

Bankalarda Müşteri Kârlılık Analizi: Bir Alan Araştırması*

Rabia ÖZPEYNİRCİ^a

Emine KALAYCI^b

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Öz

Geçmişten itibaren insanoğlu elindeki kıt kaynaklarla yaşamda kalmayı başarmıştır. Kısıtlı kaynak ve tecrübe ile mühendislik çözümleri üreten işletme yöneticileri, sosyal bilimler konusunda biraz daha pasif davranmaktadırlar. Fakat insanlar günümüzde iş çevresinde elinde maksimum düzeyde bulunan kaynakları nasıl değerlendireceğini henüz tam anlamıyla çözmemişlerdir. Aynı zamanda işletmeler, müşteri memnuniyeti sağlayacak çeşitli programlar geliştirerek kârlılıklarını arttırmayı hedeflemektedirler. Öte yandan, müşterilerin memnuniyeti düşünülürken, müşterilerinin işletmeyi ne kadar memnun ettiği de üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu sebeple müşterilerin işletmeye olan katkısını belirlemeye yarayan kârlılık analizi kullanılmaya başlanmıştır. Müşteri kârlılık analizinin yapılabilmesi için gerekli olan gelirlere ait bilgiler kolay şekilde elde edilirken işin zor kısmı müşteri/ürün/hizmet maliyetlerinin belirlenmesinde ortaya çıkmaktadır. İşletme yöneticileri bu aşamada daha cesur davranarak ellerindeki imkanları daha iyi değerlendirerek kârlarını, gerçekleştirdikleri her faaliyet için maksimum düzeye çıkarabilirler. Bu çalışma ile bankalarda faaliyet tabanlı maliyet sisteminin, müşteri kârlılık analizinde kullanılmasına yönelik bir uygulama amaçlanmıştır. Böylece işletmelerin dönem sonunda müşteri kârlılık analizinde elde ettikleri kâr ya da zararın hangi faaliyetten kaynaklandığı görülmekte aynı zamanda, hangi ürün/hizmetin katma değer ortaya çıkarıp çıkarmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler:

Müşteri Kârlılığı; Müşteri Kârlılık Analizi; Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemi;

Rekabet ve teknolojiadaki gelişmeler, işletmeleri etkinliklerini iyileştirmeye ve maliyetlerini azaltmaya yönlendirmektedir. Bu yüzden gün geçtikçe maliyet muhasebesine yeni kavramlar eklenmeye başlanmıştır. Faaliyet-hacim-kâr analizlerinin yerini faaliyet tabanlı maliyetleme almakta, yöneticiler bölüm kârlılığında müşteri kârlılığına yönelmekte ve gelirin maksimizasyonu yerine kâr maksimizasyonu ön plana çıkmaktadır. Günümüzde sürekli değişim ve gelişim gösteren işletmeler rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Rekabetçi ortamda yer alan bu işletmelerin ortak amaçlarından biri, kâr elde etmek ve kârlarını daima arttırmaktır. Bu amaca ulaşmak için rekabet eden işletmelerin karşılaştığı temel sorun, rekabet gereklerine uyum sağlayamama olarak görülmektedir

Bu çalışmada bankalarda muhasebe sistemi ve maliyet kavramı ile müşteri kârlılığının bileşenleri ve müşteri kârlılık analizinin aşamalarına değinilerek faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile müşteri kârlılığı ölçümü incelenerek karaman ilinde faaliyet gösteren özel sermayeli bir banka şubesinde, faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle müşteri kârlılık analizinin uygulanabilirliğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Bankalarda Muhasebe Sistemi ve Maliyet Kavramı

Banka muhasebesi bankaların hesap ve defter sistemleri ile bunların uygulama yöntemini inceleyen bir ihtisas muhasebesidir. Bu muhasebe sistemi bir taraftan yabancı kaynakların ya da mevduatların diğer taraftan

* Bu makale Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D da kabul edilen "Bankalarda Müşteri Kârlılık Analizi: Bir Alan Araştırması" isimli Yüksek Lisans Tezinden derlenmiştir.

^a Sorumlu Yazar: Rabia ÖZPEYNİRCİ, Doç. Dr. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü rabiaozpeynirci@hotmail.com

^b Emine KALAYCI, Arş. Gör., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, eminekalayci00@gmail.com

verilen krediler yoluyla oluşan alacakların izlenmesi, bu işlemlerin muhasebe kaydı, tahvil, hisse senetleri ve bunların kuponları gibi kıymetli evrak, ticari senetler, ticari belgeler ile ilgili hizmetler ve diğer işlemlerin kayıtlarının yapılması şeklinde tanımlanabilir (Ceylan, 2010:22). Bankalarda diğer işletmelerin hesap planından farklı bir hesap planı mevcuttur. Aynı zamanda muhasebe işlemlerinin büyük bir bölümünün, işlemleri yapan servis tarafından gerçekleştirilmesi diğer işletmelerin muhasebe işleyişinden farklı olan en önemli özelliğidir. Ayrıca bankalarda birçok şube mevcuttur ve müşterilerin farklı şubelerden işlem yaptırması sonucu şubeler arası birçok işlem gerçekleştirilmektedir ve her şube kendi muhasebesini tutmaktadır (Altuğ, 2000:45-50). Bankalarda kullanılan temel mali tablolar, işletme muhasebesinde olduğu gibi, bilanço gelir tablosudur. Banka ve işletme muhasebesinde kullanılan bilanço ve gelir tablosunun amacı ve işleyiş mantığı aynıdır. Fakat banka muhasebesinde kullanılan bilanço ve gelir tablosundaki hesap isimleri ve hesap kodları işletme muhasebesinde kullanılanlardan çok farklıdır (Yükçü, 1999:250).

Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe dayanarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından çıkarılan Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ, 26.01.2007 tarih ve 26415 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak 1.1.2007 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğin amacı; tüm bankalar için muhasebeleştirme ve finansal raporlama açısından tekdüzeni sağlama, tek tip bilanço ve gelir tablosunun doğrudan elde edilmesi, denetim ve gözetim için gerekli olan bilgilerin doğrulanabilir ve denetlenebilir bir şekilde doğrudan ve sağlıklı olarak elde edilmesi, ekonominin izlenmesi ve yönlendirilmesi için yetkili mercilerin ihtiyaç duyduğu bilgilerle, diğer istatistikî bilgilere doğrudan ulaşılması, finansal analiz, risk analizi, verimlilik analizi gibi çeşitli analiz ve yorumlar için ihtiyaç duyulan bilgilerin standart bir şekilde elde edilmesini sağlamaktır. Türkiye’de faaliyette bulunan bütün mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları bu Tebliğ hükümlerine tabidir. (Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ, 2006).

Banka tek düzen hesap planı dönen değerleri krediler, yatırım amaçlı değerler ve diğer aktifler, mevduat ve diğer yabancı kaynaklar, öz kaynaklar, faiz gelirleri, faiz giderleri, faiz dışı gelirler, faiz dışı giderler ve bilanço dışı hesap gruplarından oluşmaktadır (Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliği 2006).

Tekdüzen hesap planında bankaların maliyetleri, faiz giderleri (fon maliyetleri) ve faiz dışı giderler şeklinde ayrılmıştır. Faiz giderleri grubunda, mevduata verilen faizler, kıymetli maden depo hesaplarına verilen faizler, repo işlemleri ve fonlara verilen faizler gibi maliyetler yer almaktadır. Faiz dışı giderler ise, personel giderleri, vergi, resim, harç ve fonlar, verilen komisyon ve ücretler, amortisman giderleri, kambiyo zararları, kıymetli maden alım/satımı, türev finansal araçlardan zararlar ve diğer işletme giderleri gibi kalemlerden oluşmaktadır. Bankaların işlem konusu para olduğundan, hizmeti sunma hızının, paranın zaman değeri ve hizmet kalitesine bağlı olarak, maliyet ve karlılık üzerinde önemli etkisi vardır (Coşkun, 2003:35).

Müşteri Karlılık Analizi

Müşteri kavramı genel olarak, değiş tokuşun başladığı ilk zamanlarda ortaya çıkıp günümüze kadar gelen; hizmet gören ve karşılığında ücret ödeyen kimse olarak tanımlanmıştır (Torlak ve Altunışık, 2009:109). 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun 76. Maddesinde bankalar “müşterilerine verdikleri hizmetlerden kaynaklanan her türlü sorulara cevap verecek bir sistem kurmakla” yükümlü kılınmışlardır. Bankacılık Kanunu’nda müşteri kavramı tam olarak tanımlanmamış olsa da 76. maddeden bankaların hizmet verdikleri tüm gerçek ve tüzel kişiliklerin bankanın müşterisi olarak kabul edileceği anlaşılmaktadır (<http://www.tbb.org.tr>).

Karlılık, işletmenin belli bir dönem içinde elde ettiği kârın sermaye miktarına bölümünden elde edilen bir orandır (Bedük, 2010:107). 1900’lü yılların üretim ve satış anlayışının aksine günümüzde artan rekabet ortamında, birçok sektörde rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu, müşteri odaklı pazarlama anlayışına yönelerek, müşteri memnuniyetini göz önünde bulundurmaktan geçmektedir. Fakat bu durumda müşterilerin işletmeyi ne ölçüde memnun ettiği de önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun

için rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, hangi müşterinin işletme kârlılığını ne ölçüde etkilediğini bilmeli ve müşteri kârlılığını da göz önünde bulundurmalıdırlar (Atağan, 2013: 252).

Müşteri kârlılık analizi, müşterilerin gerçekleşmiş finansal bilgilerinin muhasebe birimince sistemli bir şekilde kaydedilmesi ve raporlanması ile mümkün olduğundan, daha çok maliyet ve yönetim muhasebesi konusunu oluşturmaktadır (Dumanoğlu, 2005:19).

Aynı zamanda müşteri kârlılık analizi pazarlama ve muhasebe profesyonelliğinin birleşmesiyle müşteri kârlılığını yönetme ve analiz etme yöntemidir. İşletme dünyasında pazarlamacılar genellikle müşteri tatmini ve müşteri memnuniyetini ele alırken, muhasebeciler maliyetlerin azaltılması üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu noktada yönetim muhasebesi devreye girerek, faaliyetlerde ve faaliyet sonuçlarının ölçülmesinde önemli roller oynamaktadır. Müşteri kârlılık analizi, belirli müşterilere hizmet verilirken kullanılan kaynakların analiz edilmesi ve bu müşterilerden sağlanan gelirlerin kıyaslanması amacıyla kullanılan bir araç olarak ortaya çıkmıştır (Diril, 2006: 33). Bunun için müşteri kârlılık analizi, her bir müşteri veya müşteri grubu için gelirlerin, maliyetlerin ve kârların belirlenmesi hedefini gütmektedir. Bu görüş yöneticiler arasında kabul görmesine rağmen birçok işletmede, ürün kârlılığını ön plana alan yönetim muhasebe sistemleri nedeniyle müşterilerin kârlılığı hakkında yeterli bilgi vermemektedir (Noone Ve Griffin, 1997:52). Müşteri kârlılık analizi gelirlerin ve maliyetlerin müşteriye ya da müşteri gruplarına dağıtılarak kârlılık seviyelerinin hesaplanabilme sürecini anlatmaktadır (Van Raaij, 2005, s.373). Bu süreçte müşteri kârlılık analizi; bireysel olarak bir müşterinin veya değişik açılardan gruplandırılarak müşterilerin kârlılıklarının nasıl değiştiğini belirlemeye çalışmaktadır (www.maaw.info.com.tr).

Akgün'e göre müşteri kârlılık analizi; bireysel olarak bir müşterinin veya değişik açılardan gruplandırılan müşterilerin kârlılıklarının işletmenin kârlılığını etkileme ölçülerini belirlemeye çalışan bir yönetim muhasebesi tekniğidir (Akgün, 2004:32).

Literatür incelemesinde müşteri kârlılık analizinin, belirli bir dönemde müşteri veya müşteri grupları

bazında elde edilen gelirler ile bu gelirleri elde etmek için katlanılan maliyetlerin belirlenmesi olarak tanımlandığı görülmektedir (Pfeifer, Hashins ve Conray, 2004: 7; Niraj, Gupta ve Narasimhan, 2001: 1; Mulhern ve Francis, 1999: 26)

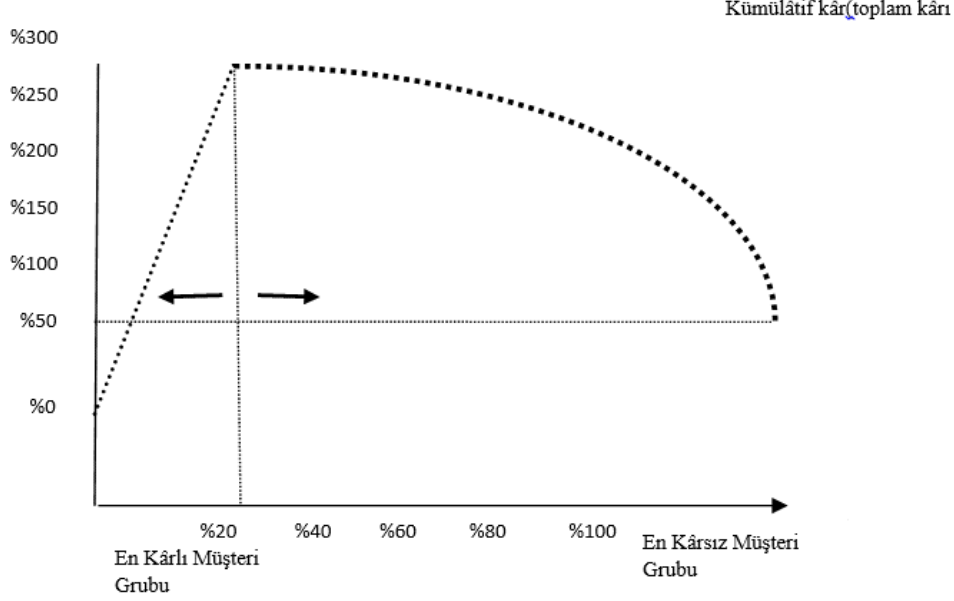
Müşteri kârlılık analizi belirli müşterilere hizmet sunumunda kullanılan kaynakların belirlenmesi ve bu müşterilerden elde edilen gelirlerin kıyaslanması amacıyla kullanılan bir yönetim muhasebesi aracı olarak da açıklanmaktadır (www.taysad.org.tr; Gündüz, 2002: 67).

Yapılan literatür taramasına göre müşteri kârlılık analizi bir yönetim muhasebesi tekniği olarak ele alınmış olsa bile, müşteri kârlılık analizi sayesinde işletmenin hedef pazar kârlılığını ne ölçüde karşılayıp karşılamadığı, en çok katkıyı sağlayan müşteri grubunun hangisi olduğu, bu müşteri grubunun elde tutulması için neler yapılabileceği ve yine aynı müşteri grubunun mevcut pazarda nasıl kalacağı gibi pazarlama sorularını da cevaplandığı görülmektedir.

Müşterilerinin kâra katkılarını araştıran işletmelerden çıkan çarpıcı sonuç, her müşteri işletme kârına aynı katkıyı yapmamaktadır. Müşteri kârlılık analiz yöntemi ile müşterilerin kârlı olup olmadığının belirlenmesi için, bir işletmenin her bir müşterisinin gelirleri ile o müşteri ile ilgili tüm ürün ve hizmet maliyetlerinin bilinmesi gerekmektedir (Diril, 2006: 35).

Her ne kadar müşterilere ait satış hacmi kârı belirleyen önemli bir faktör olarak düşünülse de farklı müşteriler için katlanılan farklı türde hizmet maliyetleri de işletme kârını aynı şekilde etkilemektedir. Müşteriler işletme faaliyetleri ile ilgili kaynakları aynı miktarda kullanmazlar bu yüzden bazı müşterilere satış yapmak bir diğerine satış yapmaktan daha maliyetli olabilmektedir. Dolayısıyla birbirinden farklı olarak hesaplanan müşteri maliyetleri farklı müşteri kârını oluşturmaktadır. Kaplan ve Narayanan müşteri gruplarının sağlamış olduğu farklı müşteri kârlılıklarını ve bunların toplam kâr içindeki payını şu şekilde göstermektedir.

Şekil 1: Kümülatif Kârlılık Eğrisi



Kaynak: Kaplan ve Narayanan, 2001:15

Şekilde görülen, %20'lik müşteri grubu işletme karının yaklaşık %300'ünü sağlamaktadır. Ancak sonraki %80'lik müşteri grubu bu karı azaltmakta ve işletmenin normal kârı olan %100'e kadar geriletmektedir. Bu durumda %20'nin hisasından çizilen çizginin sol tarafındaki müşteriler yüksek derecede kârlı ve kesinlikle elde tutulması gereken grup olarak belirlenebilecektir. Sağ taraftaki grubun ise normal kârın 3 katı daha fazla yani %300 kâr sağlayan grubun kârını eriterek %100 seviyesine düşürdüğü görülmektedir. 20-80 Pareto kuralı olarak adlandırılan bu durum işletmenin kümülatif kâr grafiğini yukarıdaki şekilde görülen belirli bir grup için (%20'lik) en yüksek noktada daha sonra ise normal düzeye inen bir grafik olarak yansıtmaktadır. Bu durum bazı müşterilerin işletmeler için daha fazla değer meydana getirdiği anlamına gelmektedir (Horngren ve diğ., 2000:581). Bu bağlamda; her müşteriden elde edilen her bir liralık hasılat, işletme kârına aynı oranda katkı sağlamadığına göre her bir müşterinin işletmeye getirdiği her bir liranın kâr etkisi analiz edilerek, işletmenin toplam kârını maksimize edecek çözümlerin yolu müşteri kârlılık analizi ile belirlenir (Dumanoğlu, 2005: 117).

Müşteri kârlılık analizi, işletme yönetiminin alacağı stratejik kararlar açısından oldukça önemlidir. Müşteri veya müşteri gruplarına ait bilgilerin ve bireysel olarak işletme kârına olan katkılarının saptanması, müşteriler

ile ilgili önceliklerin doğru olarak belirlenmesi için gerekli bilgilerin temini, müşteri kârlılık analizi ile mümkün olabilmektedir. Bu sayede, kaynak ve zaman israfı önlenip, maliyet avantajı sağlanabilecektir. İşletme kaynaklarının her müşteri grubu için ne oranda kullanılacağı, hangi dönemlerde hangi fiyatların sunulacağı, hangi müşteri gruplarına odaklanılacağı, bu müşteri gruplarından elde edilecek hasılat ve kârlar müşteri kârlılık analizi ile saptanabilecektir (Demir, 2009:24).

Bütün tanımlar göz önüne alınarak genel bir tanım yapılacak olursa; müşteri kârlılık analizi, müşterileri bir maliyet nesnesi olarak gören belirli bir dönem içinde, gelirleri ve giderleri müşterilere veya müşteri gruplarına dağıtan, bireysel olarak bir müşterinin veya farklı açılardan gruplandırılan müşterilerin kârlılıklarının işletme kârlılığını etkileme ölçülerini belirlemeye çalışan bir tekniktir.

Çalışmamızda müşteri kârlılık analizinin işletmede kurulacak bir model yoluyla uygulanabilmesi için faaliyet tabanlı maliyetleme (FTM) sistemi kullanılacaktır.

Mamul ve hizmet maliyetlerinin belirlenmesinde faaliyetleri temel alan ve genel üretim maliyetlerinin mamullere yüklenmesinde kullanılan faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin; geçmişten günümüze kadar farklı amaçlarla kullanıldığı literatürde görülmektedir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin literatürde yer alan tanımlarını sıralamadan önce faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde yer alan kavramları şu şekilde açıklayabiliriz.

FTM sistemindeki en önemli kavramlardan biri olan faaliyet, bir fonksiyonu yerine getirebilmek için yapılan işlemler bütünü olarak tanımlanabildiği gibi aynı zamanda işletmenin mamul ve hizmet üretimi sırasında yapılan eylemlerdir (Kurulu, 2008:48;; Eker, 2002:241; Doğan, 1997:83).

FTM sistemi geleneksel sistemlerden farklı olarak kaynakların faaliyetler tarafından tüketildiği varsayımına dayanır. Geleneksel maliyetleme sistemine göre, kaynakları, maliyet objeleri tüketmektedir. FTM sistemine göre ise, kaynaklar faaliyetler tarafından tüketilmekte, faaliyetler ise ürünler tarafından tüketilmektedir (Erdoğan, 1995:40).

Faaliyetlerin belirlenmesi işlemi tamamlandıktan sonra belirlenen bu faaliyetlerin maliyetlerle ilişkilendirilmesi gerekir. Bu ilişkilendirme işlemi bazen kolaylıkla sağlanırken bazen de güç olmaktadır. Öyle durumlarda öncelikle faaliyetlerle ilgili yapılan temel analizde faaliyetlerin ana maliyetleri belirlenir. Daha sonra bu faaliyetler alt faaliyetlere ayrılarak, alt faaliyetlerin her birinin tükettiği kaynakların maliyeti oluşturulur. Maliyetlerin faaliyetlere paylaştırılabilmesi için birbirine benzer faaliyetler belli başlıklar altında toplanır. Aynı başlıklar altında toplanan benzer faaliyetlere faaliyet havuzu, bu faaliyetlerin maliyetlerine de maliyet havuzu adı verilmektedir (Basık,2012: 299). Yani kısaca faaliyetler tarafından tüketilen kaynakların toplam tutarının faaliyetler bazında belirlenmesi işlemine maliyet havuzu oluşturma denir (Erdoğan, 1995:40).

Maliyet etkeni, bir faaliyetin ortaya çıkmasına neden olan bir faaliyet ölçüsüdür. Maliyetler gerçekleşen bir faaliyet sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu faaliyetlerin yapılması, işletme kaynaklarının tüketilmesine neden olmaktadır. Bu durumda bu faaliyetlerin belirli bir ölçü ile ifade edilmesi gerekmektedir. İşte maliyet etkeni bir çeşit faaliyet ölçüsü olmaktadır (İşleyen, 1999:40). Maliyet etkeni kavramı yerine, maliyet taşıyıcısı, maliyet sürücü, maliyet dağıtım anahtarı kavramları da kullanılmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin; geçmişten günümüze kadar farklı amaçlarla kullanıldığı literatürde görülmektedir. Günümüzde yöneticiler gittikçe artan küresel rekabet, değişen pazar ve ileri teknolojiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Müşteriler ise, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlere en düşük fiyatla ve zamanında ulaşmak istemektedirler. Bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için yöneticiler ayrıntılı bilgiye sahip olmalıdırlar. Faaliyet tabanlı maliyet sistemi bu gereksinimi başarıyla raporlayabilmektedir (Büyükşalvarcı, 2006: 164).

Maliyet yönetimi göz önüne alındığında, faaliyet tabanlı maliyetlemenin 1980'li yıllardan itibaren ABD'de yapılan akademik çalışmalarda esasları ortaya konulmuş ve daha güvenilir ürün maliyeti hesaplama yöntemi olarak işletmelerin maliyet sistemlerinde yerini almaya başlamıştır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminde, kaynaklar faaliyetlere dağıtılır ve faaliyetler maliyet nesnelere onları kullanma esasına göre dağıtılır (Saban ve Erdoğan, 2010:534).

Bu sisteme öncülük eden Cooper ve Kaplan; faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini formal bir muhasebe sisteminden çok stratejik amaçlı bir araç olarak tanımlamaktadır (Cooper ve Kaplan, 1988: 97). Cooper ve Kaplan' ın yapmış olduğu tanımdan çıkarabileceğimiz sonuç; faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi işletme faaliyetleri ile ilgili geniş ve ayrıntılı bilgi sunan bir sistemdir.

Faaliyet tabanlı maliyet sisteminde, maliyet unsurları, faaliyetleri kullanmakta ve faaliyetler de kaynakları kullanmaktadır. Bu sistem maliyet unsurları ve faaliyetler arasında olduğu gibi, faaliyetler ve kaynaklar arasında nedenselliğe dayalı bir ilişki oluşturan bir stratejik karar verme tekniği ve bunun yanında operasyonel yetersizliklere odaklanan bir yönetim anlayışıdır (Kaygusuz ve Dokur, 2009:555).

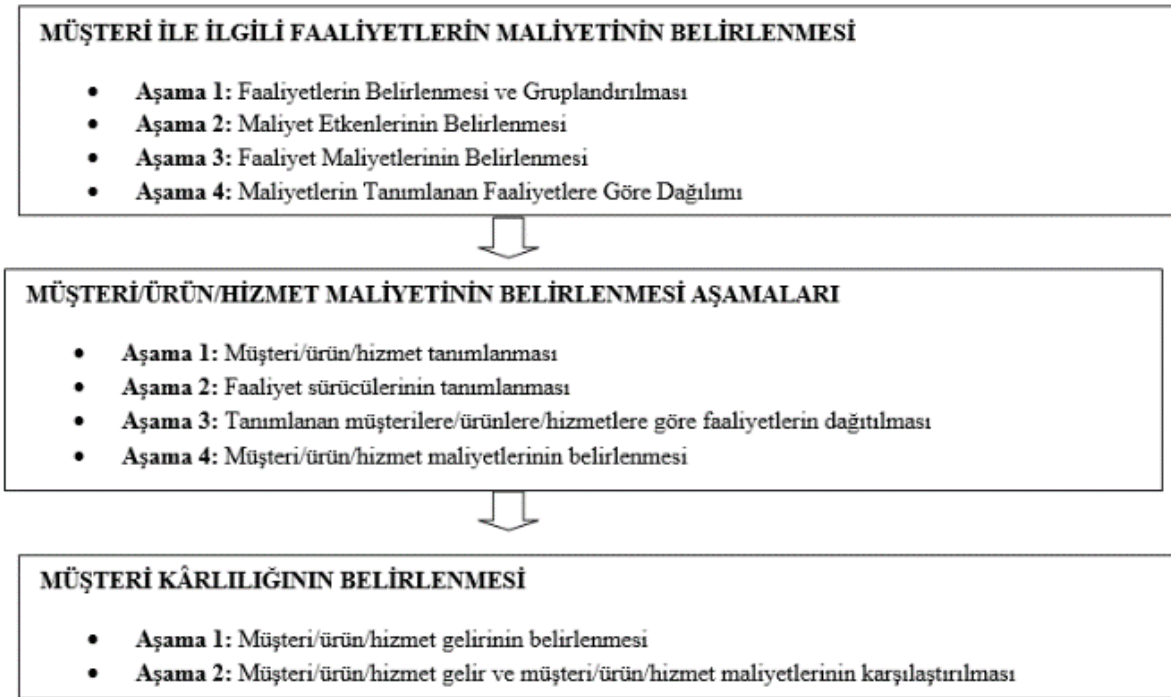
Yukarıdaki tanımlardan hareketle faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin; bir işletmenin kaynakları, faaliyetleri, maliyet nesnelere, maliyet taşıyıcıları ve faaliyet ölçüleri hakkında finansal ve finansal olmayan verileri elde eden ve bunları bilgi haline dönüştüren bir bilgi sistemi olduğunu söylenebilir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin finansal hizmetler sektöründe kullanılabilirliği ile ilgili çeşitli

çalışmalar yapılmıştır fakat bu çalışmalarda finansal hizmet sektöründe faaliyet tabanlı maliyet sisteminin pratikte kullanımına dair fazla bilgi yer almamaktadır (Zafer, 2003:92). Finansal sektörde hizmet veren işletmeler, ürünlerin ve hizmetlerin genel olarak rekabetle belirlendiği, rekabetçi piyasalarda hizmet vermektedir. Finansal kurumlarda rekabetçi kalabilmek için, işlerine zarar vermeden maliyet kalemlerini azaltmak için, finansal tabanlı maliyetleme yöntemine başvurumaktadırlar (Kuru, 2009: 64).

Bankacılıkta sunulan ürün ve hizmetler birbirine benzer yapıda olup, üretim sektöründeki ürünlerden farklıdır. Finansal hizmetler sektöründe her işlem faaliyetlerden oluşmaktadır. Bankada bir üründen bahsedildiği durumda bir işlem ya da birden fazla işlemin birleştirilmiş şeklini mi ifade ettiğini anlamak zordur.

Şekil 2: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine göre Müşteri Kârlılık Analizi



Kaynak: Santori ve Nagel (2004)

Bankalarda verilen hizmetlerin maliyetlerinin en doğru şekilde hesaplanabilmesi için maliyetlerin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla maliyetlerin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Faaliyet tabanlı maliyet sistemi bankadan bankaya kullanım alanı bakımından farklıdır. Ülkemizde faaliyet tabanlı maliyet sistemin uygulayan bankalar açısından bu sistemin kullanım alanlarını şu başlıklar

altında toplanabilir (Yardımcıoğlu ve Büyüksalvarcı, 2007:149).

- Birim maliyetleri hesaplama
- Ürün hizmet kârlılığını hesaplama
- Müşteri kârlılığını anlama
- Şube maliyetlerini saptama
- Bütçeleme

Bir banka maliyet hesaplama sisteminin yetersiz olduğuna ve faaliyet tabanlı maliyetleme sistemini uygulamaya karar verdiğinde belli bir hazırlık aşamasından geçmesi gerekmektedir (Büyüksalvarcı, 2006:167). Müşteri kârlılık analizi hazırlık aşamasından sonra faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine göre yapılırken şu aşamalardan geçmesi gerekmektedir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine göre müşteri kârlılık analizi yapılırken öncelikle faaliyetler belirlenmeli daha sonra, bu faaliyetlerin tanımlanarak gruplandırılması gerekmektedir. Faaliyetler belirlendikten sonra faaliyetlerin tanımlanması aşamasında, bütün faaliyetlerin açıklanması gerekmektedir. Faaliyetlerin sayısı fazla olacağından, bu faaliyetlerden kaç tanesinin ayrı birer faaliyet merkezi (grubu) olarak ele alınacağını belirlenmesi

önemlidir (Kurulu, 2009: 69). Faaliyet merkezlerinin belirlenmesi faaliyet maliyetlerinin belirlenmesini kolaylaştıracaktır ve faaliyet maliyetlerinin, faaliyet merkezlerinde raporlanması, yöneticilerin faaliyetleri daha iyi yönetmelerini sağlayacaktır. Bankalarda gerçekleşen çok sayıda hizmet bulunduğu için bu hizmetler faaliyetleri; bu faaliyetler de faaliyet gruplarını oluşturmaktadır. İşletmede gerçekleşen faaliyetler belirlenip faaliyet grupları oluşturulduktan sonra maliyet etkenleri belirlenerek faaliyet tabanlı maliyetle sistemine göre müşteri kârlılık analizi yapılırken üçüncü adım olan faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Kaynak havuzunda toplanan maliyetler, kaynak sürücülerinin büyüklüğüne göre ürünlere veya hizmetlere dağıtılmaktadır (Çakır, 2007:66).

Müşteri ürün/hizmet maliyetinin belirlenmesi aşamasında öncelikle müşteri/ürün/hizmetler tanımlanır, daha sonra faaliyet sürücülerini tanımlanır ardından tanımlanan müşteri/ürün/hizmetlere göre faaliyetler dağıtılır ve müşteri/ürün/hizmet maliyetleri belirlenir.

Müşteri kârlılığının belirlenmesi aşamasında müşteri/ürün/hizmet gelirlerinin belirlenerek müşteri/hizmet/ürün gelir ve maliyetlerinin karşılaştırılması yapılır. Müşteriden elde edilen gelir ve satılan malın maliyeti ilk aşamada belirlendikten sonra brüt kâr elde edilmektedir. Elde edilen brüt kârdan ikinci aşamada elde edilen müşteri maliyeti çıkarılmaktadır. Geriye kalan müşterinin kârlılığıdır (Dumanoglu, 2005:93)

Faaliyetler, işletmeler ile müşteriler arasındaki bir bağ olarak görülmektedir. Bankalar içerisinde gerçekleşen pek çok sayıda hizmet vardır. Bu hizmetler faaliyetleri oluştururken, bankaların gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri sistematik olarak ele almak için 'Değer Zinciri' kavramı ortaya çıkmıştır. Değer zinciri; maliyetleri oluşturan davranışları anlamak ve rekabet üstünlüğü ortaya çıkaracak kaynakları tanımlamak için stratejik olarak ilişkili faaliyetlerin analiz edilmesidir (Yükçü, 2007: 750).

Faaliyet Tabanlı Maliyet sisteminin kurulmasında dikkat edilmesi gereken en önemli husus, sistemi en düşük olabilecek maliyetle ve basit olarak kurmaktır.

Bunu sağlayabilmek için uygun bir denge kurulması gereklidir. Dengeyi kurabilmek ve sistemin başarılı olabilmesi için denenmiş ve geçerli olan bazı aşamalardan geçmek gerekmektedir (Koçyiğit, 2006: 33).

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, müşteri kârlılığı ölçümünde faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi uygulanmıştır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi ile işletmede yürütülen tüm faaliyetler analiz edilerek üretilen ürünün, sunulan hizmetin veya müşterinin işletmeye kattığı/katmadığı değer tespit edilmeye çalışılmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin başlıca uygulama nedenleri; ürün-hizmet-müşteri maliyetlerinin belirlenmesi, süreç ve faaliyetlerin performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin ortadan kaldırılması ve azaltılmasıdır. Bankaların hizmetlerin fiyatlandırılması açısından maliyetlerin doğru ve güvenilir olması çok önemlidir. Bu çalışma, mevduat bankalarının ve bu bankalarda sunulan ürün/hizmetlerin çok fazla olmasından dolayı özel sermayeli bir mevduat bankasının tek şubesinde gerçekleştirilmiştir. Bu banka özellikle 2005 yılından itibaren Türkiye'de kobi bankacılığına daha fazla önem verdiğini beyan etmiştir. Seçilen banka şubesinde ortaya çıkan maliyetler faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi yardımıyla müşteri kârlılık analizi yöntemi kullanılarak yeniden hesaplanacak, her faaliyetin maliyeti ayrı ayrı tespit edilerek, her faaliyetin ne kadar katma değer sağladığı görülecektir. Bankalar, kurumsallaşmış bir yapıda olmalarına rağmen kayıt sistemlerinde eksiklikler bulunmaktadır. Araştırmaya konu olan şubede daha önce faaliyet bazlı bir çalışma yapılmadığından, şubenin bir yıllık giderlerine 4 aylık gözlemler sonucunda elde edilen veriler toplanarak ulaşılmıştır. Maliyet giderlerine ilişkin veriler, gerçek verilere sadık kalınarak oluşturulmaya çalışılmıştır. Verilerin toplanmasında bazen sıkıntılar yaşanmış, zaman zaman bu sıkıntılar şube yöneticilerinin ve çalışanlarının verdikleri bilgiler ile giderilmeye çalışılmıştır.

Bunun yanı sıra, genel müdürlük tarafından şubelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için verilen hizmetlerden dolayı katılan genel giderlerden şubeye yansıtılan genel müdürlük masraf payı dikkate

alınmamıştır. Çalışmanın ilk aşamasında, şubede ortaya çıkan indirekt giderlerin belirlenen hizmet üretim gider merkezlerine dağıtımı yapılarak gider merkezlerinin maliyetleri hesaplanmıştır. Bir sonraki aşamada hizmet üretim gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetler tespit edilmiştir. Faaliyetlerin çeşitliliği nedeniyle aynı özelliği taşıyan faaliyetler gruplandırılarak ilk aşamada bulunan gider merkezlerinin maliyetleri, faaliyetlere dağıtılmış ve faaliyetlerin maliyetleri tespit edilmiştir. Sonraki aşamada hem banka çalışanlarının yoğunluğundan, hem bankaya ait olan bazı bilgileri zor elde etmemizden, hem de bankada yer alan ürün/hizmet çeşitliliğinin çok olmasından dolayı bankada yer alan servislerden sadece kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı ve bireysel bankacılık servislerinde yer alan ürün/hizmetler bazında her faaliyetin maliyeti müşteri kârlılığına göre düzenlenmiş gelir tablosu yardımıyla hesaplanmıştır. Uygulama, ismini açıklamak istemeyen özel sermayeli bir mevduat bankasında gerçekleştirilmiştir. Bankanın Türkiye çapında Aralık 2013 itibarıyla 543 şubesi ve 10.979 çalışanı bulunmaktadır. Bankanın büyüklüğü, faaliyetlerinin ve departmanlarının genişliği nedeniyle uygulama, bankanın sadece Karaman ilinde faaliyet gösteren şubesinde yapılmıştır. Şube 600 m² alan üzerine kurulu, 11 personeli ile hizmet vermektedir. Organizasyon yapısında görüldüğü üzere banka şubesinde; pazarlama servisi ve operasyon servisi olmak üzere iki departman bulunmaktadır. Pazarlama servisi; kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı ve bireysel bankacılık olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Operasyon servisi ise; operasyon yönetme servisi, şube işlem servisi ve banko hizmetleri servisi olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Bir hizmet işletmesi olan bankalarda maliyetler faiz giderleri ile faiz dışı giderler olmak üzere ikiye ayrılır. Faiz giderleri Türk Lirası Mevduat, Yabancı Para Mevduat ve Repo İşlemleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Faiz dışı giderler ise vergi, resim ve harçlar, personel giderleri, temsil ve ağırlama giderleri, kira giderleri, sigorta giderleri, ısıtma, aydınlatma, temizlik vb. giderler, amortisman giderleri, bakım, onarım giderleri, haberleşme giderleri, basılı kağıt ve kırtasiye giderleridir. Bu çalışmada faiz ile ilgili giderler

dikkate alınmayacaktır. Faiz dışı giderler grubunda yer alan giderlerin dağıtımı yapılacaktır (Kuru, 2009:77). Tablo 1' de banka şubesinde bir yıl içinde oluşan faiz dışı giderlerin yıllık toplam tutarları gösterilmiştir. Tutarlar, banka gizlilik politikası gereğince gerçeğe yakın ve yuvarlanmış rakamlardan oluşmaktadır.

Tablo 1:Faiz Dışı Giderler

HİZMET ÜRETİM MALİYETLERİ	GİDER TUTARLARI (TL)
FAİZ DIŞI GİDERLER	
1.Vergi, Resim ve Harçlar	17.500,000
2. Personel Giderleri	405.700,000
3.Temsil Ve Ağırlama Giderleri	9.600,000
4. Kira Giderleri	120.000,000
5. Sigorta Giderleri	2.400,000
6. Isıtma, Aydınlatma, Temizlik vb. Giderler	12.400,000
7. Amortisman Giderleri	16.050,000
8. Bakım Onarım Giderleri	2.400,000
9. Haberleşme Giderleri	18.000,000
10.Basılı Kağıt Ve Kırtasiye Giderleri	3.750,000
11.Ulaşım Giderleri	16.205,000
TOPLAM	624.005,000

Maliyet etkeni, bir faaliyetin ortaya çıkmasına neden olan bir faaliyet ölçüsüdür. Hizmet üretim maliyetlerinin gider merkezlerine dağıtımının yapılabilmesi için öncelikle maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen maliyet etkenleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Maliyet Etkenleri

HİZMET MALİYETLERİ	MALİYET ETKENLERİ
Vergi, Resim ve Harçlar	Şube yönetimine direkt
Personel Giderleri	İlgili servislere direkt
Temsil ve Ağırlama Giderleri	İlgili servislere direkt
Kira Giderleri	Alan (m ²)
Sigorta Giderleri	Alan (m ²)
Isıtma, Aydınlatma, Temizlik vb. Giderler	Alan (m ²)
Amortisman Giderleri	Kullanım oranlarına göre (İş yükü)
Bakım ve Onarım Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Haberleşme Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderleri	Kullanım oranlarına göre
Ulaşım Giderleri	Personel sayısı

İşletmelerde hizmet üretim gider merkezleri ikiye ayrılmaktadır. İlki işletmenin ana faaliyet konusunu oluşturan ürün ya da hizmetlerin üretildiği yer olan esas hizmet üretim gider merkezidir. İkincisi, esas hizmet üretim gider yerlerinin faaliyetlerine devam edebilmesi için gereken hizmetleri veren yardımcı hizmet üretim gider merkezidir. Esas Hizmet Üretim Gider Merkezi; Pazarlama Gider Merkezi, Kobi

Bankacılığı, İşletme Bankacılığı, Tarım Bankacılığı, Bireysel Bankacılıktan, Operasyon Gider Merkezi, Şube İşlem Servisi, Banko Hizmetleri Servisi, Operasyon Yönetme Servisinden, Yardımcı Hizmet Üretim Gider Merkezi ise; Şube Yönetim Gider Merkezinden oluşmaktadır.

Belirlenen maliyet etkenlerinin gider merkezlerine dağıtımı için gerekli olan bilgiler Tablo 3’de gösterilmiştir. Bilgiler 4 aylık gözlemler sonucunda elde edilen verilere şubenin bir yıllık giderleri toplanarak elde edilmiştir. Uygulama yapılacak olan bankada gider merkezlerinin tükettiği maliyetleri bulabilmemiz için kullanılacak maliyet etkenleri şunlardır.

Tablo 3: Maliyet Etkenlerinin Gider Merkezlerine Dağılımı İçin Gerekli Bilgiler

GİDER MERKEZLERİ	MALİYET ETKENLERİ		
	Personel Sayısı	İş Yüğü	Kullanılan Alan
Şube Yönetimi	1	%10	120 m ²
<u>Pazarlama Servisi</u>	<u>4</u>	<u>%50</u>	<u>180 m²</u>
Kobi Bankacılığı	1	%15	50 m ²
İşletme Bankacılığı	1	%15	30 m ²
Tarım Bankacılığı	1	%10	40 m ²
Bireysel Bankacılık	1	%10	60 m ²
<u>Operasyonel Servis</u>	<u>4</u>	<u>%40</u>	<u>200 m²</u>
Şube İşlem Servisi	1	%10	55m ²
Banko Hizmetleri Servisi	2	%15	100 m ²
Operasyon Yönetme Ser.	1	%15	45 m ²
TOPLAM	9	%100	500 m²

Bu aşamada endirekt hizmet üretim maliyetleri belirlenen maliyet etkenleri yardımı ile tek tek gider merkezlerine dağıtılarak, gider merkezlerinin maliyetleri bulunacaktır.

Tablo 4: Gider Merkezlerine Direkt Nitelikte Etki Eden Giderler

Gider Merkez.	Kobi B.	İşletme B.	Tarım B.	Bireysel B.	Şube İşlem	Banko Hiz. S.	Op. Yön. S.	Şube Yön.	TOPLAM
Giderler									
<u>Bölümlerin DirektM.</u>									
Vergi, Resim Harç.	-	-	-	-	-	-	-	17.500,00	17.500,00
Personel Giderleri	54.500,00	65.000,00	60.500,00	70.000,00	15.600,00	15.200,00	14.300,00	110.600,00	405.700,00
Temsil Ağırlama G.	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	-	-	-	1.920,00	9.600,00
TOPLAM	55.920,00	66.920,00	62.420,00	71.920,00	15.600,00	15.200,00	14.300,00	130.020,00	432.800,00

Tablo 4’te Vergi, resim ve harç giderlerinin banka şubesine yıllık maliyetinin 17.500,000 TL olduğu ve sadece şube yönetimi gider merkezine direkt olarak yüklendiği görülmektedir. Tablo 4’te yer alan yıllık 405.700,000 TL personel giderinin ilgili gider merkezlerine direkt olarak dağıtımı Tablo 4’te

gösterilmiştir. Aynı zamanda yıllık maliyeti 9.600,000 TL olan temsil ve ağırlama giderinin de kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı, bireysel bankacılık ve şube yönetimi gider merkezlerine eşit olarak dağıtıldığı görülmektedir.

Endirekt hizmet üretim giderleri; kira giderleri, sigorta giderleri, ısıtma, aydınlatma, temizlik vb giderler, amortisman giderleri, bakım-onarım giderleri, haberleşme giderleri, basılı kağıt ve kırtasiye giderlerinden oluşmaktadır. Bu giderlerin dağılımı tablo 2’de yer alan dağıtım anahtarları yardımıyla yapılacaktır.

Hizmet üretim giderlerinin gider yerlerine dağıtımı yapıldıktan sonra 2. Dağıtım olarak ifade edilen,

Tablo 5: Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Gider Merkezlerine Dağıtımı

Gider Merkezler	ESAS HİZMET ÜRETİM GİDER YERİ							Y. H.Ü. G.Y.	TOPLAM
	PAZARLAMA GİDER MERKEZİ				OPERASYON GİDER MERKEZİ			Ş. Y. G. M.**	
	Kobi B.	İşletme B.	Tarım B.	Bireysel B.	Şube İşlem S.	Banko Hiz.	Operasyon Yürütme S.	Şube Yönetimi	
Kira Giderleri	12.000,00	7.200,00	9.600,00	14.400,00	13.200,00	24.000,00	10.800,00	28.800,00	120.000,00
Sigorta Giderleri	240,00	144,00	192,00	288,00	264,00	480,00	216,00	576,00	2.400,00
Is. Tem. Su Gid.	1.240,00	744,00	992,00	1.488,00	1.364,00	2.480,00	1.116,00	2.976,00	12.400,00
Amortisman Gid.	2.407,50	2.407,50	1.605,00	1.605,00	1.605,00	2.407,50	2.407,50	1.605,00	16.050,00
Bak-Onarım Gid.	360,00	360,00	240,00	240,00	240,00	360,00	360,00	240,00	2.400,00
Haberleşme Gid.	2.700,00	2.700,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	2.700,00	2.700,00	1.800,00	18.000,00
Kâğıt.Gid.	562,50	562,50	375,00	375,00	375,00	562,50	562,50	375,00	3.750,00
Ulaşım Giderleri	2.245,00	2.245,00	2.245,00	2.245,00	1.245,00	2.490,00	1.245,00	2.245,00	16.205,00
TOPLAM	21.755,00	16.363,00	17.049,00	22.441,00	20.093,00	35.480,00	19.407,00	38.617,00	191.205,00

yardımcı hizmet üretim gider yerinde toplanan maliyetlerin esas hizmet üretim gider yerlerine dağıtılması gerekmektedir. Bu amaçla bu çalışmada yardımcı hizmet üretim gider yeri olarak tanımlanan şube yönetimi gider merkezinde toplanan 168.637,000TL'lik tutar iş yükü maliyet etkeni dikkate alınarak esas hizmet üretim gider merkezlerine dağıtılacaktır.

Tablo 6: Yardımcı Hizmet Üretim Gider Yeri Giderler Toplamının Esas Hizmet Üretim Gider Yerlerine Dağıtımı

GİDER MERKEZLERİ	Şube Yönetimi Gider Toplamı	İş Yükü Dağıtım Oranı (%)	TOPLAM
Kobi Bankacılığı	168.637,000	10	16.863,000
İşletme Bankacılığı	168.637,000	15	25.295,000
Tarım Bankacılığı	168.637,000	15	25.295,000
Bireysel Bankacılık	168.637,000	20	33.727,000
Şube İşlem Servisi	168.637,000	10	16.863,000
Banko Hizmetleri Servisi	168.637,000	20	33.727,000
Operasyon Yönetme Servisi	168.637,000	10	16.863,000
Toplam		100	168.637,000TL

Yapılan dağıtımlar sonucunda her bir gider merkezinin endirekt hizmet üretim maliyetlerinden elde ettiği

paylar görülmektedir. Bir sonraki aşamada gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetler belirlenerek, her bir faaliyetin maliyeti bulunacaktır. Gider merkezlerinde toplanan giderlerin faaliyetlere dağıtılması için öncelikle faaliyetlerin tanımlanması ve faaliyet gruplarının oluşturulması gerekmektedir. Bir sonraki aşamada ise faaliyet maliyetleri belirlenerek, maliyet etkenlerine göre maliyetler faaliyetlere dağıtılacaktır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sisteminin uygulanması için öncelikle gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Maliyetlerin faaliyetlere dağıtılması için bu aşamada işletmenin gider merkezlerinde gerçekleşen faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bankanın gider merkezinde gerçekleşen faaliyetler belirlenip, faaliyet grupları oluşturulduktan sonra, bankadaki faaliyet maliyetinin hesaplanması için faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Faaliyet maliyetlerinin belirlenebilmesi için de öncelikle maliyetlerin (kullanma) dağıtım oranlarını tespit etmek gerekir. Bu aşamada belirlenen gider merkezlerinin maliyetleri, belirlenen faaliyetlere dağıtılacaktır.

Tablo 7: Endirekt Giderler ve Yardımcı Hizmet Üretim Gider Merkezinde Toplanan Giderlerin Esas Hizmet Üretim Gider Merkezlerine Dağıtımı

Hizmet Üretim Giderlerinin Dağıtımı	ESAS ÜRETİM GİDER YERİ							TOPLAM
	PAZARLAMA GİDER YERİ				OPERASYON GİDER YERİ			
	Kobi B.	İşletme B.	Tarım B.	Bireysel B.	Şube İşlem Servisi	Banko Hizmetleri Servisi	Operasyon Yönetme Servisi	
Endirekt Giderler Toplamı	21.755,00	16.363,00	17.049,00	22.441,00	20.093,00	35.480,00	19.407,00	152.588,00
Şube Yönetim G. Dağıtımı	16.863,00	25.295,00	25.295,00	33.727,00	16.863,00	33.727,00	16.863,00	168.637,00
TOPLAM	38.618,00	41.658,00	42.344,00	56.168,00	36.956,00	69.207,00	36.270,00	321.225,00

Tablo8: Endirekt Hizmet Üretim Giderlerinin Faaliyetlere Dağılımı

GİDERLER	Kira Giderleri	Sigorta Giderleri	İstina Ay. T. Giderle	Amortisman Giderleri	Bak-On Giderleri	Haberleşme Giderleri	Kağıt K. Giderleri	Ulaşım Giderleri	Şube Y. Giderleri	TOPLAM	TOPLAM
FAALİYETLER											
K1-Bankada Müşteri G.	8.400,000	72,000	620,000	963,000	216,000	810,000	112,500	449,000	5.902,000	17.544,000	38.618,000
K2-Müşteri Ziyaretleri	2.400,000	60,000	124,000	481,500	54,000	1.080,000	168,750	1.683,750	6.745,000	12.797,000	
K3-Kredi Kul. İşlemleri	1.200,000	108,000	496,000	963,000	90,000	810,000	281,250	112,250	4.215,000	8.276,000	
İ1-Bankada Müşteri G.	5.040,000	43,200	372,000	963,000	216,000	1.080,000	140,625	449,000	6.323,000	14.627,000	41.658,000
İ2-Müşteri Ziyaretleri	1.440,000	36,000	111,600	481,500	54,000	945,000	168,750	1.683,750	11.383,000	16.303,000	
İ3-Kredi Kul. İşlemleri	720,000	64,800	260,400	963,000	90,000	675,000	253,125	112,250	7.588,000	10.627,000	
T1-Bankada Müşteri G.	6.720,000	48,000	446,400	561,750	144,000	540,000	168,750	449,000	11.383,000	20.460,000	42.344,000
T2-Müşteri Ziyaretleri	1.920,000	86,400	198,400	642,000	36,000	540,000	93,750	1.683,750	8.853,000	14.053,000	
T3-Kredi Kul. İşlemleri	960,000	57,600	347,200	401,250	60,000	720,000	112,500	112,250	5.059,000	7.829,000	
B1-Bankada Müşteri G.	10.080,000	86,400	669,600	722,250	144,000	630,000	112,500	673,500	10.118,000	23.236,000	56.168,000
B2-Müşteri Ziyaretleri	2.880,000	115,200	520,800	481,500	36,000	720,000	75,000	1.347,000	13.490,000	19.666,000	
B3-Kredi Kul. İşlemleri	1.440,000	86,400	297,600	401,250	60,000	450,000	187,500	224,500	10.118,000	13.265,000	
O1-Kontrol İşlemleri	3.780,000	64,800	446,400	963,000	180,000	945,000	224,800	373,500	4.215,000	11.193,000	36.270,000
O2-Tal. İşlemlerin G.	3.780,000	86,400	390,600	722,250	90,000	1.080,000	140,500	435,750	8.431,000	15.157,000	
O3-Onay İşlemleri	3.240,000	64,800	279,000	722,250	90,000	675,000	196,700	435,750	4.215,000	9.919,000	
Ş1-Kontrol İşlemleri	5.280,000	92,400	409,200	722,250	120,000	630,000	150,000	373,500	7.588,000	15.366,000	36.956,000
Ş2-Tal. İşlemlerin G.	4.620,000	66,000	750,200	401,250	60,000	720,000	93,750	498,000	4.215,000	11.425,000	
Ş3-Onay İşlemleri	3.300,000	105,600	341,000	481,250	60,000	450,000	131,250	373,500	5.059,000	10.301,000	
H1-Banko İşlemleri	24.000,000	480,000	2.480,000	2.407,500	360,000	2.700,000	562,500	2.490,000	33.727,000	69.207,000	69.207,000
TOPLAM	91.200,000	1.824,000	9.560,400	14.444,600	2.160,000	16.200,000	3.375,000	13.960,000	168.637,000	321.255,000	321.255,000

Bu aşamada faaliyet maliyetlerinin maliyet unsurlarına yüklenmesi için, belirlenen maliyet etkenleri ile faaliyet maliyetleri, bu faaliyetleri kullanan maliyet unsurlarına yüklenir. Her bir gider merkezinde gerçekleşen faaliyetlere maliyet etkenleri yardımıyla indirekt giderler dağıtılarak faaliyetlerin maliyetleri bulunacaktır. Bu aşamada Kobi Bankacılığı gider Merkezi, İşletme bankacılığı Gider Merkezi, Tarım Bankacılığı Gider Merkezi, Bireysel Bankacılık Gider Merkezi, Şube İşlem Gider Merkezi, Banko Hizmetleri Gider Merkezi, Operasyon Yönetimi Gider Merkezinde gerçekleşen giderler Ek:1 bölümünde yer alan faaliyetlere dağıtılmıştır. Bu aşamadan sonra müşteri kârlılığının belirlenmesi aşamasında esas hizmet üretim gider yeri gider merkezlerinde gerçekleşen giderler, faaliyetler bazında bankada müşterilere sunulan ürün/hizmetlere dağıtılacaktır.

Kobi bankacılığı ve işletme bankacılığı faaliyetlerini ek hesap, şirket kartı, teminat mektubu, rotatif kredi ve taksitli kredi ürün/hizmetlerini kullanarak gerçekleştirmektedir. Tarım bankacılığı, faaliyetlerini; ek hesap, harman kartı, mazot-gübre kartı ve tarım kredisi ürün/hizmetlerini kullanarak gerçekleştirmektedir. Bireysel bankacılık ise faaliyetlerini; ek hesap, kredi kartı, bireysel emeklilik ve bireysel kredi ürün/hizmetlerini kullanarak gerçekleştirmektedir. İlgili tezde Ek 1'e olarak Kobi bankacılığı, işletme bankacılığı, tarım bankacılığı, bireysel bankacılık gider merkezlerinde faaliyetler,

faaliyet tanımları faaliyet oranları ve faaliyetlerin maliyet etkenleri yer almaktadır.

Banka şubesinden elde edilen verilere göre, sunulan hizmetler göz önünde bulundurularak her faaliyet için ayrı ayrı gelir tablosu hazırlanmış son olarak gider merkezinde gerçekleşen tüm faaliyetleri kapsayan müşteri kârlılığı esasına göre düzenlenmiş gelir tablosu elde edilmiş ve böylece satışlardan elde edilen getiri de hesaplanmıştır.

Tartışma

Rekabet ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler üretim sistemlerinin ve tekniklerinin değişmesine neden olmaktadır. Üretim sistemlerinin ve tekniklerinin değişmesi ile birlikte, maliyet muhasebesinin fonksiyonu da değişmektedir. Maliyet muhasebesi ile birlikte maliyet yönetimi kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Maliyet yönetimi, firmanın önemli faaliyetlerinin maliyetini ölçmeye, katma değeri olmayan maliyetleri belirlemeye ve firma performansını arttıracak yeni aktiviteler tespit etmeye çalışmaktadır. Geçmişten günümüze dünyada yaşanan değişim hem pazarlama bilminde hem de muhasebe bilminde yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasının nedenlerinden biri rekabette yaşanan artıştır. Rekabet, müşterilere sunulan ürünlerin çeşitliliğinden ürünlerin maliyetine kadar her konuda işletmelerin birbiriyle yarışmasına neden olmaktadır. Modern maliyet ve

yönetim muhasebesi uygulamalarındaki gelişmelerin takibi, işletmenin rekabet ve daha uzun yaşama gücünün sürekli kalması için gereklidir. İşletme yöneticileri karar alma faaliyetlerinde kullanacakları stratejik bilgi gereksinimini, bu gelişmeleri takip ederek ve yeni tekniklere adapte olarak daha doğru bir şekilde sağlamaktadır.

Son yıllarda büyük işletmeler rekabetin artmasıyla beraber müşterilerine verdikleri hizmetleri daha iyi bir duruma getirmeye çalışmaktadır. Müşteri maliyetleri ve müşteri kârlılığının önemini farkına varan işletmeler, müşterilerin memnuniyetinin yanında, müşterilerinin işletmeyi ne kadar memnun ettiğinin de oldukça önemli olduğunu anlamışlardır. Bunun farkında olan işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamak için ürün kârlılığı kadar müşterilerin kârlılığını da dikkate alarak işletme kârına olan katkısını belirleyici çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

İşletmelerin faaliyetlerinden yararlanan müşteriler aynı değildir. Her müşteri istediği ve aldığı farklı ürün/hizmet için farklı maliyetlere neden olmakta ve işletme kârını da farklı oranda etkilemektedir. Müşterilerin işletmeye olan katkısını belirlemek için müşteri kârlılık analizi kullanılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda müşteri kârlılık analizi, işletme yönetiminin stratejik kararlar almada, ileriye dönük planlar yapmada ilgi duyduğu bir bilgi kaynağı olmuştur.

Gün geçtikçe popüler hale gelen müşteri kârlılık analizi müşteri maliyetlerinin doğru hesaplanmasında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle müşteri maliyetlerinin doğru olarak hesaplanması, analizin doğruluğu açısından oldukça önemli olmaktadır. Maliyet ve yönetim muhasebesi sistemleri, işletme yönetiminin bilgi ihtiyaçlarını zamanında ve doğru bir şekilde karşılayabildikleri ölçüde yararlı olacaktır. Bu nedenle işletmeler ve kullandıkları maliyet muhasebesi sistemleri, işletme çevresindeki değişimlere ayak uydurarak güncel ve sürekli veri sağlayabilmelidir.

Bu çalışmada ürün/hizmet bazında hangi faaliyetin ne kadar getiri sağladığı görülmekte, banka çalışanlarının hangi ürün/hizmete faaliyetler bazında yoğunlaşacakları ve aynı zamanda banka yöneticilerinin nasıl bir strateji izleyeceklerine de yol göstermektedir. Böylelikle maliyetlerin azaltılabilmesi

için hangi faaliyetlerin azaltılacağı ya da artırılabilmesi konusunda banka yönetimine önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında banka yönetimi sunulan ürün/hizmetlerin maliyetlerinin düşürülebilmesi için daha farklı alternatifler kullanılabilir. Ancak faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle gerçekleştirilen müşteri kârlılık analizi yönteminin bankacılık sektöründe uygulanabilmesi için bankaların bir takım çalışmalar yapması gerekmektedir. Öncelikle bu konuda çalışacak özel bir ekip kurulmalıdır. Bu ekibin sadece muhasebe departmanından seçilmiş olması yeterli değildir. Çünkü faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle gerçekleştirilen müşteri kârlılık analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan bilgilerin tümü, bankada bulunan tüm departmanları ilgilendirmekte ve tüm departmanların vereceği bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla yönetimde dahil olmak üzere tüm departmandan seçilmiş olan personelin yer aldığı bir ekip oluşturularak ortak 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.

Daha önce faaliyet tabanlı maliyetleme sistemiyle müşteri kârlılık analizinin bankacılık sektöründe uygulanması ile alakalı bu şekilde bir çalışmanın yapılmadığı sadece müşteri kârlılık analizinin anket yoluyla ölçüldüğü çalışmalar görülmektedir. Bu çalışma genel müdürlük tarafından şubelere yapılarak hangi şubenin hangi ürün/hizmetler bazında getirisinin yüksek ve düşük olduğunun tespitinde kullanılabilir. Bu bağlamda genel müdürlük elde edilen verilere göre şubelerini karşılaştırabilir. Aynı zamanda bu çalışma birden fazla bankaya uygulanarak, faaliyetlerin ürün/hizmet bazında getirileri karşılaştırarak, bankalar arasında analiz yapılması sağlanabilir. Bu anlamda yapılan bu çalışma, gelecekte yapılabilecek diğer çalışmalara ışık tutabilir ve bu alanda daha kapsamlı çalışmaların yapılmasına temel oluşturabilir.

Kaynakça

Akgün, M. (2004). Bağımsız Denetim Firmalarında Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi. Muhasebe Ve Denetime Bakış Dergisi , 29-45.

- Altuğ, O. (2000). Banka İşlemleri Muhasebesi. İSTANBUL:Türkmen Yay.
- Atağan, G. (2013). Müşteri Karlılığının Hesaplanmasında Müşteri Karlılık Matrisi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (1), 250-270.
- Basık, F. (2012). Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi. İstanbul: Türkmen.
- Bedük, A. (2010). Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.
- Büyüksalvarcı, A. (2006). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Bankalarda Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi (10), 160-180.
- Ceylan, A. K. (2001). Sermaye Piyasası Ve Menkul Değer Analizi. Bursa : Ekin Yay.
- Coşkun, A. (2002-2003). Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme.Akademik Araştırmalar Dergisi. 25-34.
- Çakır, G. (2007). Müşteri Karlılık Analizi Ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, İ. (2009). Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi: Bir Eğitim Kurumunda Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Diril, M. (2006). Yönetim Muhasebesi Alanında Yeni Bir Yükseliş: Müşteri Karlılık Analizi.Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) Dergisi, 32-68.www.HYPERLINK "http://www.egegorus.com/"egegorus HYPERLINK "http://www.egegorus.com/". HYPERLINK "http://www.egegorus.com/"comadresinden 18 08.2013 tarihinde alınmıştır.
- Doğan, Z. (1997). Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme Sisteminin İşletmeler Açısından Önemi. Yaklaşım Dergisi , 200-232.
- Dumanoğlu, S. (2005). Müşteri Kârlılık Analizi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Eker, M. (2002). Genel Üretim Giderlerinin Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetimine Göre
- Dağıtım ve Muhasebeleştirilmesinde 8 nolu Ana Hesap Grubunun Kullanımı. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 243-292.
- Erdoğan, N. (1995). Faaliyete Dayalı Maliyetleme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Gündüz, H. (2002). Müşteri Karlılık Analizi. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 4 (3), 65-77.
- Horngren, C., Foster, T., Datar, G., & ve Srikant, M. (2000). Cost Accounting A Managerial Emphasis. USA: Prentice Hall International.
- http://www.tbb.org.tr.
- İşleyen, A. (1999). Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulanması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kaplan, R., ve Narayanan, V. (2001). Measuring And Managing Customer Profitability. Journal Of Cost Management , 5-15.
- Kaygusuz, S., & Dokur, Ş. (2009). Maliyet Muhasebesi. Bursa: Dora Yay.
- Koçyiğit Çil, S. (2006). Faaliyete Dayalı Maliyet Yönetimi ve Hastane Uygulaması. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kurulu, R. (2009). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Ve Bankacılık Sektöründe Uygulaması. Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mulhern, J. (1999). Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration and Research Directions. Journal Of Interactive Marketing, 13 (1), 25-40.
- Niraj, R., Gupta, M., & Narasimhan, C. (2001). Customer Profitability In A Supply Chain. Journal Of Marketing, 65 (3), 1-15.
- Noone, B., & Griffin, P. (1997). Enhancing Yield Management With Customer Profitability Analysis. International Journal Of Contemporary Haspitality Management , 48-60.
- Pfeifer, E., Haskins, M., & Ve Conray, R. (2008). Customer Lifetime Value, Customer Profitability And The Treatment Of Acquisition Spending. Journal Of Managerial Issues , 16-23.
- Pıtrak, S. (2009). Aracı Kurumlarda Müşteri Tabanlı Karlılık Analizi Ve Uygulaması. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Saban, M. ve Erdoğan N. (2010). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi. İstanbul: Beta Yay.
- Santori, P. ve Nagel, B. (2004).CustomerProfitability Analysis. Charter Consulting. www.techsol.com.
- Torlak, Ö., & Altunışık, R. (2009). Pazarlama Stratejileri. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Van Raaij, E. (2005). The strategic value of customer proitability analysis. Marketing Intelligence & Planning (23), 372-381.
- Yardımcıoğlu, M., ve Büyüksalvarcı, A. (2007). Bankacılık Sektörü Pratiğinde Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi. Maliye Dergisi , 142-159.
- Yükçü, S. (1999). Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi. İzmir: Cem Ofset.
- Yükçü, S. (2007). Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Zafer, M. R. (2003) Bankacılık Sektöründe Faaliyetlere Dayalı Maliyetlendirme Sistemi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Sigortacılık Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

EK1:Gider Merkezinde Gerçekleşen Faaliyetler Ve Faaliyetlerin Tanımı

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
KOBİ BANKACILIĞI	K1-Bankada Müşteriyle Görüşmeler	-Ek Hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetlerinin tanıtımı -Bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması -Bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri bilgilerinin tanımlanması
	K2-Müşteri Ziyaretleri	-Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetleriyle ilgili ziyaret planları oluşturma -Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetlerini kullanan mevcut müşteri ziyaretleri - Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetleri için yeni müşteri edinme -Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün ve hizmetlerinin tanıtımı
	K3-Kredi Kullanılma İşlemleri	-Müşterilere kredilerle ilgili bilgi verir. -Kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir. -Kredi talebinde bulunan müşterilerden teminatların şartlarına uygun olarak alınmasını sağlar. -Kredilerin kullanım vadelerini izler.

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
İŞLETME BANKACILIĞI	İ1-Bankada Müşteriyle Görüşmeler	-Ek Hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetlerinin tanıtımı -Bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması -Bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri bilgilerinin tanımlanması
	İ2-Müşteri Ziyaretleri	-Ek Hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetleriyle ilgili ziyaret planları oluşturma -Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetlerini kullanan mevcut müşteri ziyaretleri - Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün/hizmetleri için yeni müşteri edinme -Ek hesap, Şirket Kartı, Teminat Mektubu, Rotatif Kredi ve Taksitli Kredi ürün ve hizmetlerinin tanıtımı
	İ3-Kredi Kullanılma İşlemleri	-Müşterilere kredilerle ilgili bilgi verir. -Kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir. -Kredi talebinde bulunan müşterilerden teminatların şartlarına uygun olarak alınmasını sağlar. -Kredilerin kullanım vadelerini izler.

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
TARIM BANKACILIĞI	T1- Bankada Müşteriyi le Görüşmeler	-Harman Kart, Mazot-Gübre Kartı, Tarımsal Kredi, Ek Hesap ürün/hizmetlerinin tanıtımı -Bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması -Bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri bilgilerinin tanımlanması
	T2- Müşteri Ziyaretleri	-Harman Kart, Mazot-Gübre Kartı, Tarımsal Kredi, Ek Hesap ürün/hizmetleriyle ilgili ziyaret planları oluşturma -Harman Kart, Mazot-Gübre Kartı, Tarımsal Kredi, Ek Hesap ürün/hizmetlerini kullanan mevcut müşteri ziyaretleri -Harman Kart, Mazot-Gübre Kartı, Tarımsal Kredi, Ek Hesap ürün/hizmetleri için yeni müşteri edinme -Harman Kart, Mazot-Gübre Kartı, Tarımsal Kredi, Ek Hesap ürün ve hizmetlerinin tanıtımı
	T3- Kredi Kullandırma İşlemleri	-Müşterilere kredilerle ilgili bilgi verir. -Kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir. -Kredi talebinde bulunan müşterilerden teminatların şartlarına uygun olarak alınmasını sağlar. -Kredilerin kullandırım vadelerini izler.

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
BİREYSEL BANKACILIK	B1- Müşteri Görüşmeleri	-Bireysel Kredi, Ek Hesap, Kredi Kartı, Bireysel Emeklilik ürün/hizmetlerinin tanıtımı -Bu ürün ve hizmetlerle ilgili şubeye gelen müşteri sorularının cevaplandırılması -Bu ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri bilgilerinin tanımlanması
	B2- Müşteri Ziyaretleri	-Bireysel Kredi, Ek Hesap, Kredi Kartı, Bireysel Emeklilik ürün/hizmetleriyle ilgili ziyaret planları oluşturma -Bireysel Kredi, Ek Hesap, Kredi Kartı, Bireysel Emeklilik ürün/hizmetlerini kullanan mevcut müşteri ziyaretleri -Bireysel Kredi, Ek Hesap, Kredi Kartı, Bireysel Emeklilik ürün/hizmetleri için yeni müşteri edinme -Bireysel Kredi, Ek Hesap, Kredi Kartı, Bireysel Emeklilik ürün ve hizmetlerinin tanıtımı
	B3- Kredi Kullandırım İşlemleri	-Müşterilere kredilerle ilgili bilgi verir. -Kredi talepleri ile ilgili işlemleri değerlendirir. -Kredi talebinde bulunan müşterilerden teminatların şartlarına uygun olarak alınmasını sağlar. -Kredilerin kullandırım vadelerini izler.

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
ŞUBE İŞLEM SERVİSİ	Ş1- Kontrol İşlemleri	- Kobi, İşletme, Tarım, Bireysel Bankacılık servislerinin onayından geçmiş müşteriye ait kredilerin teminatını teşkil etmek için şartlarına uygunluğun kontrol edilmesi
	Ş2- Talimathı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi	-Kobi, İşletme, Tarım, Bireysel Bankacılık tarafından iletilen bilgiler doğrultusunda kredi kullanımını, sisteme girişlerini ve güncellemelerini yapar.
	Ş3- Onay İşlemleri	-Kobi, İşletme, Tarım, Bireysel Bankacılık tarafından iletilen bilgiler doğrultusunda tüm işlemlerin onaylanması

GİDER MERKEZLERİ	FAALİYETLER	FAALİYET TANIMI
BANKO HİZMETLERİ	B1- Banko İşlemleri	-Havale/Eft İşlemleri -Döviz, fon alım/satım işlemleri -Çek/senet tahsili -Para yatırma ve çekme -Vadeli/vadesiz hesap açma/kapama -Hesap defteri, ekstre vb. düzenleme
OPERASYON YÖNETİME SERVİSİ	O1- Kontrol İşlemleri	-Ana kasa, ek hesap girişleri, teminat girişleri, ankes ayarlamasının kontrol edilmesi -Teminatlara konu teşkil eden sözleşmelerin doğruluğunu kontrol eder.
	O2- Talimathı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi	-Ana kasa, ek hesap girişleri, teminat girişleri, ankes ayarlamasının güncellemelerini yapar. -Müşterilerin sistem girişlerini ve güncellemelerini yapar.
	O3- Onay İşlemleri	-Operasyon servisindeki tüm işlemlerin onaylanması