

# Banka Şubelerinde Maliyet Dağıtımı ve Hizmet Birim Maliyetlerinin Hesaplanması

Doç. Dr. Ali Coşkun\*  
Öğr. Gör. Rabia Kurulu\*\*

## Özet

Rekabetin artmasıyla birlikte bankalar, en düşük maliyet ile fon elde etme ve bu fon kaynaklarını getirisi en yüksek olacak şekilde kullanmak amacındadır. Bu nedenle, hızla büyüyen bankacılık sektöründe sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin en doğru şekilde hesaplanması önem kazanmıştır. Son yıllarda farklı sektörlerde kullanılmaya başlanan yeni bir maliyetleme yöntemi olan faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) yöntemi, bankacılık sektörü için de gerçeğe daha yakın maliyet bilgilerinin hesaplanması, karlılık analizleri ve performans ölçümü gibi alanlarda yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Bu makalenin amacı, faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin bankacılık sektöründe uygulanabilirliğini göstererek, FTM yöntemi ile ürün ve hizmet maliyetlerinin en doğru ve güvenilir şekilde tespit edilebileceğini bir örnekle ortaya koyarak bankacılık sektörüne katkı sağlamaktır. Bu amaçla bir banka şubesinde yapılan uygulama çalışması ile faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin uygulanabilirliği ve bankacılık hizmetlerinin birim maliyetlerinin faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile nasıl hesaplanacağı açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Bankacılık Sektörü, Maliyet Muhasebesi, Maliyet Dağıtımı.

**JEL Sınıflaması:** M41, G21

## Cost Allocation and Unit Cost Calculation in Bank Branches

### Abstract

With the increasing competition, banks aim to obtain funds at the lowest possible cost and intend to utilize these funding resources to get highest yields. Therefore, it is becoming more important to calculate the costs of the products and services provided by the rapidly growing banking sector in the most accurate way. In recent years, a new cost accounting method, activity-based costing (ABC) which was being used in different sectors. ABC provides more detailed and more accurate cost information than the traditional cost accounting methods. The purpose of this study is to underline the importance of calculating product and service costs in the most accurate way with the activity-based costing method by showing the applicability of activity-based costing method in banking sector; and to make contribution to the banking sector by this way. For this purpose, by taking as basis the research carried out in a bank branch, this study explains the applicability of activity-based costing system and how to calculate the unit cost of services in banking sector according to activity-based costing system.

**Keywords:** Activity Based Costing, Banking Sector, Cost Accounting, Cost Allocation.

**JEL Classification:** M41, G21

## 1. Giriş

Günümüzde, finans sektöründe teknolojik gelişmelerin de etkisi ile sürekli bir değişim ve hızlı bir gelişim görülmektedir. Buna bağlı olarak müşteri talepleri de sürekli değişmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi, bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmeleri ve kendilerini sürekli yenileyebilmeleri ile mümkün

\* Fatih Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

\*\* Fatih Üniversitesi, İstanbul Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi

olacaktır. Bankacılık sektörü, yapısı itibariyle bu değişimin en çok hissedildiği alanlardan biridir. Artan rekabet koşulları ve hızlı teknolojik değişikliklerle birlikte bankaların faaliyette bulunduğu çevre ve sunduğu hizmetlerin çeşitliliği de hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Günümüzde ticari bankalar, mevduat işlemlerinden internet bankacılığına kadar geniş bir alanda ürün ve hizmet sunmaktadır. Bankalar, tüm bu hizmetlerini sunabilmek için her işletmede olduğu gibi farklı maliyetlere katlanmak zorundadır. Küreselleşme, değişen ekonomik koşullar ve rekabet ortamı, sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin tam ve gerçekçi olarak belirlenebilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu çalışmanın temel amacı endirekt giderlerin ürün ya da hizmetlere yüklenmesinde son yıllarda kullanılmaya başlanan faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin bankalarda uygulanabilirliğini araştırmak ve bankacılık sektöründe bir örnek uygulama çalışması gerçekleştirilerek çıkan sonuçları yorumlamaktır.

## 2. Bankacılık ve Muhasebe Sistemi

### 2.1. Bankacılık Hizmetleri

Sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin, devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan bir iktisadi kuruluş olarak tanımlanan bankaların faaliyetleri üç ana grupta toplanabilir (Atay, 2003, s.21; Sevilengül, 2004, s.8).

- **Kaynak sağlama işlemleri:** Bankalar özkaynaklarından ve yabancı kaynaklardan elde ettikleri fonları kredi şeklinde kullandıran işletmelerdir. Bankaların özkaynakları dışında topladıkları her türlü mevduat, TC Merkez Bankasından sağlanan reeskont kredileri, tahvil işlemleri, varlığa dayalı menkul kıymet çıkarma işlemleri, repo işlemleri, menkul kıymet alım-satım işlemleri ile türev ürün işlemlerinden kaynak sağlayabilmektedir (Atay, 2003, s.21).
- **Kredi verme işlemleri:** Fon arz ve talebini dengeleyen kuruluşlar olarak bankaların, öz kaynaklarından veya diğer kaynaklarından fon ihtiyacı olanlara yabancı para ve TL cinsinden nakdi veya gayri nakdi kredi sağlama işlemleri önemli bir bankacılık faaliyetidir. Bu işlemlerden elde edilen faiz veya komisyon gelirleri, banka gelirleri arasında önemli paya sahiptir (Parasız, 1995, s.23).
- **Hizmet işlemleri:** Bankaların, sahip oldukları geniş organizasyon, yurt içi ve yurt dışı muhabirlik ilişkileri, bilgi birikimleri ve teknik olanakları sayesinde müşterilere sundukları; çek işlemleri, senet tahsili, havale işlemleri, menkul kıymet işlemleri, kiralık kasa işlemleri, kredi kartları, elektronik bankacılık (ATM - Otomatik Vezne Makinesi, Host Sistem, POS Cihazı), telefon bankacılığı şeklinde sıralanabilir.

### 2.2. Bankalarda Muhasebe Sistemi ve Maliyet Yapısı

Banka muhasebesi, banka işletmelerinin hesap ve defter sistemlerini ve bunların uygulama biçimini inceleyen bir ihtisas muhasebesidir. Banka muhasebesi işletme muhasebelerinden farklıdır. Ticari işletmelerde mal alışı ve satışı, sanayi işletmelerinde hammadde, işçilik ve diğer maliyetlerin mamulün ürün haline gelmesi gibi çeşitli kıymet hareketlerini gösteren bir faaliyet alanı mevcuttur (Altuğ, 2000, s.45). Bankalar ise para ve kredi ticareti yaparak hizmet veren kuruluşlardır. Bankalarda müşterilerle ilgili servislerde yapılan işlemler ile aynı zamanda muhasebeleştirme işlemleri de gerçekleşirken ticari işletmelerde muhasebe içinde gerçekleşen faaliyetlerin muhasebeleştirilmesi, ilgili departmanların muhasebe departmanına bilgi vermeleri ile gerçekleşmektedir. Ancak, bu farklılık banka muhasebesinin farklı esaslara dayanmasından değil, kullanılan hesaplardan kaynaklanmaktadır. Banka muhasebesi ile işletme muhasebesini birbirinden ayıran en temel

özellik bankaların çok sayıda şubeleri ile bir bütün halinde çalışmaları ve aynı zamanda işletmelerden farklı bir varlık-kaynak yapısına sahip olmalarıdır.

Bankalarda kullanılan temel mali tablolar, işletme muhasebesinde olduğu gibi, bilanço ve gelir tablosudur. Banka ve işletme muhasebesinde kullanılan bilanço ve gelir tablosunun amacı ve işleyiş mantığı aynıdır. Fakat banka muhasebesinde kullanılan bilanço ve gelir tablosunda hesap isimleri ve hesap kodları işletme muhasebesinde kullanılan tablolardan çok farklıdır (Yükçü, 1999, s.250). Ülkemizde faaliyet gösteren tüm bankalarda kullanılmak ve bunların arasında muhasebe kayıtları ve raporlama açısından tekdüzeni sağlamak üzere hazırlanan “Tekdüzen Hesap Planı (TDHP)”, on ana gruptan oluşmaktadır. (0-Dönen Değerler), (1-Krediler), (2- Bağlı Değerler ve Diğer Aktifler), (3-Mevduat ve Diğer Yabancı Kaynaklar), (4- Özkaynaklar), (5- Faiz Gelirleri), (6- Faiz Giderleri), (7- Faiz Dışı Gelirler), (8- Faiz Dışı Giderler), (9-Nazım Hesaplar).

Her ana grup içerisinde hesaplar Türk Lirası ve yabancı para olarak ayrılmıştır. Yabancı para olarak belirtilen hesaplar bankanın yabancı para işlemlerinden doğan miktarları, sabit fiyat üzerinden kaydettiği hesaplardır. Bu hesaplardaki yabancı para bakiyeleri dönem sonlarında kur farkı işlemine tabi tutulurlar. Ortaya çıkacak kâr/zarar, ilgili dönem sonuç hesaplarına intikal ettirilir. Yabancı hesaplarından ve işlemlerinden sağlanan yabancı para faiz, komisyon ve gelirler işlem tarihindeki kurdan Türk Lirası'na çevrilir ve ilgili yabancı para kar/zarar hesaplarına kaydedilir (Atay, 2003, s.19).

Tekdüzen hesap planında bankaların maliyetleri, faiz giderleri (fon maliyetleri) ve faiz dışı giderler şeklinde ayrılmıştır. Bankalar, diğer hizmet işletmeleri gibi hizmet sunmakta; üretim işletmeleri gibi fiziki mamul üretmemektedirler. Bu nedenle bankalar, üretim işletmelerinden farklı bir maliyet yapısında sahiptir. Üretim işletmelerindeki hammaddenin mamule dönüştürme sürecinde ortaya çıkan maliyetlerin birçoğu bankalarda ortaya çıkmamaktadır. Bankaların maliyeti ise, bankacılık hizmetlerinin sunulabilmesi için kullanılan kaynakların maliyetidir.

Bankalarda maliyet, faiz giderleri ve faiz dışı giderlerden oluşmaktadır. Faiz giderleri grubunda, mevduata verilen faizler, Kıymetli maden depo hesaplarına verilen faizler, TC Merkez Bankasından reeskont veya avans işlemiyle sağlanan kredilere ilişkin faizler, yurtiçindeki bankalar ile diğer kuruluşlardan kullandığı kredilere ödediği faizler, repo işlemleri dolayısıyla ödediği faiz giderler ve fonlara verilen faizler gibi maliyetler yer almaktadır. Faiz dışı giderler ise, personel giderleri, karşılık ve değer düşme giderleri, vergi, resim, harç ve fonlar, verilen komisyon ve ücretler, amortisman giderleri, kambiyo zararları, arbitraj zararları, efektif ve döviz alım/satım ve değerlendirme zararları, kıymetli maden alım/satım ve değerlendirme zararları, türev finansal araçlardan zararlar, sermaye piyasası işlemleri zararları, birleşme giderleri ve diğer işletme giderleri gibi kalemlerden oluşmaktadır. Bankaların diğer işletme giderleri, kira giderleri, bakım ve onarım giderleri, taşıt aracı giderleri, sigorta giderleri, ısıtma aydınlatma ve su giderleri, haberleşme giderleri, basılı kâğıt ve kırtasiye giderleri, reklâm ve ilan giderleri, küçük demirbaş giderleri, bilgisayar kullanım giderleri, aidatlar, yardım ve bağışlar, temsil ve ağırlama giderleri, kanunen kabul edilmeyen giderler, nakliyat ve hamaliye giderleri, dava ve mahkeme giderleri, temizlik giderleri, ortak giderlere katılma giderleri, araştırma ve geliştirme giderleri, kredi kartları ve bankacılık hizmetlerine ilişkin promosyon uygulamaları giderleri ve diğer işletme giderlerini içermektedir.

Bankaların işlem konusu para olduğundan, hizmeti sunma hızının, paranın zaman değeri ve hizmet kalitesine bağlı olarak, maliyet ve karlılık üzerinde önemli etkisi vardır. Faiz giderleri fon maliyetlerinin ana bileşeni olduğundan, sunulan bir hizmete ait birim maliyet ancak daha etkin faaliyet gösterilmesi ile azaltılabilir (Atış, 2000, s:102).

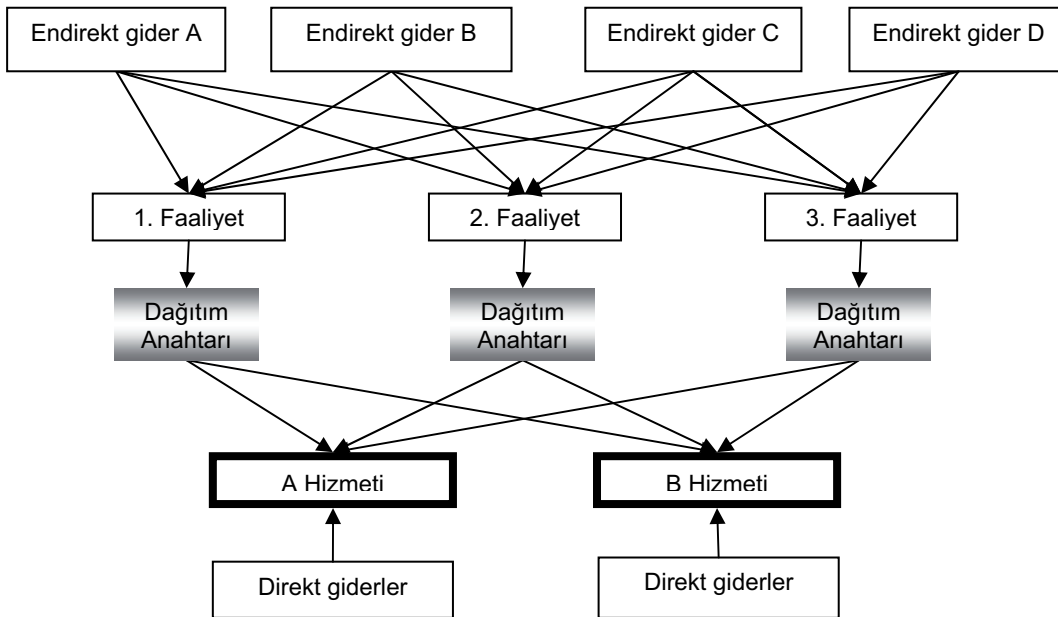
### 3. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yöntemi ve Bankacılık Sektörü

Faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) yöntemi, endirekt maliyetlerin dağıtılmasında faaliyetleri esas alan bir maliyetleme sistemidir. İşletmenin kaynakları, faaliyetler bazında tüketildiğinden dolayı FTM ile endirekt maliyetler faaliyetler bazında sınıflandırılmakta ve bu maliyetlerin dağıtımında hacim tabanlı dağıtım anahtarları yerine, faaliyetlerin ilişkili olduğu dağıtım anahtarları kullanılmaktadır (Coşkun ve Güngörmüş, 2008, s.219; Yılmaz ve Coşkun, 2012, s.279).

FTM yönteminde ilk olarak işletmedeki faaliyetler tanımlanır. Sonra, endirekt giderler, belirlenen faaliyetlere dağıtılarak, her bir faaliyet için bir maliyet havuzu oluşturulur. Daha sonra, her faaliyetin maliyet havuzu için bir dağıtım anahtarı belirlenir. Faaliyetlerin her biri için, maliyet dağıtım anahtarının toplam miktarına bölünerek, bir dağıtım oranı belirlenir. Son olarak, faaliyetlerin maliyetleri belirlenen oranlar kullanılarak ürünlere/hizmetlere dağıtılır. Direkt maliyetler ise hizmetlere doğrudan yüklenir (Hongren, Datar ve Rajan, 2012, s.172-175). Bankacılıkta FTM uygulamalarında da aynı aşamalar izlenmektedir (Witherite ve Kim, 2006, s.30; Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı, 2007, s.164). Şekil 1'de endirekt maliyetlerin faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi ile bankacılık hizmetlerine nasıl dağıtılacağı özetlenmiştir.

FTM yönteminde endirekt maliyetler, maliyet objelerine daha doğru bir şekilde dağıtılmakta, böylece yöneticilerin maliyet bilgilerinden daha etkin bir şekilde yararlanmaları sağlanmaktadır. FTM yöntemine göre; maliyetlerin kaynağı faaliyetlerdir ve ürünlerle faaliyetler arasındaki ilişki doğru olarak kurulabilirse, ürünlerin kullandığı maliyetler daha doğru belirlenebilecektir. Bu durum FTM'yi geleneksel maliyet sisteminden ayırır. FTM, ürünlerin işletmenin kaynaklarını faaliyetler bazında tükettiği, dolayısıyla endirekt giderlerin faaliyetler bazında sınıflandırılması gerektiği anlayışı ile hareket eden ve ürünler ile endirekt giderler arasında sadece üretim hacmine bağlı olmaksızın çeşitli seviyelerde doğrusal ilişki kuran bir maliyet ve yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2008, s.106).

**Şekil 1: Maliyetlerin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi ile Ürün/Hizmetlere Dağıtımı**



FTM sisteminin temeli faaliyetler olduğundan öncelikle bu sistemi uygulayacak bankaların faaliyetleri belirlenmelidir. Banka içerisinde gerçekleşen çok sayıda ürün ve

hizmet vardır. Bu ürün ve hizmetler faaliyetleri oluşturur. Faaliyetlerin sayısı fazla olacağından her bir faaliyeti ayrı birer faaliyet merkezi olarak ele almak uygun olmayacağından, gerçekleştirilecek uygulamada birbiriyle ilgili birkaç faaliyet tek bir faaliyet merkezi olarak belirlemek daha uygun olacaktır.

**Tablo 1: Bir Bankadaki Faaliyetler ve Bunlar İle İlgili Maliyet Etkenleri**

Faaliyetler	Maliyet Etkenleri
Müşteri ilişkileri yönetimi ( MİY)	Müşteri sayısı Toplantı veya sözleşme sayısı
Yeni ürün geliştirilmesi (AR-GE)	Hayata geçirilen yeni ürün sayısı Planlanan yeni ürün sayısı
Kredi hesabı kapatılması	Kapatılan kredi sayısı
Döviz alım/satımı	Anlaşılan alım/satım sayısı
Mali rapor hazırlama	İşlenen borç -alacak sayısı Yapılan- alınan ödeme sayısı
Kredi onayı alınması	Yeni kredi sayısı
Bilgi işlem sistemleri ve yönetimi	Terminal sayısı Yönetilen sistem sayısı Sanayide yapılan işlem sayısı
Döviz sözleşmesi anlaşması	Teyit edilen sözleşme sayısı Anlaşma yapılan sözleşme sayısı
Döviz pozisyonu yönetimi	Yönetilen pozisyon sayısı Anlaşma yapılan alım-satım sayısı

Kaynak: Zafer, M. R. (2003).

Bankada faaliyet merkezlerinin belirlenmesinde organizasyon şemasının temel alınması kolaylık sağlayacaktır. Bankaların organizasyonel yapılanmasına bakıldığında genel müdürlük ve şubeler şeklinde ayrıldığı görülmektedir. Genel müdürlük bünyesinde faaliyet sürdürmekte olan birimler ve şubeler ayrı gider merkezleri olarak değerlendirilebilir ve bu gider merkezlerinin kendi içlerinde faaliyetler tanımlanabilir. Bir bankanın faaliyetleri ve bunlar ile ilgili maliyet etkenlerinin neler olabileceği ile ilgili bir örnek Tablo 1’de verilmiştir.

FTM yöntemi, bankalarda stratejik maliyet yönetimi, ürün maliyet hesaplaması, şube maliyetlerini saptama, bütçeleme, müşteri verimlilik analizi ve operasyonel maliyet yönetimi gibi alanlarda kullanılabilir (Yardımcıoğlu ve Büyükşalvarcı, 2007, s.163). FTM yöntemi, banka servislerinde tüketilen maliyetler hakkında banka yöneticilerine daha kapsamlı bilgiler sunarak, verecekleri yönetim kararlarında onlara yardımcı olmaktadır. Uygulayıcıların bakış açısı ile bankacılık sektöründeki FTM uygulamalarının gelişimini inceleyen Max (2008), makalesinde FTM'nin bankacılık için en önemli kullanım alanlarını; finansal hizmetlerinin fiyatlarının belirlenmesi; şube, ürün ve müşteri performansının izlenmesi ve müşteri karlılığının izlenmesi olmak üzere sıralamaktadır.

Son 20 yıldır FTM bir çok sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de kullanılan bir maliyet belirleme yöntemi olmuştur. Literatürde, FTM'nin dünyanın pek çok bölgesindeki finansal kuruluşlardaki uygulamaları ile ilgili bir çok araştırma bulunmaktadır. Örneğin, John ve Falconar (1997) Birleşik Krallık'daki büyük ölçekli finansal kurumların faaliyet tabanlı maliyetleme yönetimini kullanım durumlarını araştırmış ve bu kurumların yarıdan fazlasının FTM yönetimini kullandıklarını belirlemiştir. Bu araştırmada, finansal kurumlarının FTM'yi kullanma amaçları da incelenmiş ve bu kurumların FTM'yi en fazla maliyet düşürme ve hizmetleri fiyatlandırma amacı ile kullandıkları belirlenmiştir. Vieira ve Hoskin (2004 ve 2005) yaptıkları çalışmada FTM yönteminin Portekiz'deki bir bankada uygulanma sürecini

anlatmışlardır. Wang, Sun, Zeng ve Yang (2007), FTM'nin Çin'deki uygulaması ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, kredi kartı müşterilerinin karlılık analizini FTM ile yapmışlardır. Sarokolaei, Ebrati, Khangah ve Ebrati (2012), İran'daki bir bankada FTM ile geleneksel maliyetleme sisteminin karşılaştırmasını yapmışlardır. Maiyaki (2011) FTM'nin Nijerya'daki bankalarda uygulanabilirliğini incelemiştir. Kocakulah (2007), ABD'deki bir yerel bankada yaptığı çalışmada, FTM kullanarak ticari krediler portföylerinin karlılığını ölçmüş ve bu karlılığı geleneksel maliyetlemeye göre belirlenen karlılık ile karşılaştırmıştır. Witherite ve Kim (2006) çalışmalarında ABD'deki büyük bir ticari bankada FTM'nin uygulama sürecini açıklamıştır. Hicks, Olejniczak ve Curell (2009), ABD'de yerel bir bankada, müşteri ve ürün karlılık analizinin FTM ile yapılmasını incelemiştir.

Büyükşalvarcı (2006) FTM'nin Türkiye'deki bankalarda kullanımını araştırmış ve ankete katılan 30 bankadan yüzde 27'sinin FTM'yi uyguladığını, yüzde 13'ünün ise pilot uygulama içinde olduklarını belirlemiştir. Bu araştırmaya göre, Türkiye'deki bankalar FTM'yi en çok ürün/hizmet karlılığını ve müşteri karlılığını belirlemek amacı ile kullanmaktadır. Kullanım amaçları arasında fiyatlandırma ve maliyet düşürme ise en az önemli alanlardır. Taşçı (2004) FTM'nin Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda uygulanmasına yönelik bir çalışma yapmıştır.

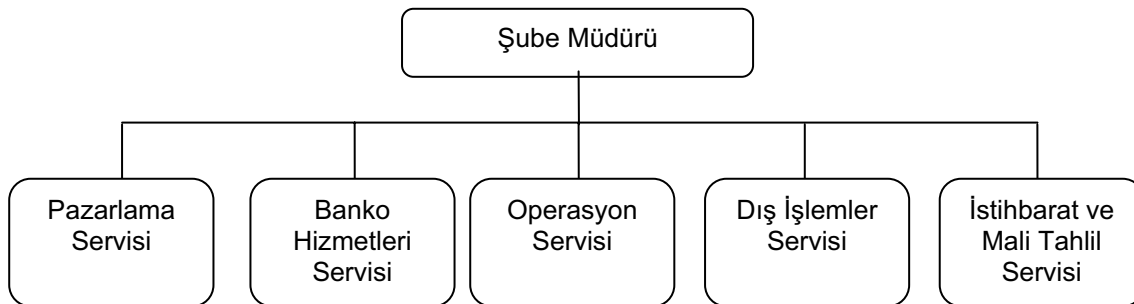
#### 4. Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin Bir Banka Şubesinde Uygulanması

Çalışmanın bu bölümünde FTM yönteminin bankacılık hizmetlerinin birim maliyetlerinin hesaplanmasında kullanılabileceği, bir banka şubesi örneğinde ortaya konacaktır.

Çalışma, özel bir bankanın İstanbul'daki bir şubesinden elde edilen maliyet verileri ile banka ismini açıklamamak koşuluyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan uygulama çalışması, bankanın kurumsal büyüklüğü, faaliyetlerinin ve birimlerinin genişliği nedeniyle, bankanın genel müdürlüğü ve tüm teşkilatını kapsamamaktadır. Araştırmanın kapsamı, seçilen bir ticari şubenin maliyetleri ve sunduğu hizmetler ile sınırlandırılmıştır.

Banka şubesinin organizasyon yapısı, Şekil 2'de gösterildiği gibi, pazarlama servisi, operasyon servisi, banko hizmetleri servisi, dış işlemler servisi, istihbarat ve mali tahlil servisi olmak üzere beş departmandan oluşmaktadır.

**Şekil 2: Örnek Banka Şubesinin Organizasyon Yapısı**



##### 4.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada seçilen banka şubesinin belirlenen bir yıllık dönemdeki maliyetleri belirlenmiş, maliyetler FTM yöntemi kullanılarak dağıtılmış ve örnek hizmetler için birim maliyetler elde edilmiştir.

Araştırma için gerekli olan veriler, yönetici ve çalışanlar ile sürekli görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Ancak yönetici ve çalışanların yoğun olarak çalışıyor olması ve sunulan hizmetlerin çeşitliliği nedeniyle gerekli bilgilerin alınmasında zorluklar yaşanmıştır. Ayrıca şubede, maliyete konu olacak bazı giderlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin kayıtları bulunmadığından, gerektiğinde dağıtımına konu olan giderler için şube yetkililerinin yaklaşık olarak vermiş olduğu oranlar kullanılmıştır.

Yapılan görüşmelerde, araştırmaya konu olan şubede bu çalışma öncesinde maliyet dağıtımı yapılmadığı belirlenmiştir. Çalışmanın kapsamı, şubenin bir yıllık giderleri ve o dönem içindeki faaliyetleridir. Elde edilen maliyet bilgilerine ilişkin rakamlar, ticari sır niteliği taşıdığından belirli bir oranda değiştirilerek sunulmuştur. Ayrıca, genel müdürlük tarafından şubelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için verilen hizmetlerden dolayı katlanılan genel giderlerin şubelere yansıtıldığı genel müdürlük masraf payı uygulama bu çalışmada dikkate alınmamıştır.

Uygulama çalışmasına sırası ile aşağıdaki aşamalar izlenecektir:

- Banka şubesinde ortaya çıkan maliyetlerin belirlenmesi
- Hizmet üretim gider yerlerinin belirlenmesi
- Şubenin faaliyet dışı giderlerinin (endirekt giderlerin) gider yerlerine dağıtımı
- Yardımcı gider yeri olan şube yönetim gider yeri giderlerinin esas gider yerlerine dağıtılması
- Hizmet üretim gider yerlerindeki faaliyetlerin tanımlanması
- Endirekt maliyetlerin her gider yeri içindeki faaliyetlere dağıtılması
- Her bir faaliyet için dağıtım anahtarının seçilmesi
- Her bir faaliyet için maliyet dağıtım oranının hesaplanması
- Banka şubesinde sunulan örnek hizmetlerin maliyetlerinin hesaplanması

#### 4.2. Banka Şubesinde Oluşan Hizmet Üretim Maliyetleri

Bir hizmet işletmesi olan banka da maliyetler faiz giderleri ile faiz dışı giderler hesap grubunda toplanmıştır. Tablo 2’de banka şubesinde oluşan maliyetler ve tutarları gösterilmiştir. Bankanın bir yıllık giderlerini kapsayan tutarlar, banka gizlilik politikası gereğince gerçeğe yakın olarak alınmış ve yuvarlanmış rakamlardan oluşmaktadır.

**Tablo 2: Banka Şubesi Hizmet Üretim Maliyet Toplamı (Yıllık)**

Hizmet Üretim Maliyetleri	Gider Tutarları (₺)
<b>I- Faiz Giderleri</b>	<b>6.850.600,00</b>
1. Türk Lirası Mevduat	5.531.600,00
1.1. Türk Lirası Vadesiz Mevduat	1.600,00
1.2. Türk Lirası Vadeli Mevduat	5.530.000,00
2. Yabancı Para Yabancı Mevduat	1.300.000,00
3. Repo İşlemleri	19.000,00
<b>II- Faiz Dışı Giderler</b>	<b>672.750,00</b>
1. Personel Giderleri	527.800,00
2. Amortisman Giderleri	16.050,00
3. Vergi, Resim ve Harçlar	17.500,00
4. Diğer İşletme Giderleri	108.200,00
4.1. Kira Giderleri	45.000,00
4.2. Bakım ve Onarım giderleri	4.400,00
4.3. Ulaşım Giderleri	15.300,00
4.4. Sigorta Giderleri	2.100,00

**Tablo 2: Devamı**

4.5. Isıtma Giderleri	7.000,00
4.6. Aydınlatma Giderleri	11.800,00
4.7. Su Giderleri	1.500,00
4.8. Temizlik Giderleri	2.500,00
4.9. Haberleşme Giderleri	7.650,00
4.10. Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	5.750,00
4.11. Temsil ve Ağırılama Giderleri	8.400,00
<b>Toplam</b>	<b>₺ 7.523.350,00</b>

### 4.3. Hizmet Üretim Gider Merkezlerinin Tanımlanması

Banka şubesindeki servislerde gerçekleşen hizmetlerle ve görev tanımları ile ilgili verilen bilgilerden sonra oluşan maliyetleri dağıtacağımız esas hizmet üretim gider yerlerini belirlememiz gerekmektedir. Şubede bulunan servislerin her birini aynı zamanda esas hizmet üretim gider merkezi olarak tanımlanmıştır. Ayrıca şubede tüm servislerde ortak olan, şube müdürü ile güvenlik görevlisinin gerçekleştirdiği tüm görev ve hizmetler şube yönetimi adı altında toplanacak yardımcı hizmet gider merkezini oluşturmaktadır. Tüm bu gider merkezlerini aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

#### Esas Hizmet Üretim Gider Merkezleri:

- Pazarlama Gider Merkezi
- Operasyon Gider Merkezi
- Banko Hizmetleri Gider Merkezi
- Dış İşlemler Gider Merkezi
- İstihbarat ve Mali Tahlil Gider Merkezi

#### Yardımcı Hizmet Üretim Gider Merkezi:

- Şube Yönetimi Gider Merkezi

### 4.4. Maliyet Etkenlerinin Belirlenmesi

Banka şubesine ait endirekt hizmet maliyetlerinin, maliyet etkenleri yardımı ile gider merkezlerine dağıtılmaları gerekmektedir. Bu amaçla belirlenen maliyet etkenleri Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3: Belirlenen Maliyet Etkenleri**

Endirekt Hizmet Maliyetleri	Maliyet Etkenleri
Personel Giderleri	İlgili servislere direkt
Amortisman Giderleri	İş yükü, demirbaş sayısı ve kullanım oranları
Vergi, Resim ve Harçlar	Şube yönetimine direkt
Kira Giderleri	Alan (m <sup>2</sup> )
Bakım ve Onarım Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Ulaşım Giderleri	Personel sayısı
Sigorta Giderleri	Alan (m <sup>2</sup> )
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Giderleri	Alan (m <sup>2</sup> )
Haberleşme Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Temsil ve Ağırılama Giderleri	İlgili servislere direkt



Banka şubesinde maliyetlerin dağıtımında kullanılacak maliyet etkenlerinin gider merkezlerine dağılımı için gerekli bilgiler Tablo 4’de yıllık olarak gösterilmiştir. Bilgiler banka şube yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 4: Maliyet Etkenlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı**

Gider Merkezleri	Personel sayısı	Süre	İş yükü (%)	Kullanılan alan
Pazarlama	5	12 ay	35	100 m <sup>2</sup>
Operasyon	4	12 ay	15	120 m <sup>2</sup>
Banko Hizmetleri	3	12 ay	20	180 m <sup>2</sup>
Dış İşlemler	2	12 ay	15	90 m <sup>2</sup>
Mali Tahlil ve İstihbarat	1	12 ay	5	50 m <sup>2</sup>
Şube Yönetimi	3	12 ay	10	60 m <sup>2</sup>
<b>Toplam</b>	<b>18 kişi</b>		<b>100</b>	<b>600 m<sup>2</sup></b>

#### 4.5. Endirekt Hizmet Üretim Maliyetlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Endirekt hizmet üretim maliyetleri belirlenen maliyet etkenleri yardımı ile gider merkezlerine dağıtılarak, gider merkezlerinin maliyetleri tespit edilmiştir. Personel giderleri, banka şubesinde en yüksek paya sahip olan endirekt maliyet kalemidir. Yıllık personel giderleri; banka çalışanlarına ödenen net ücret, ikramiye, prim, tazminat ve yemek ücretlerinden oluşmaktadır. Her serviste görev alan personel sadece bulunduğu servis ile ilgili işler yaptığından, servislerdeki personel giderleri, belirlenen gider merkezlerine direkt olarak aktarılmıştır.

Amortisman giderlerinin içerisinde, bankaların taşınır ve taşınmaz malları ile ilk kuruluş ve örgütlenme giderleri ve özel maliyet bedelleri için Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre ayrılan amortisman yer almaktadır. Ayrıca sahip oldukları araçlar, binalar, bilgisayar sistemleri amortismanına tabidir. Banka şubesinde büro makineleri ve büro mobilyaları bulunmaktadır. Yetkililerden alınan bilgiler doğrultusunda banka şubesinde amortisman giderinin ₺8.450’si makine amortismanı, ₺7.600’si demirbaş amortismanı olarak tespit edilmiştir. Makine amortismanları, kullanılan alanlarla doğru orantılı olarak; demirbaşların amortismanı ise, servislerde kullanım oranlarına göre dağıtılmıştır. Şubede demirbaş listesi ile ilgili kayıtlar olmadığından ve demirbaşlar farklı nitelik taşıdığından, banka şubesi yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda demirbaş dağılımı ile ilgili yaklaşık oranlar belirlenmiştir demirbaş amortisman tutarı olan ₺7.600 bu oranlar yardımı ile dağıtılmıştır.

Vergi, resim ve harç giderleri; banka ve sigorta muameleleri vergisi, emlak vergisi, tabela ve ilan vergisi, mesleki kurumlara ödenen kayıt ücretleri ve aidatlar ve çeşitli harçlar gibi ödemelerden oluşmaktadır. Vergi, resim ve harç giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti ₺17.500’dir ve şube yönetimi gider merkezine direkt olarak yüklenmiştir. Banka şube binası için yıllık ₺45.000 kira ödemesi yapılmıştır. Kira giderlerinin dağıtımında alan (m<sup>2</sup>) dağıtım anahtarı kullanılarak gider merkezlerine dağıtılmıştır.

Şubedeki büro makinelerinin ve diğer çeşitli araç ve gereçlerin bakımı ve onarımı ile ilgili oluşan giderler bakım onarım maliyet kalemini oluşturmaktadır. Banka şubesi bakım onarım giderleri yıllık ₺4.400’dir ve şube yetkililerinden alınan bilgiler doğrultusunda gider merkezlerinde kullanım oranlarına göre dağıtılmıştır.

Banka personelinin mesaiye gelip giderken kullandıkları ulaşım-servis giderinin banka şubesine yıllık maliyeti ₺15.300’dir. Ulaşım-servis giderleri servisi kullanan personel sayısı dikkate alınarak gider merkezlerine dağıtılmıştır.

Olabilecek afetlere (yangın, su baskını) ve hırsızlığa karşı yapılan işyeri sigortası ile zorunlu deprem sigortası banka şubesinin sigorta giderlerini oluşturmaktadır. Sigorta giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti ₺2.100'dir ve alan (m<sup>2</sup>) dağıtım anahtarı kullanılarak gider merkezlerine dağıtılmıştır. Isıtma, aydınlatma, temizlik ve su giderlerinin toplamı ₺22.800'dir. Bu giderlerin dağıtımı alan (m<sup>2</sup>) dağıtım anahtarı kullanılarak gider merkezlerine dağıtılmıştır.

Banka şubesinde gerçekleşen telefon giderleri, faks giderleri, her türlü posta giderleri, haberleşme giderleri maliyet kalemi içinde yer alır. Haberleşme giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti ₺7.650'dir ve şube yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda faaliyet merkezlerine kullanım oranlarına göre dağıtılmıştır. Banka şubesinde servislerde kullanılan boş dekontlar, kâğıtlar, çek karneleri ile şubenin ihtiyaçları için alınan her türlü kırtasiye malzemeleri (kalem, silgi vs.)'nin yıllık maliyeti ₺5.750'dir ve şube yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda gider merkezlerine kullanım oranlarına göre dağıtılmıştır.

Temsil ve ağırlama giderleri; banka şubesinin ticari müşterilerini ağırlarken oluşan yemek, içecek masrafları, hediyeler verilmesi vs. giderlerden oluşmaktadır. Temsil ve ağırlama hizmeti pazarlama, mali tahlil ve istihbarat servisleri ile şube yönetiminin gerçekleştirdiği bir faaliyettir. Bu giderlerinin banka şubesine yıllık maliyeti ₺8.400,00'dir ve şube yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda ilgili gider merkezlerine kullanım oranlarına göre dağıtılmıştır. Yapılan dağıtımlar sonucunda endirekt hizmet üretim maliyetlerin gider merkezlerine aktarılması Tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5: Endirekt Hizmet Üretim Maliyetlerin Gider Merkezlerine Dağıtımı**

Gider Merkezleri Giderler (₺)	Pazarlama	Operasyon	Banko Hizmetleri	Dış İşlemler	İstihbarat ve Mali Tahlil	Şube Yönetimi	Toplam (₺)
Personel Giderleri	175.500,00	125.300,00	71.500,00	41.900,00	31.800,00	81.800,00	<b>527.800,00</b>
Amortisman Giderleri	4.683,23	3.252,24	3.151,91	1.911,30	860,60	2.190,72	<b>16.050,00</b>
Vergi, Resim ve Harçlar	-	-	-	-	-	17.500,00	<b>17.500,00</b>
Kira Giderleri	7.500,00	9.000,00	13.500,00	6.750,00	3.750,00	4.500,00	<b>45.000,00</b>
Bakım ve Onarım giderleri	1.100,00	880,00	1.320,00	660,00	220,00	220,00	<b>4.400,00</b>
Ulaşım Giderleri	4.250,00	3.400,00	2.550,00	1.700,00	850,00	2.550,00	<b>15.300,00</b>
Sigorta Giderleri	350,00	420,00	630,00	315,00	175,00	210,00	<b>2.100,00</b>
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik ve Su Gid.	3.800,00	4.560,00	6.840,00	3.420,00	1.900,00	2.280,00	<b>22.800,00</b>
Haberleşme Giderleri	4.207,50	918,00	765,00	612,00	382,50	765,00	<b>7.650,00</b>
Basılı Kâğıt ve Kırtasiye Giderleri	862,50	1.150,00	1.437,50	1.437,50	287,50	575,00	<b>5.750,00</b>
Temsil ve Ağırlama Giderleri	4.500,00	-	-	-	1.200,00	2.700,00	<b>8.400,00</b>
<b>Toplam</b>	<b>206.753,23</b>	<b>148.880,24</b>	<b>101.694,41</b>	<b>58.705,80</b>	<b>41.425,60</b>	<b>115.290,72</b>	<b>672.750,00</b>

#### 4.6. Yardımcı Hizmet Üretim Giderlerinin Esas Hizmet Üretim Gider Yerlerine Dağıtımı

Endirekt hizmet üretim maliyetlerinin gider yerlerine dağıtımı yaptıktan sonra yardımcı gider yeri olan ve ikincil faaliyet dediğimiz şube yönetiminde toplanan maliyetlerin esas hizmet gider yerlerine aktarılması gerekmektedir. Bu amaçla şube yönetimi gider merkezinde toplanan ₺115.290,72'lik tutar şube yetkililerinden alınan bilgiler doğrultusunda belirlenen iş yükü dağıtım oranı dikkate alınarak gider merkezlerine dağıtılmıştır ve Tablo 6'da gösterilmiştir.

Yapılan dağıtımlar sonucunda her bir gider merkezlerinin endirekt hizmet üretim maliyetleri elde edilmiştir. Bundan sonraki aşamada gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetler belirlenerek, her bir faaliyetin maliyeti bulunacaktır.

**Tablo 6: Yardımcı Hizmet Üretim Giderlerinin Esas Hizmet Üretim Gider Yerlerine Dağılımı**

Hizmet Üretim Giderlerinin Dağıtımı	Pazarlama	Operasyon	Banko Hizmetleri	Dış İşlemler	İstihbarat ve Mali Tahlil	Toplam (₺)
Yardımcı hizmet üretim giderlerinin dağıtımı	206.753,23	148.880,24	101.694,41	58.705,80	41.425,60	557.459,28
Şube yönetim giderleri dağılımı	34.587,22	28.822,68	17.293,61	23.058,14	11.529,07	115.290,72
<b>Toplam Maliyet</b>	<b>241.340,45</b>	<b>177.702,92</b>	<b>118.988,02</b>	<b>81.763,94</b>	<b>52.954,67</b>	<b>672.750,00</b>

#### 4.7. Faaliyetlerin Belirlenmesi ve Faaliyet Maliyetlerinin Hesaplanması

Bankalarda sunulan hizmetlerin çeşitliliği nedeniyle gider merkezlerinde belirlenen ortak faaliyetler gruplandırılmış ve şubede gerçekleşen faaliyetler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Pazarlama ile ilgili faaliyetler; müşteri görüşmeleri (P1), müşteri ziyaretleri (P2), talimatlı işlemlerin onayı (P3), kredi kullandırım işlemleri (P4).
- Operasyon ile ilgili faaliyetler; kontrol işlemleri (O1), talimatlı işlemlerin gerçekleştirilmesi (O2), onay işlemleri (O3).
- Banko hizmetleri ile ilgili faaliyetler; banko işlemleri (B1).
- Dış işlemler ile ilgili faaliyetler; hizmet işlemleri (D1), kontrol işlemleri (D2), Rapor Hazırlama (D3).
- Mali tahlil ve istihbarat ile ilgili faaliyetler; rapor düzenleme (M1), müşteri ziyaretleri (M2).

##### 4.7.1. Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Faaliyetlere Dağıtımı

Yapılan dağıtımlar sonucu gider merkezlerinde ortaya çıkan maliyetlerin belirlenen faaliyetlere dağıtım amacı ile şube yetkilileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve dağıtımda kullanılacak oranlar belirlenmiştir. Belirlenen oranlar yardımcı ile gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetlere endirekt giderler dağıtılmıştır. Dağıtım sonucunda ortaya çıkan faaliyetlerin maliyetleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Faaliyetlere Dağılımı

Faaliyetler	Giderler (₺)		Personel Giderleri	Amortisman Giderleri	Kira Giderleri	Bakım Onarım Giderleri	Ulaşım Giderleri	Sigorta Giderleri	İstima, Aydın. Temizlik ve Su Giderleri	Haberleşme Giderleri	Basılı Kâğıt ve Kirtasiye Giderleri	Temsil ve Ağırhama Giderleri	Banka Yönetim Gider Payı	Toplam (₺)
P1- Müşteri Görüşmeleri	52.650,00	1.170,81	2.250,00	275,00	1.062,50	87,50	1.140,00	1.683,00	172,50	1.350,00	5.188,08	67.029,39		
P2- Müşteri Ziyaretleri	35.100,00	702,48	750,00	165,00	425,00	35,00	380,00	631,13	129,38	3.150,00	10.376,17	51.844,16		
P3- Talimatlı İşlemlerin Onayı	43.875,00	1.170,81	2.625,00	275,00	1.275,00	105,00	1.140,00	841,50	301,88	-	8.646,81	60.255,99		
P4- Kredi Kullandırım İşlemleri	43.875,00	1.639,13	1.875,00	385,00	1.487,50	122,50	1.140,00	1.051,88	258,75	-	10.376,17	62.210,93		
O1- Kontrol İşlemleri	37.590,00	975,67	3.150,00	264,00	1.020,00	126,00	1.368,00	321,30	287,50	-	10.087,94	55.190,41		
O2- Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi	50.120,00	1.300,90	3.150,00	352,00	1.190,00	147,00	1.596,00	229,50	460,00	-	8.646,80	67.192,20		
O3- Onay İşlemleri	37.590,00	975,67	2.700,00	264,00	1.190,00	147,00	1.596,00	367,20	402,50	-	10.087,94	55.320,31		
B1- Banko İşlemleri	71.500,00	3.151,91	13.500,00	1.320,00	2.550,00	630,00	6.840,00	765,00	1.437,50	-	17.293,61	118.988,02		
D1- Hizmet İşlemleri	14.665,00	764,52	2.362,50	264,00	595,00	110,25	1.368,00	153,00	503,13	-	4.611,63	25.397,03		
D2- Kontrol İşlemleri	14.665,00	477,83	2.025,00	165,00	510,00	94,50	1.197,00	214,20	359,38	-	9.223,26	28.931,16		
D3- Rapor Hazırlama	12.570,00	668,96	2.362,50	231,00	595,00	110,25	855,00	244,80	575,00	-	9.223,26	27.435,76		
M1- Rapor Düzenleme	17.490,00	688,48	2.625,00	176,00	382,50	105,00	1.520,00	153,00	201,25	-	6.917,44	30.258,67		
M2- Müşteri Ziyaretleri	14.310,00	172,12	1.125,00	44,00	467,50	70,00	380,00	229,50	86,25	1.200,00	4.611,63	22.696,00		
<b>Toplam</b>	<b>446.000,00</b>	<b>13.859,29</b>	<b>40.500,00</b>	<b>4.180,00</b>	<b>12.750,00</b>	<b>1.890,00</b>	<b>20.520,00</b>	<b>6.885,01</b>	<b>5.175,02</b>	<b>5.700,00</b>	<b>115.290,74</b>	<b>672.750,00</b>		

#### 4.7.2. Birim Maliyetlerin Hesaplanması

Faaliyetlerin birim maliyetlerin hesaplanabilmesi, her bir faaliyet için gerçekleşen yıllık işlem sayıları ve yıllık işlem süreleri ile ilgili bilgiler yardımı ile yapılacaktır. Şube yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Faaliyetlerin İşlem Sayısı ve İşlem Süresi Bilgileri**

Faaliyetler	İşlem Sayısı (Yıllık/adet)	Birim Türü	Toplam Süre (Yıllık/dk.)
P1- Müşteri Görüşmeleri	8.375	Görüşme	418.750
P2- Müşteri Ziyaretleri	670	Ziyaret	33.500
P3- Talimatlı İşlemlerin Onayı	12.500	Onay	27.800
P4- Kredi Kullandırım İşlemleri	550	Kredi	40.200
O1- Kontrol İşlemleri	12.500	Kontrol	125.000
O2- Talimatlı işlemlerin Gerçekleştirilmesi	13.400	Talimat	68.600
O2- Onay işlemleri	8.725	Onay	43.625
B1- Banko İşlemleri	37.200	İşlem	154.800
D1- Hizmet İşlemleri	16.750	İşlem	83.750
D2- Kontrol İşlemleri	7.500	Kontrol	37.500
D3- Rapor Hazırlama	8.750	Rapor	88.600
M1- İstihbarat Raporu Düzenleme	67	Rapor	33.140
M2- Müşteri Ziyaretleri	250	Ziyaret	20.100
<b>Toplam</b>	<b>127.137</b>		<b>1.175.365</b>

Tablo 8'de elde ettiğimiz bilgiler doğrultusunda birim maliyetlerin bulunabilmesi için gerekli olan maliyet etkenleri ve hesaplanan birim maliyetler Tablo 9'da gösterilmiştir.

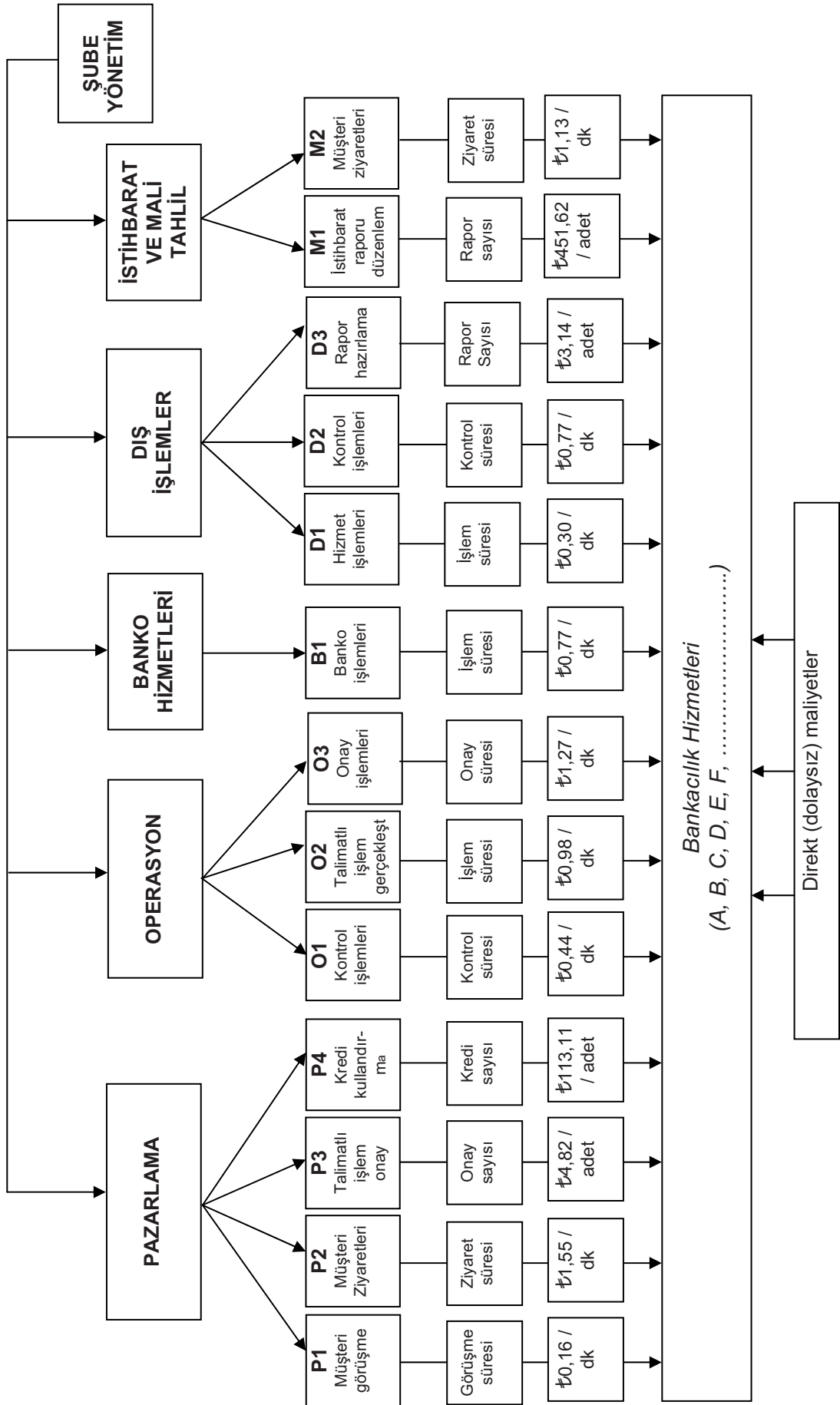
**Tablo 9: Birim Maliyetlerin Hesaplanması**

FAALİYETLER	Toplam Maliyet (₺)	Maliyet etkeni	Maliyet Etkeni Miktarı (Yıllık)	Birim Maliyet (₺)
P1- Müşteri görüşmeleri	67.029,39	Görüşme Süresi	418.750 dk.	₺0,16 /dk.
P2- Müşteri ziyaretleri	51.844,16	Ziyaret Süresi	33.500 dk.	₺1,55 /dk.
P3- Talimatlı işlemlerin onayı	60.255,99	Onay Sayısı	12.500 adet	₺4,82 /adet
P4- Kredi kullandırım işlemleri	62.210,93	Kredi Sayısı	550 adet	₺113,11 /adet
O1- Kontrol İşlemleri	55.190,41	Kontrol Süresi	125.000 dk.	₺0,44 /dk.
O2- Talimatlı işlemlerin gerçekleştirilmesi	67.192,20	İşlem Süresi	68.600 dk.	₺0,98 /dk.
O3- Onay işlemleri	55.320,31	Onay Süresi	43.625 dk.	₺1,27 /dk.
B1- Banko işlemleri	118.988,02	İşlem Süresi	154.800 dk.	₺0,77 /dk.
D1- Hizmet işlemleri	25.397,03	İşlem Süresi	83.750 dk.	₺0,30 /dk.
D2- Kontrol işlemleri	28.931,16	Kontrol Süresi	37.500 dk.	₺0,77 /dk.
D3- Rapor hazırlama	27.435,76	Rapor Sayısı	8.750 adet	₺3,14/adet
M1- İstihbarat raporu düzenleme	30.258,67	Rapor Sayısı	67 adet	₺451,62 /adet
M2- Müşteri Ziyaretleri	22.696,00	Ziyaret Süresi	20.100 dk.	₺1,13 /dk.

Tablo 9'da görüldüğü üzere, yapılan tüm dağıtımlar sonucunda elde edilen bilgiler ile gider merkezlerindeki her bir faaliyetin birim maliyetleri, belirlenen maliyet etkenleri yardımı ile tespit edilmiştir.

Şekil 3'de şube maliyetlerinin faaliyetler aracılığı ile bankacılık hizmetlerine dağıtımı özetlenmiştir.

Şekil 3: Şube maliyetlerinin faaliyetler aracılığı ile bankacılık hizmetlerine dağıtımı



### 4.7.3. Banka Şubesinde Sunulan Örnek Hizmetlerin Maliyetlerinin Hesaplanması

Bankalarda yüzlerce farklı hizmet sunulmaktadır. Bu çalışma kapsamında bütün hizmetlerin maliyetlerini tek tek hesaplamak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle birkaç hizmetin maliyeti örnek olarak gösterilecektir.

Sunulan hizmetlerin direkt ve endirekt olmak üzere iki tür maliyeti oluşmaktadır. Verilen örneklerdeki hizmetlerin direkt maliyetleri olmadığından sadece endirekt maliyetleri dikkate alınarak hesaplamalar yapılmıştır. Örnek verilen hizmetlerin yerine getirilmesi için gerçekleşen faaliyetler için harcanan süreler şube yetkililerinin verdiği bilgiler doğrultusunda tespit edilmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda örnek hizmetlerin maliyetleri aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

**Örnek 1:** ₺400.000'lik ticari bir kredinin onaylanarak kredinin verilmesi hizmetine A hizmeti diyelim. A hizmetinin endirekt maliyetlerinin hesaplanması Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10: A Hizmetinin Birim Maliyetinin Hesaplanması**

Faaliyetler	Faaliyet Miktarı	Birim Maliyet	Toplam Maliyet (₺)
P1- Müşteri Görüşmeleri	30 dk.	₺0,16 /dk.	4,80
P2- Müşteri Ziyaretleri	40dk.	₺1,55 /dk.	62,00
P4- Kredi Kullandırım İşlemleri	1 adet	₺113,11 /adet	113,11
O1- Kontrol İşlemleri	15 dk.	₺0,44 /dk.	6,60
O2- Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi	5 dk.	₺0,98 /dk.	4,90
O3- Onay İşlemleri	2 dk.	₺1,27 /dk.	2,54
M1- İstihbarat Raporu Düzenleme	1 adet	₺451,62 /adet	451,62
M2- Müşteri Ziyaretleri	40 dk.	₺1,13 /dk.	45,20
<b>Toplam Maliyet</b>			<b>₺ 690,77</b>

Tablo 10'da görüldüğü üzere A hizmetinin sunulabilmesi için bankada bulunan servislerde çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Genel müdürlüğün, rapora dayalı olarak firmayı derecelendirip kredi limiti tahsis etmesi ile firmanın bilgileri pazarlama servisi tarafından operasyon servisine iletilerek firmaya hesap açma, kontrol ve onaylama işlemleri gerçekleştirilerek firmaya kredi verilmiştir.

Yukarıda da belirtildiği gibi istihbarat raporu düzenlenmesi bir firma için yılda bir ya da iki kez yapmakta ve genel müdürlük tarafından firma derecelendirilerek toplam kullanabileceği kredi limiti tahsis edilmektedir. Bu örnekte firmaya kredi limitinin tahsis edilmesi ile birlikte kredinin verilmesi hizmetinin maliyeti hesaplanmıştır. Hazırlanan raporun geçerli olduğu süre içerisinde (altı ay ya da bir yıl) firma tekrar kredi talebinde bulunursa ve daha önce kullanılan krediler firmaya verilen limitleri aşmamış ise istihbarat yapılarak rapor hazırlanmasına gerek kalmadan tekrar kredi verilecektir. Dolayısıyla örnekte belirtilen firmanın tekrar talebi üzerine yeni bir kredinin verilmesi hizmetinin maliyeti istihbarat servisi tarafından gerçekleştirilen M1- İstihbarat Raporu Düzenleme ve M2- Müşteri Ziyaretleri faaliyetleri çıkarılarak kalan yaklaşık tutar olacaktır.

Tüm bu faaliyetler çerçevesinde A hizmeti için Tablo 9'de yapılan hesaplamalar sonucunda ₺400.000'lik ticari bir kredinin onaylanması ve kredinin verilmesi hizmetlerinin maliyeti ₺690,77 olarak tespit edilmiştir.

**Örnek 2:** Şubede akreditif limiti olan bir müşteriye bir ithalat akreditifini açma hizmetine B hizmeti diyelim. B hizmetinin sadece endirekt maliyetleri vardır ve maliyetinin hesaplanması Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11: B Hizmetinin Birim Maliyetinin Hesaplanması**

Faaliyetler	Faaliyet Miktarı	Birim Maliyet	Toplam Maliyet (₺)
P1- Müşteri Görüşmeleri	20 dk.	₺0,16 /dk.	3,20
D1- Hizmet İşlemleri	61 dk.	₺0,30 /dk.	18,30
D2- Kontrol İşlemleri	180 dk.	₺0,77 /dk.	138,60
D3- Rapor Hazırlama	1 adet	₺3,14 /adet	3,14
<b>Toplam Maliyet</b>			<b>₺163,24</b>

Tüm bu faaliyetler çerçevesinde B hizmeti için Tablo 10’da yapılan hesaplamalar sonucunda, şubede akreditif limiti olan bir müşteriye bir ithalat akreditifi açma hizmetinin maliyeti ₺163,24 olarak tespit edilmiştir.

**Örnek 3:** Bankada limiti olan bir müşteri talebine yönelik bir teminat mektubu hazırlanması hizmetine C hizmeti diyelim. C hizmetinin sadece endirekt maliyetleri vardır ve maliyetinin Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12: C Hizmetinin Birim Maliyetinin Hesaplanması**

Faaliyetler	Faaliyet Miktarı	Birim Maliyet	Toplam Maliyet (₺)
P1- Müşteri Görüşmeleri	20 dk.	₺0,16 /dk.	3,20
P3- Talimatlı İşlemlerin Onayı	1 adet	₺4,82 /adet	4,82
P4- Kredi Kullanım İşlemleri	1 adet	₺113,11 /adet	113,11
O1- Kontrol İşlemleri	10 dk.	₺0,44 /dk.	4,40
O2- Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi	20 dk.	₺0,98 /dk.	19,60
<b>Toplam Maliyet</b>			<b>₺145,13</b>

Tüm bu faaliyetler çerçevesinde C hizmeti için Tablo 11’de yapılan hesaplamalar sonucunda, şubede ₺ limiti olan bir müşteri talebine yönelik bir teminat mektubu hazırlanması hizmetinin maliyeti ₺145,13 olarak tespit edilmiştir.

Örnek verilen hizmetlerde her bir hizmet için verilen tutar üzerinden yüzde 5 oranında banka ve sigorta muameleleri vergisi (BSMV) ile yüzde 3-6 oranında kaynak kullanım destekleme fonu (KKDF) ödenmektedir. KKDF ve BSMV harcama olarak çıkmaktadır ancak bunlar gider değil vergi olduğundan kanuni olarak banka tarafından tahsil edilmekte ve devlete ödenmektedir.

## 5. Sonuç

Bankalarda sunulan hizmetler çok çeşitli olduğundan her birinin maliyetini belirlemek, fiyatlandırma ve kârlılık açısından önemlidir. FTM yöntemi, banka yöneticilerine rekabet koşulları da göz önüne alınarak sundukları ürün ve hizmetlerin daha uygun fiyatlandırılmasında, kârlılıklarının daha doğru hesaplanabilmesinde ve daha verimli pazarlama stratejileri geliştirilmesinde yardımcı olacaktır.



Bu çalışmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir kamu bankasına ait ticari bir şubede FTM yönteminin uygulanabilirliği araştırılmış ve bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bankanın büyüklüğü, çok sayıda şubesinin olması, faaliyetlerinin ve departmanlarının geniş olması nedeniyle bankanın tamamında değil, sadece ticari bir şubesi dikkate alınarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Farklı şubelerde yapılacak çalışmalarda, şube büyüklüğüne ve işlem hacmine bağlı olarak farklı sonuçlara ulaşılabilir. Literatürde FTM yönteminin bankacılık sektöründe uygulanması ile alakalı detaylı bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu anlamda yapılan bu çalışma, bu alanda yapılacak çalışmalar için bir örnek olacak ve daha kapsamlı çalışmalar yapılmasına temel oluşturacaktır.

Uygulama çalışması yapılan şubede, diğer banka şubelerinde olduğu gibi kendi muhasebe kayıtları tutulmamaktadır. Tüm şubelerin muhasebe kayıtları genel müdürlükte bulunan muhasebe departmanlarında tutulmakta ve genel müdürlükte görev alan yöneticilerin aldığı kararlar doğrultusunda ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması yapılmaktadır.

Bankalarda şubelerin kârlılığı esas alınmaktadır. Bankalar genel olarak faiz dışı giderlerini, faiz dışı gelirler ile karşılamaktadırlar. Maliyetlerin çoğunluğu, genel müdürlük tarafından sabit olarak dağıtılmakta ve maliyetlerin dağıtımında birden fazla maliyet etkeni kullanılmaktadır. Bunun sonucunda gerçeği yansıtmayan maliyetler ortaya çıkmakta ve hangi ürünlerinin kar ya da zarar getirdiği, hangi hizmetlere ağırlık verilmesi gerektiğini belirleme imkanı olmamaktadır.

FTM yöntemi uygulanarak yapılan bu çalışmada her gider kalemi için uygun olan maliyet etkenleri seçilerek maliyetler öncelikle gider merkezlerine dağıtılmıştır. Sonrasında gider merkezlerinde ortaya çıkan faaliyetler belirlenerek, gider merkezlerinde toplanan maliyetler faaliyetlere dağıtılmış ve faaliyetlerin maliyetleri bulunmuştur. Faaliyet maliyetlerinin bulunması ile sunulan her bir ürün ve hizmetin kullandıkları faaliyetler dikkate alınarak maliyetlerinin tespiti mümkün olmuştur. Böylelikle maliyetlerin hatalı dağıtılması önlenerek, sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetleri hakkında banka yöneticilerine önemli bilgiler verilmiştir.

FTM yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışma ile banka şubesinde bulunan servislerin maliyetlerinin ve servislerde sunulan hizmetlerin faaliyetleri hangi seviyede tükettiklerinin tespiti mümkün olmuştur. Böylelikle maliyetlerin azaltılabilmesi için hangi faaliyetlerin azaltılacağı ya da arttırılabileceği konusunda banka yönetime önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında banka yönetimi sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin düşürülebilmesi için çeşitli alternatifler kullanılabilir.

Yapılan çalışmada, banka şubesinde gerçekleşen her bir faaliyetin birim maliyetleri süre ve adet bazında tespit edilmiştir. Ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin düşürülebilmesi için faaliyetler gözden geçirilerek katma değeri olmayan faaliyetler ortadan kaldırılabilir ya da faaliyetler için harcanan sürelerin daha verimli kullanımı sağlanabilir. Örneğin, uygulama çalışmasında örnek olarak verilen hizmet faaliyetleri gözden geçirilerek yüksek maliyet çıkaran müşteri ziyaretlerinin süresi azaltılarak hizmetlerin maliyeti düşürülebilir. Banko hizmetlerinin maliyetinin düşürülebilmesi için internet bankacılığı ya da ATM'lerin kullanımı daha da yaygınlaştırılabilir.

FTM yönteminin bankacılık sektöründe uygulanabilmesi için bankaların özel çalışma yapması gerekmektedir. Öncelikle bu konuda çalışacak özel bir ekip kurulmalıdır. Bu ekibin sadece muhasebe departmanından seçilmiş olması yeterli değildir. Çünkü FTM yönteminin uygulanabilmesi için gerekli olan bilgilerin tümü, bankada bulunan tüm departmanları ilgilendirmekte ve tüm departmanların vereceği bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla yönetimde dahil olmak üzere her departmandan seçilmiş olan personelin yer aldığı bir ekip oluşturularak otak bir çalışmanın yapılması gerekmektedir. Tüm bu çalışmalar, zaman alıcı

ve maliyetli bir süreç ile mümkün olacaktır. Ancak bankalara sağlayacağı faydalar göz önüne alındığında katlanılabilir bir maliyet olacaktır.

Bu çalışmada da görülmüştür ki bankalar, kurumsallaşmış bir yapıda olmalarına rağmen kayıt sistemlerinde eksiklikler bulunmaktadır. Verilerin toplanmasında sıkıntılar yaşanmış, zaman zaman bu eksiklikler nedeniyle maliyet dağıtımları şube yöneticilerinin ve çalışanlarının verdikleri bilgiler ile giderilmeye çalışılmıştır. Kayıtların, gerçekleşen faaliyetlere göre giderlerin oluşmasına bağlı olarak tutulmasında fayda olacaktır.

Diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi, sunulan ürün ve hizmetlerin en iyi şekilde değerlendirilip, planlanması ve fiyatlandırılması açısından maliyetlerin gerçeğe yakın olarak belirlenmesi son derece önemli olan bankacılık sektöründe, endirekt giderleri daha ayrıntılı olarak ele alan, daha doğru ürün ve hizmet maliyetlerine ulaştıran ve böylece daha doğru kararlar alınmasına yardımcı olan ve faaliyetlerin yönetimine katkı sağlayan FTM yönteminin kullanılması faydalı olacak ve rekabet üstünlüğü elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca ürün çeşitliliğinin ve hizmet ağının her geçen gün arttığı bankaların FTM yöntemini uygulamaya koyması, maliyet yönetiminde de önemli avantajlar elde etmelerini sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Altuğ, O. (2000). *Banka İşlemleri Muhasebesi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Atay, S. (2003). *Banka Muhasebesi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.
- Atış, C. (2000). *Ticari Bankalarda Maliyetler Ve Yönetim Kararları*. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bahnub, B (2010). *Activity-Based Management for Financial Institutions: Driving Bottom Line Results*, New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc.
- Büyükşalvarcı, A. (2006). "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bankalarda Bir Uygulama," *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi* (10), 160-180.
- Coşkun A. (2006). "Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı," *Bankacılar Dergisi* 17 (56), 28-39.
- Coşkun, A. ve Güngörmüş A. H. (2008). "Özel İnşaat (Yap-Sat) İşletmelerinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Uygulanması," *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi* (2), 213-232.
- Çakıcı, C. (2001). "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Uygulaması ve Muhasebeleştirilmesi," *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (12), 106-115.
- Hicks D.T., Olejniczak E.J., Curell B.A. (2009). "Measuring Customer & Product Profitability at Regional & Community Banks" *Journal of Performance Management* 22(1), 3-18.
- Horngren, C. T., Datar S. M., Rajan, M.V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Essex - England: Pearson Education.
- John I. and Falconer M. (1997). "The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom's Largest Financial Institutions," *The Service Industries Journal* 17(1), 190-203.
- Kocakulah M.C. (2007). "Using Activity-Based Costing (ABC) to Measure Profitability on a Commercial Loan Portfolio", *Journal of Performance Management* 20(3), 29-46.
- Maiyaki A. A. (2011). "The Practicability of Activity-Based Costing (ABC) In The Nigerian Retail Banks", *Business Intelligence Journal* 4(2), 351-354.
- Max M. (2008). "ABC Trends in the Banking Sector A Practitioner's Perspective," *Journal of Performance Management* 21(1), 32-47.
- Parasız, İ. ve Dirimtekin T. (1995). *Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 754.
- Sarokolaei M.A., Ebrati M., Khanghah V. T. and Ebrati M. (2012). "A Comparative Study of Activity-Based Costing System and the Traditional System: A Case Study of Refah Bank", *African Journal of Business Management* 6(45), 11221-11230.
- Sevilengül, O. (2004). *Banka Muhasebesi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşçı H. (2004). *Aktiviteye Dayalı Maliyet Sistemi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulama Örneği*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara. 15 Eylül 2012 tarihinde <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hasantasci.pdf> adresinden erişildi.

- Vieira R. and Hoskin K. (2004). "Management Accounting Change in the Financial Services Sector: The Implementation of Activity Based Costing in a Portuguese Bank," *The Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting (APIRA) Conference*, Singapore. 10 Mart 2013 tarihinde <http://www.smu.edu.sg/events/apira/2004/Final%20Papers/1235-Vieira.pdf> adresinden erişildi.
- Vieira R. and Hoskin K. (2005). "Power, discourses and accounting change: the implementation of activity based costing in a Portuguese bank", *IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil - 28 a 30 de Novembro de 2005*. 10 Mart 2013 tarihinde <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ConferenceManager/articles/5/415-Paper%20APIRA2007.pdf> adresinden erişildi.
- Wang F., Sun N. , Zeng Z., Yang D. (2007). "Profit Contribution Analysis of Credit Card Customers Based on Activity-Based Costing", *China-USA Business Review* 6(3): 40-49.
- Witherite J. and Kim I., (2006). "Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry," *Bank Accounting & Finance*, 19 (3), 29-34.
- Yardımcıoğlu, M ve Büyükşalvarcı A. (2007) "Bankacılık Sektörü Pratiğinde Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi," *Maliye Dergisi* (153),142-159.
- Yılmaz, M. ve Coşkun A. (2012). "Ortaöğretim Kurumlarında Öğrenci Birim Maliyetlerinin Hesaplanmasında Modern Bir Yöntem", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (33), 277-290.
- Yükçü, S. (1999) *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*. İstanbul: Cem Ofset: 250-255
- Zafer, M. R. (2003). *Bankacılık Sektöründe Faaliyetlere Dayalı Maliyetlendirme Sistemi*. Yayınlanmamış. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü: 90-92