

TİCARİ BANKALARDA MALİYET MUHASEBESİNİN ÖNEMİ*

Caner ATİS**

THE IMPORTANCE OF COST ACCOUNTING IN COMMERCIAL BANKS ABSTRACT

Commercial banks, such as all financial institutions, operates in an intensively competitive markets with prices for products and services, generally, being determined by the competition. Profit margins are continuously being squeezed as competition increase, and it will continue to increase as communication become more global and, hence, the financial markets become more intermingled. In such a competitive environment, the need to the individual costs of products and services and to determine which of them are profitable, or at least make a contribution to overhead costs and ultimate profitability is vital.

Management Information Systems (MIS) of commercial banks must find the right answers to the questions such as; the production of which products and services is necessary to be incited and what their prices must be, which customers are profitable and why, how the performance of units and employees can be measured and improved, which distribution channels should be used, how is the cost structure relative to peer commercial banks.

The purpose of this study is to state the importance of cost accounting for banking industry in relation with the historical developments in this sector.

Key words: Cost Accounting, Banking, Banks

Özet

Tüm finansal kuruluşlar gibi ticari bankalar da, yoğun rekabetin olduğu, ürün ve hizmet fiyatlarının rekabet koşulları tarafından belirlendiği bir piyasada faaliyet göstermektedirler. Kar marjları, rekabet artışıyla birlikte sürekli olarak sıkışmaktadır ve rekabet artışı da iletişimin daha küresel hale gelmesi ile birlikte artmaya devam edecektir. Bu nedenle, finansal piyasalar daha içiçe geçmiş hale gelmektedir. Rekabetin hüküm sürdüğü böylesine bir piyasada, ticari bankaların tek tek ürün ve hizmet maliyetlerini ve hangilerinin daha karlı olduğunu, ya da en azından genel giderlere ve buna bağlı olarak bütünsel karlılığa katkı yaptığını bilmeleri hayati önem taşımaktadır.

Ticari bankaların Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS); hangi ürün ve hizmet üretiminin teşvik edilmesi ve fiyatlarının ne olması gerektiği, hangi müşterilerin karlı 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.

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe maliyet muhasebesinin gelişiminin ve kazandığı önemin sektördeki gelişmeler ışığında ortaya koyulmasıdır.

Anahtar kelimeler: Maliyet Muhasebesi, Bankacılık, Bankalar

* Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Doktora Programında 30.06.2000 Tarihinde Caner Atış Tarafından Sunularak Kabul Edilen "Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları" Başlıklı Tezden Alınmıştır.

** Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi.

1. Giriş

Pazar ekonomilerinde, işletmelerin faaliyetlerini pazar yapısına göre düzenlemeleri kaçınılmazdır. Günümüzde, teknolojinin de yardımıyla ekonomik alanda ve pazar yapısında çok hızlı değişiklikler gerçekleşmekte, buna bağlı olarak pazarda talep yapısı sürekli değişmektedir. Bu çerçevede, hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlayamayan işletmeler başarısızlığa uğrarken, değişime ayak uydurabilenler faaliyetlerini sürdürebilmektedirler.

Ticari bankacılık sektörü yapısı itibarıyla bu değişimin en yoğun hissedildiği alanlardan birisidir. Sektörün içinde faaliyette bulunduğu çevre, sektörde sunulan hizmetler ve yapılan işlemler hızlı bir şekilde değişmektedir. Çok sayıda ülkede ekonomik düzenlemeler, teknolojik ilerlemelerin, yeni finansal araç ve kurumların, finansal hareketlerin uluslararasılaşmasının önünü açmakta ve bu durum müşterilerinin talep ettiği hizmetleri değiştirmektedir.

Finansal serbestleşme ile birlikte bütün bu değişimler, geleneksel banka yönetimlerinin değişime uğramasına yol açmıştır. Daha önceleri bankaların ekonomik alandaki önemi ve banka başarısızlıklarının tüm ekonomiyi etkileyebileceği düşüncesiyle, hemen her ülkede bankalar yasal düzenlemelerin konusu olmuşlar ve banka yönetimleri gerek risk üstlenme, gerekse büyüme kararlarında serbest olamamış, bunun yanı sıra piyasaya giriş engellerinin bulunması nedeniyle görece olarak güvenli bir ortamda faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Ancak, düzenlemelerin zamanla çözülmesi sonucu, bankacılık sektöründe kimi yönetim sorunları ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada amaç, bankacılık sektöründe maliyet muhasebesinin gelişiminin ve kazandığı önemin sektördeki gelişmeler ışığında ortaya koyulmasıdır.

II. TİCARİ BANKALARDA MALİYET MUHASEBESİNİN AMAÇLARI

Ticari bankalarda ve diğer işletmelerde maliyet muhasebesinin amaçları özde aynıdır. Sadece yapılan işlemlerin farklı olmasından dolayı bazı uygulama farklılıkları olabilir. Modern maliyet yönetimi, diğer yönetim birimlerinin bilgi gereksinimlerini giderebilmek için aşağıdaki amaçları yerine getirmelidir¹:

-Maliyet yönetiminin dayanak noktasını oluşturan, ürün maliyetini doğru saptama işlemini gerçekleştirmek ve böylece başarı ve karlılık ölçümüne, fiyatlandırmaya, finansal tabloların hazırlanmasına ve işletme içinde özel yönetim kararlarının alınmasına yardımcı olmak,

-Fiyat saptama ve maliyet tahminleri için gerekli bilgileri sağlamak,

-Faaliyetlere ilişkin başarı değerlemesini yapmak,

-Ürünler, dağıtım kanalları ve müşteriler açısından karlılığı ölçmek,

-Maliyetlerin azaltılması amacıyla yapılan çalışmaların yönetilmesi için, bu alanda çalışan kişilere ilgili ve yeterli bilgileri zamanında iletmek,

-Otomasyon ve işletmede kullanılan bilgisayar destekli sistemlerin, işletmenin üretimini ve verilen hizmetleri nasıl etkilediğini belirleyerek, maliyet bilgilerine güncel bir nitelik kazandırmak,

-Bütçelerin hazırlanması, standartların geliştirilmesi faaliyetleri ve çeşitli alt bilgi sistemleriyle bütünleşerek, üst yönetime planlama, raporlama ve kontrol konularında destek olmak.

Maliyet muhasebesi finansal kuruluşlar için göreceli olarak hala yeni bir disiplindir. Örneğin, ABD'de finansal serbestleşmenin (dere-

1 M. W. Grady, "Is Your Cost Management System Meeting Your Needs?", **Emerging Practices in Cost Management**, (Editör: Barry J. Brinker), Warren, Gorham & Lamont, Boston, Massachusetts, 1990, s. 152. Aktaran: H. Erdin Gündüz, **Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama**, Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No: 99, Ankara, 1997, s. 34-35.

gölasyon) başlangıcı olan 1978 yılından önce, maliyet muhasebesi birimi sadece, en üst sıralardaki elli ticari bankada bulunmaktaydı ve Banka Maliyet Muhasebecileri Ulusal Kuruluşu 1980 yılına kadar kurulmamıştır². Amerikan bankacılık sisteminde, Amerikan Merkez Bankası'nın (FED-Federal Reserve) 1950'lerde uygulamaya konulan Fonksiyonel Maliyet Analizi programı³, üye olan bankalara benzer işletmelerle ilişkin maliyet, gelir ve karlılık verilerini sağlamaktaydı. Bu programa katılımın 1990'larda çok azalmasının önemli nedenlerinden birisi, bankaların kendi içsel maliyet muhasebesi sistemlerini oluşturmalarıdır⁴.

Maliyet muhasebesi; bankacılık işlemleri, hizmetleri, ürünleri ya da fonksiyonlarının değişken ve sabit maliyetlerini hesaplar. Bir banka, maliyet muhasebesini; çeşitli örgütsel birimler, ürünler ya da hizmetlerin faaliyet giderlerini çeşitli ölçütlere göre dağıtmak için kullanabilir. Daha önce değinilen maliyet yönetim amaçları, bankalar için de geçerlidir. Bankaların maliyet muhasebesi verilerine ihtiyaç duyma nedenleri biraz sadeleştirilerek, aşağıdaki şekilde belirtilebilir⁵:

-Fiyatlama kararları için birim maliyetleri hesaplamak ve

-Faaliyet giderlerini karlılık ölçüm sistemlerindeki birimlere, ürünlere ya da müşterilere dağıtmak.

Karlılığa ilişkin çeşitli yönetim ve maliyet muhasebesi raporları; birim maliyetler ürün ya da birim başına net faiz marjları ile faaliyet hacimleri ve kapasite sınırlamalarına ilişkin bilgileri içerdiğinden, finansal yönetim bankanın ürünleri için fiyat belirlenmesinde kesin bir role

sahiptir. Fiyatların serbest bir şekilde saptandığı bir piyasada, rakipler pazar payı elde etmek için değişik fiyat belirleme teknikleri kullandıklarından fiyat saptama işlemi çok önemli bir hale gelir.

Finansal yönetim, her ana ürün grubu için tutarlı bir fiyat saptama yöntemi geliştirmelidir. Fiyat saptama, bankanın hem fon sağlama hem de fon kullanımı için önemlidir. Örneğin; krediler için fiyat saptama yöntemi, bir krediye ilişkin hem faiz oranı ve ücretleri gibi fon elde etme maliyetlerini, hem de kredi analizi, kredi tahsisi ve süregiden kredi işlem maliyetleri gibi fon kullanımına ilişkin maliyetleri kapsamalıdır. Ayrıca fiyat; borçlunun kredi riskine göre bir risk primini, kullanılan net fon için aktifler üzerinden bir hedef getiriyi içermeli ve banka genel giderlerinin bir kısmını karşılamalıdır⁶. Fon kaynak fiyatlarının saptanması açısından baktığımızda ise örneğin; bir mevduata ödenecek faiz oranının saptanmasında, mevduatın kullanılabilir kısmı (disponibilite, mevduat munzam karşılığı gibi yasal zorunluluklar nedeniyle tamamı kullanılamaz) dikkate alınarak hesaplanan etkin faiz oranının, alternatif fon kaynaklarının etkin faiz oranlarını (örneğin, para piyasası faiz oranları) aşmayacak şekilde belirlendiği kesinlikle belirtilmelidir. Ayrıca mevduat hesabını tutmanın diğer maliyetleri ve mevduattan elde edilen ücretler de dikkate alınmalıdır⁷.

Bu fiyat saptama taktiklerini etkin bir şekilde uygulayabilmek için güncel, doğru yönetim ve maliyet muhasebesine ihtiyaç vardır. Bir rakip ile aynı fiyatın ya da ondan daha düşük bir fiyatın verilir verilemeyeceği konusunda karar verilirken, söz konusu ürünün göreceli net katkısı analiz edilmelidir. Ürünün başbaşa noktası ve kapasite sınırlamaları ve faaliyet alanındaki

2 Peter Falletti, "Financial Management", **Banking Institutions in Developing Markets: Volume 1: Building Strong Management and Responding to Change**, (Editor: D. McNaughton), The World Bank, 1992, s. 75.

3 John R. Walker, **Bankaların Karar İşlemlerinde Maliyetler**, (Çev. Feryal Orhon), Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü, Bankacılık Araştırmaları Dizisi, No:1, 1985, s. 54.

4 G.B.Canner, W.A. Varvel, "Revitalizing the Fed's Functional Cost Analysis Program", **Bank Management**, February, 1991, s. 46.

5 Falletti, a.g.e., s. 75.

6 Faiz geliri, banka genel giderlerinin bir kısmını karşıladığı halde, bankalarda faiz dışı giderlerle faiz gelirlerini ilişkilendirme eğilimi yayıftır.

7 Falletti, a.g.e., s. 78.

avantajları da gözardı edilmemelidir Ekonomik olmayan düzeyde saptanmış fiyatları, uzun zamana yaymaktan kaçınmak gereklidir. Çünkü, mevcut piyasa payını korumanın maliyeti, rekabete dayalı bir piyasada daha sonraki dönemlerde karşılanamayabilir.

Fiyat saptamanın maliyet tabanlı olabilmesi için, iyi bir maliyet muhasebesi sisteminin kurulması gerekir. Ülkemizde, bankalar arasında fiyat saptama konusunda resmi bir anlaşma yoktur. Her banka fiyatlarını kendi ölçütlerine göre belirlemektedir. Değişik bankalar, verdikleri hizmetler için çok farklı fiyatlar belirleyebilmektedirler. Norveç'te bu karmaşıklığı önleyebilmek için Norveç Bankalar Birliği, Postgiro, The Savings Banks' Association ve Postbank arasında, Temmuz 1993'te yapılan bir toplantıda ödeme sisteminin eşgüdümü tartışılmış ve gruplar, ödeme hizmetlerine ilişkin fiyatların belirlenmesinde aşağıdaki ilkelerin uygulanması konusunda fikir birliğine varmışlardır⁸:

-Fiyatlar hizmetin maliyetini yansıtmalı,

-Fiyat farklılıkları, maliyet değişikliklerine dayalı olmalı,

-Ürünler ve müşteri grupları arasında kar ve maliyet geçişlerinden kaçınılmalı,

-Müşteri fiyatları tek tek bankalar/kuruluşlar tarafından oluşturulmalı,

-Banka ve posta ödeme hizmetlerine ilişkin fiyatlar birbirlerine koşut hareket etmeli,

-Fiyatlar "görünür" bir şekilde asılmalı.

İyi bir maliyet muhasebesi sistemi kurmanın, bankalar için öneminin açık olmasına rağmen, bankalar bu konuda henüz yeterince gelişme sağlayamamışlardır. Bir bankada iyi bir maliyet muhasebesi sisteminin önündeki ana engeller şu şekilde sıralanabilir:

-Teknik maliyet muhasebesi uzmanlığı

eksikliği,

-Maliyet muhasebesi sürecine örgütsel direnç,

-Üst yönetimin kapsamlı bir maliyet muhasebesinin faydasına yeterince inanmaması. Böyle bir sistemin, maliyetinin faydasını aşacağı düşünülmesi.

-Fonksiyonel faaliyetlerin maliyetlerinin hesaplanması ya da dağıtılması için gerekli veriyi temin etmeyen yönetim bilgi sistemleri.

Finansal yönetim bu engelleri aşmak ve karlılık analizi için ihtiyaç duyulan maliyet muhasebesi doğruluk derecesini açık bir şekilde tanımlamalıdır. Çoğu banka makul bir doğruluk derecesini (%80-90) aşırı maliyetlere katlanmadan sürdürebilir. Yönetim muhasebesi süreci, spesifik birimler veya ürünlerin performansı üzerinde işletme düzeyindeki stratejilerin etkisini hesaplamak için de kullanılabilir⁹.

III. MALİYET MUHASEBESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Maliyet muhasebesinin tarihsel gelişimi; sanayi devrimi dönemi, bilimsel yönetim hareketleri dönemi, geleneksel maliyet muhasebesi dönemi ve çağdaş maliyet muhasebesi dönemi olarak ayırma tabi tutulabilmektedir¹⁰.

Maliyet bilgilerinin yönetime yardımcı olarak kullanılması 19. yüzyılın başında, o zamanki sanayi işletmelerinin ihtiyaçlarına bağlı olarak başlamıştır. Sanayi devrimi öncesi her nihai mal ve/veya girdi ayrı bir küçük işletme (genellikle tek kişi işletmesi) tarafından üretilirken, işletmelerin verimliliğinin tek ölçütü, piyasa fiyatı olabilmıştır. Bu fiyattan mal satarak kar elde edebilen her işletme yaşamını sürdürmüş ve verimli sayılmıştır. Sanayi devriminden sonra büyük ölçekli ve entegre dokuma ve diğer sanayi işletmeleri kurulunca, ara malı üretim verimliliğinin işletme içinde ölçülmesi ve kontrolü zorunlu hale gelmiştir. O zamandan bu yana çe-

8 The Norwegian Bankers' Association, **Annual Report**, 1993, s. 94.

9 Falletti, a.g.e., s. 75.

10 Rüstem Hacırustemoğlu, **Maliyet Muhasebesi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 5.

şitli maliyet yönetimi teknikleri geliştirilmiştir. Maliyet bilgilerinin yönetim kararlarına yardımcı olarak çok uzun zamandır kullanılmasına rağmen, bu bilgilerin ve bunları üretmek için yapılan işlemlerin finansal muhasebe kayıtlarına entegre edilmesi ve maliyet muhasebesi olarak adlandırılması, 1925'ten itibaren bağımsız muhasebe denetçilerinin çabalarıyla olmuştur. Maliyet yönetiminden maliyet muhasebesine geçiş olarak adlandırılabilir bu dönüşümün, 1960'lı yıllara kadar finansal tabloların güvenilirliğini arttırmak suretiyle, finansal muhasebeye yaptığı katkılar yadsınmaz. Ancak, söz konusu 40-45 yılın, yönetim muhasebesi uygulamalarında da aynı tempoda bir gelişmeye tanık olduğunu söylemek ne yazık ki mümkün değildir¹¹.

Bunun nedenlerinden birisi, DuPont ve General Motors gibi işletmelerin ortaya koyduğu organizasyon yapılarının, birçok işletme için örnek bir model oluşturması ve bunun maliyet muhasebesindeki yeni yöntemlerin geliştirilmesi için gereken güdülerini azaltması olmuştur¹². Örneğin, 1905 yılından itibaren transfer fiyatları DuPont şirketine kullanılmaya başlanmış ve Alfred P. Sloan 1918 yılında pazara dayalı transfer fiyatı yöntemini geliştirmiştir. Daha sonra 1920 yılında DuPont şirketi, General Motors şirketinin hisse senetlerini ele geçirdikten sonra, Pierre Dupont, Alfred P. Sloan'ı yönetimin başına getirmiştir. Pierre Dupont, Donaldson Brown ve Alfred P. Sloan'ın General Motors'da 1920'lerin ilk yıllarında kurdukları yönetim muhasebesi sisteminde, ilk olarak yıllık çalışma tahminleri geliştirilmiştir. Daha sonra bu yöneticiler, kurdukları yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla, bu tahminlerden yararlanarak, satış raporlarının ve esnek bütçelerin hazırlanmasını sağlamışlardır¹³.

Maliyet ve yönetim muhasebesindeki bu durgunluğa bir diğer neden olarak, 20. yüzyılda dış finansal muhasebe raporlarının baskın bir rol oynaması gösterilebilir. İşletme sahipliğinin

toplumun daha geniş kesimlerine yayılması ve sermaye pazarlarının büyümesi sonucunda, denetlenmiş finansal tablolara olan istekler artmıştır. Bu nedenle, maliyet ve yönetim muhasebesi ihmal edilerek, işletmelerde varolan muhasebe sistemleri, finansal raporların hazırlanmasına yönelmiştir. Finansal muhasebe ağırlıklı çalışan muhasebe sistemlerinin yapısındaki düzenlemeler de bu yönde olmuştur. Diğer bir ifade ile, maliyet muhasebesi sistemlerinin kurulmasında, finansal muhasebeciler ve denetimciler daha fazla söz sahibi olmuşlardır. İşletmelerde yönetsel amaçlar ve dış raporlama için ayrı ayrı sistemlerin oluşturulması gerekirdi. Fakat, o dönemlerdeki bilgi teknolojisi, ayrı sistemlerin kurulması için maliyet açısından etkili (cost efficient) sonuçların elde edilebilmesine olanak vermemiştir. Yani, daha doğru ve güvenilir bir maliyet muhasebesi sisteminin sağlayacağı yararlar ile böyle bir sistemi kurmanın maliyeti karşılaştırıldığında, elde edilen sonuç olumsuz olarak değerlendirilmiştir¹⁴.

Ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak üretim tekniklerinde değişimler meydana gelmiş ve buna bağlı olarak maliyete ilişkin kavramlarda da değişiklikler olmuştur. Yukarıda da değinildiği gibi, üreticiler maliyet yönetimini maliyet muhasebesini kavramadan önce de uygulamışlardır. Kar amaçlı girişimcilerin ekonomik değişimi yönetmeye başladıkları, bir başka ifade ile, yönetilen işletmelerin ortaya çıktığı, 19. yüzyılın ilk ya da ikinci on yılından itibaren maliyet yönetimi kullanılmaktadır. Ancak sanayi devrimi ve buna bağlı gelişmeler sonucunda çeşitli teknikler geliştirilmiştir. 1925 yılına gelindiğinde, bugün de kullanılmakta olan birçok maliyet muhasebesi uygulaması ortaya konmuştur. Bunlar; işçilik, hammadde ve genel üretim maliyetlerine ilişkin hesaplamalar; nakit, gelir ve sermaye bütçeleri; esnek bütçeler; satış tahminleri standart maliyetler; sapma analizleri; transfer fiyatları ve bölümsel başarı ölçüleridir.

11 Cudi Tuncer Gürsoy, **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, Lebib Yalın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul, 1997, s. 6-8.

12 Gündüz, a.g.e., s. 30.

13 R. S. Kaplan, "The Evolution Of Management Accounting", **The Accounting Review**, July, 1984, s.400. Aktaran: Gündüz, a.g.e., s. 28.

14 Gündüz: a.g.e., s. 31.

Bu uygulamalar, karmaşık ve geniş organizasyonları yönetenlerin karar alma ve kontrol etme için gereksinim duydukları bilgileri elde etmek üzere geliştirilmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi, bu gelişmeler ışığında 1925 yılından itibaren maliyet muhasebesi kavramı kullanılmaya başlanmıştır Maliyet muhasebesi, maliyet yönetiminde yaygın olarak kullanılmaya ise 1950'lerde başlamıştır¹⁵.

1960'lı yıllarda, doğrusal programlama, olasılık kuramı ve regresyon analizi gibi sayısal yöntemlerin maliyet muhasebesine uygulanması konuları tartışılmaya başlanmıştır. Sayısal yöntemler, işletmelerin uzun zamandır yapmakta oldukları planlama ve kontrol işlemlerine yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Günümüzde, bazı işletmelerde sayısal yöntemler; sabit ve değişken maliyetlerin belirlenmesinde, ürün karlılığının değerlendirilmesinde, işletme içinde üretme ya da işletme dışından satın alma kararlarının alınmasında, bir ürünün üretimine devam edip etmeme kararında ve sapma analizinde kullanılmaktadır

Son yıllarda ekonomik ve teknolojik alanlarda çok hızlı gelişmeler yaşanmaktadır Bu gelişmeler üretim teknolojisine de yansımıştır Bilgisayar kontrollü otomatik makineler ve robotlar, daha önce sadece el emeğiyle yapılabilen birçok işlemin daha hızlı, daha kaliteli, daha esnek ve daha etkin bir şekilde yapılabilmesine olanak vermiştir. Bu ortamda geliştirilen Esnek Üretim Sistemleri (FMS-Flexible Manufacturing Systems) yaratılan mamul ve hizmetlere dolaysız yüklenebilen maliyetlerin payını azaltırken, dolaylı maliyetlerin payını ve çeşitliliğini artırmıştır Dolaylı maliyetler içinde de bir yandan sabit maliyetlerin payı artarken, öte yandan esnek üretim sistemlerinin gereği olan yeni faaliyetlerin maliyetleri önem kazanmıştır. Geniş

ölçüde bilgisayar kontrollü esnek üretim teknolojisinin maliyetler üzerindeki etkileri 80'li yıllarda çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Bu tür araştırmaların önemli sonuçları, 1988 yılında ABD'de yayınlanan "Cost Management for Today's Advanced Manufacturing -The CMA -I Conceptual Design"¹⁶ başlıklı bir raporla kamuoyuna açıklanmıştır. Bir "Maliyet Yönetimi" (Cost Management) olarak adlandırılan bu yaklaşımda şu üç temel amacın ön planda olduğu söylenebilir¹⁷ :

1- Küresel rekabet ortamında daha sağlıklı karar almayı kolaylaştıracak yaklaşımlar

2- Kaynak kullanımında kayıpları azaltıp etkinliği artırmaya yönelik yaklaşımlar

3- Mamul ve hizmet maliyetlerinin daha sağlıklı hesaplanmasına yönelik yaklaşımlar

Modern maliyet yönetimi, kökleri maliyet ve yönetim muhasebesinde olmasına karşılık, henüz başlangıç aşamasındadır Maliyet yönetimi; hem maliyet muhasebesi, hem de yönetim muhasebesi bilgisini gerektirse de amaçları ve kullandığı yöntemler açısından, maliyet ve yönetim muhasebesinden farklılıklar göstermektedir¹⁸. Bu çalışmada bu kavramlar en geniş anlamları açısından ele alınmakta, maliyet muhasebesi, yönetim muhasebesi ve maliyet yönetimi eş anlamlı olarak kullanılmaktadır Maliyet muhasebesi derken maliyet yönetimine ilişkin gelişmeler de dahil edilmektedir.

Bankacılık sektöründe maliyetlere ilişkin ilk yazılı eserler 1930'lu yılların ortalarında ortaya çıkmıştır İlk olarak, Marshall C. Corns, 1936 yılında The Bankers Magazine dergisinde bir dizi makale yayımlamış ve 1937 yılında bunları bir kitapta toplamıştır Bu konuda yayımlanan ilk kitap, E. R. Wooley'in 1936 yılında bastı

15 Gündüz, a.g.e., s. 30. H.T. Johnson, " The Decline Of Cost Management: A Reinterpretation Of 20 Th Century Cost Accounting History", **Emerging Practices In Cost Management**, (Editör: Barry J. Brinker), Warren, Gorham&Lamont, 1990, s. 137. Aktaran: Gündüz, a.g.e., s. 33.

16 C. Berliner ve J. Brimson, A., **Cost Management For Today's Advanced Manufacturing - The CMA-I Conceptual Design**, Boston, Harvard Business School Press, 1988.

17 Nasuhi Bursal ve Yücel Ercan, **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama**, Altıncı Baskı, Der Yayınları, Yayın No: 103, İstanbul, 1997, s. 484.

18 B. J.Brinker, **Handbook Of Cost Management**, (Editör: Barry J. Brinker), Warren, Gorham & Lamont, Boston, Massachusetts, 1992, s.XI. Aktaran: Gündüz, a.g.e., s. 33.

lan kitabı olmuştur. Harold Randall'ın 1939 yılında yayımlanan tezi, uzun yıllar bu konudaki en etkili kaynaklardan biri olarak kabul edilmiştir¹⁹.

Bankalar, kendi işlerini sanayi organizasyon hatları gibi düşünmeye başladıkları 1960'ların başlarından beri, çeşitli bölümlerin ve ürün hatlarının kara katkısını ölçmeye çalışmışlardır. Bankanın çeşitli birimleri, Bankanın kendi iç örgütlenmesine dahil çeşitli birimler, şubeler, hizmet kanalları ve tek tek hizmetler karlılık çalışmalarının konusu olmuşlardır²⁰.

Bugün ekonominin bankacılık sektörü farklı kuruluşları içermektedir. Bu kuruluşların en belirgin örnekleri; takas bankası, tacir bankalar (merchant bank), ipotek kuruluşları ve deniz aşırı bankaların şubeleridir. Bunlardan her biri bir dereceye kadar farklı işletme tiplerinde uzmanlaşırlar. Bankacılık sektörünün kapsamındaki ve işlerin yapılış şeklindeki yaygın değişiklikler, büyük oranda teknolojiye hızlı gelişmeler ve artan rekabetten kaynaklanmaktadır. Biri diğerini güçlendirmektedir. Bankaların temel işlevi değişmemekle birlikte, bankalar hizmet yelpazelerini genişletmişlerdir. Bu değişiklikler bankaları, karlılıklarını ve maliyetlerin nasıl oluştuğunu daha iyi anlayabilmek için işletmelerinin ve ürünlerinin/hizmetlerinin doğasını daha kesin tanımlamaya zorlamaktadır²¹.

Sloane, bankaların ürünlerini tanıma ve maliyetler konusunda yeterli olmadıklarına ilişkin olarak şu yorumu yapmıştır: Genel olarak bankaların kabul edilebilir bir kar ve risk düzeyinde, ürünlerinin ve dağıtım sistemlerinin seçilmiş müşteri gruplarına nasıl dağıtılacağı konusunda yavaş olduklarına ilişkin çok az şüphe vardır. Bu durum, bankaların 1990'lı yılların başlarındaki tahsili imkansız hale gelen alacakları, şüpheli alacaklar için yapılan önemli

harcamalar ve tahmini kayıplar için ayrılan önemli karşılıklar ile iyi bir şekilde teyit edilmiştir²².

1989 yılının başlarında, faiz oranlarının yükselmesiyle birlikte Avrupa ekonomileri resesyon içine girmiş, bankacılık sektöründeki tahsili gecikmiş alacakların da etkisiyle, bankalarda maliyet yönetimi, oluşturulan stratejilerin odak noktasını oluşturmuştur. Avrupa bankaları için yaşanan bu durgunluk dönemi, Avrupa bankacılık sisteminde ölçek ve kapsam ekonomilerini (scale and scope economies), banka birleşmeleri ve satın almalarını (mergers and acquisitions) yönlendirici faktör olmuştur. 1994 başlarında Avrupa bankaları tekrar, yaşanan düşük enflasyonun ve faiz oranlarının da etkisiyle, oldukça olumlu bir ortamda faaliyet göstermeye başlamışlardır²³.

Tarihsel olarak, finansal sektörde yönetim bilgi düzeyi şaşırtıcı bir şekilde sınırlıydı. Geleneksel olarak, sanayi işletmelerinde olduğu gibi finansal kuruluşların yöneticileri de ortaklar ve yasa koyucular için hazırlanan raporlarda kullanılacak bilgiler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Performans ölçütleri, satış hacimleri ve bütçe düzeyinde sürdürülebilir maliyetler üzerinde odaklanırken, işletme içi bilgi genel yönetim giderlerinin tamamen dağıtımı ve maliyet merkezinin geleneksel bütçe kontrolü ile sınırlanmıştır.

IV. TİCARİ BANKALARDA MALİYET MUHASEBESİNİN GELİŞME NEDENLERİ

Bankacılık sektörünün içinde bulunduğu çevre, sunduğu hizmetler ve yaptığı operasyonlar hızla değişmektedir. Sayısız ülkede ekonomik düzenleme alanı, teknolojik ilerlemelerin, sanayinin özelleştirilmesinin, finansal yeniliklerin, ticaret ve finansmanın uluslararasılaş-

19 Walker, a.g.e., s. 52.

20 Dimitris N. Chorafas, **Bank Profitability From Cost Control to Pricing Financial Products and Services**, Butterworths, London, 1989, s. 109.

21 Jeff Coates, Colin Rickwood ve Ray Stacey, **Management Accounting for Strategic and Operational Control**, Butterworth-Heinemann, London, 1996, s. 189.

22 Coates, Rickwood ve Stacey, a.g.e., s. 190.

23 Yener Altunbaş, Ayhan Sarısu, **Avrupa Birliği Sürecinde Türk ve Avrupa Bankacılık Sistemlerinin Karşılaştırılması**, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 200, İstanbul, 1996, s. 13.

masının, demografik hareketlerin önünü açmakta ve bu da müşterilerin talep ettiği hizmetleri değiştirmektedir. Finansal serbestleşme ile birlikte bu değişimler, banka yönetimindeki geleceksel yaklaşımları tehdit etmektedir. Çok sayıda ülkede bankalar, tarihsel olarak ekonomik düzenlemelerin büyümeyi teşvik eden, rekabeti engelleyen ve belli finansal kuruluşların karlılığını destekleyen koruyucu şemsiyesi altında faaliyet göstermişlerdir. Bu düzenlemelerin, bankaların hayatta kalabilmelerini sağlayabilmesine karşın, aynı zamanda finansal hizmetlerin maliyetleri ve yenilikler üzerinde tutucu etkisi olabilmektedir. Yasal düzenlemelerle bankacılık sektörüne giriş engelleri konmasının, bankaları rahatlığa sevk etmesi, yüksek fiyatlarla satış olanağı vermesi ve bunun kaynak dağılımını bozması, doymuş piyasalarda büyüme olanaklarını sınırlandırması, yöneticilerin risk yönetme yeteneklerinin gelişmesini engellemesi buna yol açabilmektedir. Bu eksiklikler, finansal hizmetler sektörünün çeşitli güçlerin baskısı altında çözülmesi ile görünür hale gelmiştir²⁴.

Teknoloji, finansal hizmetlerin dağıtım yöntemini değiştirir ve finansal işlemlerin ulaşabileceği noktaları kat kat artırır. Küresel hizmet vermeyi daha düşük maliyetle yapmayı olanaklı kılar. Daha önceleri global hizmet için en azından belli merkezlerde ofisler gereklidir. Artık, dünyanın çeşitli yerlerinde büyük ofisler için yüksek maliyetlere katlanmaya gerek yoktur. Maliyetlerin azalması, aynı zamanda finansal hizmetler sektörüne girişi hızlandırır. Bununla da sınırlı kalmayıp, bankaların yeni hizmetler sunmasını ve ürün farklılaştırmasına gitmelerini de sağlar²⁵. Bankacılıkta artan rekabet sonucu sıkışan kar marjları, teknolojinin de yardımıyla bankaları, kar getirecek yeni hizmet alanlarına yönlendirmiştir. Bankalar sürekli yeni ürünler geliştirmektedirler. Bu da, bankaların sürekli olarak bu yeni alanlara ilişkin bilgilere sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır.

Tüketici kredileri, kredi kartları, debit

card, EFT (Elektronik Fon Transferi) sistemleri (ATM-Otomatik Vezne Makinaları, EFTPOS-Satış Noktasından EFT, Ev ve Ofis Bankacılığı, EFT'nin uluslararası kullanımı olan SWIFT, internet bankacılığı gibi uygulamalar ülkemizde sunulan modern bankacılık hizmetleri ve dağıtım kanallarına örnek olarak verilebilir. Bu tür hizmetlerin sunulması önemli sabit giderleri gerektirir ve bunların ürünlerle ilişkilendirilebilmeleri için iyi bir maliyet bilgi sistemine gereksinim vardır.

Geçmişte bankacılar, kredi departmanının faaliyetleri dahil, bütün hizmetlere mevduat yaratan ve tutan araçlar gözüyle bakmışlardır. Bu nedenle de sundukları hizmetler için tahsil edecekleri ücretleri, aşağı yukarı maliyetlerini karşılayacak düzeyde belirlemişlerdir. Çünkü, bu hizmetleri tek başlarına, maliyetlerinin düşürülmesi gereken hasılat kaynakları olarak görmemişlerdir. Eğer hizmetler önemli hasılat kaynakları olarak düşünülürse ve bankanın bütün olarak karlılığına bir katkıda bulunmaları beklenirse, fiyat saptamanın tamamen maliyet davranışlarıyla ilgili bilgilere dayandırılması gerekecektir²⁶.

Bankalar, net faiz marjları giderlerini karşıladığı sürece işlem maliyetlerine pek dikkat etmemişlerdir. Bugün, bankacılık sektöründe yoğun bir rekabet yaşanmakta ve karlılık azalmakta olduğundan bankacılık sektörü işlem maliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar. Örneğin; son on yılda Kanada bankalarında faiz dışı giderler, gelirlerin yüzdesi olarak hemen hemen ikiye katlanmıştır. Bu gelişim yavaşlamış ancak durmamıştır. 1990'ların değişen ve tahmin edilemeyen pazarında maliyetleri etkin bir şekilde yönetmek, rekabet edebilir ve karlı olmak için gereklidir²⁷. 2000'li yıllarda bunun daha da artacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Sanayileşmiş ülkelerde nüfusun yaş kompozisyonu, bireysel müşterilerin talep ettik-

24 Falletti, a.g.e., s. 64.

25 Chorafas, a.g.e., s. 212.

26 Walker, a.g.e., s. 25.

27 Jim Kennedy, "... Like Money in the Bank", CMA Magazine, September, 1991, s. 11.

leri finansal hizmetlerin, kredilerden tasarruf ve yatırım ürünlerine doğru kaymasına yol açmaktadır. İnsanlar daha fazla yer değiştirmeye başladıkça, işe gitmek için daha uzun mesafeler katetmeye, finansal sorunlar için daha az zaman harcamaya yöneldikçe daha kolay ve kısa sürede işlem yapabilme önemli hale gelmiştir. Yasal düzenlemelerin, daha önce müşteri aleyhine, finansal kuruluşlar lehine olan karmaşıklık düzeyini azaltması müşteri talebinin artışında etkisi olmuştur. Çok sayıda gelişmekte olan ülkede demografik eğilimler, gençliğe ve toplumun değişik katmanlarına yönelik ürünler için talep yaratmıştır²⁸. Ülkemizde de çok değişik ürünler geliştirilmiştir. Bedelli askerlik kredisi, kadınlara ve gençlere yönelik çeşitli krediler, küçük tasarruf sahibinin de repo yapmasına olanak sağlayan otomatik repo gibi ürünler ve kısa bir süre önce, 12-17 yaş arası gençlerin kullanımına sunulan "ilk kart" örnek olarak gösterilebilir.

Dünya ekonomisinin entegrasyonu, üretim ve hizmet işletmelerini, faaliyetlerini stratejik olarak hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde sürdürerek rekabet üstünlüğü sağlamak için araştırmalarını hızlandırmaya yöneltmektedir. Sanayi, tarım ve ticaret işletmelerinin çok uluslu faaliyeti, finansal kuruluşların faaliyetleri ile aynı doğrultuda gelişmektedir. Çünkü finansal kuruluşlar, kendi ülkelerindeki müşterilerine işlerini yürüttükleri yerde finansal hizmetler verme arayışı içindedirler. Bu tür faaliyet çabaları, bütün ülkelere katı giriş engellerini azaltma ve uyumlu düzenlemeler yapma baskısı yaratmaktadır. Ticaret ve finansın uluslararasılaşması ve gelişen iletişim araçları yardımıyla diğer ülkelerin piyasaları hakkında anlık verilere sahip olmanın mümkün hale gelmesi, herhangi bir ülkenin tek başına bağımsız bir şekilde faiz ve kurları kontrol etme olanaklarını azaltmaya devam ettikçe, piyasada oluşan oranlar ani ve bazı durumlarda şiddetli günlük dalgalanmaların öznesi olmaya devam edecekler-

dir. Finansal kuruluşların bu tür değişikliklere cevap verme becerisi; ürün fiyatlarının saptanmasındaki yasal sınırlamalar bilanço kompozisyonları ve finansal yönetim yeteneklerine ek olarak finansal korunma (hedging) teknikleri kullanma yeteneklerinden etkilenir²⁹.

Günümüzde finans sektöründe yaşanan küreselleşme ve uluslararası rekabet, ekonominin diğer alanlarından farklı olarak çok hızlı bir şekilde gelişmektedir. Uluslararası kısıtlamaların azaltılması ya da tamamen kaldırılması, finans sektörü içerisindeki ticari bankalar, mevduat bankaları, özel finans kurumları, yatırım firmaları, sigorta şirketleri ve diğer aracı kuruluşlar arasındaki piyasa bölünmelerinin ortadan kalkmasıyla piyasaya yeni rakipler girmiştir. Teknolojik yeniliklerin bankacılık sisteminde kullanılmasıyla, hem ülkeler arasındaki fiziksel engeller ortadan kalkmış hem de sektöre girişler kolaylaşmıştır. Sistemdeki banka sayısı; yoğunlaşmalar ve büyük ölçekli banka oluşumlarından dolayı büyük oranda azalmış ve bunun yanı sıra ticari bankaların sigorta şirketleri ve finansal yatırım firmalarıyla birleşerek hizmet kapsamı ve ölçeklerini genişletmeleri, sistemdeki yasa koyucuların yeni ve farklı alanlarda düzenlemelere gitmelerini gerektirirken diğer bankaları da rekabet yönünden zorlamaktadır³⁰.

Artan rekabet ve buna bağlı olarak azalan karlılıkla 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 karşıyadır³¹. Karlılık çok sözü edilen bir terim haline gelmiş, bankalar dikkatlerini sundukları değişik hizmetler üzerinde yoğunlaştırmış ve bankaların ürünlerinin maliyeti ile ilgili bilgilerinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bankacılar, işlem hacmine geleneksel olarak

28 Falletti, a.g.e., s. 64.

29 Kennedy, a.g.e., s. 65.

30 Yener Altunbaş, Philip Molyneux, "Gümrük Birliği'ne Giriş Sürecinde Türk Bankacılık Sisteminin Değerlendirilmesi", **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Yıl: 3, Sayı: 11, Eylül, 1995, s. 16.

31 John Reilly, "How \$4 Million was Saved at American Savings Bank", **Bottomline**, December, 1990, s. 25. Seamus P. McMahon ve Robert A. Long, "Developing Cost-Effective Branch Staffing Strategies", **The Bankers' Magazine**, January/February, 1991, s. 68.

önem vermişlerdir. Dikkatlerini mevduat ve kredi hacimlerinin oluşturulması üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Temel olarak, bir banka maliyeti hesaba katmadan, dolar dengesini artıracak herhangi bir projeyi üstlenmiş ya da bir hizmeti sunmuştur. Buna ek olarak, bankalar ayrıntılı maliyet verilerine sahip olmadıklarından fiyat saptama sistemi, müşterilerin bankanın zararına olacak şekilde hizmet almalarını ya da bankanın zararına olacak mevduat ortalamalarına sahip olmalarını teşvik edebilmiştir. Örneğin; 10.000 dolarlık bir mevduatla 10 adet 1.000 dolarlık mevduat birbirine eşit değildir. Kısaca, bankalar müşterilerini karsız işlem yapmaya yönlendirebilmişlerdir³². Bugün bunun farkına varan bankalar, müşteri seçiminde ve müşterileri yönlendirmede daha dikkatli davranmaktadırlar. Daha önce değinildiği gibi müşteri karlılık analizleri yaparak verimli ve verimsiz müşterilere ilişkin fiyatların saptanmasında farklı davranabilmektedirler.

Arthur Anderson'un (1993), Avrupa Bankacılık sistemi ile ilgili yapmış olduğu araştırmaya göre; maliyetlerini etkin bir şekilde kontrol edebilen, kazançlı yeni pazar alanlarını iyi saptayabilen, ürettikleri ve sundukları hizmetlerin kapsamını genişleterek, fiyat, kalite ve hizmet mekanizmasında rekabet avantajı sağlayan bankalar diğerlerine göre başarı şanslarını artıracaklardır. Özellikle bankacılık organizasyonları, ölçeği verilen mal ve hizmetlerde belirleyici faktör olacağından, küçük ölçekli bankalar Avrupa bankacılık pazarında faaliyetlerini devam ettirebilmek için diğer bankalarla birleşmek zorunda kalacaklar ya da pazarı terk edeceklerdir³³.

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 olabilirler ve bundan dolayı ürün ve hizmetleri daha düşük fiyatlarla sunabi-

lirler. Bu kuruluşlar, muhtemelen 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 olmalıdırlar³⁴.

1980 lerin sonlarında, bütün olarak bankacılık sektörü kredileri yavaşlatmış ve ücretler ile menkul kıymet işlemlerinden elde ettiği gelirlerin toplam gelirdeki payını artırmışlardır. Aslında yeni olmayan bu strateji, açık bir şekilde amacına ulaşmıştır. 1970'lerin ortalarına kadar, Amerika'da orta düzeyde bir banka, toplam operasyon gelirlerinin %5-6'sını hizmet gelirlerinden ve ücretlerinden sağlarken, İsveç bankaları, aynı süreç içerisinde bir dönem, gelirlerinin %60'ını faiz dışı kalemlerden (komisyonlar ve hizmet ücretleri) elde etmiştir. Ürün fiyatının saptanması, bankacılık sektörünün çoğunluğu tarafından, ürün planlama ve pazarlama gibi çok fazla dikkate alınmamıştır. Sadece bir kaç bankacılık hizmeti, açıkça ücret tahsilatının konusu olmuştur. Fakat artan işlem maliyetleri, faiz oranlarının serbest bırakılması ve bir hesabın maliyetinin diğer bir hesabın geliri ile karşılanabilme olanağını da kaybetme ile karşı karşıya gelmesi sonucu bankalar ve diğer finansal kuruluşlar stratejiyi değiştirmiştir. Bugün bankalar, bir kısım hizmet ücretlerini artırmakta ve daha önce ücretsiz olan hizmetlerden ücret almaktadırlar. Bankalar, sürücülükte olduğu gibi fiyat saptama politikasında da kendilerini diğerlerinin olası aptallık ve hatalarını dikkate alarak savunmaya dönük yönlendirmeleri gerektiğini iyi anlamışlardır³⁵.

Akademik çevrenin olması gerektiğini veya olabileceğini düşündüğü ücretler ile bankaların uyguladığı hizmet ücretleri arasında

32 James W. Mays ve Robert .B. Sweeney, " Activity-Based Costing in Banking, A Case Study", **CMA Magazine**, May, 1994, s. 20.

33 Altunbaş ve Molyneux, a.g.e., s. 19,

34 Julie Mabblerley, **Activity-Based Costing in Financial Institutions**, Pitman Publishing, Great Britain, 1992, s. 127.

35 Chorafas, a.g.e., s. 215.

önemli farklar vardır Hatta, bankanın ücreti doğrudan tahakkuk ettirmeyip, bu ücreti müşteri- riden aldığı düşük faizli fonlara ya da müşteriye verdiği yüksek faiz oranlı kredinin içine yedir- diği durumlarda bile akademisyenler sıklıkla bu büyük net faiz marjını, rasyonel olmadığı gerek- çesiyle eleştirmişlerdir. Müşteri hesapları üze- rinde doğrudan bir ücret tahakkuku olmaması- nın sebebi de, net faiz marjının yüksek olması- dır³⁶.

Bir banka yöneticisi, tahsil edilen ücretle- re ilişkin fikir birliğinin olmamasının nedenle- rinden biri olarak, finansal kuruluşların çok sa- yıda ürün ve hizmet sunmalarını ve bunların her birinin fiyatının sektör ortalamasına göre saptama- larını göstermiş, bir diğeri ise batı dünyası- na fiyat saptama politikalarının hala gözlem al- tında olduğunu belirtmiştir. Bunların her ikisin- de de doğruluk payı vardır Bankacılık sektörün- de birden çok ürün ve hizmet karma olarak üre- tilmekte ve büyük genel giderleri paylaşmakta- dırlar Diğer birkaç özellik aşağıda belirtilmiş- tir;

-Banka hizmetleri nadiren bir diğeri- den bağımsızdır

-Banka ürünlerine olan müşteri taleple- ri sıklıkla birbirleri ile büyük oranda karşılıklı ilişki içerisinde.

-Maliyet baskıları çok sayıda bankerin, faiz dışı hizmetlere olumlu bakmalarına neden olmaktadır Fakat bu toplu bir davranış tarzı ol- maktan çok bireysel olarak yapılmaktadır

Maliyet kontrolü sürekli olarak dikkatli olmayı gerektirir, fakat bunun da sınırlılıklar vardır. Bugün banka müşterileri daha bilgili ve eğitilidir. Yeni teknolojinin daha çok farkın- dadır ve bu teknolojiyi kullanabilmektedir. Üretim ve ticaret işletmelerinde eğitilmiş finan- sal uzmanlar çalıştırma eğilimleri artarken, yo- ğun rekabetin olduğu böylesi pazar koşullarında

bankaların fiyat oluşumu ve kredi görüşmeleri- nin başarıyla yürütülebilmesi için gerekli bilgi birikimine, eğitilmiş personele ve diğer hazırlık- lara sahip oldukları söylenemez. Müşteriler ye- ni finansal ürünler için makul bir fiyat ödemeye isteklidirler fakat bu herhangi bir fiyat de ğil- dir³⁷. Banka yöneticilerinin bir ço ğu, bunun far- kına varmak istememektedir. Pek çok müşteri aldığı hizmetin bir bedelinin olması gerekti ğini bilmektedir. Ancak buradaki sorun, bir banka belirli bir hizmet için ücret almazken diğeri- nin alması ya da bankaların aldıkları ücretler arasın- da büyük farklılıklar olmasıdır Bu müşteriye al- datılmışlık duygusuna itebilmektedir. Bu yüz- den bankalar, herhangi bir ücret talep etmek ye- rine, maliyetlerine dayalı makul bir fiyat talep etmelidirler.

Bugün hala bankaların toplam gelirleri- nin büyük bir bölümünü faiz gelirleri oluşturu- maktadır. Bankaların büyük oranda faiz gelirle- rine ba ğlı olması, bankaları piyasadaki dalgalan- malara çok sıkıca bağlaması nedeniyle sorun oluşturmaktadır. Çok sayıda perakendeci banka, gelir dalgalanmalarını istikrara kavuşturma ve kontrol edilemeyen dış faktörlere ba ğlılığı azaltma gayreti içerisinde girerek ücrete dayalı gelirlerini artırmanın de ğişik yöntemlerini araş- tırmaktadırlar³⁸. Ülkemizde de son yıllarda, ge- rek uluslararası gerekse ulusal pazar koşulları- nın zorlaması ve rekabetin artması ile banka yö- netimleri, karlılığı korumak ya da artırmak için gelir kaynaklarını geleneksel faiz gelirlerinden daha çok komisyon ve ücretlere, diğeri sigortacı- lık, seyahat ve finansal yatırımlardan sağladıkları gelirlerle kaydırmışlardır³⁹.

Bugün ülkemizde, hizmetler önemli gelir kaynakları olarak görülmesine rağmen, hizmet maliyetlerine ilişkin detaylı çalışmalar yapılmamaktadır. Bankalar için genel kabul görmüş il- ke, faiz dışı giderlerin faiz dışı gelirlerle karşı- lanmasıdır. Bu ise, hangi hizmetlerin karlı han- gilerinin zararlı olduğunu, gereksiz yere yapılan

36 Chorafas, a.g.e., s. 216.

37 Chorafas, a.g.e., s. 218. Güler Aras, **Ticari Bankalarda Kredi Portföyünün Yönetimi**, Sermaye Piyasası Kurulu, Ya- yın No: 30, Ankara, 1996, s. 105.

38 Ben R. Samel, Tony L. Henthorne ve Trudy C. Warren, "A Process for Determining an ATM Pricing Strategy", **Jour- nal of Retail Banking**, Vol.XV, No:2, Summer, 1993, s. 25.

39 Altunbaş, Molyneux, a.g.e. s. 20.

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 gelirlerle karşılanması bankalar için tercih edilmektedir.

Finansal kuruluşlar olan bankaları birbirinden ayıran faktörler değerlendirildiğinde, bankalar arasındaki farklılıkların giderek daha da daraldığı görülür ve bu durumda bankaların ürünlerini sunma şekillerinin önem kazandığı söylenebilir. Ülke düzeyinde yüksek performans gösteren bankaların çoğunlukla, mevduatı uygun şekilde satın aldıkları görülür⁴⁰. Çünkü bankalar kaynaklarını uygun şekilde temin ettiklerinde, kar 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 muhasebesi sistemi kurmaktır.

Ülkemizde de özellikle 1980'lerden itibaren bu yönde çalışmalara ağırlık verilmeye başlanmıştır. Bilindiği gibi finans sektörü uluslararası rekabetin en yoğun olduğu sektörlerden birisidir. Ülkemiz bankacılığı da Avrupa Birliği'ne giriş süreci içerisinde, 1980'li yılların ilk yarısından itibaren gerek sunduğu ürün ve hizmetler gerekse teknoloji kullanımı konusunda gelişmeler göstermiştir. 1 Ocak 1996 tarihinde, Türkiye ile Avrupa Birliği'ne (AB) üye ülkeler arasında gerçekleştirilen Gümrük Birliği Anlaşması öncesinde, bu anlaşmanın kısa ve orta-uzun vadede ekonomi üzerindeki etkilerine ilişkin olarak bir grup banka üst düzey yöneticisine bir anket uygulanmıştır. Ankette ağırlıklı olarak ortaya çıkan görüşe göre, Türkiye'de bankacılık sektöründe yurtiçi rekabette yaşanan en elverişsiz durumlardan birisi, kar marjlarının daralmış olmasıdır. Bu sorunun Gümrük Birliği sonrası yoğunlaşacak rekabette, ülkemiz bankacılık

sektörünü zorlayacak en önemli sorunlardan biri olacağı şimdiden görülmektedir. Kar marjlarını daraltan temel nedenin verim düşüklüğü olduğu konusunda uzlaşma sağlanmıştır⁴¹.

Kar marjlarını daraltan diğer nedenler ise en çok tekrarlanma sıklığına göre şöyle sıralanabilir:

-Kısa vadeli ve çok yüksek maliyetli kaynak yapısı,

-Kullanılabilir kaynakları daraltan yüksek yasal karşılık oranları ve vergi yükümlülükleri,

-Rasyonel olmayan şube ağırları, fazla ve fonksiyonel olmayan personel yapısı ve kırtasiyecilikle yükselen işletme maliyetleri,

-Finansal sisteme yeni giren yerli ve yabancı kurumların sayısının çok hızlı artışı ile yoğunlaşan iç rekabet,

-Öz kaynakların yetersizliği,

-Düşük personel eğitim düzeyi ve yüksek eğitim maliyetleri,

-Planlamaya izin vermeyecek kadar kısa dönemli dalgalanan ekonomik konjonktür, yüksek enflasyon ve yüksek faiz-kur riski ve bunların sonucu olarak yurt dışı kaynakların maliyetlerinin yükselmesi,

-Aktif kalitesinin düşüklüğü ve donuk kredilerin tasfiye maliyetlerinin yüksek olması,

-Bankaların işlem hacimleri ve fon devir hızlarının düşük olması,

-Kamu bankalarının piyasadaki ağırlığı ve fiyat saptamayı etkileyen rasyonel olmayan faaliyetleri,

-Bankacılık alanı dışına yapılan yatırımlar ve düşük iştirak gelirleri,

-Kar marjı yüksek yeni ürünlerin geliştirilmesinde yeterince başarılı olunamaması,

40 Paul S. Nadler, "The Lowdown on Success", *Bankers' Monthly*, Vol. 108, December, 1991, s. 8.

41 Güven Sakabaş, Caner Bakır ve Hakan Kıldokum, "Gümrük Birliği'nin Ekonomi ve Finans Sektörü Üzerine Etkileri", *Uzman Gözüyle Bankacılık*, Yıl: 3, Sayı: 11, Eylül, 1995, s. 8-14.

-Karar almayı güçleştiren esnek olmayan örgüt yapıları.

Bütün bu gelişmeler bankalarda finansal yönetimin ve bunun içerisinde yer alan maliyet muhasebesinin geliştirilmesini zorunlu kılar. Bu konuda yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir⁴²;

-Finansal bilgi daha kolay elde edilebilir hale getirilmeli,

-Finansal politikalar geliştirilmeli,

-Finansal beceriler geliştirilmeli (özellikle aktif-pasif yönetimi ve portföy yönetiminde),

-Bir aktif-pasif yönetim süreci yaratılması,

-Örgütsel yapı geliştirilmeli,

-Finansal yöneticinin sorumluluğu açık bir şekilde tanımlanmalı,

-Kontroller daha etkili (efficient) yapılmalı.

1990'ların karlılık formülü üç unsur içerir; mükemmel kredi kalitesi, kontrol edilen maliyetler ve üstün müşteri hizmetleri⁴³. Bankanın rakipleri ile kıyaslamalı olarak, kısa ve uzun dönem maliyetlerini derinlemesine anlamadan ve ürün ve müşteri grubuna göre fiyat duyarlılık analizi yapmadan karlılığın yönetilebilmesi mümkün görülmemektedir⁴⁴.

Türkiye Bankacılık Sistemindeki bankalar, Avrupa Birliği bankalarına oranla genel olarak daha 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 içinde Türkiye Banka-

ları ortalama olarak mevcut kaynakların %49,2'sini israf etmektedir. Diğer bir ifadeyle; eğer kaynaklar etkin ve verimli kullanılmış olsaydı, aynı hizmet üretimi mevcut kullanılan kaynakların %50,8'ı kullanılarak üretililecektir. Avrupa bankaları için yapılmış çalışmalarda; örneğin, Altunbaş, Evans ve Molyneux (1994) dünya çapında faaliyet gösteren Alman bankaları için %24, yine 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 çalışmalarda bu oran %10-25 arasında bulunmuştur⁴⁵.

V. SONUÇ

Günümüzde finans sektöründe yaşanan küreselleşme ve uluslararası rekabet, sektörün yapısal özelliklerinden dolayı, ekonominin diğer alanlarından daha hızlı bir şekilde gelişmektedir. Uluslararası kısıtlamaların azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması, finansal sektörde yer alan bankalar, özel finans kurumları, yatırım firmaları, sigorta şirketleri ve diğer aracı kuruluşların faaliyet alanları arasındaki sınırların zayıflaması gibi nedenlerle piyasada rekabet yoğunlaşmıştır. Ayrıca, yeni teknolojilerin bankacılık sisteminde yaygın olarak kullanılması, ülkeler arasındaki fiziksel engelleri ortadan kaldırarak sektöre girişi kolaylaştırmıştır.

Dünya ekonomisinin entegrasyonu, üretim ve hizmet işletmelerini, faaliyetlerini stratejik olarak hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelere sürdürerek rekabet üstünlüğü sağlamak için araştırmalarını hızlandırmaya yöneltmektedir. Finansal kuruluşların faaliyetleri, sanayi, tarım ve ticaret işletmelerinin çok uluslu faaliyetleri ile aynı doğrultuda genişleyerek gelişmektedir. Çünkü finansal kuruluşlar, müşterilerinin diğer ülkelere yürüttükleri faaliyet-

42 Falletti, a.g.e., s. 65.

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

44 Seamus P. McMahon, "Setting Retail Prices", **Bank Management**, January, 1992, s. 19.

45 Altunbaş, Molyneux, a.g.e., s.20

lere ilişkin finansal hizmetler verme arayışı içindedirler. Ticaret ve finansın uluslararası bir nitelik kazanması ve gelişen iletişim araçları yardımıyla, diğer ülkelerin piyasaları hakkında anlık verilere sahip olmanın olanaklı hale gelmesi, faiz ve döviz kurlarının oluşmasındaki değişkenlerin sayısını artırmaktadır. Böyle bir ortamda, karlılığı faiz gelirlerine dayalı bir ticari banka, piyasadaki değişikliklerden çok fazla etkilenmektedir.

Artan rekabet ve azalan karlılıkla birlikte sektörde faaliyette bulunan herhangi bir ticari bankanın rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi için, piyasa talebine uygun ürün ve hizmetleri uygun zamanda, uygun dağıtım kanalı ile uygun bir fiyatla sunabilmesi gerekmektedir.

Ülkemiz bankalarının çoğu, 1980'li yılların sonundan itibaren rekabet avantajını kaybetmemek için önemli teknolojik yatırımlar yapmış ve yeni ürünler (özellikle bireysel bankacılık ürünleri) sunmuşlardır. Buna bağlı olarak, maliyet sistemlerini geliştirme konusunda da girişimlerde bulunmuşlardır. Hemen her banka, müşteri karlılığına (verimliliği) ilişkin çalışmalar yapmaktadır. Bu bağlamda, kimi bankalar müşteri için yapılan her işlemin maliyetini hesaplamakta ve bu bilgileri de kullanarak müşteri verimini hesaplamaya çalışmaktadır.

Yıllardan beri, bankacılık sektöründe

rekabetin arttığından kar marjlarının daralmakta olduğundan söz edilmesine rağmen bankaların bu konuda hala ciddi çalışmalar yapıyor izlenimi verdikleri söylenemez. Bunun bir nedeninin, bankaların değişik finansal araçları kullanma olanakları ve özellikle kamu borçlanma senetlerinden yüksek getiriler elde etme olanakları ve buna bağlı olarak net faiz marjlarının yüksekliği olduğu söylenebilir.

Ancak özellikle Avrupa Birliği ile ilişkiler, bu kapsamda enflasyonun düşürülmesine ilişkin programlar, kamu borçlanma gereksiniminin azaltılması yönündeki çalışmalar yakın zaman içerisinde net faiz marjlarının daralacağı ve bunun bankacılık sektörünü faiz dışı gelirlerini artırmaya ve rekabet avantajı elde etmek için faiz dışı giderlerini daha ayrıntılı bir şekilde ele almaya yönlendireceği, bunda da iyi bir maliyet sistemi kurabilen bankaların avantajlı çıkacağı düşünülmektedir.

Net faiz marjı baskısı, bankacılık sektöründe artan rekabet ve diğer finansal sektörlerden gelen rekabet baskısı ve müşteriler tarafından talep edilen yüksek kaliteli hizmetler, maliyet açısından etkin bir şube yapısını her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. Bankalar 2000'li yıllarda ürün karmalarını genişletmek zorunda kalırlarken bu ürünlerin karlılığını da ayrıntılı bir şekilde saptamak zorunda kalacaklardır.

KAYNAKÇA

- Altunbaş, Yener ve Philip Molyneux, " Gümrük Birliği'ne Giriş Sürecinde Türk Bankacılık Sisteminin Değerlendirilmesi", **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Yıl: 3, Sayı: 11, Eylül, 1995, s. 16-24.
- Altunbaş, Yener ve Ayhan Sarısu, **Avrupa Birliği Sürecinde Türk ve Avrupa Bankacılık Sistemlerinin Karşılaştırılması**, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 200, 1996.
- Aras, Güler, **Ticari Bankalarda Kredi Portföyünün Yönetimi**, Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No: 30, Ankara, 1996.
- Berliner, C. ve J. A. Brimson, **Cost Management For Today's Advanced Manufacturing -The CMA-I Conceptual Design**, Harvard Business School Press, Boston, 1988.
- Bursal, Nasuhi ve Yücel Ercan, **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama**, Altıncı Baskı, Der Yayınları, Yayın No: 103, İstanbul, 1997.
- Canner, Glenn B. ve Walter A. Varvel, " Revitalizing the Fed's Functional Cost Analysis Program", **Bank Management**, February, 1991, s. 46-47.
- Chorafas, Dimitris N., **Bank Profitability From Cost Control To Pricing Financial Products And Services**, Butterworths, London, 1989.
- Coates, Jeff, Colin Rickwood ve Ray Stacey, **Management Accounting for Strategic and Operational Control**, Butterworth-Heinemann, London, 1996.
- Falletti, Peter, "Financial Management", **Banking Institutions in Developing Markets: Volume 1: Building Strong Management and Responding to Change**, (Editor: D. McNaughton), The World Bank, 1992.
- Gündüz, H. Erdin, **Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama**, Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No: 99, Ankara, 1997.
- Gürsoy, Cudi Tuncer, **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş. İstanbul, 1997.
- Hacıüstemoğlu, Rüstem, **Maliyet Muhasebesi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1997.
- Kennedy, Jim, " ... Like Money in the Bank", **CMA Magazine**, September, 1991, s. 11-13.
- Mabberley, Julie, **Activity-Based Costing in Financial Institutions**, Pitman Publishing, Great Britain, 1992.
- Mays, James W. ve Robert B. Sweeney, "Activity-Based Costing in Banking: A Case Study", **CMA Magazine**, May, 1994, s. 19-22.
- McMahon, Seamus P. ve Robert A. Long, "Developing Cost-Effective Branch-Staffing Strategies", **The Bankers' Magazine**, January/February, 1991, s. 68-75.
- McMahon, Seamus P, "Setting Retail Prices", **Bank Management**, January, 1992, s. 46-49.
- Nadler, Paul S., "The Lowdown on Success", **Bankers' Monthly**, Vol.108, December, 1991, s. 8.
- The Norwegian Bankers' Association, **Annual Report**, 1993-94.
- Reilly, John, "How \$4 Million Was Saved at American Savings Bank", **Bottomline**, December, 1990, s. 25-26.
- Sakabaş, Güven, Caner Bakır ve Hakan Kıldokum, " Gümrük Birliği'nin Ekonomi ve Finans Sektörü Üzerine Etkileri", **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Yıl: 3, Sayı: 11, Eylül, 1995, s. 8-14.
- Samel, Ben R., Tony L. Henthorne ve Trudy C. Warren, "A Process for Determining an ATM Pricing Strategy", **Journal of Retail Banking**, Vol.XV, No:2, Summer, 1993, s. 25-29.
- Svare, J. Christopher, "Focus on Fees, Cost Controls Should Keep Bank Profits Steady", **Bank Management**, September, 1992, s. 44-48.
- Walker, John R., **Bankalarda Karar İşlemlerinde Maliyetler**, (Çev. Feryal Orhon), Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü Bankacılık Araştırmaları Dizisi, No:1, İstanbul, 1985.

