 91/2, 1991.

ALTUNBAŞ, Yener ve MOLYNEUX, Philip; “Gümrük Birliğine Giriş Sürecinde Türk Bankacılık Sisteminin Değerlendirilmesi” **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Yıl 3, Sayı 11, 1995.

ARZOVA, S. Burak; **Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002.

ATIŞ, Caner; **Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları** Ankara, Ankara Üniversitesi Doktora Tezi, 2000.

BEAUJON, George J., SINGHAL, Vinod R.; “Understanding the Activity Cost in an Activity-Based Cost System”, **Journal of Cost Management**, Spring, 1990.

BRIMSON, James A.; **Activity Accounting: An Activity Based Costing Approach**, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1991.

BRIMSON, James A., ANTOS John; **Activity Based Management to Service Industries, Government Entities and Non Profit Organizations**, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1994.

BÜYÜKMİRZA , Kamil; **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 9. Baskı, 2003.

BÜYÜKŞALVARCI, Ahmet; **“Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi”**, Konya, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Tez Çalışması, 2004.

- CLARK, Jeffrey A.; "Economies of Scale and Scope at Depository Financial Institutions: A Review of the Literature" **Economics Review (Federal Reserve Bank of Kansas)**, Volume 73, Issue 8, September-October, 1988.
- COATES, J., RICKWOOD R., STACEY R.; **Management Accounting for Strategic and Operational Control**, London, Butterworth-Heinemann, 1996.
- COMPTONE, T.R.; "Using Activity Based Costing in Your Organization", **Journal of Systems Management**, Sayı 45, No 4, 1994.
- COOPER, Robin; "The Rise of Activity-Based Costing-Part Two: When Do I Need an Activity- Based Cost System", **Journal of Cost Management**, Spring, 1989.
- COOPER, Robin; "The Rise of Activity Based Costing – Part One: What is an Activity – Based Cost System?", **Journal of Cost Management** , 1990.
- COŞKUN, Ali; "Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme", **Akademik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 15, s. 25-34, 2003.
- DEREK, Adams; **Ticari Bankalarda Bütçeleme ve Maliyetleme**, çev. Feryal Orhan Basık, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yayınları, 1987.
- DOĞAN, Ahmet; **Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara, Ankara Üniversitesi Doktora Tezi, 1996.
- DOĞAN, Zeki; "Maliyet Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Hedef Maliyetleme", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Erzurum, Cilt 12, Sayı 1–2, 1998.
- DRURY, Colin; **Management and Cost Accounting**, Business Press, 5th edition, Business Press, Thomson Learning, 2000.
- DURER, Salih; **Türkiye'de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği Üzerine Bir İnceleme**, İstanbul, Yapı ve Kredi Bankası, Bankacılık Araştırmalar Dizisi, No 8, 1988.
- EKER, Melek Çakır; "Genel Üretim Giderlerinin Faaliyete Dayalı Maliyet Yöntemine Göre Dağıtımı ve Muhasebeleştirilmesinde 8 Nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı", Bursa, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2002.
- ERDOĞAN, Nurten; "Genel İmalat Maliyetlerinin Dağıtımında Regresyon Analizi Kullanımı", Eskişehir, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.**, Sayı: 1-2, 1994.
- ERDOĞAN, Nurten; "Faaliyete Dayalı Maliyetleme", **Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.**, 1995.

FALETTI, Paolo; "Financial Management", Banking Institutions in Developing Markets: Volume 1: Building Strong Management and Responding to Change." **The World Bank**, 1992.

FRANKLIN, Ellen W., KOCAKULAH, Mehmet C.; "Activity Based Costing and Managed Assets Programs in the Banking Industry", **The Journal of Bank Cost & Management Accounting**, Sayı 15-3, s. 46-63, 2002.

GERING, Michael; **Activity Based Costing: Lessons Learned Implementing ABC**, Management Accounting (British) 77, No 5, 1999.

GEYLAN, Ramazan; **Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1985.

GÜNDÜZ, H. Erdin; **Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama**, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No 99, 1997.

GÜVEN, Ramazan; **Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğü'nde Faaliyet Esaslı Maliyet Muhasebesi Uygulama Denemesi**, Ankara, DPT Uzmanlık Tezleri, Yayın No DPT-2333-İPGM:438, 1993.

HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem, ŞAKRAK, Münir; **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002.

HICKS, Douglas; **Activity-Based Costing for Small and Mid-Sized Business: An Implementation Guide**, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1992.

JOHNSON H., Thomas; **It's Time to Stop Overselling Activity Based Concepts**, Management Accounting, 1992.

KARTAL, Ali, SEVİM Adnan, GÜNDÜZ Erdin; **Maliyet Muhasebesi**, Eskişehir, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayını, No1524, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No 808, 1.Baskı, 2003.

KAPLAN, Robert S.; **In Defense of Activity Based Cost Management**, Management Accounting, 1992.

KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin; **Implementing Activity Based Cost Management: Moving From Analysis to Action**, Montvale, NJ. Institute of Management Accountants, 1999.

KAVAL, Hasan; **Banka İşletmelerinde Maliyet Bilgi Sistemi**, Ankara, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1985.

KAZANCI, Sibel; **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Banka İşletmelerinde Uygulaması**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, 1999.

MABBERLEY, Julie; **Activity Based Costing in Financial Institutions**, London, Pitman Publishing, Great Britain, 1992.

MCCMAHON, S. P.; **Setting Retail Prices**, Bank Management, January, 1992.

ÖKER, Figen; **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme**, Literatür Yayıncılık, 2003.

PALA, Fikret ; **Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No 5, 1995.

PATTISON, D.D., ARENDT, C.G.; **Activity Based Costing: It Doesn't Work All the Time**, Management Accounting (USA) 75, Sayı 10, 1994.

PEKDEMİR, Recep; **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Genel İmalat Maliyetleri**, İstanbul, Temel Eğitim ve Staj Merkezi, Yayın No 17, 1998.

RAO, Singiresu S.; **ABC of Cost Control**, Management Accounting (USA) Sayı 9, 1997.

REILLY, J.; **How \$4 Million was Saved at American Savings Bank**, Bottomline, 1990.

SEVİLENGÜL, Orhan; **Banka Muhasebesi, Ankara**, Gazi Büro Kitabevi, 1997.

SEYİDOĞLU, Halil; **Ekonomik Terimler Sözlüğü**, İstanbul, Güzem Can Yayınları, 1992.

SHARMA, V.S.; "Determining Product Profitability", **The Bankers Magazine**, 1992.

SUSMUŞ, Türker; "Genel Üretim Giderlerinin Dağıtımında Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme", **Maliyetleme - Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Yıl 1996, Sayı 2, s. 211-239, 2002.

SVARE, J. Christopher; **Focus on Fees, Cost Controls Should Keep Bank Profits Steady**, Bank Management, 1992.

ŞAKRAK, Münir; **Maliyet Yönetimi – Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Yasa Yayınları, 1997.

TAKAN, Mehmet; **Bankacılık: Teori, Uygulama ve Yönetim**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

TAŞÇI, Hasan; **Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği**, Ankara, TCMB Uzmanlık Tezi, 2004.

TURNEY, P.B.B.; "What's the Slope of Activity Based Costing", **Journal of Cost Management**, 1990.

TÜRK, Zeynep; "Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme", **Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi**, 4, 37/50, 2000.

WITHERITE, Jeffrey ve KIM, Il-woon; "Implementing Activity Based Costing in Banking Industry", **Bank Accounting and Finance**, s.29-34., April - May 2006.

YÜKÇÜ, Süleyman; **Maliyet Muhasebesi (Yönetim Açısından)**, TESMER Yayınları, 2001.

ZAFER, Metin Recep; **Bankacılık Sektöründe Faaliyetlere Dayalı Maliyetlendirme Sistemi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Doktora Tezi, 2003.

2007 Yılı TCMB ADMM Raporu, TCMB ADMS Veri Tabanı, 2007.

(Erişim)http://www.sas.com/offices/europe/turkey/news/pressreleases/march2003/new01_250303.htm, 20 Ocak 2008.

ÖZET

KURTOĞLU, Elif. Bankalarda Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

Günümüzde iletişim ve teknolojiadaki gelişmeler sayesinde şirketlerin ulusal ve uluslararası ortamlarda rekabet zorunluluğu artmaktadır. Bunun sonucunda kâr marjlarının düşmesi şirketlere daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün ve hizmet üretme zorunluluğu getirmektedir. Bu süreçte ilerleme ve etkin olmanın önemli koşullarından biri gelişimin karmaşıklaştırdığı üretim yapısına rağmen ürün maliyetini doğru hesaplayacak, şirketin amaçlarına hizmet edecek ve yol gösterici olacak bir maliyet bilgi sistemine sahip olmaktır. Türk bankacılık sistemi gider yönetiminin oldukça önem kazandığı bir döneme girmiştir. Bu çalışmanın amacı da, özellikle bu dönemde ticari bankalarda maliyetlerin oluşumuna, maliyetlerin eski ve yeni sistemlerde incelenmesinin yaratacağı farklılıklara ve anlamlı maliyet bilgilerinin getireceği faydalara ilişkin yeni bir bakış açısı getirilmesidir. Her an gelişen ve değişen ekonomik ortama uyum sağlamak amacıyla tüm sektörlerde olduğu gibi finans sektöründe de büyük bir çaba vardır. Bu çaba, yeni sistemlere entegrasyon şeklinde kendini gösterir. Her yenilikte olduğu gibi ticari bankaların aktiviteye dayalı maliyet sistemine geçiş ve uyum sürecinde de mutlaka zorluklarla ve dirençle karşılaşılacak, sisteme bazı eleştiriler getirilecektir. Önemli olan, bu direnci kırıp, sistemin gerekliliği ve güncelliği konusunda yönetici ve çalışanları ikna etmek ve onların da desteği ile mümkün olan en kısa sürede sistemi uygulamaya geçirmektir. Sonuç olarak, aktiviteye dayalı maliyet sisteminin bankalar için artık bir gereklilikten öte zorunluluk olduğu ve bankada yürütülen faaliyetlerden yola çıkarak oluşturulan sistemin, daha doğru maliyet bilgilerinin yanı sıra, bankada yerine getirilen görevler ve fonksiyonlar konularındada ayrıntılı bilgi sağladığı söylenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler

1. Maliyet Muhasebesi
2. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi
3. Ticari Bankalar
4. Bankacılık Sektörü
5. Maliyet Sistemi
6. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

ABSTRACT

KURTOĞLU, Elif. Activity Based Costing in Banks and Implementations in Turkey, Master Thesis, Ankara, 2008.

Nowadays, competition burden of the corporations in national and international areas is increasing due to the development in communication and technology. As a result of this development, profit margins of the corporations decrease unless they respond with more quality products and services at low costs. To achieve these low costs they need a new process. One of the requirements of being efficient in this process is having a cost system that can accurately estimate the product/service costs, serve to the objectives of the corporation and pave the way to success. Turkish banking system has currently been in a term that expense management gains much importance. The aim of this study is to set a new perspective in forming of costs in commercial banks, differences in old and new system's results and advantages of a new, reasonable and detailed cost system. There is a huge effort in financial sector to adapt to the changing and developing economic and financial environment. This effort distinguishes itself by integrating to the new systems. Like in every new effort, activity based costing system in commercial banks would face with some difficulties and resistance and there would be some criticisms about the system. But the important thing is to resist to these obstacles, believe in the system and make the top management and the employees to believe in the necessity of the system. As a result, it is possible to say that activity based costing is a necessity anymore than a choice for the banking sector and besides providing accurate cost information, it provides detailed information about the activities performed in the bank.

Key Words

1. Cost Accounting
2. Activity Based Costing System
3. Commercial Banks
4. Banking Sector
5. Cost System
6. Central Bank of the Republic of Turkey