

**AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ VE
TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Hasan TAŞÇI

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
Muhasebe Genel Müdürlüğü
Ankara, Aralık 2004

**AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ VE
TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Hasan TAŞÇI

Danışman
Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
Muhasebe Genel Müdürlüğü
Ankara, Aralık 2004

ÖNSÖZ

İletişim ve teknolojideki gelişmeler sonucu, şirketlerin kâr marjlarının düşmesi nedeniyle, şirketler devamlılıklarını sürdürebilmek için verimliliği artırmak ve birim maliyetleri düşürmek zorunluluğuyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu bağlamda, kâr amaçlı kuruluşlar kârı arttırmayı hedeflerken; hizmet üreten kuruluşlar da günümüz koşullarına kendilerini adapte etmek ve dolayısıyla verimliliklerini artırmak zorundadır. Bu koşullarda, bu hedeflere ulaşmak amacıyla geçerli bir maliyet bilgi sisteminin sağlayacağı bilgilere duyulan ihtiyaç artmaktadır.

Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi bu ihtiyaca cevap vermek amacıyla geliştirilen ve günümüz koşullarına kendini adapte ederek yaygınlaşan bir maliyet bilgi sistemidir. Bu çalışmamda Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'ni ve çeşitli uygulama örneklerini inceleyerek Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulamaları hakkında fikir geliştirmek amaçlanmıştır.

Bu çalışmamın her aşamasında danışmanımın, yöneticilerimin ve çalışma arkadaşlarımdan katkıları büyüktür. Kendilerine teşekkürlerimi sunuyorum.

Hasan TAŞÇI

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMA LİSTESİ	viii
EK LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GELENEKSEL MALİYET MUHASEBESİ	4
1.1. Geleneksel Maliyet Muhasebesi Kavramı	4
1.2. Geleneksel Ürün Maliyetinin Bileşenleri (Unsurları)	5
1.2.1. Direkt Hammadde Maliyeti	5
1.2.2. Direkt İşçilik Maliyeti	5
1.2.3. Genel Üretim Maliyetleri	5
1.3. Geleneksel Maliyet Sistemleri	5
1.3.1. Sipariş Maliyet Sistemi	6
1.3.2. Evre Maliyet Sistemi	6
1.3.3. Fiili Maliyet sistemi	7
1.3.4. Tahmini Maliyet Sistemi	7
1.3.5. Standart Maliyet Sistemi	7
1.3.6. Tam Maliyet Sistemi	7
1.3.7. Değişken Maliyet Sistemi	8
1.4. Geleneksel Maliyet Dağıtım Süreçleri	8
1.5. Yeni Üretim Ortamları ve Maliyet Sistemi Üzerindeki Etkileri	10
1.6. Geleneksel Maliyet Muhasebesinin Yetersizliği	12
1.7. Geleneksel Maliyel Dağıtımının Yetersizliği	14

İKİNCİ BÖLÜM

AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN GELİŞİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR	18
2.1. Yeni Bir Sistemin Gerekliliği	18
2.2. Aktiviteye Dayalı Maliyet Muhasebesinin Gelişimi	19
2.2.1. Birinci Kuşak	21
2.2.2. İkinci Kuşak	21
2.2.3. Üçüncü Kuşak	21
2.3. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Temel Kavramları	23
2.3.1. Aktivite Kavramı	23
2.3.2. Fonksiyon Kavramı	25
2.3.3. Aktivite Sınıflaması	26
2.3.3.1. Birim Seviyesi Faaliyetler	26
2.3.3.2. Parti (Grup) Seviyesi Faaliyetler	26
2.3.3.3. Ürün Seviyesi Faaliyetler	27
2.3.3.4. Tesis Seviyesi Faaliyetler	27
2.3.4. Maliyet Etkeni (Cost Driver)	29
2.3.5. Faaliyet (Aktivite) Merkezi	31
2.3.6. Aktivite Zinciri Ve Aktivite Listesi	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ	34
3.1. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Tanımı ve Amaçları	34
3.1.1. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Tanımı	34
3.1.2. ABC'nin Amaçları	36
3.1.3. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Prensibi	39
3.2. ABC'nin Maliyetlere Bakışı	40
3.2.1. Aktivite Maliyetleri	40
3.2.2. Sabit ve Değişken Maliyetler	40
3.2.3. Maliyet Dağıtımını Yerine Maliyet Yükleme.....	41
3.3. ABC'nin Yapısı	42
3.3.1. Geleneksel Sistemlerden Farklılığı.....	42
3.3.2. ABC'nin Yapısı.....	44
3.3.2.1. Birinci Aşama	45
3.3.2.2. İkinci Aşama	46

3.3.2.3. Birinci ve İkinci Aşama İşlemleri İle İlgili Uygulama Örneği	46
3.4. ABC' nin Uygulanması	50
3.4.1. Aktivitelerin Belirlenmesi ve Tanımlanması	52
3.4.2. Aktiviteler İle Maliyetler Arasındaki İlişkilerin Kurulması	53
3.4.3. Maliyetlerin Aktivitelere Yüklenmesi	54
3.4.4. Maliyet Havuzlarının Oluşturulması	56
3.4.5. Aktiviteler İle Ürünler Arasındaki İlişkilerin Kurulması	57
3.4.6. Aktivite Maliyetlerinin Ürünlere Yüklenmesi	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ABC'NİN KULLANIM ALANLARI, YARARLARI VE SİSTEME YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER	59
4.1. ABC'nin Kullanım Alanları	59
4.1.1. Operasyonel Amaçlı Kullanım	59
4.1.2. Stratejik Amaçlı Kullanım	59
4.1.2.1. Ürün Karlılığı Ve Ürün Karışımının Belirlenmesinde Kullanım	60
4.1.2.2. Müşteri veya Tedarikçi İlişkilerinde Kullanım	62
4.1.2.3. Ürün Tasarımı Ve Ürün Geliştirme Amaçlı Kullanım	63
4.1.3. Aktiviteye Dayalı Bütçeleme	63
4.2. ABC'nin Yararları	66
4.3. ABC'ye Yöneltilen Eleştiriler	68

BEŞİNCİ BÖLÜM

TİCARİ BANKALAR VE MALİYET YAPILARI	72
5.1. Ticari Bankalar	72
5.1.1. Ticari Bankaların Tanımı	72
5.1.2. Banka İşlemleri	72
5.1.3. Bankaların Temel Fonksiyonu	73
5.2. Ticari Bankaların Maliyet Yapıları	74
5.3. Ticari Bankalarda Maliyet Muhasebesinin Gelişme Nedenleri	79

ALTINCI BÖLÜM

TİCARİ BANKALARDA AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ, KULLANIM ALANLARI VE UYGULAMA AŞAMALARI	83
6.1. Ticari Bankalarda Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi	83
6.2. ABC'nin Finansal Kuruluşlarda Kullanım Alanları	84
6.3. Ticari Bankalarda ABC Uygulama Aşamaları	85
6.3.1. Gereksinimlerin Gözden Geçirilmesi ve Teyit Edilmesi	86
6.3.2. Raporlama Düzeyinin Tanımlanması	87
6.3.2.1. Ürünlerin ve İşlemlerin Tanımlanması	87
6.3.2.2. Aktivitelerin Tanımlanması ve Harcanan Zamanın Saptanması	87
6.3.2.3. Aktivitelerin Çözümlemesi	89
6.3.2.4. Maliyet Etkenlerinin (Cost-Drivers) Belirlenmesi	90
6.3.2.5. Müşteriler ve Müşteri Gruplarının Tanımlanması	92
6.3.3. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi Kurma, Raporlama ve Sonuçları Gözden Geçirme	92
6.4. ABC Bankacılık Uygulamaları	94
6.4.1. Dünyada ABC Bankacılık Uygulaması	94
6.4.2. Türkiyede ABC Bankacılık Uygulama Örneği	98

YEDİNCİ BÖLÜM

MERKEZ BANKALARI AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ	102
7.1. Deutsche Bundesbank (Alman Merkez Bankası) Uygulama Örneği ..	102
7.1.1. Deutsche Bundesbank'ın Örgütsel Yapısı	102
7.1.2. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Uygulama Aşamaları.....	103
7.1.3. Maliyet Sistemi İle İlgili Olarak Düzenlenen Tablolar.....	106
7.1.4. Maliyet Sisteminin Kullanımı Sonucu Alınan Kararlara Örnekler.....	107
7.2. Banque De France (Fransız Merkez Bankası) Uygulama Örneği	109
7.3. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) Uygulama Örneği	111

SEKİZİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	124
KAYNAKÇA	128
EKLER	135

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.3. Geleneksel Maliyet Sistemleri	6
Tablo 6.3. Kredi Servisi Aktivite-Maliyet Etkeni Listesi	92
Tablo 6.4.1. Bireysel Ürünler Bölümü Aktivite-Maliyet Etkeni Listesi	96
Tablo 6.4.2. ATM Hizmeti Sağlanması Aktivitesinin Ürünlere Dağıtımı	97
Tablo 7.3.1. Merkez Bankası Aktivite Grupları	116
Tablo 7.3.2. Bütçe ve Plan Müdürlüğü Zaman Tablosu	118
Tablo 7.3.3. Gider-I. Derece Maliyet Etkeni Örnek Liste	120
Tablo 7.3.4. Emisyon Ana Aktivite Maliyeti Birimler Dağılımı	121

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.4. Geleneksel Üç Aşamalı Maliyet Dağıtım Süreci	10
Şekil 2.3. Aktivite Düzeyleri ve Örnekleri	28
Şekil 3.3.1. Maliyet Akış Şeması	43
Şekil 3.3.2. İki Aşamalı ABC	45
Şekil 4.1.1. Geleneksel Sistemlerde Birikimli Satış Yüzdeleri	60
Şekil 4.1.2. ABC'ye Göre Ürün Karışımı ve Karlılığı Grafiği	61
Şekil 4.1.3. Aktiviteye Dayalı Bütçelemeye Bilgi Akışı	64
Şekil 6.2. ABC'nin Bankacılık Sektöründeki Kullanım Alanları	84
Şekil 6.3. ABC Uygulama Aşamaları	85
Şekil 7.3. Merkez Bankası Organizasyon Şeması	114

KISALTMA LİSTESİ

- ABC : Activity Based Costing (Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi)
- BOA : Bill of Activity (Aktivite Listesi)
- CBRT : Central Bank of the Republic of Turkey
(Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası)
- GE : General Electric
- GÜM : Genel Üretim Maliyetleri
- ŞCF : Şube Cari Faizi
- TCMB : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

EK LİSTESİ

Sayfa No

Ek 1. Ticari Banka Uygulamasında Aktiviteler ve Maliyet Etkenleri	136
Ek 2. Merkez Bankası Birimleri	139
Ek 3. Merkez Bankası Operasyonel Aktiviteleri	142
Ek 4. Merkez Bankası Destek Aktiviteleri	146
Ek 5. Merkez Bankası Destek Aktiviteleri ve Dağılım Metodları	149
Ek 6. Merkez Bankası Diğer Aktivite Grubu Örnek Tablo	151

ÖZET

“Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulama Örneği” konulu uzmanlık tezimin amacı Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemini ve uygulamalarını inceleyerek öneriler sunmaktır.

Bu amaçla Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin (ABC) oluşumu, gelişimi, finansal kuruluşlarda kullanım esasları, diğer ülke merkez bankaları uygulama örnekleri ile Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması incelenmiştir.

Günümüzde iletişim ve teknolojideki gelişmeler sayesinde şirketlerin ulusal/uluslararası rekabeti artmaktadır. Bunun sonucunda kâr marjlarının düşmesi şirketlere daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün/hizmet üretme zorunluluğu getirmektedir. Bu süreçte ilerleme ve etkin olmanın önemli koşullarından biri gelişimin karmaşıklıştırdığı üretim yapısına rağmen ürün maliyetini doğru hesaplayacak, şirketin amaçlarına göre hizmet edecek ve yol gösterecek bir maliyet bilgi sistemine sahip olmaktır.

Bir ürün veya hizmetin maliyeti üç unsurdan oluşur. Bunlar direkt işçilik, direkt hammadde ve genel üretim maliyetleridir. Teknolojik gelişmeler ve üretim ortamlarındaki hızlı değişimler sonucu ürün/ hizmet maliyet bileşenleri içinde direkt işçiliğin maliyeti azalırken genel üretim maliyetlerinin oranı artmaktadır. Geleneksel maliyet sistemleri genel üretim maliyetlerini üretim bazlı dağıtır. Fakat bazı maliyetler üretime bağlı olarak değişirken özellikle genel üretim maliyetlerinin önemli bir kısmı üretime bağlı olarak değişmediği için geleneksel maliyet sistemleri ürün/hizmet maliyetinin doğru hesaplanmasında sistematik hatalara sebep olmaktadır. Bu hata işletme için oldukça tehlikelidir. Çünkü işletme ile ilgili alınacak bazı kararlarda bu veriler kullanılır ve yanlış veriler yanlış kararların alınmasına sebep olabilirler. Bu durum geleneksel sistemin günümüz şartlarına uygun olmadığını, en

azından geliştirilmesi gerektiğini veya yeni maliyetleme tekniklerine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

ABC bu ihtiyaçtan ortaya çıkmıştır. Sistemin ortaya çıkışı uygulamacıların mevcut geleneksel sistemin hatalarının farkına varıp kendi uygulamalarını hayata geçirmeleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bu işletmeleri inceleyen akademisyenler değişikliklerin teorik temellerini atarak ortaya yeni bir sistem çıkarmışlardır. Ortaya çıkan yeni sistem Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'dir.

ABC, aktiviteler üzerine yoğunlaşan bir sistemdir. ABC, ürünlerin işletmenin kaynaklarını aktiviteler bazında tükettiği, dolayısıyla endirekt giderlerin (Genel Üretim Maliyetleri) aktiviteler bazında sınıflandırılması gerektiği anlayışıyla hareket eden ve ürün ile endirekt giderler arasında sadece üretim hacmine bağlı kalmaksızın çeşitli seviyelerde doğrusal ilişki kuran bir maliyet ve yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. ABC yönetim tarafından hem aktiviteler hem de ürünlerle ilgili değişik amaçlarla kullanılır.

ABC, bir yandan belli bir sayıda aktiviteyi daha az maliyetle (Operasyonel Yönetim) gerçekleştirmeye çalışırken, diğer taraftan ürün veya hizmetlerin daha az aktiviteyle (Stratejik Yönetim) üretimini sağlamaya çalışır.

ABC uygulamalarda olumlu sonuçlar vermiştir. Başlangıçta üretim sektöründe kullanılan bu sistem, sistemin değişik kullanım amaçlarına hizmet edebilmesi sonucu değişik sektörlerde kullanılmaya başlanmıştır. Sistem günümüzde finansal kuruluşlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Merkez bankaları gibi hizmet üreten ve kâr amacı gütmeyen kurumlarda da bu sistemin kullanımı bu kuruluşların kendi verimliliklerini artırma çabaları üzerinde yoğunlaşmasını sağlar.

Anahtar Kelimeler: Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi, Aktivite, Maliyet Etkeni, Genel Üretim Giderleri, Geleneksel Maliyet Sistemleri.

ABSTRACT

The aim of my specialization thesis titled “Activity Based Costing and Central Bank of the Republic of Turkey (CBRT) Sample” is to present suggestions by searching Activity Based Costing and its application.

For this reason, Activity Based Costing (ABC), its formation, development, usage principles in the financial foundations and other central banks and the Central Bank of the Republic of Turkey application have been searched.

In today’s conditions, owing to the developments in communication and technology, the national/international rivalry of the companies has been continuously increasing. As the result of this, the decrease in benefit margins yields the companies the obligation of producing more valuable product/service with less costing. In this process, one of the most important conditions for development and being effective is to have a knowledge system of costing that is going to serve and lead according to the aims of the company, in spite of the production structure that development has made complex which will calculate the product cost accurately.

The cost of a product or service consists of three elements. These are direct worker’s costs, direct raw material and general production costs. As a consequence of technological developments and fast changes at the production surroundings, within the components of product/service cost while the cost of direct worker’s pay is decreasing, the ratio of general production costing is increasing. Traditional costing systems distribute the general production costs as production based. However, in the changing conditions while some costs are changing depending on production, especially since an important part of general production costs does not change depending on production the traditional cost systems cause to systematical mistakes on calculating the cost of production/service

accurately. This mistake is very dangerous for the firm. Because of some decisions to be carried out concerning the firm, these data can be used and the wrong data can cause taking wrong decisions.

The ABC has existed because of this need. The existence of the system has occurred by realizing the mistakes of present traditional system and applying its own procedures. The academician who investigated these firms, by laying the theoretical foundation of changes, have constituted a new system. The new existed system is Activity Based Costing.

The ABC is an activity dense system. The ABC can be defined, with the understanding that the products consume the sources of the firm activity based, so indirect expenses (General Production Costs) need to be classified activities based, as an understanding of costing and administration that gets direct relation between the product and the indirect expenses without depending on production volume. The ABC is used with different objectives concerning both activities and products. The ABC, on one hand, tries to perform several activities with less cost (Operational Administration), on the other hand it aims to perform the production and services with fewer activities (Strategic Administration).

The ABC has indicated positive results at applications. At the beginning this system that is used at the sector of production, with the result of being capable of serving to different usage aims, has started to be used at different sectors. The system has been wide spread used recently. Also in the institutions like central banks that do not follow the aim of profit, the usage of this system carries out density on the struggles to increase their own effort.

Key words: Activity Based Costing, Activity, Cost Driver, General Production Cost, Traditional Cost Systems.

GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi işletmelerin üretim süreçlerini etkilemekte ve hızla değiştirmektedir. Şirketler bir yandan bilgi işlem teknolojileri ve otomasyon sayesinde emek yoğun üretim ortamlarından makina ve bilgisayar ağırlıklı üretim ortamlarına doğru kayarken, bir yandan iletişim ve teknolojideki gelişmeler sayesinde şirketlerin ulusal/uluslararası rekabeti artmaktadır. Bunun sonucunda kâr marjlarının düşmesi şirketlere daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün/hizmet üretme zorunluluğu getirmektedir. Bu süreçte ilerleme ve etkin olmanın yanında sadece varolmanın bile önemli koşullarından biri gelişimin karmaşıktığı üretim yapısına rağmen ürün maliyetini doğru hesaplamak açısından çözecek, şirketin amaçlarına göre hizmet edecek ve yol gösterecek bir maliyet bilgi sistemine sahip olmaktır.

İşletmeler bu ortamlarda ürettikleri mal/hizmetin maliyet bilgilerine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Geçtiğimiz yüzyılın başlarından itibaren kullanılan ve uygulama esasları genel olarak halen aynen kullanılmakta olan Geleneksel Maliyet Muhasebesi bu ihtiyacı karşılamada yetersiz kalmıştır. Bu yetersizlikler ürün/hizmet maliyetlerinin hatalı hesaplanması sonucunu doğurmuştur. Geleneksel maliyet dağıtımının yanlış sonuçlar vermesinin temelinde, kullanılan dağıtım anahtarları ile maliyetler arasındaki ilişkinin kaybolması yatmaktadır. Çünkü, geleneksel sistemin kullandığı üretim miktarına bağlı dağıtım ölçüleri, genel üretim maliyetlerine neden olan gerçek ekonomik faktörleri temsil etmemektedir.

Bu yetersizlikler ve uygulamacılardan gelen şikayetler uygulamacılarla akademisyenleri çözüm arayışlarına itmiştir. Bu arayışların sonunda Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi (ABC) geliştirilmiş ve uygulamalarda hem ürün hem de hizmet üreten işletmelerde olumlu sonuçlar vermiştir.

ABC, özellikle ürün maliyet bilgisinin doğruluğunu arttırmaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Geleneksel sistemin problemleri çoğu kişinin farkında olduğu ve konuştuğu problemler olmasına rağmen 1980'lere kadar bu konuda fazla bir şey yapılmamıştır. Bu probleme en uygun çözüm olarak sunulan ABC, Harvard Business School profesörlerinden Robin Cooper tarafından bir sistem haline getirilmiştir. Cooper'ında ifade ettiği gibi, ABC, 1980'lerin başında Schrader Bellows, John Deere, Union Pacific, Caterpillar ve Hewlett-Packard gibi birkaç firmada geliştirilmiştir. Bu firmalarda ABC'nin ortaya çıkmasına sebep olan asıl unsur, fiyatlama ve ürünle ilgili kararların alınmasına yardımcı olacak daha iyi bir ürün bilgisine ulaşma çabalarıdır .

Sistemin geliştirilmesinde Cooper ile birlikte çalışan ve bu konuya önemli katkıları olan Robert S. Kaplan bu ismi kendilerinin bulmadığını, John Deere firması tarafından kullanıldığını belirtmektedir. Ayrıca, bu sistemin herhangi bir akademik kişi tarafından geliştirilmediği de vurgulanmaktadır. Kaplan'a göre, bu sistem birkaç firma tarafından birbirlerinden habersiz olarak geliştirilmiştir. Kaplan, kendilerinin katkılarını "bizim rolümüz, bu yenilikçi uygulamaları ortaya çıkartmak ve tüm bu uygulamaların altında yatan teoriyi anlamak ve tanımlamaktır" şeklinde açıklamaktadır.

ABC çok amaçlı kullanıma imkan sağlayan bir stratejik maliyet muhasebesi sistemidir. ABC'yi yeni üretim ortamlarının bir sonucu olarak değerlendirmek gerekir. ABC daha doğru ürün bilgisi vermek üzere tasarlanmış, bunun yanısıra işletme yönetimi için stratejik bilgiler de sağlayan ve yönetimin daha doğru kararlar almasına yardımcı olan stratejik bir maliyet/ yönetim muhasebesi sistemi olarak tanımlanabilir.

ABC genel üretim maliyetlerini ürünlere genellikle üretim hacmiyle orantılı bir dağıtım anahtarı yardımıyla dağıtan geleneksel maliyet muhasebesi sisteminin yerine; kaynakları ilk önce aktivitelere bölüştürmekte, daha sonrada aktivite maliyetlerini aktivite tüketimine neden olan maliyet etkenleri yardımıyla ürün veya hizmete yükleyerek daha doğru maliyet bilgisi elde edilmesini sağlamıştır. Sistemin temel prensibi "aktiviteler kaynakları, ürünler ise aktiviteleri tüketir" şeklindedir. Sistem uygulamada olumlu sonuçlar vermiş ve yaygın bir kullanım alanı bulmuştur.

Başlangıçta üretim işletmelerinde kullanılan bu sistem daha sonra hizmet üreten kuruluşlarda (finansal kuruluşlar ve kamu kurumları) üretilen hizmet maliyetlerinin hesaplanmasında başarıyla uygulanmıştır. Uygulamalarda bu sistemin sadece maliyet hesaplamada yeni bir teknik olmadığı, işletmelerin karar alma mekanizmalarına veri sağlayarak katkıda bulunan ve sürekli değişerek kendini geliştiren bir sistem olduğu ortaya çıkmıştır. Sistem; Operasyonel Amaçlı Kullanım, Stratejik Amaçlı Kullanım, Aktiviteye Dayalı Bütçeleme gibi kullanım amaçlarına kendini adapte etmiş ve bu amaçlara ulaşmada yöneticilere veri sağlayabilmiştir. Bu amaçla sistem hizmet üreten kamu ve özel kuruluşlarda da kullanılmaktadır. Günümüzde finansal kuruluşlarda ve özellikle merkez bankalarında kullanımı yaygındır.

Bu çalışmanın amacı ABC'yi ve bu sistemin finansal kuruluşlardaki kullanımını açıklamak, merkez bankaları uygulamalarını incelemek ve sonuç olarak da bu sistemin Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması ile ilgili öneriler sunabilmektir.

Çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. İlk dört bölümde Geleneksel Maliyet Muhasebesi ve günümüz koşullarında yetersiz kalan noktaları ele alınmış, bu eksiklikleri aşmak için geliştirilen ABC'nin oluşumu, temel kavramları, yapısı, amaçları ve kullanım alanları kavramsal olarak ele alınarak dünyadaki uygulamalarından bir örnek verilmiştir.

Beşinci ve altıncı bölümlerde finans kuruluşlarında ABC kullanımı ele alınmıştır. Finansal kuruluşlar çok geniş bir tanım olmasına rağmen ticari bankaların model olacağı düşünülerek bu bölüm ticari bankalar baz alınarak ele alınmıştır. Bu bölümde ticari bankalarda ABC'nin uygulama aşamaları anlatılarak biri İngiliz ticari banka, diğeri Türkiye'deki bir ticari banka uygulaması olmak üzere iki banka uygulaması anlatılmıştır. Yedinci bölümde ise Alman Merkez Bankası, Fransız Merkez Bankası ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulamaları incelenmiştir. Bu uygulama sonuçları yorumlanmış ve öneriler sunulmuş ve öneriler ışığında sistemin yeniden düzenmesi planlanmıştır.

Çalışmanın sekizinci bölümünde sonuç ve öneriler yer almaktadır. Bu bölümde genel bir değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GELENEKSEL MALİYET MUHASEBESİ

1. 1. Geleneksel Maliyet Muhasebesi Kavramı

Geleneksel maliyet muhasebesi, genel olarak, geleneksel üretim ortamlarında üretim yapan sanayi işletmelerinin kullandığı maliyet sistemleri olarak tanımlanır. Bu üretim ortamları genellikle, üretimin daha çok emeğe dayalı olarak yapıldığı, otomasyonun fazla olmadığı, az sayıdaki standart ürünlerin üretildiği ortamlardır. Bu ortamlarda maliyet muhasebesinin temel görevi stok değerlendirme ve finansal tabloların hazırlanması amacıyla üretilen ürünlerin maliyetlerinin hesaplanmasıdır. Bu üretim ortamları günümüzde büyük ölçüde değişmemiş, dolayısıyla geleneksel maliyet muhasebesi anlayışı da devam etmiştir (Doğan, 1996, s. 49).

Kaplan'a göre mevcut maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri 20. yüzyılın başlarında geliştirilmiştir. Bu sistemlerde direkt işçilik maliyetleri toplam ürün maliyetinin önemli bir kısmını teşkil ettiği için, sistem direkt işçilik maliyetini yakından izlemek üzere tasarlanmıştır. Bu sistemlerde genel üretim maliyetleri genellikle direkt işçilikle ilgili ölçüler esas alınarak dağıtılır (Kaplan, Spring 1985, s. 11).

Günümüz koşullarından farklı üretim ortamları için tasarlanmış olan maliyet muhasebesi sistemleri, üretim ortamı zamanla değişmiş olmasına rağmen, günümüzde de aynı prensipler çerçevesinde kullanılmaktadır. Dolayısıyla, üretim süreci değişirken, maliyet muhasebesi bu değişimin gerisinde kalarak kendisini yenileyememiştir. İşletmelerin örgütsel yapısı ve rekabetin boyutları yıllar boyunca önemli ölçüde değişikliğe uğrarken maliyet muhasebesi ve yönetim kontrol sistemlerinin tasarımı ve uygulamasında çok küçük değişiklikler yapılmıştır (Kaplan, Temmuz 1984, s. 390). Bu nedenle bu sistemler geleneksel maliyet muhasebesi olarak adlandırılır.

1.2. Geleneksel Ürün Maliyetinin Bileşenleri (Uysurları)

Üretilen her ürünün maliyeti üç unsurdan oluşur. Bunlar direkt hammadde maliyeti, direkt işçilik maliyeti ve genel üretim maliyetleri (giderleri) dir. Herhangi bir ürünün ürün maliyetini hesaplamak için bu üç unsurun bilinmesi gerekir. Bunlardan direkt hammadde ve direkt işçilik maliyetine direkt maliyetler denir ve bu maliyetler ürün maliyetine direkt yüklenir. Bunun yanında genel üretim maliyetlerinin (GÜM) ürünlerle direkt ilişkisi yoktur. GÜM'nin ürünlerle ilişkisi dolaylı ve geneldir. Bu yüzden bunlar endirekt (dolaylı) maliyetlerdir ve bunların ürünlere yüklenmesi ürün maliyetinin doğru hesaplanması için önemlidir.

1.2.1. Direkt Hammadde Maliyeti

Nihai ürünün temel yapısını oluşturan tüm hammaddelerin maliyetidir. Direkt hammadde ürünün esasını oluşturan hammaddelerdir. Bunlar ürün maliyetine kolayca yansıtılır.

1.2.2. Direkt İşçilik Maliyeti

Ürünün üretiminde bizzat çalışan, hammaddenin ürün haline gelmesine emeği ile doğrudan katkıda bulunan işçiliğin maliyetidir.

1.2.3. Genel Üretim Maliyetleri (Giderleri)

Direkt hammadde ve direkt işçilik dışında kalan tüm üretim maliyetleridir. Bu maliyetlerin üretilen ürünlerle ilişkileri genel olup doğrudan bir ilişki yoktur. Bu nedenle genel üretim maliyetleri ancak bir dağıtım işlemi ile ürünlere yüklenmektedir.

1.3. Geleneksel Maliyet Sistemleri

Maliyet sistemlerinin en temel işlevi; bir parçanın, ürünün, hizmetin, aktivitenin veya başka bir maliyet taşıyıcısının elde edilmesi sırasında kullanılan kaynakların değerini doğru bir şekilde hesaplamaktır. Ürünler, üretim faaliyeti sırasında çeşitli aşamalardan geçerler. Üretim faaliyeti sırasındaki her bir aşamada da işletmenin farklı kaynakları kullanılır. Değişik aşamalarda üretim için kullanılan kaynakların değeri toplandığında elde

edilen ürünün maliyeti hesaplanmış olur. Ancak bazı faktörler maliyet hesaplamalarını güçleştirir. Örneğin; işletmelerin sadece tek çeşit ürün üretmemesi ve üretim aşamalarının kimi zaman çok karmaşık olması ürünlerin maliyet hesabını tek bir ürün üreten işletmelere göre çok daha fazla zorlaştırmaktadır. Bu gerekçelerle işletmeler finansal muhasebenin kuralları içinde kalmak şartıyla kendi üretim düzenlerine uygun maliyet sistemleri geliştirme yoluna gitmişlerdir. Maliyet sistemlerini çeşitli amaçlar için farklı kategorilere ayırmak mümkündür. Geleneksel maliyet sistemlerinde kullanılan kategoriler Tablo: 1.3'te gösterilmiştir (Öker, 2003, s. 7).

TABLO 1.3. GELENEKSEL MALİYET SİSTEMLERİ

Üretim Yapısına Göre	Sipariş Maliyet Sistemi
	Evre (Safha) Maliyet Sistemi
Maliyetleme Zamanına Göre	Fiili Maliyet Sistemi
	Tahmini Maliyet Sistemi
	Standart Maliyet Sistemi
Kapsamına Göre	Tam Maliyet Sistemi
	Normal Maliyet Sistemi
	Değişken Maliyet Sistemi

Kaynak: Öker, 2003, s. 7

1.3.1. Sipariş Maliyet Sistemi

Sipariş maliyet sisteminde, üretim maliyetleri her ürün grubu için ayrı ayrı takip edilir. Bu nedenle her farklı ürün için ayrı üretim hesapları vardır. Dolayısıyla sipariş maliyet sisteminin odak noktası bizzat ürünlerin kendisi olmaktadır. Bu maliyet yöntemi birbirinden farklı ürünlerle ve farklı miktarda üretim yapan işletmeler için uygundur.

1.3.2. Evre Maliyet Sistemi

Evre (Safha) maliyet sisteminde ise maliyetler, ürünlerin geçtiği üretim evrelerinde toplanır. Devamlı aynı ürün üretildiği için dikkat edilecek şey ürünün kendisi değil, geçtiği evrelerdir. Her evrenin toplam maliyeti, bir önceki evreden gelen maliyetlerle o evrede ortaya çıkan maliyetlerin toplamından oluşur. Son evrede ise tamamlanan ürünlere ait olan üretim maliyetleri ürün stok maliyetini oluşturur. Bu maliyet yöntemi ürün farklılığı

olmayan ve büyük miktarlarda üretim yapan işletmeler tarafından kullanılan bir maliyet yöntemidir.

1.3.3. Fiili Maliyet Sistemi

Bu sistem fiili maliyetleri esas alır. Maliyetler hesaplanırken fiilen ödenen ya da yüklenen maliyetler kullanılır. Fiili maliyet saptama sistemleri herşey olup bittikten sonra maliyet saptamasına olanak sağlar, bu yüzden gittikçe önem kazanan planlama ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmede yetersiz kalmıştır. Bunun üzerine maliyetleri üretim yapılmadan önce hesaplamaya yönelik sistemler geliştirilmiştir (Atış, 2000, s. 27). Bunun yanında plan ve kontrol fonksiyonlarını doğru tanımlayabilmek için ilk aşama sistemin varolan durumunu kavramak ve eksikliklerini tanımlamaktır. Bu da fiili maliyet sisteminin ilk aşamada kullanımını gerektirir.

1.3.4. Tahmini Maliyet Sistemi

Tahmini maliyet sisteminde: geçmiş dönem verilerine ve cari girdi fiyatlarına dayanılarak normal şartlar altında üretim maliyetinin ne olacağı tahmin edilir.

1.3.5. Standart Maliyet Sistemi

Standart maliyet sisteminde ürün maliyetleri, üretime geçmeden önce teknik hesaplamalara dayanılarak olması gereken düzeyde hesaplanır ve kayıtlar bu hesaplara göre tutulur. Dönem sonunda fiili maliyetlerle standart maliyetler farklı olursa fiili durumu düzelterek iyileştirme çalışmaları yapılır.

1.3.6. Tam Maliyet Sistemi

Tam maliyetleme sistemi; hammadde ve malzeme maliyetleri, işçilik maliyetleri, sabit ve değişken genel üretim maliyetlerini bir havuzda toplayarak, daha sonra bunları “stok değerlendirme” amacına yönelik olarak ürünlere veya çıktı birimlerine yükler (Pekdemir, 1998, s. 12).

1.3.7. Değişken Maliyet Sistemi

Değişken maliyet muhasebesi sistemi; ürün veya çıktı maliyetlerinin belirlenmesinde sabit maliyetleri dikkate almaz. Hatta, bazı kuruluşlarda, amortisman ve fabrika yönetim giderleri ürün maliyetine dahil edilmemektedir. Değişken maliyet sisteminin tam olarak uygulandığı işletmelerde, ürün maliyetlerine sadece, değişken hammadde ve malzeme maliyetleri, değişken işçilik maliyetleri ve değişken genel üretim maliyetleri dahil edilir.

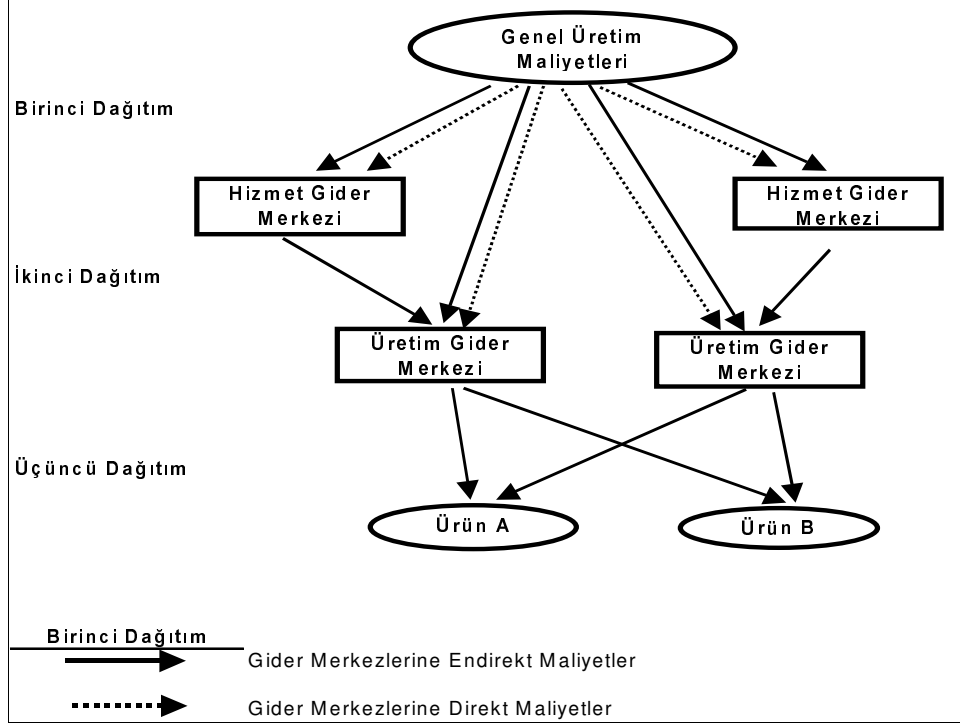
1.4. Geleneksel Maliyet Dağıtım Süreçleri

Geleneksel maliyet sistemlerinde, maliyet hesaplaması yapılırken, ürüne üç temel maliyet yansıtılır. Bu sistemde, direkt hammadde ve direkt işçiliğin ürün maliyetine yansıtılması kolaydır. Geleneksel maliyet sistemi bu dağıtımı hiç zorlanmadan gerçekleştirir. Geleneksel maliyet sistemlerinde dağıtım süreçlerinin önemli bir aşaması da genel üretim maliyetlerinin ürünlere dağıtım aşamasıdır. Bu aşamada direkt hammadde ve direkt işçilik maliyetleri haricinde kalan tüm maliyetler toplanarak genel üretim maliyetlerinin ürünlere dağıtımı sağlanır. Genel üretim maliyetleri üç ana grupta toplanabilir: Endirekt malzeme, endirekt işçilik ve diğer endirekt üretim maliyetleri. Bu maliyetler üretilen tüm ürünler için dolaylı ve aynı zamanda ortak maliyetler olduğundan, bu maliyetleri doğrudan ürün maliyetine yüklemek mümkün değildir. Bu nedenle bu maliyetlerle ürünler arasındaki ilişki ancak bir dağıtım metodu ile kurulabilir. Bu dağıtım metodu sayesinde maliyetler ürünlere dağıtılır.

Maliyet dağıtımı, bir takım ölçüler kullanılarak yapılır ve bunlara “dağıtım anahtarları” denir. Dağıtım anahtarları, dağıtılacak maliyetlerle mantıklı bir ilişki içinde olmalıdır. Çünkü kullanılan dağıtım anahtarları ürün maliyetlerini etkileyen önemli bir unsurdur. Uygun olmayan dağıtım anahtarlarının seçilmesi yanlış sonuçlara götürebilir. Bu nedenle, maliyet dağıtımı ve bu dağıtımda kullanılacak dağıtım anahtarlarının seçimi ürün maliyetleme açısından son derece önemlidir. Unutmamak gerekir ki maliyet dağıtımı için kullanılan dağıtım anahtarları, bir ürünün gerçek maliyetinin ölçülmesini sağlayamaz. Çünkü, kullanılan ölçüler doğru olmayan ölçülerdir (Doğan, 1996, a.g.e., s. 55).

Genel üretim maliyetleri ürünlere doğrudan yüklenemeyeceği için, geleneksel maliyet muhasebesi bu maliyetlerle ürünler arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak kurmaya çalışır. İşletmelerin gider merkezlerine ayrılmasındaki amaç budur. Gider merkezleri, üretim merkezleri ve hizmet merkezleri olarak ikiye ayrılır. Üretim merkezleri ürün elde edilmesiyle doğrudan uğraşan işletme birimleridir. Hizmet merkezleri ise ürün üretimiyle doğrudan ilişkisi olmayan fakat üretim merkezlerinin faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olan birimlerdir. Hizmet merkezlerinin asıl işlevi, üretime destek vermektir. Bu nedenle bunların maliyetleri de üretim maliyetlerinin bir parçasıdır. Ancak hizmet merkezlerinin maliyetleri, ürün maliyetlerine doğrudan yüklenemez.

Geleneksel maliyet muhasebesi maliyet dağıtımına, hem ürün hem de gider merkezleri açısından endirekt maliyetlerin gider merkezlerine dağıtımını ile başlar. Bu dağıtıma *birinci dağıtım* adı verilir. Birinci dağıtımdan sonra hizmet gider merkezlerinde toplam tüm maliyetler üretim gider merkezlerine dağıtılır. Buna *ikinci dağıtım* denir. İkinci dağıtım sonunda, ürünler açısından endirekt olan maliyetler, ürünlerin bizzat üretildiği üretim merkezlerinde toplanmış olur. İkinci dağıtımdan sonra üretimle ilgili tüm endirekt maliyetler üretim gider merkezlerinde toplanmış olacağından, bu maliyetler *üçüncü dağıtım* ile ürünlere dağıtılır. Böylece, ürünlerin üretim maliyeti içindeki genel üretim maliyetleri hesaplanmış olur. Geleneksel maliyet dağıtım süreci Şekil:1.4'te gösterilmiştir (Doğan, 1996, a.g.e., s. 57).



Şekil 1.4 : Geleneksel Üç Aşamalı Maliyet Dağıtım Süreci

Kaynak: Doğan, 1996, s. 57

Geleneksel maliyet muhasebesi üçüncü dağıtımda *direkt işçilik saati* ve *direkt işçilik maliyetleri* gibi işçilikle ilgili dağıtım ölçülerini ön plana çıkarmıştır. Buradan yola çıkarak genel üretim maliyetleri içinde işçilikle ilgili maliyetlerin ağırlıkta olduğu kabul edilmektedir. Üretim miktarı, makine saati ve direkt hammadde maliyetleri gibi dağıtım ölçüleri bu dağıtım anahtarına ek olarak önerilen diğer dağıtım ölçüleridir. Uygulamada üçüncü aşama için en fazla kullanılan dağıtım anahtarları ise direkt işçilik saati ve direkt işçilik maliyetleridir (Heither ve Matulich, 1982, s. 111-112'den aktaran Doğan, 1996, s. 57).

1.5. Yeni Üretim Ortamları ve Maliyet Sistemi Üzerindeki Etkileri

Özellikle 80'li yıllardan itibaren, günümüz işletmelerini geçmişteki benzerlerinden farklılaştıran gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler sonucunda işletme dünyasının hem iç, hem dış yapısı önemli değişikliklere uğramıştır. Bu gelişmelerin yanında gerek çevresel, gerekse kültürel değişimler bir bütün olarak işletmelerin tüm fonksiyonlarını etkilemiştir. Bu değişimler; işletmelerin üretim süreçlerinde yeni bir üretim ortamı yaratarak üretim yönetimi üzerinde etkisini hissettirmiştir (Doğan, 1996, s. 6).

İşletmelerin yeni yönetim anlayışları getirmelerinin nedeni özellikle 1980'lerden sonra iyice belirgenleşen yeni üretim ortamlarının oluşmasıdır. Bu oluşuma neden olan başlıca faktörler:

1. Bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler
2. Üretim teknolojileri ve kalite kontrolündeki yenilikler
3. Haberleşme ve taşımacılıktaki gelişmeler
4. Uluslararası rekabetin artması

olarak açıklanabilir.

Değişimi tetikleyen faktörler öncelikle, bilgiye kısa sürede ulaşılması ve bilgisayar teknolojisinin üretimin her sürecine dahil olması şeklinde sıralanabilir. Bilgisayar uygulamaları ve teknolojik gelişmeler sonucunda çok daha çeşitli mal ve hizmetin üretilmesi veya sunulması mümkün olmuştur. Bu gelişmeler mal ve hizmetlerin çeşitliliğini artırmakla sınırlı kalmamış; daha kaliteli, daha hızlı ve daha ucuz üretimi veya sunumu da mümkün kılmıştır. Üretimin ihtiyaçtan daha fazla olması işletmeleri daha büyük pazarlar aramaya itmiştir. Dolayısıyla uluslararası ticaret kaçınılmaz olmuştur. Uluslararası rekabet, işletmeleri üretim ortamlarını yeniden yapılandırmaya zorlamıştır. İşletmeler, uluslararası alanda rekabet edebilmek için hem kalitede hem de maliyet konusunda lider olmaları gerektiğinin bilincine varmışlar ve üretim ortamlarını bu gereksinimleri karşılayacak biçimde yeniden düzenlemişlerdir. Bu değişime ayak uyduramayan işletmeler dünya pazarında rekabet edemeyeceklerini fark etmişlerdir (Öker, 2003, s. 17).

Değişen üretim ortamları ürünlerin maliyet bileşenlerini de etkilemiştir. Bu etkiyi iki başlık altında toplayabiliriz:

1. Direkt işçilik maliyetinin ürün maliyeti içindeki payı azalmıştır.
2. Sabit yatırımlar artmıştır.

Yeni üretim ortamlarının yarattığı rekabet koşullarına uyum sağlamak için işletmeler daha hızlı ve daha kaliteli üretim için yeni yatırımlar yapmaktadırlar. Bunun sonucunda toplam varlıklar içinde sabit yatırımların payı artmakta, dolayısıyla bu yatırımlara ait amortisman, bakım-onarım ve

işletme maliyetleri gibi maliyetlerin ürün maliyetlendirilmesi yapılırken ürünlere doğru yansıtılmalarının önemi artmaktadır. Geleneksel maliyet muhasebesine göre genel üretim maliyetleri içinde yer alan bu giderlerin direkt işçilik veya ürün hacmi bazlı maliyet etkenleri kullanılarak ürünlere yansıtılması büyük sapmalara neden olmaktadır.

1.6. Geleneksel Maliyet Muhasebesinin Yetersizliği

İşletmelerin üretim yapısı ile ürün maliyetlerini hesaplama tekniği arasında genel olarak doğrudan bir ilişki mevcuttur. Bu ilişki kaybolduğu zaman, maliyet muhasebesi kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getiremez. Nitekim günümüzde kullanılan ve geleneksel olarak adlandırdığımız maliyet muhasebesi de, içinde 20. yüzyılın başlarında, o günün mevcut üretim şartlarına uygun olarak geliştirilmiştir (Kaplan, 1984, s. 390). O günün koşullarında üretim emeğe dayalı bir üretimdi. Dolayısıyla bu koşulların oluşturduğu maliyet muhasebesi sistemi de işçilik temeli üzerine kurulmuştur. Günümüzde ise üretim koşulları değişirken maliyet muhasebesi tarihsel temeline bağlı kalmıştır.

Günümüz üretim ortamları teknolojik gelişmelerin ve yeni üretim tekniklerinin etkisi ile geçmiştekilerden farklılaşmıştır. Özellikle bilgisayar kullanımı ve otomasyonun artışı ile, geleneksel emeğe dayalı üretimden sermaye yoğun bir üretim ortamına doğru hızlı bir geçiş yaşanmaktadır. Makineleşmedeki bu artış, ekonomik büyüme açısından önemli bir faktördür. Bunun yanında muhasebeyi özellikle maliyet muhasebesini ilgilendiren bir yönü de şudur: Üretim ortamında kullanılan emek miktarının azalması ve yerini otomasyona bırakması ile, ürünün üretim şekli değişirken, üretim maliyet yapısı da önemli ölçüde değişmiştir.

Kısaca, işletmeler artık yeni bir üretim ortamı ve yeni bir maliyet yapısı ile karşı karşıyadırlar. Üretim maliyetleri içinde direkt maliyetlerin oranı azalırken, endirekt maliyetlerin oranı artmaktadır. Dolayısıyla direkt işçilik maliyetleri, toplam üretim maliyeti içindeki önemini kaybederken, endirekt işçilik ve diğer endirekt maliyetler önemini arttırmaktadır. Ayrıca, değişken maliyetler azalırken, sabit maliyetler artmaktadır. Değişen bu maliyet

yapısının maliyet sistemleri üzerinde doğrudan etkisi sözkonusudur (Chalos ve Bader, 1986, s. 106-107).

Günümüz işletmelerinde yaşanan böyle bir değişimin, doğal olarak muhasebede de köklü değişiklikleri birlikte getirmesi beklenir. Ancak, üretim yönetimindeki gelişmelere paralel olarak maliyet muhasebesi kendisini yenileyememiş, gelişmelerin gerisinde kalmıştır. Bu nedenle, artık kaybolmaya başlayan üretim ortamlarına dayalı maliyet muhasebesi teknikleri uygun çözüm olmaktan yavaş yavaş uzaklaşmaktadır (Brimson, 1986, s. 25; Doğan, 1996, s. 54). Dolayısıyla, işletmelerin üretim yapısı ile maliyetleme teknikleri arasında bir çeşit uyumsuzluk ortaya çıkmıştır. Böyle bir ortamda eski üretim yapısına dayalı maliyetleme tekniklerini kullanmanın bir takım yanlış sonuçlar vermesi kaçınılmazdır.

Maliyet muhasebesinin, gelişmelere ayak uyduramayarak kendisini yenileyememesi, 80'li yıllardan itibaren geleneksel maliyet sistemleriyle ilgili şikayetlerin artmasına sebep olmuştur. Bu şikayetlerin daha çok uygulamacılardan gelmesi, gerçek bir rahatsızlığın varlığını göstermektedir. Bu rahatsızlık özellikle 80'li yılların ikinci yarısında maliyet muhasebesi ve üretim yönetimiyle ilgili uluslararası literatüre de yansımıştır. Hatta bazı yazarlar, geleneksel maliyet bilgisinin işletmelere fayda yerine zarar verdiğini ileri sürerek maliyet muhasebesini, "verimliliğin bir numaralı düşmanı" ilan etmişlerdir (Goldratt, 1983, s. 433-435'den aktaran Doğan, 1996, s. 60). Söz konusu sistemde geleneksel sistemlerin zayıf yönlerini teşhis etme yönünde çalışmalar artmış, uygulamacılar ve akademik çevreler bir takım çözüm arayışları içine girmiştir. Bu durum geleneksel sistemin günümüz şartlarına uygun olmadığını, en azından geliştirilmesi gerektiğini veya yeni maliyetleme tekniklerine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Doğan, 1996, s. 60).

Geleneksel maliyet muhasebesinin yetersizliği konusunda genel olarak bir fikir birliği vardır. Ancak geleneksel maliyet muhasebesinin hangi noktalarda yetersiz kaldığının tespiti de önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, geleneksel maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri genellikle şu konularda eleştirilmektedir (Edwards ve Heard, 1984, s. 46'dan aktaran Doğan, 1996, s. 61):

1. Yönetimin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması
2. Üretim sürecini tam olarak yansıtmaması
3. Performans değerlemenin yanlış ölçülere göre yapılması
4. Sağladığı bilgilerin çok genel olması
5. Kaynak (malzeme, işçilik, sermaye) tüketimini doğru olarak ölçmemesi veya kaynak maliyetlerini yüklemeye gerçekçi olmaması
6. Bilgi sağlamada çok geç kalması
7. Sağladığı bilgilerin güvenilir olmaması
8. Fazla stokları teşvik edici olması
9. Gerçekçi olmayan maliyet dağıtımları yapması
10. Geleceğe yönelik üretim planlama ve programlama için gerekli bilgileri sağlamaması

1.7. Geleneksel Maliyet Dağıtımının Yetersizliği

Geleneksel maliyet sistemlerinin en önemli problemi endirekt maliyetlerin dağıtımı olarak görülmektedir. Çünkü, maliyet dağıtımı ürün maliyetlerinin doğruluğunu direkt olarak etkileyen önemli bir unsurdur. Günümüzde endirekt maliyetlerin ağırlığının artması ile, bu problemin boyutları daha da genişlemiştir. Nitekim, geleneksel maliyet muhasebenin problemlerini tesbit etmek amacıyla yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, işletmelerin % 45'i maliyet dağıtımını en önemli problem olarak görmektedirler (Kerremens ve diğerleri, 1991, s. 152).

Peter Drucker da, geleneksel maliyet sistemlerinin yetersiz kaldığını vurgulamakta, problem olarak maliyet dağıtımını göstermektedir. Maliyet dağıtımının nasıl yanlışlığa yol açacağını ise şöyle açıklamaktadır;

“..... maliyet muhasebesi direkt hammadde dışındaki toplam üretim maliyetleri içinde direkt işçiliğin % 80 olduğu 1920'lerin gerçeklerine dayanmaktadır. Dolayısıyla maliyet muhasebesi, maliyetleri adeta direkt işçilik maliyetleri ile eşit görmektedir. Günümüzde ise, işçilik maliyetleri en fazla % 25 civarındadır. Böyle bir ortamda hala direkt işçilikle ilgili dağıtım ölçülerinin kullanılması yanlışlıklara yol açacaktır” (Drucker, 1990, s. 97).

Geleneksel üç aşamalı maliyet dağıtım sürecinin birinci ve ikinci aşamalarında uygulamada farklılıklar olmasına rağmen, üçüncü aşamada

maliyet merkezlerinden ürünlere olan yükleme, geleneksel maliyet sistemlerinde büyük ölçüde aynıdır (Cooper ve Kaplan, 1988, s. 21). Çoğu sistem son aşamada tüm maliyet merkezleri için tek bir dağıtım anahtarı (direkt işçilik saati ve direkt işçilik maliyetleri gibi) kullanır, ya da bir kaç dağıtım anahtarı söz konusudur. Birden fazla dağıtım anahtarı kullanan sistemlerde de genellikle üç temel dağıtım anahtarı vardır; işçilik ağırlıklı süreçler için direkt işçilik saati veya maliyeti, makine ağırlıklı süreçler için makine saati ve malzeme ile ilgili endirekt maliyetler için hammadde maliyetleri.

Söz konusu dağıtım anahtarlarını (direkt işçilik, makine saati ve hammadde maliyeti) kullanan geleneksel sistemler birbirinden farklı gözükmeyle birlikte, bunların önemli bir ortak noktası vardır. Bu dağıtım anahtarlarının tümü, maliyetleri, üretilen ürün miktarına paralel (orantılı) olarak dağıtır. Bunun anlamı şudur; bir ürünün üretim miktarı % 10 artarsa bu ürünün işçiliği % 10 daha fazla olacak, makine saati % 10 artacak, hammadde maliyeti % 10 daha fazla olacaktır. Sonuçta hangi dağıtım anahtarları kullanılırsa kullanılsın, bu ürüne yüklenen genel üretim maliyeti % 10 artacaktır. Bu nedenle bu şekilde üretim miktarı ile orantılı olarak maliyet yükleyen sistemlere birime dayalı maliyet sistemleri adı verilmektedir (Cooper ve Kaplan, a.g.e., s. 95). Araştırmalar bu tür sistemlerin günümüz işletmelerinde yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir.

ABD'de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (Schwarzbach, 1985, s. 47), üçüncü aşamada maliyetleri ürünlere dağıtırken, firmaların %58'i direkt işçilik maliyetini kullanırken, % 35,7'si direkt işçilik saatini, % 27,7'si makine saatlerini, % 18,8'i ise direkt hammadde maliyetlerini kullanmaktadır.¹ Japonya'da da, işletmelerin % 41,7'si direkt işçilik saatini, % 6,4'ü makine saatini kullanmaktadır. Her ikisini kullananların oranı ise % 43,6'dır (Sakurai, 1990, s. 62). Ülkemizde ise en fazla kullanılan dağıtım anahtarları, üretim miktarı ve direkt işçilik saati olup, büyük işletmelerin % 42,9'u direkt işçilik saatini tercih etmektedir (Gecikligün, 1982, s. 43'den aktaran Doğan, a.g.e., s. 62).

¹ Bazı firmalar birden fazla dağıtım anahtarı kullandığı için toplam % 100'den fazladır (aktaran Doğan, a.g.e., s. 62).

Geleneksel sistemlerin maliyet dağıtımında işçilik unsurunu ön plana çıkarması, işletmelerde yapılan iyileştirmelerin de bununla ölçülmesi sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla geleneksel sistemlerde, üretim sürecinde yapılan bir değişikliğin veya iyileştirmenin faydası, genellikle işçilik maliyetlerinde sağladığı tasarruf ile ölçülmektedir (Drucker, a.g.m., s. 97). Böylece geleneksel sistemler işletme yönetimini işçilik maliyetleri üzerinde yoğunlaşmaya sevk etmektedir. Cooper, incelediği çoğu işletmede, ürün üretiminde kullanılan direkt işçilik ve makine saatlerini düşürmek için çok büyük çabalar sarfedildiğini, fakat genel üretim maliyetlerini düşürmek için fazla çaba harcanmadığını gözlemiştir (Cooper, 1990, s. 12).

Geleneksel sistem çözüm olarak makine ile ilgili dağıtım ölçülerinin kullanılmasını önermektedir. Çünkü geleneksel üretim ortamlarında ağırlık makinelerde olmaktadır. Makine ağırlıklı üretim ortamları için tavsiye edilen bazı dağıtım ölçüleri şunlardır: Makine saatleri, üretim miktarı, standart direkt maliyetler, toplam standart değişken maliyetler.

Geleneksel sistemler dağıtım anahtarlarının seçilmesinde öncelikle üretim ortamının yapısına bakmaktadır. Bu yapı, işçilik ağırlıklı veya makine ağırlıklı olabilir. İşçilik ağırlıklı ortamlarda direkt işçilik saatinin veya direkt işçilik maliyetlerinin genel üretim maliyetlerini yeterince açıklayacağı, sebep-sonuç ilişkisini yansıtacağı kabul edilmektedir. Makine ağırlıklı ortamlarda ise bu durum makine saatleri için geçerli olmaktadır (Seed, a.g.m., s. 40). Ancak, sadece dağıtım anahtarlarını değiştirmek, maliyet yapısı direkt maliyetlerden endirekt maliyetlere doğru değişirken fazla anlamlı değildir (Berliner ve Brimson, 1988, s. 26). Dolayısıyla, üretim ortamı çok yönlü olarak farklılaşırken, sadece direkt işçilikle ilgili ölçüler yerine makine saatlerini kullanmak maliyet muhasebesinin problemlerini yeterince çözemez.

Yukarıda da belirtildiği gibi, geleneksel olarak seçilen direkt işçilik ve makine saati gibi ölçüler, üretim miktarına bağlı ölçülerdir. Geleneksel sistemin altında yatan varsayıma göre endirekt maliyetler üretim miktarına bağlı olarak değişmektedir. Fakat bu varsayım her zaman doğru değildir. Parça sayısı, hazırlık sayısı, kalite kontrol sayısı gibi diğer bir çok faktör maliyetleri etkilemektedir. Maliyetler, sipariş verirken, satın alırken, stoklarken, muayene ederken veya taşırken ortaya çıkmaktadır. Eğer bir ürün

küçük partiler halinde üretiliyorsa, tam olarak daha fazla hazırlık gerekecek, bu da daha fazla hazırlık maliyetine sebep olacaktır. Ayrıca daha fazla malzeme taşımaya, muayeneye veya diğer aktivitelere gerek duyulacaktır.

Eğer bir maliyet sistemi tüm endirekt maliyetleri tek bir maliyet havuzunda toplar ve bu maliyeti üretim miktarına dayalı ölçüler kullanarak dağıtırsa, sonuç yanıltıcı olabilecektir. Bu durumda, genel üretim maliyetleri, düşük hacimli fakat karmaşık yapıdaki ürünlere çok az yüklenecektir. Bu ürünler, karmaşık yapıları gereği toplam maliyeti arttırlar, çünkü bunlar daha fazla parçaya, daha fazla hazırlık ve muayeneye ihtiyaç duyarlar. Fakat bunların birim maliyeti, geleneksel sistemde düşük olacaktır, çünkü bu ürünlerin karmaşık yapısı işçilik veya makine saatine tam olarak yansımaz. Bu nedenle, düşük hacimli fakat karmaşık yapıları ürünlerin maliyeti olması gerekenden düşük görünecek, basit ve yüksek hacimli ürünlerin maliyeti ise olması gerekenden yüksek olacaktır (Koehler, 1991, s. 31). Dolayısıyla, yukarıda belirttiğimiz faktörlerin toplam maliyetler içindeki oranı arttıkça, geleneksel sistemlerin hatası da artacaktır.

Görüldüğü gibi geleneksel maliyet dağıtımının yanlış sonuçlar vermesinin temelinde, kullanılan dağıtım anahtarları ile maliyetler arasındaki ilişkinin kaybolması yatmaktadır. Çünkü, geleneksel sistemin kullandığı üretim miktarına bağlı dağıtım ölçüleri, genel üretim maliyetlerine neden olan gerçek ekonomik faktörleri temsil etmemektedir (Kertz ve diğerleri, 1991, s. 291).

İKİNCİ BÖLÜM

AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİNİN² GELİŞİMİ VE TEMEL KAVRAMLAR

2.1. Yeni Bir Sistemin Gerekliliği

Günümüz işletmelerinin üretim yapısı ile maliyet muhasebesi arasında ortaya çıkan uyumsuzluk maliyet muhasebesinin hatalı sonuçlara ulaşmasına neden olmaktadır.

Yeni üretim ortamlarında emek kullanımı azalmıştır. Bu azalmayla birlikte, geleneksel olarak en önemli maliyet unsuru olarak bilinen ve maliyetleme sürecinin önemli bir dayanağını teşkil eden direkt işçilik maliyetleri azalmış, önemini yitirmiştir. Bunun tersine, genel üretim maliyetlerinin önemi ve tutarı artmıştır (Cooper ve Kaplan, 1988, s. 96).

Endirekt maliyetlerin toplam üretim maliyetleri içindeki oranı artarken, geleneksel sistemlerin bu maliyetleri ürünlere yüklemede yetersiz kalması, maliyet muhasebesinin endirekt üretim maliyetleri üzerinde yoğunlaşma ihtiyacını doğurmuştur. Böylece hem planlama ve kontrol açısından hem de finansal raporlama açısından, endirekt maliyetlerle ilgili maliyet muhasebesi tekniklerinin yeniden gözden geçirilmesi gereği ortaya çıkmıştır.

Bu konuda yapılan bir araştırmada yer alan şu ifadeler bu gerekliliğe işaret ederken yeni bir sistemin de ipuçlarını vermekteydi.

“Genel üretim maliyetlerinin kontrolünde yöneticiler için en önemli (kritik) adım, bu maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olan unsurları tespit eden bir modelin geliştirilmesidir. Çoğu üretim yöneticisi, direkt işçilik ve direkt hammadde maliyetlerinin ne şekilde oluştuğunu bilirler, fakat genel üretim maliyetlerini nelerin doğurduğu konusunda fazla bilgi sahibi değildirlir. Bizler, muhasebecilerin, genel üretim maliyetlerini üretilen ürünlerle ilişkilendirmek için kullandığı bazı yöntemlere sahibiz. Fakat bu

² İngilizce “Activity Based Costing” ifadesi “Faaliyete Dayalı Maliyetleme”; “İşlem Bazında Maliyetleme”; “Faaliyet Esasına Göre Maliyetleme”, “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” veya “Aktiviteye Dayalı Maliyetleme” gibi ifadelerle Türkçe’ye tercüme edilmekte; bir çok yazar tarafından sistem olarak da adlandırılmaktadır. Bu çalışmada “Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi” (ABC) ifadesi kullanılmıştır.

yöntemler, genel üretim maliyetlerinin dağıtılması dışında fazla açıklayıcı değildiler” (Miller ve Volmann, 1985, s. 143'den aktaran Doğan, a.g.e., s. 86).

Özellikle 80'li yıllardan başlayarak, buna benzer saptamalar yapılmış ve dikkatler genel üretim maliyetleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Hammadde maliyetlerinden sonra en önemli maliyet unsurunun endirekt maliyetler haline geldiği görülmüştür (Schmenner, 1988, s. 66-72). Bu gelişmeler ışığında, günümüz şartlarına uygun modern maliyet muhasebesi sistemlerinin, bu tür maliyetleri başarılı ve doğru bir şekilde ürünlere yüklediği oranda kabul göreceği vurgulanmıştır (Doğan, 1996, s. 74).

Bahsedilen gelişmeleri bizzat yaşayan işletmeler uygulanan maliyet muhasebesi tarafından sunulan maliyet bilgisinin gerçek durumu yansıtmadığını uygulama içinde görmüşlerdir. Uygulamadaki bu deneyimlerinden dolayı da sözkonusu değişime paralel yeni maliyetleme tekniklerinin arayışı içine girmişlerdir. Bu işletmelerin yaptığı uygulamalar bugünkü gelişmelere zemin hazırlamıştır. Özellikle 80'li yılların başında yaşanan tüm bu sancılar Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin (ABC-Activity Based Costing) doğmasına neden olmuştur. Sistemin ortaya çıkışında, işletmelerden gelen büyük şikayetler rol oynamış, sistemin teorisine uygulamalar yön vermiştir (Doğan, 1996, s. 74).

2.2. Aktiviteye Dayalı Maliyet Muhasebesinin Gelişimi

Her ne kadar Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin gelişim süreci son 20 yıl içerisinde sığdırılabilir de sistemin gelişim süreci geleneksel sistemin eksikliklerinin ortaya konduğu tarihlerdeki çalışmalara kadar da götürülebilir.

W.J.Vatter 1950 tarihli Yönetim Muhasebesi kitabında; bazı maliyetlerin aktivite seviyelerine bağlı olarak değişirken bazılarının da bundan etkilenmediğini saptamıştır. Ardından bu iki tür maliyetlerin birlikte ele alınarak ortalamasının bulunmasının sonuçta karmakarışık bir rakam ortaya çıkardığını belirtmiştir (Cooper, 1990, s. 9).

1963 yılında, Drucker, maliyetlerin üretim miktarı ile orantılı olarak ürünlere dağıtılmasının yol açacağı problemlere dikkat çekmiştir. Muhasebecilerin o günün şartlarında finansal muhasebenin gereklerini yerine

getirmek için maliyetleri dağıtabileceği tek yolun, işlem sayısını esas almak yerine üretim hacmini esas almak olduğunu vurgulamış, ancak bunun yanıltıcı sonuçlara sebep olacağını da belirtmiştir (Drucker, 1963, s. 55'den aktaran Doğan, a.g.e., s. 74).

Literatürde bu tespitler yapılırken, 1940'ların sonuna doğru Caterpillar firması, özellikle makine ağırlıklı bölümlerde, direkt işçiliğe dayalı tek yükleme oranını kullanmanın uygun olmadığına karar vermiştir. O tarihlerde direkt işçilikle ilgili maliyetler ağırlıklı olmasına rağmen, diğer endirekt maliyetlerin de önemli bir orana sahip olduklarını görmüşlerdir. Firma, bu maliyetleri ürünlere daha doğru yükleyebilmek için "Machine Burden Unit System" adını verdikleri bir sistem geliştirmiştir. Buna göre endirekt üretim maliyetlerini, makine kullanımı ile değişenler ve direkt işçilikle değişenler olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Caterpillar firmasının o tarihlerde Yönetim Kurulu Başkanı olan William H. Franklin, ürün maliyetlerini, üretim sürecinde tüketilen belli aktivitelere ve bunların maliyetlerine dayanarak yaptıkları hesaplamaları ilk olarak "Allocation of Overhead Costs- A Short-Cut" adlı makalesinde anlatmıştır. Caterpillar firması, yıllar boyunca maliyet sistemlerini üretim ortamlarındaki gelişmelere paralel olarak geliştirmiş ve bugün kendi ABC'ni kurmuştur (Jones, 1991, s. 35).

Johnson'a göre bugünkü ABC'nin kökü 1960'ların başında General Electric (GE) firmasında yapılan uygulamalara dayanmaktadır. "Faaliyetsel Maliyet Analizi" olarak adlandırılan bu sistem, GE'deki finans ve muhasebe personeli tarafından endirekt maliyetlerin yönetimi için daha iyi bilgi sağlamaya yönelik geliştirilmiştir. Johnson'ın belirttiğine göre, 35 yıl önce ilk defa bu firmanın muhasebecileri "aktivite" kavramını maliyetlere sebep olan işleri analiz etmek ve tanımlamak için kullanmışlardır (Johnson, 1992, s. 133-153).

Bu tarihsel gelişmelere bakarak, bazı yazarlar ABC'nin yeni olmadığını, yıllar öncesinde bu kavram ve sistemin var olduğunu iddia etmişlerdir. Bu doğru olmakla birlikte, ABC yıllar boyunca büyük ölçüde değişmiş ve olgunlaşmıştır. Bu açıdan bakıldığında ve buraya kadar

anlatılanlar çerçevesinde ABC'nin geçirdiği değişimi üç kuşak halinde incelemek mümkündür (Troxel ve Weber, 1990, s. 15).

2.2.1. Birinci Kuşak

Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin birinci kuşak dönemi, 1980 öncesini kapsamaktadır. Bu dönemde maliyet sistemleri geleneksel anlayışa sahiptir ve endirekt üretim maliyetlerinin dağıtımında birkaç maliyet etkeni³ sözkonusudur. Bu sistemlerde "aktiviteye dayalı" dağıtım ölçüleri kullanılmamıştır. Bu ölçüleri kullanan sistemler, geleneksel sistemlerin daha karmaşık ve daha ayrıntılı şekli olarak görülmüştür. Bu dönemde maliyet sistemleri stok değerleme ve satışların maliyetini belirleme gibi finansal muhasebe amacına yönelik olarak kullanılmıştır. Statejik amaçlarla kullanım ön plana çıkmamıştır.

2.2.2. İkinci Kuşak

İkinci kuşak dönemi 80'li yıllarda başlamıştır. Bu dönemde aktiviteye dayalı yaklaşımın genel özellikleri tanımlanmış ve geleneksel maliyet muhasebesi yöntemlerinden farklılıkları ortaya konmuştur. Bununla birlikte, aktiviteye dayalı sistemler için özel bir yapı oluşturulmamış, uygulamadaki sistemler doğal olarak ortaya çıkmıştır. İkinci kuşaktaki sistemlerin de genellikle finansal muhasebe amacına yönelik olduğu söylenebilir.

2.2.3. Üçüncü Kuşak

ABC'nin günümüzde geldiği nokta üçüncü kuşakta yer almaktadır. Bugün artık ABC'nin amaçları ve sistemleri geliştirmeye yönelik yaklaşımları özel olarak tasarlanmış durumdadır. Dolayısıyla geleneksel maliyetleme ile aktiviteye dayalı sistemler arasındaki farklar günümüzde daha net olarak ortaya konmuş ve bu fark daha iyi anlaşılmıştır. İkinci kuşaktan üçüncü kuşağa geçerken en büyük değişim, maliyet bilgilerinin kullanım amacının genişlemesidir. ABC'nin stratejik amaçlara da hizmet edeceği, yönetimin karar almasına yardımcı bir araç olması gerektiği anlaşılmıştır.

³ Maliyet etkeni (cost driver) geleneksel sistemdeki dağıtım anahtarına karşılık gelmekte olup, ilerde ayrıntılarıyla açıklanacaktır (Bkz. Bölüm 2.3.4).

Günümüzde ABC, özellikle ürün maliyet bilgisinin doğruluğunu arttırmaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Geleneksel sistemin problemleri çoğu kişinin farkında olduğu ve konuştuğu problemler olmasına rağmen 1980'lere kadar bu konuda fazla bir şey yapılmamıştır. Bu probleme en uygun çözüm olarak sunulan ABC, sonunda Harvard Business School profesörlerinden Robin Cooper tarafından bir sistem haline getirilmiştir. Cooper'ında ifade ettiği gibi, ABC, 1980'lerin başında Schrader Bellows, John Deere, Union Pacific, Caterpillar ve Hewlett-Packard gibi birkaç firmada geliştirilmiştir. Bu firmalarda ABC'nin ortaya çıkmasına sebep olan asıl unsur, fiyatlama ve ürünle ilgili kararların alınmasına yardımcı olacak daha iyi bir ürün bilgisine ulaşma çabalarıdır (Doğan, 1996, s. 77).

Tarihsel gelişimi içinde Aktiviteye Dayalı Maliyetleme adı ilk defa John Deere firması tarafından kullanılmıştır. Nitekim, sistemin geliştirilmesinde Cooper ile birlikte çalışan ve bu konuya önemli katkıları olan Robert S. Kaplan da bu ismi kendilerinin bulmadığını, John Deere firması tarafından kullanıldığını belirtmektedir. Ayrıca, bu sistemin herhangi bir akademik kişi tarafından geliştirilmediği de vurgulanmaktadır. Kaplan'a göre, bu sistem birkaç firma tarafından birbirlerinden habersiz olarak geliştirilmiştir. Kaplan, kendilerinin katkılarını ise şöyle tanımlamaktadır; "bizim rolümüz, bu yenilikçi uygulamaları ortaya çıkartmak ve tüm bu uygulamaların altında yatan teoriyi anlamak ve tanımlamaktı" (Kaplan, 1990, s. 5). Cooper ve Kaplan, bizzat inceledikleri işletmelerdeki uygulamalardan hareketle sistemin teorik temellerini atmışlardır. ABC'nin literatüre geçmesi ilk defa 1986 yılında Harvard Business School tarafından hazırlanan örnek olaylar dizisiyle oluşmuştur (Kaplan, 1987, s. 108). 1988 yılında ise bu konuda ilk makale yayınlanmıştır (Cooper, 1988, s. 45-54).

ABC geleneksel "endirekt maliyet dağıtım" sürecindeki sistematik hatalar yerine sebep-sonuç ilişkisine dayanan bir maliyetleme getirmektedir. Cooper ve Kaplan'a göre ABC, üretim, destek aktiviteleri ve ürün maliyetleri hakkında daha doğru bilgi sağlamak üzere tasarlanmıştır. Böylece ABC, işletme kârlılığını en fazla arttıracak ürünler ve süreçler konusunda yönetime ipuçları verir, karar almayı, planlama ve kontrolü kolaylaştırır (Cooper ve Kaplan, 1988, s. 103).

Turney'e göre Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi, temel olarak indirekt maliyetlerin tesbitine ve kontrolüne yönelik bir sistem olarak düşünölmüştü. Zaman içerisinde daha geniş kapsamlı bir sistem haline gelmiştir (Turney, 1990, s. 40-42).

Geleneksel sistemlerin yetersizliğine belki de bir tepki olarak doğan ABC, yapılan uygulamaların olumlu sonuç vermesiyle daha da anlamlı hale gelmiştir. Bu gelişme, maliyet yönetiminde önemli bir dönüm noktası olarak görölmüştür (Cooper ve Kaplan, 1992, s. 27). Ayrıca, ABC'nin ortaya çıkışının tam zamanında olduğu kabul edilmektedir. Çünkü hızlı teknolojik gelişme ve global rekabet, doğru maliyet bilgisine olan ihtiyacı arttırmıştır (Turney, 1989, s. 23).

2.3. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Temel Kavramları

2.3.1. Aktivite (Faaliyet) Kavramı

ABC temel olarak işletme içinde yapılan aktiviteleri almakta ve sistemi bu kavram üzerine kurmaktadır. Bu nedenle bu sistemin anlaşılması aktivite kavramının anlaşılmasıyla orantılıdır. Aktiviteler hem üretim sürecini hem de üretim sürecini destekleyen binlerce eylemi kapsayacak şekilde çok geniş anlamda tanımlanmaktadır (Şakrak, 1997, s. 182). Bu kavramla ilgili çeşitli yazarların tanımları şöyle listelenebilir:

Aktivite, "herhangi bir örgüt veya kişi tarafından sürdürölen işlerin bütünüdür" (Kohler, 1970, s. 18'den aktaran Doğan, 1996, s. 82). Computer Aided Manufacturing International (CAM-I) ise aktiviteyi "işletmenin amaçları doğrultusunda işletme içindeki kişi veya gruplar tarafından gerçekleştirilen ve tekrar edilen işler" olarak tanımlamıştır (Berliner ve Brimson, a.g.e., s. 6).

Erdoğan'a göre aktivite, bir fonksiyonun amaçlarını ve hedeflerini başarabilmek için yerine getirilmesi gerekli olan eylemlerdir (Erdoğan, 1994, s. 33). Şakrak ise aktiviteyi "bir çalışmayı ortaya çıkaran süreç veya işlemler bütünü" olarak tanımlamıştır (Şakrak, 1997, s. 183).

Brimson'a göre, aktiviteler, maliyet yönetim sistemlerinin temelini oluştururlar. Dolayısıyla bir aktivite, işletme amaçlarına ulaşmak için bir

işletmenin zaman ve kaynaklarını kullanım şeklini gösterir. Aktiviteler, bir çıktı elde etmek için kaynak tüketen süreçlerdir. Bir aktivitenin temel fonksiyonu, temel üretim kaynaklarını çıktılara dönüştürmektir (Brimson, 1991, s. 47). Diğer bir tanıma göre aktiviteler, bir işe sebep olan ve böylece kaynak tüketen süreçler ya da işlemlerdir (Wall ve diğerleri, 1991, s. 88).

Bu tanımların yanısıra, ABC için genel aktivite tanımları da yapılmaktadır. ABC için hazırlanan bir sözlükte (Raffish ve Turney, 1991, s. 57), aktivite, önce genel olarak “bir örgüt içinde yapılan iş” olarak tanımlanmakta, daha sonra ABC açısından şöyle bir tanım getirilmektedir; “Aktivite, Aktiviteye Dayalı Maliyetleme amacına uygun olmak üzere bir örgüt içinde yapılan hareketler bütünüdür”. Bu tanım, öncelikle aktivitelerin bir hareketler bütünü olduğunu vurgularken, bu bütünlüğün ABC için anlamlı olan seviyesini kabul etmektedir. Bu nokta gerçekten önemlidir. Çünkü, maliyetleme açısından kullanılabilir olan noktaya kadar hareketler tek başına bir anlam ifade etmez. Bunlar ancak bir araya gelerek anlamlı bir bütün oluşturduğu zaman bir aktivite olarak görülmektedir. Bu bakış açısı, aynı zamanda aktivite kavramına bir esneklik getirmekle, farklı işletmeler için farklı aktiviteler tanımlama imkanı ortaya çıkarmaktadır. Bu da, işletmelerin ne kadar detaylı aktivite bilgisine ihtiyaç duyduğuna bağlıdır. Ayrıca bu farklılık, her işletmenin teknolojisi, büyüklüğü ve işletmecilik anlayışı ile de ilgilidir (Turney, a.g.e., s. 99).

Bu tanımlar hem aktivite kavramını genel olarak tanımlamakta hem de ABC'nin bu kavrama yüklediği anlam hakkında fikir vermektedir. Bu tanımların ortak noktası aktivitenin “kaynak tüketen” yönüdür. Diğer bir deyişle yapılan herhangi bir işçilik veya işlem işletme kaynaklarını tükettiği için aktivite olarak görülmektedir. Bu nokta, ABC'deki aktivite kavramının temelidir.

Bu tanımlardan hareketle aktivite genel olarak şöyle tanımlanabilir: Aktivite işletme amaçlarına ulaşmak için yapılan, işletme kaynaklarını tüketen ve maliyet doğuran her türlü etmendirdir (Doğan, 1996, s. 83).

Aktiviteler, değer yaratan (value added) ve değer yaratmayan (non-value added) aktiviteler olarak ikiye ayrılabilir (Needles ve diğerleri, 1996,

s. 1205'ten aktaran Büyükşalvarcı, 2004, s. 16). Değer yaratan aktiviteler; ürün veya hizmet konusunda tüketici ihtiyaçlarının tatminini sağlayan aktivitelerdir. Değer yaratmayan aktiviteler ise, ürün veya hizmetin pazar değerini arttırmayan aktivitelerdir. Bir işletmede kullanılan aktivitelerin detayı o organizasyonda kullanılan teknolojiye, işletmenin büyüklüğüne ve yöneticilerin maliyet verilerinden beklentilerine göre belirlenir.

Aktiviteler, aktivitenin yapısına göre operasyonel (birincil) veya destek aktiviteler olarak da ikiye ayrılabilir. Operasyonel aktiviteler, işletme içerisinde bir birimin ya da bir bölümün amacına doğrudan katkıda bulunan aktivitelerdir. Destek aktiviteler ise, operasyonel aktiviteleri destekleyen aktivitelerdir. Bu aktiviteler, operasyonel aktivitelerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için yardımcı olmaktadır. Bu aktiviteleri, operasyonel aktiviteler tüketir (Büyükşalvarcı, 2004, s. 51).

2.3.2. Fonksiyon Kavramı

Aktivite kavramı, "fonksiyon" kavramına benzemekle birlikte farklı şeyleri ifade eder. Fonksiyon, genel olarak işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik aktivite grubudur. Dolayısıyla fonksiyon, aktiviteye göre daha üst seviyede ve daha geniş kapsamlı bir kavramdır (Berliner ve Brimson, a.g.e., s. 6).

Fonksiyon, aynı amaç için gerçekleştirilen aktivitelerin toplamıdır. Bir organizasyon yapısı içinde, işlerin yönetimini sağlayan farklı görev alanlarını temsil eder. Bu görev alanları, çeşitli işletmeler itibariyle farklı yapılarda oluşturulup, tanımlanabilirler. Örneğin; departman, maliyet merkezi, maliyet havuzu ya da sorumluluk merkezleri gibi (Şakrak, 1997, s. 182).

İşletmeler genellikle fonksiyonel olarak organize edilirler. Ancak buna rağmen bir fonksiyonla ilgili aktivitelerin tamamı, bu fonksiyondan sorumlu örgütsel birimden çok daha geniştir. Örneğin, kalite departmanı kalite aktivitelerinden sorumlu bölümdür. Fakat, kalite ile ilgili (ürün tasarımı için kalite planlama, kalite kontrol, yeniden işleme, müşteri hizmetleri gibi) bir çok aktivite, diğer departmanlarda gerçekleşir (Brimson, a.g.e., s. 47).

ABC, mevcut bir muhasebe sistemi için gerekli uygun seviyede detaya sahip oldukları için, fonksiyonlar veya görevler yerine aktiviteleri temel almıştır. Doğru izlenebilirlik açısından fonksiyon seviyesi çok global, görev seviyesi ise kontrol bakımından çok küçük bir detaydır (Berliner ve Brimson, a.g.e., s. 7).

2.3.3. Aktivite Sınıflaması

ABC, hareket noktası olarak işletmede yapılan aktiviteleri esas alırken, geleneksel olmayan bir yaklaşımla maliyetleri bu aktivitelerin doğurduğunu kabul etmektedir. O halde aktivitelerin belirlenmesi, maliyetlerin tesbitinde önemli bir adım olacaktır. Bu amaçla ABC, ürün maliyetleme açısından aktiviteleri değişik seviyelerde sınıflamaya tabi tutmuştur. Bu sınıflama ürün maliyetlerini izlemede ABC için temel olmaktadır.

Ürün maliyetlerini izlemede geleneksel bakışa göre önemli bir farklılığı yakalamış olan ABC, bir çıktı elde edebilmek için yapılan aktiviteleri aşağıdaki "hiyerarşik sınıflama" ile açıklamaya çalışır (Cooper, 1990, s. 6).

1. Birim Seviyesi Aktiviteler (Unit-Level Activities)
2. Parti (Grup) Seviyesi Aktiviteler (Batch-Level Activities)
3. Ürün Seviyesi Aktiviteler (Product-Level Activities)
4. Tesis Seviyesi Aktiviteler (Facility-Level Activities)

2.3.3.1. Birim Seviyesi Aktiviteler

Bu aktiviteler, bir birim ürünün üretilmesi nedeniyle ortaya çıkan aktivitelerdir. Diğer bir deyimle, ne zaman bir birim ürün elde etmek isteniyorsa yapılması gereken aktivitelerdir. Bunlar her bir birim için yapılırlar (Cooper ve Diğerleri, a.g.e., s. 20-23).

2.3.3.2. Parti Seviyesi Aktiviteler

Bir parti üretimi sözkonusu olduğunda yapılan aktivitelerdir. Bu aktivitelere bir ürün çeşidinin parti halinde üretimi sözkonusu olduğunda ihtiyaç duyulur. Parti seviyesi aktiviteler, parti üretimine bağlı olmakla birlikte,

partideki birimlerin sayısından bağımsızdır. Dolayısıyla, bu tür aktivitelerin maliyeti de, üretilen birimlerin miktarından bağımsızdır. Bu nedenle, parti seviyesi maliyetler, bir partide üretilen tüm birimler için ortak maliyetlerdir. Bir makinenin hazırlanması veya bir grup parçanın sipariş edilmesi bu aktivitelere örnek olarak gösterilebilir (Cooper, 1990, s. 6).

2.3.3.3. Ürün Seviyesi Aktiviteler

Ürün seviyesi aktiviteleri, üretim hatlarındaki ürün çeşitliliğine bağlı olarak yapılan aktivitelerdir. Bu aktivitelere ihtiyaç duyulmasının sebebi farklı ürün türlerinin üretimini sağlamaktır. Ürün seviyesi aktiviteleri üretimin devamını sağlayan, üretime destek veren aktivitelerdir. Örnek olarak bilgi akışının sağlanması, ürünlerin üretimini kolaylaştırmaya veya hızlandırmaya yönelik çalışmalar, teknik değişiklik isteklerinin yerine getirilmesi ve özel testlerin geliştirilmesi verilebilir. Bu aktiviteler bilgi işlem ve mühendislik hizmetlerine bağlı (ürün geliştirme, ürün tasarımı gibi) aktivitelerdir (Cooper ve diğerleri, a.g.e., s. 23; Cooper, 1990, s. 6). Bu aktiviteler, birim ve parti sayısından bağımsızdırlar. Çünkü, bir ürün türünün bütünü için yapılırlar ve o ürünün üretim miktarından etkilenmezler. Bu tür aktiviteler, ancak işletmede üretilen ürün çeşidinin sayısına bağlı olarak değişirler. Bu sebeple, ürün seviyesi aktiviteleri ürün çeşidi (sayısı) fazla olan işletmelerde daha fazladır (Cooper ve Kaplan, a.g.e., s. 271).

Ürün seviyesi aktivitelerin maliyetleri, tek tek ürünlere yüklenebilir, fakat maliyetler üretilen her ürünün miktarından veya parti sayısından bağımsızdır. Bu maliyetler, bir ürünün üretimi yapılmaya bile dönem boyunca ortaya çıkabilir (Cooper ve diğerleri, a.g.e., s. 23).

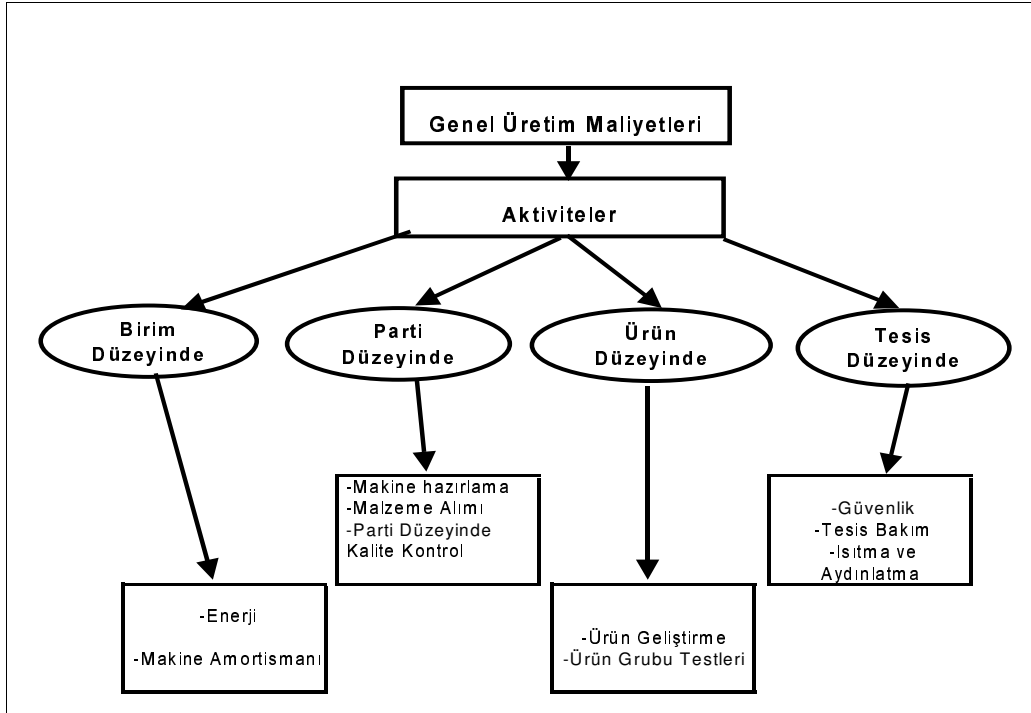
2.3.3.4. Tesis Seviyesi Aktiviteler

Aktivite zincirinin en üst seviyesi, tesis seviyesi aktiviteleridir. Bu aktiviteler, tesis seviyesinde olan ve daha ziyade destek hizmeti niteliğindeki aktivitelerdir. Üretilecek ürün veya hizmetin elde edilmesi için bu aktivitelere ihtiyaç vardır. Örneğin tesislerin aydınlatılması, temizlenmesi ve güvenliğinin sağlanması, işletme yönetimi, bakım onarım gibi genel hizmetler tesis seviyesinde yapılan aktivitelerdir. Bu aktiviteler, daha çok yönetsel nitelikli olduklarından üretilen ürün veya hizmet miktarından bağımsızdırlar (Cooper

ve Kaplan, a.g.e., s. 271). Bu aktiviteler üretilen tüm maliyetler için ortak aktiviteler olduğundan, bunların maliyetleri de ortak maliyetlerdir (Doğan, 1996, s. 87).

İlk üç seviyede gerçekleşen (yani, birim, parti ve ürün seviyelerindeki) aktivitelerin ortak özelliği, bunların üretimle (ürünle) doğrudan ilişkili olmasıdır. Dolayısıyla bunlara “üretim seviyesi aktiviteler” de diyebiliriz. Bu üçü dışında kalan, fakat, fabrikayla ilgili olan tüm maliyetler, tesis seviyesi aktivite grubunu oluşturur.

Şekil 2.3'te, aktivite seviyeleri ve bunlarla ilgili bazı maliyet unsurları gösterilmiştir (Cooper ve Kaplan, 1991, s. 132; Doğan, 1996, s. 89; Öker, 2003, s. 40)



Şekil 2.3 : Aktivite Düzeyleri ve Örnekleri

Kaynak: Cooper ve Kaplan, 1991, s. 132; Doğan, 1996, s. 89; Öker, 2003, s. 40

Bu hiyerarşi, aktivitelerle, bu aktivitelerin tükettiği kaynaklar arasındaki ilişki hakkında işletme yönetimine yapısal bir yol çizmektedir. Bu yapı direkt işçilik, direkt hammadde ve elektrik gibi birim seviyesinde tüketilen kaynak maliyetlerini, parti veya tesis seviyesinde tüketilen kaynak

maliyetlerinden ayırılması açısından yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bir hiyerarşik yapıdır (Cooper ve Kaplan, 1991, s. 130-135).

Görüldüğü gibi, direkt işçilik, direkt hammadde ve enerji maliyetleri, birim seviyesinde ortaya çıkan ve üretilen birim sayısına bağlı olarak değişen maliyetlerdir. Hazırlık, malzeme taşıma, parçaların muayenesi gibi aktivitelerin maliyeti ise, birimlerden oluşan bir grup veya bir parti ile ilgili maliyetlerdir. Tüm bu maliyetleri birim bazlı dağıtmak yanlış sonuçlara neden olur. Parti ve ürün seviyesi aktiviteler, üretilen birim sayısına bölündüğü zaman maliyetlerin birim sayısına bağlı olarak değiştiği kabul edilmiş olmaktadır. Oysa, parti ve ürün seviyesi aktiviteler tarafından tüketilen kaynaklar, birim seviyesinde değişmezler ve birim seviyesinde kontrol edilemezler. Parti seviyesi maliyetler, parti sayısına bağlı olarak artar veya azalır, partideki birim sayısına bağlı değildir. Benzer durum ürün seviyesi maliyetler için de geçerlidir. Ürün seviyesi maliyetler, farklı ürün tiplerinin sayısına bağlıdır. Kaç birimin veya kaç partinin üretildiği önemli değildir. Parti ve ürün seviyesi maliyetler, ancak parti ve ürün seviyesi aktivitelerin gözden geçirilmesi ile kontrol edilebilir (Cooper ve Kaplan, 1991, s. 132).

2.3.4. Maliyet Etkeni (Cost Driver)

Maliyet etkeni bir işin ya da aktivitenin maliyetinin belirlenmesinde kullanılan ölçü olarak tanımlanabilir. Maliyet etkeni belli bir aktivitenin karakteristik özelliğini taşır. Tekrarlanması halinde o aktivitenin maliyeti o oranda artar. Kısaca maliyet etkeni aktivite maliyetlerinin elde edilmesinde kullanılan ve belli bir aktiviteye özgü ölçüdür (Öker, 2003, s. 32).

Maliyet etkeni (Cost Driver) kavramı, maliyet muhasebesi literatürüne ABC ile birlikte giren bir kavramdır. İlk defa Cooper tarafından geleneksel sistemdeki dağıtım anahtarı yerine kullanılmıştır (Cooper, 1987, s. 48).

Maliyet etkeni sözlük anlamı olarak “bir maliyetin ortaya çıkmasına neden olan faktördür” (Institute of Management Accountants, 1991, s. 28). Yani bir aktivite ölçüsüdür. ABC açısından da sözlük anlamı olarak maliyet etkeni, “aktivitenin maliyetinde bir değişmeye sebep olan herhangi bir faktördür” (Raffish ve Turney, a.g.m., s. 58). Diğer bir tanıma göre, maliyet

etkeni, “işletme kaynaklarının tüketilmesiyle sonuçlanan ve bir aktiviteyle ilgili olan herhangi bir olaydır” (Babad ve Balachandran, 1993, s. 563).

Maliyetler, yapılan bir aktivite sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu aktivitenin yapılması, işletme kaynaklarının tüketilmesine neden olmaktadır. O halde bu aktivitelerin belli bir ölçü ile ifade edilmesi gerekmektedir. Maliyet etkeni bir çeşit aktivite ölçüsü olmaktadır. Gerçekleştirilen aktiviteyi temsil eden, ölçü belirleyici bir faktördür. Diğer bir ifadeyle maliyet etkenleri, ürünler veya diğer maliyet taşıyıcıları tarafından talep edilen aktiviteleri temsil etmektedir.

Burada üzerinde durulması gereken kavram etken (driver) kavramıdır. Vurgulanmak istenen şey, İster aktivite ister maliyet etkeni olsun, bir aktivitenin (dolayısıyla maliyetin) ortaya çıkmasına sebep olan faktörün kendisidir. Maliyetleme açısından bu faktörlerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Eğer herhangi bir maliyetin asıl sebebi olarak aktiviteler görülüyorsa, bu aktivitelerin birtakım ölçülerle temsil edilmesi gerekmektedir. İşte, maliyet etkenleri, belli bir aktivite ile bir maliyet grubu arasındaki sebep-sonuç ilişkisini belirlemektedir (Romano, 1990, s. 56).

ABC’de, maliyet etkeni, geleneksel sistemdeki dağıtım anahtarı yerine kullanılmaktadır. Maliyet etkenleri, maliyetlerle ürünler arasında sebep-sonuç ilişkisine dayanan gerçek, objektif bir köprü kurmaktadır. Dağıtım anahtarları ise, maliyet dağıtımı için kullanılan ve genellikle doğru olmayan ölçümlerdir. ABC, böyle doğru olmayan dağıtım yerine “sebepl olan faktöre göre” maliyet yüklemeyi getirmektedir. Bazı durumlarda, (direkt işçilik saati veya makine saati gibi) dağıtım anahtarları ile maliyet etkenleri aynı olabilir (Doğan, 1996, s. 91).

Maliyet etkenleri, maliyetin yüklenmesinde uygun birer ölçü olmaktadır. Buradan hareketle, ABC önce aktiviteleri belirlemekte, daha sonra bu aktivitelerin maliyetlerini tespit etmektedir. Son olarak da, bu maliyetleri ürünlere ve diğer maliyet taşıyıcılarına yüklerken maliyet etkenlerini kullanmaktadır.

ABC uygulamalarında maliyet etkenleri iki gruba ayrılır (Romano, 1990, s. 56):

Birinci derece maliyet etkeni (kaynak etkeni): Belirli bir aktivite ile kaynak (maliyet) arasındaki neden-sonuç ilişkisini temsil eder.

İkinci derece maliyet etkeni: Aktiviteler ile ürünler arasındaki neden-sonuç ilişkisini temsil eder.

2.3.5. Faaliyet (Aktivite) Merkezi

Faaliyet merkezleri, genel olarak, “bir işletme için önem taşıyan aktivitelerin birarada toplandığı yerler” (Cooper ve diğerleri, a.g.e., s. 19) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, faaliyet merkezleri, “homojen aktivitelerin fonksiyonel veya ekonomik olarak gruplamasıdır” (O’Guin, 1991, s. 90).

Faaliyet merkezi kavramı yeni bir kavram olmakla birlikte, geleneksel olarak bildiğimiz sorumluluk merkezi ve maliyet merkezi kavramlarıyla yakından ilişkilidir. İşletmede yöneticilerin yetkilerini kullandıkları ve sorumluluklarını taşıdıkları örgüt birimlerine sorumluluk merkezi denir (Üstün, 1985, s. 288). Diğer bir deyişle, sorumluluk merkezleri, bir yöneticinin altındaki belli bir aktivite grubunun oluşturduğu örgütsel alt birimlerdir (Horngern ve Foster, 1987, s. 87). Maliyet merkezi ise, kısaca, maliyetlerin toplandığı örgüt birimleridir. Her maliyet merkezi, bir sorumluluk merkezine bağlıdır ve birden fazla maliyet merkezi birleşerek bir sorumluluk merkezi oluşturur. Bir örgüt biriminin maliyet merkezi olabilmesi için, bu birimde bir takım maliyetlerin ve bu maliyetlerle ilgili aktivitelerin toplanması gerekir (Uslu, 1991, s. 138).

Faaliyet merkezleri, departmanlar veya sorumluluk merkezleri gibi örgütsel yapı çerçevesinde düzenlenebileceği gibi, maliyet merkezi seviyesinde de oluşturulabilir.

Görüldüğü gibi, faaliyet merkezinin temel farkı, ürün maliyetlemeye uygun esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Faaliyet merkezi, bazen bir sorumluluk merkezi kadar geniş kapsamlı aktiviteleri biraraya getirirken, bazen bir maliyet merkezi kadar, hatta daha ayrıntılı olarak aktiviteleri detaylandırabilmektedir. Burada belirleyici olan işletmelerin tercihidir. Diğer yandan, sorumluluk ve maliyet merkezleri, örgütsel yapıya paralel iken,

faaliyet merkezleri değişik amaçlara uygun olarak da organize edilebilir. Örneğin, faaliyet merkezleri tüm üretim sürecini etkileyen programların maliyetini gösterecek şekilde kullanılabilir (Doğan, 1996, s. 94).

Faaliyet merkezleri, aktivitelerin anlamlı şekilde organize edilmesine yardımcı olmaktadır. Yüzlerce aktivitenin bulunduğu bir işletmede, birbirleriyle ilişkili aktiviteler birarada toplanarak faaliyet merkezi kurulmakta, böylece belli aktivitelerle ilgili bilgiler bu merkezlerden sağlanmaktadır (Cooper ve diğerleri, a.g.e., s. 21-22). Faaliyet merkezlerinin oluşturulmasında, işletmeler değişik alternatiflerle karşı karşıya olmakla birlikte, genellikle işletmenin örgüt yapısına uygun olması tavsiye edilmektedir (O'Guin, 1991, s. 91). Bu yüzden faaliyet merkezleri genel olarak departmanlar baz alınarak organize edilir.

2.3.6. Aktivite Zinciri ve Aktivite Listesi

ABC, bir ürünün üretimi için gerekli aktiviteleri bir aktivite listesi (ağacı) ile açıklamaya çalışır çünkü temel olarak aktiviteleri dikkate alır. Yani bir ürünü üretmek için yapılması gereken birtakım aktiviteler sözkonusudur. Bu aktiviteler, belli bir düzen içinde, belli bir sıra ile yapılır. Ayrıca, bir aktivitenin yapılması diğer aktivitenin oluşmasına sebep olur. Böylece aktiviteler arasında zincirleme bir geçiş ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, aktiviteler arasında da hiyerarşik bir ilişki sözkonusudur. Bu ilişki aktivite zinciri (chain of activity) kavramı ile açıklanmaktadır. Buna göre, her aktivite diğer bir aktivitenin yapılmasıyla ortaya çıkar ve kendisinden sonra da başka bir aktivitenin doğmasına neden olur. Örneğin, bir parti ürün üretiminin programlanması, alınan bir sipariş nedeniyledir. Aynı şekilde üretim programının hazırlanması, makinelerin hazırlanmasını gerektirir. Böylece işletmelerde, ürün üretmek için yapılan aktiviteler, bir aktivite zinciri meydana getirir (Turney, a.g.e., s. 87).

Sonuç olarak, aktiviteler bu şekilde ortaya çıkarken, birlikte bir değer yaratırlar. Bu da müşteriye, genel olarak bir ürün veya hizmet olarak yansır. Dolayısıyla, işletmede üretilen her ürün için ayrı bir zincir oluşur ve listelenir. İşte, bir ürünün üretimi için gerekli aktiviteleri gösteren bu listeye aktivite listesi (bill of activity-BOA) veya aktivite yapısı denir (Raffish ve Turney, a.g.m., s. 58; Brimson, a.g.e., s. 203; Turney, a.g.e., s. 315). Aktivite listesi,

ürünün aktivite yapısını, dolayısıyla da maliyet yapısını göstermektedir. Böylece her ürünün aktivite tüketimini görmek mümkün olmaktadır. Bu da maliyetlerin izlenebilirliğini kolaylaştırır. Çünkü Aktivite Listesi (BOA), son maliyet taşıyıcısına kadar tüm izlenebilir aktiviteleri kapsamaktadır (Doğan, 1996, s. 96).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ

3.1. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi (ABC) nin Tanımı Ve Amaçları

3.1.1. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Tanımı

ABC aktiviteler üzerine yoğunlaşan bir sistemdir. Bu sistem üzerinde çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu sistemi en basit anlamda “genel üretim maliyetlerinin dağıtılması için yeni bir yol” (Baker, 1994, s. 28) olarak tanımlayanlar olduğu gibi, geniş anlamda bir bilgi sistemi olarak görenler de vardır. Bu geniş çaplı, literatürde yer alan değişik tanımları incelemek sistemin farklı yönlerini anlamak açısından yararlı olacaktır.

ABC, ürünlerin işletmenin kaynaklarını aktiviteler bazında tükettiği, dolayısıyla indirekt giderlerin aktiviteler bazında sınıflandırılması gerektiği anlayışıyla hareket eden ve ürün ile indirekt giderler arasında sadece üretim hacmine bağlı kalmaksızın çeşitli seviyelerde doğrusal ilişki kuran bir maliyet ve yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir (Öker, 2003, s. 32).

ABC, bir işletmenin aktiviteleri ve ürünleri ile ilgili verileri toplayan ve bunları işleyen bir bilgi sistemidir. ABC, yapılan aktiviteleri tanımlar, bu aktivitelerle ilgili maliyetleri izler ve aktivitelerin maliyetlerinin ürünlere yüklenmesinde çeşitli maliyet etkenleri kullanır. ABC, yönetim tarafından hem aktiviteler hem de ürünlerle ilgili değişik amaçlarla kullanılır (Turney, 1990, s. 40).

Yudkowsky; Aktiviteye Dayalı Maliyetlemeyi, işletme içinde birbirini takip eden ve işletme içine ait aktivitelerin ne için ve ne zaman yapıldığı, hangi kaynakların tüketildiği, hangi faktörlerin bu aktivitelere etki ettiği gibi durum ve aktiviteleri irdeleyen yoğun bilgi ve detay olarak ifade etmiştir (Yudkowsky, 1997, s. 35-38).

Computer Aided Manufacturing-International (CAM-I), ABC yerine “Aktivite Muhasebesi” kavramını kullanarak şu tanımlı getirmiştir: Aktivite Muhasebesi, şişletmelerin temel aktiviteleri ile ilgili finansal ve şişlemsel (operasyonel) performans bilgilerinin toplanmasıdır (Berliner ve Brimson, 1988, s. 437). Diğer bir tanımda ise, “ABC, bir şişletmeyi, o şişletmenin geręekleřtirdiđi aktivitelerin maliyetleri açısından ele alan ve maliyetlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayan bir teknik” (Romano, 1990, s. 53) olarak ele alınmakta ve sistemin örgütsel raporlamanın yanılıcı yönlerini ortadan kaldırmaya yönelik olduğu belirtilmektedir.

Uzmanlık tez ęalıřmasında Güven bu sistemi, bir şişletme bünyesindeki aktivitelerin maliyetini hesaplayan ve bu maliyetleri ürünlere ve müşterilere yansıtan bir muhasebe teknolojisi olarak ifade etmiştir (Güven, 1993, s. 57; Büyükşalvarcı, 2004, s. 3).

Turney’e göre, ABC, geleneksel yaklaşımların yeni bir versiyonu olmayıp, şişletmenin gelişmesine yardımcı olacak bilgileri sağlayan tamamen farklı bir maliyetleme yöntemidir. ABC, aktivitelerin, kaynakların ve maliyet taşıyıcılarının maliyet ve performanslarını ölçme yöntemidir. ABC, aktivitelerin kaynak kullanımlarını esas alarak kaynak maliyetlerini aktivitelere yükleyen, maliyet taşıyıcılarının aktivite kullanımını esas alarak kaynak maliyetlerini maliyet taşıyıcılarına yükleyen bir sistemdir (Turney, 1992, s. 72).

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

ABC'yi aktivitelerin hiyerarşik sınıflamasını esas alarak ağıklayan Cooper, ABC'yi şöyle tanımlamaktadır: ABC, bir şişletmenin üretim sürecinde yeralan temel aktiviteleri tanımlar ve bunları şu dört kategoriden birinde sınıflar; birim seviyesi, parti seviyesi, ürün seviyesi ve tesis seviyesi aktiviteler. Aktivitelerin ilk üç kategorisindeki maliyetler, yüklenecek maliyetlerin davranışları altında yatan unsurları temsil eden ve “maliyet etkenleri” olarak adlandırılan ölçüler kullanarak ürünlere yüklenir. Tesis

seviyesi aktivitelerin maliyetleri ise, dönem maliyetleri olarak dikkate alınır veya bazı dağıtım ölçüleri kullanılarak ürünlere dağıtılır (Cooper, 1990, s. 6).

Şakrak bu sistemi, üretim maliyetlerinin çıktı, ürün ya da hizmetler olarak ifade edilebilen maliyet taşıyıcılarına doğru olarak yüklenmesi için kullanılan matematiksel işlem diye tanımlamıştır (Şakrak, 1997, s. 180).

Hacıüstemoğlu ve Şakrak'a göre bu sistem her şeyden önce, matematiksel uygulama yönüyle, ürün maliyetlerinin hesaplanmasına yönelik bir yöntemdir. Bu bakış açısıyla ABC, toplam ürün maliyetini oluşturan endirekt unsurların, diğer bir ifadeyle de genel üretim maliyetlerinin (GÜM) ürünlere yüklenmesiyle ilgili bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır (Hacıüstemoğlu ve Şakrak, 2002, s. 25).

O'Guin'e göre, ABC, endirekt maliyetlerle bunların kaynakları arasındaki ilişkiyi izleyerek kaynakların tüketimini yansıtan ve ürün maliyetleme, bütçe geliştirme, performans değerlendirme ve stok değerlendirme amaçlarına hizmet eden bir yönetim muhasebesi sistemidir (O'Guin, 1991, s. 312). Romano için ise ABC, işletmeyi çözümleyen ve işletme yönetimine işletme hakkında daha fazla bilgi sağlayan yeni bir maliyet yönetim sistemidir (Romano, 1988, s. 73).

Bu tanımlar ABC'yi farklı yönlerden tanımlarken, aslında ABC'nin çok amaçlı kullanıma imkan sağlayan bir stratejik maliyet muhasebesi sistemi olduğu ortaya çıkmaktadır. Aslında, ABC'yi yeni üretim ortamlarının ve günümüz çağdaş üretim ortamlarının bir sonucu olarak değerlendirmek gerekir. Bu nedenle diyebiliriz ki; ABC daha doğru ürün bilgisi vermek üzere tasarlanmış, bunun yanısıra işletme yönetimi için stratejik bilgiler de sağlayan ve yönetimin daha doğru kararlar almasına yardımcı olan stratejik bir maliyet/ yönetim muhasebesi sistemidir (Doğan, 1996, s. 99).

3.1.2. ABC'nin Amaçları

Yönetime gerekli bilgileri zamanında ve doğru olarak sağlamak, herhangi bir maliyet yönetiminin amacıdır. Bu, üretimde kullanılan işletme kaynaklarının daha iyi yönetilmesini sağlayan, maliyet, kalite ve kârlılık açısından işletmenin rekabet gücünü geliştiren bir bilgidir. Bu açıdan

bakıldığında, maliyet yönetim sistemi, bir planlama ve kontrol yönetim sistemi olarak da görülebilir (Babad ve Balachandran, 1993, s. 563).

Taniş ve Tuan ise ABC'nin iki amaca hizmet ettiğini belirtmişlerdir. Bunlar (Taniş ve Tuan, 1993, s. 59);

- 1- İşletmenin aktivite tüketimini, maliyet ve ilgi alanlarını tanımlayarak detaylı bilgi sağlamak,
- 2- Yöneticilerin alacakları kararlarda kullanmak üzere doğru maliyet bilgileri sunmak.

Taniş ayrıca bu sistemin amacını, "her aşamadaki üretim ve üretim dışı aktivitelerle ilgili maliyet bilgilerini yöneticilere sağlamaktır" diyerek tanımlamıştır (Taniş, 1999, s. 152). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere aktiviteye dayalı maliyetleme bir yandan üretilen ürünlerle ilgili doğru ve ayrıntılı maliyet bilgisi sağlayarak maliyet düşürme, performans değerlendirme, değer yaratmayan aktiviteleri elimine etme, sürekli iyileştirme stratejilerine hizmet ederken, diğer yandan da işletme yönetiminin alacağı diğer stratejik kararlara, planlama ve kontrol faaliyetlerine de yardımcı olur (Büyükşalvarcı, 2004, s. 6).

ABC'nin amacı doğru maliyet bilgisi sağlamaktır. ABC, dar anlamda, endirekt bir aktivitenin maliyetini direkt olarak o aktiviteyi talep eden ürünle ilişkilendirmeyi amaçlar (Troxel ve Weber, 1990, s. 15).

ABC, özellikle maliyet oluşumlarının daha iyi anlaşılması gerektiğini ifade eder. Bu amaçla endirekt maliyetlere sebep olan unsurları araştırır, onları anlamaya çalışır (Drury, 1989, s. 60). Çünkü maliyet muhasebesi için asıl problem, endirekt maliyetlerin ürünlerle ilişkisinin kurulamamasıdır. ABC, bu ilişkinin gerçek anlamda aktiviteler vasıtasıyla kurulmasını amaçlar. Böylece, bir yandan daha gerçekçi maliyet bilgisi sağlarken, diğer yandan tüm maliyetlerin (sebeplerinin) analizini kolaylaştırmayı ve bunları, stratejik karar almaya yönelik olarak yönetime sunmayı hedefler (Troxel ve Weber, 1990, s. 14).

ABC'nin hedefi, sadece ürün maliyetleri değildir. Ayrıca sistem, her bir aktiviteyle ilgili maliyetlerin (aktivite maliyetlerinin) de ortaya çıkarılmasını

ve ayrı ayrı görülmesini hedefler. Böylece sistem, nelerin aktiviteleri yarattığını ve hangi aktivitelerin maliyetlere neden olduğunu tanımlayarak, bir işletmenin geleceği ve maliyetlerini kontrol altına almasına imkan sağlar. Bunun sonucu olarak işletme yönetimi, dikkatini daha kârlı ürün ve süreçler üzerinde yoğunlaştıracaktır (O'Guin, 1991, s. 32).

Diğer yandan, aktivitelerin analiz edilmesi ve faaliyet (aktivite) merkezlerinin bilinmesi, sürekli iyileştirme stratejisine de hizmet edecektir. Bilindiği gibi sürekli iyileştirme stratejisi günümüz rekabet ortamında son derece önemli bir hale gelmiştir. Sürekli iyileştirme için, yöneticilerin, uygun stratejileri belirlemeye, ürün tasarımını geliştirmeye ve gereksiz aktiviteleri tespit etmeye yardımcı olacak bilgilere sahip olması gerekir. ABC, işletme ile ilgili bu ve benzeri bilgileri de sunarak, sürekli iyileştirmeye katkıda bulunur (Doğan, 1996, s. 101).

ABC'nin, uygulamada çok farklı amaçlarla kullanıldığını görmekteyiz. Örneğin CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) üyeleri arasında yapılan bir araştırmaya göre, ABC'nin kullanım amacı, ürün maliyetlemenin yanısıra, maliyet düşürme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Araştırmada ayrıca, ABC'nin bir işletmede, alt limit üç olmak üzere birden fazla amaçla uygulandığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre firmaların ABC'yi kullanım amaçları şöyle sıralanmaktadır (Innes ve Mitchel, 1995, s. 50);

1. Maliyet düşürme ve maliyet yönetimi
2. Aktivite performans ölçümü ve iyileştirme
3. Ürün ve hizmet çıktıları ile ilgili kararlar
4. Ürün ve hizmet maliyetleme
5. Bütçeleme
6. Müşteri kârlılık analizi
7. Stok değerlendirme
8. Yeni ürün ve hizmet tasarımı

Ratch ise ABC'nin amaçlarını 6 başlık halinde toplamıştır (Ratch, 1990, s. 14-15)

1. Düşük katma değere sahip, diğer bir ifadeyle de, ürün ve hizmet üretiminde değer oluşturmeyen aktivitelere ait maliyetleri ortadan kaldırmak ya da en düşük düzeye indirmek,
2. Aktivite maliyetlerinin azaltılabilmesi amacıyla yapılacak değişiklikler için etkin ve verimli bir bilgi tabanı sağlamak,
3. Problemlerin temel nedenlerinin saptanmasını ve bu etkenlerin düzeltilmesini sağlamak,
4. Zayıf varsayımlar ve yetersiz maliyet dağıtımından kaynaklanan yanlışlıkları ortadan kaldırmak,
5. Aktivitelerin, maliyetlerin ve ilgili faaliyet merkezlerinin doğru tanımlanmasını ve daha detaylı bir biçimde izlenmesini sağlamak,
6. Yöneticilere alacakları kararlarla ilgili olarak daha sağlıklı, daha gerçekçi maliyet bilgileri sunmak.

3.1.3. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Temel Prensibi

ABC, amaçlarına ulaşabilmek için aktiviteler üzerine yoğunlaşmıştır. Sistemin amacı hem maliyet hem yönetim muhasebesi fonksiyonlarını yerine getirebilmektir. Sistem, endirekt maliyet unsurları ile ürünler arasındaki ilişkinin aktiviteler esas alınarak sağlanacağını kabul eder. Bu kabulü yaparken ABC, şu temel prensibe dayanmaktadır (Turney, 1991, s. 184; O'Guin, 1991, s. 31);

Aktiviteler kaynakları tüketir, ürünler aktiviteleri tüketir.

ABC buradan şu sonuçlara ulaşır (Romano, 1991, s. 269);

- a. Aktiviteler, maliyet etkenleridir. Bunlar maliyetlerin asıl sebebidirler.
- b. İşletme kaynakları, aktiviteler tarafından tüketilir. Bu tüketim genellikle para cinsinden kayıtlara geçer.

ABC tüm işletme aktivitelerinin, ürün veya hizmet üretimini sağlamak ve buna destek vermek amacıyla yapıldığını kabul eder. Bununla beraber

ABC, üretime destek niteliği taşıyan aktivitelerin de (yani indirekt maliyet unsurlarının da) ürünler itibariyle ayrılabilir olduğunu benimser (Cooper ve Kaplan, 1988, s. 97). Bu “ayrılabilirlik”, aktivitelerin esas alınmasıyla mümkün olmaktadır. Böylece, indirekt maliyetler, tüm ürünlere rastgele dağıtılmak yerine, her ürünün aktivite tüketimine göre yüklenir. Bu durumda, yönetim, aktivitelerin oluşumunu kontrol edebilir, dolayısıyla maliyetlerin kontrolünü de sağlayabilir (O’Guin, 1991, s. 31).

3.2. ABC’nin Maliyetlere Bakışı

3.2.1. Aktivite Maliyetleri

ABC, indirekt maliyetlerin üretilen birim sayısı ile doğrudan orantılı olmadığını kabul eder. Bu yüzden ABC, geleneksel maliyet sistemlerindeki maliyet etkenlerine (geleneksel sistemdeki adıyla dağıtım anahtarı) ilave olarak iki ayrı maliyet etkeni daha tanımlar; parti seviyesi ve ürün seviyesi. Üç değişik seviyede ölçüler kullanan ABC’nin böylece modern üretim süreçlerine uygun bir yapıya sahip olduğu kabul edilmektedir (Cooper, 1990, s. 5).

3.2.2. Sabit ve Değişken Maliyetler

Geleneksel maliyet sistemlerinde, maliyetler, sabit ve değişken maliyet olarak ikiye ayırır. Değişken maliyetler, üretilen birim sayısı ile birlikte değişen (yani birim seviyesi) maliyetlerdir. Sabit maliyetler ise üretim miktarına bağlı olarak değişmeyen (yani, parti seviyesi, ürün seviyesi ve tesis seviyesi) maliyetlerdir. Dolayısıyla, ABC ile geleneksel maliyet sistemleri arasındaki en önemli fark, ABC’nin genel üretim maliyetlerini daha kesin çizgilerle sınıflamasıdır (Cooper, 1990, s. 9).

ABC, bazı maliyetlerin üretim miktarı ile doğru orantılı olarak değiştiğini kabul eder. Hatta bir adım daha giderek, üretim miktarından başka unsurların da maliyetlerin değişmesine neden olduğunu ifade eder. Hangi unsurların hangi maliyetleri değiştirdiğini bu amaçla tanımlar. Örneğin, bu değişimler, üretilen parti sayısı ve üretilen ürünlerin çeşitliliğine bağlıdır. Dolayısıyla ABC, sadece üretim miktarını esas alarak kısa dönemde maliyetleri sabit veya değişken olarak ayırmaktansa, tüm indirekt maliyetlerin belli unsurlara bağlı olarak değişken maliyet olduğunu kabul eder. Çünkü,

geleneksel sabit ve değişken ayırımı, maliyet sisteminin dizayn edilmesi için gerekli bilgiyi sağlamamaktadır. Bu sebeple, değişken maliyetler kısa dönem ve uzun dönem değişken maliyetler olarak analiz edilmelidir (Cooper, 1987, s. 41; Drury, a.g.m., s. 60).

Kısa Dönem Değişken Maliyetler: Geleneksel olarak değişken maliyet olarak bilinen maliyetler, kısa dönem değişken maliyetlerdir. Kısa dönem değişken maliyetler, üretim miktarına bağlıdır ve üretim hacmi ile doğru orantılı olarak değişirler. Örneğin, üretim miktarı arttıkça, makinelerin çalışma süreleri de artacak, bu da enerji maliyetlerini arttıracaktır (Doğan, 1996, s. 107).

Uzun Dönem Değişken Maliyetler: Aktivite hacmi ile değişen fakat hemen ortaya çıkmayan maliyetler ise uzun dönem değişken maliyetler olarak adlandırılır. Bu maliyetleri değişken yapan unsur aktivite miktarıdır. Dolayısıyla, aktivitelerin maliyetleri değişkendir. Örneğin, "kalite kontrol" maliyeti, üretime geçme sayısına paralel olarak ortaya çıkar. Her yeni üretim başlangıcı, yeni bir kalite kontrol gerektirir. Üretim miktarı değişmese de, her yeni "parti" üretimi kalite kontrol maliyetini arttıracaktır. Burada değişken unsur üretilecek parti sayısıdır. Her partide kaç birim üretildiği önemli değildir (Drury, a.g.m., s. 61).

Geleneksel maliyet sistemleri, uzun dönem değişken maliyetleri sabit maliyetler olarak gruplar. ABC'de sabit maliyetler, belli bir zaman diliminde, herhangi bir aktivite ölçüsü (miktarı) ile değişmeyen maliyetlerdir. Cooper'ın yaptığı araştırmaya göre, bu tür maliyetler toplam maliyetlerin nisbeten küçük bir yüzdesini teşkil etmektedir (Cooper, 1987, s. 41).

3.2.3. Maliyet Dağıtımı Yerine Maliyet Yükleme

ABC, geleneksel olarak maliyet muhasebesi terminolojisinde kullanılan maliyet dağıtımı (cost allocation) yerine maliyet yükleme (cost assignment) veya maliyet izleme (cost tracing) kavramlarını kullanır. Çünkü ABC'ler, endirekt maliyetlerle ürünlerin ilişkilendirilmesinde "dağıtım" kavramını kullanmaktan kaçınır. ABC, maliyetleri dağıtmak yerine sebep-sonuç ilişkisine dayalı bir maliyet yüklemeyi (izlemeyi) amaçlar (Doğan, 1996, s. 108).

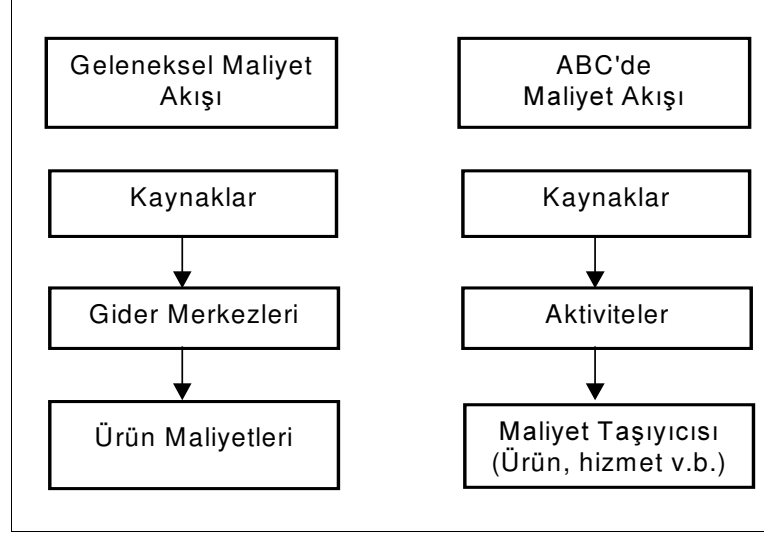
Terminolojideki bu farklılığın diğerk bir nedeni de, “dağıtım” veya “dağıtmak” kavramlarının uzun yıllar sahip olduğu olumsuz çağrışımlardan kurtulmak içindir. Özellikle pekçok kişi için dağıtım, ürün maliyetlemede “keyfilik” anlamına gelmektedir. Bu ise kesinlikle ABC'nin kaçınmaya çalıştığı şeydir (Cooper, 1990, s. 14). Bu amaçla sistem, “dağıtım ölçüsü” (allocation base) yerine “maliyet etkeni” (cost driver) kavramını geliştirmiştir.

3.3. ABC'nin Yapısı

3.3.1. Geleneksel Sistemlerden Farklılığı

Geleneksel maliyet muhasebesinde genel üretim maliyetleri (GÜM) ürünlere veya hizmetlere birim bazda yükleme yapan önceden saptanmış bir katsayıyla yüklenmektedir. Başka bir deyişle üretilen ürün veya verilen hizmet hacmiyle giderler arasında doğrusal bir ilişki varmış gibi davranılmaktadır. ABC'de ise GÜM'ler üretimin sürekliliğı için gerekli olan aktiviteler bazında biriktirilir. Bu sistem, maliyetinin hesaplanması istenen iş, ürün ya da hizmetin bu aktiviteleri ne kadar tükettiğinin doğru saptanabilmesi halinde anlam kazanır. Geleneksel maliyet modellerinde ürünlere zayıf ilişkili ölçü ile dağıtılan GÜM'ler, ABC'de aktiviteler bazında toplanır ve bu aktiviteler için saptanan maliyet etkenleri (cost driver) yardımıyla sadece birim seviyesinde değil, çeşitli aktivite seviyelerinde ürünlere yüklenir. Böylece GÜM'lere, bu giderlerin tüketilme nedenlerine göre seçilen maliyet etkenleri yardımıyla elde edilen katsayılarla, değışken maliyet özelliğı kazandırılmış olur. Sonraki aşamada genel üretim maliyetleri, maliyetlendirilmesi gereken iş, ürün, hizmet gibi maliyet taşıyıcılarına tükettiğı aktiviteler oranında yüklenir (Öker, 2003, s. 33).

Geleneksel maliyet muhasebesi ve ABC'deki maliyet akış süreçleri Şekil 3.3.1'de görülmektedir (Öker, 2003, s. 33).



Şekil 3.3.1: Maliyet Akış Şeması

Kaynak: Öker, 2003, s. 33

ABC'de yapılmak istenen, GÜM ile maliyetlerin yükleneceği maliyet taşıyıcıları arasında mantıklı bir ilişkiyi kurmaya olanak sağlayan bilgi altyapısını kurmaktır. Bu nedenle geleneksel maliyet sistemlerinin üç aşamalı dağıtım süreci, maliyetleri gider merkezleri bazında biriktirdiği için, ürün veya hizmet ile GÜM'ler arasında anlamlı bir ilişki kurulmasında yetersiz kalmaktadır. Sonuçta GÜM'ler ile maliyet taşıyıcıları arasında doğrudan bir ilişkinin kurulabildiği ABC işletmeler için önem kazanmaktadır.

Geleneksel sistem, maliyetleri, maliyet merkezlerinden ürünlere yüklerken, üretim miktarı, işçilik maliyetleri, malzeme maliyetleri veya makine saatleri gibi üretim hacmi ile doğrudan ilişkili ölçüleri kullanır. Dolayısıyla, bu ölçülerin kullanılması, tüm aktivitelerin birim seviyesinde gerçekleştiğinin varsayılması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, genel üretim maliyetlerinin, malzeme maliyetlerine, direkt işçilik veya makine saatlerine bağlı olarak değiştiği varsayılır. Böylece, direkt işçilik büyük oranda üretim miktarına bağlı olduğu için, genel üretim maliyetleri de dolaylı olarak üretim miktarına bağlı hale getirilmektedir. Bunun başka bir anlamı da, üretimle ilgili diğer endirekt faktörlerin kullanımının, direkt faktörlerle orantılı olduğunun kabul edilmesidir. Oysa, birçok endirekt ve destek hizmet kaynakları, üretilen birim sayısı ile orantılı olarak kullanılmazlar. Bu kaynaklar, bazı ürünler için az, bazıları için çok kullanılırlar. Geleneksel sistem, yüksek değerli parçaları yüksek maliyetli hale getirir. Çünkü malzeme maliyetine göre dağıtım yapar.

Bu nedenle, geleneksel sistemler, her bir çıktı biriminin tükettiği destek aktivitelerinin maliyeti konusunda yanlış bilgiler vermektedir (Brimson, a.g.e., s. 68; Doğan, 1996, s. 110).

ABC ise ürün veya hizmet maliyetini hesaplariken aktiviteleri baz alır ve aktiviteleri daha önce açıkladığımız dört aktivite sınıfına ayırır ve bunlara uygun maliyet etkenleri seçer. Kısacası birim bazlı aktivitelere birim bazlı maliyet etkeni, parti bazlı aktivitelere parti bazlı maliyet etkeni, ürün bazlı aktivitelere ürün bazlı maliyet etkenleri seçerek geleneksel maliyet sistemlerinin karşılaştığı sorunları çözer.

Geleneksel maliyet muhasebesi, genel üretim maliyetleri içinde yer alan teknik hizmet (destek) maliyetlerini ürünlere dağıtırken genellikle direkt işçiliği baz alır. Daha fazla direkt işçiliği olan ürünler, böylece bu maliyetlerin büyük kısmını üstlenmiş olacaktır. Bununla birlikte, uzun süredir üretimi yapılmakta olan ürünler için bu tür hizmetlerin maliyeti daha az olacaktır. Bunun tersine, yeni ürünler için üretim sürecinde ve kalite problemlerinde daha fazla mühendislik hizmeti gerekecektir. Bu hizmetlerin ürünlerle ilişkisi, direkt işçilikle değil, hizmetin süresi, ürünün karmaşıklığı veya standart parçaların kullanımı gibi faktörlerle daha doğru bir şekilde kurulabilir (Brimson, a.g.e., s. 68).

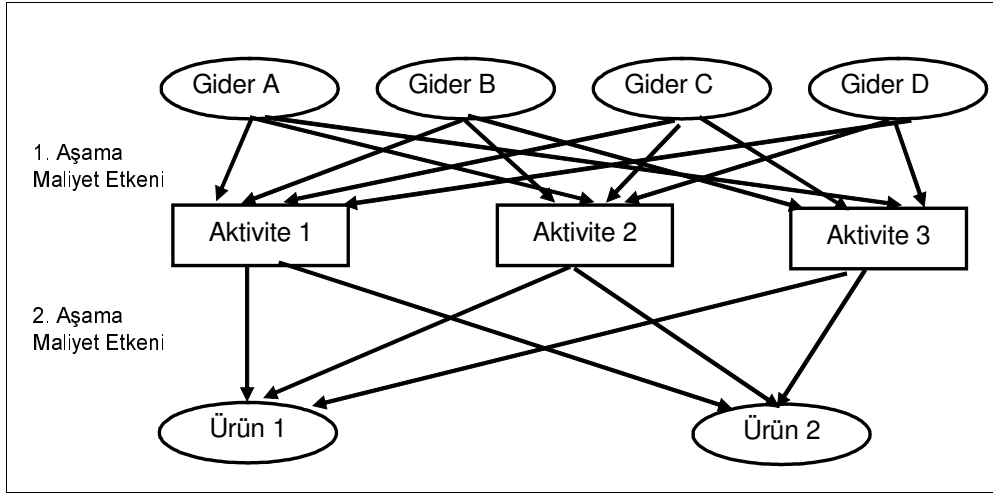
ABC'nin yeterli faydayı sağlayacağı işletmeler şöyle gruplanabilir (Öker, 2003, s. 34):

1. Endirekt giderlerin toplam maliyetler içindeki payının yüksek olduğu işletmeler,
2. Endirekt giderlerin birim bazda oluşmadığı işletmeler,
3. Ürün çeşitliliğinin olduğu işletmeler.

3.3.2. ABC'nin Yapısı

ABC'de temel olarak iki aşamadan sözedilebilir. İlk aşama işletmedeki tüm üretim aktivitelerini amaca uygun olacak şekilde (ürün bazında, müşteri bazında v.b.) belirlemek ve bu aktiviteleri ortak aktivite havuzlarında topladıktan sonra bu aktivitelerin maliyetlerini belirlemektir.

Aktivitelerin maliyetleri belirlendikten sonra ikinci aşama bu maliyetlerin ürünlere aktarılması aşamasıdır (Öker, 2003, s. 36).



Şekil 3.3.2 : İki Aşamalı ABC

Kaynak: Öker, 2003, s. 36

Cooper, ABC'nin iki aşamalı süreci nasıl kullandığını şöyle tanımlamaktadır:

İki aşamalı süreç, üretim için gerekli kaynakları dikkate alarak başlar. İlk aşamada bu kaynakların maliyetleri, üretim sürecinin bir bölümü ile ilgili olan parçalara (kısımlara) paylaşılır. Bu bölümler, makineler, makine grupları veya tüm departmanlar olabilir. Daha sonra, maliyet havuzları (cost pools) oluşturmak üzere her kaynağın her bir bölümle ilgili maliyetleri biraraya getirilir. Bu maliyetler ikinci aşamada, her ürünün tükettiği kaynak miktarı ölçü alınarak maliyet havuzlarından ürünlere yüklenir (Cooper, 1987, s. 48).

Esas olarak iki aşamalı süreç olarak adlandırılan yapı şu işlemlerden oluşmaktadır (Doğan, 1996, s. 115).

3.3.2.1. Birinci Aşama

Bu aşamada kaynak maliyetleri, birinci aşama maliyet etkenleri kullanılarak faaliyet merkezleri arasında paylaşılır ve böylece maliyet havuzları oluşturulur.

Genel Olarak Birinci Aşama işlemler: ABC'nin birinci aşamasında, aktiviteler tanımlanır ve endirekt aktivitelerin maliyetleri homojen maliyet

havuzlarına paylaştırılır. Bu amaçla önce aktiviteler kategorilere ayrılır. Bu kategoriler kolay ve açık bir fiziksel yorumlamaya sahiptir ve aktiviteleri üretim sürecinin uygun bölümleriyle ilişkilendirir. Maliyetler, bu bölümlerle ilgili maliyetlerdir. Yapılan işlerle mantıksal olarak ilişkisi bulunan indirekt maliyetlerin biraraya getirilmesi (toplanması) ile homojen bir maliyet havuzu oluşur. Sonuçta, maliyet havuzu için maliyet değişimleri tek bir maliyet etkeni (1. derece) ile açıklanabilir olmalıdır (Hansen ve Mowen, 1992, s. 244-245).

3.3.2.2. İkinci Aşama

Bu aşamada, maliyet havuzlarında toplanan kaynak maliyetleri, ikinci aşama maliyet etkenleri kullanılarak ürünlere yüklenir.

Genel Olarak İkinci Aşama İşlemler: İkinci aşamada, her bir maliyet havuzunda toplanan maliyetler ürünlere paylaştırılır. Bu paylaşımın yapılması için, öncelikle yapılması gereken, her ürünün tükettiği aktivite miktarının ölçülmesidir. Bu ölçü, aslında her ürünün kullandığı maliyet etkeninin miktarı olarak tespit edilmesidir. Daha sonra, birinci aşamada hesaplanan yükleme oranı ve bu ölçüler kullanılarak maliyetler ürünlere yüklenmiş olur.

ABC'nin ve uygulamasının bir bütün olarak anlaşılabilmesi için aşağıda ABC uygulaması yapılmış bir işletmeye ait birinci aşama (genel üretim maliyetleri ve bu giderlerin analiz yöntemleri) ile ikinci aşama işlemleri aktarılmaktadır (Cooper, 1990, s. 33-42; Öker, 2003, S. 59-63).

3.3.2.3. Birinci ve İkinci Aşama İşlemleri İle İlgili Uygulama Örneği

Birinci Aşama İşlemler

İşletmenin genel üretim maliyetleri incelendiğinde bu giderlerin aşağıdaki başlıklar altında toplandığı gözlenmiştir.

- Aylıklı personel giderleri
- Saat ücretli indirekt personel giderleri
- Bakım-onarım giderleri
- Amortisman ve vergiler
- Personele ait sosyal yardım giderleri

- Diğer giderler (araç-gereç, elektrik, aydınlatma, proje harcamaları vb.)

Yukarıda sıralanan ilk beş gider kalemi işletmenin toplam genel üretim maliyetlerinin % 80'ini oluşturmaktadır.

Aylıklı personel giderleri: Bölümlerdeki personel ücretlerinin birbirinden farklılık göstermesi nedeniyle ortalama ücret yaklaşımı doğru bulunmamıştır. Bu nedenle ortalama ücret çarpı ücretlendirilmiş saat sayısı kullanılarak bulunan ücretler uygun görülmemiş ve bölümlerin ücret toplamı aşağıdaki etmenlere dayanılarak tahmin edilmiştir. Bunlar;

- Ücret ölççekleri ve personel sayısı,
- İş ünvanları,
- Fazla mesai ve
- Her bölümdeki kıdem yıl sayısıdır.

Daha sonra bütün aylıklı personelle mülakat yapılmıştır. Bu mülakatlar ile çalışanların ve yürütülen aktivitelerin sorumluluklarını anlamak amaçlanmıştır. Mülakatlar sonunda aylıklı personel üç kategoriye ayrılmıştır.

1. Ürünle ilgili kategori: Bu kategorideki personelin aktiviteleri doğrudan ürünlerle ilişkilendirilebilecek aktivitelerdir. Mülakat yardımıyla bu gruptaki personelin hangi ürün grubu için ne kadar aktivitede bulunduğu saptanmaya çalışılmıştır.

2. Ekipmanla ilgili kategori: Bu kategorideki personelin aktiviteleri ekipmanla ilgili aktivitelerdir. Yapılan mülakatlarda personelin hangi ekipmana ne kadar vakit harcadığı gibi bilgiler derlenmeye çalışılmıştır. Bu kategori üretim mühendisliği ve bakım idaresi gibi işçilik ünvanlarını içermektedir.

3. Yönetimle ilgili kategori: Ürünlerle ve ürünlerin üretiminde kullanılan ekipmanla ilişkisi olmayan personel bu kategoride ele alınmıştır. Bu kategori; personel müdürü, fabrika müdürü, sekreter gibi işçilik ünvanlarını içermektedir.

Ürünlerle ilgili kategorideki personelin maliyetinin ürünlere yüklenmesi görece kolay olmuştur. Mülakatla hangi personelin hangi ürüne

veya aktiviteye ne kadar zaman harcadıkları kolayca saptanabilmektedir. Eğer harcanan zaman ürünle ilişkilendirildiyse; maliyetler, doğrudan ürünlere yüklenmektedir. Eğer bu kategorideki personel belli aktiviteler için çalışmışsa o zaman personel maliyeti ilk aşamada bu aktiviteler üzerinde biriktirilmekte, sonra ürün maliyetlerine aktarılmaktadır. Ekipmanla ilişkilendirilen personel maliyetleri, o ekipmanı içeren faaliyet merkezine yüklenmektedir. Bu maliyetler ikinci aşamada ürünlere makine saati veya ayar süreleri kullanılarak aktarılmıştır. Üst yönetim giderleri toplamın yalnızca küçük bir yüzdesini temsil etmekte ve çoğunluk personel bölümünün maaşlarından oluşmaktadır. Üst yönetim aylıklı personel ve saat ücretli personele ait konularla uğraştığı için bu bölümün maliyetleri, önce ilgili personel grubuna sonra da ürünlere yansıtılmaya çalışılmıştır.

Endirekt saatli maaşlar: Endirekt saat ücretleri endirekt işgücünü denetleyen ustabaşılar ile yapılan mülakatlardan edinilen bilgilere dayanılarak maliyetlere yüklenmiştir. Bu mülakatlarda aşağıdaki konulara odaklanılmıştır:

- Gruptaki çalışan sayısı
- İşçilik grupları
- İşletmede yapılan aktiviteler

Saat ücretli endirekt işçiliklerin bölümden bölüme önemli farklılık göstermemesi nedeniyle fazla mesai farkları düzeltildikten sonra tek bir yükleme oranıyla bu giderlerin hesaplanması yoluna gidilmiştir.

Bakım ve Onarım: Bakım ve onarım maliyetleri bölüm şefleriyle yapılan mülakattan edinilen bilgiler ışığında ürünlere yüklenmiştir. Bu aktiviteler ekipmanlara ilişkin olduğu için maliyetler aylıklı personelin ekipmanla ilgili kategorisindeki gibi yüklenmiştir. Maliyetler önce ekipmanı içeren faaliyet merkezine daha sonra makine saatiyle ürünlere aktarılmıştır.

Amortisman ve vergiler: Amortisman ve vergi maliyetleri üç gruba ayrılmıştır:

1. Makine ve ekipman
2. Diğer demirbaşlar
3. Binalar

Makine ve ekipmanla ilgili bu maliyetler, doğrudan o makineyi veya ekipmanı içeren faaliyet merkezlerine ve daha sonra makine saatiyle ürünlere yüklenmiştir. Bu maliyetler, ekipmanla ilgili aylıklı personel kategorisindeki ve bakım-onarım giderlerindeki yaklaşımla eşdeğer kabul edilmiştir. Diğer demirbaşlar ve binaların amortisman ve vergilerinin ürünlere yüklenmesi daha zor olmuştur. Bu maliyetler faaliyet merkezlerine kaplanan alana göre yüklenmiştir, fakat bu maliyetlere yol açan ve ürünlerle ilişkilendirilebilir bir aktivite saptanamamıştır. Bununla beraber sistem tasarım takımı bu maliyetleri ürünlere makine saati kullanarak yüklemeye karar vermiştir. Bu karar; mevcut maliyet muhasebesi sistemi ve ABC tarafından yüklenen maliyetleri karşılaştırabilmek açısından anlamlı bulunmuştur.

Sosyal haklar: Ücret dışında sosyal haklar, aylıklı ve saat ücretli olarak çalışan personele ait sosyal hakları içermektedir. Bu haklar iki grup arasında farklılaştırılmıştır ve bu nedenle ayrı olarak ele alınması gerekmiştir. Aylıklı ve saat ücretli personelin maliyetleri faaliyet merkezlerine ve ürünlere nasıl yükleniyorsa sosyal haklar da aynı esaslarla yüklenmiştir.

Diğer giderler: Toplam içinde fazla pay almayan diğer genel üretim maliyetleri de aynı temel ilkelere göre bileşenlere ayrılmış ve daha sonra maliyetlere neden olan aktivitelerin saptanmasına çalışılmıştır. Maliyetler daha sonra faaliyet merkezlerine ve ürünlerin tükettiği aktiviteler düzeyinde de ürünlere yüklenmiştir.

Genel üretim maliyetlerinin yüklenme süreci: ABC'nin işletmeye uyarlanması üç ayı bulmuştur. Takım, her biri yaklaşık bir saat süren 200 civarında mülakat yapmıştır.

İkinci Aşama İşlemler

Oldukça karmaşık bir yapıya sahip ABC'de tasarım ekibi 630 farklı aktiviteyi saptamıştır. Maliyetlerin faaliyet merkezlerine yüklenmesinde, ilk aşama olarak 30'un üzerinde maliyet etkeni kullanılmış ve daha sonra ikinci aşamada maliyet etkeni sayısı 40'ı bulmuştur. Bu maliyet etkenleriyle aktivite maliyetleri ürünlere dağıtılarak ürün maliyetleri hesaplanmıştır. Yeni sistemin karmaşıklığı, bir maliyet havuzundan oluşan ve ikinci aşama maliyet etkeni olarak direkt işçilik saati kullanan mevcut maliyet muhasebesi sisteminin

basitliği ile karşılaştırıldığında daha iyi anlaşılmalıdır. ABC ve şirketin mevcut maliyet muhasebe sistemi tarafından raporlanan ürün maliyetleri, büyük ölçüde farklılık göstermiştir. Ürünlere yüklenen genel üretim maliyetlerindeki değişim -% 50'den +% 200'e kadar değişkenlik göstermiştir. Şurası önemle vurgulanmalıdır ki, daha önce kullanılan maliyet muhasebesi sistemi –tek bir maliyet havuzu ve tek bir maliyet etkeni ile- tasarlanabilecek en iyi geleneksel sistem değildir. Bu nedenle şirketin mevcut sistem ve yeni ABC tarafından raporlanan maliyetlerin karşılaştırılması, ABC'nin faydalarının belirlenmesinde kesin sonuç vermez. Tasarım takımı bu nedenle ABC tarafından raporlanmış ürün maliyetlerinin kıyaslanması için mümkün olan en iyi geleneksel sistemin seçilmesinin daha doğru olduğuna karar vermiştir. Dolayısıyla geleneksel maliyet sistemi daha doğru bilgiler verecek biçimde yeniden yapılandırılmıştır.

ABC ile hesaplanan maliyetler, “yeniden düzenlenen” geleneksel maliyet sistemi tarafından raporlanan ürün maliyetleri ile karşılaştırılmış ve ürün maliyetlerinde önemli derecede farklılıklar saptanmıştır. Yapılan hesaplamalarda ürün maliyetlerinin ortalama % 24 oranında değiştiiği görülmüştür (Bu yüzde, ürün maliyetlerinin mutlak farkının ortalamasının geleneksel maliyetlere bölünmesiyle bulunmuştur).

3.4. ABC'nin Uygulanması

ABC'nin bir işletme tarafından ilk defa kurulması ve uygulamaya geçilmesinde en önemli adımlardan birisi, bir ABC'nin tasarlanmasıdır. Bu aşama, sistemin yapısının oluşturulduğu adımdır. Bu nedenle ilk defa ABC uygulayacak işletmeler için, sistemin tasarlanması ve uygulamaya geçilmesi, sonuçta tüm sistemin doğruluğunu etkileyecek önemli bir adımdır (Doğan, 1996, s. 144).

ABC, 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 anlaşılabilirliğini ve anlamlılığını kaybetmesine yol açacaktır (Turney, a.g.e., s. 261).

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

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

Brimson ise basit ve etkili bir Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin uygulama sürecini altı adımda tanımlamıştır (Brimson, a.g.e., s. 53).

- 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 (Roa, 1997, s. 79-82):

- 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 ABC uygulama aşamaları üzerinde değişik yaklaşımlar söz konusudur. Ama farklılıkların genellikle bazı aşamaların daha ayrıntılı ele alınmasından kaynaklandığı görülmektedir. Genel olarak ABC uygulama aşamaları 6 aşamadan oluşturulabilir. Bunlar:

- Aktivitelerin belirlenmesi ve tanımlanması,
- Aktiviteler ile maliyetler arasındaki ilişkilerin kurulması (1. derece etkenlerinin belirlenmesi),
- Maliyetlerin aktivitelere yüklenmesi,
- Maliyet havuzlarının oluşturulması,

- Aktiviteler ile ürünler arasındaki ilişkilerin kurulması (2. derece maliyet etkenlerinin belirlenmesi),
- Aktivite maliyetlerinin ürünlere yüklenmesi.

3.4.1. Aktivitelerin Belirlenmesi ve Tanımlanması

ABC'nin uygulanmasında, aktivitelerin belirlenmesi ve tanımlanması aktivite analizi olarak adlandırılmaktadır (Benke, a.g.e., s. 61; Büyükşalvarcı, 2004, s. 50). 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. ABC, organizasyonları aktiviteleri kapsayan bir sistem olarak tanımlamaktadır. İşletmenin gerçekleştirdiği tüm aktivitelerin sistematik olarak ele alınışında "aktivite zinciri" kavramını geliştirmiştir. Aktivite zinciri, maliyetleri oluşturan davranışları anlamak ve rekabet üstünlüğü yaratacak kaynakları tanımlamak için stratejik olarak ilişkili aktivitelerin analiz edilmesi için gerekli araç olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2001, s. 750). Aktivite analizi değer zincirindeki her bir aşama için ayrı ayrı yapılır. Böylece zincirin her bir halkasındaki aktiviteler belirlenmiş olur (Eiler ve Campi, 1990, s. 45).

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 (Rupp, 1995, s. 53). Çok basitleştirilmiş aktivite listesinin yönetimi kolaydır ve işletme kararlarını olumlu yönde etkiler. Ayrıntılı bir aktivite analizi, ABC'nin birçok yararını ortadan kaldırır. Gereğinden fazla aktivite bilgisi ürün maliyetleme için de gereksizdir. Buna karşılık, aşırı derecede basit düzeyde belirlenmiş olan aktivite listesi, ABC'yi geleneksel sisteme yakınlaştırır. Sonuç olarak, düzenlenecek aktivite listesi gerekli ayrıntı düzeyini sağlayabilmeli; ancak, aşırı olmamalıdır. Aktivite listesi, aktivitelerin ortak tanımlarının ve

açıklamalarının bulunduğu çizelgedir. Bu listeler, işletmelerde ABC için bir standart oluşturur. Aktivite listeleri oluşturulurken bazı benzer nitelikte aktiviteler birleştirilmek suretiyle, aktivite kalemleri azaltılmaktadır (Erdoğan, a.g.e., s. 86-87).

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

3.4.2. 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 (Erdoğan, 1994, s. 90). Bir kaynak tek bir aktivite tarafından tüketildiğinde izlenmesi kolaydır. Ancak, bir kaynak birden fazla aktivite tarafından tüketiliyorsa, kaynak maliyetinin bu aktiviteler arasında bölüştürülmesi gerekir (Comptone, 1994, s. 38).

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 paylaşılacaktır. 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.

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

3.4.3. 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 (Institute of Management Accountants, 1993, s. 12'den aktaran Büyüksalvarcı, 2004, s. 56). 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, ABC 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 ABC'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. ABC'de ise, aktivitelerin 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 ABC'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 sarf edilmesini 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, ABC'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 paylaşılması gerekmektedir. Bu paylaşım 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.

3.4.4. 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 indirekt maliyetlerin bir araya getirilmesi ile oluşur. Maliyet havuzu için maliyet değişimleri tek bir maliyet etkeni ile açıklanabilir olmalıdır. Bundan dolayı, indirekt 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 (Doğan, 1996, s. 220).

Maliyet havuzları öncelikle departman seviyesinde belirlenmelidir. Departman seviyesinde maliyet havuzları genellikle organizasyon şeması 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 bir araya 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.

3.4.5. 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 (Cooper ve diğerleri, 1992, s. 55). 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 ABC'den beklenen faydanın yok olmasına ve yanlış bilgilerin sunulmasıyla işletmenin zarar görmesine neden olur (Johnson ve diğerleri, 1991, s. 26).

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.

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 (dead spiral) 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 döngü ölüm spirali olarak bilinmektedir. Aynı ölüm spirali tehlikesi ABC'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 satış fiyatına yansıtılması durumunda da ürün maliyeti ve atıl kapasite artacaktır. Bu yüzden ABC bazı aktiviteleri ürünlere yüklerken fiili tüketim oranını değil standart tüketimi kullanır (Cooper ve Kaplan, 1988, s. 101-102; Susmuş, 2002, s. 12).

3.4.6. Aktivite Maliyetlerinin Ürünlere Yüklenmesi

ABC 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 (Büyükalvarcı, 2004, s. 60). 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 madde ve malzeme ile direkt işçilik maliyeti eklenerek ürünün üretim maliyeti belirlenmiş olur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ABC'NİN KULLANIM ALANLARI, YARARLARI VE SİSTEME YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

4.1. ABC'nin Kullanım Alanları

Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin kullanımı Aktiviteye Dayalı Yönetim'in konusudur. Aktiviteye Dayalı Yönetim işletmenin kaynaklarını daha verimli kullanarak daha fazla ürün alma yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Cooper ve Kaplan, 1999, s. 27, aktaran Öker, 2003, s. 64). Drury'ye göre Aktiviteye Dayalı Yönetim aktiviteye dayalı maliyet sisteminin yaşama geçirilmesidir (Drury, 2000, s. 897). Sistemin kullanım alanları şöyle listelenebilir:

4.1.1. 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.

4.1.2. Stratejik Amaçlı Kullanım

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

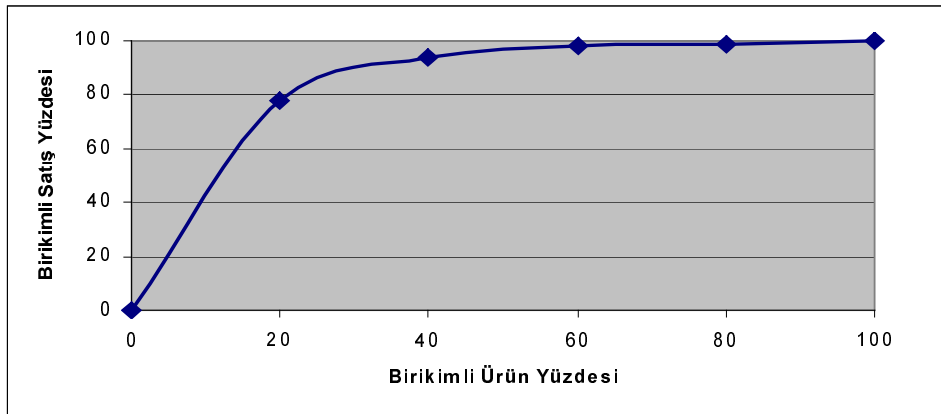
Stratejik yönetim, maliyeti getirisinden daha yüksek olan aktivitelerden uzaklaşarak daha verimli (kârlı) aktivitelere odaklanma yaklaşımıdır. İşletmeler stratejik amaçlı kullanımı;

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

uygularlar.

4.1.2.1. Ürün Kârlılığı Ve Ürün Karışımının Belirlenmesinde Kullanım

Geleneksel maliyet sistemleri bilgileriyle bulunan ürün karışımları 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 Şekil 4.1.1.'de görülmektedir (Öker, a.g.e., s. 67).

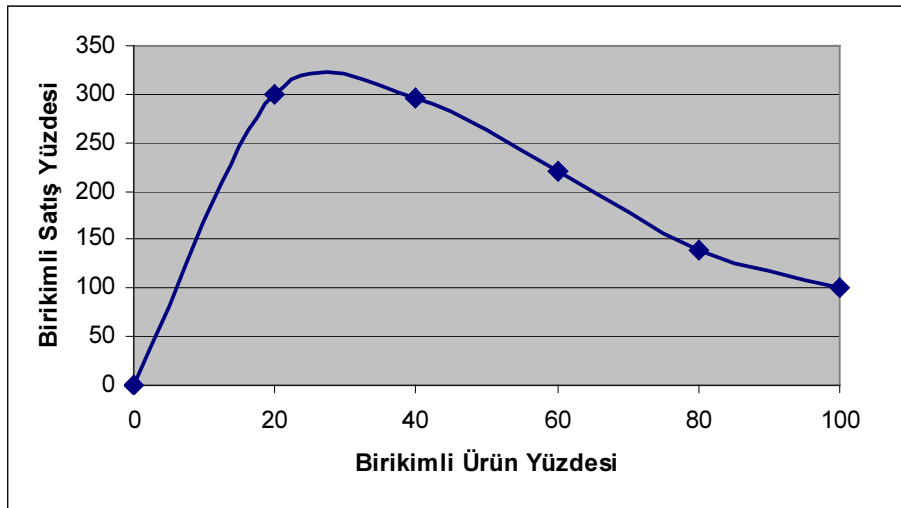


Şekil 4.1.1 : Geleneksel Sistemlerde Birikimli Satış Yüzdeleri

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 bir çok ürünün maliyetinin yarattığı gelirden daha fazla olduğu görülmüştür. Şekil 4.1.2. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi uygulanmış tipik bir işletmenin birikimli oran yüzdeleri ile birikimli kâr yüzdeleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir (a.g.e., s. 68).



Şekil 4.1.2 : ABC'ye Göre Ürün Karışımı ve Kârlılığı 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 ABC 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 ABC uygulandığında (geleneksel sistemden farklı

olarak) bu ürünlerin maliyetlerinin getirisinden fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Literatürde “Balina Eğrisi” olarak bilinen Aktiviteye Dayalı Ürün Kârlılık Analizleri işletmeleri ürün çeşitliliğinde daha ekonomik davranma eğilimine sokmuştur. Bununla beraber işletmelerin kârsız ürünleri hemen üretim hattından çekmeleri kararı sakıncalıdır. Çünkü bu ürünlerin üretimine son verilmesi kısa vadede birtakım indirekt 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 ABC 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 (Öker, 2003, 69-70):

- 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.

4.1.2.2. Müşteri veya Tedarikçi İlişkilerinde Kullanım

ABC 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. ABC'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 (Öker, 2003, s. 71).

4.1.2.3. Ürün Tasarımı ve Ürün Geliştirme Amaçlı Kullanım

Maliyet düşürmek için işletmelerin kullanacakları en etkili araçlardan biri ürün tasarımıdır. Tasarımcılar ve üretimle ilgili diğer mühendisler ABC'nin yardımıyla gereken detayda bilgiye ulaşarak yeni ürün tasarımında daha düşük maliyetler elde edebilmektedir. Kısaca ABC, 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 bilgi sistemi sunmaktır (Öker, a.g.e., s. 76).

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.

4.1.3. Aktiviteye Dayalı Bütçeleme

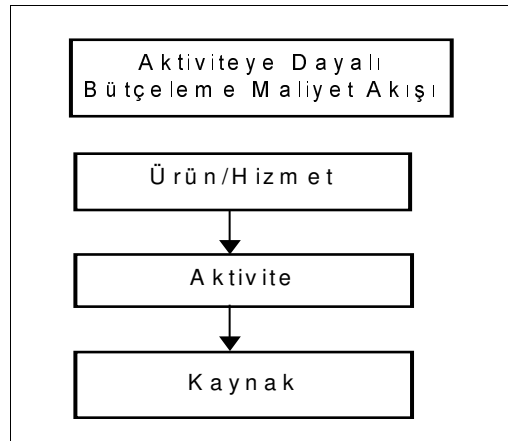
Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin bütçeleme aktivitelerinde kullanılması Aktiviteye Dayalı Bütçeleme olarak adlandırılır. Aktiviteye Dayalı Bütçeleme, aktiviteler için ihtiyaç duyulan kaynakların ilgili bölümlere tahsis edilmesi için yıllık bazda yapılan operasyonel planlar olarak tanımlanabilir. Aktiviteye Dayalı Bütçelemenin son derece önemli bir planlama aracı

olmasının nedeni, geleneksel maliyet muhasebesi anlayışıyla sabit maliyet olarak tanımlanan bazı maliyetlerin değişken olabileceğini göstermesidir (Öker, a.g.e., s. 80).

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

Aktiviteye Dayalı Bütçeleme, ürünler ile hizmetlerin üretiminde ve satımında gerekli olan aktivitelerin maliyetleri üzerinde odaklanmaktadır. Aktiviteye Dayalı Maliyetleme'de olduğu gibi Aktiviteye Dayalı Bütçeleme 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 (Horngern ve diğerleri, 1997, s. 189).

Aktiviteye Dayalı Bütçeleme'de de geleneksel bütçe çalışmalarında olduğu gibi satış tahminlerinden başlayarak kaynak kullanımı ihtiyaç planlamasına giden bir yol izlenir. Geleneksel bütçelemeden farklı olarak maliyetler gider merkezleri bazında değil, aktiviteler bazında bütçelenir. Aktiviteye Dayalı Bütçeleme'de bilgi akışı Şekil 4.1.3.'te görülmektedir:



Şekil 4.1.3 : Aktiviteye Dayalı Bütçelemede Bilgi Akışı

Kaynak: Öker, 2003, s. 82

Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nde maliyetler (kaynaklar) 1. derece maliyet etkenleriyle aktivitelere, buradan da II. derece maliyet etkenleriyle ürünlere dağıtılarak ürün maliyeti hesaplanır. Aktiviteye Dayalı Bütçeleme'de

ise sistem tersine çalışmaktadır. Ürün üretim miktarları planlanmakta, daha sonra da bu ürünleri üretmek için ihtiyaç duyulan aktivite düzeyleri (faaliyet seviyesi) II. Derece maliyet etkeni ile belirlenmekte; sonuçta da aktiviteleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar ve miktarları ise I. 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

Aktiviteye Dayalı Bütçeleme'de ilk önce ürün karışımı ve satış miktarının ayrıntılı tahminleri yapılır.

2. Belirlenen ürünlerin üretimi için ihtiyaç duyulacak aktivite (faaliyet) 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. Aktiviteye Dayalı Bütçeleme'de destek aktivitelerinin tahmini de yapılır. Aktiviteler için belirlenen ölçüler (maliyet etkenleri) yardımıyla aktivite düzeyleri belirlenir. Aktiviteye Dayalı Bütçeleme'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.

Aktiviteye Dayalı Bütçeleme, 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 (Horngern v.d., 1997, s. 190, Türk, 2002, s. 9):

- 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 Aktiviteye Dayalı Bütçeleme geleneksel bütçelemenin eksikliklerini gidererek işletmelere planlama ve kontrol alanında gelişmeler sağlayabilecek bir sistemdir.

4.2. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Yararları

ABC, 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 ABC'nin sağladığı veya sağlaması beklenen faydalar aşağıdaki gibi listelenebilir:

- Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi özellikle çok çeşitli ürün üreten işletmelerin, ürettikleri ürünlerin maliyetlerinin tamamıyla farklı bir şekilde oluştuğunu görmelerini sağlar (Smith, 1994, s. 46).
- 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 (McKenzie, 1999, s. 57).
- Üretilen ürün maliyetlerinin doğru hesaplanması, üretilen ürünlerin kârlılık durumunun da doğru belirlenmesine ve uzun vadede en kârlı ürün karmasının oluşturulmasına imkan sağlamaktadır (Cooper ve Slagmulder, 1999, s. 20). Ürünlerin doğru belirlenmiş kârlılık durumları, işletmelerin ürünleri üzerinde alacakları üretime devam edip etmeme, üretim hacmini artırma ya da azaltma gibi kararlarda yol gösterici olacaktır. ABC, bu gibi kararların alımında yöneticilere tatmin edici bilgiler sunar (Swenson, 1995, s. 171). Bu sistem, yöneticilerin dikkatlerini yüksek kâr sağlayan ürünlere çeker.
- Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi, yöneticilerin karmaşık üretim sürecini anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olur (Erdoğan, 1994, s. 35).
- Bu sistem işletmede maliyet bilincini uyandırarak; düşük maliyetle, yüksek kalitede üretimin gerçekleşmesine yardımcı olur (Wiersema, 1996, s. 21).
- 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 (Romano, 1990, s. 62). Ayrıca bu bilgiler işletmelerin üretim ve satış politikalarını etkiler ve kalite, maliyet ve fiyat açısından rekabet avantajı sağlar (Geishecker, 1996, s. 46).

- Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin en önemli yararlarından biri, yöneticilerin aktivitelere daha fazla dikkat etmelerini sağlamasıdır. Bu sistem yöneticileri harcanan para ve elde edilen kârı arttırmak için tüm giderleri dikkatlice kontrol etmeleri için teşvik edip, bu işlemlerin birbirine ne kadar bağlı olduğunu göstermektedir (Larson ve Miller, 1999., s. 1245-1256'den aktaran Büyükşalvarcı, 2004, s. 28).
- Son zamanlarda meydana gelen teknolojik değişim ve global rekabet anlayışı, doğru maliyet bilgisine olan ihtiyacı artırmıştır (Pekdemir, a.g.e., s. 49-50). Bu sistem artan bu ihtiyaç için strateji ve tasarım amacına yönelik olarak doğru maliyet bilgisi sağlar.
- Yöneticilerin dikkatlerini ürünlerin kârlılığına çeker (Gering, 1999, s. 26).
- Bu sistemin analizinden ortaya çıkan kârlılık görüntüsü, yöneticilerin dikkat ve enerjilerinin, alt kademe üzerinde en büyük etkiye sahip olacak aktivitelerin geliştirilmesi konusunda yoğunlaşmasını sağlar (Cooper ve Kaplan, a.g.e., s. 130).

4.3. ABC'ye Yöneltilen Eleştiriler

ABC'yi tek başına işletmenin bütün sorunlarını bir anda ortadan kaldıracak bir mucize olarak görmemek gerekir (Johnson, 1992, s. 26). Bu sisteme yöneltilen bazı eleştiriler vardır. Bu eleştiriler;

Bu sistemin çok maliyetli olduğu yönündedir. ABC'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, ABC 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 ABC için gerekli verilerin bir kısmı işletmelerin mevcut bilgi sistemlerinde bulunmaktadır (Turney, a.g.e., s. 25). Bu nedenle tahmin edilenden daha az maliyetli olabilmektedir. Yine de, geleneksel sisteme göre daha maliyetli olduğu kabul edilmektedir.

Bu sistemin çok karmaşık ve uygulanmasının zor olduğu yönündedir.

Bu sistemde karmaşıklığa, genellikle, aktivite maliyetlerinin ürünlere yüklenmesi aşamasında, maliyet etkenlerinin sayısının çoğalması neden olmaktadır. Nitekim, geleneksel sistemlere göre ABC'de maliyet etkeni sayısı oldukça fazladır. Bu da yöneticilerin bu sistemi anlamalarını zorlaştırmaktadır. ABC'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 (Kleinsorge ve Tanner, 1991, s. 87-88).

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 kullanılsa 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 (Turney, a.g.e., s. 29). Ayrıca ürün fiyatları belirlenirken, pek çok faktörün yanı sıra, öncelikli olarak ürün maliyetlerinin gözden geçirilmesi bir zorunluluk gibi görünmektedir (Committe ve Grinnell, 1992, s. 52).

ABC'nin, tüm genel üretim maliyetleri ile ilgilenmediği, sadece belirli bir kısmı ile ilgilendiği yönündedir. ABC'nin, özellikle tesis düzeyindeki aktivitelerin maliyetlerinin ürünlere yüklenmesinde geleneksel sistemden daha iyi bir yöntem olmadığını vurgulamaktadır. Ayrıca tamamen farklı maliyet sistemine geçmek yerine, mevcut sistemin geliştirilmesinin uygun olacağı görüşü savunulmaktadır. Hatta, ABC'yi üstün kılan sonuçların tamamıyla zayıf geleneksel sistemlerle yapılan karşılaştırmalardan kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Daha da ileri gidilerek, ABC, daha fazla maliyet etkeni kullanan geleneksel maliyet sistemidir denilmektedir. Direkt maliyetlerin izlenmesi konusunda geleneksel sistemlerle, ABC arasında bir fark yoktur. Endirekt maliyetlerin ürünlere yüklenmesinde, geleneksel sisteme göre, ABC daha fazla sayıda ve farklı bir anlayışla maliyet etkeni kullanmaktadır (Pekdemir, a.g.e., s. 54). Buna bağlı olarak, bir görüşe göre, ABC'nin geleneksel maliyetlendirme sistemlerinin tümüyle yerine geçirmektense, planlama ve bütçeleme gibi alanlarda kullanılması uygun görülmektedir (Pattison ve Arendt, 1994, s. 59).

Geleneksel maliyet sistemlerinde olduğu gibi, ABC'de 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 (Kaplan, 1992, s. 58).

İşletmelerin kültürleri, anlayışları birbirlerinden farklıdır. Bazı işletmeler değişikliklere ve yeni düşüncelere açıktır; bazı işletmeler ise, bu konularda oldukça tutucudur. Her değişim sürecinde olduğu gibi, ABC'nin kurulma düşüncesine karşı düşünceler ve direnmeler olmaktadır. Öncelikle bu konuda direnme gösteren kişilerin, bu değişimin olması gerektiği konusunda ikna edilmesi gerekmektedir (Gering, 1999, s. 26). Bu sistemden elde edilecek bilgilerin, yönetimin mevcut bilgi temeliyle uyumlu olması gerekmektedir. Aksi takdirde, bilgi reddedilecektir. Bu nedenle, işletmeler ABC'yi kendi kültürlerine ve 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 (Estrin ve diğçerleri, 1994, s. 41).

Bu eleştiriler göz önüne alındığında ABC'ne yöneltilen eleştiriler şöyle sıralanabilir (Yükçü, a.g.e, s. 918):

- ABC 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, ABC'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,
- 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 bulunacaktır (Yükçü, a.g.e., s. 766) sonucuna ulaşabiliriz.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TİCARİ BANKALAR VE MALİYET YAPILARI

5.1. Ticari Bankalar

5.1.1. Ticari Bankaların Tanımı

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 bankacılık sektörünün gelişmesine bağlı olarak bankanın fonksiyonlarından biri ya da diğerinin ön plana çıkarılmasıyla yapılmaktadır (Öçal ve Çolak, 1997, s. 34-35).

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 (Sevilengül, 1997, s. 1). Başka bir tanıma göre de bankalar, dinamik yapıda para ve kredi ticareti yapan, çeşitli mali ve sosyal hizmetleri yerine getiren kuruluşlardır (Altuğ ve Ünkaya, 1991, s. 3).

5.1.2. 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 biçimlerde gruplandırılabilir. Buna rağmen, banka işlemleri genel olarak aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Sevilengül, a.g.e., s. 1-2):

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) biçimindeki işlemleri;

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

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

5.1.3. Bankaların Temel Fonksiyonu

Bankaların hammaddeleri paradır ve birer dönüşüm kurumu olarak faaliyetlerini sürdürürler. Bankaların temel fonksiyonları, hammaddeleri olan parayı aşağıdaki dönüşümlere tabi tutmaktır (Kazancı, 1999, s. 41):

- a) **Vade Dönüşümü:** Bankalar kendilerine sunulan fonları daha uzun vadeli fonlara dönüştürür.
- b) **Ölçek Dönüşümü:** Banka kendisine sunulan küçük çaplı fonları daha büyük miktarda fona dönüştürmek yoluyla küçük ölçekli tasarrufları büyük yatırımlara çevirir.
- c) **Çeşit Dönüşümü:** Banka kendisine sunulan küçük fonları tasarruf, özkaynak, ticari mevduat gibi kaynağına ve hukuki yapısına bağlı kalmadan ticari ve sinai kredi şekline dönüştürür.
- d) **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.
- e) **Yer Dönüşümü:** Para arz edenlerle talep edenler arasındaki coğrafi yer farkını banka dengelemektedir.

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

5.2. Ticari Bankaların Maliyet Yapıları

Bankacılık literatüründe banka maliyetleri ve banka çıktısının tanımı konusunda iki yaklaşım vardır. Bunlar aracılık yaklaşımı ve üretim yaklaşımıdır (Clark, 1998, s. 22-23'ten aktaran Atış, 2000, s. 8).

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 (Clark, a.g.e., s. 22-23).

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 (Atış, 2000, s. 9).

Kavramsal olarak bu iki yaklaşım farklı olsa da çıktıları ve maliyetleri tanımlamada bu yaklaşımların hassas olmadığını deneysel çalışmalar göstermiştir (Clark, a.g.e., s. 24'ten aktaran Atış, 2000, s. 9).

Ticari bankaları diğer işletmelerden ayıran bir diğer özellik 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.

Günümüzde, finansal kuruluşların sağlamaya çalıştığı şey, yöneticilerinin gelirden, maliyetlerden ve kârlılıktan sorumlu hale gelmesidir. Kârı ilgili amaçlar artık satış hacmini artırma hedeflerinden daha önemli bir hale gelmiştir. Yöneticiler, sınırlı kaynakların nerelerde yoğunlaştırılacağına ilişkin yol göstericilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kârlılığa daha fazla odaklanma, kârlı 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 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 (Mabberley, 1992, s. 4).

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) (Atış 2000, s. 10-11).

Bankacılar, son zamanlarda, işletmelerini kâr merkezleri olarak analiz etmeye başlamışlardır. Henüz tam anlamıyla anlaşılabilen ya da uygulanmayan maliyet-getiri analizleri daha da yenidir. Kârlılık çalışmaları amacıyla yapılan bazı ortak gruplamalar aşağıda belirtildiği gibidir (J. Coates, ve diğerleri, 1996, s. 190; Falletti, 1992, s. 75-76):

- 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, kârlılığın bir yönünü vurgular. Aynı zamanda farklı gelir akımlarını, farklı gider dağıtımlarını ve dahili fon transfer fiyatlarını saptamada kullanılabilecek farklı teknikleri yansıtır. Yönetim ve maliyet muhasebesi sistemlerinin özellikleri bankadan bankaya büyük değişiklikler gösterebilir. Buna rağmen bankacılık kuruluşlarının çoğu kârlılık ölçümünde; sorumluluk ya da maliyet merkezleri, kâr merkezleri, ürün kârlılığı ve müşteri kârlılığı aşamalarından geçerler (Falletti, a.g.e., s. 76-77).

Çıkış noktası itibarıyla, fon fazlası olanlar ile fon açığı olanlar arasında aracılık işlevi gören ticari bankalar da uzun süre üzerinde durulan tek maliyet, fon maliyeti (faiz maliyeti) olmuştur. Bankalar ticaret şirketleri gibi davranmışlar, elde ettikleri fonların ortalama fon maliyeti üzerine, belirli bir genel gider, risk primi ve kâr payı ekleyerek satma yoluna gitmişlerdir. Yakın zamanlara kadar faiz oranlarının sınırları da hükümetler tarafından çizildiğinden, bankaların tek ilgi alanları mümkün olduğunca fon toplamak ve bunları plase etmek olmuştur. Böylece ticari bankacılık sektörü, uzun süre sanayi işletmelerinde kullanılan maliyet sistemlerini kullanmamıştır (Atış, 2000, s. 2).

Ancak ekonomik gelişmeler bankacılık sektörünü etkilemiş ve yeni ürünler sunmak zorunda bırakmıştır. Teknolojinin de yardımıyla mevcut hizmetlerin sunulduğu 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 kârlılığını 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 sağlamak için bankalar, şube sayılarını mümkün olduğunca artırma yolunu seçmişlerdir (Atış, 2000, s. 2).

1980'lerden itibaren uygulanan ekonomik istikrar programları ve dışı 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 bireylere 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 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 kârlılığa 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.

5.3. Ticari Bankalarda Maliyet Muhasebesinin Gelişme Nedenleri

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. Pek çok ülkede bankalar, tarihsel olarak ekonomik düzenlemelerin etkisi altında faaliyet göstermişlerdir. Bu düzenlemeler, büyümeyi teşvik eden, rekabeti engelleyen ve belli finansal kuruluşların kârlılığını destekleyen bir nevi koruyucu şemsiye niteliği taşımaktaydı. Bu düzenlemelerin, bankaların hayatta kalabilmelerini sağlayabilmesine karşı, 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 (Fallatti a.g.e., s. 64).

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 kârlılığına bir katkıda bulunmaları beklenirse, fiyat saptamanın maliyet davranışlarıyla ilgili bilgilere dayandırılması gerekir (Walker, 1985, s. 25'ten aktaran Atış, a.g.e., s. 135).

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

Artan rekabet ve buna bağlı olarak azalan kârlılıkla birlikte, herhangi bir perakendeci bankanın başarısı için üstün müşteri hizmeti sağlaması çok önemli hale gelmiştir. Bankalar için varolan hizmet düzeylerini artırma baskısına ek olarak sektör, maliyet azaltma ihtiyacı ile de karşı karşıyadır (Reilly, 1990, s. 25).

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 (Mabberley, a.g.e., s. 127).

Bankaların toplam gelirlerinin büyük bir bölümünü bugün hala faiz gelirleri oluşturmaktadır. Bankaların büyük oranda faiz gelirlerine bağlı olması, bankaları piyasadaki dalgalanmalara çok sıkıca bağlaması nedeniyle sorun oluşturmaktadır. Çok sayıda perkendeci banka, gelir dalgalanmalarını istikrara kavuşturma ve kontrol edilemeyen dış faktörlere bağımlılığı azaltma gayreti içerisine girerek ücrete dayalı gelirlerini artırmanın değişik yöntemlerini araştırmaktadırlar (B.R.Samel ve diğerleri, 1993, s. 25). Ülkemizde de son yıllarda, gerek uluslararası gerekse ulusal pazar koşullarının zorlanması ve rekabetin artması ile banka yönetimleri, kârlılığı korumak ya da artırmak için gelir kaynaklarını geleneksel faiz gelirlerinden daha çok komisyon ve ücretlere, diğer sigortacılık, seyahat ve finansal

yatırımlardan sağladıkları gelirlere kaydırmışlardır (Altunbaş, Molyneux, 1995 s. 20).

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 (Atış, a.g.e., s. 140).

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 (G. Sakabaş ve diğerleri, Eylül 1995, s. 8-14). 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 (J.C. Svare, 1992, s. 46). Bankanın rakipleri ile kıyaslamalı olarak, kısa ve uzun dönem maliyetlerini derinlemesine anlamadan ve ürün ve müşteri grubuna göre fiyat duyarlılık analizi yapmadan kârlılığın yönetilebilmesi mümkün görülmemektedir (S. P. McMahan, 1992, s. 19).

Türkiye bankacılık sistemindeki bankalar, Avrupa Birliği bankalarına oranla genel olarak düşük verimlilikle ve daha emek-yoğun bir şekilde hizmet üretmektedir. Altunbaş, Molyneux ve Murphy'nin (1994) yaptığı ortak bir 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 hizmet üretimi daha az kaynakla üretilbileceklerdi. Avrupa bankaları için yapılmış çalışmalarda; Örneğin Altunbaş, Evans ve Molyneux (1994) dünya çapında faaliyet gösteren Alman bankaları için % 24, Altunbaş, Molyneux ve Di Salvo (1994) İtalyan Kooperatif Bankaları için % 13-17 ve Altunbaş, Molyneux ve Mude (1995) 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 (Altunbaş, Molyneux, a.g.e., s. 20).

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.

ALTINCI BÖLÜM

TİCARİ BANKALARDA AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ, KULLANIM ALANLARI VE UYGULAMA AŞAMALARI

6.1. Ticari Bankalarda Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi (ABC)

Geleneksel maliyet sistemlerinin, genel üretim maliyetlerini maliyet merkezlerine dağıtımı, yönetimin dikkatinin bu maliyetler üzerinde yoğunlaşmasına yol açmıştır. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren, tüm genel üretim maliyetlerinin üretim fonksiyonlarına ayrıntılı ve karmaşık yöntemlerle dağıtılması yaygın hale gelmiştir. Bu uygulama, dikkatin maliyetlerin yönetilmesinden çok dağıtılması işleminde yoğunlaşmasına yol açmıştır.

ABC ise tersine, büyük ve karmaşık işletmeyi onu oluşturan aktivitelere ayırır ve bu aktivitelerin çözümlenmesi işleminde yoğunlaşır. Genel üretim maliyetlerini, maliyet ya da kâr merkezlerine dağıtmaktan çok, bu maliyetleri genel üretim fonksiyonları içinde direkt maliyet yönetimi anlamında ele alır. Aynı zamanda, maliyetleri ürünlere ve müşterilere, neden-sonuç ilişkisi gözetilerek belirlenen uygun maliyet etkenleri aracılığıyla dağıtmak için gerekli bilgiyi sağlar (Brimson, 1994, s. 16-17).

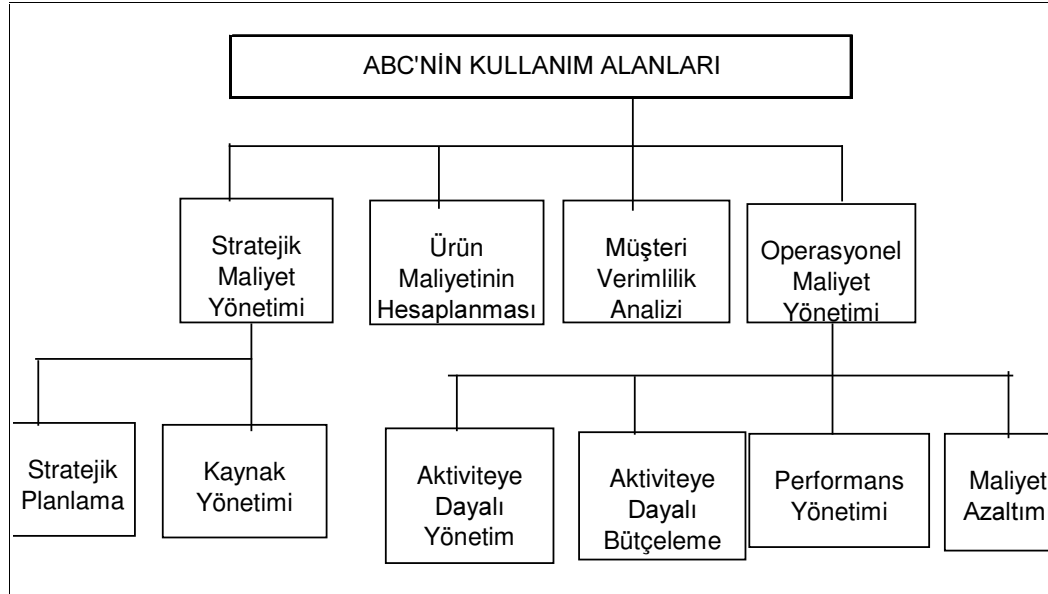
ABC'ye göre, bir finansal kuruluş üstlendiği herşeyi, üretim, pazarlama ve ürünlerin sürekliliği için yapar. Bir bankanın tüm perakende ağı ve destek maliyetleri kolaylıkla ayrılabilir (örneğin; finansal muhasebe, mevduat, kredi ürünleri yönetimi, bakım-onarım, personel ve bilgi sistemleri gibi) ve bunların her biri kendi maliyet merkezlerine sahiptir. Böylece, her birim tarafından oluşan maliyetler ayrıştırılabilir ve yeniden tek tek ürünlere veya ürün gruplarına yüklenebilir. Organizasyonun her bölümü, fonksiyonları ve sorumlulukları aktivitelere bölünür. Bu aktiviteler mümkün olduğunca ürün ya da kâr merkezi ile ilişkileri bazında tanımlanır ve sonra belirli bir bölümdeki personelin harcadığı zaman temelinde ölçülür (V.S. Sharma, 1992, s. 67).

Bu teknik, ürün kârlılığı ve transfer fiyatlama modelleri geliştirmede kullanıldığında, modellerden elde edilen veriler şu amaçlarla kullanılabilir;

- a) Bir ürünün kısmen ya da tamamen üretimden kaldırılmasının gerekip gerekmediğinin (kaynakların başka alanlara aktarılması koşuluyla) ya da ürünün ayarlamalara ihtiyacı olup olmadığının saptanması için,
- b) İşletmede maliyet tasarrufu sağlanabilecek alanların belirlenebilmesi için,
- c) Yeni ürünler geliştirilebilmesi için.

6.2 ABC'nin Finansal Kuruluşlarda Kullanım Alanları

Maliyet muhasebesinin amaçları ve yukarıda belirtilen ABC'nin amaçları toplanarak, ABC'nin bankacılık sektöründeki kullanım alanları Şekil 6.2'de gösterilmiştir (Mabberley, a.g.e., s. 10, Atış, a.g.e., s. 35).



Şekil 6.2 : ABC'nin Bankacılık Sektöründeki Kullanım Alanları

Kaynak: Mabberley, 1992 s. 10, Atış, 1996, s. 35

6.3. Ticari Bankalarda ABC Uygulama Aşamaları

ABC'nin çok çeşitli kullanım alanları olsa da her bir kullanım için temel işlemler tanımlanabilir. Şekil 6.3'te 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 (Mabberley, a.g.e., s. 17, Atış, a.g.e., s. 99).

GEREKSİNİMLERİ 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

Şekil 6.3 : ABC Uygulama Aşamaları

Kaynak: Mabberley, 1992, s. 17, Atış, 1996, s. 99

ABC'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. İlk önce aşağıda belirtilen sorular sorulmalı ve yanıtları alınmalıdır;

Üst yönetim, ABC'nin uygulanabilmesi için gerekli olan çabanın ve değerinin 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 (Brimson, Antos, 1994, s. 28)?

6.3.1. Gereksinimlerin Gözden Geçirilmesi ve Teyit Edilmesi

Bu projenin neden uygulanacağını çok açık bir şekilde anlaşılacağından 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 veri 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 içerecektir (Mabberley, a.g.e., s. 17-18).

ABC, 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 girerek maliyetlerin azaltılabileceği ya da ortadan kaldırılabilen alanları, aktivitelerin daha etkili ve etkin yapılabileceği alanları ya da elde edilen faydanın artırılması için yapılması gerekli ek yatırım alanlarını tanımlayabilir. Aktiviteleri bu şekilde ele alma süreç yönetim yaklaşımıdır (Brimson, Antos, a.g.e., s. 269).

İşletmelerde değer katmayan (non-value added) aktivitelerin bilinmesi çok önemlidir. Çünkü; bu aktiviteler maliyet yaratmakta ancak gelir elde edilmesine hiçbir katkı sunmamaktadırlar.

6.3.2. Raporlama Düzeyinin Tanımlanması

6.3.2.1. Ürünlerin ve İşlemlerin Tanımlanması

Her ABC uygulamasındaki birinci görev, analizde kullanılacak ürün, aktivite ve maliyet etkenlerinin tanımları üzerinde hemfikir olunmasını sağlamaktır. Bu tanımlar, yanlış anlamaların en aza indirilmesi ve çözümleme 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 (Mabberley, a.g.e., s. 25).

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 (Mabberley, a.g.e., s. 26).

6.3.2.2. Aktivitelerin Tanımlanması ve Harcanan Zamanın Saptanması

ABC'nin temeli aktiviteler olduğundan, aktivitelerin tanımlanması ve bu tanımlar üzerinde uzlaşma sağlanması önemlidir. Aksi durumda, işletmenin farklı birimlerinde aynı aktivite için farklı tanımlar kullanılabilir 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 (Hicks, 1992, s. 45).

Bu aşamada, genel yönetim aktivitelerinin dikkate alınması gerekir. Genel yönetim aktiviteleri, bir işletmenin farklı birimlerini biraraya getirmek için gerekli aktiviteler olarak tanımlanır. ABC 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 (Sharma, a.g.e., s. 104).

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 vb. aktiviteler bankanın tüm bölümlerini ilgilendirir (Mabberley, a.g.e., s. 34).

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 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 (Mabberley, a.g.e., s. 36 ve Brimson, Antos, a.g.e., s. 113).

Hangi teknik seçilirse seçilsin, personel maliyetlerinin ilgili bölümdeki aktivitelerle ilişkilendirilmesini kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda, mevcut işgücü zamanının dağıtılan zamanların toplamına eşit olduğunun doğrulamasını yaparak bir kontrol aracı işlevi görecektir. İş analizinin, işgücü 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 (Mabberley, a.g.e., s. 37).

6.3.2.3. Aktivitelerin Çözülmesi

Herhangi bir bölüm için ana aktiviteler tanımlandıktan sonra bunlar zorunlu (fundamental) ya da isteğe bağlı (discretionary) olarak tanımlanabilir olmalıdır. Ardından, destek (sustaining) veya operasyonel (birincil, işlemel) olarak sınıflandırılmalıdır. Bu çözümlenme, sadece ABC maliyetlerinin azaltılması ya da verimliliğin artırılması amaçları için kullanılıyorsa gereklidir. 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 (Mabberley, a.g.e., s. 42-43).

Bununla birlikte isteğe bağlı aktiviteler, örgütün temel yapısını zedeledikten 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 (Mabberley, a.g.e., s. 43).

6.3.2.4. Maliyet Etkenlerinin (Cost Drivers) 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 (Mabberley, a.g.e., s. 20).

Maliyet etkenlerinin kullanımı ABC uygulamasının temelini oluşturur. Aynı zamanda ABC 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 ABC, maliyeti artıran faktörler üzerinde yoğunlaşır, böylece karar verme sürecinin ilgisiz ya da tesadüfi dağıtımlarla yanlış yönlendirilmesini engelleyerek destekleyen maliyet etkenlerini kullanır. ABC'nin daha doğru bilgi vermesinin altında yatan neden, iki tür maliyet etkeni kullanmasıdır (Cooper, 1989, s. 38).

ABC'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 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 (Mabberley, a.g.e., s. 49).

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 (Mabberley, a.g.e., s. 53).

Bir şubenin krediler servisini örnek olarak ele alırsak, bu serviste gerçekleştirilen aktiviteler ve bunlara ilişkin maliyet etkenleri Tablo 6.3.'teki gibi belirlenebilir:

TABLO 6.3. KREDİ SERVİSİ AKTİVİTE-MALİYET ETKENİ LİSTESİ

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 Kontrol	Değerlendirilen Kredi Sayısı 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: Atış, 2000, s. 116

6.3.2.5. Müşteriler ve Müşteri Gruplarının Tanımlanması

Eğer ABC 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.

6.3.3. 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 ABC 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 (Atış, a.g.e., s. 120). Bu raporlardan sonra gelir tahminleri yapılır ve maliyetler gelir tahminleriyle kıyaslanır.

ABC 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 anlamaları beklenmemeli, bu nedenle de raporlar tatmin edici açıklamalar içermeli ve bilgiler anlamlı hale getirilmelidir (Atış, a.g.e., s. 122). Bu durum gerekli düzeltmelere ilişkin önerilerin yapılmasını zorunlu kılar.

Her ABC uygulamasının, aktivitelerin nasıl daha iyi yapılabileceğine ilişkin fırsatları belirlemesi olasıdır. Bu fırsatlar incelenmeli, üzerinde fikir birliğine varılmalı ve bunlar özümseyerek gerekli girişimlerde bulunulması için öneri sunulmalıdır. Yönetimi ve çalışanları, ABC 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 (Mabberley, a.g.e., s. 24).

En sonunda varılacak nokta uygulama planı üzerinde fikir birliğinin sağlanmasıdır.

6.4. ABC Bankacılık Uygulamaları

6.4.1. Dünyada ABC Bankacılık Uygulaması⁴

Bu çalışma ABC modelinin geliştirilmesini yansıtan orta büyüklükteki bir İngiliz ticari banka uygulama örneğidir.

Banka yönetimince, ABC 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, üç ana grupta toplanan 210 kaynak ve bunlara ait maliyet havuzu ortaya konmuştur.

ABC 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 aşağıdaki gibidir :

11. Müşteri hesaplarının açılması
12. Müşteri hesaplarının izlenmesi
13. Çek kabülü
14. Süreç işlemleri
15. Hesapların kapatılması
16. Müşterilerin bilgilendirilmesi
17. Çek karnesi hazırlama
18. Hizmet ürünlerinin pazarlanması
19. Para piyasası transferinin yapılması
20. Visa işlemlerinin yapılması
21. ATM işlemlerinin yapılması

⁴ Cooper, R. Kaplan, "Implementing Activity Based Cost Management: Moving From Analysis to Action", Institute of Management Accountants, New Jersey, s. 29'den akıratan Kazancı, "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Banka İşletmelerinde Uygulaması, 1999, s. 71-72

22. Veri çözümlleme
23. Personel eğitimi
24. Kredi başvurularının değerlendirilmesi
25. Risk yönetimi
26. Kredi tahsilatı
27. Yönetim raporlarının hazırlanması
28. Finansal tabloların hazırlanması.

Proje ekibinin ABC Uygulama Sonuçları

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 maliyelerini her bir aktiviteyle ilişkilendirmiştir.

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.

Tablo 6.4.1.'de örnek olarak bireysel ürünler bölümündeki aktiviteler ve bunlara ait maliyet etkenleri listelenmiştir.

**TABLO 6.4.1. BİREYSEL ÜRÜNLER BÖLÜMÜ
AKTİVİTE-MALİYET ETKENİ LİSTESİ**

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 faaliyet stratejilerinin uygulanması	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

Ürün maliyetinin hesaplanması için öncelikle her aktiviteye ilişkin maliyet etkeninin 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 dağıtılmaktadır. “ATM Hizmeti sağlanması” aktivitesine ait maliyetlerin ürünlere dağıtımı Tablo 6.4.2.'de gösterilmiştir:

TABLO 6.4.2. ATM HİZMETİ SAĞLANMASI AKTİVİTESİNİN ÜRÜNLERE DAĞITIMI

Ürünler	Maliyet Payı
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.

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 kârlılık hesaplarını yapabilir hale gelmiştir.

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

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

6.4.2. Türkiyede ABC Bankacılık Uygulama Örneği⁵

Örnek banka, 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 yapılandırılmasında;

Karma şubeler (Kurumsal ve Bireysel bankacılık hizmetleri sunan şubeler)

Bireysel bankacılık şubeleri (Perakendeci bankacılık hizmetleri sunan şubeler)
şeklinde gerçekleştirmiştir.

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 yönetimi maliyetleri daha yakından izleme gereksinimi duymuştur. Böylece, sunduğu ürün ve hizmetlerden hangilerinin kârlı hangilerinin zararlı olduğunu saptamayı; aynı zamanda, hangi ürün ve hizmetlerin sunulmasının zorunlu, hangilerinin isteğe bağlı olduğunu saptayarak, isteğe bağlı olup kâr 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.

⁵ Atış, 2000, s. 169-180

Ürün ve İşlemlerin Saptanması: Banka yönetimi, ürün ve hizmetleri tanımlamak için standart ücret tarifesiyle yararlanmıştır. Ücret ya da komisyon tahsil edilmeyen bazı işlemler de, standart ücret tarifesiyle 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 aşağıdaki örnekler verilebilir:

1- Kredi Açılması

- Belgelerin kontrol edilmesi (imza sirküleri, yetki belgesi, ticaret sicil gazetesi).
- 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 (Bankanın aktivite ve maliyet etkenleri listesi Ek 1'de verilmiştir).

Maliyet Verilerinin Elde Edilmesi: Verilerin bir kısmı bilgisayar sisteminden bir kısmı ise manuel olarak 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 kârlılık 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 işlemden 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 kârlılığı hesaplanabilmektedir. Örneğin; müşteriden hesaba para yatırdığında herhangi bir ücret alınmamaktadır. Ancak hesaba para

yatırmanın belli bir maliyeti vardır. Bu maliyet, müşterinin hesabından elde edilen gelir ile ilişkilendirilmektedir.

Birim maliyet hesaplamaları finansal muhasebeden bağımsız olarak yapılmaktadır. Örneğin; Genel Müdürlük, şube kârlılığını 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 dağıtılabilmektedir.

Aktivitelere ilişkin birim maliyetler hesaplandıktan sonra, bankanın bilgisayar sisteminde bulunan müşteri kârlılığı ve ürün kârlılığı hesaplama programlarına bu bilgi girilerek müşteri ve ürün kârlılıkları 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 kullanılabilmektedir.

YEDİNCİ BÖLÜM

MERKEZ BANKALARI AKTİVİTEYE DAYALI MALİYET SİSTEMİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Bu bölümde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) ABC uygulamaları incelenecektir. Bunun yanında, Alman ve Fransız merkez bankaları ABC uygulamalarının TCMB uygulamalarını kavramakta yararlı olacağı düşünüldüğünden bu iki ülke uygulamaları da anlatılacaktır.

7.1. Deutsche Bundesbank (Alman Merkez Bankası) Uygulama Örneği⁶

7.1.1. Deutsche Bundesbank'ın Örgütsel Yapısı

Alman Merkez Bankası (Deutsche Bundesbank) 1945 yılında Bağımsız Eyalet Merkez Bankaları olarak kurulmuş, 1924 yılı başından itibaren para birimi olarak kabul edilen "Reichmark" 1948 yılından sonra "Deutsche Mark" olarak değiştirilmiştir. 1957 yılında Merkez Bankası kanunu çıkmış, Eyalet Merkez Bankalarının görevleri bu kanun çerçevesinde yeniden belirlenmiştir.

Mayıs 2002 tarihinden itibaren 9 bağımsız Eyalet Merkez Bankası, İdare Merkezi Frankfurt olmak üzere 9 Bölge Ofisine dönüşmüştür.

- 1-) **Frankfurt** Bölge Ofisi (İdare Merkezi)
- 2-) **Hanover** Bölge Ofisi
- 3-) **Stuttgart** Bölge Ofisi
- 4-) **Münih** Bölge Ofisi
- 5-) **Berlin** Bölge Ofisi
- 6-) **Hamburg** Bölge Ofisi

⁶ Alman Merkez Bankası (Deutsche Bundesbank) uygulaması ile aktarılan bilgiler 2002 yılına Alman Merkez Bankası Dusseldorf Bölge Ofisi tarafından TCMB Muhasebe Genel Müdürlüğü elemanlarına verilen seminer notlarından ve bu notlar sonucu kursiyerlerce hazırlanıp sunulan rapordan alınmıştır.

7-) **Düsseldorf** Bölge Ofisi

8-) **Mainz** Bölge Ofisi

9-) **Leipzig** Bölge Ofisi

2002 yılında Bölge Ofislerine bağlı 118 **Şube** ve Şubelere bağlı nakit para işlemleri yapan **Vezne Birimleri** bulunmakta iken 2004 yılı itibarıyla şube sayısını 66'ya düşürülmüştür. Şubeler kısmi yetkilere sahip olup, özel Merkez Bankası Kanunu'nda ve Avrupa Merkez Bankası Kanunu'nda belirtilen bütün bankacılık işlemlerini yapmaktadırlar. 2007 yılına kadar Vezne Birimlerinin kapatılması, Şube sayısının da 60'a düşürülmesi planlanmaktadır.

Yeni yapılanmalarında Banka Meclisi olmayıp, 8 kişiden oluşan Yönetim Kurulu bulunmaktadır. Yönetim Kurulu, 1 Başkan, ülke ekonomisi, bankacılık, iç denetim gibi çeşitli alanlardan sorumlu olan 1 Başkan Yardımcısı ve 8 yıl süreyle görevde bulunan ve bir defaya mahsus olmak üzere seçilen 6 Yönetim Kurulu üyesinden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu üyeleri karar almakta ve diğer Bölge Ofisleri bunlara uymaktadır.

2,5 milyar euro sermayesi olan Deutsche Bundesbank hisselerinin tamamı devlete ait olmasına rağmen tamamen bağımsız olarak yasanın belirlediği görevleri yerine getirmektedir. Ayrıca Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) bir parçası olarak yerine getirdiği görevleri de bulunmaktadır.

7.1.2. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sisteminin Uygulama Aşamaları

Deutsche Bundesbank Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemini kullanmaktadır. Deutsche Bundesbank Maliyet Muhasebesi sistemlerini SAP/ R3 yazılım sistemi üzerine kurmuştur.

Tüm veriler **Maliyet Türlerine** ve **Maliyet Birimlerine** göre sisteme girilmektedir. Sisteme girilen veriler, hem muhasebe hem de maliyet muhasebesi için iki ayrı veri tabanı olacak şekilde kayıt edilmektedir.

Örneğin, Sisteme bir fiş girildiğinde, hem birim ve gider türü girilmekte hem de sistemde birimin yaptığı aktivite kodu da tanımlanmaktadır. Böylece, harcamaların gider türüne göre tasnifi bütçeyi, aktiviteye göre tasnifi ise aktiviteye dayalı maliyet sistemini oluşturmaktadır. Bu sistem, bütçe hazırlanırken ve bütçe uygulanırken kullanılmaktadır. Sonuç olarak, Deutsche Bundesbank kendi bütçesini hazırlarken otomatik olarak maliyet muhasebesi verilerini de oluşturmaktadır.

Deutsche Bundesbank maliyet sistemini üç temel kavram üzerine kurmuştur.

1. Maliyet Birimi: Planlama yapan ve harcamalarını verimlilik kıyaslaması yaparak gerçekleştiren ve bunların sorumluluğunu taşıyan birimdir. Maliyet birimlerinin belirlenmesi, detaylandırılması, o birimin yaptığı işin boyutu ve önemi ile ilgili olarak üst yönetimin vereceği bir karardır. Bundesbank örneğinde maliyet birimleri her bir aktivite için ayrı olarak tanımlandığından bir maliyet biriminde bir aktivite yapıldığı kabul edilmiştir. Uygulamada bir maliyet biriminde birden fazla aktivite saptanmışsa ilgili maliyet birimleri homojen aktiviteleri gerçekleştiren departmanlara ayrılmıştır.

Her maliyet bir maliyet birimi kodu ve alt departman kodları ile takip edilmektedir. Aynı zamanda Bölge Ofislerinin ve alt birimlerin de kodları bulunmaktadır

Örn: Köln Şubesi bir maliyet birimidir (Kodu 370).

Bu şubeye ait,

- Büro Hizmetleri (Kodu 01),
- Güvenlik ve İdari İşler (Kodu 02),
- Eğitim (Kodu 03),
- Bankacılık Gözetim (Kodu 04),
- Vezne İşlemleri (Kodu 05),
- İnşaat (Kodu 06) vb. birimleri bulunmaktadır. Birim adları aynı zamanda o birimde yapılan aktiviteyi de belirtmektedir.

2. Maliyet Türü: Bankanın işlevlerini sürdürmesi için yaptıkları harcama kalemlerinden oluşmaktadır.

- Telefon giderleri (Kodu 01)
- Danışmanlık hizmetleri (Kodu 02)
- Eğitim harcamaları (Kodu 03) vb.gibi

daha detay kodlamalar da bulunmaktadır.

Maliyet türleri temel olarak üç şekilde sınıflandırılmaktadır.

Operasyonel Maliyetler: Şubeler ve Vezne Merkezleri dahil olmak üzere yapılan tüm Bankacılık işlemleri

Destek Maliyetler: 9 Bölgesel Ofise ait giderler

Zorunlu Maliyetler (Overhead Cost): Yönetim giderleri, bina giderleri vb.giderler

Bankanın işlerini sürdürürken yapılan operasyonel maliyetler de kendi içinde 2 kategoride değerlendirilmektedir.

Birincil Maliyet: Doğrudan maliyetler (Personel giderleri, Maaşlar)

İkincil Maliyet: Bankada gerçekleşen hizmetler için yapılan maliyetler (Bilgi İşlem Hizmetleri, Elektrik, Isıtma vb.)

Her tür gider maliyet sistemine yansıtılmamaktadır (Örn. Bağış, aidat gibi giderler sisteme dahil edilmemektedir).

Bir maliyet birimi aynı zamanda bir maliyet türü de olabilmekte, bir maliyet türü de birkaç Maliyet biriminden oluşabilmektedir.

3. Maliyet Taşıyıcısı: Ortaya çıkan ürüne (bir rapor, hazırlanan paketler vs.) ne tür masraflar gerektiği saptanarak "Birim Maliyet" hesaplanmaktadır (Örneğin, maliyet taşıyıcısı olan bir banknota, harcanan kağıt, mürekkep vb. gibi masraflar da banknot maliyetine dahil edilmektedir). Böylece, ürünün toplam maliyeti maliyet muhasebesi sisteminden alındıktan sonra, ürün sayısına bölünerek **birim ürün maliyeti** hesaplanmaktadır.

Değişik metotlar kullanılarak elde edilen ürün maliyetlerinden birim maliyetler saptanarak, hangi seçeneğin en az maliyet yaratacağı incelenmekte ve bu yolla üretim yapılmaktadır.

7.1.3 Maliyet Sistemi İle İlgili Olarak Düzenlenen Tablolar

Maliyet Muhasebesi Sistemi ile ilgili düzenlenen tablolar 2 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde planlama sürecinde Birimlerce hazırlanan Personel Dağılım Tablosu, Genel Giderler Tablosu ve Yatırım Tablosu bulunmaktadır.

Şubelerden gelen bu tablolar kontrol birimince incelenmektedir. Kontrol biriminin birimlerle yaptığı iş ölçümleri sonucunda belirlenen standart süreler de hesaba katılarak o şube için gerekli kişi sayısı saptanmaktadır. Standart süreler kontrol birimi tarafından 4 yılda bir hesaplanmaktadır. Ölçüm sonuçları ve saptanan standart süreler birimlerin bilgisine sunulmamaktadır.

Şube, planlanan kişi sayısını az bildirirse herhangi bir işlem yapılmamakta, fakat fazla bildirirse, ilgili şubeyle görüşmeler yapılmaktadır. Eğer, Şube Müdürü yapılan bazı işlerde istatistiksel değerlendirme yapılmasının yanlış olduğunu uygun gerekçelerle sunarak, kontrol birimini ikna edebilirse, planlanan kişi sayısı şubenin isteği doğrultusunda artırılmaktadır. Yönetim Kurulu, iki tarafın da personel sayısında uzlaşmasını önermektedir.

Örneğin; Standart bir işi ele alalım;

(X) ŞUBESİ	(Y) ŞUBESİ	(Z) ŞUBESİ
(Pazartesi-Çarşamba)	(Pazartesi-Çarşamba)	(Pazartesi-Çarşamba)
3 kişi, 3 gün	2 kişi, 3 gün	4 kişi, 3 gün
$3*3= 9$ iş günü	$2*3= 6$ iş günü	$4*3=12$ iş günü
ortalama rakam: $9+6+12= 27$ $27/3=9$ bu işlemin yapımının ortalama 9 iş günü gerektiği tespit edilir.		

Yukarıdaki örneğe göre aynı standart işin farklı şubelerde 6, 9 ve 12 iş gününde yapıldığını Kontrol Birimi tespit ettiğinde, (Y) Şubesi işin devamı için yeni personel talebinde bulunmamış ise, ilk önce kontrol metotlarını tekrar gözden geçirmelidir (Ölçüm metotları hatalı olabilir). Daha sonra işin doğru yapılıp yapılmadığına bakmalıdır (Bir birime para sayma makineleri yeni alındığından, iş daha kısa sürede yapılmış olabilir). Eğer işlem süresinin uzunluğu bahsedilen nedenlerden ileri gelmiyorsa, Z şubesinin iş verimliliği test edilmeli ve kişi sayılarının fazlalığının nedenleri araştırılmalı ve ona bağlı olarak personel ayarlaması yapılmalıdır.

Kontrol biriminin bir birimde çalışacak personel sayısını belirleme üzerinde söz sahibi olması nedeniyle, birimlerden bağımsız bir birim olması gerekmektedir. Özetle kontrol birimi aktiviteleri ile birimlerde yapılan aktivitelerin birbirinden bağımsız olması gerekir.

Kontrol birimi, kişi analizleri yaparken, her birimde işlerin sürdürülmesi için gerekli personel sayısını hesaplamaktadır (İş ölçümü). Daha sonra bu rakam personelin sağlık sorunları ve izin konuları hesaba katılarak % 20 arttırılmaktadır. Sistem, bu oranı makul bir seviyede tutarak olağanüstü durumlarda işlerin sürdürülmesinde sorun yaşanmamasına özen göstermektedir.

Kontrol birimi aylık olarak her bir Maliyet Biriminin hazırladığı bu gerçekleştirme tablolarını birleştirerek raporlar oluşturmakta ve plandan sapmaları incelemektedir. Basit, sade ve anlaşılır grafikler içeren bu raporlar üç aylık periyotlarla Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır.

7.1.4. Maliyet Sisteminin Kullanımı Sonucu Alınan Kararlara Örnekler

İlk zamanlarda banknotlar Deutche Bundesbank'dan Ticari Bankalara, Ticari Bankalardan da şirketlere gönderilmekte, şirketlerden ticari bankalara, ticari bankalardan da Deutsche Bundesbank'a geri gelmekteydi. Fakat, kullanılan maliyet sistemi bu maliyetlerin yüksek olduğunu tespit ettiğinden, banknotların Deutsche Bundesbank'a transferi işlemleri Özel Para Transfer Şirketleri'ne (GTU) devredilmiştir. Deutsche Bundesbank şubelerine para sevkiyatını ise kendisi yapmaktadır. Şubeler para basmamakta, her

şube ne kadar paraya ihtiyacı olduğunu merkeze bildirmektedir. Şubelerin de para basabilecekleri düşünülmekte fakat hata yapabilecekleri ihtimali de göz önünde bulundurulmaktadır.

Deutsche Bundesbank banknot basımını ise, özel şirketlere de yaptırmakta ve onlarla rekabet etmektedir. Para transferinin Özel Para Transfer Şirketleri (GTU) tarafından yapılmasıyla, hem ticari bankalar ve şirketler daha az maliyetle para gereksinimlerini karşılamışlar, hem de Deutsche Bundesbank bu işlemde kâr elde etmiştir.

Kontrol Birimi verimlilik analizi yaparken, planlanan ve gerçekleşen harcamaları göz önünde bulundurmaktadır. Bir hizmetin banka dışında bir kuruluşa yaptırılmasının daha ekonomik olup olmadığı değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Deutsche Bundesbank gider bütçesi yapmakta, merkez bankalarının gelir hedeflemesini doğru bulmamaktadır. Yapılan gelir hedeflemesinin piyasayı etkileyebileceği düşünülmektedir. Örneğin, Merkez Bankası'nın bir sonraki yıl için 300 birim gelir hedeflemesi ilan ettiği durumda, 6. ayın sonunda 100 birim gelir elde etmişse, hedeflenen kâra ulaşabilmesi için piyasa araçlarını kolayca kullanabileceği düşünülmektedir (Reeskont oranlarının değiştirilmesi gibi). Piyasanın bu beklentiler üzerine kurulması da sakıncalı olmakta ve bu yüzden merkez bankalarının kâr hedeflemesi yapmaması gerektiği fikri benimsenmektedir.

7.2. Banque De France (Fransız Merkez Bankası) Uygulama Örneği⁷

Fransız Merkez Bankası Bir Başkan (Governor), İki Başkan yardımcısı ve 6 Genel Kurul üyesi tarafından yönetilir. EURO dönüşünden sonra Fransız Merkez Bankası Avrupa Merkez Bankası'na bağlanmıştır.

Banka aşağıdaki birimlerden oluşur:

- Kontrol
- Bankacılık Kurulu
- Genel Sekreterlik
- Banknot yönetimi
- Operasyonlar
- Ekonomik ve Uluslararası İlişkiler
- Banknot İhracı
- İnsan Kaynakları

Banka'da 15.000 toplam kadrolu personel bulunmaktadır. Bunun yanında dönemsel olarak çalışan elemanlar da bulunmaktadır.

Banka Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi kullanımına karar vermiş ve ilk aşama olarak tüm işlemlerini 17 aktivite grubunda (business line) toplamıştır. Her grup içerisinde yer alan aktiviteler detaylı olarak incelenerek listelenmiştir.

Bu sistemi hayata geçirmek için bir yazılım (ORACLE) alınmış ve yazılım muhasebe sistemlerine entegre edilmiştir.

⁷ Banque de France tarafından 26-30 Nisan tarihleri arasında diğer ülke merkez bankaları elemanlarına verilen Merkez Bankası Muhasebe ve Bütçeleme Sistemi (Central Bank Accounting and Budget) adlı eğitim notlarından alınmıştır.

Banque de France Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi uygulama çalışmaları aşağıdaki gibidir:

Sistemde ilk önce birimlerin, aktivitelerin, ürünlerin tanımları ayrıntılı olarak yapılmaktadır. Bir gider fişi kesilirken birbirinden farklı 8 adet kod girilmektedir. Bu kodlar arasında maliyet türü, birim kodu, ilgili aktivite kodu veya ürün kodu bulunmaktadır. Gider birebir bir aktiviteyle ilişkilendirilemediğinde ise 1. Derece Maliyet Etkeni olarak ilgili metod adı sisteme girilmektedir. Kontrol biriminin tek yaptığı ise düzenli olarak bu verileri taramak ve bir hata (örneğin yanlış metod adı girilmesi veya metod adı girilmemesi gibi) saptandığında sistemde değişiklik yapmaktır. Yazılım girilen verileri kullanarak her an aktivite maliyetlerini hesaplayabilmektedir.

Bilgi İşlem gibi destek aktivitelerin maliyetini ise sistem içerisinde tanımlanan metodlarla (2. Derece Maliyet Etkeni) ilgili ürün taşıyıcılarına dağıtmaktadırlar. Sistem muhasebe sistemine entegre edildiğinden sistem için ilave verilere ihtiyaç duyulmamakta, veriler sistemde otomatik olarak tanımlanmaktadır. İlgili dönem sonunda ise aktivite ve ürün maliyetiyle ilgili raporlar alınarak kullanıcılara sunulmaktadır.

Fransız Merkez Bankası Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin özelliği her aktivite grubundan (business line) sorumlu bir birimin varlığıdır. Bu birim hem orta kademedeki işin tamamına hakim yöneticilerden hem de bilgi işlem elemanlarından oluşmaktadır. Bu birimin görevi sürekli olarak maliyetleri taramak, aktivitelerle veya ürünlerle ilgili tüm riskleri yok etmek, ilgili aktivite grubundaki verimliliği arttırmak, gerekli görülen hallerde de bilgi işlem teknolojilerini de kullanarak o aktivite grubunun işlemlerini azaltarak tasarruf sağlamaktır. Dikkat edilmesi gereken konu her aktivite grubundan sorumlu birimin birden fazla birimle ilgilenmesidir. Birim, kendi aktivite grubundaki işlemlerin başladığı yerden işlemlerin bittiği yere kadar olan tüm işlemlerden ve dolayısıyla tüm birimlerden sorumludur.

Sistem banka içerisinde çeşitli amaçlarla kullanılmaktadır. Örneğin uygulanan bu sistem sonucu banknot basımının maliyetinin çok yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bunun da nedeni olarak personel sayısının fazlalığı gösterilmiştir. Kurum maliyetleri düşürmek için işçi çıkarılmasına karşı çıkmış

bunun yerine özellikle bazı Afrika ülkelerine banknot basımı konusunda hizmet vermeğe başlamıştır. Günümüzde birçok Afrika ülkesinin ulusal paraları Fransız Merkez Bankası'nca basılmaktadır.

7.3. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) Uygulama Örneği

TCMB'nin Görev ve Yetkileri:

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının görev ve yetkileri TCMB Kanunu'nun 4. Maddesinde şöyle belirtilmektedir:

“Madde 4- (25.4.2001 tarih, 4651 sayılı Kanun ile değiştirilen şekli) Bankanın temel amacı fiyat istikrarını sağlamaktır. Banka, fiyat istikrarını sağlamak için uygulayacağı para politikasını ve kullanacağı para politikası araçlarını doğrudan kendisi belirler.

Banka, fiyat istikrarını sağlama amacı ile çelişmemek kaydıyla hükümetin büyüme ve istihdam politikalarını destekler.

Bankanın temel görev ve yetkileri şunlardır:

I- Bankanın temel görevleri;

a) Açık piyasa işlemleri yapmak,

b) Hükümetle birlikte Türk Lirasının iç ve dış değerini korumak için gerekli tedbirleri almak ve yabancı paralar ile altın karşısındaki muadeletini tespit etmeye yönelik kur rejimini belirlemek, Türk Lirasının yabancı paralar karşısındaki değerinin belirlenmesi için döviz ve efektiflerin vadesiz ve vadeli alım ve satımı ile dövizlerin Türk Lirası ile değişimi ve diğer türev işlemlerini yapmak,

c) Bankaların ve Bankaca uygun görülecek diğer mali kurumların yükümlülüklerini esas alarak zorunlu karşılıklar ve umumi dispo­nibilite ile ilgili usul ve esasları belirlemek,

d) Reeskont ve avans işlemleri yapmak,

e) Ülke altın ve döviz rezervlerini yönetmek,

f) Türk Lirasının hacim ve tedavülünü düzenlemek, ödeme ve menkul kıymet transferi ve mutabakat sistemleri kurmak, kurulmuş ve kurulacak sistemlerin kesintisiz işlemlerini ve denetimini sağlayacak düzenlemeleri yapmak, ödemeler için elektronik ortam da dahil olmak üzere kullanılacak yöntemleri ve araçları belirlemek,

g) Finansal sistemde istikrarı sağlayıcı ve para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almak,

h) Mali piyasaları izlemek,

i) Bankalardaki mevduatın vade ve türleri ile özel finans kurumlarındaki katılma hesaplarının vadelerini belirlemektir.

II- Bankanın temel yetkileri;

a) Türkiyede banknot ihracı imtiyazı tek elden Bankaya aittir.

b) Banka, Hükümetle birlikte enflasyon hedefini tespit eder, buna uyumlu olarak para politikasını belirler. Banka, para politikasının uygulanmasında tek yetkili ve sorumludur.

c) Banka, fiyat istikrarını sağlamak amacıyla bu Kanunda belirtilen para politikası araçlarını kullanmaya, uygun bulacağı diğer para politikası araçlarını da doğrudan belirlemeye ve uygulamaya yetkilidir.

d) Banka, olağanüstü hallerde ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonunun kaynaklarının ihtiyacı karşılamaması durumunda, belirleyeceği usul ve esaslara göre bu Fona avans vermeye yetkilidir.

e) Banka, nihai kredi mercii olarak bankalara kredi verme işlerini yürütür.

f) Banka, bankaların ödünç para verme işlemlerinde ve mevduat kabulünde uygulayacakları faiz oranlarını, belirleyeceği usul ve esaslara göre bankalardan istemeye yetkilidir.

g) Banka, mali piyasaları izlemek amacıyla bankalar ve diğer mali kurumlardan ve bunları düzenlemek ve denetlemekle görevli kurum ve kuruluşlardan gerekli bilgileri istemeye ve istatistiki bilgi toplamaya yetkilidir.

III- Bankanın başlıca müşavirlik görevleri;

a) Banka, Hükümetin mali ve ekonomik müşaviri, mali ajanı ve haznedarıdır. Bankanın Hükümetle ilişkisi, Başbakan aracılığı ile sağlanır.

b) Banka, finansal sistemle ilgili olarak istenilecek hususlarda Hükümete görüş verir.

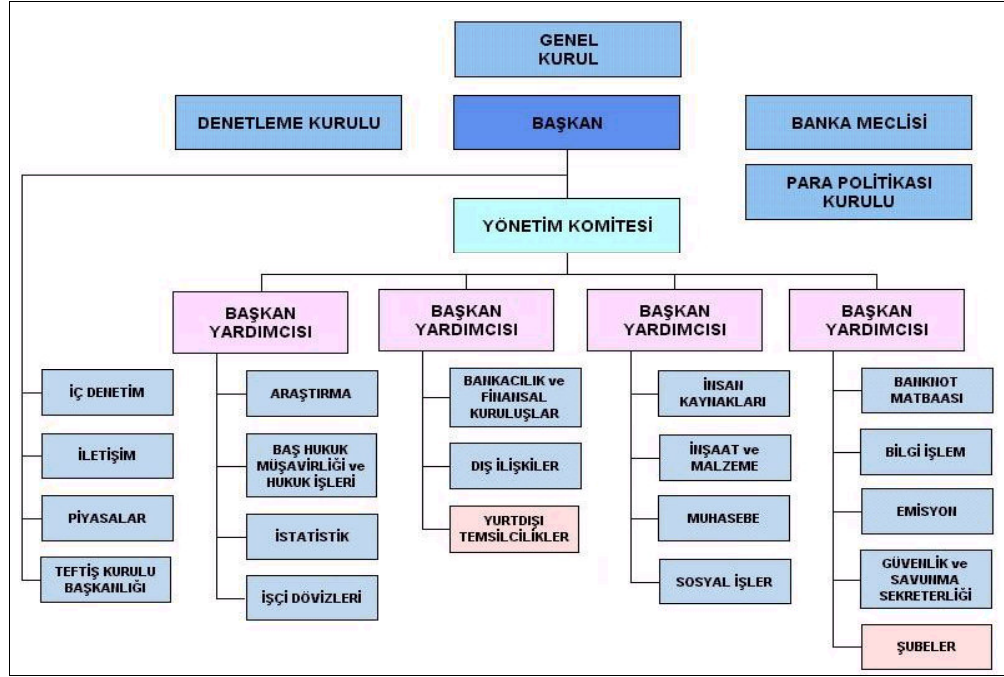
c) Banka, bankalar ve uygun göreceği diğer mali kurumlar hakkındaki görüşlerini ve tespitlerini Başbakanlık ile bu kurum ve kuruluşları düzenleme ve denetleme yetkisine sahip kuruluşlara bildirebilir.

Banka, bu Kanunla ve mevzuatla kendisine verilen yetki ve görevlerle ilgili olarak düzenlemeler yapmaya ve bunları uygulamaya, bu düzenlemelere tabi kurum ve kuruluşlar nezdinde bunlara uygun hareket edilip edilmediğini ve kendisine gönderilen bilgilerin doğru olup olmadığını denetlemeye görevli ve yetkilidir

Banka, bu Kanun ile kendisine verilen görev ve yetkileri, kendi sorumluluğu altında bağımsız olarak yerine getirir ve kullanır.” (TCMB Kanunu, Madde 4)

Asıl olarak 11 Haziran 1930 tarihinde yasası hazırlanan TCMB, 3 Ekim 1931 tarihinde faaliyete geçmiştir.

Bankanın Organizasyon şeması aşağıdaki gibidir (Şekil 7.3):



Şekil 7.3 : Merkez Bankası Organizasyon Şeması

Kaynak: TCMB İnternet Sitesi, 2004 (<http://www.tcmb.gov.tr/>)

Banka İdare Merkezi ve 21 şubeden oluşmaktadır. İdare Merkezi'nde 18 Genel Müdürlük bulunur. Bankanın toplam personel sayısı 5000 dir. Banka kamu hizmeti veren özel hukuk tüzel kişidir. Banka görevleri gereği kamu hizmeti verir ve kâr amacı gütmeyiz. Fakat kâr amacı gütmemek verimliliği arttırmamak için bir neden olamaz. Yönetim bu düşünceden hareketle, bankada gerek çalışanlarına maliyet bilinci aşılacak, gerekse de maliyetleri aktiviteler bazında tanımlayarak sakınılabilecek maliyetleri belirleme çabaları kapsamında Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nin kullanımını uygun görmüştür.

Banka yönetimi ABC'nin aşağıdaki amaçlara uygun olacağını düşünerek sistemi kullanmaya karar vermiştir. Sistemin kullanılmasındaki amaçlar şöyle sıralanmıştır (Başkanlığa sunulan Bütçe ve Plan Müdürlüğü raporu, 2001, s. 1-2):

- Bankada tüm faaliyetlerin maliyetlerinin ortaya çıkarılması,
- Bankanın çeşitli birimlerinde üretilen mal ve hizmetlerin üretim sürecinde verimliliğinin artırılması,

- Üretime katılan birimlerin maliyet konusunda duyarlılıklarının arttırılması,
- Personel değerlendirmesine objektif bir baz oluşturulması,
- Bankanın kâr ve gider merkezlerinin tespit edilerek yönetim açısından en uygun organizasyon yapısının oluşturulması,
- Maliyetlerin azaltılabilmesi için olanaklar bulunduğunun görülebilmesi,
- Birim maliyetlerin de hesaplanması ile gerçekçi bütçeler oluşturulabilmesi.

Sistemin uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan yazılım (software) için araştırmalar yapılmış sonuçta bir yazılım firmasının programı ve danışmanlık hizmetinin alınmasına karar verilmiştir.

Projenin uygulama aşamaları aşağıdaki gibidir:

İlk aşama olarak kurum faaliyet merkezlerine ayrıştırılmıştır. Faaliyet merkezleri sorumluluk merkezlerine benzetilmiştir. 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 (birim) listesi hazırlanmıştır.

Ayrıca ABC kullanımı ile başlayan ilk yenilik olarak; gider fişleri kesilirken ilgili birim (faaliyet merkezi) kodunun fişe girilmesi sağlanmıştır. Böylelikle daha önce sadece gider grubuna göre listelenebilen giderler, birim bazlı olarak da listelenebilmektedir. Fiş kesilirken birim kodu belirlenememişse yahut bankanın tamamını ilgilendiren bir gider ise kod olarak 0 (sıfır) girilmekte ve dönem sonunda da Bütçe ve Plan Müdürlüğü tarafından incelenip uygun metodlarla ilgili birim ve aktivite maliyetine eklenmektedir. Birim kodları ile birim listeleri Ek 2'de verilmiştir.

Projenin ikinci uygulama aşaması olarak 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 (I. hiyerarşi aktiviteleri veya fonksiyonları) 25 grupta toplanmıştır. Bunlardan 12 tanesi Operasyonel (Birincil), 13 tanesi de Destek (İkincil) aktivite gruplarıdır. Bu gruplar Tablo 7.3.1.'de verilmiştir. Bu 25 aktivite grubu altında toplam 337 adet aktivite saptanmıştır. Operasyonel aktiviteler Ek 3'de, Destek Aktiviteler ise Ek 4'te verilmiştir.

TABLO 7.3.1. MERKEZ BANKASI AKTİVİTE GRUPLARI

1. AKTİVİTE GRUPLARI
OPERASYONEL
Emisyon
İşçi Döviz Hesapları
Para Politikası
MB'ce Verilen Hizmetler
Ödeme Sistemleri
Döviz Rezerv Yönetimi
Hazine İşlemleri
Kamuoyunu bilgilendirme
İç Denetim
Ekonomilerin İzlenmesi
Uluslararası İlişkiler
Mevzuat
DESTEK
Sosyal Hizmetler
Bilgi İşlem Destek Hizmetleri
İnsan Kaynakları
İnşaat ve Malzeme Hizmetleri
Sekretarya Hizmetleri
Muhasebe
Güvenlik ve Savunma Hizmetleri
Teftiş
Haberleşme Hizmetleri
Hukuk İşleri
Kütüphanecilik ve Dokümantasyon Hizmetleri
Banka Personelince Dışarıya Verilen Eğitim
Arşiv Hizmetleri

Kaynak: TCMB ABC Veri Tabanı, 2004

Daha sonraki aşama, aktivitelerin maliyetinin hesaplanması aşamasıdır. Aktivite maliyetlerinin hesaplanmasında fiili maliyetlerin kullanılmasına karar verilmiştir. 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. Alınan veriler üç aylık hesap bakiyeleri olmayıp, o dönem kesilen fişlerin (gider) tamamı liste olarak alınmaktadır. Bu gider listesi üç aylık yaklaşık 10.000-15.000 satır veriyi kapsamaktadır. Bu veri Bütçe ve Plan Müdürlüğü tarafından incelenmekte ve ilgili aktivitelerle ilişkilendirilmektedir veya belirli metotlarla birim ve birim aktivitelerine dağıtılmaktadır. Giderlerin aktivitelerle ilişkilendirilerek aktivite maliyetlerinin bulunması için kullanılan metotlara **I. Derece Maliyet Etkeni** denilmektedir.

Merkez bankasının bütçe giderlerinde en büyük payı personel giderleri oluşturmaktadır. Personel giderleri ilgili aktivite maliyetlerine ne kadar doğru dağıtılsa sistem o kadar güvenilir sonuçlar verecektir. Bu yüzden personel giderlerinin dağıtımı için özel bir çaba sarfedilmiştir. Personel giderlerinin aktivitelerle ilişkilendirilmesi aşamaları şöyledir:

Dönem sonunda personel giderleri merkez bankası veri sisteminden alınmaktadır. Bu veriler Genel Müdürlük unvan bazlıdır. Unvanlar arası ücret farklarının fazla olması nedeniyle her genel müdürlükte her unvan grubu için değişik ücret ortalamaları hesaplanmaktadır. 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 tabloları kullanılarak ücretler aktivitelere dağıtılmaktadır. Zaman tablolarının hazırlanması için ayrı bir çalışma gerekmiştir.

Her birim aylık olarak İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'ne gönderilmek üzere İş Ölçüm 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 (fonksiyon-aktivite-iş) her iş tanımının hangi aktiviteyle ilişkilendirildiğini gösteren aktivite sözlüğü hazırlanmıştır. Tüm birimlere doldurdıkları formdaki iş tanımlarının hangi aktiviteye karşılık geldiği yapılan görüşmeler sonucu belirlenmiştir. Dolayısıyla İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nce istenen İş Ölçüm formları aktivite-zaman tablolarının temelini oluşturmuştur. Bilgisayar teknolojileri sayesinde unvan bazlı iş ölçüm formları, unvan bazlı aktivite-zaman tablolarına dönüştürülebilmektedir. Örnek olarak Bütçe ve Plan Müdürlüğü'nün Ekim Aralık 2003 zaman tablosu Tablo 7.3.2.'deki gibidir.

TABLO 7.3.2. BÜTÇE VE PLAN MÜDÜRLÜĞÜ ZAMAN TABLOSU

Unvan: Kişi Sayısı:	Müdür Yardımcısı (1)	Uzman (2)	Kısım Amiri (1)	Şef (1)	Uzman Yardımcısı (3)	Toplam (8)	Ortalama
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 ABC Veri Tabanı, 2004

Bu tablo Bütçe ve Plan Müdürlüğü çalışanlarının üç aylık period içinde, unvan bazında aktivitelere harcadıkları zamanın yüzde olarak ifadesidir. Bu verinin aslı dakika bazlı toplam süre olup daha rahat anlaşılabilmesi için bu örnekte yüzdeye çevrilmiştir. Veri tabanından alınan unvan bazlı maaş verileri bu oranlara göre aktivitelere dağıtılmaktadır. Örneğin Kısım Amirinin maaşının tamamı Bütçe Çalışmaları Aktivitesine, Müdür Yardımcısının maaşı ise Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi, Şefin maaşının % 34'ü Bütçe Çalışmaları, % 66'sı Personel İşlemleri ve Büro Hizmetleri aktivitesine dağıtılmaktadır. Müdürlüğün tüm çalışanlarının aktiviteler için harcadıkları zamanın ortalaması alınmakta ve bu ortalama ise müdürlüğün tüm aktivitelerine ait ortak giderlerin aktivitelere dağıtımında kullanılmaktadır. Bu ortalama hesaplanırken, maaş oranı ağırlıklı ortalama yerine basit ortalamanın daha doğru olduğuna karar verilmiş ve bu ortalama alınmıştır. Bütçe ve Plan Müdürlüğü'nün müdürünün maaşının tamamı bu ortalamaya göre aktivitelere dağıtılmaktadır. Genel müdür yardımcıları ise birden fazla birimle ilgilendiklerinden kendileriyle ilgili giderler ilk önce ilgilendikleri müdürlüklere bölünmekte (bu veriler üçer aylık periodlar halinde

toplanmaktadır), müdürlüklere ayrılan paylar ise yine ortalamalar yoluyla aktivitelere dağıtılmaktadır.

Aktiviteye Dayalı Maliyet Muhasebesi uygulanmasına geçildikten sonra giderlerin büyük kısmı birim bazlı incelenebildiğinden birimlerin giderleri birimlerin aktivitelere dağıtılmaktadır. Bunu yaparken giderler incelenmekte ve giderin ait olduğu aktivite maliyetine eklenmektedir. Eğer gider birimin tüm aktivitelerini ilgilendiren bir gider ise giderin içeriğine göre ya aktivitelere eşit dağıtılmakta ya da personelin aktivitelere harcadıkları zamanın ortalamalarına göre aktivitelere dağıtılmaktadır. Sonuç olarak birimin kendisine ait olan giderler aktivitelere dağıtılırken I. 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 I. derece maliyet etkenleri ile ilgili örnek tablo (Tablo 7.3.3.) aşağıdaki gibidir:

TABLO 7.3.3. GİDER- 1. DERECE MALİYET ETKENİ ÖRNEK LİSTE

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	Sürelili Yayın Sayısı ve Tutarı
Yurtiçi kitap abonman	Sürelili Yayın Sayısı ve Tutarı
Diğer menkul bakım onarım	Taşıt Sayısı
Diğer sair giderler	Taşıt Sayısı

Kaynak: TCMB ABC Veri Tabanı, 2004

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 (operasyonel aktivite) dağıtırken kullanılan II.derece maliyet etkenleri Ek 5'te verilmektedir.

Bazı aktiviteler ise ne operasyonel aktivite (ürün/ hizmet) ne de bu operasyonel aktivitelere destek niteliğindeki aktiviteler grubuna dahil edilebilmişlerdir. Bu yüzden bu aktivite maliyetleri ürün (operasyonel aktivite) maliyetlerine dağıtılmayıp ayrı bir tabloda ele alınmıştır. Bu aktiviteler Ek 6'da verilmiştir.

Sonuç olarak ürünler olarak tanımlanan operasyonel aktivitelerin maliyetleri hesaplanmış olmaktadır. Şu an kullanılan sistemde ürünlerin (operasyonel aktivitelerin) birim maliyetleri değil, toplam maliyetleri bulunmaktadır.

Sistem bu yapısı itibariyle değer katmayan aktivitelerin tanımlanmasını ve bu aktivitelerin maliyetinin hesaplanmasını sağlamaktadır. Ayrıca Merkez Bankası'nın tanımlı temel aktivitelere (fonksiyon) nereden ne maliyetlerin geldiğini de kolayca tanımlayabilmektedir. Örneğin "Emisyon" temel aktivitesi içerisinde maliyeti olan genel müdürlükler ve aktiviteler sıralandığında aşağıdaki tablo (Tablo 7.3.4.) ortaya çıkmaktadır. Bu projenin en büyük faydası iş süreçlerini inceleyerek bu listenin kısaltılabilmesini sağlayacak veri sağlamasıdır.

TABLO 7.3.4. EMİSYON ANA AKTİVİTE MALİYETİ BİRİMLER DAĞILIMI

I. HİYERARŞİ EMİSYON	EMİSYON GN. MD.				
	BANKNOT MATBAASI GN. MD.	BANKNOT HAREKETLERİ MD.	EMİSYON MD.	ŞUBELER	GENEL TOPLAM
Banknot Basımı	X		X		X
Banknot Baskıcıları Konferansı			X		X
Banknotların Dağıtım		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 ABC Veri Tabanı, 2004

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

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 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 birimlerimize 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 yorumlanmasından geçmektedir. Fransız Merkez Bankası bu sorunun çözümünü bankanın işlemlerini iş gruplarına (business line) ayrıştırarak çözmüştür. Bankanın her iş grubundan sorumlu bir ekip kurulmuştur ve bu ekip iş süreçlerinin verimliliğinden ve iş süreçlerinin azaltılması işlemlerinden sorumludur. Bu ekip kendi iş süreçleri ve aktivitelerini azaltmak için aktiviteye dayalı maliyet sistemi raporlarından yararlanmaktadır. Bu ekip birimlerden bağımsız bir ekiptir.

Operasyonel amaçlı kullanımın sonuçta varacağı nokta personel verimliliğini arttırmaktır. Çünkü merkez bankasının giderlerinin büyük kısmını personel giderleri ve personele bağlı sosyal yardımlardır. Dolayısıyla verimliliği arttırmanın önkoşulu personel verimliliği olmalıdır. Bunu sağlamanın yolu Tablo 7.3.2'deki unvan bazlı zaman dağılım tablosunu tüm birimlerden toplayarak her birim için bir standart belirlemektir. Örneğin Bütçe ve Plan Müdürlüğü aktivitelerine her unvan grubundan harcanacak zamanı

standartlaştırarak bu müdürlük için hangi unvan grubundan kaç kişiye ihtiyaç duyulduğu saptanır. Bu veriler Aktiviteye Dayalı Bütçelemenin de temelini 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.

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 de yapıldıktan sonra Aktiviteye Dayalı Bütçeleme yapılmış olur. Ama burada dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Birinci konu gelecek yılın aktivite-ürün hacimlerindeki oransal değişimlerin subjektif yorumlara açıklığıdır. Özellikle kâr amacı dışında hizmet üreten kurumlarda oransal değişimi tahmin etmek daha zordur ve bu bilgi ilgili birimlerden istendiğinde gerçek veriye ulaşılmakta zorlanılmaktadır. Bu yüzden birimlerden istenen oransal değişikliklereki değişim verileri belirli bir ekip tarafından incelenmeli, uygun görülen oransal değişim üzerinden sistem Aktiviteye Dayalı Bütçeleme hesaplamalarını yapmalıdır. İkinci konu ise Aktiviteye Dayalı Bütçeleme Cari Giderler üzerinden yapılabilmektedir. Yatırım harcamaları amortismanlar yoluyla sisteme girildiğinden, Aktiviteye Dayalı Bütçeleme yatırım harcamalarıyla ilgili bir plan üretemez.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel maliyet muhasebesi 20 yüzyılın başlarında, o günün mevcut üretim şartlarına uygun olarak geliştirilmiştir. O günün koşullarında üretim emeğe dayalı bir üretimdi. Dolayısıyla bu koşulların oluşturduğu maliyet muhasebesi sistemi de işçilik temeli üzerine kurulmuştur. Günümüzde ise işçilik temeli üzerine kurulu geleneksel sistemler işlevlerini yerine getiremez durumdadır. Çünkü ürün maliyeti içinde işçilik maliyetlerinin payı azalırken genel üretim maliyetlerinin payı artmaktadır. Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemleri bu arayışlardan ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır. Başlangıçta üretim sektöründe kullanılan bu sistem giderek hizmet sektörüne yayılmıştır. Sistem günümüzde finansal kuruluşlar tarafından da yaygın olarak kullanılmaktadır.

ABC, işletmenin gelişmesine yardımcı olacak bilgileri sağlayan tamamen farklı bir maliyetleme yöntemidir. ABC, aktivitelerin, kaynakların ve maliyet taşıyıcılarının maliyet ve performanslarını ölçme yöntemidir. ABC, aktivitelerin kaynak kullanımlarını esas alarak kaynak maliyetlerini aktivitelere yükleyen, maliyet taşıyıcılarının aktivite kullanımını esas alarak kaynak maliyetlerini maliyet taşıyıcılarına yükleyen bir sistemdir.

ABC ürün veya hizmet maliyetini hesaplarken aktiviteleri baz alır ve aktiviteleri dört aktivite sınıfına ayırır ve bunlara uygun maliyet etkenleri seçer. Kısacası birim bazlı aktivitelere birim bazlı maliyet etkeni, parti bazlı aktivitelere parti bazlı maliyet etkeni, ürün bazlı aktivitelere ürün bazlı maliyet etkenleri seçerek geleneksel maliyet sistemlerinin karşılaştığı sorunları çözer.

Ticari bankalarda ABC 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 kâr payı ekleyerek bu fonları satma yoluna gitmişlerdir. Yakın

zamanlara kadar faiz oranlarının sınırları da hükümetler tarafından çizildiğinden, bankaların tek ilgi alanları mümkün olduğunca fon toplamak ve bunları plase etmek olmuştur. Böylece ticari bankacılık sektörü, uzun süre sanayi işletmelerinde kullanılan maliyet sistemlerini kullanmamıştır. 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 kârlılığını ölçmek gibi bir gereksinim duyulmamıştır.

1980'lerden itibaren 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 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.

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 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 ABC ön plana çıktığından bankalar 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 (maliyet etkenleri-cost drivers) 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.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası kamu hizmeti veren özel hukuk tüzel kişisidir. Banka görevleri gereği kamu hizmeti verir ve kâr amacı gütmeyiz. Bunun yanında kâr amacı gütmemek verimliliği arttırmamak için bir neden olamaz. Banka yönetimi bu düşünceden hareketle, bankada tüm aktivitelerin maliyetlerinin ortaya çıkarılması, bankanın çeşitli birimlerinde üretilen mal ve hizmetlerin üretim sürecinde verimliliğinin artırılması, üretime katılan birimlerin maliyet konusunda duyarlılıklarının artırılması, personel değerlendirmesine nesnel bir baz oluşturulması, bankanın kâr ve gider merkezlerinin tespit edilerek yönetim açısından en uygun organizasyon yapısının oluşturulması, maliyetlerin azaltılabilmesi için olanaklar bulunduğu görülebilmesi, birim maliyetlerin de hesaplanması ile gerçekçi bütçeler oluşturulabilmesi amaçlarına ulaşılması konusunda yardımcı olacağını düşünerek ABC'nin kullanımına karar vermiştir.

Merkez Bankası uygulaması Alman ve Fransız merkez bankaları uygulamalarından iki noktada ayrılmaktadır. Birincisi diğer ülke merkez bankalarının kendi muhasebe sistemleri ile Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'ni birbirine entegre etmeleridir. Bunun sonucunda muhasebe sistemi içindeki veriler aynı anda Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'nde de tanımlanmaktadır. TCMB uygulamasında ise veriler muhasebe sisteminden alındıktan sonra işlenip Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi'ne yüklenmektedir. Bununla beraber TCMB zaman kaybına yol açan bu tekrar yükleme işlemi bilişim teknolojileri sayesinde kısaltabilmiştir. Bunun yanında bu farklılık diğer merkez bankası uygulamalarında değişik birimlerin kendi maliyet sistemlerini kurabilmelerini, maliyetle ilgili verileri hesaplayabilmelerini ve kontrol ebeğilmelerini sağlamıştır. Alman ve Fransız merkez bankaları uygulamalarında birimler kendi maliyet verilerini kendileri üretirken TCMB uygulamasında maliyet verilerini işleyip maliyet hesaplama Muhasebe Genel Müdürlüğü, Bütçe ve Plan Müdürlüğü'nce yapılmaktadır.

İkinci ve daha önemli farklılık ise Alman ve Fransız merkez bankaları uygulamalarında operasyonel ve stratejik verimliliği arttırmak amacıyla kurulan proje uygulama ekibinin değişik birimlerde çalışan elemanlardan oluşmasıdır. Bu ülkelerde proje uygulama ekibi verileri analiz etmek ve birimlerle ilgili öneriler sunmakla yükümlüdür. TCMB uygulamasında ise Bütçe ve Plan Müdürlüğü tüm raporları hazırlamakta ve bu verileri ilgili birimlere ve yöneticilere sunmaktadır.

Sonuç olarak maliyetleri hesaplama yöntemlerinde TCMB uygulaması ile Alman ve Fransız merkez bankaları uygulamaları arasında temel farklılık yoktur. Fakat bu ülkelerde üretilen raporlar daha etkin kullanılmaktadır. Bunu sağlayabilmek için de bu ülke merkez bankaları raporları ilgililere sunmak yerine; önerilerde bulunarak bu önerilerin birimlerce tartışılmasını ve yöneticilerce karara bağlanmasını sağlayabilmektedir. Sistem de proje uygulama ekibi ile bu amaca hizmet etmektedir. Bu süreç sistemin sorgulanmasını da sağlayarak sistemin doğruluk derecesini de arttırmıştır.

KAYNAKÇA

- Altuğ, O. ve Ünkaya, G. (1991). Banka İşlemleri ve Muhasebesi. M.Ü. Muhasebe Araştırma ve Uygulama Derneği, Yayın No:91/2 İstanbul.
- Altunbaş, Y. ve Molyneux, P. (Eylül 1995). Gümrük Birliğine Giriş Sürecinde Türk Bankacılık Sisteminin Değerlendirilmesi. *Uzman Gözüyle Bankacılık*, Yıl:3, Sayı:11.
- Atış, C. (2000). Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları. Ankara Üniversitesi Doktora Tezi.
- Babad, Y. M. ve Balachandran, B. V. (Temmuz 1993). Cost Optimization in Activity-Based Costing. *The Accounting Review*.
- Baker, W. M. (Mart-Nisan 1994). Understanding Activity-Based Costing. Industrial Management.
- Berliner, C. ve Brimson, J. A. (1988). Cost Management For Today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Brimson, J. A. (Mart 1986). How Advanced Manufacturing Technologies are Reshaping Cost Management. *Management Accounting*.
- Brimson, J. A. (1991). Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach. John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Brimson, J.A. ve Antos, J. (1994). Activity-Based Management to Service Industries, Government Entities, and Non Profit Organizations. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Büyüksalvarcı, A. (2004). Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi. Yayımlanmamış tez çalışması, Selçuk Üniversitesi.
- Chalos, P. ve Bader, A. (Mart 1986). H. High-Tech Production: The Impact on Cost Reporting Systems. *Journal of Accountancy*.
- Chorafas, D.N. (1989). Bank Profitability From Cost Control to Pricing Financial Products and Services. Butterworths, London.
- Clark, J.A. (Eylül-Ekim 1988). Economies of Scale and Scope at Depository Financial Institutions: A Review of the Literature. *Economics Review*, Volume: 73, Issue:8.
- Coates, J. ve Rickwood, R.S. (1996). Management Accounting for Strategic and Operational Control. Butterworth-Heinemann, London

- Committee, B. E. ve Grinnell, D. J. (1992) Predatory Pricing, the Price-Cost Test and Activity- Based Costing. *Journal of Cost Management* , no. 3.
- Comptone, T. R. (Nisan 1994). Using Activity-Based Costing in Your Organization-Part 2. *Journal of Systems Management* 45, no. 4.
- Cooper, R. (1987). The Two-Stage Procedure in Cost Accounting: Part One. *Journal of Cost Management*.
- Cooper, R. (1987). The Two-Stage Procedure in Cost Accounting: Part Two. *Journal of Cost Management*.
- Cooper, R. ve Kaplan, R. S. (1988) How Cost Accounting Distorts Product Costs. *Management Accounting*.
- Cooper, R. ve Kaplan, R. S. (Ekim-Kasım 1988). Measure Cost Right: Make The Right Decisions. Harvard Business Review No:5.
- Cooper, R. (1989). The Rise of Activity-Based Costing, Part Four. *Journal of Cost Management*. Spring 1989
- Cooper, R. (1990). Implementing an Activity Based-Cost System. *Journal of Cost Management*.
- Cooper, R. (1990). Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems. *Journal of Cost Management*.
- Cooper, R. (Kasım 1990) Five Steps To ABC System Design. *Accountancy*.
- Cooper, R. ve Kaplan, R. S. (1991). The Design of Cost Management Systems. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Cooper, R., Kaplan, R. S., Maisel, E.M. ve Oehm, R.M. (1992). Implementing Activity-Based Cost Management: Moving From Analysis to Action. Institute of Management Accountants, Montvale, NJ.
- Cooper, R., Kaplan, R. S., Lawrence S., Maisel, E. M. ve Oehm, R. M., (Kasım 1992) "From ABC to ABM. *Management Accounting*.
- Cooper, R., ve Kaplan, R. S. (1999). The Design of Cost Management Systems. Prentice Halls Inc.
- Cooper, R., ve Slagmulder, R. (Şubat 1999). Integrating Activity-Based Costing and the Theory of Constraints. *Management Accounting (USA)* 80, no. 8.
- Doğan, A. (1996). Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Uygulaması. Ankara Üniversitesi Doktora Tezi.
- Drucker, P. F. (Mayıs-Haziran 1990). The Emerging Theory of Manufacturing. Harvard Business Review.

- Drury, C. (Kasım 1989). Activity-Based Costing. *Management Accounting (UK)*.
- Drury, C. (2000). Management and Cost Accounting. Business Press, 5th edition, Business Press, Thomson Learning
- Eiler, R. G. ve Campi, J. P. (1990). Implementing Activity-Based Costing at a Process Company. *Journal of Cost Management* no:45.
- Erdoğan, N. (1994). Genel İmalat Maliyetlerinin Dağıtımında Regrasyon Analizi Kullanımı. *Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 1-2.
- Estrin, T. L., Kantor, J. ve Albers, D. (Nisan 1994). Is ABC Suitable for Your Company?. *Management Accounting (USA)* 75, no. 10.
- Falletti, P. (1992). Financial Management, Banking Institutions in Devolving Markets: The World Bank.
- Geishecker, M. L. (Mart 1996). New Technologies Support ABC. *Management Accounting (USA)* 77, no. 9.
- Gering, M. (Mart 1999). Activity-Based Costing and Performance Improvement (Part 2). *Management Accounting (British)* 77, no. 3.
- Gering, M. (Mayıs 1999). Activity-Based Costing: Lessons Learned Implementing ABC. *Management Accounting (British)* 77, no. 5.
- Güven, R. (Ekim 1993). Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğünde Faaliyet Esaslı Maliyet Muhasebesi Uygulama Denemesi. DPT Uzmanlık Tezleri Yayın No:DPT-2333-İPGM:438.
- Hacırüstemoğlu, R. ve Şakrak, M. (2002). Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar. Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Hansen, D. R. ve Mowen, M. M. (1992). Management Accounting. 2nd. Ed., Cincinnati, Ohio: South-Western –Publishing Co.
- Hicks, D. (1992). Activity-Based Costing for Small and Mid-Sized Business: An Implementation Guide. John Wiley & Sons Inc.
- Horngern, C. T., Foster, G. ve Dakar, S. M. (1997). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 9th edition, Prentice Hall International Inc.
- Innes, J. ve Mitcel, F. (Haziran-Temmuz 1995). ABC: A Follow up Survey of CIMA Members. *Management Accounting (UK)*.
- Johnson, H. T., Vance, T. P. ve Player, R. S. (Ocak-Şubat 1991). Pitfalls in Using ABC Cost-Driver Information to Manage Operating Costs. Harvard Business Rev.
- Johnson, H.T. (Eylül 1992). It's Time to Stop Overselling Activity Based Concepts. *Management Accounting*.

- Johnson, H.T. (1992). Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment. New York, N.Y. The Free Press.
- Jones, L. F. (Şubat 1991). Product Costing at Caterpillar. *Management Accounting*.
- Kaplan, R. S. (Temmuz 1984). The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*.
- Kaplan, R. S. (1985). Cost Accounting: A Revolution in the Making. Corporate Accounting.
- Kaplan, R. S. (1990). Contribution Margin Analysis: No Longer Relevant/Strategic Cost Management: The New Paradigm. Journal of Management Accounting Research.
- Kaplan, R. S. (Kasım 1992). In Defense of Activity-Based Cost Management. *Management Accounting*.
- Kazancı, S. (1999). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Banka İşletmelerinde Uygulaması. Marmara Üniversitesi Master Tezi.
- Kleinsorge, I. K. ve Tanner, R. D. (1991). Activity-Based Costing: Eight Questions to Answer Before You Implement. *Journal of Cost Management* 5, no. 3.
- Kerremans, M., Theunisse, H., ve Overloop, G. V. (1991). Impact of Automation on Cost Accounting. *Accounting and Business Research*.
- Ketz, E. J., Campbell, T. L. ve Baxendale, S. J. (1991). Management Accounting. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Koehler, R. W. (Ekim 1991). Triple- Threat Strategy. *Management Accounting*.
- Krumwiede, K. (Nisan 1998). ABC, Why It's Tried and How It Succeeds. *Management Accounting*.
- Lewis, R. J. (1993). Activity-Based Costing for Marketing and Manufacturing. Quorum Books
- Mabberley, J. (1992). Activity-Based Costing in Financial Institutions. Pitman Publishing.
- Mcmahon, S.P. (Ocak 1992) Setting Retail Prices. *Bank Management*.
- McKenzie, J. (1999). Activity-Based Costing for Beginners. *Management Accounting (British)* 77 no. 3, March 1999.
- Needless, B. E., Caldwell, J. C., Anderson, H. R. ve Mills, S. K. (1996). Principles of Accounting. Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

- O'Guin, M. C., (1991). The Complete Guide to Activity-Based Costing. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Öçal, T. ve Çolak, F. (1997). Para ve Banka: Teori ve Politika. Gazi Kitabevi.
- Öker, Figen. (Kasım 2003). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme. Literatür Yayıncılık.
- Pattison, D. D. ve Arendt, C. G. (Nisan 1994). Activity-Based Costing: it Doesn't Work All the Time. *Management Accounting (USA)* 75, no:10
- Pekdemir, R. (1998). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Genel İmalat Maliyetleri. TESMER.
- Raffish, N. ve Turney, P. B.B. (1991)., Glossary of Activity-Based Management. *Journal of Cost Management*.
- Rao, S. S. (Temmuz 1997) ABC of Cost Control. *Management Accounting*, Sayı:9.
- Rotch, W. (1990). Activity-based Costing in Service Industries. *Journal of Cost Management*.
- Reilly, J. (Aralık 1990). How \$4 Million was Saved at American Savings Bank. Bottomline
- Romano, P. L. (Ağustos 1990). Where is Cost Management Going?, *Management Accounting*.
- Romano, Patrick L. (Eylül 1990). Where Is Cost Management Going ? (Part 2). *Management Accounting*.
- Romano, P. L. (Ağustos 1990). Activity-Based Costing Glossary: Concept and/or Definitions. *Management Accounting*.
- Rupp, A. W. (Ocak 1995). ABC: A Pilot Approach. *Management Accounting* 76, no. 7.
- Sakabaş, G. (Eylül 1995). Gümrük Birliği'nin Ekonomi ve Finans Sektörü Üzerine Etkileri. *Uzman Gözüyle Bankacılık*, Yıl:3, Sayı 11.
- Sakurai, M. (1990). The Influence of Factory Automation on Management Accounting Practices: A Study of Japanese Companies. Harvard Business Scoll Press.
- Samel, B.R. (1993). A Process for Determining an ATM Pricing Strategy. *Journal of Retail Banking*, Vol.XV, No:2.
- Schmenner, R. W. (Ocak 1988). Escaping the Black Holes of Cost Accounting. Business Horizons
- Sevilengül, O. (1997). Banka Muhasebesi. Gazi Büro Kitabevi, Ankara.

- Sharma, V.S. (Mart-Nisan 1992). Determining Product Profitability. *The Bankers Magazine*.
- Smith, M. (Nisan 1994). Managing Your ABC System. *Management Accounting*, (USA) no:75, LO.
- Susmuş, T. (2002). *Genel Üretim Giderlerinin Dağıtımında Yeni bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme*. Erişim: 15 Mayıs 2003, <http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/ABC.html>.
- Svare, J.C. (Eylül 1992). Focus on Fees, Cost Controls Should Keep Bank Profits Steady. *Bank Management*.
- Swenson, D. (1995). The Benefits of Activity-Based Cost Management to the Manufacturing Industry. *Journal of Management Accounting Research* No:7.
- Şakrak, M. (1997). Maliyet Yöntemi Maliyet Ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar. Yasa Yayınları, İstanbul.
- Taniş, V. N. ve Tuan, A. K. (1993). Yönetim Muhasebesinde Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme. *Ç.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 1.
- Taniş, V. N. (1999). Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetiminin Anlamı ve Faydaları. *H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt 17, Sayı:2.
- Troxel, R. B.ve Weber, Milan G. (1990). The Evolution of Activity Based Costing. *Journal of Cost Management*.
- Turney, P. B. B. (1989). Using Activity Based Costing to Achieve Manufacturing Excellence. *Journal of Cost Management*.
- Turney, P. B. B. (1990). What Is The Slope of Activity Based Costing?. *Journal of Cost Management*.
- Turney, P. B. B. (1992). Common Cents: The ABC Performance Breakthrough. Cost Technology, Hillsboro, OR.
- Türk, Z. (2002). *Modern Bütçeleme Teknikleri: Faaliyet Esasına Dayalı Bütçeleme*. Erişim: 15 Kasım 2003 <http://muhasebefinans.freeservers.com/faaliyet.html>.
- Uslu, M. S. (1991). Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi. Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara.
- Üstün, R. (1985). Maliyet Muhasebesi. 2. Baskı, Bilim ve Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Wall, R. H., Johnson, H. T. ve Turney, P. B. B. (1991). Measuring Up: Charting Pathways to Manufacturing Excellence. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.

Wiersema, W. H. (1996). Implementing Activity-Based Management: Overcoming the Data Barrier. *Journal of Cost Management*, no. 2.

Yudkowsky, C. (Nisan 1997). Activity-Based Costing Tracks Business Behavior. *Orlando Business Journal*, Issue: 47

Yükçü, S. (2001). Maliyet Muhasebesi (Yönetim açısından). TESMER.

EKLER

TİCARİ BANKA UYGULAMASINDA AKTİVİTELER VE MALİYET ETKENLERİ

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 Alman 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 Çıkışı/ 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
Komisyonlar	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
Poliçe Kabulü	Kabul Edilen Poliçe 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	Istenilen Detay Seviyesi / Piyasa Hareketliliği
Beklenti (İhtimal) Planlaması	Istenilen 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
FİNANS	

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

TCMB BİRİM KODLARI VE LİSTESİ

1001-BAŞKANLIK

1002-BANKA MECLİSİ

1003-PARA POLİTİKASI KURULU

1004-DENETLEME KURULU

1100-ARAŞTIRMA GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

1101-Servis (Ekonomik Araştırmalar Md., Mali Araştırmalar Md., Ekonomik Modeller ve Tahminler Md., Teknik Destek ve İdari İşler Müdürlüğü)

1102-Kütüphane ve Dokümantasyon Müdürlüğü

1200-BANKACILIK VE FİNANSAL KURULUŞLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

1201-Mali Sektör Değerlendirme Müdürlüğü

1202-Düzenleme ve İzleme Müdürlüğü

1203-Yatırım ve Finansman Araçları Müdürlüğü

1204-Risk Merkezi Müdürlüğü

1205-Ödeme Araçları ve Takas İşlemleri Müdürlüğü

1300-BAŞ HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ VE HUKUK İŞLERİ GN. MD.

1301-SERVİS (Baş Hukuk Müş. ve Hukuk İşl. Gn. Md.)

1400-BİLGİ İŞLEM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

1401-Sistem Araştırma ve Planlama Müdürlüğü

1402-Ödeme Sistemleri Müdürlüğü

1403-Uygulama Geliştirme Müdürlüğü

1404-Sistem Teknik Destek Müdürlüğü

1405-Sistem İşletim Müdürlüğü

1500-DIŞ İLİŞKİLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

1501-Avrupa Birliği ile İlişkiler Müdürlüğü

1502-Uluslararası Kuruluşlar Müdürlüğü

1503-Dış Ekonomileri İzleme Müdürlüğü

1504-Kambiyo Mevzuatı Müdürlüğü

1505-Dış Ticaret Müdürlüğü

1600-EMİSYON GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

1601-Emisyon Müdürlüğü

1602-Banknot Hareketleri Müdürlüğü

1603-Hazine ve Mali Servis İşlemleri Müdürlüğü

1700-İLETİŞİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

1701-Banka Meclisi, Para Politikası Kurulu ve Denetleme Kurulu Hizmetleri Müdürlüğü

1702-Özel Kalem Müdürlüğü

1703-Kamuoyu ile İlişkiler Müdürlüğü

1704-Çeviri Müdürlüğü

1705-Haberleşme Müdürlüğü

1800-GÜVENLİK VE SAVUNMA SEKRETERLİĞİ

1801-SERVİS (Güvenlik ve Savunma Sekreterliği)

1900-İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

1901-Personel Yönetimi Müdürlüğü

1902-Kadro ve Personel Hareketleri Müdürlüğü

1903-Sicil ve Sosyal Güvenlik İşlemleri Müdürlüğü

1904-Personel Geliştirme ve Yetiştirme Müdürlüğü

1905-Organizasyon ve Değerlendirme Müdürlüğü

2000-İNŞAAT VE MALZEME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

2001-İnşaat ve Emlak İşleri Müdürlüğü

2002-İşletme Müdürlüğü

2003-Malzeme Müdürlüğü
2004-Daire Hizmetleri Müdürlüğü
2005-Alım Satım ve İhale İşleri Müdürlüğü
2100-İSTATİSTİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
2101-İstatistiksel Analiz ve Değerlendirme Müdürlüğü
2102-Mali İstatistikler Müdürlüğü
2103-Ödemeler Dengesi Müdürlüğü
2104-Sektörel Değerlendirme Müdürlüğü
2105-Bankacılık Verileri Müdürlüğü
2200-İŞÇİ DÖVİZLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
2201-İşçi Dövizleri Müdürlüğü
2202-İşçi Sorunları Müdürlüğü
2203-Değerlendirme Müdürlüğü
2204-İletişim ve İdari İşler Müdürlüğü
2300-İÇ DENETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
2301-SERVİS (İç Denetim Genel Müdürlüğü)
2400-MUHASEBE GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
2401-Muhasebe Müdürlüğü
2402-Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü
2403-Bilanço ve Hesapları İzleme Müdürlüğü
2404-Bütçe ve Plan Müdürlüğü
2405-Elektronik Ödemeler Müdürlüğü
2500-PIYASALAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
2501-Para Piyasaları Müdürlüğü
2502-Krediler Müdürlüğü
2503-Açık Piyasa İşlemleri Müdürlüğü
2504-Hazine İşlemleri Müdürlüğü
2505-Döviz ve Efektif Piyasaları Müdürlüğü
2506-Döviz İşlemleri Müdürlüğü
2507-Döviz Risk Yönetim Müdürlüğü
2600-SOSYAL İŞLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
2601-Gıda İşleri Müdürlüğü
2602-Sosyal Tesisler, Eğitim ve Dinlenme Siteleri Müdürlüğü
2603-Sağlık İşleri Müdürlüğü
2604-Kültür, Sanat ve Çevre Müdürlüğü
2605-Sosyal Yardımlar Müdürlüğü
2606-Başhekimlik
2607-Sosyal Yardım Sandığı Vakfı
2608-Özdere Naim Talu Eğitim ve Dinlenme Sitesi
2609-Marmaris Eğitim ve Dinlenme Sitesi
2610-Tutum ve Yardım Sandığı
2611-Yardımlaşma Derneği
2612-Ankara Sosyal Tesisi
2613-Tüketim Kooperatifi
2614-İstanbul Sosyal Tesisi
2700-TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI
2701-SERVİS (Teftiş Kurulu Başkanlığı)
2800-BANKNOT MATBAASI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
2900-NEW YORK TEMSİLCİLİĞİ
3000-LONDRA TEMSİLCİLİĞİ
3100-FRANKFURT TEMSİLCİLİĞİ
3101-Berlin Bürosu
3200-TOKYO TEMSİLCİLİĞİ
4000-BANKNOT DEPOLARI
4001-Ordu

4002-Giresun
4003-Kahramanmaraş
4004-Aydın
4005-Çorum
4006-Kastamonu
4007-Muğla
4008-Balıkesir
4009-Sivas
4010-Elazığ
4011-ŞanlıUrfa
4012-Afyon
4013-Zonguldak

5000-ŞUBELER

5001-Ankara Şubesi
5002-İstanbul Şubesi
5003-İzmir Şubesi
5004-Mersin Şubesi
5005-Samsun Şubesi
5006-İskenderun Şubesi
5007-Eskişehir Şubesi
5008-Diyarbakır Şubesi
5009-Gaziantep Şubesi
5011-Erzurum Şubesi
5013-Trabzon Şubesi
5014-Antalya Şubesi
5015-Edirne Şubesi
5016-Kayseri Şubesi
5017-Adana Şubesi
5018-Bursa Şubesi
5019-Denizli Şubesi
5020-Konya Şubesi
5021-Malatya Şubesi
5022-Van Şubesi
5024-İzmit Şubesi

6000-BAŞDANIŞMAN

6001-Danışmanlar

MERKEZ BANKASININ OPERASYONEL (TEMEL) AKTİVİTELERİ

1. HİYERARŞİ GRUBU	2. VE 3. HİYERARŞİ GRUBU	
Emisyon	Banknot basımı	
	Banknot baskı programı	
	Banknot basım işlemleri	
		Dolaşıma yeni banknot çıkarılması
		Banknotların teslim alınması
		Banknotların depolanması
		Banknotların dağıtımı
		Şube şambrfort işlemleri
		Vezne işlemlerinin düzenlenmesi
		Vezne işlemleri
		Orta kasa işlemleri
		BİS'lerde banknot işleme ve imha işlemleri
		Vezne açılış, kapanış ve günboyunca vezneler arası hareketlerin takibi işlemi
		Banknot depolarının yürütülmesi ve takibi (vezne merkezleri dahil)
		Sahte banknotların tespiti
		Emisyon vaziyeti
		Gişe işlemleri
		İdare Merkezi gişelerinde yapılan işlemler
		Şube gişeleri
		Banknotların dolaşımdan çekilmesi
		Fersude gişesi işlemleri
		Fersude gruplarının teslim alınması
		İptal işlemleri
		Banknotların imha işlemleri
		Banknot Baskıcıları konferansı
	Para Politikası	Araştırma ve yayın faaliyetleri
		Araştırma yapılması
		Aylık ekonomik gelişmeler bülteninin hazırlanması
		Ekonometrik modellere ilişkin çalışmalar
		Para politikası raporunun hazırlanması
		Yıllık program ve bütçe çalışmalar
		Para politikasını izlemek ve oluşmasına yönelik çalışmalar yapmak
Periyodik ve periyodik olmayan yayınların hazırlanması		
Para politikasını oluşturmaya yönelik iktisadi yönelim anketi (IYA)		
Para politikasını oluşturmaya yönelik beklenti anketi		
		Mali sistem ve piyasaların izlenmesi
		Mali kesimin analizi, araştırılması ve raporlanması
		Yatırım ve finansman araçlarının izlenmesi
		Banka ve ÖFK'larca hazırlanan gözetim sistemi form paketinin derlenmesi
		Piyasaların takibi, araştırılması, raporlanması ve diğer araştırmalar
		Merkez Bankası Günlük Vaziyetlerinin hazırlanması
		MB kredi işlemleri
		İskonto ve avans faiz oranları ile ilgili işlemler
		TCMB kredileri ile ilgili yönetmelik ve izahnamenin hazırlanması
		1990 öncesinde orta vadeli reeskont kredisi takibi
		Bankalara ve TMS Fonuna verilen krediler
		Azami mevduat ve kredi faiz oranı, ücret, kom. ve masraflar ile mevduatın vade ve türleri
		Kaynak Kullanımını Destekleme Fonu ile ilgili işlemler
		Zorunlu karşılıklarının düzenlenmesi ve izlenmesi
		Umumi dispoibilitenin düzenlenmesi ve izlenmesi
		Zorunlu döviz devir işlemleri
		Açık piyasa işlemleri
		Likidite takibi
		İMKB tahvil ve bono piyasaları (Repo, ters repo, doğrudan alım, doğrudan satım)
		İhale ve kotasyon yöntemiyle yapılan işlemler (Repo, ters repo, doğrudan alım, doğrudan satım)
		Hazine ile yapılan işlemler
		Araç kurumlara ilişkin işlemler
	MB'nın taraf olduğu piyasa işlemleri	
	TL karşılığı döviz ve efektif işlemleri (taraf olduğu)	
	Vadeli TL karşılığı döviz ve efektif işlemleri (forward)(taraf olduğu)	
	Depo işlemleri (taraf olduğu)	
	TL depo alış satış işlemleri	

	Günlük limit (GL) işlemleri
	TL.depo alım ihalesi işlemleri
	MB'nın taraf olmadığı piyasa işlemleri
	TL. karşılığı döviz ve efektif işlemleri (taraf olmadığı)
	Vadeli TL karşılığı döviz ve efektif işlemleri (forward)(taraf olmadığı)
	Depo işlemleri (taraf olmadığı)
	Döviz-efektif işlemleri(gösterge niteliğindeki kurların hesaplanması dahil)
	Piyasa teminat işlemleri
Hazine İşlemleri	Hazine'nin dış borç işlemleri
	Alınan dış krediler
	Verilen dış krediler
	Verilen ve alınan hibeler
	Hazine adına iç borçlanma programlarını yürütme
	DİBS mali servis işlemleri
	Hazine ihalesi
	Halka arz
	Doğrudan satışlar
	Yatırım teşvikleri ile ilgili işler (Teşvik Belgesi ile ilgili duyuruların yapılması)
	İhracat taahhütlerini gerçek dışı ihracatla kapatmış olan firmalar ile ilgili işlemler
	DFİF ile ilgili düzenlemeler, ödemeler ve tahsilatlar
	TEK Hazine hesabı ve vergi tahsilatına ilişkin işlemler
	Bütçe Kanunu ve Kararnameler gereği kurulan fonlar ile ilgili işlemler
Döviz Rezerv Yönetimi	Muhabir ilişkileri
	Döviz bütçesi işlemleri
	Muhabir hesap vaziyetleri
	Arbitraj
	Döviz depoları (pozisyon, sanayileşme ve teminat)
	Efektif
	Yurtiçi efektif sevkıyatı
	Yurtdışı efektif sevkıyatı
	Altın işlemleri
	Menkul kıymet portföyleri
	Döviz risk yönetimi
	Varlık tahsis
	Piyasa riskinin ölçümü
	Kredi riskinin takibi
	Performans değerlendirmesi
	Likidite riskinin takibi
	Operasyonel riskin takibi
Mevzuat	Türk Parası Kıymetini Koruma Mevzuatı
	3167 sayılı kanuna göre çeklere ilişkin düzenlemelerin yapılması
	İhracat rejimi mevzuatı
	İthalat rejimi mevzuatı
	İhracatı teşvik mevzuatı
	Yabancı sermaye mevzuatı
	Kara paranın aklanmasını önleme mevzuatı
	Kredili menkul kıymet işlemleri için SPK'ya görüş bildirme
	Bankacılık ve diğer finansal kuruluşlara ilişkin mevzuatın izlenmesi ve görüş bildirilmesi
	İthalat, ihracat ve teşvik mevzuatı hakkında intikal ettirilen dava konuları ile ilgili işlemler
	Çeşitli mevzuatlar ile ilgili işlemler
İşçi Döviz Hesapları	KMDTH / SDH açılması ve hesapların işleyişi ile ilgili işlemler
	KMDTH / SDH faiz işlemleri ve muhasebe kayıtlarının takibi
	KMDTH / SDH ödeme işlemleri
	KMDTH / SDH ödeme yasağı işlemleri
	KMDTH / SDH fazla ödeme işlemleri
	KMDTH / SDH ile ilgili mevzuat çalışmaları
	KMDTH / SDH ile ilgili tanıtım işlemleri ve raporlama
	KMDTH/SDH ile ilgili araştırma geliştirme çalışmaları
	KMDTH / SDH veraset işlemleri
	Kredi mektubu ve süper hesap cüzdanı basım, muhafaza ve sevk işlemleri
	Yurtdışı işçi sorunlarının çözümüne ilişkin hizmetler
	Hesap sahiplerinin bilgi değişiklik ve hesap özeti talepleri
Kamuoyunu Bilgilendirme	Veri tabanının oluşturulması, güncelleştirilmesi ve sunulması
	İstatistiksel Değerlendirme ve Analiz çalışmaları
	Para, banka ve reel sektöre ilişkin istatistiklerin derlenmesi ve yayınlanması
	Para, banka ve reel sektöre ilişkin ekonomik değerlendirmelerin yayınlanması
	Üç aylık bülten

	Haftalık basın bülteni
	Aylık parasal durum ve bankalar durumu
	Günlük çeşitli parasal büyüklüklerin izlenmesi
	Haftalık bankalar, para ve kredi istatistikleri
	Uluslararası el kitapları ve istatistiklerin incelenmesi, araştırılması, anket formlarının yanıtlanması
	Uluslararası kuruluşlar için periyodik çalışmaların hazırlanması
	Diğer mali istatistiklerin üretilmesi
	Yıllık raporun hazırlanması
	Reel sektör bilançolarının analizi
	Ödemeler Dengesi İstatistiklerinin derlenmesi ve yayınlanması
	Ödemeler Deng. ilişkin istatistiklerin ekonomik değerlendirilmesi, periyodik olarak yayınlanması
	Merkez B. bankalar ve ÖFK dövizli işlem raporları
	Turizm gelir gider ve bavul tic. anketi
	Ödemeler dengesi tahmin çalışmaları
	Uluslararası kuruluşlara gönderilen ödemeler dengesi ile ilgili raporlar
	Portföy yatırımları stoku
	Yabancı sermaye anketi
	Bilanço
	Kamuoyu İlişkileri
	Bankamız Genel Kurulu ile ilgili işlemler
	Halkla İlişkiler
	Basınla İletişim
	Protokol hizmetleri
MB'ce Verilen Hizmetler	Merkez Bankacılığı Hizmetleri
	Kredi risk bilgilerine ilişkin işlemler
	Negatif nitelikli ferdî kredi ve kredi kartı işlemleri
	Risk merkezinde değişime konu bilgilere ilişkin raporlamalar ve tablo setlerinin oluşturulması
	Banka dışı mali kurumlar ile ilgili bilgi değişim işlemleri
	Protestolu senet işlemleri
	Bankamız hisse senetlerine ilişkin işlemler
	Bankamız çekleri ile ilgili işlemler
	İki gün ihbarlı hesaplar
	FX. Spesimen katalogları
	Tarifeler Yönetmeliğine ilişkin işlemler
	TL. albümü
	Para Müzesi
	Sahte paralar ile ilgili işlemler
	Banknot inceleme (Ehlihibre) işlemleri
	Koleksiyon ve değiştime amaçlı yurtdışı TL. talepleri
	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ile ilgili işlemler
	Yurtdışı ataşelik harcamalarıyla ilgili işlemler
	Dış kredi işlemleri
	Yurtdışına TL. Sevkiyatı ve yurtdışı TL. depo hesaplarının takibi
	Bankacılık Hizmetleri
	Kurum ve kuruluşlara ait mevduat hesaplarının işleyişi ile ilgili işlemler
	Gerçek kişilere yapılan ödemeler
	Havale ve şifreleme işlemleri
	Madenî para
	Dahili muhabirlik anlaşması işlemleri
	Emaneten tevdi edilen kıymetlere ilişkin işlemler
	Mevzuatın yürütülmesi ile ilgili işlemler
	Çeke ilişkin Mevzuat ile verilen görevlerin yürütülmesi
	Yatırım teşvik mevzuatı ile ilgili işler
	Türk Parası Kıymetini Koruma Mevzuatı ile ilgili işlemler
	İthalat Rejimi Mevzuatı ile ilgili işlemler
	İhracatı Teşvik Mevzuatı ile ilgili işlemler
Ödeme Sistemleri	Bankalararası çek takası ve takas işlemleri
	SWIFT
	EFT II ve EMKT
	SAOS
	E-para, kredi kartı vb. ödeme araçlarıyla ilgili inceleme ve araştırma yapılması
Uluslararası İlişkiler	Avrupa Birliği ile ilişkiler ve Avrupa Birliği mevzuatı uyum çalışmaları
	Merkez Bankaları ile ilişkiler
	Guvernörler Kulübü faaliyetleri
	Uluslararası kuruluşlarla ilişkiler
Ekonomilerin İzlenmesi	Türkiye ekonomisi ve ekonomik konjonktürünün izlenmesi
	Dış ekonomilerin izlenmesi

İç Denetim	İç denetim işlemleri
	Kontrol Kurulu denetim, inceleme ve değerlendirme faaliyetleri
Banka Personelince Dışarıya Verilen Eğitim	Bankalar, Bankalar Birliği ve diğer kuruluşlara verilen eğitim
	Stajyerlere verilen eğitim
	Stajyerlere verilen yurtiçi eğitim
	Yurtdışında doktora yapan öğrencilere yaz staj programı

MERKEZ BANKASININ DESTEK AKTİVİTELERİ

1. HİYERARŞİ GRUBU	2. VE 3. HİYERARŞİ GRUBU
Kütüphanecilik ve Dokümantasyon Hizmetleri	Kütüphane hizmetleri
	Yayın sağlama hizmetleri
	Günlük gazete ve dergilerin temini ve dağıtım
	Sürelî yayın sağlama ve dağıtım işlemleri
	Kitap sağlama ve dağıtım işlemleri
	Dokümantasyon hizmetleri
	Banka yayınlarının dağıtım
	Lira dergisi ile ilgili işlemler
	Diğer basım hizmetleri
	Talimat ve genelgelerin takibi ve Merint'te yayınlanması
Sekretarya Hizmetleri	Personel işlemleri ve büro hizmetleri
	Çeviri hizmetleri
İnsan Kaynakları	Personel yönetimi
	Eleman ihtiyacının karşılanması
	İstifa, yurtiçi ve yurtdışında geçici görevlendirme ve güvenlik soruşturması
	Sözleşmeli personele ilişkin işlemler
	Ücret sistemine ilişkin çalışmalar
	Disiplin işlemleri
	Takdirname ve ödüllendirme işlemleri
	Hizmet armağanları işlemleri
	Devam takip işlemleri
	Yönetmelik ve yönerge hazırlanması
	Organizasyon ve değerlendirme işlemleri
	İş hacimleri
	İş tanımları ve iş akış şemaları
	Görev tanımları ve görev gerekleri
	Yöntem geliştirme
	Standardizasyon
	İnsan kaynakları ve kariyer yönetimine ilişkin araştırmalar
	Yerleşim planlarının hazırlanması
	Kadro ve personel hareketleri işlemleri
	Naklen atamalar
	Yükseltılarak yapılan atamalar
	İmza yetkisine ilişkin işlemler
	Lojman tahsisi ve misafirhanelere ilişkin işlemler
	Kadro çalışmaları
	Bilgi formu işlemleri
	Kasa tazminatı işlemleri
	Sicil ve sosyal güvenlik işlemleri
	Aylık tespiti
	İntibak işlemleri
	Sicil işlemleri
	Eğitim hizmetleri
	Bankamız personeline verilen banka içi eğitim
	Yurtdışı kısa süreli eğitim programları
	Mensupların yurtiçi lisansüstü eğitim işlemleri
	Mensupların yurtdışı lisansüstü eğitim işlemleri
	Kitap basım ve dağıtım işlemleri
	Anlaşmalı ülkelerle işbirliği çerçevesinde yapılan eğitim programları
	Eğitim işletme hizmetleri
	Diğer kuruluşlarca düzenlenen eğitim programları ile ilgili işlemler

	Eğitim araştırmaları ve diğer araştırmalar
	Eğitim planlarının oluşturulması
Sosyal Hizmetler	Sosyal işler
	Sağlık hizmetleri
	Gıda işleri
	Eğitim ve Dinlenme Siteleri
	Sosyal tesisler
	Sosyal yardımlar
	Sanat ve Kültür Faaliyetleri
	Bankamız koleksiyonundaki sanat eserleri
	Bankamız resim, heykel, seramik ve fotoğraf sergileri
	Kültürel ve sosyal faaliyetler
	Bankamız sanat kurulu sekreteryası
	Sportif faaliyetler
Haberleşme Hizmetleri	Mektup, doküman kayıt, sevk, dağıtım ile giden evrak işlemleri
	Teleks-faks iletişim
	Telefon tahsisleri ve bağlantılı işler
	şifreleme ve şifre açma
Arşiv Hizmetleri	Arşivlik dokümanın tespiti ve arşivlenmesi
	Dokümanların imhası
İnşaat ve Malzeme Hizmetleri	İnşaat ve emlak işleri
	Gayrimenkul alım ve yapımları
	Gayrimenkul tadilatları
	Gayrimenkul kiralınması
	Gayrimenkul sigortalınması
	Gayrimenkul satımı, kullanma hakkı verilmesi veya hibesi
	İşletme hizmetleri
	Gayrimenkul bakım ve onarım
	Menkuller bakım onarım
	Lojman yönetimine ilişkin işlemler
	Teknik donanımların işletimi
	Teknik donanımların bakım ve onarımı
	Teknik donanımların tadilatı
	Teknik işletme malzeme temini ve stoklanması
	Demirbaş ve malzeme temini
	Demirbaş ve demirbaş olmayan az değerde eşya alım işlemleri
	Demirbaş eşya ihraç ve imha işlemleri
	Giyim
	Matbua
	Kırtasiye
	Yakıt
	İthalat işlemleri ve geçici ihracat
	Menkul sigorta
	BİS'lerde banknot işleme ve imha işlemleri (Yedek parçaların satın alınması)
	Daire hizmetleri
	Taşıtlara ilişkin işlemler
	Temizliğe ilişkin işlemler
	Teksir işleri
Hukuk İşleri	Dava işlemleri
	İcra takipleri
	Hukuki görüş
	Haciz tebliğleri
	İflas tebliğleri
	Hukuk ile ilgili diğer işler

Teftiş	Teftiş işlemleri
	İnceleme
	Soruşturma
Muhasebe	Tahsilat
	Ödeme
	Personele yapılan ödemeler
	Kurum, kuruluş ve kişilere yapılan ödemeler
	Kefalet sandığı işlemleri
	Vergi işlemleri
	Müfettiş raporları
	Hesapların takibi
	Bütçeleme ve planlama
	Bütçe ve plan çalışmaları
	Aktiviteye Dayalı Maliyet Muhasebesi
Bilgi İşlem Destek Hizmetleri	Sistem araştırma ve planlama
	Uygulama geliştirme
	Sistem işletim
	Sistem odası (Olağanüstü durum merkezi işletimi dahil)
	Teknisyenlik
	Yardım masası
	Uygulama işletimi
	İşletim planlama ve değerlendirme
	Sistem teknik destek
	EFT II ve EMKT (Ödeme Sistemleri)
Güvenlik ve Savunma Hizmetleri	Güvenlik
	Savunma
	Sivil Savunma
	Kıymet Nakli
Yönetim Giderleri	Yönetim Gideri
ŞUBE DESTEK AKTİVİTELERİ	Bilgi işlem ve uygulama geliştirme
	İnşaat, malzeme ve sosyal hizmetler
	Muhasebe Hizmetleri
	Personel Hizmetleri

MERKEZ BANKASI DESTEK AKTİVİTELERİ VE DAĞILIM METOTLARI

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 Bulunulan Yayın Adedi
Talimat ve genelgelerin takibi ve Merint'te yayınlanması	Güncellenen Talimat ve Yönetmelik Sayısı
I. Sekreteryaya Hizmetleri	
Personel işlemleri ve büro hizmetleri	Kişi Sayısı
Çeviri hizmetleri	Çeviri Sayfa Sayısı
I. İnsan Kaynakları	
Personel yönetimi	
Eleman ihtiyacının karşılanması	İlgili İşlem Adedi
İstifa, yurtiçi ve yurtdışında geçici görevlendirme ve güvenlik soruşturması	İlgili İşlem Adedi
Sözleşmeli personele ilişkin işlemler	İlgili İşlem Adedi
Ücret sistemine ilişkin çalışmalar	İlgili İşlem Adedi
Disiplin işlemleri	İlgili İşlem Adedi
Takdirname ve ödüllendirme işlemleri	İlgili İşlem Adedi
Hizmet armağanları işlemleri	İlgili İşlem Adedi
Devam takip işlemleri	Kişi Sayısı
Yönetmelik ve yönerge hazırlanması	Kişi Sayısı
Kadro ve personel hareketleri işlemleri	
Naklen atamalar	Naklen Atama İşlem sayısı
Yükseltilerek yapılan atamalar	Yükseltilerek Yapılan Atama İşlem Sayısı
İmza yetkisine ilişkin işlemler	İmza Yetkisi İle İlgili İşlem Sayısı
Lojman tahsisi ve misafirhanelere ilişkin işlemler	Lojman ve Misafirhane Yararlanma Oranları
Kadro çalışmaları	Kişi Sayısı
Bilgi formu işlemleri	Bilgi Formu İle İlgili İşlem Sayısı
Kasa tazminatı işlemleri	Kasa Tazminatı İşlem Sayısı
Sicil ve sosyal güvenlik işlemleri	
Aylık tespiti	İlgili İşlem Adedi
İntibak işlemleri	İlgili İşlem Adedi
Sicil işlemleri	İlgili İşlem Adedi
Eğitim hizmetleri	
Bankamız personeline verilen banka içi eğitim	İlgili İşlem Adedi
Yurtdışı kısa süreli eğitim programları	İlgili İşlem Adedi
Yurtiçi kısa süreli eğitim programları	İlgili İşlem Adedi
Mensupların yurtiçi lisansüstü eğitim işlemleri	İlgili İşlem Adedi
Mensupların yurtdışı lisansüstü eğitim işlemleri	İlgili İşlem Adedi
Kitap basım ve dağıtım işlemleri	İlgili İşlem Adedi
Eğitim işletme hizmetleri	İlgili İşlem Adedi
Eğitim araştırmaları ve diğer araştırmalar	İlgili İşlem Adedi
Eğitim planlarının oluşturulması	İlgili İşlem Adedi
I. Sosyal Hizmetler	
Sosyal işler	
Sağlık hizmetleri	
Sağlık büro hizmetleri	Kişi Sayısı
Başhekimlik hizmetleri	Kişi Sayısı
Gıda işleri	Kişi Sayısı
Eğitim ve Dinlenme Siteleri	Fiili 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 Tahsisi Sayısı
Şifreleme ve şifre açma	Şifreli Teleks/Fax 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 İlgili Harcanan Zaman
Gayrimenkul tadilatları	İşlemlerle İlgili Harcanan Zaman
Gayrimenkul kiralınması	İşlemlerle İlgili Harcanan Zaman
Gayrimenkul sigortalanması	İşlemlerle İlgili Harcanan Zaman
Gayrimenkul satımı, kullanma hakkı verilmesi veya hibesi	İşlemlerle İlgili Harcanan Zaman
İşletme hizmetleri	
Gayrimenkul bakım ve onarım	Kaplanılan Alan (Metrekare)
Menkuller bakım onarım	
Menkuller bakım onarım (İş istek formu ile yapılan)	İş İstek Formu Sayısı
Menkuller bakım onarım (Onaylı)	Onay Adedi
Lojman yönetimine ilişkin işlemler	Dolu Lojmanlar İle İlgili İşlem 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 İmha Sayısı
Giyim	Yapılan İşlemlerin Birimlere Dağılım Oranı
Matbuat	Yapılan İşlemlerin Birimlere Dağılım Oranı
Kırtasiye	Yapılan İşlemlerin Birimlere Dağılım Oranı
Yakıt	Yapılan İşlemlerin Birimlere Dağılım Oranı
İthalat işlemleri ve geçici ihracat	Yapılan İşlemlerin Birimlere Dağılım Oranı
Menkul sigorta	Yapılan İşlemlerin Birimlere Dağılım Oranı
BİS'lerde banknot işleme ve imha işlemleri (Yedek parçaların satın alınması)	BİREBİR 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)
Teksir işleri	Genel Müdürlük Talep Sayısı
I. Hukuk İşleri	
Dava işlemleri	Dava İşlemleri İle İlgili Yazışma Sayısı
İcra takipleri	İcra Takipleri İle İlgili Yazışma Sayısı
Hukuki görüş	Hukuki Görüş Sayısı
Haciz tebliğleri	Haciz Tebliğleri İle İlgili Yazışma Sayısı
İflas tebliğleri	İflas Tebliğleri İle İlgili 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 Planlama'dan Yararlanma Oranları
Uygulama geliştirme	Projelere Harcanan Süreler
Sistem işletim	
Sistem odası (Olağanüstü durum merkezi işletimi dahil)	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 Destek'ten Yararlanma Oranları
EFT II ve EMKT (Ödeme Sistemleri)	BİREBİR 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	BİREBİR Banknot Hareketleri Md. nün "Banknotların dağıtım" aktivitesine
I. Yönetim Giderleri	
Yönetim Gideri	Zaman Tablolarına Göre Aktivitelere

DİĞER AKTİVİTE GRUBU ÖRNEK TABLO

AKTİVİTE
Emeklilik işlemleri (Sağlık yardımları dahil) ve vefat / başsağlığı işlemleri
Üst yönetim
Üst yönetim giderleri
Üst yönetim sekreteryaya hizmetleri
Üst yönetimi bilgilendirme
Banka personeline dışarıya verilen eğitim
Stajyerlere verilen yurtiçi eğitim
Bankalar, Bankalar Birliği ve diğer kuruluşlara verilen eğitim
Yurtdışında doktora yapan öğrencilere yaz staj programı
Bankamız sponsorluk hizmetleri
İktisadi konferanslara mali ve akademik destek sağlama
Muhasebe
Bütçe ve plan çalışmaları
Aktiviteye dayalı maliyet muhasebesi
Vergi işlemleri
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
Sanat ve kültür faaliyetleri
Bankamız resim, heykel, seramik ve fotoğraf sergileri
Bankamız koleksiyonundaki sanat eserleri
Bankamız sanat kurulu sekreteryası