

# Bankacılık Sektörü Pratiğinde Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi

Mahmut YARDIMCIOĞLU\*  
Ahmet BÜYÜKŞALVARCI\*\*

## ÖZET

Günümüzde finans sektöründe yaşanan küreselleşme ve yoğun rekabet, bankaların piyasa talebine uygun ürün ve hizmetleri uygun zamanda ve uygun fiyatlarla sunmalarını gerekli kılmıştır. Uygun fiyatları belirleyebilmek için bankaların doğru maliyet bilgilerine olan ihtiyaçları artmıştır. Çalışmamızda bankacılık sektörü hakkında ana hatlarıyla bilgiler verdikten sonra banka maliyetleri ve bu maliyetlerin geleneksel sistemlerle dağıtılmasını inceleyerek, faaliyet tabanlı maliyet sisteminin bankalarda uygulanması ve bankalarda geleneksel sistemlerle faaliyet tabanlı maliyet sistemi arasındaki farklar ortaya koyulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi, Bankacılık Sektörü, Maliyet Sistemleri

## Activity Based Cost System In Banking Sector Practice

## ABSTRACT

In our time, globalisation and intensive competition that take place in finance sector made it necessary for the banks to present the products and services which are suitable for market demand in suitable time and at convenient prices. In order to determine suitable prices, the need of knowledge about the right costing for banks increased. In our study, after some information about banking sector is given as an outline, banking costs and distribution of these costs with traditional systems will be analysed and application of activity based cost systems at banks and the differences between traditional systems and activity based cost systems at banks will be discussed.

---

\* Yrd.Doç.Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.  
mahmutyardimcioglu@yahoo.com

\*\* Dr. Selçuk Üniversitesi, Akören MYO., Öğretim Görevlisi. aheasalvarci@gmail.com

**Key Words:** *Activity Based Costing, Banking Sector, Costing Systems*

**JEL Classification Code:** *M41, G21*

## 1. Giriş

Bankacılık faaliyetlerinin başlangıcı M.Ö. 3500 yılına kadar uzanır. Mezopotamya'daki "Kızıl Tapınak" bilinen en eski bankadır. Hammurabi yasalarında da banka işleminin nasıl yürütüleceği, borçların nasıl tahsil edileceği, komisyonların nasıl belirleneceği konusunda hükümler yer almıştır. Eski Mısır, Yunan ve Roma'da da banka işlemleri ile uğraşan kurumların var olduğu bilinmektedir. Bankacılığın ilk ve orta çağlardaki en büyük temsilcileri Romalılar ve Yunanlılardır. Avrupa'da ise Lombard'lar bankacılığın öncülüğünü ve öğreticiliğini yapmışlardır (Öcal ve Çolak, 1999:14-15). Modern anlamda bankacılık etkinliğini gösteren ilk banka 1609 yılında kurulan Amsterdam bankasıdır. Bunu takiben 1637'de Venedik Bankası kurulmuştur. 1694 yılında kurulan İngiltere bankası ve 1907 yılında ABD'de kurulan Federal Reserve Bank ile modern bankacılığın iskeleti oluşturulmuştur. Günümüzde ise bankacılık giderek ulusal olma özelliğini kaybetmiş ve uluslararası nitelik kazanmıştır.

Ülkemizde Tanzimat'a kadar geçen sürede bankacılığa ait izlere rastlanmamaktadır. Bunun en büyük sebebi olarak Türklerin ticaret, sarraflık, bankacılık gibi meslekler yerine askerlik ve yöneticilik gibi işlerle uğraşmaları gösterilebilir. Osmanlı Türkiye'sinde Galata Bankerleri olarak bilinen insanlarca (Azınlık ve Gayri Müslim) sınırlı da olsa bankacılık işlemlerine benzer bir çalışma içinde bulunmuşlar ve ilk banka olarak 1847'de İstanbul Bankası'nı kurmuşlardır (Takan, 2001:12).

Cumhuriyet döneminden önce faaliyet gösteren bankalar daha çok yabancı sermaye tarafından veya yabancı sermaye iştirakiyle kurulmuşlardır. Cumhuriyet döneminin bu alandaki en büyük gelişmeleri İş Bankası'nın kurulması, Ziraat Bankası'nın anonim ortaklık haline getirilmesi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın kurulmasıdır. Bunlara ek olarak bu dönemde özellikle çok sayıda yerel bankanın kurulduğu da gözlenmektedir.

II. Dünya Savaşı sonrasında ülkemizde ticari faaliyetlerin hızla artması yeni bankalara olan ihtiyacı da arttırmıştır. Bu ihtiyaca cevap olarak sırasıyla Yapı ve Kredi Bankası, Akbank ve Garanti Bankası kurulmuştur.

1980 yılından günümüze Türk bankacılığı incelendiğinde özellikle para ve sermaye araçlarında gözlenen hızlı gelişmelerin etkileri ön plana çıkmaktadır. Bunlara ek olarak yapılan düzenlemeler ve var olanların değiştirilmesiyle geleneksel bankacılık rolleri değişmiştir. Bankaların akreditif, teminat mektubu gibi bilanço dışı faaliyetlere yönelmeye başladıkları görülmektedir. Diğer taraftan kamu açıklarının iç borçlarla finansmanı ve devlet tahvillerine yönelim sonucunda bankaların risksiz kâr etme durumu ortaya çıkmıştır. Bankalar topladıkları fonların büyük bir kısmını devlet tahvilleri ve hazine bonolarına yatırmaya başlamışlardır (Şakar, 1998:24-25). Elektronik ve bilgisayar alanında yaşanan gelişmelerde bankalara özellikle işlem maliyetleri ve bilginin yayılması konusunda avantajlar sağlamıştır.

## **2. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi**

Bankaların genel maliyetlerinin çok yüksek olması, ürün ve hizmetlerin genellikle birbirini tamamlar nitelikte olması gibi nedenlerle geleneksel maliyet bakış açılarıyla bankaların doğru maliyet bilgisine ulaşabilmeleri ve kârlılıklarını arttırmaları olanaklı görülmemektedir. Bu bağlamda bankalarda daha doğru maliyet bilgisi sunacak faaliyet tabanlı maliyet sisteminin temel kavramları ve bankalarda uygulama aşamalarını incelemeye çalışalım.

### **2.1. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemine İlişkin Kavramlar**

Geleneksel maliyet hesaplama sistemlerinin eksikliklerini fark ederek, faaliyet tabanlı maliyet sistemini uygulamaya koyan üretim/hizmet işletmelerinin sayısındaki artış muhasebe bilimine yeni terimlerin eklenmesi sonucunu doğurmuştur. Faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sisteminde kullanılan terimleri ve ilgili kavramları şu başlıklar altında toplayabilmemiz mümkündür.

**Fonksiyon;** aynı amaç için gerçekleştirilen faaliyetlerin toplamıdır ve organizasyon yapısı içinde işlerin yönetimini sağlayan farklı görev alanlarını temsil eder. Bu görev alanları çeşitli işletmeler itibariyle farklı yapılarda oluşturulup tanımlanabilirler (Şakrak, 1997:182).

**Faaliyet;** faal olma durumu, çalışma, iş görme, etkinlikte bulunma (Seyidoğlu, 1992:246). Hem üretim sürecini hem de üretim sürecini destekleyen binlerce eylemi kapsayacak şekilde çok geniş anlamda tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1995:33). Bu terime ait literatürdeki diğer tanımlar ise şunlardır:

**Faaliyet;** bir fonksiyonun amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için yerine getirilmesi gerekli olan eylemlerdir (Gündüz, 1997:69).

**Faaliyet;** insan, teknoloji, hammadde, üretim sistemi ve çevrenin kombinasyonu ile sunulan mamul veya hizmetlerin üretimi şeklinde tanımlanmıştır (Brimson, 1991:203). Başka bir deyişle bankalarda bir hizmet üretilmesi esnasında yapılan tüm etkinliklerdir.

Bir başka tanıma göre faaliyetler; işletme amaçlarına ulaşmak için her biri işinde uzmanlaşmış kişilerden oluşan gruplar tarafından tekrar tekrar yapılan işler ve görevlerdir (Romano, 1988:73).

Faaliyetler değer yaratan ve değer yaratmayan faaliyetler olarak ikiye ayrılabilir. Değer yaratan faaliyetler mal veya hizmet hususunda tüketici ihtiyaçlarının tatmini için gerekli ve önemli olan faaliyetlerdir. Değer yaratmayan faaliyetler ise, mamul veya hizmetin pazar değerini arttırmayan faaliyetlerdir (Romano, 1988:74). Bir bankada kullanılan faaliyetlerin detayı bankada kullanılan teknolojiye, bankanın büyüklüğüne ve yöneticilerin maliyet verilerinden beklentilerine göre belirlenebilir.

**Kaynak ve Maliyet Etkeni:** Geleneksel maliyet sistemlerindeki “Dağıtım Anahtarı” kavramının yerini faaliyet tabanlı maliyet sisteminde “Kaynak ve Maliyet Etkeni” kavramları almıştır. Maliyet, yapılan bir faaliyet sonucu ortaya çıkar. Bir faaliyetin yapılması, banka kaynaklarının tüketilmesine neden olur. Faaliyetlerin maliyetlere aktarılabilmesi için bir ölçü ile ifade edilmeleri gerekir. Maliyet etkeni bir çeşit faaliyet ölçüsüdür. Faaliyetler ile hizmetler arasındaki neden sonuç ilişkisini temsil eder (Doğan, 1997:216). Diğer bir deyişle, maliyet etkenleri, hizmetler veya diğer maliyet taşıyıcıları tarafından talep edilen faaliyetleri temsil ettikleri için tüketilen maliyetlerin bir ölçüsüdürler. Kaynak etkeni ise bir faaliyet ile bir maliyet grubu arasındaki neden sonuç ilişkisini temsil eder (Romano, 1990:56).

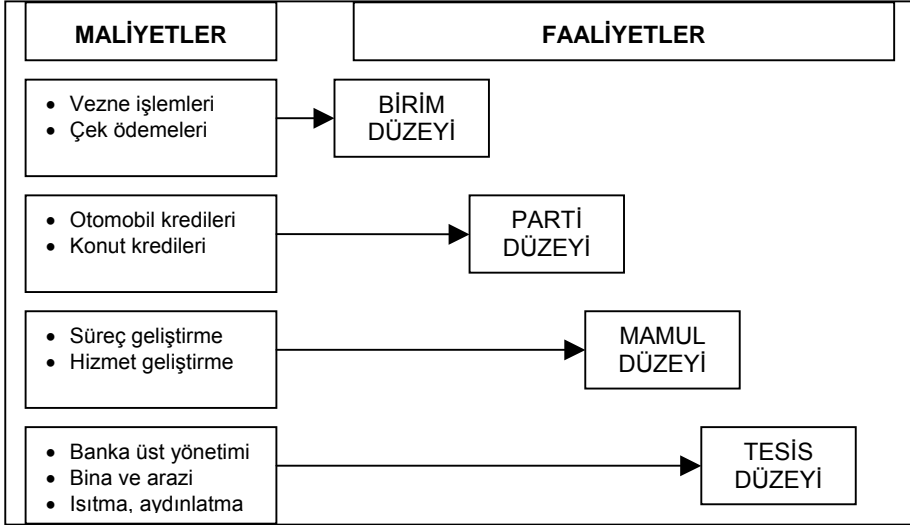
**Maliyet Havuzu:** Geleneksel maliyet sistemlerinde kullanılan “Maliyet Merkezi” kavramının yerini faaliyet tabanlı maliyet sisteminde “Maliyet Havuzu” kavramı almıştır. Maliyet havuzu tek bir maliyet taşıyıcısı kullanılarak maliyet nesnelere dağıtılan farklı maliyetlerin oluşturduğu grubu ifade eder. Diğer bir deyişle tek bir maliyet etkeni kullanılarak hizmetlere yüklenen maliyetlerin oluşturduğu bir havuzdur. Bankalarda kullanılan kaynakların maliyetleri, birbirine benzer faaliyetlerin oluşturduğu uygun maliyet havuzlarına aktarılır. Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin uygulama sürecinde kaynak maliyetlerinin toplandığı benzer faaliyet ve faaliyet gruplarının maliyetlerinin ayrı maliyet havuzunda toplanarak maliyet havuzlarının homojen olması sağlanmalıdır (Greeson ve Kocakulah, 1997:17). Böylece aynı maliyet havuzunda toplanan maliyetler, aynı maliyet etkeni kullanılarak hizmet maliyetine yüklenebilir. Nitekim her bir maliyet havuzu tek bir maliyet etkenini kullanmaktadır. Benzer faaliyetlerin birleştirilerek aynı maliyet havuzunda toplanması kontrol ve raporlama gibi işlemlerde de kolaylık sağlar. Ayrıca faaliyetlerin çeşitliliğine göre çok sayıda maliyet havuzu oluşturulabilir. Eğer faaliyetler birbirine benzer yapıda değilse kesinlikle her faaliyet için ayrı bir maliyet havuzu oluşturulmalıdır.

Faaliyet tabanlı maliyet sistemini, geleneksel maliyet sistemlerinden ayıran temel özellik maliyet taşıyıcılarıdır (Brimson, 1991:69). Bu kavram, birbirini takip eden faaliyet içerisindeki maliyetlere neden olan faktörler olarak veya banka kaynaklarının tüketilmesiyle sonuçlanan ve bir faaliyetle ilgili olan herhangi bir olay olarak da tanımlanabilir (Ertaş, 1998:63).

Bir maliyet taşıyıcısının; ölçülmesi ve mevcut birimlerde değerlendirilmesi kolay olması, üretim faktörleri ile direkt olarak ilişkilendirilebilmesi, ekonomik ve pratik olarak elde edilebilmesi, üretim faktörünün miktarındaki değişim ile arasında direkt bir ilişkinin olması, direkt üretim ölçülerini genişletme; özelliklerine sahip olması gerekir (Brimson, 1991:120).

**Maliyet Düzeyinde Faaliyet Düzeyleri:** Faaliyet tabanlı maliyet sistemi bir banka faaliyetlerini aşağıdaki şekilde görüleceği gibi birim, parti, mamul ve tesis düzeyi olmak üzere dört ana başlık altında ele alır (Cooper, 1990:4-13).

**Şekil-1:** Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminde Faaliyet Düzeyleri ve Maliyet Düzeyleri



**Kaynak:** Robert S. Kaplan; *Management Accounting*, Prentice Hall Inc., 1995, s.104.

— **Birim Düzeyinde Faaliyetler:** Her bir birimin üretimi için tekrarlanan faaliyetlerdir. Başka bir deyişle üretilen her birimin üretilmesi esnasında yerine getirilen faaliyetlerdir. Bu unsurlar, üretilen birimlere direkt olarak yüklenebildiğinden dağıtım sırasında herhangi bir problemle karşılaşılmaz. Faaliyet tabanlı maliyet sistemi uygulayan bankalarda vezne işlemleri bu düzeyde faaliyetlerdir.

— **Parti Düzeyinde Faaliyetler:** Her yeni parti hizmetin üretiminde yapılan faaliyetlerdir. Diğer bir deyişle farklı türde hizmetler grup halinde üretilirken veya farklı zamanda aynı hizmet grupları müşteriye sunulurken katlanılması zorunlu olan faaliyetlerdir. Bankaların bireysel araba ve konut kredisi vermeleri bu tür faaliyet düzeylerine örnektir.

— **Mamul Düzeyinde Faaliyetler:** Bunlar her bir farklı tür mamulün üretimini desteklemek için yapılan faaliyetlerdir. Farklı mamul tiplerinin üretimini destekleyen faaliyetlerden oluşmaktadır. Diğer bir deyişle mamul düzeyinde faaliyetler, hizmet farklılaştırmasına giden bir bankada farklı türde hizmetler üretebilmek için yerine getirilen ve tüm hizmetler yerine belirli bazı hizmet birimlerine yararlı olan faaliyetlerdir. Bankaların telefonla müşteri servisi kurmaları bu düzeyde faaliyetler içinde yer alabilir.

— **Tesis Düzeyinde Faaliyetler:** Genel üretim sürecinin yürütülmesini desteklemek ve üretimin devamlılığını sağlamak için yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler daha çok ortak giderler ve yönetsel faaliyetlerle ilgili giderleri kapsamaktadır. Yukarıda saydığımız ilk üç gruba girmeyen faaliyetler bu grupta incelenir. Bankanın sahip olduğu bina, makineler ve tesisat gibi sabit varlıkların maliyetleri (amortisman vb.) örnek olarak verilebilir. Bu faaliyetler tüm banka için ortak nitelikte faaliyetler olduğundan dağıtımı oldukça güçtür. Bu yüzden hesaplara dâhil edilmezler. Fakat

bu giderlerin hizmetlere dağıtılması yönetim kararlarını etkileyebilecek düzeyde ise, bu giderler banka faaliyetlerini sürdürebilme giderleri olarak hizmetlere yüklenebilirler (Bursal, 2000:400). Bu sayılan faaliyetlerden ilk üçü; faaliyet seviyeleri ile üretilen mamuller arasında sebep sonuç ilişkisi oluşturabildiği için hizmetlere doğrudan yüklenebilmektedirler (Hansen, 1992:248). Tesis düzeyinde faaliyetler ise ya dönem giderleri olarak kabul edilirler ya da dağıtım anahtarlarına göre maliyet nesnelere yüklenirler (Ertuş, 1998:177-195).

## **2.2. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemine İlişkin Temel Varsayımlar**

Faaliyet tabanlı maliyet sistemi; maliyet unsurlarını, faaliyetlerle ilişkili sürecin maliyetini ve başarısını, faaliyet ölçütleri ile faaliyetler arasındaki neden-sonuç ilişkisine dayandırarak ölçen bir sistemdir. Maliyetler kaynakların kullanımına göre faaliyetlere yüklendikten sonra, faaliyetlerin kullanım esasına göre hizmetlere yüklenir. Bu sistem faaliyetlerin kaynakları, hizmetlerin de faaliyetleri tükettiği temel varsayımına dayanır.

Faaliyet tabanlı maliyet sisteminde faaliyetler iki varsayım altında ele alınır. Bunlar (Turney, 1990:25):

— Faaliyetlerin maliyet oluşumuna neden olduğu varsayımdır. Bu varsayımına göre banka kaynakları faaliyetlerin yerine getirilmesi için tüketilir. Başka bir deyişle, maliyet oluşumuna kaynaklar değil faaliyetler neden olur.

— Hizmetlerin, müşterilerin ve öteki maliyet nesnelere faaliyetlerin yerine getirilmesi için talep yarattığı varsayımdır. Bu nedenle faaliyet tabanlı maliyet sürecinin ikinci aşamasında her bir ürünün ayrı ayrı faaliyetleri tükettikleri miktarlar dikkate alınarak, faaliyet maliyetleri ürünlere aktarılır.

## **2.3. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Faydaları**

Başlangıçta, faaliyet tabanlı maliyet sistemi geleneksel sistemlerinin mamul/hizmet maliyetlerini hesaplamadaki eksikliklerini gidermek için ortaya çıkmıştır. Zamanla banka yönetimlerine daha yüksek kârlar elde etmede yol gösterici olan bu sistemin, banka yöneticilerine sağlayacağı yararlar şu başlıklar altında toplanabilir (Cooper ve Slagmulder, 1999:20):

— Hizmet çeşitliliği ve kaynak sağlama konuları hakkında uzun dönemli kararlar almada kullanılacak bilgiler üretir,

— Yapılan yeni tasarımların maliyet üzerindeki etkilerini inceler,

— Çok çeşitli hizmet üreten bankaların ürettikleri hizmetlerin maliyetlerinin geleneksel sistemlerle elde edilen sonuçlardan tamamıyla farklı bir şekilde oluştuğunu ortaya koyar,

— Yöneticilerin faaliyetler ve faaliyetlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar konusunda özen göstermelerini sağlar,

— Sürekli gelişme sürecini destekler,

— Üretim hacmi düşük olmakla birlikte çok sayıda ek faaliyet gerektiren hizmetlerin daha fazla maliyete yol açtıklarını gösterir,

— Yöneticilerin dikkatlerini yüksek kâr sağlayan hizmetlere çeker,

— Yöneticilerin karmaşık üretim sürecini anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olur,

- İşletmede maliyet bilincini uyandırarak düşük maliyetle, yüksek kalitede hizmet üretiminin gerçekleşmesini sağlar,
- Yöneticilere, işletmedeki görevler ve faaliyetlerle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgiler sunarak banka kaynaklarının optimum bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur,
- Maliyetlerin ölçümünde detaylı bilgi sağlar,
- Hizmet ve hizmet hatlarının doğru maliyet bilgilerini sunar,
- Fiyatlandırma stratejilerini geliştirir,
- Maliyetlerin hangi nedenlerle, nasıl değiştiğini göstererek planlama ve bütçeleme için yeni bir bakış açısı kazandırır,
- Bu sistemde banka faaliyetleri ayrıntılı olarak tanımlandığı için çalışanların motivasyonunu artırır,
- Endirekt olarak düşünülen giderler faaliyet giderlerine dönüştürüldükten sonra sunulan hizmete kadar izlendiği için, yönetimin genel giderlere olan bakış açısını değiştirir.

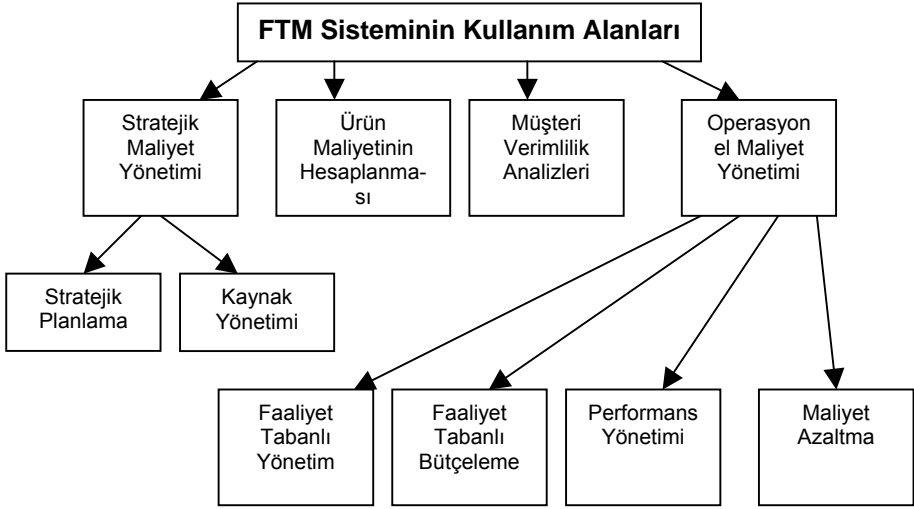
Özetle, faaliyet tabanlı maliyet sistemi faaliyetler ile bu faaliyetlerin banka kaynaklarına olan talebi arasındaki bağlantıyı sebep sonuç ilişkisine dayanarak ortaya koyar. Bu sayede, yöneticilere, banka kârlılığını arttıracak hizmetler ve süreçler konusunda bilgi vererek; karar almayı, planlamayı ve kontrolü kolaylaştırır.

### **3. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Uygulama Alanları, İşleyişi ve Aşamaları**

Bankalarda genel maliyetler çok yüksektir ve banka hizmetleri birbirini tamamlar niteliktedir. Bu bağlamda bankalar maliyetlerini daha ayrıntılı şekilde ele almalıdırlar. Böylece kârlarını yükseltmeleri mümkün olabilir (Mabberley, 1996:1). Bu çerçevede maliyetler sistematik uygulama aşamaları takip edilerek gerçekleşmeden planlanmalı ve yönetilmelidir. Çalışmamızın bu kısmında faaliyet tabanlı maliyet sisteminin bankalardaki uygulama alanları, işleyişi ve uygulama aşamaları üzerinde durulacaktır.

#### **3.1. Uygulama Alanları**

Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin bankacılık sektöründeki kullanım alanları bankadan bankaya değişiklik gösterebilir. Şekil-2’de bu kullanım alanlarına örnek teşkil edebilecek kullanım alanları sınıflandırılmıştır.

**Şekil-2:** Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Bankalarda Kullanım Alanları

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

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

### 3.2. İşleyişi

Faaliyet tabanlı maliyet sisteminde maliyet dağıtım süreci iki aşamada toplanabilir. Bu sistemin dağıtım sürecinin birinci aşamasında endirekt giderler maliyet havuzlarında toplanır. İkinci aşamasında ise maliyet havuzlarında toplanan giderler hizmetlere yüklenir (Erdoğan, 1995:9-50).

#### 3.2.1. Birinci Aşama İle İlgili İşlemler

Bu aşamada kaynaklar belirlenir. Daha sonra, kaynak giderlerini faaliyetlere aktarmada kullanılacak uygun kaynak taşıyıcıları belirlenir. Son olarak da maliyetler, maliyet merkezleriyle ve aynı zamanda maliyet havuzlarıyla izlenir.

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

#### 3.2.2. İkinci Aşama İle İlgili İşlemler

Bu aşama, maliyet merkezleri ve maliyet havuzlarında toplanan faaliyet maliyetlerinin, hizmetlere dağıtılmasından oluşur. Bu amaçla faaliyet maliyetlerinin hizmetlere dağıtılması için gerekli maliyet etkenlerinin seçilmesi ve bu maliyet etkenleri ile faaliyet maliyetlerinin mamullere dağıtılması işlemleri bu aşamada gerçekleşir.



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

### **3.3. Aşamaları**

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

Bu sürecin uygulanması yine Cooper (1990)'a göre beş aşamadan oluşur: Eylemleri faaliyetlerde toplamak, faaliyetlerin maliyetini raporlamak, faaliyetlere ilişkin maliyet gruplarını belirlemek, birinci aşama maliyet taşıyıcılarını seçmek, ikinci aşama maliyet taşıyıcılarını tespit etmek.

Brimson ise basit ve etkili bir faaliyet tabanlı maliyet sisteminin uygulama sürecini altı adımda tanımlamıştır (Brimson, 1991:53). İşletme faaliyetlerini tespit etmek, faaliyet maliyetini ve performansını belirlemek, faaliyetlerin çıktısını ortaya koymak, faaliyetlerin maliyetlerini maliyet nesnelere yüklemek, kısa ve uzun dönem amaçları belirlemek, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek.

Roa (1997) ise bu süreci üç adımda tanımlamıştır: Ücret-hammadde, taşıma vb. maliyet kategorilerinin tanımlanması, birbiriyle birleştirilebilen temel faaliyetler ve dağıtım anahtarlarının tanımı, faaliyet maliyetlerinin dağıtımı, mamul veya müşteri gibi uygun kategorilere giderlerin yüklenmesi.

Lewis (1993) ise uygulama sürecini dört adımda tanımlamaktadır: Süreçleri tanımlamak, süreç içindeki faaliyetleri analiz etmek, maliyet havuzlarını oluşturmak, maliyet taşıyıcılarını tanımlamak.

Bir banka uyguladığı maliyet hesaplama sisteminin yetersiz olduğuna ve faaliyet tabanlı maliyet sistemini uygulamaya karar verdiği zaman belli aşamaları gerçekleştirmesi gerekir. Genel olarak bu aşamalar yukarıda verilen değişik yaklaşımlar göz önünde tutularak, faaliyet tabanlı maliyet sisteminin temel mantığını yansıtacak şekilde belirlenir. Bu mantık hizmetler için faaliyetlerin, faaliyetler için de maliyetlerin tüketildiği gerçeğine dayanır. Bundan dolayı, bu sistemi uygulayacak bankalar öncelikle faaliyetleri belirlemelidirler. Sonra bu faaliyetlerin hangi kaynaktan ne kadar tükettiklerini ortaya koymalı ve daha sonrada hizmetlerin hangi faaliyeti ne kadar kullandığını hesaplamalıdır. Bir bankada faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemi uygulamasına başlamadan önce yapılması gereken hazırlık aşamasını üç başlık altında toplayabiliriz: Planlama, eğitim ve gereksinimlerin gözden geçirilmesi.

**Planlama:** Bu aşamada faaliyet tabanlı maliyet sisteminin uygulamasına başlamadan önce atılacak adımlar iyi bir şekilde belirlenir. Planlamada göz önünde tutulması gereken faktörler vardır. Bunlar (Narkiewicz, 1994:29); bankanın kritik amaçları, yönetimin önemli kararları, işletme kültürü, mevcut finansal yönetim yaklaşımıdır. Üst yönetim açısından kritik amaçlar; piyasa payını artırmak veya korumak, genel üretim maliyetlerinin kontrolü, kapasite yönetimi gibi amaçlardır. Bu amaçlara ulaşmak için yönetimin finansal ya da finansal olmayan yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Bu bilgilere dayanarak alınacak kararlar ve yapılacak çalışmalar planlama açısından önemlidir. Planlama açısından önemli diğer bir konu da işletmenin yönetim kültürüdür. Eğer işletme yönetimi yeniliklere açık değilse bu işletmede her konuda olduğu gibi maliyet hesaplama sistemlerinde de değişiklik yapmak oldukça zor olacaktır. Öncelikle yönetimi bu değişikliğin gerekliliğine

inandırmak ve özellikle planlama aşamasında yöneticileri ikna etmek gerekir. Yöneticiler ikna edilmeden bu sistemin tasarlanması ve uygulanması mümkün değildir. Bölümler arasında koordinasyonun sağlanması da gereklidir. Planlama aşamasında göz önüne alınması gereken bir diğer konu da faaliyet tabanlı maliyet sisteminin uygulanmasında çeşitli aşamalarda görev alacak çalışma gruplarının belirlenmesidir. Bu sistemin uygulanmasında teknik ve idari personel birlikte görev alır. Her bir maliyet havuzu için bir çalışma grubu oluşturulmalıdır.

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

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

**Şekil-3:** Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sisteminin Uygulama Aşamaları



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

Şekil-3'te verilen bankalarda faaliyet tabanlı maliyet sisteminin uygulama aşamalarını sırasıyla incelemeye çalışalım.

**Faaliyetlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması:** Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin uygulanmasında faaliyetlerin belirlenmesi ve tanımlanması faaliyet analizi olarak adlandırılmaktadır (Benke, 1992:61). İşletmede ya da üretim bölümlerinde gerçekleştirilen faaliyetler tanımlanmadıkça faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemi için gerekli yönetsel maliyet verileri elde edilemez. Faaliyetlerin belirlenmesi ve anlamlı tanımlarının yapılabilmesi için banka faaliyet listesinin oluşturulması gerekir (Rupp, 1995:53). Banka içerisinde gerçekleşen pek çok sayıda görev vardır. Bu görevler faaliyetleri oluşturur. Bankanın gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin sistematik olarak ele almak için “Değerler Zinciri” kavramı geliştirilmiştir. Değerler zinciri; maliyetleri oluşturan davranışları anlamak ve rekabet üstünlüğü yaratacak kaynakları tanımlamak için stratejik olarak ilişkili faaliyetlerin analiz edilmesi olarak tanımlanır (Yükçü, 1999:750). Faaliyet analizi değer zincirindeki her bir aşama için ayrı ayrı yapılır. Böylece zincirin her bir halkasındaki faaliyetler belirlenmiş olur. Bu zincirdeki faaliyetler; birincil ve destekleyici faaliyetler olarak Tablo-1’de gösterildiği gibi ikiye ayrılabilir.

**Tablo-1:** Bankalarda Faaliyetleri Sınıflandırılması

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

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

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

Yukarıdaki sınıflandırma göz önünde tutularak ticari bankalardaki faaliyetler, maliyet etkenlerini belirleme aşamasında daha ayrıntılı olarak bir tablo ile sunulmuştur.

**Faaliyetler ile Maliyetler Arasındaki İlişkilerin Kurulması:** Bir faaliyetin maliyeti onu yerine getirmek için tüketilen tüm üretim faktörlerinin maliyetleri toplamından oluşur. Bunun için bankanın başlıca faaliyetleri belirlenip, her bir faaliyet tarafından tüketilen kaynakların izlenmesi gerekir.

Faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sisteminin temel mantığı maliyetlerin mümkün olduğunca faaliyetler ve maliyet amaçları için doğrudan izlenmesidir. Bir

üretim faktörü ile belirli bir faaliyet arasında sebep sonuç ilişkisi kurulabiliyorsa maliyet izlenebilir (Erdoğan, 1995:90). Bir kaynak tek bir faaliyet tarafından tüketildiğinde izlenmesi kolaydır. Fakat bir kaynak birden fazla faaliyet tarafından tüketiliyorsa, kaynak maliyetinin bu faaliyetler arasında bölüştürülmesi gerekir (Compton, 1994:38). Bölüştürme işlemi hangi kritere göre bölüştürme sorusunu beraberinde getirir. Bu kriterler “Kaynak Etkenleri” olarak tanımlanabilir. Kaynak etkenleri; faaliyetler tarafından tüketilen kaynakları tanımlar ve kaynak maliyetlerinin faaliyetler ile ilişkisini kurmak amacıyla kullanılırlar.

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

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

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

İşçilik maliyetlerini faaliyetlere yüklemek için Toplam İşçilik Sistemi, İş Kodu Sistemi, Belirli Çalışan Sistemi adları altında değerlendirilen başlıca üç sistem vardır (Erdoğan, 1995:93-94).

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

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

**Maliyetlerin Faaliyetlere Yüklenmesi:** Faaliyetler kaynakları tükettikleri için maliyete neden olurlar. Bir faaliyetin yapılabilmesi için gerekli kaynaklar dışarıdan satın alınabileceği gibi diğer bölümlerden de elde edilebilir. Bu nedenle bir faaliyetin maliyeti diğer faaliyetlerden gelen girdileri de kapsamak üzere, tüketilen tüm kaynakların maliyetinden oluşur. Faaliyet maliyeti belirlenirken öncelikle bazı maliyet verilerine ihtiyaç duyulur. Maliyet verilerinin temel kaynağı büyük defterlerdir. Bu defterlerdeki kayıtlar banka hakkında önemli görülen tüm finansal verilerin özetini sağlar. Ancak büyük defter hesapları, faaliyetler yerine

harcamaların türüne göre düzenlenmiştir. Ayrıca bu hesaplar çok çeşitli ayrıntılar içerir. Gereksiz ayrıntıları ortadan kaldırmak için, faaliyetlerin maliyetini belirlemek amacıyla birbirine benzer ya da aynı kaynaklara ilişkin büyük defter hesapları birleştirilmelidir. Böylece faaliyet tabanlı maliyet sistemine uygun bir şekilde büyük defter hesapları yeniden belirlenir. Bu çalışma sistemin uygulanması için bir zorunluluktur. Çünkü daha önce düzenlenmiş olan büyük defter hesapları faaliyetler dikkate alınmadan belirlenmiştir. Bu hesaplar genellikle finansal tabloların hazırlanması için kullanılmıştır. Faaliyet tabanlı maliyet sisteminde ise faaliyetlerin maliyetlerinin hesaplanabilmesi için büyük defter hesaplarının yeniden oluşturulması gerekir.

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

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

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

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

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

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

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

**Tablo-2:** Ticari Bankalarda Faaliyetler ve Maliyet Etkenleri

<b>FAALİYETLER</b>	<b>MALİYET ETKENLERİ</b>
<b>MÜŞTERİ HİZMETLERİ</b>	
Efektif Alım/Hesaba Yatma	Efektif Alım/Hesaba Yatma Sayısı
Efektif Satım/Hesaptan Çekme	Efektif Satım/Hesaptan Çekme Sayısı
Gelen Havale	Gelen Havale Sayısı
Giden Havale	Giden Havale Sayısı
Vadesiz Hesap Açılışı	Açılan Vadesiz Hesap Sayısı
Vadeli Hesap Açılışı	Açılan Vadeli Hesap Sayısı
Hesaba Değişiklik-Bloke	Hesaba Değişiklik-Bloke Sayısı
Hesap Kapatma	Kapatılan Hesap Sayısı
Çek Karnesi Verilmesi	Verilen Çek Karnesi Sayısı
Tahsile Alınan Çekler	Tahsile Alınan Çek Sayısı
Takas Çekleri	Takas Çek Sayısı
Karşılıksız Çekler	Karşılıksız Çek Sayısı
Çek Ödeme	Ödenen Çek Sayısı
Kasa ve Menkul Sayımı	Sayım Sıklığı
Masraf Ödeme	Yapılan Ödeme Sayısı
Elektrik/Su Faturaları Tahsilâtı	Yapılan Tahsilât Sayısı
ATM Hizmeti Sağlanması	ATM İşlem Sayısı
<b>KREDİLER</b>	
Kredi Hesabı Açılması	Açılan Kredi Hesabı Sayısı
Kredi Kullanılması	Kredi Kullanılma Sayısı
Kredi Kapama	Kapatılan Kredi Sayısı
Kredi Taahhüt Kapama	Kapatılan Kredi Taahhüt Sayısı
Teminat Mektubu Verilmesi	Verilen Teminat Mektubu Sayısı
Teminat Mektubu Komisyon Tahsil	Yapılan Tahsilat Sayısı
Çek/Senet Alma	Teslim Alınan Çek/Senet Sayısı
Senet İadesi	İade Edilen Senet Sayısı
Protesto Cetveli Hazırlanması	Hazırlanan Protesto Cetveli Sayısı
Senet Depo Kontrol	Yapılan Kontrol Sayısı
Personel Kredileri	Verilen Personel Kredi Sayısı
Kredi Kartı İşlemlerinin Yapılması	Kredi İşlem Sayısı
Kredi Kartı Hesap Bildirimleri	Bildirim Sayısı
<b>KAMBIYO</b>	
İhracat Akreditifi Açma	Açılan Akreditif Sayısı
İhracat Akreditifi Vesaik Kontrolü	Yapılan Kontrol Sayısı
İhracat Akreditifi Değişiklik/İptal	Değişiklik/İptal Sayısı
İhracat Bedeli Ödeme	Yapılan Ödeme Sayısı
Prefinansman Kredisi Açma	Açılan Kredi Sayısı
Komisyonlar	Komisyon İşlem Sayısı
Döviz Kredisi İşlemleri	Yapılan Döviz Kredisi İşlemi Sayısı
Gelen/Giden Dövizli Havale	Havale Sayısı
Kur Farkı ve Fon Tahsili	Yapılan Tahsilat Sayısı

Fon Devri Poliçe Kabulü Firmaya Vesaik Teslimi Arbitraj Kambiyo İhbarı Kayıt Düzeltme	Devir Sayısı Kabul Edilen Poliçe Sayısı Teslim Sayısı İşlem Sayısı Yapılan İhbar Sayısı Yapılan Düzeltme Sayısı
YÖNETİM Genel Yönetim Banka Dışı Kurul Üyelikleri Ürün Geliştirme Hukuk İşleri Güvenlik	Yönetim Takımının Kalitesi İştirak Edilen Kurul Sayısı Yeni Ürün Geliştirme Sıklığı Dava Sayısı Şube Sayısı
PERSONEL İşe Alma Hizmet İçi Eğitim Maaş Bordrolarının Düzenlenmesi	İşe Alma Sayısı Personel Sayısı Personel Sayısı
FİNANS Ödenecek Borçlar Hesabı Banka Mutabakatları Konsolidasyonlar Kredi Yönetimi Nakit Yönetimi Mülk Yönetimi	Ödenen Fatura Sayısı Yapılan Tahsilat/Ödeme Sayısı Konsolide Edilecek Birim Sayısı Kredi Hesap/Başvuru Sayısı Muhabir Banka Sayısı Eldeki Mülk Sayısı
SİSTEMLER Kapasite Planlaması Bilgisayar Kayıtları Sistem Bakımı Bilgi Depolama Yönetimi	Bilgisayar Donanım Sayısı Bilgisayar İşlem Sayısı Sürdürülen Sistem Uygulama Sayısı İstenilen Depolama Miktarı

**Kaynak:** Julie Mabblerley. **The Price Waterhouse Guide to Activity Based Costing for Financial Institutions**, Irwin Publishing Chicago, 1996, 153-156.

Maliyet havuzlarında toplanan faaliyetler birbirine benzer yapıdadır. Bu havuzlar için belirlenmiş olan maliyet etkenleri faaliyetlerin türüne ve fiili tüketimlerine uygun olmalıdır. Bu aşamada belirlenmiş olan maliyet etkenleri bankanın başarısını arttırır. Maliyet etkeni sayısı ne kadar fazla olursa o derece ayrıntılı bilgiye ulaşılır. Ancak fayda maliyet karşılaştırmasının yapılması gerekir. Ayrıca belirlenen maliyet etkenlerinin ölçümünün yapılabilir olması gerekir. Her bir maliyet havuzu için maliyet etkenleri belirlendikten sonra her havuz için maliyet etkeni başına düşen birim maliyet hesaplanır. Buna maliyet havuzu yükleme oranı adı verilir ve şu şekilde hesaplanır:

Maliyet Havuzu Yükleme Oranı = Toplam Havuz Maliyeti / Maliyet Etkeni Miktarı

**Faaliyet Maliyetlerinin Hizmetlere Yükleneşi:** Faaliyet tabanlı maliyet sistemi uygulamasının son aşamasında maliyet havuzlarında toplanan maliyetler önceki aşamada belirlenmiş olan yükleme oranı temel alınarak hizmetlere yüklenir. Yükleme hizmetler tarafından faaliyetlerin tüketimi temeline göre yapılır. Burada öncelikle her hizmetin kullandığı maliyet etkeni miktar olarak belirlenir. Daha sonra

bu miktarla maliyet havuzu yüklenme oranı çarpılarak hizmetlere maliyet yüklenmiş olur. Yüklenecek maliyet etkeni miktarı şöyle hesaplanır:

Yüklenecek Maliyet Etkeni Miktarı = Maliyet Havuzu Yükleme Oranı x Kullanılan Maliyet Etkeni Miktarı

Her hizmete değişik maliyet havuzlarından yüklenen maliyetler toplanarak söz konusu hizmetin toplam endirekt maliyeti bulunur. Bu toplama direkt maliyetler de eklenecek hizmetin üretim maliyeti belirlenmiş olur.

#### **4. Bankalarda Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ile Geleneksel Maliyet Sistemi Arasındaki Farklar**

Geleneksel maliyet sistemlerinde direkt maliyetler ilgili servislere doğrudan yüklendiği için herhangi bir sorunla karşılaşmaz. Ancak endirekt maliyetler belirli yüzdelerle servislere dağıtıldığı için aşağıdaki olumsuzluklara yol açabilir.

— Her bir hizmet ya da müşteri ile ilişkilendirilebilecek maliyetlerin neler olduğunu saptamak güçtür. Bu yüzden bunların her birinin maliyet ve kârları saptanamaz.

— Her bir üretim türünün artan ya da azalan üretim hacmi karşısındaki davranışı saptanamaz. Bu nedenle bütünsel kârlılığı arttıracak bir fiyatlama yapmak zorlaşır.

— Değer katmayan faaliyetlerin belirlenip ortadan kaldırılması yoluyla maliyet azaltılması mümkün değildir.

— İşlemlerin nasıl daha etkili yapılacağına ilişkin bilgi sağlanmaz.

Ayrıca farklı şubelerin genel müdürlükten değişik seviyelerde hizmet almasına karşılık, her şube genel müdürlük giderlerinden aynı oranda pay aldıkları için adaletsiz bir dağıtım meydana gelmiş olur.

Faaliyet tabanlı maliyet uygulamasında ise tek tek işlemler ve bunların maliyetleri saptandığı için daha sağlıklı kârlılık bilgilerine ulaşılabilir. Ayrıca işlem zamanları belirlendiği için meydana gelecek aksaklıkların belirlenmesi daha kolay olabilir. Bu sistemde her bir ürün ve müşteri grubunun maliyeti belirlenebildiği için banka yönetiminin alacağı stratejik kararlarda daha sağlam bilgi temeli sağlanabilir.

#### **5. Sonuç**

Bu çalışma ile her ülkenin olduğu gibi ülkemiz finansal sisteminin de en önemli ögesi olan bankalar ve bankacılık sektöründe bir modern maliyet sistemi olan faaliyet tabanlı maliyet sisteminin uygulanabilirliği üzerinde irdemelerde bulunulmuştur.

Bankacılık sahasında uygulanabilen faaliyet tabanlı maliyet sisteminin, çalışanlara ve hizmet alanlara sağlayacağı önemli açılımların olduğu görülmektedir.

Hizmet üreten bankalarda da bu sistemin başarıyla uygulanabileceği anlaşılmaktadır. Bankaların temel işlevi fon fazlası olanlar ile fon açığı olanlar arasında aracılık etmektir. Ancak artan rekabet bankaların hizmet yelpazelerini genişletmiştir. “Çağrı Merkezi” ve elektronik bankacılık gibi yeni hizmetler, bankaların geçmişte genel giderlerinin içinde çok küçük bir yer tutan faiz dışı giderlerini arttırmıştır. Bankalar, artan bu giderleri karşılayabilmek için hizmetlerden alınan ücret ve komisyon gibi faiz dışı gelirlerini arttırmaya çalışmışlardır. Ancak rekabet ortamında bu gelirler sınırsız bir şekilde arttırılmayacağından, başarı için bankaların hangi ürün ve hizmet üretiminin teşvik edilmesi gerektiği, fiyatlarının ne olması gerektiği, hangi müşterilerinin kârlı olduğu ve bunun nedenleri gibi sorulara doğru cevaplar verecek, yeni üretim ve teknolojik



ortamlara uygun, maliyet sistemlerine ihtiyaçları vardır. Faaliyet tabanlı maliyet sisteminin bu ortamlara uygun ve yukarıdaki sorulara cevap verebilecek nitelikte bir maliyet sistemi olduğu söylenebilir.

Bankalarda, faaliyet tabanlı maliyet sistemi, doğru birim maliyet hesaplanmasına ek olarak stratejik maliyet kontrolü, müşteri/ürün kârlılığı ve faaliyetlerin kontrol edilmesi amaçlarının her biri ve kombinasyonları için de kullanılabilir.

## **KAYNAKÇA**

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

BENKE, L. Ralph; “Teaching Activity-Based Costing”, **Management Accounting**, No:2, August-1992.

BURSAL, Nasuhi, ERCAN, Yücel; **Maliyet Muhasebesi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:476, Eskişehir, 2000.

BRIMSON, A. James; **Activity Accounting An Activity-Based Costing Approach**, John Willey&Sons Inc., 1991.

COMPTON, R. Ted; “Using Activity-Based Costing in Your Organization-Part 2”, **Journal of Systems Management**, No:04, April 1994.

COOPER, Robin; “Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems”, **Journal of Cost Management**, Fall-1990.

COOPER, Robin, SLAGMULDER, Regine; “Integrating Activity-Based Costing and the Theory of Constraints”, **Management Accounting**, No:8, February-1999.

COOPER, Robin; “Five Steps To ABC System Design”, **Accountancy**, November-1990.

COOPER, Robin; **The Design of Cost Management Systems**, Prentice Hall, New Jersey, 1991.

DOĞAN, Zeki; “Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sisteminin İşletmeler Açısından Önemi”, **Yaklaşım Dergisi**, Sayı: 59, Kasım 1997.

ERDOĞAN, Nurten; **Faaliyete Dayalı Maliyetleme**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:867, Eskişehir, 1995.

ERTAŞ, C. Fatih; “Yeni ve Dinamik Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme Sistemi”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, No:1-2, Mayıs-1998.

EILER, G. Robert, CAMPI, P. John; “Implementing Activity-Based Costing at a Process Company”, **Journal of Cost Management**, Spring-1990.

GREESON, B. Cynthia, KOCAKÜLAH, C. Mehmet; “Implementing an ABC Pilot at Whirlpool”, **Journal of Cost Management II**, No:2, March-April-1997.

GÜNDÜZ, H. Erdin; Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama, **SPK Yayınları**, No:99, Ekim 1997.

HANSEN, R. Don; **Management Accounting**, Second Edition, South-Western Publishing Co., 1992.

KAPLAN, S. Robert; **Management Accounting**, Prentice Hall Inc., 1995.

LEWIS, J. Ronald; **Activity-Based Costing for Marketing and Manufacturing**, Quorum Books, 1993.

MABBERLEY, Julie; **The Price Waterhouse Guide to Activity Based Costing for Financial Institutions**, Irwin publishing Chicago, 1996.

NARKIEWIEZ, Angela; "Nine Steps to Implementing ABC", **Management Accounting**, No:10, April-1994.

ÖCAL, Tezer; ÇOLAK, Ö. Faruk; **Finansal Sistem ve Bankalar**; Nobel Yayımcılık, Ankara, 1999.

ROA, S. Skrikumar; "ABC of Cost Control", **Management Accounting**, July-1997.

ROMANO, L. Patrick; "Trends in Management Accounting: Activity Accounting", **Management Accounting**, May-1988.

ROMANO, L. Patrick; "Where is Cost Management Going", **Management Accounting**, August-1990.

RUPP, W. Alan; "ABC: A Pilot Approach", **Management Accounting**, No:7, January-1995.

SEYİDOĞLU, Halil; **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, Gizem Yayımcılık No:04, 1992.

ŞAKAR, Hakan; **Genel Bankacılık Bilgileri**, Strata Yayımcılık, İstanbul, 1998.

ŞAKRAK, Münir; **Maliyet Sistemi, Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar**, Yasa Yayınları, 1997.

TAKAN, Mehmet; **Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim**, Nobel Yayımcılık, Konya, 2001.

TURNEY, B. B. Peter; "Using Activity Based Costing to Achieve Manufacturing Excellence", **Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry**, 1990.

YÜKÇÜ, Süleyman; **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Cem Ofset, İstanbul, 1999.