

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148214

**TİCARİ BANKALARDA ŞUBE PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİ
AZERBAYCAN'DA TİCARİ BANKA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elşen İSAYEV

148214

Enstitü Ana Bilim Dalı: İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı: MUHASEBE VE FİNANSMAN

Danışman

Prof. Dr. Hilmi KIRLIOĞLU

AĞUSTOS 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TİCARİ BANKALARDA ŞUBE PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİ
AZERBAYCAN'DA TİCARİ BANKA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Elşen İSAYEV

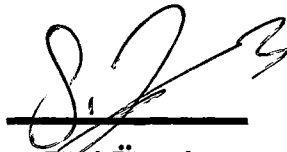
Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : MUHASEBE VE FİNANSMAN

Bu tez 05.08./2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.



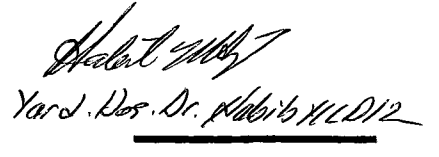
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Hilmi KIRLIOĞLU



Jüri Üyesi

Prof. Dr. Selshatta KARABINAR



Jüri Üyesi

ÖNSÖZ:

Yapılan bu çalışmayı sadece Ticari Bankalarda Şube Performansını Değerlendirme yönünden yorumlamak yanlış olurdu. Çünkü başka gelişmekte olan ülkelerde bu konuları artık yeni bir bilim dalı olarak görmek mümkündür. Böyle çalışmalarını artık gelişmiş devletlerde bankalar veya işletmeler değil, aracı kurumların veya danışman şirketlerin yapması görülmektedir. Türkiye’de Performans Değerleme konusu ister ekonomik, ister muhasebe ve finans, ister insan kaynakları, ister istatistik açıdan az da olsa üzerinde çalışılarak geliştirilmiş. Bu ilerlemenin nedeni ise gelişen devletlerde özel sektörün hızla gelişimidir. Bu çalışmanın benzeri Azerbaycan işletmecilik kavramı içinde de yer almaya başlayacaktır.

Tez çalışmam sırasında bana yardımcı olan ve her zaman destekleyip, yol gösteren değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Hilmi KIRLIOĞLU’na ve değerli hocam Yrd.Doç. Dr. Selahattin KARABINAR’a öncelikle teşekkür ederim.

Yüksek lisansı yaptığım dönemde bana destek veren başta Üniversitenin Değerli Yöneticilerine, tüm üniversite çalışanlarına, hocalarıma, arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLOLAR LİSTESİ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vi
GİRİŞ	1
1. TİCARİ BANKALAR, TANIMI, ÖNEMİ VE MUHASEBE SİSTEMİ	6
1.1. Ticari Bankaların Tanımı	6
1.2. Ticari Bankaların Amacı	8
1.3. Ticari Bankaların Önemi	8
1.4. Ticari Bankanın Fonksiyonları.....	8
1.5. Ticari Bankalarda Muhasebe Düzeni	11
1.5.1. Banka Muhasebesinin Özellikleri.....	11
1.5.2. Banka Muhasebesinin Fonksiyonları.....	12
1.5.3. Bankalarda Muhasebe Birimlerinin Görevleri.	13
1.6. Merkezci ve Merkezkaç Banka Yönetimi.....	15
1.6.1. Bankalar Açısından Yönetim Durumlarının Çeşitli Açılardan Etkileri.....	15
1.6.2. Merkezci ve Merkezkaç Yönetim	16
1.6.3. Ticari Bankalarda Merkezi ve Merkezkaç Yönetim.....	16
2. BANKALARDA ŞUBE PERFORMANSI KAVRAMI, ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	19
2.1. Bankalarda Performans Anlayışı ve Değişimi	19
2.2. Bankalarda Şubelerin Önemi	19
2.3. Bankalarda Şube Performanslarının Ölçümü ve Değerlendirilmesi	20
2.3.1. Bankalarda Şube Performanslarının Ölçümü	22
2.3.2. Bankalarda Şube Performansını Ölçmenin Amacı	23
2.5. Bankalarda Şube Performansının Ölçülmesinde Temel Konular	24
2.5.1. Şube Performansının Ölçümünde Kullanılan Kriterler	25
2.5.2. Şube Performans Ölçümünde Kullanılan Kriterlerin Ağırlıklarının Tespit Edilmesi	32

2.5.3. Performans Değerleme Süresi	33
2.5.4. Şube Performans Değerlemede Kullanılan Kriterlere Ait Rakamların Alınış Şekli	33
2.5.5. Şube Performans Ölçümü Kriterlerini Etkileyen Faktörler	34
2.6. Bir Bankanın Performansının Değerlendirilmesi.....	36
2.7. Bankalarda ve Şubelerinde Performans Ölçümünde Kullanılan Metotlar.....	52
2.7.1 Ticari Bankalarda Planlama Ve Bütçeleme, Şube Performansının Bütçe Yoluyla Ölçülmesi	52
2.7.2. Şube Performanslarının Rasyo Yoluyla Ölçülmesi	68
3. AZERBAJCAN'DA BANKACILIK VE ÖRNEK UYGULAMA.....	75
3.1. SSCB zamanında Azerbaycan Bankacılığı	75
3.2. Bağımsızlık Sonrası Azerbaycan Bankacılık Sistemi.....	76
3.3. Azerbaycan'da Özel Bankalar	77
3.3.1. Özel Bankaların Kuruluşu	78
3.3.2. Özel Bankaların Görev ve Fonksiyonları	79
3.3.3. Özel Bankaların Fon Kaynakları	79
3.3.4. Özel Bankaların Denetimi	80
3.4. Azerbaycan'da Bankaların ve Özel Finans Kuruluşlarının Şube Açma Kanun ve Prosedürleri	81
3.4.1. Şubeler ve Temsilciliklerin Açılması Prosedürü	81
3.5. Azerbaycan Ticari Bankalarında Şube Performans Değerlendirme ve Analiz İşlemleri İle İlgili Örnek Çalışma	83
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
KAYNAKLAR	97
EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	115

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
ATM	: Otomatik Para Çekme Makineleri
BİS	: Bank for International Settlements
Bkz	: Bakınız
EFT	: Electronic Funds Transfer
Man.	: Azerbaycan Para Birimi Manat
MB	: Merkez Bankası
MB	: Milli Bank (Azerbaycan Merkez Bankası)
MHP	: Muhasebe Hesap Planı
MP	: Milli Para
NİCF	: National Industrial Conference Board (Ulusal Sanayi Odası)
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
SWIFT	: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TMHP	: Tekdüzen Muhasebe Hesap Planı
YP	: Yabancı Para

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 : Kaynak Toplama	28
Tablo 2 : Kaynak Kullanımı	30
Tablo 3 : Karlılık ve Verimlilik	31
Tablo 4 : Müşteri Sayısı	32
Tablo 5 : Seçilmiş Bilanço Kalemleri İçin Örnek Parametre Tablosu	67
Tablo 6 : Rasyolara Ait Puanlar Tablosu	74
Tablo 7 : Başarı Sıralama Tablosu	88
Tablo 8 : Başarı Sıralama Tablosu	90



ÖZET

Anahtar Kelimeler: Ticari Bankacılık, Performans Değerleme, Azerbaycan, Banka Şubeleri

Serbest piyasa ekonomilerinde ticari bankaların önemi artmaktadır. Ticari bankaların verimli bir şekilde çalışması hem devlet hem de banka yönetimi için çok önemlidir. Böyle bir durumda banka sahipleri, yöneticileri gelişen piyasalarda yoğun rekabet, ağır risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Böyle bir sistemi yönetmek özellikle çok şubeli bankalarda çok zordur. Bunun için şube planlaması ve faaliyet kararları için yaranan sorumlulukların hepsi şube yöneticilerinin üzerine düşmektedir. Çok zaman bağımsız olarak çalışan bu şubeler aynı zamanda yöneticileri vasıtasıyla şubeler arasında bağlantı kurarlar. Merkezleştirilmiş yönetimle beraber banka merkezleri aynı zamanda şubeleri yoluyla faaliyetlerinin merkezkaç yönetimle de yürütmek isterler. Bu faaliyetlerin iyi bir şekilde yürütülmesi için banka merkezleri sürekli olarak şubelerinin performansını ölçmek zorundadırlar. Bankaların şube faaliyetlerinin planlanması ve gerçekleşmeleri değerlendirip şubelerin merkezkaç sisteminin çalışmasını analiz etmektedirler. Bu analizde şubelerden gelen muhasebe verileri, faaliyet bilgileri doğrultusunda yapılan yorumlarda şubelerin karlarından birbirinden ayrılması, şubelerin yatırımının kontrolü, şube yöneticilerine verilen yetkilerin kontrolü, gelecekte şubenin yönetimi ve yatırım yapma veya çekme kararları ve başka amaçları güdülmektedir. Şube faaliyet performansının ölçülmesi için çeşitli analizler kullanılabilir. Muhasebe kayıtlarını kullanarak şubelerin o dönemlere veya dönemler arasında gösterdiği performansı incelemek mümkündür. Bu çalışmanın içeriğinde de bu verilerin kullanım şekilleriyle şubelerin performansları hakkında bilgi verecek çeşitli yöntemler yoluyla değerlendirmeler yapılmıştır. Bu değerlendirmeler hedef-fili karşılaştırması, oranlar analizi, belirli gelir tabloları, bilançolar ve diğer bilgiler kullanılarak seçilmiş kriterler ele alınarak ve benzeri yaygın olan yöntemler yorumlanmıştır. Çalışma sonunda ise Türkiye Bankacılık sektöründe Muhasebe Hesap Planı başka olsa dahi bazı yöntemlerin gelişen ekonomisi ve aynı zamanda hızla gelişen ticari bankacılık sektörü olan Azerbaycan Bankacılık Sektörü hakkında bilgi verilmiş, seçilmiş bir ticari bankada örnek uygulama yapılmıştır. Ticari bankalarda yapılan bu çalışma gelecek dönemlerde Azerbaycan'da diğer sektörlerde yapılması için ilk adım olmuştur.

SUMMARY

The Performance Evaluation in Commercial Bank Branches and a Case Study on Commercial Banks in Azerbaijan.

Key words: Trade banking, Performance evaluation, Azerbaijan, Branches of the bank

At the present, importance of the banks has been increasing. While transforming free market economy, functions of the banks' importance also is unrejectable reality. Thus works of the trade banks must be well – designed, profitable and fit to bankings regulars. This work is really very struggle and hard especially the countries which are transition economies. This surely requires planning, putting orders and practices. Especially this situation extremelly hard and grift for the banks which has lots of branches. In addition to this situation, by means of markets include risks and competative conditions works of the banks which has lots of branches are getting more and more difficult. Because always to manage, to coordinate, to check all of the branches requires more knowledge and experience. Centripugal management is make this situation more easier. Because, by means of centripugal management, works have been managed more fast, accurate, profitable. At the same time to get these profits nesessitate accurate performance evaluation. While evaluating to the performance of the branches must be obey and follow the regulations. For example to log in the data, to follow the one accounting system, to evaluate the accurate profit ammount is most necessary for the evaluating the performance of the banks' branches. There are most of techniques which use to evaluate the performance. These techniques are being carried out to accounting system and its data.

This works has got these techniques which evaluate the performance by using the accounting systems' data. For example to match target and actuals data analysis, ratio analysis, to grade analysis are being applied. At the same time this works includes practice which are carried out to Azerbaijan's banking sector's evaluating the performance. By means of this, try to get weak sides of Azerbaijan's banking and how to get better performance level is being observed.

GİRİŞ

Son yıllarda bankacılığın gelişimi ve bu gelişimin esas kısmının ticari bankacılığa ait olması dikkat çekmektedir. Bankalar günümüzde temel fonksiyonları olan fon toplanması, fon kullandırma gibi konularda yoğunlaşmışlarsa da, aynı zamanda çok sayıda finansal hizmet ve ürünler gittikçe artmaktadır. Kredi hizmetlerinin genişlemesi, hesap düzenleme planları, kredi kartları, bilgi-işlem hizmetleri, finansal danışmanlık ve benzeri yeni faaliyetler bankaların faaliyetleri arasına katılmıştır. Bankalar müşterilerine daha yakın olabilmek için şube sayılarını artırmış ve şehir merkezlerinin dışında da hizmet verecek yeni şubeler açmaya başlamışlardır.

Karlılık işletmenin varlığını sürdürebilmesi, gelecekteki faaliyetlerinin finansmanı açısından oldukça önemlidir. Kar maksimizasyonu bütün işletmelerin en başta gelen amaçlarıdır. Karın yükselmesi ile kurumun yeni şubeleri açılacak, şubelerin yeni girişimlerde bulunabilmesi için imkanlar oluşacaktır. Bu açıdan şube karlarının ölçülmesi ve performansın değerlendirilmesi oldukça önemli bir konudur.

Şube değerlendirmesi yapılması için işletmenin genelinde kabul görmüş değerlendirme unsurlarının tespit edilmesi gerekir. Değerleme konusunda esas alınan unsurlar kurumlara göre çeşitlilik arz etmekle birlikte, genellikle fon toplama hacmi, fon kullanma ve kullandırma potansiyeli, atıl vaziyette bulunan şube fonlarının kullandırılmasıyla ilgili transfer fiyatlama, faaliyetler neticesinde ortaya çıkan kar/zarar durumu performans değerlemede birer kriter oluşturur. Bankalarda yönetim muhasebesinin temel problemlerinden birisi, her bir şubenin karlılığını belirlemektir. Genel olarak karlılığın ölçülmesi her bir şubenin gelir ve giderlerinin ölçülmesini gerektirir. Performans ölçüm ve denetim sistemleri bankalarda ve özellikle ticari bankalarda büyük önem taşımaya başlamış olup bankaların rakipleriyle yarışarak yaşamlarının sürdürme ve büyümeleri ile ilgili sorunlarında yönetime yol gösterici katkıları asla ihmal edilemez.

Yönetim görevlerini yerine getirmek için bankaların şubelerinin performanslarıyla ilgili doğru bilgiyi sürekli olarak ve zamanında almak zorundadır. Ölçüm ve denetim sistemleri yönetimin bu ihtiyacını sağlıklı olarak karşılayan temel yönetim araçlarıdır.

Banka şubelerinin performansı, temel olarak şubelerin karlılıklarına bağlı olarak tespit edilmekle beraber, vadeli-vadesiz mevduat ortalaması, repo ortalaması, vadeli-vadesiz döviz tevdiat hesabı ortalaması, plasman ortalaması, bankacılık hizmet gelirleri, açılan-kapatılan hesap sayısı, müşterilerden gelen şikayet mektupları gibi daha pek çok kriterler de kullanılır.

Bu çalışmada çağdaş işletme anlayışının egemen olduğu çok şubeli ticari bankalarda birer bağımsız işletme gibi hareket eden şubelerin performanslarının, daha yaygın bir deyişle verimliliğinin ve karlılığının ölçülmesi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın Amacı

Bankalar kendi içlerinde bir işletme oldukları için performans değerlendirme çalışmaları yaparlar. Günümüzde çeşitli bankalar mevcuttur. Serbest ekonomiye geçen ülkelerde ise bankalar içinde ticari bankaların önemi daha da artmaktadır. Yapılan çalışmada ticari bankalar ele alınmıştır. Aynı performans değerlendirme yöntemlerini aşağı yukarı faaliyet alanları değişik olan bankalarda da yapmak mümkündür. Ticari bankaların ele alınmasındaki amaç, bu tür bankalarda faaliyetlerin geniş kapsamlı olmasıdır.

Bankaların verimli ve karlı çalışabilmesi için ilk önce şubelerinin verimli ve karlı çalışması lazımdır. Bankaların genel merkezleri için şubelerinin verimli, kaliteli ve karlı çalışmasını bilmek için kullandıkları yöntemlerden biri de şubelerinin veya şube yöneticilerinin çalışma performansını ölçmektir. Burada esas güdülen amaç şubeler konusunda gelecekte alınacak kararlardır. Bu kararları, yatırım artırma, kısma, hizmetin verimliliği, yeni hizmetlerin açılması gibi yorumlamak olur.

Şubenin günlük ve geleceğe yönelik kararlarının alınmasından önce performans değerlendirme raporlarının incelenmesi çok önemlidir. Sorumluk taşıyan şube yöneticisi bu tür kararları vermeden önce ciddi araştırmalar yaparak doğru kararlar alacaktır ve yeni bankacılık hizmetleri üzerinde çalışmış olacaktır. Bunun için merkez tarafından yapılan performans değerlendirme yöntemleriyle şubenin durumu hakkında bilgi edinilerek şubeleri değerlendirme imkanı kazanmaktadır. Merkez de aynı zamanda şube faaliyetleri ve şube yöneticileri hakkında geniş bilgi edinmiş oluyor.

Azerbaycan'da bulunan bankacılık sistemi her bir gelişmiş ülkedeki gibi olmayıp bir çok konuda farklılık göstermektedir. Bu tür farklılıkları Azerbaycan bankacılık sisteminde kullanılan muhasebe hesap planında da görmek mümkündür. Bunun sonucu Azerbaycan'da faaliyette bulunan bankaların bu muhasebe sistemine geçişi bazı bankaların, özellikler de ticari bankaların işleyişinde uluslararası standarda göre finansal tabloların hazırlanması da farklı olacaktır. Bu farklılığa örnek olarak "transfer fiyatlaması" gibi konuları göstermek olur. Finansal tabloların yeni yapılan bu muhasebe düzenine göre farklılığı kendini performans değerlendirme zamanı sonuçlarının değerlendirilmesinde de ortaya çıkmaktadır. Örneğin: Azerbaycan'da faaliyette bulunan bir ticari bankanın başka bir gelişmiş ülkenin muhasebe standardına göre değerlendirdiğimizde farklı sonuçlarla karşılaşmaktadır. Bu da performans ölçme zamanı tüm metodları etkilemektedir ve dolayısıyla da yapılan çalışma sonuçları farklılık göstermektedir.

Bankaların ve şubelerin muhasebe sonucu ortaya çıkan şube finansal raporlarının yorumlanması için yönetim muhasebesi ilgililerince çaba sarf edilir. Bu faaliyetler sonucunda şube başarısının ölçülmesi aşağıda belirtilen konular hakkında karar almada yardımcı olacaktır. Şube yöneticisini şubenin en fazla faydalı olacak günlük ve geleceğe yönelik kararların verilmesinde motive etmek, tepe yönetimin şube yöneticisinin faaliyetlerinin sonuçlarını objektif olarak değerlendirmesinde bir esas oluşturmak performans değerlemeyi gerektiren amaçlarından bazılarıdır.

Önemi

Performans değerlemede önemli olan faktörlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralaya biliriz.

- Şubelerin yeni girişimlerde bulunabilmesi için imkanlar oluşacaktır,
- Personelin amaçlarına uygun olarak seçilip-yetiştirilmesi şube organizasyon yapısını buna göre şekillenecektir,
- Şubenin bölgede bulunan diğer banka şubelerine göre rekabet gücünün artırılması,
- Geleceğe yönelik olarak uygun hizmetlerin, faaliyet alanlarının ve yöntemlerinin seçilmesini sağlayacaktır.
- Bankalarda şubelerin faaliyetlerini incelemeye güdülen amaç, yeni şubeler veya hizmetler oluşturmak, bazı şube ve hizmetlere son vermek veya mevcut faaliyetleri birleştirmektir.

Metodolojisi

Çalışmada esas olarak kitaplar ve bu konuda yapılan araştırmalar taranarak incelenmiştir. Azerbaycan'da faaliyet gösteren seçilmiş bir ticari bankada, banka ve şube yöneticileri ile görüşülmüş ve uygulamalı olarak örnek sunulmuştur. Bu konuda olan bilgiler çok az olduğundan gelişmiş ülkelerde konuyla ilgili bir çok kaynak bulunduğundan çalışmada yabancı kaynaklardan da metotlar alınmıştır. Araştırmada yer alan metotlar hakkında araştırmanın içeriği kısmında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın İçeriği

Merkezkaçlaşma, şube yöneticisine, genel merkez yönetiminin politikaları çerçevesinde ve üzerinde anlaşılan amaçlar yörüngesinde çalışmak üzere yetki ve serbestlik veren bir ast-üst ilişkisinin kurulmasına dayanır. Bu nedenle performans değerlendirme zamanı 1. kısımda ilk olarak merkezkaç ve merkezci yönetim hakkında bilgi verilmiştir. Ticari bankalar ve ticari bankalarda muhasebe düzeni hakkında tanım yapılmıştır. Tezin

2. kısmında işletmelerde, banka ve banka şubelerinde önemi açıklanmıştır. Performans değerlemenin amacı incelendikten sonra performans değerlendirme yapılırken hangi kriterler kullanılmalı ve kriterlerin değerlendirme şekilleri gösterilmiştir. Puanlama yöntemi aynı zamanda bu bölümde incelenmiştir. Performans değerlendirme yapıldığında en önemli değinilmesi gereken konulardan biri “transfer fiyatlama” konusudur. Bu konuda da bu bölümde bilgi verilmiştir. Aynı bölümde ticari bankalarda planlama ve bütçeleme hakkında konular incelenerek performans değerlendirme yönteminde kullanma şekilleri gösterilmiştir. Performans değerlendirme yöntemlerinden olan rasyo yöntemi yorumlanmıştır. Tezin son bölümünde ise Azerbaycan bankacılık sistemi, özel bankalar, banka muhasebesi, bankaların şube açma yöntemleri incelenerek Azerbaycan’da seçilmiş 4 şubeli bir ticari bankada örnek uygulama yapılarak sonuçlandırılmıştır.



1. TİCARİ BANKALAR, TANIMI, ÖNEMİ VE MUHASEBE SİSTEMİ

1.1.Ticari Bankaların Tanımı

Ticari Bankacılık , tüm ticari faaliyetlere katılan bankaları ifade etmektedir. Söz konusu bankalar; mevduat toplar, kredi verir, yurt içi ve yurt dışından fon sağlar. Müşterilerine geniş bir yelpazede bankacılık hizmeti verirler. Aynı zamanda bu bankalar, bir ülkede uygulanan ekonomik politikada önemli görevler üstlenmektedir.

Ticaret Bankaları: Geleneksel faaliyetleri mevduatın her çeşidini toplayarak bu fonları, kısa, orta, ve hatta uzun vadeli krediye dönüştürmektedir. Günümüzde faaliyet alanları oldukça genişleyen bu bankalardan ileride ayrıntılı biçimde söz edilecektir [Uzkesici, 1994: 17].

Başka bir tanımla ticari bankalar kısa vadeli kredi veren kurumlardır. Verdikleri kredileri topladıkları mevduat ile karşılarlar ve genellikle özsermayeleri azdır [Pala;1993:18].

Kurulan ilk bankalar ticari bankalar olarak faaliyet göstermişlerdir. Ticari Bankaların en önemli özelliği mevduat toplaması ve çek hizmetleri vermesidir. Ekonomik hayatta mevduat ve çekin önemi büyüktür.

Diğer ticari işletmeler gibi, ticari bankaların amacı da kar etmektir. Sözü edilen bankaların; fon sağlama, fon kullanma, kaydı para yaratma, ve hizmet fonksiyonları bulunmaktadır.

Ticari Bankalarda fon yönetiminin, özkaynak yeterliliği, likidite ihtiyacının karşılanması, finansal yükümlülüklerin kompozisyonu, aktif-pasif pozisyonlarının hedge edilmesi gibi unsurları bulunmaktadır.

Ticari Bankalarda geçmişte o günün koşullarına çeşitli fon yönetimi yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar; ticari krediler , nakite dönüştürülebilir krediler, taksitli krediler, fon havuzu, aktif yönetimi, pasif yönetimi, yaklaşımı şeklinde sıralana bilir. Fon yönetimi yaklaşımlarından bazıları günümüzde de geçerliliklerini korumaktadır.

Ticari Bankaların en önemli fonksiyonu, halkın tasarruflarını mevduat olarak toplar ve bunları müşterilerine kısa vadeli kredi şeklinde kullanır. Sözü edilen bankaların diğer bankalardan ayırt edici özelliği, gerçekte aktiflerinde değil pasiflerinde deyimleriyle çek hesabı açma hakkına sahip tek finansal kurumdur. Bu hesaplardan istenildiği zaman para çekilebilir. Vadesiz mevduatları başlıca ödeme aracıdır ve bu tür hesap açmasına izin verilen tek kurum ise ticari bankalardır [Takan;2002:46].

Ticari bankaların fon kaynakları içerisinde en önemli payı mevduattır. Mevduat haricinde, sermaye , ihtiyatlar, bankalararası para piyasası ile uluslararası finansal piyasalardan sağlanan krediler, devlet borçlanma aracı ve repolar, mevduat sertifikaları, varlığa dayalı menkul kıymet ve tahvil ihracı da fon kaynakları arasındadır. Sözü edilen bankalar, fon kaynaklarını kredi olarak kullanır, menkul kıymetler ve işiraklere yatırım yaparlar [a.g.e.,s.46].

İlgili Bankalar, yeniden sağladıkları vadesiz mevduat hesaplarının bir toplumdaki atılım bekleyen üretim kaynaklarının harekete geçirilmesini sağlayacak kullanılmasını temin ettikleri sürece, piyasaya yeni mal arzını mümkün kılmak suretiyle toplumun genel ekonomik refahını sağlamaya yardım etmiş olurlar. Aksi takdirde; bu bankaların vadesiz mevduatları kullanılmakta olan üretim kaynaklarına karşı talebi daha da artırmak suretiyle enflasyona yol açabilir. Ayrıca vadesiz mevduat hesaplarını kapatmak suretiyle daralmaya neden olabilirler.

Sözü edilen bankalar, bireyin ve kurumların tasarruflarının değerlendirilmesi, işletmelerin fon ihtiyaçlarının karşılanması, ulusal, uluslar arası ticari işlemlerde aracılık yapması gibi önemli hizmetleri yerine getirir. Ticari bankalar bir ülkede iktisadi hayatın can damarlarıdır [a.g.e.,s.46].

1.2. Ticari Bankaların Amacı

Her bir işletmede olduğu gibi ticari bankaların amacı kar elde etmektir. İlgili bankaları işletmeler ve diğer bankalardan ayırtan en önemli özellik, vadesiz mevduat toplamasıdır. Sözü edilen bankaların fonksiyonları; fon sağlama, fon kullanma, kaydi para yaratma ve hizmet fonksiyonudur.

Diğer ticari işletmeler gibi ticari bankaların temel amacı, kar etmektir. Ancak, kar açık bir kavram değildir. Kısaca değinmek gerekirse, kar bilanço karı yada daha başka bir kavram, mutlak ve ya oran olarak kullanabileceği gibi, kardan biraz farklı bir kavram olarak işletmenin cari pazar değerini maksimum yapmaktır denebilir [Takan;2002:48] .

1.3.Ticari Bankaların Önemi

Ekonomik yaşamın bir parçası olan ticari bankaların en önemli özelliği vadesiz mevduat toplamasıdır. Vadesiz mevduat: Bankalara, istenildiği zaman geri alınmak üzere yatırılan paralardır. Başka bir ifade ile müşterinin istediği anda para çekebileceği mevduat türüdür. Sözü edilen bankaların topladıkları vadesiz ve ya kısa vadeli mevduat miktarı, o ülke para stoku içinde önemli bir yer tutar. Sağladıkları kaydi para sonucu ekonomik yaşamın bir parçası olan ticari bankalar, topladıkları fonları ticari ve sanayi işletmelerinin kısa vadeli kredi ihtiyacını karşılamak için kullanırlar [Takan;2002:49].

Güntümüzde ilgili bankalar, işletmelerin kısa vadeli kredi ihtiyacını karşılamakta, mevduat ve diğer kaynaklardan sağladığı fonları, işletmelere kredi olarak vermekte bir köprü görevi görerek, ülkenin iktisadi hayatının gelişmesine katkıda bulunmaktadır [a.g.e.,s.49].

1.4. Ticari Bankanın Fonksiyonları

Ticari banklar, her ülkenin bankacılık sisteminde farklı biçimlerde örgütlenirler. Örneğin ABD’nde hiç şubesi olmayana birim bankaları, çok şubeli bankalar ve grup

bankaları olmak üzere üç tip ticari banka vardır. Japonya'da ise şehir bankaları ve mahalli bankalar olmak üzere iki tip ticari banka mevcuttur. Azerbaycan'da ise, çok şubeli ve az şubeli ticari bankalar bulunmaktadır.

Örgütlenme biçimleri nasıl olursa olsun, ticari bankaların yerine getirdikleri fonksiyonları birbirine benzemektedir. Fonksiyonları ise; fon sağlama, fon kullanma, kaydi para yaratma ve hizmet fonksiyonudur [Takan;2002:50].

a)Fon Sağlama Fonksiyonu

Diğer ekonomik amaçlı işletmelerde olduğu gibi banka işletmelerinde de kullanılan fonlar; özkaynak ve yabancı kaynak olmak üzere iki kaynaktan sağlanmaktadır. Özkaynaklar; sermaye, yedek akçeler ve devreden karlardan oluşurken, yabancı kaynaklar; mevduatlar, kısa vadeli borçlanmalar (merkez bankası kredileri, repo, Eurodolar borçlanmalar) ve uzun borçlanmalardan oluşur [Altan; 2001: 105].

Ticari bankalarda fonlar iki kaynaktan sağlanmaktadır. Bu kaynaklar , öz kaynaklar ve yabancı kaynaklardır. Bankaların özkaynakları kendi bünyelerinden sağlandıkları kaynaklar, yabancı kaynaklar ise ; üçüncü şahıslardan borçlanmak yoluyla sağlanan kaynaklardır. İlgili bankalar fon kaynaklarını büyük bir kısmını yabancı kaynaklardan sağlamaktadır [Takan;2002:50] .

b) Fon Kullanma Fonksiyonu

Bankaların topladıkları fonları kredi ve yatırım alanlarında kullanılmaları banka için önemli olduğu kadar toplum içinde önemlidir. Toplum bankanın elinde tuttuğu varlıkların kalitesi ve yapısı açısından, bankaya plase edeceği mevduatların güvenliğinin sağlanması ve bankanın bu fonları kullanma şekli (kredi verme ve yatırım) konularında bankalardan etkilenmektedir. Bu anlamda bankaların portföy yapısı bankanın ihtiyacı olan, güven likidite ve karlılık ile toplumun finansman ihtiyacı arasında denge sağlanması gerekmektedir [Altan;2001: 127].

Ticari bankalar gerek kendi özkaynakları ile gerekse yabancı kaynaklardan sağladıkları fonları, plasman işlemleri yardımıyla kullanmaktadır. Belirli bir maliyetle (ödenen faiz, komisyon ve diğer giderler) sağladıkları fonları, belirli bir gelir karşılığında kullanma yoluna gitmeleri, bankaların fon kullanma fonksiyonunu oluşturur.

Sözü edilen bankalar sağladıkları bu fonları kredi vermek, menkul kıymet alımı, gerekli, hizmet binaları ve araçları gibi sabit varlıklara yatırım, çeşitli alanlardaki işlemlere iştirak etmek suretiyle kullanmaktadır [Takan;2002:50].

c) Kaydi Para Yaratma Fonksiyonu

Ticari bankaların, banka sistemi içerisinde en önemli faaliyetlerinden birisi de kaydi para yaratmasıdır. Kaydi para; bankaya yatırılan mevduatın kanuni karşılık miktarı düşüldükten sonra tekrar kredi olarak verilmesidir. Kaydi para, çek vasıtasıyla mevduatın bir hesaptan diğer hesaba devredilmesi tedavül eder [a.g.e.,s50].

d) Hizmet Fonksiyonu

Bu fonksiyonların yanında bankalar , ekonomik hayatın sürdürülmesinde vazgeçilmez nitelikte olan hizmetleri de sunmaktadır [Benligiray:2002;2]. Ticari bankaların bazı fonksiyonları var ki bunlar, ne bankaya fon temini ne de fonları kullanma gayesi taşırlar. Doğrudan müşterilere belirli hizmetler yapmayı ve gelir elde artışı elde etmeyi ele alırlar [Pala;1993: 20].

Ticari Bankalar, vadeli ve vadesiz mevduat toplama ile bunları kredi olarak dağıtmanın yanında, müşterilerine birtakım hizmet sunmaktadır. Ekonomik hayatta ve özellikle ticari faaliyetlerde meydana gelen gelişmelerin etkisi, bu hizmetlerin boyutlarını genişletmiş ve bankaları özel servisler kurmak zorunda bırakmıştır. Bankalar arasında rekabet de hizmet fonksiyonun gelişmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, sözü edilen bankalar giderek artan bir biçimde geleneksel bankacılığa zaman zaman oldukça ters düşen alanlarda gelir kaynağı sağlayacak yeni hizmetlere yönelmektedir [Takan;2002:51].

Banka hizmetlerinin başlıcaları; para gönderilmesine aracılık etmek hizmetleri, müşterilerine üçüncü şahıslardan olan alacaklarını tahsiline aracılık hizmetleri, döviz ve efektif alım satım hizmetleri, ithalat ve ihracat işlemlerine aracılık hizmetleri, kiralık kasa işlemleri, istihbarat hizmetleri, kredi kartı hizmetleri, faiz temettü kuponu tahsilatı vb. olarak örneklenebilir [Altuğ;2000:21].

1.5.Ticari Bankalarda Muhasebe Düzeni

Bankaların faaliyet konularını ana hatlarıyla; mevduat toplamak, kredi vermek ve müşterilerine bankacılık hizmetleri sunmak şeklinde sıralayacak olursak, banka muhasebesine de şöyle bir tanım getirebiliriz: Bankaların mevduat toplamak, kredi vermek ve bankacılık hizmetleri ve diğer faaliyetlerinden dolayı ortaya çıkan ve para ile ifade edilebilen durumları kaydeden, sınıflayan ve analiz eden teknikler bütünüdür.

1.5.1.Banka Muhasebesinin Özellikleri

Banka muhasebesinin diğer ihtisas muhasebelerinden ayıran en önemli farkların başında çok sayıda ve değişik kayıtların olması, oldukça fazla nazım hesap kullanılması ve muhasebeleştirilmenin işlem sırasında yapılması gelir [Uçar;1999: 21].

Ticari banka muhasebesinin özelliklerini banka işlemlerinin sonucu belirlemek mümkündür [Pala, 1993:38]. Banka işlemlerinin muhasebeleştirilmesi, işlemlerin özelliği nedeniyle diğer işletmelerin muhasebelerine göre farklılık göstermekte ve bir uzmanlık dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, bu farklılık banka muhasebesinin farklı esaslara dayanmasından değil, kullanılan hesaplardan kaynaklanmaktadır. Banka muhasebesini her ülkenin banka muhasebe sistemine göre diğer muhasebelerden ayıran özellikleri şu başlıklar altında ele alabiliriz:

-Şubeler arası işlemlerin muhasebeleştirilmesi,

- Muhasebeleştirme işlemlerinin büyük bölümünün işlemi yapan servislerde yapılması,
- Nazım hesaplarda izlenmesi gereken çok sayıda işlem bulunması (Müşteri sayısına bağlı olarak),
- Kambiyo hesaplarının iki ayrı değer üzerinden muhasebeleştirilmesi [Kozlova, 2000:5].

Bankacılıkta da mevduatın, bankacılık hizmetlerinin eşdeyişyle satın alınan paranın maliyeti-vadesi satılan paranın vadesinin daha kısa tutulması, bankaların vadeden para kazanmalarını sağlar; o halde bankacılık muhasebesinin öteki ismi de “vade muhasebesi” dir [Altuğ, 2000:45].

1.5.2. Banka Muhasebesinin Fonksiyonları

Banka muhasebesi fonksiyonlarının bütününi sıralamak mümkün olmayacağından önemli olan bir kaçının aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Bankaların varlıklarını ve kaynaklarını yani ekonomik yapı ile bunların nerelerden sağlandığını gösteren finansal yapının tespiti,
- Bankanın müşteri, mudileri ve 3. kişilerle ilişkilerinden ortaya çıkan borç ve alacaklarının izlenmesi ,
- Bankaların diğer şahısların adına bulundurduğu kıymetlerin izlenmesi,
- Bankaların faaliyet dönemleri sonunda kar veya zararlarının tespiti,
- Banka tarafından elde edilen ve devletin vergiye esas alacağı tutar olan vergi matrahının hesaplanması,
- Bankaca yapılması gerekli olan planlar, bütçeler, randıman ve maliyet analizlerine esas olacak rakamların bulunması [Sevilengül, 2001:19].

Ticari bankalarda ve şubelerinde kurulmuş olan iyi örgüt yapısı, planlama ve uygun tekniklerin kullanılması muhasebe bilgilerinin doğru olması demektir. Bunun için de muhasebe bölümü içerisinde görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların doğru şekilde belirlenmesi gerekir. Bu da bankanın çalışma performansın iyileşmesi ve verimli çalışmasına yakından etkisi olacaktır. Bundan başka yeni dönemsel olarak performans ölçme gibi yöntemlerin de bu görevler içine ilave olunması da önemlidir [Kamışanov,2000:265].

1.5.3.Bankalarda Muhasebe Birimlerinin Görevleri.

Bankalarda muhasebe birimlerini ikiye ayırıp incelemekte fayda ve gerek vardır. Bunlar birbirlerine bilgi veren ancak aralarında bazı farklılıklar olan genel müdürlük ve şube muhasebe birimleridir [Uçar,1999:22].

a) Genel Müdürlük Muhasebe Biriminin Görevleri

Bankaların genel müdürlük düzeyinde yürüttükleri muhasebe olup, başlıca işlemler, kullanılacak hesap planını düzenlemek, hesaplarla ilgili tüm sonuçları toplamak, kontrol etmek, kontrol sonucu gerekli ikazlarda bulunmak, önceki dönemlerle karşılaştırmalar yapmak, bilanço hazırlanmasında ana işlemleri belirleyip şubelere bildirmek, yapılan analizleri rapor haline getirip üst yönetime sunmak Banka ile ilgili bilgileri devlet kurumlarına göndermek ve buna benzer görevleri yapmaktır [Pala,1993:32].

Son zamanlarda değişen banka muhasebe görevleri içinde banka yönetimleri tarafından performans ölçme ve değerlendirme gibi görevler eklenmektedir.

b) Şube Muhasebe Biriminin Görevleri

Bankalarda şube düzeyinde yapılan işlemlerin başlıcaları, servislerden gelen ve ya muhasebe servisinde düzenlenen fişlerin defterlere günü gününe geçirilmesini temin

etmek, ay sonlarında ve üç aylık devrelerde tam ve sağlıklı vaziyetler çıkarmak, sene sonu bilançosu ile envanterini yine tam ve sağlıklı olarak hazırlamak, sene sonlarında envanter yapılırken sayımları tam ve sağlıklı olarak yaptırıp defter kayıtları ile mutabakatları sağlamak, her ay iç ve dış bankalarla ve ya bankanın diğer şubeleriyle ve servislerle mutabakat temin etmek, yıl sonlarında tam bir mutabakat temini ile konkordans (mutabakat) açığı bırakmamak, yıl sonlarında ertesi yıl kullanılacak defterleri sağlamak, belirli zamanlarda verilmesi gereken gelir,gider, vergi ve resimlerin ait olduğu dairelere süresi içinde yatırılmasını temin etmek, şubelerde çalışan, personelin maaş, ücret, yevmiye ve ikramiye gibi istihkaklarına iat bordrolar ile bunlara ilişkin bilgi listelerini temin etmek, diğer servislerce kesilen ve özellikle faiz dışı gelirler ve faiz dışı giderler hesaplarını ilgilendiren fişlerin doğruluk derecelerini yine elindeki talimatlara göre inceleyerek ve hatalı olanların belirleyerek ait olduğu servisi uyararak, gerekli düzeltmeleri usulüne uygun olarak yaptırmak, mevzuata ve banka talimatlarına uymayan hususlar varsa, önce müdüriyeti, gerekirse Genel Müdürlüğü haberdar etmemektir [a.g.e.,s32].

c) Genel Müdürlük ve Şubeler Muhasebesinin Ayrı Olması ve Şubeler Arası İşlemlerin Muhasebeleştirilmesi

Bankalara genellikle diğer işletmelere göre daha büyük sayıda şube ile çalışırlar. Bu şubeler arasında da başka işletmelerde pek rastlanmayan karşılıklı ve sürekli bir ilişki, sürekli bir kıymet artışı söz konusudur. Ticaret işletmelerinde genel olarak şubeler arası ticari ilişkilere daha az rastlanır. Bankalarda bir şubenin başka şubelerden olan alacağı o şubelerce kullanılan kaynaklarını, başka şubelere olan borçları da kullandığı diğer şube kaynaklarını gösterir [Sevilengül,1997:18].

Bankalar ayrıca olarak genel müdürlük muhasebesi tutar. Belirli dönemler sonunda şubelerle birlikte hesapları birleştirerek bankanın üç ve altı aylık vaziyetleri ile bilançosunu hazırlar. Şube vaziyetlerini şekil ve nitelik bakımından kontrol eder. Daha önceki durumlarda da kıyaslamasını yaparak rantabiliteyi hesaplar, mali durumu tahlil eder ve sonucu bir rapor halinde üst kademelere takdim eder. Böylece bankanın yapısı

hakkında bilgi edinilmiş olur. Özet olarak genel müdürlük muhasebesi, “hesap planını hazırlayan, istatistikleri tutan, hesap bakımından tüm sonuçları toplayan, kontrol eden, tahminlerle karşılaştırıp sapmaları tespit eden, şubelere gönderdiği kriter mektuplarıyla uyarılarda bulunan, bilançolarını sağlıklı ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun bir biçimde hazırlanabilmesi için şube muhasebe teşkilatına direktif ve talimat veren, ayrıca devletle, kuruluşlarla ve üçüncü şahıslarla olan ilişkiler bakımından bankanın mali politikasını yürüten en önemli organdır [Kölemeli, 1983: 220].

Bankalar ayrıca şubede yapılan bütün işlemleri, Muhasebe Hesap Planı ve talimatına göre kayıt ve tespit eder. Hazırlayacağı dökümler ve raporlarla genel müdürlüğe şubenin mali durumu hakkında bilgi verirler.

Bankalarda merkeziyetçi muhasebe sistemi uygulanmaktadır. Buna paralel olarak, şubelerin birbirleriyle yaptıkları muamelelerde, şube muhasebesinde direkt olarak diğer şubeler için cari hesap açılmaz. Tüm bu tür işlemler merkezde kurulan ve “Rambursman Merkezi” adı verilen merkez yardımıyla yürütülür [Pala, 1993:40]. Bu program sadece Türkiye bankalarında değil aynı zamanda Azerbaycan bankacılık sisteminde de kullanılmaktadır.

1.6. Merkezci ve Merkezkaç Banka Yönetimi

1.6.1. Bankalar Açısından Yönetim Durumlarının Çeşitli Açılardan Etkileri

Bankalarda performans değerlendirme yapılırken dokunulması gereken konulardan biride merkezci veya merkezkaç banka yönetimi konusudur. Banka şubelerin performansları ölçüldüğü zaman en önemli nokta şube yöneticilerin performanslarının ölçümüdür. Eskiden olduğu gibi tekelden (merkezi) yönetim anlayışıyla yönetme imkanı kalmamıştır. Merkezkaç yönetim anlayışı büyük boyutlu işletmeleri yönetilebilir bölümlere ayırma fikrinden ortaya çıkmaktadır [Yükçü, 1999: 731]. Buna göre banka ve şube yöneticilerinin görevleri, örgüt yapısı incelenmesi şarttır.

Örgüt içinde kimlere ne kadar yetki verileceği konusu, özellikle çok şubeli özel bankalar açısından önem kazanır. Bu tür bankaların Genel Müdürlük, şube müdürlükleri ve şubelerden oluşan üçlü örgüt yapısı göz önünde alınacak olursa, bu yapıya işlerlik kazandıracak yetki düzeylerinin ne olması gerektiği güncel bir soru olarak karşımıza çıkar [Çolak, 2001:44].

1.6.2. Merkezci ve Merkezkaç Yönetim

Uygulamada tam merkezi yönetim ve tam merkezkaç yönetime fazla rastlanmaz. Zira belli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerde her gün yüzlerce kararın yüksek kademede alınması son derecede güçtür ve ekonomik değildir. Buna karşılık tam bir merkezkaç yönetim uygulaması da organizasyon birimlerini bir bütünün parçaları oldukları bilincinden uzaklaştırılabilir ve koordinasyonu zorlaştırır. Bu nedenle işletmeler bu iki ucun arasındaki bir örgütlenme biçimini yeğler ve devredilen karar yetkilerin derecesine göre bu iki uçtan birinde daha yakın olur [Gürsoy, 1999:589].

Merkezkaç yönetim, karar verme yetkisinin alt kademelere ve şubelere doğru yayılması, genişletilmesidir. Alt kademe ve şubelerin karar verme güçlerinin derecesi arttıkça, merkezkaç yönetim de güçlenecektir [Çolak , 2001:45].

Neticede her yönetim şeklinin avantajlı ve dezavantajlı yanları vardır. Bu durumda izlenecek yol, mevcut şartlar altında kuruluşa bir yönetim sistemi, uygulamak en doğru yoldur. Kuruluşun genel olarak seçeceği yapı başta bulunan üst yönetimin felsefesine, alt düzeyde yer alan yöneticilerin kapasitelerine, işin gerektirmiş olduğu koşullara yada faktörlere bağlıdır [a.g.e.,s.45].

1.6.3. Ticari Bankalarda Merkezi ve Merkezkaç Yönetim

Banka şubeleri, bankaların farklı bölgelerde hizmet sunmalarına aracılık eden, toplumun bankalara bağlı ihtiyaçlarını karşılayan, yetki ve rolleri bankaların üst yönetiminin amaç, plan politika ve uygulamalarına göre değişen birer kar merkezleridir.

Bankacılık hizmetlerinin sunduğu ve işlemlerin gerçekleştirdikleri yer olan bu taban örgüt, iş kapasitelerine göre bazı bankalarda şube, ajans, irtibat bürosu şeklinde ayırma tabi tutulur. Banka şubelerinin yönetiminden şube müdürleri sorumludur ve her banka şubesinde bir müdür bulunması zorunludur. Şube yönetimi hem bankanın amaçlarını gerçekleştirecek hem de personelin potansiyelini en iyi şekilde değerlendirebilecek bir yönetim yapısına sahip olmalıdır [Uzkesici , 1990:34].

Her şube bankacılığı örgütü, belli bir yapıya sahiptir. Bu yapı başlı başına yöneticilerin yönlendirdiği örgütü şekillendirir. Kurduğu yapı ve sağladığı yönlendirmeyle bankanın uzun dönemde karını maksimum kılma tepe yönetiminin sorumluluğudur. Yöneticiler daima yönlendirildiklerinden, mesele onların doğru yönde olup olmadıklarıdır. Şubelerle ilgili olarak iki yönden söz edilebilir.

Merkezcilleşme ve merkezkaçlaşma. Belli bir sınıra kadar yetkinin devredilemediği, merkezcilleştirildiği açıktır. Bununla birlikte merkezcilleştirme ve merkezkaçlaştırma kesin sınırlar içine sokulamaz. Göreceli sınırlar içerisindedirler. Bütün kararlar şubelere bırakılamaz., aksi takdirde tüm örgüt büyük bir keşmekeş içerisine sokulur. Benzer şekilde bütün kararlarda merkezleştirilemez. Bu da yönetimde baskı yaratır ve tüm idari hiyerarşinin çökmesiyle sonuçlanır. Hiçbir banka ne tam merkezcil, ne de tam merkezkaçtır. Her ikisini de belli bir dereceye kadar uygular. Merkezkaçlığın derecesi ne olursa olsun, merkez yönetim mutlaka buna politikasını formüle etmek ve başarısının ölçülmesi için şube başarı standartlarını saptayacak kontrolü kurmak zorundadır. Sorun merkezcilleştirmeye mi yoksa merkezkaçlaşmaya mı yer verileceği değildir. Asıl mesele, bu karşılıklı bağımlı güçler arasında uygun bir dengenin bulunmasıdır [Çolak, 2001; 48].

Bir şube bankasındaki merkezcilliğin yada merkezkaçlığın testi, yöneticilerin çıkan meseleler üzerindeki karar verme yetkilerinin ve kendi şubelerindeki rollerin derecesi ile yapılır. Merkezcilik, karar verme yetkisini tepe yönetimde saklama felsefesi güder. Bu anlayış içerisinde tepe yönetimi şubelerine faaliyetlerini başarmada gerekli bir miktar yetkiyi devretse bile, şubeleri bireysel gelişmelerden sorumlu tutma

eğilimindedir. Yetki belirli alanlarla sınırlı tutulabilir. Örneğin şubeler tüketici kredilerini kendi yetkilerine göre verirlerken, ipotekli borçları tamamen genel merkezin uygun gördüğü şekilde dağıtırlar ve bu konudaki uygulamalar merkezleştirilmiş olur.

Bir derecelendirme sorunu olarak bakıldığında, şube kredilerine, faaliyetlerine ve idaresine ilişkin fonksiyonların çoğuna ait karar verme yetkisi şubelerden ziyade genel merkeze verilmiş ise bankanın merkezci olduğu söylenebilir. Merkezkaçlığın derecesi hem şubelere devredilen yetkinin cinsi ve hem de bununla birlikte tutarlılık ile izlenir [a.g.e.,s.48].



2.BANKALARDA ŞUBE PERFORMANSI KAVRAMI, ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1.Bankalarda Performans Anlayışı ve Değişimi

Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı yada çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının yada görevinin yerine getirme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımla bilinir [Akal, 2002;1].

Her işletme belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi yada en başarı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır. Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelen kadar sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan , daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir [a.g.e, s.5].

2.2.Bankalarda Şubelerin Önemi

Son yıllarda yaşanan teknoloji gelişme ve yenilikler bankacılık sektörünün müşterilerine hizmet sunma hızlarını artırmış, şeklini değiştirmiş ve yeni finansal ürünler ortaya çıkarmıştır.

Gelişmiş ekonomilerde yaşanan kar marjı daralmasının önüne geçmek için yapılan teknolojik yatırımlar, önceleri bankaların yatırım masraflarını yükseltmiş, bununla

birlikte ihtiyaç duyulan şube ve insan sayısında gerçekleşen düşüşler bankaların bu tür masraflarına da azalma sağlamıştır [Babuşçu, 2002; 2].

Bütün bu gelişmeler daha önce bankaların vazgeçilmez bir unsuru olan şubelerin eski önemini kaybettiği görüşünü ortaya çıkarmıştır. Ancak, bu tür tartışmaların yaşandığı, gelişmiş ekonomik yapıları ve derinleşmiş mali piyasalar olan ülkelerde bile şubeler şekil değiştirmekle birlikte, halen vazgeçilmez bir dağıtım kanalı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan ATM'ler, akıllı kartlar, telefon ve İnternet bankacılığı şubelerin önemini azaltmaktan ziyade bankacılık hizmetlerinin değişik kanlarla, değişik hedef kitlelere ulaşmasını sağlayacak destek hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bankaların bir hizmet sektörü olması, aynı zamanda güven unsuru ilk planda yer aldığı için, müşterinin insan ilişkisine yönelik beklentisi çok yüksektir ve bu ancak gelişmiş teknolojik alt yapısı tamamlanmış, insanların hizmet sunduğu şubelerle mümkün olabilecektir.

Önümüzdeki yıllarda teknolojideki gelişmeler hızlandıkça banka şubelerinin sayısı azalabilir. Ancak, teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin, banka şubeleri önemini kaybetmeyecektir. Çünkü, insanların bankalardan talep ettikleri hizmetlerin ve beklentilerin tümünü teknolojik araçların karşılaması mümkün değildir. Bazı bankacılık hizmetlerinin karşılanması için insan faktörü önemli bir unsur olmaya devam edecektir. [Takan, 2002; 653].

2.3.Bankalarda Şube Performanslarının Ölçümü ve Değerlendirilmesi

Bankaların performansında en etkili unsur şubelerin etkin, etkili ve verimli çalışmalarıdır. Bankaların performansının ölçülmesinde çeşitli rasyolar, bazı önemli bilanço büyüklüklerinin yıllar itibariyle gelişmeleri ile çalışma yaşamının kalitesi gibi daha çok sosyal içerikli gelişmeler ele alınmaktadır. Bankaların bu verileri ise daha çok şube faaliyetleri sonucunda oluşan rakamların konsolidesi oluşturmaktadır [Çolak, 2002].

Şubeler esas itibariyle;

- Karlılık
- Bilanço Büyüklüğü
- Genel Gider Yönetimi
- Problemlili Krediler
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- İmaj ve Tanıtım, Misyon Anlama açısından analiz edilmektedir [Günceler, 2003; 30].

Bu açıklamalar dikkate alındığında; banka performansının temelini şubelerin performansı belirlemektedir. Bankaların şube faaliyetlerindeki gelişiminin bilinmesi ve değerlendirilmesi, bankanın geleceğe yönelik planlarını tespit edilmesinde büyük oranda yol gösterici olmaktadır [Takan, 2002].

Şube performansı değerlendirilmesi için ortaya çıkan ilk konulardan biri neden bu değerlendirme yapılır?

Bunu şu şekilde açıklamak mümkündür.

- Makro hedefe giden yol
- Yatırım doğru yapılmış mı?
- Yatırım doğru yönetiliyor mu?
- Başarı için rekabet oluşturma.
- Başarılı başarısız ayrımında daha objektif yol [Günceler, 2003; 32]

Bu bilgileri kendileri için değerlendiren üst kademe yöneticileri gelecek planlar için analiz etmek zorundadırlar.

Şube performansının ölçümünde; kaynak toplama, kaynak kullanımı, karlılık ve verimlilik, müşteri sayısı gibi kriterler dikkate alınmaktadır. Bu kriterlerin ağırlıkları performans ölçümünde farklılık arz etmektedir.

Şube performans ölçümü, belirli aralıklarda düzenli olarak yapılması gerekir. Aynı zamanda performans kriterleri; ortalama bakiye, yıl sonu kalıntısı ve geçmiş yıl ortalamaları rakamları şeklinde alınmaktadır.

Bir bankanın performansı değerlendirilirken; etkinlik, etkililik, verimlilik , çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, karlılık ve bütçeleşebilirlik, kalite gibi kriterler dikkate alınmakta da fayda vardır.

Bir bankanın performans değerlendirmesi yapılması için performans planlanması, risk ölçümünün değerlendirilmesi, performans raporlarının tek düzende oluşturulması gerekir [Takan, 2002; 651].

2.3.1. Bankalarda Şube Performanslarının Ölçümü

Şube performans ölçümü, gelişen bankacılık sektöründe bankanın karlılığını ve prestijini artırmada son derece önem taşımaktadır. Bir şubenin performansı o şubenin yöneticisinin performansıyla doğru orantılıdır. Diğer bir ifade ile şube performansı yapılırken aynı zamanda şube yöneticisinin de performansı ölçülmüş olur [Babuşçu, 2002; 6].

Gelişen bankacılık sektöründe şube performans ölçümü bankanın karlılığını ve itibarını artırmada önem arz etmektedir. Bir şubenin, performansı büyük ölçüde o şubenin yöneticisinin performansıyla doğru orantılıdır. Diğer bir anlatımla, şube performans analizi sonucunda yöneticinin de performansı değerlendirilmektedir [a.g.e., s..30].

Şubenin aldığı performans puanına göre o şubenin ve yöneticisinin durumu hakkında bilgi edinilmekte, böylelikle şube yöneticisinin ücret ve atama durumu, kredi ve mevduat faiz oranları ile diğer bankacılık işlemlerine uygulanacak komisyonlar konusunda şubeye tanınacak yetki, kredi işlemleri için tanınacak plasman limiti, müşterilere yapılacak harcamalar konusunda temsil ödeneği limitinin belirlenmesi, gibi birçok konunun tespit edilmesinde önem taşımaktadır [Takan, 2002; 652].

Buna göre de şube değerlendirme toplantıları faydalıdır ve faydaları şunlardır:

-Genel Müdürlük-Şube yakınlaşmasının sağlayan en önemli araçtır

-Şubenin kurum hedef ve stratejilerini ne kadar iyi anlamış olduğunu görme fırsatını verir

-Şube performansındaki başarı görülür

-Şubenin zayıf noktaları incelenir, çözümler aranır

-Genel Müdürlük Şubenin faaliyet bölgesinde gelişen olayları daha yakından tanır [Günceler, 2003; 33].

Bu bilgiler doğrultusunda , şube yöneticilerine, şube faaliyetleri ile ilgili geniş yetkiler tanınmaktadır. Şube yöneticileri bu serbestlik içinde kendi şubeleri ile ilgili amaç ve politikalar tespit ederek, bunları uygulama imkanını elde edebilmektedirler. Ancak, bu geniş serbestlik içinde bazı sınırlamalarda mevcuttur. Örneğin:, şube yöneticilerini riskten korumak için, şubelerin kullandıracakları kredilere üst sınır konulmuştur. Şube müdürleri bu sınırı aşan kredi talepleri olduğunda, bölge ve/veya genele müdürlük onayını alarak müşteriye kredi açabilmektedir.

Performans ölçülmesi, rakamsal verilere bağlı değerlendirmelerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi ve verilerin sağlıklı olarak elde edilip işlenmesine bağlıdır. Aynı zamanda, şube yöneticisinin çalışanlarla ve müşterilerle olan ilişkileri de şube performansını oldukça etkileyen konulardır [Takan, 2002; 652].

2.3.2. Bankalarda Şube Performansını Ölçmenin Amacı

Performans ölçülüp, değerlemeleri yapılırken bunların hangi amaçlarla yapıldığını belirlemekle işe başlamak gerekir. Çok değişik ölçü amaçları bulunmakla beraber bunların başlıcaları şöyle sıralana bilinir.

- a) Bazı ölçüler bölümün işletmenin bütününe olan katkısı ile ilgilidir.
- b) Bazı ölçüler bölüm yöneticilerinin başarısını belirlemeye yönelir. Başarıyı mutlak olarak ölçmek mümkün olduğu gibi çeşitli bölüm yöneticilerinin aralarında karşılaştırılmasına da yönelebilir.
- c) Bazı ölçüler bölüm yöneticilerinin işletmenin genel amaçları doğrultusunda çalışmaya motive etme biçiminde olabilir [Hatiboğlu, 1987:207].

2.5. Bankalarda Şube Performansının Ölçülmesinde Temel Konular

Bir işletmede performansın artırılması ve sürdürülmesi amacıyla uygulanacak performans ölçüm ve denetim sistemlerinin başarısında performans boyutlarının iyi anlaşılması gerekir.

Performans ölçüm ve denetimlerinin banka şubelerinin başarılarının artırmasında sağlıklı ve sürekli bir rol oynayabilmesi çok fazla veri ve bilgi üretmesinden çok, çok yönlü bilgi sağlayabilme yeteneğine bağlıdır. Bu yeteneği performans değerlendirme yapan kişi sahip olmalıdır [Akal, 2002:64].

Şube performansı ölçülürken şubenin bankaya kaynak temin etmesi ile bu kaynakların verimli bir şekilde kullanıp kullanılmadığı konusu ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda, müşterilere sunulan hizmetin kalitesi önem verilen bir diğer husus olmaktadır [Takan, 2002; 652].

Bu çerçevede, şube performansının ölçülmesindeki temel konular ana başlıklar halinde sıralanabilir:

- Kullanılan kriterler,
- Kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi,
- Ölçümün periyodu,
- Kriterlere ait rakamların alınış şekli,

- Ölçümün hesaplama yöntemi,
- Performans ölçümünde kullanılacak değerlendirme şekilleri,
- Kullanılan kriterleri etkileyen faktörlerdir [a.g.e.,s.653].

2.5.1. Şube Performansının Ölçümünde Kullanılan Kriterler

Performansın ölçülebilmesi için önce ulaşılmak istenen amaçların (standartların) saptanması gerekir. Daha sonra bu amaçlara ne derecede ulaşıldığı araştırılacaktır. Bankanın temel gayesinin karı artırmak olduğunu varsayarak, performans analizlerini yapabiliriz.

Amaçları ulaşmadaki başarıyı nicel (kantitatif) ve nitel(kalitatif) olarak ölçmek mümkündür. Kalitatif kriterler şunlardır:

- a)Amir ve memur ilişkileri,
- b)Maliyette çalışan kimselerin eğitimi,
- c)Mesleki alandaki başarı,
- d)Personeli inandırmak, istekle çalıştırmak vb.

Kantitatif Kriterler ise şunlardır:

- a) Maliyetler ve Standartlardan Sapmalar
- b) Komisyon
- c) Komisyon Miktarı ve Kalite
- d) Faiz Miktarı
- e) Kar
- f) Kar oranı
- g) Varlıkların Kazanç oranı
- h) Varlıkların Dolanım Hızı
- i) Faiz Karı Oranı
- j) Piyasa Payı

k) Büyüme Oranı

l) Yukarıda kriterlerin zaman içinde değişmesi.

Performans ölçülürken bu kriterlerden bir tanesi değil, birkaç tanesini göz önünde bulundurulması gerekmektedir [Hatiboğlu, 1987; 208].

Bu kriterler genel olarak işletmeler için verilmektedir. Banka şubelerinin performans değerlemesinde ise ortaya başka kriterlerde çıkmaktadır.

Performans değerlendirme çalışmalarında şubenin sunmakta olduğu hizmet çeşitleri kapsamında; kredi, mevduat, repo, sermaye piyasası işlemleri, bankacılık hizmetleri gibi konular dikkate alınırken, tüm bu faaliyet sonuçlarının bir araya gelmesiyle oluşan karlılık da önemli bir veri olarak ele alınmaktadır. Aynı zamanda, şubenin müşteri sayısındaki gelişmeler de performans değerlendirmesinde veri olarak kabul edilmektedir [Babuşcu, 2002; 7].

Şube performans ölçümü için dikkate alınan kriterler ve bu kriterlere göre alınan rakamlar belirli hesaplamalar yapılarak şubenin performansı tespit edilmektedir [Takan, 2002:651].

Genel anlamda analizin yapılacağı kriterler şunlardır:

-Bilanço Büyüklüğü (İşlem Hacmi Hedefler)

-Kar Analizi

-Şube Sıralama Sistemindeki Yeri

-Bütçe/Hedef Gerçekleştirme Başarısı

Bu kriterlerden başka yanı sıra bir takım kriterler ele alıp analiz zamanı uygulamak mümkündür [Günceler,2003;31].

Genelde bu kriterleri değerlendirme yöntemlerinin ortak noktası ürün odaklı olmalarıdır. Günümüzde ürünün karlılığının yanı sıra müşteri karlılığı da incelenmeye başlanmıştır. Bu çerçevede, şube performansını olumlu yönde etkileyecek bir alt sistem de müşteri

verimliliği analizidir. Bu konuda oluşturulup uygulanacak sağlıklı bir alt sistem, şube performansını ve doğal olarak da bankanın genel performansını yükseltecektir [Takan, 2002; 653].

Gelişen teknoloji ile birlikte müşteriye yönelik verilerin toplanması, saklanması ve taranması kolaylaşmaktadır. Böylece, geliştirilecek bilgi bankası sistemi ile hedef müşteri kitlesi belirlenerek mevcut ve potansiyel müşteri karlılığının hesaplanması gerekmektedir. Yani karlı müşteriler kazanmak ve bu müşterilere karlı ürünler satmak doğrultusunda belirlenen hedefler, performansın geliştirilmesinde önemli noktayı oluşturmaktadır.

Bankalarda şube karlılığını ölçülmesinde doğrudan maliyetleme yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemde, her ürün veya hizmetin sağladığı gelirden direkt yada değişken maliyetler çıkarılmakta, sabit maliyetler tek ürün ve hizmetlere dağıtılma yerine bütün ürünler ile hizmetlerin sağladığı toplam katkıdan düşülerek net gelir elde edilmektedir. Genellikle kamu bankalarında genel merkez ve bölge müdürlükleri bir gider merkezi olarak kabul edildiği için bu giderlerin şubelere dağıtılması gereksiz görülmektedir. Özel sektör bankalarında ise, genel merkezin giderlerinde şubelerin de etkili olduğu göz önüne alınarak bu giderler, işlem hacimlerine göre şubelere dağıtılmaktadır. Net kar hesaplanırken idari giderlerden şubeye düşen pay, şube karından düşülmektedir [a.g.e.,s. 653].

Bazı bankaların uygulamalarında şubelerin kendi gayretleri dışında, genel merkezin çabaları sonucu elde ettiği karlar da şube gelirlerinden düşülmektedir. Böylelikle, şubeler arası farklılıklar giderilmeye çalışılmaktadır ve değerlendirmede objektiflik sağlanması amaçlanmaktadır.

Şubelerin meydana getiren kalemler, aktiflerin getirili, getirisiz ve pasiflerin maliyetli, maliyetsiz olmasına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

Şube performans ölçümünde kullanılan temel kriterler şunlardır:

a)Kaynak Toplama

Bankaları bazı işletmelerden farklı kılan birkaç neden vardır. Bankalar kendi faaliyetlerini yürütmek için yabancı kaynaklara ihtiyaç duyar. Bir bankanın şubesinin bu konuda oynadığı rol büyüktür. Gereken finansmanın kaynak olarak bankanın her hangi bir şubesine girmesi o şubenin başarılı çalışmasını gösterir. Bu nedenle, kaynak temin eden birimler olan şubelerin göstermiş olduğu performans tüm bankanın başarısında ve gelirinde önem taşımaktadır [Babuşçu, 2002; 8]. Kaynakların miktarları esas alındığı şekilde o kaynağın maliyeti de banka şubesine bir o kadar önemli nokta sayılmaktadır. Bankalarda temin edilen kaynağın maliyeti müşteriye ödenen faiz gideri eklenerek oluşturmaktadır. Faiz giderlerinin hesaplanması kaynağı vadeli veya vadesiz olmasından aslıdır. Vadeli kaynakta faiz oranı yükselmekte, vadesiz kaynakta ise düşmektedir. Buna uygun olarak temel başlıklar aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Tablo 1: Kaynak Toplama

Kaynak Toplama
1.Mevduat
1.1.Milli Mevduat
1.1.1.Vadesiz
1.1.2.Vadeli
1.2.Döviz Tevdiat
1.2.1.Vadesiz
1.2.2.Vadeli
2.Repo İşlemleri

Kaynak: [Takan, 2002; 654]

Tabloda gösterildiği gibi bankaların şubelerinde kabul edilecek kaynakların esas bölümünü mevduat ve repo işlemleri oluşturmaktadır. Mevduatlar genel olarak o devlette kullanılan para yani milli para ve yabancı paradan oluşmaktadır. Bunlar kendi aralarında vadeli vadesiz olarak oluşturuluyor. Kaynak toplamada ikinci esas yer alan bölüm repo işlemleridir. Bu grupta yer alan kaynaklar son zaman banka ve banka

şubeleri için büyük önem taşımaktadır. Çünkü banka müşterilerinin mevduatlarının bankada kaldığı zaman değer kazanması istenmektedir. Bu da son zamanlar olduğu gibi bazı bankaların müşterilerinin haberi olmadan repoda değerlendirilmekte olan mevduatları müşterilere az da belirli kar getirmektedir. Böyle banka ve şubelerinin uyguladığı bu yöntemde şube karlılığını artırdığı için performanslarını da etkilemektedir.

Yukarıdaki tabloda gösterilmeyen ama banka şubelerince temin edilen başka kaynaklar şubenin performans ölçümünde ve değerlendirilmesinde kullanılmaktadır [Takan, 2002; 655].

b)Kaynak Kullanımı

Bankalar genel olarak şubeleri kanalı ile topladıkları mevduatları yine de şubeleri kanalı ile müşterileri olan tüzel ve gerçek kişilerin kullanımına sunmaktadır. Bankalar ekonomi içinde rol oynadıkları bölümlerden biriside bu fonların transferidir. Bankalar ve şubeleri için bu transferlerin yapılması kar elde etmek, devlet ekonomisi için bu transferler devlet bütçesine girecek tutulan komisyonlardır. Bankanın karı ise, belli bir maliyete katlanarak toplanılan kaynağın maliyetin üzerinde bir gelire plase edilmesi ile yakından ilgilidir [Babuşcu, 2002:9].

Banka ve banka şubelerinin müşterilerine açtığı krediler bankanın esas kaynak kullanımını oluşturmaktadır. Kaynak kullanımı başlığı altında yer alan krediler kullanım şekli ve risk durumu itibariyle değerlendirilmektedir. Krediler kullanım şekline göre değerlendirilirken nakdi ve gayri nakdi ayırımı yapılmaktadır. Ticari krediler ve bireysel krediler nakdi krediler başlığı altında yer almaktadır. Gayri nakdi kredilerde ise milli para ve yabancı para grupları oluşuyor. Bu kriterin kapsamında teminat mektupları, banka kabulleri, akreditifler, ciolar ve dövizde endeksli krediler yer almaktadır. Takipteki kredilerle kullanılmak üzere bankanın diğer ürünleri de bu bölüm başlığı altında toplanabilir. Kaynak kullanımı kısmının altında yer alması gereken esas kriterler ve ayrıntıları şu şekildedir:

Tablo 2: Kaynak Kullanımı

Kaynak Kullanımı
1.Krediler
1.1.Nakdi Krediler
1.1.1.Ticari Krediler
1.1.1.1.....
1.1.1.2.....
1.1.2.Bireysel Krediler
1.1.2.1.Tüketici Kredileri
1.1.2.2.Konut Kredileri
1.1.2.3.Taşı Kredileri
1.1.2.4.
1.2.Gayrinakdi Krediler
1.2.1.MP
1..2.2.YP
Tahsili Geçmiş Alacaklar

Kaynak: [Takan, 2002; 656].

c)Karlılık ve Verimlilik

Bankanın karlılığını oluşturan faaliyet gelirleri ile giderleri arasındaki farkın incelenmesi ve değerlendirilmesi bu bölüm başlığı altında yer almaktadır. Bu bölümde aynı zamanda gelir tablosunda yer alan temel kalemler de görülmektedir. Çünkü bu performans değerlendirmesinin verimlilik açısından incelenmesi bu bölümün esas konusudur [Babuşçu, 2002; 10].

Şubenin genel durumunun ortaya koyan rakamlar öncelik karlılık yönünden değerlendiriliyor. Banka gen şubesinden sapmalar varsa o şubenin bu farkları kapatılmasında ne kadar katkıda bulunabileceği hesaplanır [Günceler, 2003:29].

Karlılık açısından değerlendirilen konular; şube kar veya zararı ile şubenin sunduğu hizmetlerden elde ettiği ücret ve komisyon gelirleri ve vb. şeklinde belirlenebilir [Çolak, 2002;59].

Verimlilik açısından incelemeler ve değerlendirmeler yapıldığı zaman şubenin personel başına düşen kar/zarar personel başına düşen kredi miktarı gibi verimliliğe dayalı tüm rasyolar kullanılabilir.

Tablo 3: Karlılık Ve Verimlilik

Karlılık ve Verimlilik
1.Karlılık
1.1.Şube Karı
1.2.Şube Zararı
1.3.Alınan Ücret ve Komisyonlar
2.Verimlilik
2.1.Şubenin Personel Başına Düşen Karı/Zararı
2.2.Şubenin Personel Başına Düşen Mevduat Miktarı
2.3.Şubenin Personel Başına Düşen Kredi Miktarı

Kaynak: [Babuşçu, 2002; 10]

d)Müşteri Sayısı

Bir bankanın topladığı müşterilerin sayısı performans değerlendirme konusunda çok önemli. Bunu şubeler yoluyla gerçekleştiren bankalar bankacılık faaliyetleri dışında da bazı amaçlar gütmektedir. Çünkü müşterilerinden hizmet sonrası elde ettikleri komisyonların sunulan hizmetin gerçek değeri olmadığı görülmektedir. Bankaların bu tür vermekte oldukları hizmetlerin asıl nedeni banka şubesi ve ya banka için yeni müşteri toplamasıdır. Böyle olduğu zaman şubeler yeni kurumsal ve bireysel müşteriler toplayarak müşteri sayılarını artırmaktadırlar. Performans değerlemede müşteri sayısı kriterini ele alınması esas nedenlerinden biri de budur. Çünkü bankalar bu zor işlemleri şubeleri aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Böyle işlemler şube yükünü artırarak önemli gelir sağlamayarak şube performansı etkiliyor [Çolak, 2002:10].

Burada başka dikkate edilecek konu müşteri karlılığıdır. Çünkü müşteri karlılığı aynı zamanda şube karlılığı demektir. Müşteri ilişkileri yanısıra mutlak olarak müşteri karlılık mantığına dayandırılır. O yüzden de müşterinin karlık analizi şube performansının önemli bir başarı faktörüdür [Günceler, 2003; 49].

Bu kapsamda bankacılık faaliyetleri dışında hizmet verilen müşteri sayısı başlığı altında; çeşitli vergi tahsilatları, maaş ve vergi iadesi ödemeleri, kira ve yakıt ödemeleri gibi konular yer almaktadır.

Müşteri bazı performans değerlendirmesinde dikkate alınan konular aşağıdaki gibi sıralana bilir.

Tablo 4: Müşteri Sayısı

Müşteri Sayısı
1.Kredi Kartı Müşteri Sayısı
2.Bireysel Kredi (Tüketici, taşıt,konut vb.) Müşteri Sayısı
3.Maaş Ödemelerine Ait Müşteri Sayısı

Kaynak: [Babuşçu, 2002:11].

2.5.2. Şube Performans Ölçümünde Kullanılan Kriterlerin Ağırlıklarının Tespit Edilmesi

Bankaların şube performans ölçümü için kullanılan kriterlerin belirlenip şubelerin ekonomik durumu, bankacılık sektöründeki gelişmeler ve bankanın bu sektördeki yeri , banka yönetiminin gelecek yıllara ait tercihleri ve planları ve başka şekillendirmeler ele alınarak ağırlık puanları verilmektedir. Bu kriterlere ait puanlama banka yönetimi tarafından belirleniyor [Babuşçu, 2002:11].

2.5.3. Performans Değerleme Süresi

Bankaların uyguladıkları siyaset ve iç stratejilere esasen bu süre her banka ve şubesine göre farklı yapılmaktadır.

-Bankalardan bazıları hiç performans değerlendirme yapmazlar. Çünkü böyle tür bankalar sınırlı bankalar olarak esas şube olarak faaliyetlerini sürdürürler.

-Bazı bankalar performans değerlendirmesini yılda bir kez yapmaktadırlar.

-Bazıları üçer aylık dönemler itibariyle yapmaktadırlar.

-Bazı bankaların ise işlerinin durumu açısından performanslarını aylık olarak ölçerler.

-Bankaların bazıları şube performansını ölçülmesini yılın farklı dönemlerinde gerçekleştirirler. Buna neden bankaların şubelerinden aslı olarak o dönem içinde bankanın durumunu analizini yapmak için istenilen dönemin geçen yıl içinde durumunu inceleyerek performansını ölçerler [Takan, 2002; 658].

2.5.4. Şube Performans Değerlemede Kullanılan Kriterlere Ait Rakamların Alınış Şekli

Her bir banka şube performans değerlendirilmede kriterlere ait rakamların alınması farklı olarak ala bilir. Şube performans ölçümü zamanlamasında görülen bu farklılıklar, hesaplamada esas verilerin belirlenmesinde de göze çarpmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, gelir gider tablosundan alınan verilerin bakiye olarak alınması bilançoaya ait verilerde ise ortalamalarının alınması hususudur. Örnek olarak bu çerçevede bilançoaya ait verilerin alınış şekli olarak aşağıdaki uygulamalar gösterilebilir [Babuşçu, 2002:13].

-Bazı bankalar yılın on iki ayının ay sonu ortalamalarını almaktadır.

-Bazı bankalar hesaplamaya esas yıl sonu rakamlarını ele almaktadır.

-Bazıları son iki yılın aritmetik ortalamalarını almaktadır.

-Bazı bankalar üçer aylık dönemler sonu itibariyle dört dönemin aritmetik ortalamasını almaktadır.

-Bazıları ise banka yönetimince belirlenen ancak şube yöneticisine bildirilmeyen yıl içinde bir iş gününe ait rakamları almaktadır.

-Teknolojik gelişmeler nedeni ile bazı bankaların günlük verilere ulaşması mümkün olduğundan, bu bankalarda günlük ortalamalar alınmaktadır [a.g.e.,s.11]

2.5.5. Şube Performans Ölçümü Kriterlerini Etkileyen Faktörler

Şube performansı ölçülürken dikkate alınacak konulardan biri şube performansını etkileyen faktörlerdir. Bunları genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz.

a)Bankanın genel politikaları

Bu bölümde önem verilecek konular, banka genel kredi politikasına göre banka ne tür kredileri teşvik ediyor, mevduat nitelikli kaynaklara karşı banka stratejisi, dış ticaret ürünleri stratejisine göre bankamız ilgi görmesi, komisyon alma sistemi ve müşteriler, teşvik edilen bankacılık ürünleri, müşterilerden bu tür ürünlere gelen talep ve şubenin bunu etkiler mi gibi konulardır [Günceler, 2003; 35]

b)Şubenin bulunduğu Bölgedeki rekabet durumu

Değerlendirme yapılırken bu bölgede kaç banka olduğunu, bölge altyapısı bankanın teknolojisine uygun olduğunu, bölgede mevduat, kredi ve diğer bankacılık ürünlerine ait istatistiklerin incelenmesi ve burada ne kadar bankanın Pazar payı olduğu ve ülkedeki

Pazar payı ile kıyaslanılarak ölçülür. Yanısıra bankanın sunduğu ürünler bölgede kabul görmesi, rakiplerin stratejilerine dikkat yetirip neler yaptığını öğrenmek ve neler yapmadıklarını öğrenmek başarı değerlemede rekabet göstermeye uygun olup olmadığı incelenir.

c)Teknolojik destek

Günümüzde bankacılık hizmetleri esas olarak kullanıldığı için önem verilecek konulardan müşteri hizmetlerinde teknolojinin sağladığı kolaylıklar, yönetim bilgilendirme sistemi, operasyon kalitesi ve sistemin ürettiği raporlar yeterli olması lazım [Günceler, 2033; 36].

Bankalarda şube performansı ölçülürken bir çok daha başka faktör ortaya çıkıyor. Bu faktörlerden en önemlilerinden biri transfer fiyatlamasıdır. Bankalarda şubelerin performansını ölçerken karlılık performansında dikkat edilecek konulardan biri şubeler arasındaki fon transferidir. Banka şubelerinin bazılarının topladığı kaynağın tümünü kullanmaz, bazıları da topladığı kaynaktan daha fazla kullanır. Kaynak fazlası olan şube, kaynak ihtiyacı olan şubeye fon transfer eder. Kaynak sağlayan şubeye kaynak olarak kullanılan şube bir bedel öder. Ödenen bedel “transfer fiyatlaması” , “istismar faizi” “şubeler cari faiz oranı” , “kompense faiz” gibi çeşitli şekillerde adlandırılmaktadır. Şubelerin birbirlerinden yaptıkları transferler şubeler cari hesabına kaydedilir. Şubeler cari hesabının hesaplama dönemini bankalar farklı olarak uygulamaktadır. Bazı bankalar hesaplaşmayı yıllık olarak yapmaktadır. Hesap dönemi aylık, üç aylık, yıl sonu gibi farklı periyotlarla belirlenmesi gerekir. Bu aşamada istismar faizlerinin şube bilançolarına yansıtılması önemlidir. Böylece bileşik faiz etkisi yansıtılmış olur. İstismar faiz oranını etkileyen faktörler aşağıdakilerdir:

Makro Etkenler

- Genel ekonomik durum,
- Para piyasalarının genel durumu ve beklentiler,
- Döviz kurlarına ilişkin beklentiler.
- Siyasi gelişmeler.

Mikro Etkenler

- Banka kaynak yapısının genel durumu,
- Bilançodaki aktif pasif dengesi,
- Bankanın kur riski durumu,
- Nakit akış pozisyonu ve likidite durumu [Takan, 2002; 664].

Şubeler cari hesaba uygulamalarının banka stratejisine etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Banka kaynaklarının genel merkezin plan ve stratejileri doğrultusunda maksimum düzeyde kullanılmasını sağlar,
- Üründen çok bilanço yönetimi mantığını birimlere yerleştirilmesini sağlayan bir araçtır,
- Şube veya birim yöneticilerinin piyasadaki değişiklikleri hızlı bir şekilde sezip, gelişmelere göre manevra yapmalarına yardımcı olur,
- Fon yönetimi ile birimler arasında sorunsuz bir şekilde “kaynak yönetim politikalarının” yürütülmesi sağlanır.

Bunun dışında şube yöneticisinin ve şube personelinin etkin ve verimli çalışması, faaliyet gösterilen bölgedeki rekabet koşulları, genel müdürlük birimleri ile şubeler arasında iletişimin sağlamlığının yanısıra banka yönetiminin kriterlere yönelik uyguladığı politikalar en etkili faktörler arasında sayılabilir.

2.6. Bir Bankanın Performansının Değerlendirilmesi

Bir banka eğer özkaynak üzerinden kar elde ediyorsa demek o banka kar elde ediyor. Çünkü bankalar aslında reel olarak çok fazla kar elde etmeyen işletmelerdir.

Banka karlarının reel olarak yüksek olması da bu nedenle pek fazla bir şey ifade etmez.

Banka performansının, uluslar arası düzeyde karşılaştırmalı olarak ölçülmesinin tatmin edici bir aracı henüz bulunamamıştır. Faiz marjı ve gider oranı gibi ölçülerde odaklaşma eğilimi gözlenmesine karşın, bu ölçümlerdeki tarafsızlık özelliğinin yokluğu, bazı

bankaların lehine olurken, diğerlerinin aleyhine olmaktadır. Tek bir ülke bile, bankaların tarafsız bir karşılaştırmasını yapması zor iken, sermaye gerekleri, faiz oranları ve maliyelerin olabildiğince değiştiği uluslar arası düzeyde bu karşılaştırmayı yapmak daha da güçleşmektedir. Dünyada bankacılık sistemi, ekonomik ve sosyal faktörlerin 1980'li yıllardan sonra gösterdiği etkileşim sürecine bağlı olarak hızlı bir gelişme ve yapısal değişme içinde olmuştur. Uluslar arası ekonomik gelişmenin finansal pazarların büyümesine katkısı, klasik bankacılık fonksiyonlarının değişimine neden olurken, teknoloji alanındaki gelişmenin de etkisiyle bankacılık dinamik bir özellik ve uluslar arası bir nitelik kazanmıştır [a.g.e., s:665].

Bankalar sundukları yeni hizmet ve ürünlere yeni araçları kullanarak bankacılıktaki pek çok sınırlamanın zorlanmasına neden olmuşlardır. Hızla artan rekabet sadece hizmet ve ürünlerin çeşitlenmesi ve yaygınlaştırılması yönünde olmamıştır. Fon arz edenler ve talep edenler arasında faiz oranlarında olan duyarlılığın artması, uzun vadeli finansal araçların çekiciliğini azaltırken, kısa vadeli ve değişken faizli yatırım araçları önem kazanmaya başlamıştır. Bunun sonucunda bankalar arasında yoğunlaşan rekabet bir yandan ürün ve hizmet çeşitlendirmesine bir yandan da aktif ve pasif kalemleri arasında yapısal değişmelere neden olmuştur.

Bu gelişmeler kar marjı üzerinde önemli bir baskı oluştururken kaynak etkinliğinin ve karlılığının öneminin artmasına neden olmuştur. Bütün bu nedenlerle, sektördeki benzer bankalarla karşılaştırma yaparak performans analizleri yapmaya ve gerekli tedbirleri almaya zorlanmıştır [Takan, 2002:665].

a) Bankanın Performans Analizi

Banka işletmesini sistem yaklaşımıyla ele aldığımızda, üç alt sistemden söz edilebilir ve Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilen yedi göstergeli şirket performans göstergeleri şu şekilde gösterilebilir. Bu örgütsel performans boyutları üç düzeyde ölçülebilir. Bunlar:

-Şirket Düzeyinde,

-Grup Düzeyinde

-Departman Düzeyindedir.

Yukarıda verilen örgütsel performans boyutları aşağıda tanımlanmış ve banka işletmeleri için özelleştirilmeye çalışılarak örnekler verilmiştir [a.g.e., s:665].

b) Etkinlik

Etkinlik bir girdi unsurunun (işçilik, sermaye vb. gibi) eş deyişle hizmet üretim kaynağının fiili kullanım durumunun belli tekniklerle (hareket zaman etütleri) tespit edilmiş standartlarla kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir. Bu göstergeye yeterlilik derecesi de denilmektedir.

Performans boyutlarından biri olan etkinlik örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla geliştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecelerini belirleyen boyuttur. Etkinlik tanımdan görüldüğü gibi amaçlara yönelik bir kavramdır. Amaçların gerçekleşme düzeyini işletmenin elde edilen olan sonuçlarla ilişkilendirilmesidir [Akal, 2002; 24].

Bankacılık sektöründe etkinliğinin ölçülmesinde kısmi faktör verimliliği ve toplam faktör verimliliği ölçütleri kullanılmıştır. Kısmi faktör verimliliği, çıktıyı bir tek girdi çeşidi, genellikle emek, ile ilişkilendirir, ve örneğin adam başına çıktı düzeyini, adam başına karı, birim varlıklar başına işçi maliyetlerini, şube başına çıktı düzeyini hesaplamaya yöneliktir. Kısmi faktör analizi banka performansı hakta bilgi sağlar, ancak işletmenin yönetim etkinliğini ölçme konusunda ciddi eksikleri vardır [Bağdadioglu , 1997;14].

Başka örnekle, mesela, işçilik ele alındığında, bir memurun bir havale işlemini 3 dakikada yapması gerekiyorsa ki, bu süreler hareket ve zaman etütleri ile tespit edilebilir. Eğer bu memur havaleyi 4 dakikada yapmışsa o iş için etkinliğin $\frac{3}{4}$ yani %75 tir. Diğer yandan sermaye girdisi ele alındığında bankalar ait sermaye yeterliliği oranları bu göstergeye ilişkin standart değeri oluşturulabilir. "BİS (Bank for International

Settlements)''in ve AB'nin sermaye yeterliliği oranları mevcuttur. BİS düzenlemelerine göre sermayenin riskli aktiflere oranı %8 olmalı ve bunun en az %50'si özsermaye ile sağlanmalıdır. Girdi kullanım kapasitesine ilişkin bir gösterge olan etkinlik için, amaç bu oranı 1'e ulaştırılması yani fiili değerin standart değerle aynı kılınmasıdır [Takan, 2002; 666].

c) Etkililik

Etkililik mevcut üretimin çıktısı ile ilgili bir kavram iken, etkililik hizmet üretiminin çıktısı ile ilgili bir kavramdır. Örneğin, toplam kredi hacmi içinde %30'luk bir pay almayı hedeflemiş fakat %15'lik bir pay elde etmişsek, bu konudaki etkililik $0.15/0.30$ yani %50'dir. Etkiliğin formülü, fiili değeri/standart değerdir. Etkenler ise, standart değeri/fiili değerdir.

Etkililik bir yandan arzulanan çıktı değerlerine ulaşmak ile ilgili bir gösterge olmakla birlikte, diğer taraftan toplum için gerçekten gerekli ve yararlı bir hizmet üretilip üretilmediği ile ilgili bir kavramdır [Takan, 2002; 666].

d) Verimlilik

Verimlilik, çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığında ilişkin bir ölçüdür. Verimlilik iki şekilde formüle edilebilir. Bunlar

-Girdi/Çıktı

-Etkililik/Etkinliktir.

Verimlilik çıktının toplam girdilere ve ya beher girdiye oranlanmasına göre toplam verimlilik ve ya kısmi verimlilik şeklinde ifade edilebilir [Çolak, 2001:59].

Banka işletmelerinde kullanılan verimlilik oranlarına ilişkin örnekler;

1.Sermaye Verimlilik Oranları

Net Gelir/Toplam Aktifler (Net Gelir:Faiz Gelirleri+Faiz Dışı Gelirler +)-(Faiz Dışı Giderler + Faiz Giderleri)

Net Gelir/Özkaynaklar

Faiz Gelirleri/Toplam Krediler

2.İşgücü Verimlilik Oranları

Mevduat/Çalışan Sayısı

Mevduat/Çalışan Kişi Başına Kredi

Toplam Aktiflerdeki Büyüme/Çalışan Sayısı

Kar(Zarar)/Çalışan Sayısı (bu orana işgücü kar verimliliği denir)

Net Gelir/Çalışan Sayısı

Toplam Krediler/Çalışan Sayısı

Bu verimlilik oranları şube yada departman temelinde özelleştirilebileceği gibi, genel müdürlük bazında da belirlenebilir. Örneğin: Toplam Kredile/Şube Sayısı yada Net Gelir/Şube Sayısı [a.g.e.,s. 60].

Verimlilik Oranları, karlılık, risk, maliyet ve kapasite kullanım oranları ile birlikte kullanılmalıdır. Bunu büyük yararları vardır. Mesela, otomatik vezne makinalarının kapasite kullanımında bir kapasite paradoksundan söz edilmektedir [Takan, 2002; 667]. Gösterilen oranlarda banka şubelerinden gelen verileri değerlendirerek toplam banka içinde yerini ölçmek mümkündür.

Bir bankada verimliliği etkileyen faktörler şunlardır:

1-Kolaylaştırıcı Faktörler: Müşteri tatmini ile yönetim felsefesinin varlığı, genç ve girişimci orta yönetim kademesi, iyi eğitilmiş, iyi ücret alan bir ekip, hızlandırılmış eğitim etkinlikleri, piyasada değişimi yakalamak.

2-Frenleyici Faktörler: İşveren- İşgören ilişkilerindeki olumsuzluk , işe devamsızlık, iş tanımlarının olmayışı, sistem ve süreçteki aksaklıklar, uygun teknoloji kullanmamak, finansal pazarlama teknikleri konusunda deneyimsizlik, çalışanlarda inisiyatifin ve buluşçuluğun olmaması.

e)Yenilik

Yenilik buluştan farklı olarak; ekonomik açıdan uygulanabilirlik, durumuna getirilmiş olma özelliği taşır. Yenilik hizmet türlerinde hizmet türlerinde hizmet üretim süreçlerinde veya mevcut hizmet türlerine yeni pazarlar bulmak biçiminde olabilir [Çolak, 2001,60].

Yenilik herhangi bir fonksiyonda olabilir. Hizmet –üretim fonksiyonunda on-line hizmete geçmek yada finansal pazarlama tekniği olarak telefon bankacılığı kullanmak gibi örnekler çoğaltılabilir. Yenilik teknoloji itimli yada pazar çekimli olabileceği gibi, birincil yenilik yada ikincil yenilik (başkalarının yapmasının ardından hayata geçirme) biçiminde olabilir. Banka işletmelerinde yeniliğin yönetiminden sorumlu yöneticiler hem işletme dışı,hem de işletme içi teknolojik, sosyo-ekonomik değişkenliği çok iyi izlemelidir.

Yenilik yönetiminde başarı açısından şu göstergeler kullanılır.Yenilik projelerinin yüzde kaç başarılı olmuştur? Yenilik projelerinin beher projenin fayda / maliyet oranları ne olmuştur? Başarılı yenilik projelerinin şirket büyümesine ve karlılığına etkisi ne olmuştur? Teşebbüs yenilikte liderliği elinde tutmaktamıdır? Bu ve benzeri değer göstergeler diğer teşebbüslerle karşılaştırılmalı olarak ele alınırsa daha anlamlı olur [Takan, 2002; 668].

f) Karlılık ve Bütçelenebilirlik

Karlılık, özsermaye karlılığı ve toplam aktif karlılığı gibi biçimlerde ifade edilebilmektedir. Vurgulanması gereken bir husus özsermaye karlılığının bir stratejik performans göstergesi olarak genellikle şirketin piyasa değeri ile birlikte kullanıldığıdır.

Çağdaş finans teorisinde şirketlerin son amacının şirketin piyasa değerini en çoklamak olduğu bunun önemli bir aracının özsermaye karlılığı olduğu düşünüldüğünde, bu oranın önemi açıktır.

Bütçeye uygunluk, karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği yada kar amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu örgütlerinde karlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılabilir [Akal, 2002; 41].

Özsermaye karlılığının belirleyen iki unsurdan biri olarak (toplam aktif karlılığı ve toplam aktiflerinin ne kadarının özsermaye ile finanse edildiğini) toplam aktif karlılığın bankanın temel bir göstergesi olduğu unutulmamalıdır.

Diğer taraftan, bütçeleme ve bütçe sapma analizleri bankanın etkinliğinin piyasa şartları ve fiyatları ile analize imkan sağlar. Bu bağlamda sıfır tabanlı bütçeleme gibi özel bütçeleme tekniklerinin uygulanması imkanı olduğunda, uygulamaları yerinde olur [Takan, 2002; 668].

g) Kalite

Kalite üç boyutta tanımlanabilir. Bunlar:

- Hizmet türlerinin tasarımı kalitesi
- Uygunluk Kalitesi
- Hizmetlerden yararlanma kalitesidir.

Bankacılıkta kalite, hizmet kesiminde kalite konusunun bir alt başlığı olarak ele alınabilir.

Hizmet kalitesinde standartlar, zamanlılık, hizmetlerin bütünlüğü ve tamlığı nitelik ve niceliğinin istikrarlığı, müşteri doyumudur [Takan, 2002; 669].

i) Bankanın Performans Planlaması

Banka performans planlaması yaparken; yukarıda ele aldığımız performans boyutlarında hedeflerini ortaya komalıdır. Bunu yaparken şu hususlara dikkat etmelidir:

Hedeflerin açık ve anlaşılabilir biçimde tanımlanması: Bu hedeflere yönelik uygulama süreçlerinin ayrıntılı biçimde verilmesi, departmanlara, bölümlere vb. gibi göre özelleştirilmesi.

Bire işletmenin başarısı hem buz dağını altı, hem buz dağınının üstü itibariyle, stratejik yönetimin (planlama-örgütlenme, yürütme- kontrol) performans değişimiyle başarı odaklı biçimde ele alınabilir. Ancak, burada performans; karlılık olarak değil, toplam performans olarak ele alınmalıdır.

Banka performans katına değer: Banka performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden birisi de, katma değerdir. Katma değer kavramı; bankanın net karları alınıp, kar sağlamada kullanılan sermayenin kavramsal maliyet çıkarılarak, bulunan ekonomik rantların ölçülmesiyle elde edilmektedir. Böylece çok sermayesi olan banka, yüksek bir kavramsal maliyetle karşılaşmakta ve buna uygun olarak bankanın karlılığı düşürülmekte – burada sözü edilen ekonomik rantlar sayesinde-banka kaynakların ekonominin herhangi bir başka kesiminde kullanıldığı, varsayılarak, kazanılması gereken faaliyet karlarındaki fazlalık anlaşılmakta, diğer bir değişle, bankaların bankacılık faaliyetlerine tahsis ettikleri sermayeye fırsat maliyeti yada alternatif maliyet olarak adlandırılan bir maliyet yüklenmekte, bankaların gerçekten pozitif bir katma değer sağlayıp, sağlayamadıkları ölçülmeye çalışılmaktadır [a.g.e.,s. 669].

Bir bankanın temel amacı mümkün olan en düşük faiz oranı ile ödünç para almak ve bunun mümkün olan en yüksek faiz oranı ile plase etmektir. Bankaların ele aldığımızda, ödünç alınan fonların tümünü, üretim sürecine bir girdi olarak düşünülmemekte, fakat en azından bu fonların bazılarını üretim süreci çıktısının bir parçası olarak düşünülmemektedir.

Katma değer ölçüsü, bankada sağlanan katma değer (yada rantların) bankanın girdilerine bölünmesiyle elde edilmektedir.

$$\text{Katma Değer(Rantlar)} = \frac{\text{Net Çıktılar}}{\text{Girdiler}} = \frac{\text{Çıktılar-Girdiler}}{\text{Girdiler}}$$

$$= \frac{\text{Özkaynakların Net Karları-Kavramsal Maliyet}}{\text{Girdiler}}$$

Tüm Potansiyel+Özkaynakların Maliyeti (Faiz Dışı) Kavramsal Maliyet

Katma değer ölçmenin iki yolu vardır. Bunların biri, toplam satışlardan, yapılan girdileri çıkarmak, diğeri de, toplam emek maliyetleri ile toplam karları toplamaktır. Gerçekten katma değer toplamının bu iki aracı aynı sonuçları verir. Ancak, bir bankanın toplam satışlarını ölçmek güç olduğundan, uygulamada emek maliyetleri + karlar yoluyla banka katma değerinin ölçülmesi yolu seçilmektedir.

Genellikle bir perakendeci bankanın maliyetlerini %70 faiz ilişkili maliyetlerdir. Maliyetlerin %30'u ise operasyon maliyetlerinden oluşmakta (personel, inşaat emlak vb. gibi) maliyetlerin birinci ölçüsü, bankaların kendi kendilerine sağladıkları girdilerdir. Bunlar; emek artı sermayenin bir giderine dayanmaktadır. Bankaların elde ettiği karlar, denkleminin payını oluşturan rant ölçüsü olarak ifade edilebilir.

Bankaların ekonomik rantlarını indirmek için, emek maliyetleri, maliyetleri özkaynağın kavramsal sermaye gideri ile ekonomik rantları bölmemiz gerekmektedir. Bu bize, bankayı oluşturan çıktının, girdiye oranı hakkında bir bilgi vermektedir.

Denkleminizin payında, bankanın elde ettiği karlar alınmaktadır. Daha sonra bankanın özkaynaklarına uzun vadeli devlet tahvillerinin ortalama faiz oranı üzerinden bir kavramsal gider yüklenmekte ve bulunan bu tutar karlardan düşülmektedir. Burada, söz konusu banka özkaynağı, eğer bankacılık dışında, ekonominin herhangi bir başka alanında kullanılsaydı, ne kadar gelir sağlardı şeklinde bir yaklaşım izlenmektedir.

Denklemin paydasına ise, bankanın faiz dışındaki tüm operasyonel maliyetleri alınmakta ve bu tutardan yine özkaynağın kavramsal maliyeti düşülmektedir.

Bankanın borçlanarak temin ettiği sermaye, bir faiz giderine maruz kalmaktadır. Özkaynak sermayesi, temettüleri yada sermaye kazançları şeklinde hissedarlara getiriler sağlanmaktadır. Borç olarak temin edilen sermaye, sermaye bazının bir parçası olarak alınmamaktadır. Bu nedenle, sadece hissedarların koymuş oldukları özsermayeye bir özkaynak maliyeti yüklemek gerekmektedir [Takan, 2002; 670].

j) Bankanın Risk Ölçümünün Değerlendirilmesi

Bir bankanın makul kazançlar elde etmesi için yüklenmesi gereken riskler sınıflandırılır. Risklerin dört kategorisi vardır. Bunlar:

- a)Yöresel riskler: Düzenli bir firma olarak banka, ABD’nde ödemeler sisteminin anahtar bir parçasıdır.
- b)Yönetim riskleri: Bir bankayı yöneten kişilerin neden olduğu riskler,
- c)Dağıtım riskleri: Banka finansal hizmetler verirken yüklediği risklerdir.
- d)Finansal risk:Bilanço tablosunun yönetiminde yüklenen riskleridir.

Yöresel riskler; bankanın karşı koyması gerektiği fakat zor olan, en iyisi ise,sınırlı kontroldür. Mevzuat riski bankaları etkileyen yasa değişiklikleridir. Ekonomik risklerse, banka performansına maddi olarak etkileyen milli ve bölgesel ekonomik faktörlerle birleşmiştir. Rekabet riskleri artmaktadır. Çünkü, çoğu banka ürünleri ve hizmetleri daha fazla olarak finansal ve finans dışı firmalar tarafından sunulur. Son olarak kural değişiklikleri yapmakta avantajsız rekabet ortamındaki bir bankayı bazı kurallarla yaşamayı sürdürmesini gerektirir.

Yönetim riskleri, bir memurun yada iş görenin uygunsuz davranış riskinin içerir. Bu durumda, banka etkili bir organizasyona sahip olamayacaktır. Bir risk aynı zamanda iyi kararlar yürütme yeteneğinin olmaması riskidir.

Finansal hizmetlerin dağıtımıyla ilgili, dört temel risk vardır. İşlem riski: Bankanın finansal hizmetlerini karlı bir şekilde sunmasıdır. Teknolojik risk- Yeni dağıtım sisteminin gelişmesiyle mevcut dağıtım sisteminin yetersiz kalmasıdır. Yeni ürün riski:

Yeni ürün ve hizmetlerin tanıtım riskidir. Stratejik risk: bankanın karmaşık bir gelecek çevre için karlı olabilmesi coğrafi ve ürün alanları seçmekteki yeteneğidir.

Finansal riskler de, dört kategoridedir. Kredi riski: Söz verildiği zaman varlıklardan nakit akışlarının tahsilinin gecikme olasılığıdır. Likidite riski olasılığıdır. Likidite riski – bir bankanın finansal ihtiyaçlarını fonlamak için bankanın potansiyel riskidir. Faiz oranı riski-net nakit akışları üzerinde potansiyel olumsuz etki ve faiz oranı değişikliklerinden dolayı varlıklar ve borçların değerini etkiler. Manivela gücü riski (sermaye riski) –bir bankanın varlık değerinden düşüşleri, mevduat sahiplerini ve ödünç alanları korumak zorunda olmasıdır [Takan, 2002; 671].

k) Şube Performans Değerleme Raporlarının Tek Düzende Oluşturulması

Banka performans raporunun tek düzeni bankaların tahlili için olası en çağdaş bilgi kaynağıdır. Banka performans raporu ABD’nde her bir ticari banka için yıllık olarak hazırlanır. Bu rapor bir banka hakkında beş yıllık ayrıntılı bir finansal raporun ve karşılaştırma amaçları için kullanabilecek benzer banka grupları içinde benzer bir profilde sağlar. ABD’ndeki ilgili kurum aylık rapor dosyalarından elde ettiği finansal bilgilerin ana verisinden bu raporları hazırlar.

Üç ana başlık ve bunların her birinin alt bölümleri vardır. Üç ana başlık şunlardır.

- Oranların özeti
- Gelir bilgileri
- Bilanço bilgileri

Oranların özeti bölümü, banka performans raporunun bir örneği olarak sunulmuştur. Bu bölüm beş kategoriden oluşur. Her bir oran için üç ölçü rapor edilmiştir.

- Seçilmiş bankaların oranları
- Benzer grup için ortalama oranlar
- Benzer grup içinde istenilen bankanın oranının yüzdelerle sıralaması.

Bir banka performans raporunun en etkili kullanımı bu özet oranlar bölümünün çalışılmasından gelir Potansiyel kuvvetliliği ve zayıflığı tanımlamada ve sonra kalan üç bölümdeki ayrıntılı analizlerdeki özel kalemleri takip etmektedir.

Bu performans raporu kullanıcıları bu raporların en azından üç zayıf noktasının farkında olmalıdır. Bunlar: Raporlar bir denetmen gözüyle hazırlanır, her hangi bir mevcut piyasa fiyatı, hisse başına yada özsermaye üzerinden kazanç ölçümleri ki, hissedarlar açısından önemli olan, ihmal edilir. Veri muhasebe verisidir. Tarihsel maliyetler üzerinde kuruludur. Karar verenler için daha önemli olan değerler ihmal edilir. Veri genellikle çeyrek ortalamalardır. Ne günlük ortalamalar ne yıl sonu verisi ki, bir çok diğer banka raporlarında görünürler, banka analistleri açıkça üç ölçü bölümüyle sonuçlandırır. Bunlar:günlük ortalamalar. Üç aylık ortalamaları. Yıl sonu rakamları. Bu tür eksiklere rağmen banka performans raporu banka performansını değerlendirmek için ana kaynaklardan biridir [Takan, 2002; 672].

1) Şube Performans Değerlemede Muhasebenin Gerekliliği

Daha önceki bölümlerde kısaca açıklanmış bulunan, aşağıdaki bölümlerde de daha detaylı bir şekilde ele alınacak olan analizlerin yapılabilmesi için öncelikle şubenin faaliyetlerinin bir ifadesi olan mevduat, kredi, kasa, banka, alacaklar, borçlar gibi bankanın ve şubelerinin bilançolarına ve Gelir-Gider tablosuna yansıyan mali bilgilerin analize uygun detayda elde edilmesi gerekmektedir. Özellikler gelir ve gider rakamlarının şubeye aşağıda ele alınacak amaçlar yönünden incelemeye ve irdelemeye uygun şekilde sınıflanması, zamanlı olarak üst yönetime raporlar şeklinde bildirilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanarak bir bilgi sistemi şekline getirilmesi gerekir [Nabioğlu:1999: 86].

Pratikte bu sistem, uygun bir hesap planı ve bu plandan doğrudan, kolayca üretilen özet ve raporların hazırlanıp üst yönetime sunulması ile gerçekleştirilir. Bazı devletlerde Tek Düzen Hesap Planı zorunlu olarak kullanılmaktadır ve bu nedenle de bankalar da bu hesap planını uygulamaktadırlar. Azerbaycan Cumhuriyeti yasalarına esasen "Bankalar İçin Hesap Planı" uygulanmaktadır. Tabi her hesap planında olduğu gibi bu

planda eksiklikler var. Günümüzde teknolojiye iyi yararlanma bu sorunları anında gideri imkanı yaratır. Çünkü bankalar muhasebe sistemleri genel merkeze bağlı olduğu için ve bilgisayarla yapıldığı için gereken alt hesapları gerektiği zaman açmak mümkün. Azerbaycan'da ise yaygın olan sisteme esasen fazla bu tür hesaplara gerek kalmıyor.

Hesap planlarında olan kalemlerin tümünü ve bir kısmını kullanarak gelir tablosu ve bilanço hazırlayan bankalar bu tabloların gelecekte denetim, teftiş, bildirimler amacı dışında aynı zamanda performans değerlendirme işlemleri için kullanırlar.

Sadece banka ve ya şubelerinde değil aynı zamanda her bir işletmede işletmenin performansını ölçmek için kullanılan gelir tablosu bir klasik araç olarak görülmektedir.

Gelir tablosunun banka şube performansının ölçülmesinde kullanılması sadece raporlanan kar ve zarar kalemleri değil aynı zamanda da bu kalemlere ulaşılmasını sağlayan bileşenler bakımından da önem taşımaktadır. Bir muhasebe dönemindeki şube faaliyetlerinin performansı hakkında bilgileri sunan gelir tablosu muhasebe teorisi ve uygulamaları açısından incelenmiştir. Gelir tablosunda raporlanan kalemler muhasebe teorisi ile ilişkilendirildiğinde uygulamadan kaynaklanan sorunların temeline inmek daha kolay olmaktadır. Gelir tablosunda raporlanan bilgilerin niteliğine bakıldığında bir takım sınırlılıkların olduğu da görülmektedir. Bu sınırlılıklar önemli ölçüde muhasebe teorisi ile günümüz ekonomik koşulları arasındaki açıktan kaynaklanmaktadır. Muhasebe dünyasında bu günün gündemi bu açığın kapanmasıdır [Çelik, 2003:74]

Gelir tablosunda genel merkeze aktarılan şube sonuçlarında gelir tablosundaki dönem karı, gelirlerin gideri aşan kısmı olarak raporlanmaktadır. Dönem karının şube faaliyetlerinin sonucundaki performans ölçtüğü kabul edilirse, performansın doğru ölçülebilmesi için karın bileşenleri olan gelirlerin ve giderlerin doğru bir şekilde tanımlanmış olmaları gerekir. Bu anlamda dönem karının muhasebe verilerine dayalı olarak hesaplanması, muhasebe teorisinden kaynaklanan sorunların kar kavramında içerilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Gelir tablosundaki raporlanan bilgiler ve bilgilerin nitelikleri gelir tablosunun en güçlü yanı olarak kabul edilmelidir. Çünkü bu tablolardan dönem sonları bankaların ve şubelerinin performansının değerlendirilmesi gerekecektir [a.g.e.,s.75]

m) Başarısızlığın Göstergeleri

Başarısız olan bankalar, kredi riskinin yönetiminde genellikle yeterli değildir. Bankalardan beklenen yetenek en iyisi sergilemeleridir. ABD’nde kredi riski yönetimi yeteneklerinden yoksun ekonomik baskı altında bölgesel piyasalarda yerleşmiş bankalar genellikle başarısızlığa eğilimlidir. Şüphe yoktur ki, enerji ilişkili ekonomik stres ülkenin enerji kuşağında banka iflasının yüksek oranına katkıda bulunur.

Araştırmacılar, iflas etmiş bankaların oranlarına, mevcut iflasları sezebilmelerini görmek için mevcut iflastan önce bir yada daha fazla yıllara bakmaktadır. Özde iflas eğiliminin tespit etmeye çalışmışlardır. Görünen başarısızlığın bazı önemli önde gelen göstergeleri aşağıdaki gibidir.

- Varlıklar üzerinden kazanç
- Varlıklar için krediler
- Varlıklar için sermaye
- Varlıklar için satın alınan fonlar
- Krediler için net hesaplamalar
- Varlıklar için ticari ve sanayi kredileridir.

Bu göstergelerin olumlu yada olumsuz olarak banka iflaslarıyla ilişkisi vardır. Örneğin: varlıklar üzerinden kazancın eksi olması iflasla ilgilidir. Varlıklar üzerinden daha yüksek kazançlar başarısızlığı daha az gösterir. Bütün araştırmalar bir bankanın krediler için daha fazla tahsilatının bankanın daha fazla iflas eğilimini gösterir ve düşük bir sermaye oranı da başarısızlık oranı da başarısızlık ihtimalini yükseltir. Benzer olarak satın alınmış büyük fonlar, pozisyonlu bankalar başarısızlığa daha yakındır. Sonuç olarak, ticari ve sanayi kredilerin toplam varlıklara olan oranı görünen bir başarısızlık habercisidir.

Bir bankanın finansal oranlarının durumunu anlamak için tek yol bankanın iflasından önceki son olarak sergilenen oranlara bakmaktır [Takan, 2002; 672].

n) Bankalarda Transfer Fiyatlaması Anlayışı

Ticari bankalarda bazı şubelerin mevduat, bazılarının da plasman ağırlıklı olması, performanslarının ölçülmesi aşamasında, şubeler ile genel merkez arasındaki fon akışındaki transfer fiyatlaması ile fonların değerlendirilmesi diğer ifadeyle şubelerin fazla fonlarının genel merkez ve diğer şubeler tarafından kullanılması çok önemlidir [Erdal, 1996: 93].

Bankaların toplamış oldukları vadeli mevduatın faiz maliyeti bellidir. Ancak, vadesiz mevduatın maliyetini ölçmek zordur. Ayrıca bankaların toplamış oldukları fonların bir kısmını düşük bir faiz getirisi ile merkez bankasında muhabir hesaplarda tutması gerekmektedir. Bu rezervlerin ve ayrıca bankada tutulan rezervlerin, elde edilen fonların maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınması gerekir [Kırlioğlu, 1992:125].

Bu durum ise, özellikle karlılık göstergesinin önplanda tutulduğu durumlarda, yanlış hesaplamalar sonucu bazı şubelerin karlılığının olması gerekenden düşük seviyede, bazı şubelerde ise olması gerekenden yüksek seviyede belirlenmesi nedeniyle şube personeli üzerinde olumsuz etki yaparken, haksız rekabet ortamının doğmasına da yol açacaktır. Şubeler arasında transfer edilen fonlara uygulanan fiyat, şube yöneticilerinin kar performansını önemli ölçüde etkilediğinden, fonların oluşturulması ve kullanılması ile ilgili olarak, şube yöneticilerinin en iyi şekilde motive edecek bir fiyat sisteminin kurulması bankalar açısından çok önemlidir. Ayrıca belirlenen bu fiyatın şube yöneticileri tarafından da gerçekçi ve adil olduğundan kabul edilmesi gerekmektedir [Babuşçu, 1997:35].

Bankalarda da durum aşağı yukarı aynıdır. Finans piyasalarının en önemli parçası olan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankalar genel anlamda ; kaynaklara aracılık etme, kaynak kullanımı iyileştirme kısa süreli birikimleri uzun süreli kaynak haline dönüştürme , banka parası yaratma , Merkez Bankasının uyguladığı para politikasının

etkinliğini artırma ve uluslar arası ticareti geliştirme gibi temel fonksiyonlar üstlenmiş bulunmaktadır.

Bankalarda şubelerin kar performansı ölçülürken, şubeler arasındaki fon transferinde, ödünç alan şubelerin , ödünç veren şubelere bu hizmet karşılığında bir bedel ödemeleri gerekliliği, “transfer fiyatlaması”, “şubeler cari faiz oranı”, “iç faiz” veya “istismar faizi” olarak çeşitli şekillerde adlandırılan uygulamanın ortaya çıkmasına neden olmuştur [Babuşçu, 1997:35].

Başka bir ifade ile; şubelerin karlılık ve verimlilik ilkelerine uygun olarak çalışmalarını teşvik etmek amacıyla kaynak yaratan şubelerle, kaynak kullanan şubeler arasındaki gelir-gider dengesinin kurulabilmesi için uygulanan faize “istismar faizi” denilmektedir.

Bankalarda istismar faizinin tespitinde kullanılan sistemler piyasa veya maliyet bazlı olabilir. Transfer fiyatı, şube yöneticileri arasında yapılacak pazarlıklarla oluşabilir veya tepe yönetimin kararlarıyla belirlenebilir [Kırlioğlu, 1992:126].

Fon kaynaklarının performansının değerlendirmede, dönüşeme dayalı transfer fiyatları her kaynağın net kazancı hesaplamada kullanılabilir. Böylece banka yönetimi, belirli bir kaynağı elimine etmek, elde tutmak, azaltmak ve ya artırmak kararı verebilir.

Sonuç olarak, şubelerin karlılık ve verimlilik ilkelerine uygun olarak çalışmalarını teşvik etmek amacıyla kaynak yaratan şubelerle, kaynak kullanan şubeler arasındaki gelir-gider dengesinin kurulabilmesi için oluşturulan “transfer fiyatı” şubelerin kar performansını ölçmede önemli bir yere sahiptir [Babuşçu, 2002:35].

Bankalarda Cari Hesapların işleyişi muhasebe kayıtlarında gösterilir. Bu kayıtlara yaralanılarak şubelerin ne kadar fon transfer edip kullandığı veya kabul ettiğini öğrenmek mümkündür. Azerbaycan ticari bankaları için hesap planına esasen şubelerarası fon transferi kalemleri vardır. Bu kalemler Ek 11’ de verilmiştir.

2.7. Bankalarda ve Şubelerinde Performans Ölçümünde Kullanılan Metotlar

Tasarımın ikinci önemli aşaması kullanılacak ölçüm sistemleri ve bu sistemlerin uygulama sürecinin belirlenmesidir.

Bu aşamada karar verebilmek için önce mevcut ölçü sistemleri ve yöntemleri konusunda yeterli bilgi edinmek gerekir. İstenilen ölçümleri gerçekleştire bilmek için modellerin kullanımı üzerinde durulabilir. Mevcut modeller incelenerek gerekirse eklemeler yapılabilir [Akal, 2002:116].

Performans ölçmenin birkaç yöntemle yapmak mümkün. Bunlar aşağıdakilerdir:

- Şube Başarısının Bütçe Yoluyla Ölçme
- Şube Başarısının Rasyo Yoluyla Ölçme
- Şube Başarısının Puanlama Yoluyla Ölçme

Çalışmada bu yöntemlerden sonuncusunun birinci ve ikinci yöntemle birlikte ele alınarak incelenmesi yapılacaktır. Yani bütçe ve rasyo yoluyla değerlendirme zamanı alınan rakamlara puan parametresi verilerek sonuçları bulunacaktır.

2.7.1 Ticari Bankalarda Planlama Ve Bütçeleme, Şube Performansının Bütçe Yoluyla Ölçülmesi

a) Planlama Kavramı ve Nedeni

Firmaların eksik olan yönlerini iyileştirmeyi planlayan bankacılar, artan bir yarışma ortamındaki finansal hizmetler sektöründe kazanan olacaklardır. Faiz oranları dikkatlice ayarlandığında, kar seçenekleri sınırlandığında, seçilmiş coğrafi bölgelerde üretim piyasalarında rekabet edebilirler. Böyle durumlarda planlama, öncelikle gelişmeyi ve yıllık bütçe denkliliğini içerir. Bu tür ortamlardaki fiyatlandırma dağılımları kritiktir. Bankaların, tüm değerler için belirlenen pazar oranlarını ödeyebilir ve geniş bir oranda

karı faize yatırabilirler. Teknolojik değişiklikler, finansal hizmetlerin nasıl ulaştırıldığını hızlı bir şekilde değiştirir ve bankalar geleneksel bankacılık ürünlerinin yanında teknik değerlendirme, sigorta, gayrimenkul ile yatırım ürünleri için birikimsiz kuruluşlarla rekabet etmek zorundadır. Çetin rekabet ve hızlı değişim, hüküm süren ortamın gidişatı hakkında bilinçli olmayı gerektirir. Planlama yönetime, riskleri azaltma ve fırsatları yükseltme avantajı sağlar [Gürsoy 1999; 583].

Eğer, yöneticiler bankalarının bugünkü finansal ve operasyonel durumlarını anlamazlarsa, hangi temeli baz alarak karar verecekler? Eğer bankanın nasıl bir firma olacağı hakkında bir düşünceleri yoksa, yöneticiler nasıl hedefler belirleyecekler? Hareket planları aynı zamanda spesifik hedefler ve stratejiler üzerinde kurulmalıdır. Sonuç olarak, yöneticiler aktüel olana karşılık planlanmış performans hedeflerinin tutup tutmadığını ve planlarda ne gibi değişiklikler yapılması gerektiğini değerlendirmek için sistematik olarak performans denetlemesi yapmak zorundadırlar.

b) Sürelerine Göre Planlar

Planlar sürelerine göre;uzun, orta ve kısa süreli planlar olarak ele alınmaktadır. Planlamada süre uzadıkça, üst düzey yöneticilerinin sorumluluklarının da arttığı kabul edilmektedir. Kısa süreli planlarda, alt kademe yöneticilerinin katkıları ve sorumlulukları daha çok olmasına karşılık, orta süreli ve uzun süreli planlarda daha az olmaktadır [Takan, 2002:524].

-Uzun Süreli Planlar

Beş yıl ve daha uzun süreyi kapsayan planlara uzun süreli plan denilmektedir. Bu tür planların yapılmasında ve uygulanmasında önemli güçlükler görülmektedir. Hızlı değişimin yaşandığı günümüzde, on yıllık, on beş yıllık ve daha uzun süreli planların yapılması yoluna gidilmemektedir. Bu şekilde uzun süreli planlar stratejik planlar biçiminde yapılmaktadır. Stratejik planlar, özelliği gereği en uzun süreli planlardır. Örgütsel kaynakların uzun dönem için envanterinin çıkarılması, geleceğe yönelik tahminlerde sürenin uzun olması yanıtıcı bir özellik taşımaktadır. Dolayısıyla, planlarda

süre uzadıkça, belirsizliklerde artma olacaktır. Bu yüzden, uzun süreli planlarda yanılma payının yüksek olacağını kabul edilerek, planlamanın buna göre yapılması ve beklentilerin de bu yönde olması gerekir. Uzun süreli planların bu özellikleri gözönünde bulundurularak, bu planlar stratejik planlar şeklinde yapılması yoluna gidilmektedir.

-Orta Süreli Planlar

Kapsam olarak bir yıl ile beş yıl arasındaki planlara orta süreli plan denilmektedir. Uzun süreli planların uygulanabilirliğini artırmak amacıyla genellikle, orta süreli planlardan yararlanılmaktadır. Bu planların, uzun süreli planlara göre daha gerçekçi olmasına karşılık, kısa süreli planlara göre, daha az uygulanabilir bir özellik taşıdığını söyleyebiliriz [a.g.e.,s.524].

-Kısa Süreli Planlar

Genellikle bir yıldan daha az bir süreyi kapsayan planlara kısa süreli planlar denilmektedir. Günümüzde meydana gelen hızlı değişimler, teknolojik gelişmeleri, orta ve uzun süreli planların uygulanabilirliğini ciddi bir biçimde olumsuz yönde etkilemektedir.

Orta ve uzun süreli planların uygulanabilirliğini artırmak amacıyla, bu planların daha kısa dönemleri kapsayan, birkaç kısa süreli planın bir araya getirilmesi şeklinde bir yaklaşımın benimsendiği görülmektedir.

Bankalarda daha çok uzun süreli planlara performans değerlendirilmesi yapılırken önem verilmektedir [a.g.e.,s.524].

c) Gelecekteki Performans İçin Uzun Süreli Planlamanın Amaçları

Geçmişte banka yöneticileri faiz karşılığında borç para vermek, dönemsel mevduat hareketlerini ölçmek, tüm tahvillerin akışkanlığını hesaplamak gibi kısa vadeli ve genellikle tanımlanmamış problemlere uğraşarak zamanlarının çoğunu bunlara harcıyorlardı. Bankacılık çevresi nispeten dengeli olduğu için birçok banka yıllık bütçe

ve kazanç planının ötesine bakma eğiliminde bulunmuyordu. Her nasılsa bu dengeli çevre artık yok. Ekonomik, teknolojik, düzenleyici ve rekabet faktörlerindeki devamlı hızlı değişiklikler, bankaların güçlü değişmelerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaya devam edeceklerdir [a.g.e.,s.525]. Başarılı banka yöneticilerinin kısa vadeli işletme kararlarını uzun vadeli planlara çevirirken, gelecekteki güçlü bir çevrede başarılı olmalarını sağlayacak uzun süreli planlar oluşturmaktadır. Çünkü başarıyla yapılmış plan gelecekteki bankanın performansını yakından ilgilendirmektedir. Bu bakımdan banka veya şube performans değerlemesi yapılırken planlananla gerçekleşen arasında sapmalar incelenecektir. Bu sapmalar ise performans ölçme zamanı kullanılacaktır. [Lavrushina, 2000:555]. Uzun süreli planlamanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

d) Stratejik planlama süreci.

Stratejik Planlama, yönetimin bankanın gelecekte nasıl olacağını belirledikleri uzun süreli planlamanın bir bölümüdür. Stratejik planlama bankanın elde etmek istediği amaçları geliştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli araçları oluşturmayı içerir. Her ne kadar tahminde stratejik planlamanın bir parçası olsa da, aynı şey değildir. Tahmin gelecekteki olayların olası gidişatın ölçmeye çalışır veya daha belirgin olarak, varsayımlara, yargılara ve amaç metodlarına dayanarak gelecekteki olayların olasılık sırlamasını içerir. Yöneticilerin anlamaları gereken ve genellikle stratejik planlamayla bağlantılı iki yanlış kavram vardır. Birincisi, stratejik planlama gelecekteki banka kararlarıyla uğraşmaz. Bugünkü kararların devamlılığıyla ilgilenir. Banka planıcısının karşılaştığı başlıca soru, bankanın yarın ne yapacağı değildir. Bankanın gelecekteki amaçlarını elde etmek için, bugün ne yapılması gerektiğidir. İkincisi, stratejik planlama riski ortadan kaldırma veya minimize etmek değildir. Bunun yerine, stratejik planlama harekete geçmedeki riskler arasında mantıklı bir seçim yapmayı kolaylaştırmaktadır. Stratejik planlama şu dört temel soruyu cevaplayarak en iyi şekilde başarılabilir.:

- Banka bu gün nerede
- Bankanın gelecekteki amaçları nelerdir
- Yönetim bankanın yaklaşık beş yıl içinde nasıl olmasını istiyor
- Banka bu istenilen duruma nasıl gelebilir.

Bunun için banka planlayıcılarının göz geçirmeye önem verdikleri konulardan biri bankanın geçmişte gösterdiği performanstır [Takan, 2002:525].

e) Planlamanın Yapıldığı Süreçte Geçmişteki Performansın Analizi

Bütçe denetimi (veya bütçe kontrolü) yapıldığı zaman fiili çalışma sonuçlarının bütçe rakamlarıyla karşılaştırılarak, bütçeden sapmaların hesaplanması, bu sapmaların nedenlerinin araştırılarak belirlenmesi ve bu nedenlere göre alınması gereken önlemlerin saptanarak uygulamaya konulması, şeklinde yürütülür [Büyükmırza, 2003:665]. Bu yürütme zamanı bu farklar ortaya konularak şubelerin performansları ölçülür.

Bundan başka formal finansal ölçütlerin yanında, banka için daha genel sorular sormaları gerekir. Bankanın faaliyet alanı nedir? Hangi pazarlar içinde bulunuyor?

Odaklanmayı ümit ettiği pazarları tanımlandı mı? Toplum, rakipleri ve müşterileri tarafından nasıl algılanıyor? Organizasyonunda tanımlanan güçlükler ve zayıflıklar nelerdir? Yönetimin başarısı için ne gibi şartlar gereklidir? Bu tür sorulara verilecek cevaplar kadar, finansal performans analizleriyle de alınacak önlemler stratejik planlamanın ilk adımlarıdır.

Stratejik Planlamada sonraki adım, bankanın gelecek beş yılda başarmayı planladığı amaçları oluşturmaktır. Amaçları belirlemek yönetimde banka personelinin işbirliği içinde çalışmasıyla olabilir. Amaçlar olabildiğince açık olmalıdır. Artan büyüme, pazar payı kazancı ve gelişen etkinlikler gibi amaçlar uygun değildir. Banka amaçları ele alınması gereken en geniş alanı içerir. Ne tür bir banka olmak istiyoruz? Toplumdaki imajımız ne olacaktır: Niye bu isteyiz? Her ne kadar bu sorular geniş gibi görünse de, cevapları spesifiktir [Takan, 2002:532].

f) Bütçeleme ve Kontrol

İşletmeler bütçe sisteminin ve ya kar planlaması ve kontrolü değeri yönetime sağladığı yararlar ve hizmetler ile ölçülür.

Bütçeleme yönetim tarafından yapılan kullanım araçlarıdır. Bütçe kendi başına bir sonuç değildir. Bütçeleme yoluyla bir kısım yararlıklar sağlanır. Yönetim bir bütçe hazırlayarak ileriye doğru bakmaya ve işletmenin çeşitli unsurlarının nasıl ahenkleştireceği konusunda çaba harcar [Peker, 1988:668].

Bankalarda stratejik planlama araçlarına göre yıllık bütçeleme yöntemi kullanılır. Bütçeleme, belirlenen hedef kazançları ile kısımla ve departmanla ilgili harcamaları içerir. Yöneticiler periyodik olarak beklentilere, gerçekleşen performans karşılaştırılır. Sapmalar oluştuğunda, sorumlu kişiler farkları belirlemeli ve yaklaşımlarını değiştirmelidirler. Bu, bütçe kontrol aktivitesinin gider kısmıyla ilgilidir [Sevgener, 2000; 277].

Bu stratejik plan olarak bütçeyi kullanmanın bazı problemleri vardır. Öncelikle bütçeler sadece bir yıllıktır. Kısa dönem kararlara ve problem çözümlerine çok fazla dikkat sarf edilir. Fakat uzun dönem stratejiler ihmal edilir. İkinci olarak, bankanın bugünkü durumunun analizi detaylandırılmadan güçlü yanların avantajını kullanmak ve zayıflıkları minimize etmek için kaynakları kullanmak güçtür. Tamamlanmış bilgilere dayanan strateji ve hareket planları ile fonlar potansiyel olarak ayrılmazlar. Üçüncü olarak, bir çok banka ilk yılların giderlerini ve her gider kategorisini beklenen enflasyon oranlarına ayarlayarak yıllık bütçeye temel alırlar. Bu kesin olmayan yaklaşım, gerçekleşmedeki önceki yılın bütçesiyle bugünkü hedefler gerçekleşmez. Fakat yönetim durumun bu olduğunu tipik olarak bilemez. Çünkü henüz hedeflerini ve stratejilerini formüle etmemiştir.

Bütçeleme hala stratejik planlama yönteminin bir parçasıdır. Yıllık bütçe, yöneticilerin ana gider kategorilerini ve belirli harcamaları önceden tespit etmesini gerektirir. Bu

artan harcamalar için kaynakların belirlenmesi ile gelir-gider analizine yönelmelerini sağlar.

Sonuç olarak bütçeleme, kar planını oluşturmak için öncelikli bir basamaktır. Tıpkı bir planın bankanın periyodik kazançlarını önceden tahmin etmeyi ve güncel karlılığı değerlendirmeyi sağlayabileceği gibi.

Operasyon Bütçesi -

Operasyon bütçesi, önümüzdeki yıl boyunca gerçekleşmesi beklenen gelir ve giderleri içerir. Birçok bankada denetleme bölümü, yıllık bütçeyi hazırlamaktan sorumludur. Her bölüm yönetimi, deneyimli yöneticilerle değerlendirme yaptıktan sonra, ihtiyaç duydukları ve talep ettikleri bütçeye hazırlarlar. Bu istekler dönerek bankanın finansal hedeflerine yansımalıdır. İsteklerin fonlandırılması sıklıkla hedeflenen seviyelerin açılmasının deneyimli yöneticilerle yapılması şaşırtıcı olmaz. Bölüm yöneticileri ihtiyaçlarının öncelik sırasını belirlemelidir. Yöntem, bankanın stratejik hedefleriyle, görüş birliğine varılan uygun bütçeye kadar sürer. Yıl ilerledikçe denetçiler güncel ve planlanan operasyon sonuçlarının özetlerini aylık olarak hazırlarlar. Böylece, deneyimli üst yöneticiler farkların nerede ve nasıl oluştuğunu ve doğru hareketi belirleyebilirler [Takan, 2002: 546].

Stratejik planlama, bankanın işleyen bütçesinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin: Eğer yönetim yeni borç ve yatırım piyasalarını hedeflerse, kadro ve destek kaynaklar ayarlamalıdır. Gerçekleşen harcamalar mevcut bütçeye bir yük oluşturursa, kaynaklar diğer departmanlarda veya harcama kategorilerinden sağlanmak zorunda kalacaktır. Şube kapatmalar veya satışlar benzer bir ayarlama gerektirir. Neden çekişmelerin bu yöntem üzerinde yoğunlaştığını görmek zor değildir.

g) Kar Planlama Yöntemi

İşletmeler, stratejik amaçları kar sağlamak ve bunu en çoklamak olduğunda, - temel yönetim çerçevesinde- bilinçli ve organize bir çabayı, etkin bir şekilde ortaya

koyabilmek zorundadırlar. İşletme yönetiminin bu temel gereği gerçekleştirilmesi doğrultusunda, varolan çok çeşitli yönetim araç ve tekniklerinden biri de “Kar Planlamasıdır [Sevgener, 1997; 85].

Bütçeleme bankanın bütün kar planlama yönteminin bir parçasıdır. Tabloda olduğu gibi birinci basamakta, her departman, güncel maliyetler ve insan kaynaklarıyla ilgili detaylı bir rapor hazırlarlar. Bu bilgi, bankanın maliyet muhasebecileri tarafından sunulabilir. Daha sonra departmanlar bu bilgiyi bütçeyi oluşturmak için, hedeflenen fiyat politikalarıyla, hareket planlarıyla ve banka stratejileriyle birleştirirler. Sonraki basamak ekonomik beklentilerle birleştirilen kontrol altında olan etken ve edilgen noktalardaki büyümeyi tahmin etmektedir. Bu, bir sonraki yıldaki gelir durumunu planlamakta kullanılabilir.

Departmanla ilgili planlar başarıya ulaştığında üst yönetim onların tamamen kar planını elde etmelerini sağlamlaştırır. Ayrılmış planlar departman yöneticilerinin kendi gruplarının performansını apaçık göstermelerini sağlar. Bu basamakta uygulamayı yöneten ofis yöneticileri ve diğer yöneticiler her grubun teklif edilen planlarını inceleyerek, departmanlar veya bankanın stratejik hedefleri arasındaki uyumsuzluklara değişiklikler önerirler. Örneğin:, bir banka hedeflenen borç büyümelerini destekleyecek yeterli sermayeye sahip olmayabilir. Bu durumda, dış ortağa hisse senetlerini sunmak önerilebilir veya büyüme kısılanabilir. Bütün görüşler netleştikten sonra banka, finansal hedeflerini ve hareket planlarını yansıtan formal bir kar planını benimser [Takan, 2002: 545-548].

h) Bütçe Yoluyla Banka Şubelerinin Değerlendirilmesi

Bütçeler planlama ve denetim araçlarıdır. Gerek programlar, gerekse sorumluluk merkezleri düzeyinde dönemsel hedef ve amaçları koyar ve bu hedef ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını görmemizi sağlarlar. Bütçelerin bu işlevini yerine getirebilmesi için her hesap dönemi sonunda o dönemin gerçekleşmeleriyle, aynı dönemin bütçe hedefleri arasındaki farklar hesaplanır. Bu farklara sapma adı verilir [Gürsoy, 1999:661]. Tüm ticari işletmelerde olduğu gibi ticari bankalarda planlı ve belirli bir zaman dilimi içinde

ulaşmak istedikleri bir hedef vardır. Ticari işletme anlayışının doğasında olan bu amaca ulaşmak ve nihai hedef olan finansal başarının sağlanabilmesi için etkili bir ölçme ve kontrol sistemine ihtiyaç vardır.

Başka bire değişle bütçenin her şeyden önce nerden ne sağlanıp nereye ne harcanacak hangi noktaya ulaşılmasının öngörüldüğünü ortaya koyan bir plandır [Büyükmirza, 2003:665].

Kar amaçlı bankalar ve şubelerinde amacın gerçekleştirilebilmesi şubenin en düşük maliyette en yüksek biçimde kar elde sağlanmasının yönetimi gerekir. Bu da ancak her yönetim kararın alınmasından, bu kararın maliyet ve gelirlerini ne şekilde etkileyeceğinin göz önünde tutulmasıyla mümkündür [Tağtekin 1999:57]

Bütçenin en temel fakat genellikle de unutulmuş yararlarından bir tanesi yönetimi plan yapmaya zorlamasıdır. Bir yetkinin işaret ettiği gibi, bütçeleme planların bir formülasyonunu gerektirir. Planlar tam ve mükemmel yapılacak olursa, fiili veya beklenen başarının karşılaştırılacağı standartları oluşturduklarından etkin bir kontrol aracı oluştururlar.

Her kontrol sürecinin üç aşaması vardır. Standartların saptanması, başarının standartlarla karşılaştırılarak değerlemesinin yapılması, sapmaların düzeltilmesi

Standartların saptanmasıyla yönetim her şubeye uygulanacak bir kriter tesisi etmiş olur. Standartlar, başarının ölçümlenmek üzere karşılaştırılacağı bir temel oluşturduğundan etkin bir kontrolün anahtarlarıdır.

Başarı değerlemesinde fiili faaliyet sonuçları, planlananla karşılaştırılır. Bu doğru ve zamanlı bir raporlama ve muhasebe gerektirir. Muhasebeden alınan bilgilerin dakik olması şart. Bu karşılaştırma zamanı çıkacak olan sapma performans ölçmede şubeler arasında haksızlık yarata bilir. Performans raporlama dayanarak ve örgütsel sorumluluklara göre kontrol sistemi geliştirilecek [Sevgener, 1999:281].

Bütçe kontrolündeki son adım, orijinal plandan sapmaların düzeltilmesidir. Eğer orijinal bütçe sağlıklı örgütsel amaçları yansıtacak şekilde düzenlendiyse, ve başarı da bütçeyle ilgili bir şekilde değerlendirilecekse, sapmadan ilk haberdar olması gereken yöneticinin düzeltici faaliyette bulunma ihtiyacını hemen duyması gerekir [Schmitz, 2002:60].

Planlama ve bütçe çalışmalarının tamamlanmasından sonra ikinci periyodu oluşturan, planlanmış bütçe rakamlarının dönemlik olarak fiili rakamlar ile karşılaştırılması ve analiz edilmesi işlemleri gündeme gelmektedir. Değerlendirme yapmadan, değerlendirme sonuçlarını analiz etmeden ve bu analiz sonuçlarına göre gerekli tedbir ve takip işlemlerini uygulamaya koymadıktan sonra, planlama ve bütçe çalışmalarının kağıt üzerinde yer alan rakamlardan oluşan bir tablodan farkı bulunmamaktadır.

Planlama ve Bütçe çalışmalarında olduğu gibi ilgili genel müdürlük birimleri ve üst yönetimce, bütçe rakamlarının fiili rakamlar ile analiz edilmesi işleminin finansal amaca, başarıya ulaşmada bir basamak teşkil ettiğine dair destek ve inancının tam olması ve bu doğrultuda tüm banka şubelerinin motive edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, banka üst yönetimince desteklenmeyen, benimsenilmiş bir analiz çalışmasının, değerlendirilmeğe tabi olan banka çalışanlarınca da önemi bulunmayacaktır [Sevgener, 2000].

Bir bankada veya şubesinde önceki döneme ait verileri incelenip, planlanan ve gerçekleşen sapmalarını öğrenmeden önce dikkat edilmesi gereken genel hususlar aşağıdakilerdir.

- a)Bilanço büyüklüğü
- b)Karlılık seyri
- c)Spesifik hedeflerin gerçekleşme durumu
- d)Sapmaların incelenmesi
- e)Normal dışı sezonluk sezonlar varsa etkilerinin incelenmesi [Günceler,2000:87].

Bu ayrıntılar dikkate alındıktan sonra önceki dönemlerde gerçekleşmiş fiili rakamlar ve gelecek dönemlerde gerçekleşmesi tahmin edilen piyasa koşulları ve bankanın hedefleri

doğrultusunda hazırlanan bütçe çalışmaları, bütçe çalışması yapılan dönemlerde gerçekleşen fiili rakamlar ile mukayesesi yapılarak, şube, birim ve konsolide olarak banka genelinde başarı durumu değerlendirilmelidir [Tağtekin 1999:58].

Bütçeleme sürecinden sağlanan yararları maksimize etmek için bankanın aylık fiili sonuçlarını bütçeleşenle mukayese edecek bir sistemin olması şarttır. Çoğu zaman bu sistem bütçe sisteminin bilgisayarla verilmesi, bilgisayarında da bu aylık karşılaştırmaları kendiliğinden yapması ile sağlanır. Bu karşılaştırmalar yönetim için çok değerli bir başarı değerlendirme aracıdır. Bütçeyle fiili durumun karşılaştırılmasından departman yöneticileri de mutlaka haberdar edilmelidir ki, bu yönetici departmanının ne ölçüde başarılı olduğunu görebilsin. Bazı bankalarda fiili durumla bütçe karşılaştırması elle yapılır, ancak bu tür karşılaştırmaların muntazam aralıklarla yapılması çok önemlidir. Aks takdirde bütçeleme süreci değerinden çok şey kaybedecektir.

Özellikle kontrol fonksiyonu ile bütçe sistemi arasındaki ilişkiler çok önemlidir. Geniş anlamda kontrol fonksiyonu, faaliyetlerde sağlanan performansın (verimliliğin, karlılığın vs.) saptanacağı ölçü birimlerini, gerçekleşen (fiili) sonuçlar ile hedeflenen sonuçlar arasındaki farkların analizini, düzeltici önlemlerin alınması ve bunların etkinliklerinin sürekli olarak izlenmesini içerir [a.g.e., s.59].

Sapmaların gerçekleştirilen performansla karşılaştırılacak bütçe bilgileri, olumlu olan oranda ve gerçekçi biçimde saptanmalıdır [Sevgener, 2000:353]. Eğer saptanma zamanı yönetim bölümü veya departmanların bütçe tahminlerine ulaşmadığı görülürse, derhal bunun nedenlerini belirleyecek bir araştırmanın yapılması çok önemlidir. Bu araştırma bütçeleme sürecine sokularak yönetime mevcut zayıf noktaları belirleme imkanı tanıyan ve sorun olan alanları belirleyerek, düzeltici tedbirlerin vakit geçirilmeden almasını mümkün kılan bir kontrol unsurudur.

Normalde bankacılıkta planlananla fiili karşılaştırılarak aradaki fark bulunarak incelenir. Ancak, bu yöntem ile yapılan karşılaştırma metodunda elde edilen sonuçlar çok genel olarak fikir vermektedir. Bu yöntemde aşağıda belirtilen şekilde yapılacak

ilave kontrol ve kriterler ile daha sağlıklı sonuçlar, daha etkin değerlendirme ve değerlendirenin istediği düzeyde değerlendirileni yönlendirmesine kolaylık sağlayacaktır. Bu ilaveler tabi her banka ve şubesine göre farklıdır [Şeremet, 2001:84].

Ticari bankaların yapılan planlamada yani dönemler için hazırlanmış oldukları bütçe rakamları, banka üst yönetiminin o dönem için yapmak istedikleri işleri yansıtabacaktır. Planlanan işlerin hayata geçirilmesinde tüm birim ve şubelerinde üstelenecekleri roller bütçenin hazırlanması aşamasında belirlenmelidir.

Bankalarda planlanan ve fiiliyata dönüşen tüm bankacılık işlemleri üç noktada bulunan banka şubelerinde başlamakta ve sonuçlanmaktadır. Banka organizasyon yapılarında farklılık arz etmelerine rağmen bazı bankalarda, şube ve genel müdürlük birimleri arasında, ara kademe olarak bazı birimler (bölge müdürlüğü, koordinatörlük gibi isimler ile anılmaktadır) istihdam edilmektedir.

Banka bütçe çalışmaları her ne kadar genel müdürlük birimleri ile oluşturulan bu bölge müdürlükleri / koordinatörlüklerini kapsasa da, nihai olarak bankanın görünen yüzünü, vitrinini oluşturan şubelerde son bulmaktadır. Bankanın temel işlemlerini, kaynak, kullanım ve hizmet olarak üç başlık altında topladığımızda, bankanın bazı şubelerinde ağırlıklı olarak kaynak, bazı şubelerinde kullanım, bazı şubelerinde bankacılık hizmetleri işlemleri yapılmaktadır. Bu demek değildir ki sınıflandırma çalışmamızın geçmiş konularında değinildiği gibi bankanın üst yönetiminin, şubenin bulunduğu konum ve potansiyel dikkate alınarak verdiği görev dağılımı dahilinde yapılmaktadır [Tağtekin 1999:57].

Sonuçta banka şubelerinin faaliyetleri, varsa bu şubelerin bağlı oldukları bölge müdürlükleri / koordinatörlüklerinin faaliyetlerini, bölge müdürlüklerinin faaliyetleri bağlı buldukları ilgili genel müdürlük birimlerinin faaliyetlerini, bu genel müdürlük birimleri ile bu kapsamda olmayan ancak bu faaliyet sonuçlarından etkilenen genel müdürlük birimlerinin faaliyetleri de banka konsolide faaliyetini oluşturmaktadır. Ticari bankalarda, hemen hemen tüm bankacılık işlemlerinin başlangıç ve bitiş noktalarını banka şubeleri oluşturmaktadır [a.g.e.,1999:58].

Bankalar faaliyet alanlarına göre şubelerini sınıflandırıyor. Bankaların esas itibariyle şubeleri A,B,C sınıfına dahil olanlardan oluşuyor [Günceler,1999:88]. Bankalar açısından şubelerin bu tür sınıflandırılması performans değerlendirme zamanı her şubeye ayrı bir hak kazandırır. Buna göre de bu haklı ayırım şube yöneticilerini motive eder.

j) Hedeflenen ve Gerçekleşen Yönteminin Hesaplanması

Şubelere ait hedef ve fiili karşılaştırması çalışması yapılırken, şubelere verilen tüm bankacılık kalemleri hedefleri için değerlendirme yapılması gerekmektedir. Ancak bazı bankalarda hedef ve fiili karşılaştırması yapılırken tüm bankacılık kalemleri hedefleri için değerlendirme dışı tutulan ancak hedef verilen bankacılık kalemlerinin, değerlendirmeye esas alınan bankacılık kalemlerine ait işlemlerin sonucunda oluştuğu için değerlendirme dışı tutulduğu belirtilmektedir [Tağtekin 1999:61].

Banka üst yönetimi, hedef rakamı verilecek kalemleri ve bu kalemlerle ait hedef rakamlarını tespit ederken, stratejisini, beklentilerini ve belirlenen dönemde gerçekleşmesi tahmin edilen, olası finansal hareketlere karşı olan beklentilerini ortaya koymakta ve şubelerinin de bu beklentiler doğrultusunda hareket etmesini istemektedir.

Bir şubenin banka için ne ifade ettiği çeşitli kriterlerdeki performansı ile yakından ilgili. Performansı etkileyen en önemli kriterleri plasman, mevduat ve döviz işlemleri oluşturuyor. Bu noktada şubelerin yarattığı döviz işlemleri ayrı bir ölçek olarak kabul ediliyor. Fakat asıl önemli olan kredi ve mevduat. Kredi ve mevduatta da son dönemlerde belirgin bir uzmanlaşma olduğu dikkat çekiyor. Bu değerlendirmenin süresi de bankadan bankaya değişiyor. Aylık olarak yapan bankaların yanısıra üç veya altı ayda bir değerlendirme sonucunda şubeler, bir üst sınıfa yükselebildikleri gibi, bir alt gruba da düşebiliyor. Bu nedenle şubeler arasında müthiş bir rekabetin yaşandığı dikkat çekiyor [a.g.e., s.64]. Belirlenen hedefler doğrultusunda banka şubelerinin hareket etmesi istenirken, banka şubelerinin de üstlenecekleri roller hedefler ile belirlenmektedir. Ancak, her banka şubesinin üstleneceği rol farklı olacağı için, bu roldeki başarılarına göre verilecek kurumsal kredi hedefi ile aynı olmamalıdır. Yada

tam tersi düşünülecek olursa birinci durumdaki bir banka şubesine verilecek vadeli mevduat hedefi ile aynı olmaması gerekmektedir.

Aynı bankanın farklı şubeleri arasında rol dağılımı yapılırken, bu ve buna benzer kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu da ancak konusunda uzmanlaşmış bir grup tarafından önceki dönemlerde gerçekleşmiş fiili rakamlar ve finansal tablolar analizi ile, şubeler ve bu şubelerin bağlı oldukları bölge müdürlükleri/ koordinatörlüklerinde görevli yöneticilerin görüş ve önerilerinin alınarak elde edilen bu verilerin sağlıklı bir şekilde ifade edilmesi ile başarılı olabilecektir [a.g.e.,s.65].

Şubeler arasında yukarıda belirtildiği gibi farklılıklar bulunması nedeni ile bu şubelerin hedef rakamları ile fiili rakamları karşılaştırılırken, hedef gerçekleştirme yüzdelerine bağlı olarak oluşturulacak başarı puanlarının hesaplanmasında kullanılan katsayılarında farklılık göstermesi gerekmektedir. Bazen de bu katsayının bir sabit rakama bağlanması görülmektedir.

Şubelerin mali yapılarının analizi ve kontrol eden grup tarafından hazırlanarak, banka üst yönetimince de kabul edilecek şubeler arası sınıflandırma ve katsayıların belirlenmesinden sonra hedef ve fiili gerçekleştirme yöntemi uygulanmaktadır.

Bankaların büyüklükleri, ülke genelinde bulunan şubeleri, bu şubelerin bölgesel olarak dağılımı v.b. gibi kriterler dikkate alınarak mevcut olan şubeler kendi aralarında gruplandırılır. Yeni açılacak şubeler de yapılan simülasyon çalışmaları ile hangi gruba olabilecekleri tespit edilir [Tağtekin, 1999:66].

Mevcut olan yada bütçe dahilinde yeni açılacak olan banka şubelerinin, tahmin edilen bütçe rakamlarından farklı olarak finansal yapılarında oluşabilecek değişikliklerle göre gruplar arası şube geçişleri yapılır. Şubelerin grup değiştirmeleri genellikle dönem sonları itibarı ile olur, ancak şubenin finansal yapısındaki değişim nedeni ile üst yönetimce şubenin grup değiştirmesi uygun görülürse, ilgili şubeye ait hedef rakamları revize edileceğinden, bu şubenin bağlı olduğu bölge müdürlüğü/koordinatörlüğü, bölge müdürlüğü/koordinatörlüğün bağlı bulunduğu genel müdürlük birimi ve sonuçta banka

konsolide bütçesinin de revize edilmesi gerekmektedir. Gruplandırma genellikle seçilmiş olan fiili bilanço büyüklüklerine göre, oluşturulması istenilen grup adedi doğrultusunda yapılmaktadır. Genelde yapılan gruplandırma çalışmaları en az üç farklı grup olmak üzere çok çeşitlilik arz etmektedir. belirtilen bu iç adet şube gruplandırması aşağıdaki gibi olacak:

-A Tipi Şubeler: Tam Yetkili Şubeler

-B Tipi Şubeler: Kurumsal Şubeler

-C Tipi Şubeler: Bireysel Şubeler [Günceler, 2000:80].

A Tipi Şubeler: Milli Para+Yabancı Para nakit ve gayrinakit kurumsal kredi kullandırımı yapmak, düşük maliyetli fon temini amacı ile vadesiz mevduat sağlamak, ithalat ihracat işlemlerinde kambiyo yetkili, bireysel kredi kullandırma da yaptırmakta olup her türlü kurumsal ve bireysel bankacılık işlemlerine yetkili olan şubelerdir.

B Tipi Şubeler: MP+YP nakit ve gayrinakit kurumsal kredi kullandırma yapmak, düşük maliyetli fon temini amacı ile vadesiz mevduat temini sağlamak, bireysel kredi kullandırma yapma, bunların yanısıra MP+YP vadeli mevduat toplamak ve menkul kıymet işlemlerine aracılık etmek olup, kurumsal bankacılıkta kısmi, bireysel bankacılıkta tam yetkili şubelerdir.

C Tipi Şubeler: MP+YP vadeli mevduat toplamak, düşük maliyetli fon temini amacı ile vadesiz mevduat temini sağlamak, bireysel kredi kullandırımı yapma, menkul kıymet işlemlerine aracılık etmek ve her türlü bireysel bankacılık işlemlerine yetkili şubelerdir.

Şube gruplandırılmasını yukarıda belirtildiği gibi yaptıktan sonra, seçilmiş olan bilanço kalemleri için, şube gruplandırılmasını dikkate alarak, hedef gerçekleştirme yüzdeleri ile ortaklaşa şube başarı puanını oluşturacak olan parametre tablosu oluşturulmalıdır [Tağtekin, 1999:65]. Böyle bir parametrenin oluşturmak için her hangi bir banka yöneticisinin görüşü alınmalı. Eğer banka ve şubelerinde yapılacak uygulama ilk defa yapılıyorsa yardım için yapılmış uygulamalardan bilgi alınıyor.

Tablo 5 :Seçilmiş Bilanço Kalemleri İçin Örnek Parametre Tablosu

		A Tip Parametre	B Tipi Parametre	C Tipi Parametre
1	Kurumsal Krediler	30,00	20,00	10,00
2	Bireysel Krediler	5,00	7,00	9,00
3	Manat Mevduat	20,00	23,00	25,00
4	Yabancı Para Mevduat	6,00	8,00	10,00
5	Menkul Kıymet İşlem Cirosu	2,00	3,00	4,00
6	Bankomat Kartı Adedi	1,00	1,00	2,00
7	Kredi Kartı Adedi	2,00	3,00	4,00
8	Faaliyet Geliri	4,00	5,00	6,00
9	Faiz Geliri/Faiz Gider % Oranı	5,00	5,00	5,00
10	Kar	25,00	25,00	25,00
	Parametre Toplamları	100,00	100,00	100,00

Performans değerlemede bu kriterlerden başka kriterleri de ele almak mümkün olur. Bu ise sırf değerlemenin yapılacak bankanın ve şube yöneticilerine bağlıdır.

Üç ayrı kategoriye ayrılmış olan şube gruplarında, hedef fiili karşılaştırması için seçilmiş bilanço kalemlerine karşılık gelen puanlar belirlenirken, belirtilen şube tipi sınıflandırmasına dahil olan şubelere banka yönetimince verilmek istenen mesaj ve faaliyetlerinin yönlendirilmesi hususları dikkate alınmalıdır.

Parametre tablosunda verilmiş olduğumuz üç ayrı tipteki banka şubesi için parametre toplamları 100 dür. Yine banka yönetimince şubelerce ağırlık verilmesi istenilen konulara göre bu puan, ilgili bilanço kalemlerine dağıtılabilmektedir.

Banka üst yönetimince çeşitli nedenler ile az yada fazla puan verilmek istendiğinde parametre toplamını oluşturan rakam değiştirilebilmeli, ancak her grubun parametre toplamları aynı rakamı vermelidir.

Banka şubelerinin hedef gerçekleştirme düzeyleri bulunurken, değerlendirme yapılan ilgili döneme ait belirtilen bilanço kalemlerine karşılık gelen hedef ve fiili rakamları karşılaştırılıp, bulunan hedef gerçekleştirme yüzdeleri yukarıda belirtilen ve değerlendirme yapılan şubenin bulunduğu kategoriye (şube tipine) ait parametreler ile çarpımı sonucu, o bilanço kalemine ait puanın saptanması sağlanır [a.g.e., s:68]

Hedef ve fiili karşılaştırması yöntemi için seçilmiş olan tüm bilanço kalemlerine ait puanların toplamı, değerlendirme yapılan şubenin ilgili dönemdeki toplam hedef gerçekleştirme puanını vermektedir [a.g.e., s.68].

2.7.2. Şube Performanslarının Rasyo Yoluyla Ölçülmesi

a) Rasyo Analizinin Tanımı

Bilanço ve gelir tablosundaki çeşitli kalemlerin kendi aralarında ve birbirlerine karşı olan ilişkilerinin oranlar yoluyla incelenmesine dayanan finansal analiz metoduna “Rasyo Analizi” adı verilir.

Rasyo, yaygın anlamıyla iki rakam arasındaki matematiksel ilişkiyi gösterir. Bu ilişki, oran olarak ifade edilir.

Rasyolar mutlak rakamların açıkça ifade edemedikleri ilişkilerin kolaylıkla açıklanmasına ve kavranmasına imkan verir. Örneğin: bilançoda görülen stok miktarının normal ve ya aşırı seviyede olup olmadığını anlayabilmek için, bu rakamın işletmenin satış hacmine oranlanması gerekir.

Gerçekten, bir işletmeye ait cari oranın yeterli gözükmesi her zaman iyi bir durumu ifade etmeyebilir. Bu bakımdan, bazı durumlarda rasyoların gösterdikleri sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığı ayrıca incelenmesi zorunluluğu ile karşılaşılabılır [Gurus, 1999:45].

b) Şubelerde Karlılığın ve Verimliliğin Ölçülmesinde Kullanılan Oranlar.

Ticari Bankalarda ve şubelerinin karlılık ve verimlilik sıralamalarında bir takım finansal oranlardan yararlanılmaktadır.

Sadece rakamlara dayanılarak verilecek kararlarda bazı eksiklikler olacağı bilinmekle beraber, bankaların ve şubelerinin finansal tablolarına yansımamış bilgilerin elde edilmesinin güçlüğü ve bunların yorumlanmasının analizi objektiflikten uzaklaştıracağı kanısı analizi sadece rakamsal sonuçlara dayandırmaya itmiştir.

Analizde kullanılacak oranları iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar karlılığın ölçülmesinde kullanılacak oranlar ve verimliliğin ölçülmesinde kullanılacak olan oranlardır.

Karlılığın ölçülmesinde baz alınacak oranlar;

Toplam Gelir/Toplam Kaynak

Kar/Aktif Toplamı

Kar/Özkaynak

Kar/Şüpheli Alacaklar

Kar/Şüpheli Alacak Karşılığı

Faiz Marjı/Toplam Aktif

Faiz Geliri/Toplam Gelir

Banka Hizmetleri/Toplam Gelir

Kambiyo Geliri-Kambiyo Zararı/Toplam Gelir

Faiz Giderleri/Toplam Gider

Personel Giderleri/Toplam Gider oranlarıdır [Akgüç, 1985:8].

Verimliliğin ölçülmesinde kullanılacak olan oranlardan,

Mevduat/Personel Sayısı

Kredi Hacmi/Personel Sayısı

Aktif Tutarı/Personel Sayısı

Bilanço Karı/Personel Sayısı

Net Faaliyet Geliri/Personel sayısı

Faaliyet Karı/Personel Sayısı

Personel Gideri/Aktif Toplamı

Personel Gideri/Net Faaliyet Geliri

Personel Gideri/Mevduat Toplamı yararlanılacaktır [Akgüç, 1985:9].

Personel sayısı ve personel giderlerinin verimlilik sıralamasında baz alınmasının nedeni başarısı büyük ölçüde insan faktörüne bağlı şubelerin, işgücü faktörünü ne derece etkin kullandıkları konusunda karar verebilmek içindir. Bu oranlar dışında banka şubelerinde aktif, mevduat ve kredi büyüme hızlarına dikkat çekilecektir. Çünkü performans değerlemede bu faktörlerde şube başarısını etkilemektedir. Aktif ve pasif yapıları, yerinden, müşteri sayısı bir birinden farklı şubeler bazen bazı hatalara da yol açabilir.

c) Karlılığın Ölçülmesinde Kullanılacak Oranların Açıklaması

Topla Gelir/Toplam Kaynak: Toplam gelir, kar/zarar hesabındaki alacak kalemleri toplamını yani faaliyet geliri ve faaliyet dışı geliri kapsamaktadır. Toplam kaynak ise pasif toplamından ödenmiş sermaye zararına düşülmesiyle bulunur [Altunbaş, 1996:32].

Kar/Aktif toplamı; Bu oran bir bankanın ve ya şubesinin aktiflerinin karlılık açısından ne derece isabetli bir biçimde oluşturduğunu gösterir. Kaynakların verimli alanlara plase etmeyen şubelerde bu oran düşer. Kar/Aktif Toplamı oranı karlılığı belirlemede en önemli kıstaslardan biridir.

Kar/Özkaynak: Bu oran şubenin, özkaynaklarına oranla karını ne derecede artırabildiğini görmemizde yararlı olacaktır. Bir önceki yıla göre Kar/Özkaynak oranında büyüme olan şube karlılık konusunda olumlu olarak yorumlanacaktır [Uludağ, 1993:31].

Kar/Şüpheli Alacaklar Karşılığı: Bu oran bankanın kaynaklarını ne derecede emniyetli alanlara plase ettiğini gösterir. Oranın büyüklüğü banka için olumlu olarak yorumlanacaktır.

Faiz Marjı/Toplam Aktif: Bu oranın büyüklüğü şubenin faiz gelirinin, bankanın faiz giderinden ne derecede fazla olduğunu gösterir. Şubenin faiz gelirinin, faiz giderinden az olması halinde oran negatif sonuç verir [Akgüç, 1985:9].

Faiz Geliri/Toplam Gelir: Şubenin faaliyet gelirlerinin çoğunu oluşturan faiz gelirinin, toplam gelir içindeki payını görmekte bu orandan yararlanılabilir [Uludağ, 1993:31].

Banka Şubesi Hizmetlerinden Elde Edilen Gelir / Toplam Gelir: Banka Şubesinin çeşitli hizmetler sonucu elde ettiği gelirin, toplam gelir içindeki oranını gösterir.

Net Kambiyo Geliri (Kambiyo geliri-Kambiyo zararı) / Toplam Gelir: Şubenin kambiyo işlemlerinden elde ettiği gelirin, toplam gelir içindeki payını gösterir.

Faiz Gideri/Toplam Gider: Toplam giderler içindeki faiz giderlerinin payını gösterir. Oranın düşük olması şube açısından olumlu bir karlılık göstergesi olarak yorumlanacaktır.

Personel Giderleri/Toplam Giderler : Toplam giderler içinde personel giderlerinin payını gösterir. Başarısı büyük ölçüde insan faktörüne bağlı olan banka şubelerinin, personeli ne derecede rasyonel kullandığının görülmesinde bur orandan yararlanılacaktır [İLAL, 1999,14].

b) Verimliliğin Ölçülmesinde Kullanılacak Oranlar.

Mevduat/Personel Sayısı: Personel başına mevduat miktarı bir önceki döneme göre artmışsa bu banka şubelerinin verimliliğinde olumlu bir gelişme olarak yorumlanır. Ancak mevduat, bankaların bireysel çabaları ile kısmi olarak artırılabilir. Mevduat artışı yada azalışı daha çok ekonomik gelişmelere bağlı olarak değişir.

Şube Mevduat/Personel Sayısı oranı baz alınıp karşılaştırıldığında bazı yanılgılara düşülebilir. Zira bankaların şubelerinin farklı bölgelerde olduğu için mevduat birikimleri de farklı ola bilir. Bütün bunlar dikkate alındıktan sonra Mevduat/Personel sayısı oranı verimliliğin ölçülmesinde kullanılabilir [Akgüç, 1985:9].

Kredi Hacmi/Personel Sayısı: Personel başına kredi hacmi de personelin prodüktif, etkin çalışmasından çok izlenen para kredi politikası ile ekonomideki kredi sistemine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Ancak bu oran iki dönem arasında karşılaştırma yapıldığında önemli bir ekonomi politikası değişimi söz konusu değilse bir verimlilik ölçüsü olarak kullanılabilir. Şubeler arası karşılaştırmada da bankaların kredi politikaları dikkate alınarak bu ölçek kullanılabilir [a.g.e., s.10].

Aktif Tutarı/Personel Sayısı: Bu oran personel verimliliğinin ölçülmesinde en önemli ölçütlerdendir. Ancak bankalar arası izlenen politikalar ve muhasebe uygulamaları açısından önemli farklılıklar varsa, personel başına aktif tutarı bir prodüktivite ölçüsü olarak yanıltıcı olabilmektedir [Uludağ, 1993:31].

Bilanço Karı/Personel Sayısı: Personelin ne derece etkin yönetildiği konusunda değerlendirme yapılırken bankalarda kullanılan ölçütlerin biriside personel başına elde edilen bilanço karıdır. Ancak bankalar genelde bilanço karlarını fazla gösterme eğilimindedirler. Karın fazla olması hem şube hem de bankaya olan güveni artırır. Tasarrufçu güven kazanmış olur. Banka ve şubelerinin bu eğilimi personel başına bilanço karının, bir verimlilik ölçüsü olarak kullanılmasında yanılgıya neden olabilir [Akgüç1985:48].

Net Faaliyet Geliri/Personel Sayısı: Faaliyet geliri, (Alınan Faizler+Alınan ücret ve komisyonlar-Verilen faizler+verilen komisyonlar)dir. Net faaliyet geliri bir yerde, bankanın esas uğraşı nedeniyle yarattığı katma değeri göstermektedir Bir bankanın personel başına ne kadar katma değer yarattığı anlamlı bir prodüktivite ölçüsüdür.

Faaliyet Karı/Personel Sayısı: Bu oranda payı “Net Faaliyet Geliri+-Kambiyo karı ve zararı –personel giderleri-işletme giderleri-Amortismanlar-Şüpheli Alacaklar Karşılığı” oluşturmaktadır. Bankanın personel ve işletme giderlerinin fazlalığı yada sabit değerlere yatırımı fazlalaştığında amortismanın artması faaliyet karını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca yanlış kredi politikası sonucunda kredilerin geri ödenmemesi dolayısıyla fazla karşılık ayırma gereği de olumsuz bir etki yaratacaktır. Faaliyet karının hesaplanmasında bir çok gider kaleminin dikkate alınması bu oranı etkin bir verimlilik ölçüsü yapmaktadır [Akdoğan, 2001,635].

Personel Gideri/Aktif Toplamı: Giderler arasında önemli bir yer tutan personel giderlerinin, düşme eğilimi karlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Bir bankada hem personel başına aktif tutarının hem de personel giderlerinin aktif toplamına oranının yüksekliği söz konusu bankanın görece olarak pahalı personel çalıştırdığının, yüksek ücretler ödediğinin bir göstergesi olabilir. Bu oran hesaplanırken dikkate alınması gereken nokta banka bilançolarının tek düzen olmasıdır [Akgüç,Muhasebe Dergisi:49]

Personel Giderleri/Net Faaliyet Geliri: Bu oranın düşük olması karlılık ve verimlilik açısından olumlu yorumlanır. Personel giderlerinin düşme eğilimi karı artırıcı bir unsurdur. Bankalar kısmen de ölçek ekonomilerinden yararlandıkları için iş hacmi arttıkça personel giderlerinde düşme olacaktır [Akgüç, 1985:10].

Personel Gideri/Mevduat Toplamı: Bu oranın düşme eğiliminde olması kaynak maliyetini azaltıcı bir unsurdur. Bu da karlılık ve verimlilik açısından olumlu olarak yorumlanabilir. Bankaların ücret politikaları ve rejimleri farklı olduğundan, personel başına mevduat ile Personel Giderleri/Toplam Mevduat Oranları açısından sıralamadaki yerleri farklı olabilmektedir. Pahalı personel kullanan ve/veya personelini iyi değerlendirmeyen bankalarda, personel başına mevduat tutarının fazla olması ile birlikte personel giderlerinin toplam mevduata oranı da yüksek olabilmektedir [Akgüç,1985:50].

Bankaların şubelerinin karlılık ve verimliliklerine göre sıralamalarında yukarıda açıklanan oranlara göre hesaplamalar yapıp yorumlanacaktır. Aktif, mevduat ve kredi

büyüme hızları hesaplanmaya çalışılacaktır. Amaç en karlı ve verimli kararını verirken çok yönlü olabilmektir. Bunun sonucunda etkin bir performans gösteren şube ortaya çıkacaktır [İLAL, 1999,8]

Bunların dışında örnek olarak bu oranlar içinde belirli oranları seçerek parametre tablosu oluşturmak mümkündür.

Tablo:6 Rasyolara Ait Puanlar Tablosu

RASYOLAR	BİRİMLER	PUAN
Manat Karlılık Oranı	Her %1 için	20
Yabancı Para Karlılık Oran	Her %1 için	20
Kredilerin Karlılığı	Her %1 için	30
Faiz Gelirlerin Faiz Giderleri Karşılama Oranı	Her %1 için	25
Personel Verimliliği	Her %1 için	5

Tablo'da görüldüğü gibi her bir kriter için belirli puanlar verilmiş. Bu puanların oranlar bulunduktan sonra bulunmuş rakamlara çarparak sonucu almak mümkündür. Kriterlerin aldığı puan toplamı 100 puandır. Bu puan altında kalan şubeler başarısız geçen şubeler ise başarılı olarak nitelendirmek mümkündür.

3. AZERBAJCAN'DA BANKACILIK VE ÖRNEK UYGULAMA

Azerbaycan ekonomisinin yeniden yapılanmasında bankacılık sisteminin rolü büyük olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerde bankacılık sektörünün gelişimi özellikle de özel bankaların başarı sağlaması o devletlerin ekonomileri için çok önemlidir. Bu bankaların mali yapılarının analizi özel bankalar için gelecek açısından önem taşımaktadır. Bu bankaların yöneticileri için önemli olan diğer nokta ise gelişen bu ekonomide bankaların da gelişerek rekabetin yaranması, günden güne bankaların yeni şube açmasıdır. Banka yöneticileri bankaların diğer bankalarla rekabet yapmaları için şubelerine destek vermesi, şube yöneticilerinin ve personelinin iyi çalışmaları için motive etme yolları aramaktadırlar. Performans değerlendirme gibi yöntemleri kullanarak bankalar bu amaçlarına ulaşabilirler.

3.1.SSCB zamanında Azerbaycan Bankacılığı

Azerbaycan'da XIX asrın sonu ve XX asrın başlarında sanayinin gelişmesiyle bir çok bankalar kurulmuştur. Ancak 1920 yılı Rus işgalinden sonra bankalar Sovyetler Birliğinin kurallarına uygun kurulmuş ve tamamıyla, merkezin etkisi altında kalmıştır. Sovyetler Birliğinin bankacılık sistemi ise devlet mülkiyetine dayanan tek seviyeli sistem idi. Bütün ekonomik kararlar ve özellikle bankacılıkla ilgili kararlar Moskova'da bulunan devlet Planlama Komitesinin (Gosplan) planlarına uygun olarak gerçekleşmekteydi. SSCB Devlet Bankası'nın ona bağlı olan on beş Cumhuriyeti'nde şubesi vardı. Aynı zamanda tek merkezden yönetilen Emanet Bankası, sermaye yatırımlarının finans kaynakları ve kredilendirme bankaları var idi [www.mcx.es/ankara/ftp/guia_azer.doc].

Dış ekonomik ilişkiler hizmetinin Dış Ekonomi İlişkiler Bankası veriyordu. 1980'li yılların sonunda bir dizi uzmanlaşmış bankalar kuruldu. Kurulmuş bankaların çok yerlerde şubeleri vardı. Bankalarla ilgili bütün işlemler merkezden (Moskova'dan) yönetiliyordu.

1986'da SSCB'nin sonunu getiren Perestroyka (Kalkınma) dönemi başladı. Bu dönemde beş devlet ihtisas bankası kuruldu. Bunlar: Agrar-Sanayi Bankası, Konut-Sosyal Bankası, Sanayi İnvestisiya Bankası (Yatırım), Emanet Bankası ve Uluslar arası Banka idi. Bu bankaların görevleri, kısa vadeli krediler vermek, bu kredilerin amaçları doğrultusunda kullanımını denetlemek ve finansal dökümanları kontrol etmektir.

1988 yılında ticari ve kooperatif bankalarının kurulmasına izni verildi. 1989'da Moskova Devlet Bankası olan Gosbank'a kayıt yaptıran yeni banka sayısı 51'e ulaştı.

1990 yılında Türk Cumhuriyetlerinde bağımsızlık mücadeleleri, etnik çatışmalar başladı ve bu SSCB bankacılık sistemini etkiledi. Bankacılık sisteminin piyasa ekonomisine geçişini hızlandırdı. Bu geçide eski Sovyetlerin yöneticileri tarafından kaçırılan paralar sonucu Azerbaycan bankacılık sistemi çöktü. Buna rağmen çok kısa dönem içinde kendini toparlayan cumhuriyet bankacılık sisteminde de büyük başarılar yönelik siyasetler uygulanmaya başladı. Bu başarıların çoğu kardeş Türkiye Cumhuriyetinden gelen destek ve aynı zamanda yabancı yatırımların artması bankacılık sektöründe de kendini gösterdi [www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010615azcco.htm].

3.2. Bağımsızlık Sonrası Azerbaycan Bankacılık Sistemi

SSCB dağıldıktan sonra 1991 yılında Azerbaycan bağımsızlığını kazandı ve bununla da serbest piyasa ekonomisine geçilmeye başlandı. Bu ülkenin bankacılık sektörünü de olumlu yönde etkiledi. Ülkede özel ve ticari bankaların kurulmasına izin verildi.

Azerbaycan Cumhurbaşkanının onayı ile 7 Ağustos 1992'de "Azerbaycan Cumhuriyeti Milli (Merkez) Bankası kanunu" ile " Azerbaycan Bankalar ve Bankacılık İşlemleri Kanunu" arka arkaya yürürlüğe girmiştir. Bununla Azerbaycan'da iki seviyeli bankacılık sisteminin kurulması amaçlanmıştır;

- 1.Seviyede Merkez Bankası
- 2.Seviyede Diğer Bankalar

Kurulan bankacılık sisteminin dışarıya açık olması hedeflenmiştir. Azerbaycan bankalarının yabancı ülkelerde , yabancı ülke banka ve vatandaşlarının da Azerbaycan'da banka kurabilmeleri mevcut bankalarının şubelerini açabilmeleri amaçlanmıştır.

Azerbaycan kendi bankacılık sistemini oluşturma konusunda ilerleme kaydetmiş olmasına rağmen, devlet bankalarında da yeniden yapılanmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır. Sektörde gereğinden fazla ticari banka bulunmakta ve genellikle, tek şubeli yapısal özelliğe sahip bu bankalar, yetersiz sermaye yapıları ile dikkat çekmektedirler. 1995 yılında, ticari bankaların % 35-40 'ının likidite problemleri ile karşı karşıya olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, bankaların öz sermaye yapılarını güçlendirmeye yönelik yeni düzenlemeler yapılmış ve bankaların asgari sermaye miktarları yeniden belirlenmiştir [www.atonet.org.tr].

Azerbaycan'da ticari bankalar merkez bankasının izniyle kurulup, faaliyet gösterebilirler. Merkez bankası aynı zamanda sistemin kontrolü ve gözetimi ile sorumludur [Mamedli, 1988].

3.3.Azerbaycan'da Özel Bankalar

Azerbaycan'da ilk özel ticari bankacılık faaliyetleri Azakbank ve İlkbankın 1991'de kurulmalarıyla başlamıştır Bu yıllarda kurulan ilk ticari bankaların sermayeleri devlet kuruluşlarına ait olup, 1992'de "Bankalar ve Bankacılık Faaliyetleri Hakkında Kanun'un kabul edilmesinden sonra özel ticari bankalar faaliyete başlayabilmiştir.

Merkez bankasının ticari bankalara ilk yıllarda açtığı düşük faizli kredilerle, sermaye yeterliliği olmayan bankaların hızla artmasına neden olmuştur. Nitekim, Azerbaycan gibi serbest piyasa ekonomisine yeni geçen ve daha mali kurumların çoğununu oluşturmayan bir ülkede ticari banka sayısı 1995'te 146 ya yükselmiştir. Ve bu bankalardaki mevduat toplamı, Azerbaycan'daki tüm mevduatların % 3.7'sini oluşturduğuna göre, onların sermaye yeterliliğinin olmadığını iddia edebiliriz. Bu

bankaların denetim ve gözetimi yapılmadığından yasadışı yüksek karlar elde etmesi söz konusu olabilmektedir. 1995'te Merkez Bankası bankaların faaliyetleri ve denetimi konusunda bazı düzenlemelere gitmiştir ve bu yıldan itibaren özel ticari bankalara açılan düşük faizli krediler durdurulmuştur. Yeni kurulan bankalar için asgari sermaye 1 Ocak 1995'te 35.000 dolar iken, Ekim 1996'da bu rakam 1.250.000 dolara çıkarılmış, mevcut bankaların sermayelerinin asgari 100.000 dolardan 200.000 dolara çıkarma zorunluluğu getirilmiştir. Bu önlemlerle banka sayısı 117'ye kadar düşmüştür [Tika Raporu;1996:47].

3.3.1. Özel Bankaların Kuruluşu

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde özel bir banka kurulabilmesi Merkez Bankası'nın iznine tabi tutulmaktadır. Merkez Bankası kuruluş iznini verebilmek için bankalardan aşağıdaki şartları taşımalarını istemektedir [Muhammet,1995;36].

- Siyasi teşkilatlar ve özel amaçla kurulmuş fonlar banka kurmak için başvuruda bulunamazlar.
- Banka kurucularının en az sayısı 9 olmalıdır.
- Hiçbir kurucunun payı (devlet ve kamu teşkilatları hariç) , %12'den çok olamaz,
- Eğer banka yabancı sermaye ile kurulacaksa, yabancı iştirakçilerden birinin banka sahibi olması zorunludur.
- Yabancı sermaye ile kurulan bankanın müdür veya yardımcılarında en az bir tanesi Azerbaycan vatandaşı olmalıdır [Azerbaycan Ülke Etüdü, 2002: 86-87].

Bu şartların yanısıra yeni kurulacak olan banka, Merkez Bankası'na bazı belgeler sunmalıdır.

- Bankanın kuruluş izninin verilmesini belirten dilekçe,
- Bankaların kuruluş sözleşmesi ve tüzüğü,
- Banka kurucularının mali durumunu belirten denetim kuruluşu raporu,
- Bankanın müdür ve yardımcılarının hakkında ilgili bilgiler.

Kurulacak banka yabancı ise diğer incelemeler için başka belgeler istenmektedir [www.travel-images.com/azerb.html/TheLawofTheRepublicAboutBanksAndBankActivity].

3.3.2.Özel Bankaların Görev ve Fonksiyonları

Azerbaycan'da kurulan özel bankalar özel kişilerin mevduatlarını toplamak, bu mevduatların özel kişi ve kuruluşlara plase etmek ve tüm bankacılık işlemlerini yapmak amacıyla kurulmaktadır. Kuruluşları, işlemleri ve tasfiyeleri konusunda Merkez Bankası'nın düzenlemelerine muhataptırlar [Muhammet,1995;36]. Serbest piyasa ekonomisinde bankaların olması gereken tüm fonksiyonları, Azerbaycan'da yasal düzenlemelerde dikkate alınmıştır. Bu fonksiyonlar aşağıda sunulmuştur:

- Mevduat toplamak ve kredi vermek,
- Mudilere ve muhabir bankalara kasa hizmeti yapmak,
- Menkul kıymetlerin ve senetlerin alım satımı,
- Teminat Mektuplarının verilmesi,
- Döviz ve kıymetli metal ve taşların alım ve satımı,
- Devlet bütçesinin kasası gibi işlemler yapmak,
- Aracılık ve danışmanlık hizmetleri yapmak v.s.

3.3.3.Özel Bankaların Fon Kaynakları

Banka özkaynakları dünya standartlarına göre çok yetersiz kalmaktadır. Bunun esas nedeni. SSCB'nin son döneminde ve bağımsızlığın ilk yıllarında banka kurulmasının şartlarının çok basit olması ve bunun için her hangi bir limitin belirtilmemesidir. 1995'de bu sorunun giderilmesi için yasal düzenlemelerde bir takım değişiklikler söz konusu olmuştur.(Banka kurmak için asgari sermayenin 35.000 dolardan 1.250.000 dolara çıkarılması gibi.)

Ülkede tasarrufların yetersizliği bankaların kaynaklarını da olumsuz etkilemektedir. Kişi başına düşen milli gelirin düşük olması (1997’de 480 dolar) vatandaşların tasarruf olanaklarını sınırlamaktadır. Dolayısıyla bankaların mevduat kaynaklarından yararlanamaması söz konusu olmakta ve bankalar kaynak temininde Merkez Bankası’na bağlı kalmaktadır. Hatta Azerbaycan’da bankaların neredeyse tamamına yakınının genel olarak Merkez Bankası kaynaklarına başvurduğunu söyleyebiliriz.

3.3.4.Özel Bankaların Denetimi

Özel ticari bankalar Azerbaycan Merkez Bankası’nın denetimi ve teftişine tabi tutulmaktadır. Özellikle 1995’ten bu yana bu denetim ve gözetimin daha da arttığını görüyoruz. Son üç yılda bu bankaların asgari sermaye miktarının aşamalı olarak artırılmasının buna örnek olarak gösterebiliriz.

Merkez Bankası, bankaları gerek yasal düzenlemeler ve gerekse mevduat sahiplerinin güvencesi açısından gözetim altında tutulmaktadır. Bu teftişlerde Merkez Bankası emir ve talimatları ile bankalar hakkında yapılmış yasal düzenlemelere uygunluğunu kontrol edilmektedir. Merkez Bankası bankaların sermaye yapıları ve güvenilir kurum olarak kalmaları açısından da zaman zaman deşitirdiği aşağıdaki şartların bankalarda bulunmasını istemektedir [Muhammet,1995;44].

-Kuruluş sermayesinin Haziran/1993 kadar kayda alınmış bankalar için en az 20 milyon Manat ve ya 200 Milyon Ruble, Mart /1994den sonra kurulan bankaların için ise 50 milyon Manat, 1996 yılından sonra bu rakamın 500 bin dolar olması öngörülmüştür.

-K1 olarak gösterilen Özkaynaklar/Aktif Toplamı’nın 0.08’den daha aşağı olmaması,
-K2 olarak gösterilen ve Likit Aktifler/Bir Aya Kadar Olan Banka Ödemeleri olarak hesaplanan likidite rasyosunun 0.8’den aşağı olmaması,
-K3 Olarak ifade edilen ve ödeme süresi altı aya kadar olan Banka Aktifleri ile aynı süreli banka borçlarını gösteren kısa süreli likidite rasyosunun 0.5’den aşağı olmaması,

-K4 olarak ifade edilen ve ödeme süresi oniki aya kadar olan Banka Aktifleri ile altı aya kadar olan banka borçlarını gösteren kısa süreli likidite rasyosunun 0.3'den aşağı olmaması,

-K5 olarak ifade edilen ve ödeme süresi oniki aydan uzun veya süresiz olan Banka Aktifleri ile 12 aydan uzun süreli banka borçlarını gösteren kısa süreli likidite rasyosunun 0.2'den aşağı olmaması [a.g.e.,s.44].

3.4. Azerbaycan'da Bankaların ve Özel Finans Kuruluşlarının Şube Açma Kanun ve Prosedürleri

Azerbaycan Cumhuriyeti "Bankalar ve Özel Finans Kuruluşları ve Onların Faaliyetleri Hakkında Kanunu'na" göre bankacılık faaliyetinde bulunma yetkisi ve ya izni alan kuruluşlar aynı zamanda Merkez Bankasına başvurarak şubeler açabilirler. Şube açmayı amaçlayan banka isterse bunu yurt içinde veya yurtdışında da yapabilir. Açılmış olan şubelere tüzel kişiliğe sahip değildirler. Yani kendi işletmesi gibi davranamazlar. Merkeze bağlı olmak zorundadırlar. Bankanın merkezine bağlı olan bu şubeler bankanın belirlediği limitlere bağlı olarak işlem miktarları yaparlar. Bu hacimlerde değişiklik yapmak banka merkezine aittir. Bu tür şubeler bankanın izni olmadan kendi amaçları çerçevesinde hiçbir işlem yapamazlar.

Bu şubelere imza yetkisi olan ve atanılan yöneticiler bankanın teminatından sonra Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankasından izin alınarak şubenin yöneticileri olarak yetkiye sahip oluyorlar [Azerbaycan Respublikası Banka ve Banka faaliyetleri Hakkında Kanun] .

3.4.1.Şubeler ve Temsilciliklerin Açılması Prosedürü

Bankaların ve Kredi Kurumlarının şube açmaları için Merkez Bankasına aşağıdaki Belgeleri Sunmak zorundadırlar:

-Dilekçe,

- Şube durumu hakkında belge,
- Yönetim Kurulu kararı ve şube kuruluşu hakkında kurulun karar durumu hakkında belge,
- Kurul kararına göre şubeyi yönetecek kişiler ve muhasebe müdürü ve üst düzey personel hakkında bilgiler. (Bu görevlere atanacak adaylar kanunun 3.1 maddesine uygun olmalıdırlar)

Bu belgeler sağlandıktan sonra Merkez Bankası değerlendirmeler sonucu şubenin yasal olarak açılmağa hazır olup olmadığını değerlendirir. Bu değerlendirme şekilleri şunlardır:

- Toplam yatırılacak fonun uygunluğu,
- Bankanın veya kredi kuruluşunun toplam değeri, toplam şube sayısı ve toplam tüm şubelerle beraber sermayesi.
- Banka eğer 1.250.000.\$ minimum değerle kurulmuşsa en fazla 15 şube açma yetkisi vardır,
- Eğer sermayenin bankanın 1.250.000 \$-2.500.000 \$ kayıtlı sermayesi varsa 30 şube açma yetkisi vardır.
- Banka 2.500.000. \$-5.000.000 \$ gibi sermayesi varsa 50 şube,
- Eğer 5.000.000 \$ fazla ise sınırsız şube açma yetkisi vardır.
- Bu şubeler Merkez Bankasının izni olmadan aralarında birleştirilmesi mümkün değildir,
- Şube açmak için başvuran bankanın Merkez bankasında bazı bilgilerin olması gereklidir.(Adres, faaliyeti, yönetim kurulunun yetkisi...ve b.) Bu tür bilgiler yazılı şekilde yönetim kurulunun kararı ile merkez bankasına sunulmalıdır.
- Bankalar ve Kredi Kuruluşları kendi şubelerini yurtiçinde olduğu gibi yurtdışında da açabilirler. Yurtdışında açılacak şube tüzel kişiliğe sahip olmalıdır. Çünkü onun kurulması başka bir bankanın aralarında ortak anlaşmasıyla kurulmaktadır [Azerbaycan Respublikası Banka ve Banka faaliyetleri Hakkında Kanun, 2002].

3.5. Azerbaycan Ticari Bankalarında Şube Performans Değerlendirme ve Analiz İşlemleri İle İlgili Örnek Çalışma

X Bankası merkezi, Azerbaycan Cumhuriyeti Baku şehrinde bulunan bankadır. Bu banka, Esas şube + 3 şubesi toplam 4 şubeli olan bankadır. Bu çalışmada bu şubeler A,B,C olarak adlandırılmaktadır. Banka yönetiminin izin vermemesi nedeniyle bu bankanın adı çalışmada kullanılmayacaktır.

Yapılan örnek performans ölçme ve değerlemede yıllık bazda muhasebe verileri alınmıştır. Örnek çalışma, bankanın ve şubelerinin 2002 dönem sonu verilerine göre yapılmıştır. Hedeflenen veriler ise 2002 yılının bankaya ve şubelere ait bütçelerden alınan rakamlara göre alınarak analiz yapılmıştır.

Banka yöneticileri ile anlaşarak seçilmiş bilanço kalemlerine göre inceleme ve analiz yapılmıştır. Seçilmiş bilanço kalemlerin seçilirken banka yöneticilerinden bilgi alınarak genel değerlendirme ölçütleri kullanılmıştır. Yani şubenin ve şube yöneticilerinin performansları ölçülürken standart formlar kullanılmıştır. Bu yöntemle performans değerlendirme zamanı karmaşıklık ortadan kaldırılmış olmaktadır. Aynı zamanda şube yöneticilerinin performansları değerlendirilirken ön yargılı ve ayrıcalıklı muamelenin önüne geçilmiş olmaktadır.

Değerleme yapılırken bankanın yıllık bazda verileri kullanılmıştır. Örnekte bankanın ve şubelerinin 2001 yıl bütçelerinden yararlanılarak 2002 yılı verileri de incelenmiş olup analiz yapılmıştır. Bu yıllar arasında saptanan farklar bulunmuştur. Bütçe sapmaları rakamsal olarak bulunarak puanlama yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Şubelerin performansını değerlendirme zamanı, Azerbaycan'da bu tür uygulamanın yapılmasının ilk sayılmasıyla örnek tabloların Türkiye'de yapılan bankalarda şube performans değerlendirme yöntemlerinden ve formüllerinden yararlanılarak şube performans değerlendirme için şube parametre tablosu alınmış ve örnek çalışmanın yapıldığı X bankasında uygulanmıştır.

X bankası yönetiminin izniyle bilanço ve gelir tablosu kalemleri ele alınmıştır. Banka yöneticileri ile anlaşarak bütün şubeler bir bütün olarak ele alınmış, genel müdürlüğün takip ve değerlemesi açısından zor olacağı için, şubeler, bazı kriterlere göre sınıflandırılmaya tabi tutulmaktadır. Bunun sayesinde şubelerin faaliyet sonuçlarının izlenmesi çok kolaylaşır. Böyle bir seçimin ise neden parametre veya seçilmiş bilanço kalemlerinin her bankaya ve şubelere göre farklılık göstermesidir.

Şubelerin performans değerlendirme çalışmaları yapılarak en az sayıda başarı sırasına göre sınıflandırılmaya tabi tutulmalıdırlar. Çalışmada başka bir amaç sınıflandırma zamanı ortaya çıkan şubelerin yöneticileri ve çalışanlarını motive etme yoluyla destek verilerek kısa sürede bu sınıflanma içinde şubenin yükselebilesidir.

Çalışma iki farklı yöntemle yapılmaktadır. İlk yöntemde bütçe verileri incelemiş olup, aynı yıl içinde fiili rakamlara göre ne kadar sapma olduğu anlaşılmıştır. İkinci yöntemde ise banka ve şubelerine ait bilanço ve gelir tablolarından veriler alınarak onların yüzdesi bulunmuştur.

Metot 1: Bütçe Yoluyla Şubelerin Performanslarının Ölçülmesi:

Bütçelenen ve fiili karşılaştırmasını yapmadan önce banka ve şubelere ait olan tüm bankacılık kalemlerinin incenmiş olması şarttır. Bu kalemler içinden gereken kalemler yani kriterler seçilerek uygulamada kullanmak mümkün. Parametre tablosunda yer alan her bir kritere puanlar verilmekte ve her puanını şube çeşitlenmesinde göre fark göstermesinin önemli olduğu görülmektedir. Temel mantık olarak hedef rakamı verile her bankacılık kalemi için fiili rakam ile değerlendirme yapılması esası belirlenmesi gerekmektedir. Bütçelenen rakam verilip, bütçelenen ve fiili karşılaştırmasında dikkate alınmayacak bankacılık kalemleri için ya bütçelenen rakam verilmemesi yada verilen tüm hedef rakamları için bütçelenen ve fiili yöntemi ile değerlendirme yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde değerlendirilen ve değerlendiren için, uzun ve yorucu olan bu değerlendirme sonuçlarına karşı güven duygusu yitirilebilir.

Şubelerin gelecek stratejileri, banka politikaları, mali yapılarının analizi yapılarak bankanın büyüklükleri, ülke genelinde bulunan şubeleri, bu şubelerin bölgesel olarak dağılımı gibi kriterler alınarak mevcut olan şubeler kendi aralarında gruplandırılmaktadır. Yeni açılacak şubeler de yapılan değerlendirme çalışmaları sonucu hangi gruba dahil olacakları tespit edilmektedir.

Ek 1'de görüldüğü gibi bankaların belirlediği stratejilerinde ve bankaların yapılarında farklılık olmasına rağmen, temel olarak banka şubelerine verilen bütçelenmiş rakamlar genel olarak belirtilen bankacılık kalemlerinden oluşmaktadır.

Bütçelerden alınan hedef rakamlar esas itibarıyla Fon Kullanım (Krediler), Fon Kaynak (Mevduat), Hizmetler (diğer kalemler) şeklinde gösterilmektedir. Bu değerlendirmeler zamanı ayrıntılı şekilde alınan bu rakamlardan başka bankanın faaliyetleri esnasında doğan faiz gelirinin faiz giderini karşılama oranını da bir kriter olarak belirlemek mümkündür. Bundan başka her bir performans değerlemede ele alınacak kar kalemi gösterilmiş olup şubelerin kriterlere göre puanlarının değişik olması halinde bile bu kriterin her şubeye göre puanlanması aynı olarak kabul edilecektir. Çünkü her performans ölçme zamanı en önemli değerlendirme kriteri olarak görülmektedir.

Her bir banka yöneticisinin seçmiş olduğu kriterler bu uygulamada gerekirse her bir kalem kendi için daha ayrıntılara girilerek detaylandırılabilir. Örneğin: Bankanın Manat mevduat içinde yer alan bölümleri yani vadeli ve vadesiz mevduat kalemleri de uygulamada kullanılabilir. Dolayısıyla banka yönetiminden asılı olarak bütçelenmiş rakamı alınacak kalemleri ve bu kalemlere ait hedef rakamlarını tespit ederken, stratejisini, beklentilerini ve gelecekteki dönemde gerçekleşmesi tahmin edilen olası finansal hareketlere karşı olan beklentilerini ortaya koymakta ve şubelerin de bu beklentiler doğrultusunda hareket etmesi istenmektedir.

Şubeler arasında farklılıklar bulunduğundan, şubelerin bütçe rakamları ile gerçekleşen rakamları karşılaştırılırken, bütçe gerçekleşme yüzdelerine bağlı olarak oluşacak performans puanlarını hesaplanmasında kullanılan katsayı puanları da farklılık gösterecektir.

Kriterler belirlendikten sonra şubelere göre bankanın yaptığı planlar ve bu planlar doğrultusunda gerçekleşen rakamlar yani fiili rakamlar arasındaki fark bulunarak şubenin performans gerçekleşme oranı belirlenmektedir. Banka şubelerinin hedef gerçekleştirme yüzdeleri bulunduktan sonra şubenin bulunduğu kategoriye göre ait parametreler ile çarpılarak o bilanço veya gelir tablosu kalemine ait puan bulunmaktadır. .

Ek 2’de görüldüğü gibi Merkez Şubesi değerlendirilmesi yapılmıştır. Merkez şubesinin esas görevinin mevduat toplamını varsayarak fon kullanma kaleminden olan kurumsal kredilerin bütçelenen rakamı aştığı görülmektedir. Şubenin verdiği bireysel kredilerde bütçelenen rakama göre büyük fark görülmektedir. Bu şubede fon kullanım kalemleri bütçelenen rakamlara göre büyük bir fark yaparak genel puanlama sonucu şube performans puanı içinde yüksek oranlı yer almaktadır.

Şubenin fon kaynak yani manat mevduat + yabancı para mevduat kalemlerinde de bütçelenen rakamlara ulaşılmadığı için bu kriterlerden az puan aldığı görülmektedir. Şubenin elinde bulundurduğu fon fazlasını menkul kıymet olarak kullanmıştır. Menkul kıymetlerle operasyon hizmetleri kalemlerinde de bütçe rakamlarından az miktar elde edilmiştir. Merkez şubesi bankomat ve kredi kartı dağıtım hizmetlerinde de başarıyı yakalayamamıştır. Şubenin faaliyet gelirinde de hedeflenen rakamları aşmamak durumunda kalmıştır. Faiz gelirlerinin faiz giderini karşılama oranı kaleminden şubenin iyi bir fark attığı görülmektedir. Bunun başlıca nedeni ise bankanın en fazla gelir elde ettiği kalemlerden olan kredilerin bu dönem içinde iyi kullanılmasıdır. Buna rağmen şube değerlendirmesi zamanı şube net karının hedeflenen rakama ulaşılmadığı görülmektedir. Bunun sonucu parametre tablosunda bir puan katsayısı olan bu kalem değerlendirme zamanı şubenin genel puan durumunu etkilemiştir. Genel şube değerlendirmesine göre toplam 100 üzerinden 121.32 puan alarak 21.32 puan ile bu yıl içerisinde ilerleme kaydetmiştir. Bu şube A tipi yani tam yetkili şubeler parametresine göre değerlendirilmiştir.

A şubesinde yapılmış olan değerlemeğe göre Ek 3'de görüldüğü gibi bilançoda en büyük paya sahip olan kredilerin bütçelenmiş rakamı az da olsa geçerek başarı göstermiş. Ama bu şubenin B tipi şubeler parametresine yani kurumsal şubeler göre değerlendirildiği için bütçelenen rakamı bu yıl içinde geçebilse de bu kalemin büyük rakamlara ulaşması gerekiyordu. Bu şube bulunduğu bölgeye göre fon kullanımının iyi yapılması gerekiyordu. Fon kaynakları olan mevduatların toplamında da hedeflenen rakamların altında bir miktar olduğu gözlenmiştir. Şubeni sağladığı hizmetlerde de aynı farklılık göze çarpmaktadır. Şube menkul kıymet işlem cirosunda çok düşük rakam almıştır. Bunun nedeni ise şubede fon fazlasının fazla bulunmadığı veya olmuş fonun ise başka şubelere aktarılmasından kaynaklanmaktadır. Buna rağmen faiz gelirinin faiz giderine oranı iyi görülmekte ve nedeni ise tabloda kullanılmayan bilanço kalemlerini iyi çıkmasıdır. Şube kar kriterinde de hedeflenene ulaşamamış ama bu rağmen toplam şube performansına göre 100 puan üzerinden 103.283 puan alarak 3 puan fark yapmıştır.

B Şubesinin C tipi Bireysel Şubeler tipine göre değerlendirilmiş olup Ek 4 de görüldüğü gibi bireysel kredilerinin iyi kullanılmamasından dolayı bu şubenin de bütçelenen rakamlara ulaşamadığı görülmektedir. Ama yine de faiz gelirlerinin faiz giderlerini karşılama oranı iyi netice göstermiştir, şube genel değerlendirme puanı içinde iyi yer almıştır. Toplam şube başarı değerlendirme puanının 100 üzerinden 87 puan alarak çok düşük performans gösterdiği görülmüştür. Bunun nedeni ise değerlemede baz alınan tüm kriter kalemlerinin bütçeye rakamlarına ulaşamamasıdır.

C Şubesi de aynen B şubesi gibi C tipi Şubeler parametresinin göre değerlendirilmiştir. Ama bu C şubesi ile B şubesi kıyaslandığında bu şubenin daha çok amacına yani bireysel kredi kullanmasına göre daha iyi performans gösterdiği gözlenmiştir. Kurumsal kredilerinin bütçelenen rakamları geçmese dahi bireysel krediler miktarının bütçelenen rakamlara göre daha fazla olduğu öğrenilmiştir. Bundan başka bu şubenin yabancı mevduatında başarı kaydedildiği gözlenmektedir. Bu şubeden mevduat toplamada daha az başarı beklendiği zaman, fark yabancı para toplamada bütçelenenden daha çok mevduat toplamıştır. Karın ise aşağı yukarı bütçelenen rakama yakın olması şubenin

toplam puan içinde 100 üzerinden 105 puan olarak 5 puan farkla performans başarıyı göstermiştir.

Tablo:7 Başarı Sıralama Tablosu

Şubeler	Parametre Çeşitleri	Aldıkları Puanlar	Başarı Farkları
Merkez Şubesi	A Tipi Parametre	121	21
A Şubesi	B Tipi Parametre	103	3
B Şubesi	C Tipi Parametre	87	-13
C Şubesi	C Tipi Parametre	105	5

Puanlar olarak şubeler içinde en başarılı şube 21 puan alan Merkez şubesi, 100 puan sistemi içinde (-) 13 puanla en az puan olarak B şubesi başarısız şube durumuna gelmiştir.

Metot 2: Şubelerin Performansının Rasyo Yoluyla Ölçülmesi

Bu yöntemde belirli kriterler yani şubelerin gelir tabloları ve bilançolarından belirli kalemler alınarak finansal oranlar yardımıyla rakamlar bulunmaktadır. Ek 6'da ki tabloda Karlılık Oranı, (İçinde Manat ve Yabancı Para olmak Şartıyla), Kredilerin Karlılığı, Faiz Gelirlerinin Faiz Giderlerine Oranı, ve Personel Verimliliği Karlılık açısından olan rasyolar alınmış ve bunlara ek verilmiş puanlar gösterilmiştir.

Bu metotta esas amaç birkaç kriteri bir araya getirerek bunların oranlarını bulmak ve belirlenmiş kriter puanlarıyla çarpaktır. Her bir kriter sonucunun ise toplayarak toplam şube puanını olarak sonuca ulaşmak mümkündür.

Ticari bankalarda şubelerin karlılığının ve verimliliğinin ölçülmesinde bir sıra finansal oranlardan yararlanılmaktadır. Bu uygulamada ise bu oranların bir kısmı ele alınarak kriter olarak belirlenmiştir.

Ek 6'da görüldüğü gibi ilk önce karlılık oranı gösterilmiştir. Bu oran her bir şubeye ait karın toplam aktiflerini karşılama oranıdır.

Şube Karı

Şube Karlılık Oranı=-----

Şube Toplam Aktifi

Bu oran bir bankanın ve ya şubesinin aktiflerinin karlılık açısından ne derece isabetli bir biçimde oluşturduğunu gösterir. Eğer şube kaynakların verimli alanlara plase etmediyse bu oran düşer. Bu yüzden de karlılığı belirlemede ön önemli oranlardan biridir.

Bu oranda Manat bazında ve Yabancı Para bazında şubelerin tablolarından alınarak hesaplamalar yapılmıştır.

Başka bir önemli karlılık oranı da Kredilerin Karlılık Oranıdır. Bu oranda bir banka şubesinin karının kullandığı kredilere olan oranını göstermektedir.

Şube Karı

Kredilerin Karlılığı Oranı=-----

Toplam Krediler

Değerleme yapılan şubede bu oran yüksek çıkarsa şubeye pozitif puan verilmelidir. Eğer düşük ise şubeye negatif puan verilmektedir.

Faiz Gelirlerinin Faiz Giderlerini Karşılama Oranında şube bilanço ve gelir tablosu verilerini kullanarak hesaplırsak oranın yüksek çıkması halinde şubeye pozitif, düşük çıkması durumunda ise negatif puan verilmektedir.

Toplam Giderleri

Personel Verimliliği=----- adı verilen bu oranda esas amaç,

Personel Giderler

personele yapılan harcamaların toplam harcamalar içinde ne kadar olduğunu ölçmektir.

Bu belirlenmiş olan kriterler sonu şubelerin finansal tablolarından alınan bilgiler doğrultusunda bölme işlemleri yapıp, belirli oranlar bulunarak Ek 6'da bulunan tabloda gösterilmiştir.

Ek7, Ek8, Ek 9 ve Ek10' da gösterilen tablolarda Merkez, A, B,C şubelerinin finansal tablolarından alınan rakamlarının verilen kriterler yani oranları yüzde olarak bulunduktan sonra Ek 6'da yer alan puan katsayılarıyla çarpılarak sonuç elde edilmiştir. Her şubeye ait toplam puanlar karşılaştırılmış ve bu yöntemle göre başarılı ve başarısız şubeler değerlendirilmiştir. 100 Puan üzerinden

Tablo:8 Başarı Sıralama Tablosu

Merkez Şube	91.7 Puan
A Şubesi	85.5 Puan
B Şubesi	83.8 Puan
C Şubesi	94,6 Puan

almışlardır. Bu şubeler içinde seçilen bu yöntemle göre en başarılı şube 100 puan üzerinden 94.6 puan, en başarısız şube ise 83.8 puan almıştır.

Sonuçta yapılan örnek uygulamada her iki yöntemde seçilen kriterler arasında yakınlık ve fark oluşmuştur. Ama buna rağmen sonuç puanlar karşılaştırıldığı zaman şubelerin puanlama sırasına göre her iki yöntemde de en başarılı çıkan şube C şubesi, en başarısız olan şube B şubesi olmuştur.

Bu şubelerde yapılan incelemeler sonucu merkez şubesinin neden başarılı çıktığı sorulduğunda yöneticilerin cevabı bu şubenin ana şube olduğu ve ilk açılan şube olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla çevrede ve banka genelinde tanıtımı yapılan ilk şube olmuştur. Bu yüzden en son açılan şube B Şubesi her iki yöntemde başarısız çıkmıştır. Bununla birlikte şubenin yakın süre önce açılması ve yeterli kadar müşteriye sahip olmayışıdır.

Bu uygulamalar esnasında şubelerin dikkat çeken özelliklerinden birisi Merkez şubesinin açılmasında ilk önce bina alınmış, diğer şubelerde ise binaların hepsinin kiralandığı belirtilmektedir. Buna neden ise Azerbaycan genelinde bulunan bankacılık geleneğine ve kanunlarına göre binanın bulunması şarttır. Çünkü gelecek zamanda bankanın tasfiyesi durumunda varlıklarını satarak borçlarını ödemesi söz konusu olabilir. Merkez şubesinin bu hesaplamalar zamanı ilk yöntemde birinci sırada ikinci yöntemde ikinci sırada olduğu görülmektedir. Buna neden de merkez şubenin aynı zamanda bankanın genel merkezi olduğu ve kira ödemeleri olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna rağmen merkez şubesinin yine de genel merkez olduğundan bir çok faaliyet giderleri bulunmaktadır. Ama bu tür giderler diğer şubelerde ve onların finansal tablolarında yer almaktadır.

Uygulama sonrası şubelere ait oluşturulan performans değerlendirme tablosuna göre başarı gösteren şubelerin mükafatlandırılması kurum tarafından aşağıdaki şekilde yapılmakta olup banka yöneticilerine önerilmiştir. Banka bünyesinde başarıyı teşvik etmek, personel motivasyonunu artırmak ve kurumu daha üst hedeflere ulaştırmak gayesi ile teşvik primi sistemi kurulması uygun bulunmuştur.

Uygulama esasları olarak

a)Kapsam-Sistem Şubeleri kapsar.

b)Banka ve Şubeler Müdürlüğüne belirlenen kriterlere göre., birinci yöntemde

Kurumsal Krediler, Bireysel Krediler , Manat Mevduat, Yabancı Para Mevduat, Menkul Kıymet İşlem Cirosu, Debit Kartı Adedi, Kredi Kartı Adedi, Faaliyet Geliri, Faiz Geliri/Faiz Gider % Oranı, Kar gibi kriterler değerlendirilmeye alınmaktadır.

İkinci yöntemde ise

Karlılık Oranı, (Manat Karlılık Oranı), (Yabancı Para Karlılık Oran), Kredilerin Karlılığı, Faiz Gelirlerinin Faiz Giderlerinin Karşılama Oranı, Personel Giderleri/Toplam Giderler gibi rasyolar kriter olarak belirlenmiştir.

c) Dağıtım- Şubeye tahsis edilen primin dağıtımını aşağıdaki gibi olabilir.

Teşvik primi toplamının % 40 şube müdürlüğüne, % 60 şube personeline dağıtılacaktır.

Prim dağıtımını eğer şube aşağıdaki şartları öderse primler dağıtılabilir.

-Manat hesaplarda hedefi % 80 ulaşmayanlarda prim yoktur.

-Manat hesaplarda hedefi % 85'ine ulaşırsa % 60 prim,

-Manat hesaplarda hedefi % 90'ine ulaşırsa % 75 prim,

-Manat hesaplarda hedefi % 95'ine ulaşırsa % 85 prim,

-Manat hesaplarda hedefi % 100'ine ulaşırsa % 100 prim,

-Manat hesaplarda hedefi % 100'ü aşanlara % 110 prim ödemesi yapılacaktır.

Şube performans değerlendirme yöntemi dahilinde görüldüğü gibi bilanço kalemleri üzerinden yapılan değerlendirme işlemleri sonuçları, raporlamanın yanısıra ilgili şube ve birim mizanlarında da muhasebeleştirilerek, şube ve birim mali tablolarından da izlenebilmelidir. Azerbaycan Banka Muhasebe Sisteminde yer alan bu kalemlerin bazılarında mevcuttur. Buna rağmen Azerbaycan'da ve özellikle bankalarda ve şubelerinde performans değerlendirme yöntemleri ilk defa uygulandığına göre buna ait bulunan tek muhasebe kayıtları transfer fiyatı konusunda Şubeler Cari Faiz Hesabı kalemleridir. Azerbaycan bankacılığında Transfer Fiyatlama kavramı bulunmayıp, bütün işlemlerin genel merkez tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Buna göre performans değerlendirme zamanı haksız durum ortaya çıkmıyor. Şubelerde yapılan değerlendirmelerde sadece şubeler birkaç tipe ayrıldığından ve her şubeye farklı puanın verilmesinden dolayı haksız durum ortaya çıkabilir. Buna göre de performans değerlendirmesi yapılırken dikkat edilmesi gereken husus, şubelere verilen puan katsayılarının adil olması gerektiğidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada bankacılık sektöründe büyük gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler dünyadaki gibi olmasa dahi Azerbaycan'da da kendini göstermektedir. Her gün Azerbaycan bankacılık sektörüne yeni bir hizmet şekli eklenerek esas itibariyle ticari bankalar aracılığıyla müşterilerin önüne çıkmaktadır. Bu gelişmeler beraberinde rekabet ortamını doğurmakta ve bankalar arasında yeni hizmetlere yönelik farklı sistemlerin geliştirilmesine imkan sağlamaktadır. Buna göre gittikçe sektörde ticari bankaların önemi artmaktadır. Bu sektör içinde yer alan ticari bankalar rakipleriyle mücadele edebilmesi ve gelecekte finansal başarı sağlayabilmesi için başarı modelleri ile beraber gerek bankanın performansını değerlendirmesinde, gerekse bankanın ulaşmak istediği hedefe yönelmesinde en önemli faktörler olan uzun vadeli ve kısa vadeli planların oluşturulması gerekmektedir. Gelecek dönemleri de ele alarak oluşturulacak modeller, ortaya çıkacak sorunların çözümüne yardımcı olacaktır. Bu yöntemle ilgili önlemler alınarak ve gelecekte çıkacak olumsuz durumların önüne geçilerek, bankanın gelecekteki başarıları ve hedeflerine ulaşmaları mümkün olacaktır. Ticari bankaların aynı zamanda varlıklarını sürdürebilmesi için önem vermeleri gereken konulardan birisi de şube başarısının değerlendirilerek banka politikasına ulaşmada destek vermesi olmalıdır. Çünkü bankanın müşteriler açısından aracısı durumunda olan şubelerin, banka genel karlılığına olan katkılarını saptamak açısından büyük önem taşıyan şube performansının sağlıklı olarak ölçülmesi, bankanın rekabet gücünü koruyabilmesi açısından da önem taşımaktadır. Az şubeli veya çok şubeli bankalarda, genel müdürlüğün tüm şubeleri takip etmesi ve değerlendirmesi zordur. Bu nedenle şubelerin bazı kriterler açısından gösterdikleri başarıya göre sınıflandırılması bankanın genel performansına yön verici yöntemlerden biri olarak değerlendirilebilir.

Çalışmada şube performansını ölçmede belirli bir amaca yönelik analizler yapılmıştır. Şubelerin banka karına katkılarını ölçerek, banka karının hangi şubede doğduğunu belirleyerek, banka şubelerinin başarı sıralamasını ve verimliliğini ölçerek, şubelerin karlılığını ve diğer başka faktörleri göz önünde bulundurarak şubelerin ve şube yöneticilerinin başarıları ölçülüp değerlendirilmiştir.

Şube performans değerlendirilirken önemli iki nokta göze çarpmaktadır. Bunlardan birisi, bankacılık işlemlerindeki başarının çok yönlü oluşudur. Başarının çeşitli boyutları ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Yani sadece mevduatın yüksek olması veya sadece kredilerin yüksek olması şube performansını tek göstergesi olarak kabul edilmemelidir. Başka tarafı ise başarının ölçülmesi ile ilgili kriterler ne kadar mükemmel olursa olsun yönetimin çabalarını tam olarak göstermeyebilir. Çünkü başarıda yöneticilerin payı olduğu kadar çevrenin özellikleri de önemlidir. Bundan başka personelin çalışma gayreti de performans ölçmede önemli unsurlardan biridir. Başarı değerlendirme sisteminden gözlemlenen husus, beklenen faydalara cevap verebilecek başarı değerlendirme kriteri ortaya koymaktır. Özellikle başarı ölçüm gereklerinin ve amaçlarının birden fazla olması ve banka şubelerinin faaliyet süreci ve alanlarının kendine has özellikleri nedeniyle tek bir başarı kriterinin değil farklı amaçlara göre farklı başarı kriterlerinin baz alınması gereklidir. Şubelerin başarı değerlemesinde amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereksinim duyulan başarı kriterlerinin oluşturulabilmesinde hareket noktası şubelerin faaliyet sonuçlarıdır. Bu nedenle, şubelerin planladığı ve yapmış olduğu bütçeler doğrultusunda gerçekleşmiş olan yani fiili sonuçların mukayesesi yapılmıştır. Şubelerin faaliyetleri sonucu belirlenen bilanço ve gelir tablosu kalemlerinden bazıları baz kriter olarak alınarak değerlendirme yapılıyor. Sonra ise puan verilerek değerlendirilmiş şubeler kendi aralarında karşılaştırılarak en başarılı ve başarısız şube belirlenir. Kullanılan diğer modelden biride şubelerin faaliyetler sonucu ortaya çıkan kalemleri oran yöntemi ile gerçekleşme yüzdeleri hesaplanmış olup, belirlenmiş puanlar verilip, değerlendirme yapılarak en başarılı ve başarısız şube belirlenmiştir.

Banka şubelerinin performans değerlemesinde başarı kriterlerinin oluşturulabilmesinde hareket noktası şubelerin faaliyet sonuçları olduğundan faaliyet sonucunun en doğru şekilde oluşabilmesi bu sorunlara getirilecek etkin çözümlere bağlı bulunmaktadır. Şu sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Şubelerin faaliyet gösterdikleri alan/bölge özelliği,
- Banka üst yönetim tarafından şubelere tanınan özerklik ve şubelerin olanakları,
- Şubeler arasında fon transferi ve fiyatlanması maliyeti,

Model oluşturulurken gerek kriterlerin seçimi, gerek bu kriterlere verilen puanların dağılımı, gerekse farklı yöntemler uygulanarak performans ölçümünde doğabilecek aksaklıklar giderilmeye çalışılmaktadır.

Aynı zamanda, şubelerin performanslarının ölçülmesinin gerçek etkisinin sürdürülebilmesi, şubelerin yarış ortamına sokulabilmesi ile yakından ilgilidir. Bunun sağlanabilmesi için şubelerin performanslarına göre, bir ödül sisteminin getirilebilmesi faydalı olacak ve yapılan değerlendirme bir amaca hizmet edecektir. Aksi takdirde her şubenin derecesinin bilinmesi yada puanının bilinmesinin uygulamada önemli bir fonksiyonu olmayacaktır.

Bankaların ve şubelerinin aynı zamanda finansal başarı sağlayabilmesi için başarı değerlendirme modelleri oluşturup finansal tablolar yoluyla incelemeye alıp değerlendirmeleri lazımdır. Yapılan çalışmada rasyo yoluyla ve bütçe yoluyla performans değerlendirme yöntemi açıklanmış ve bu yöntemlerin ikisi de Azerbaycan'da faaliyette bulunan bir ticari bankada uygulanmıştır. Uygulama sonucu ortaya çıkan verilere göre değerlendirme yapıp performans değerlendirmenin ne kadar günümüzde bankalar için önemli olduğu bir daha ispatlanmıştır. Bu değerlendirmenin şube yöneticilerinin bulunduğu bölgede rekabet yaşayan şubelerinin iyi yönetilmesi için yöneticilere destek moral vermiştir. Çünkü çalışma zamanı alınan puanlar şube yöneticileri hakkında bilgi sağlayabilmiş ve onların daha da karlı ve verimli çalışması için rekabet ortamı yaratmıştır. Bunun sonucu olarak gelecek dönemlerde bankanın genel performansının bu değerlendirmelerden sonra daha artması beklenmektedir. Performans değerlendirmede etkili olan faktörlerden "transfer fiyatlandırma" kavramı incelenmiş olup Azerbaycan bankacılık sisteminde kavram olarak geçse de uygulamada farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Transfer fiyatlandırmanın kullanılmaması, performans değerlendirme sürecinde işleri kolaylaştırıp dürüst ve haklı değerlendirmenin yapılmasına yardımcı olmaktadır. Bu kavramın Azerbaycan'da kullanılmamasında neden ise merkezkaç organizasyon yöntemlerinin Azerbaycan bankacılık sisteminde daha az kullanılmasıdır. Yani bankaların şubelerine verdikleri yetkilerin az olması aynı zamanda transfer fiyatlandırması konusu etkilemektedir. Bütün işlemlerin genel merkeze devredilmesi söz konusu olduğundan da transfer fiyatlandırması kavramına gerek kalmamaktadır. Gittikçe ekonominin gelişimi, sermaye piyasalarının

genişlemesi Azerbaycan'da bankacılık sektörünün özellikle de ticari bankacılığın gelişimini hızlandırmaktadır. Bu da gelecekte bankalar için yeni şubeler açarak faaliyetlerini genişletmek imkanı sağlayacaktır. Böyle gelişmeler sonucu Azerbaycan bankacılık sektöründe de performans değerlendirme ve değerlemeye konu olan transfer fiyatlama gibi kavramlar için zemin oluşturacaktır.

Sonuç olarak , ülke ekonomilerinin en temel ve en etkili kurumlarından olan bankaların günün değişen ve gelişen rekabet ortamına uyum sağlaması konusunda mevcut yapılarını sürekli dinamik tutmaları büyük önem taşımaktadır. Bankaların şubelerinin performanslarının ölçülmesi ve sonuçları konusunda politikalar uygulanması bu dinamizmin bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Bu çalışmanın performans değerlendirilmesi yapmayan bankalara değerlendirme yapmada ışık tutacağı ve onlara son derece yararlı olacağını ümit ediyoruz.

KAYNAKLAR

- AKAL, Zühal**, “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi” MPM Yayınları, 5 Basım, Anlara 2002.
- AKDOĞAN, Nalan., TENKER, Nejat**, “Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri” Gazi Kitabevi, 7. Baskı, Ankara 2001.
- ALTAN, Mikail**, “Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık”, Beta Yayınları, İstanbul 2001.
- ALTUĞ, Osman.**, “Banka İşlemleri ve Muhasebesi” , Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul 2000.
- BÜYÜKMIRZA, Kamil**, “Maliyet ve Yönetim Muhasebesi”, Gazi Kitapevi, 9. Baskı, Ankara 2003.
- GÜRSOY, Tuncer Cudi**, “Yönetim ve Maliyet Muhasebesi”, Beta yayınları, 2. Baskı, İstanbul 1999.
- KAMIŞANOV, P.İ.**, “Modern Muhasebe ve Denetim, Banka ve İşletmelerde”, Djangar Yayınları, Moskova 2000.
- KOZLOVA, E.P., GALANİNA, E.N.**, “ Ticari Bankalarda Muhasebe”, Finans Ve İstatistik Yayınları, Moskova 2000.
- KÖLEMEZLİ , M**, “Banka Muhasebesi”, Karınca Matbaası, İzmir:1983.
- LAVRUŞİNA, İ.O**, “Bankacılık İşleri”, Finans ve İstatistik Yayınları, Moskova 2000.
- PALA, Fikri**, “Banka Muhasebesi ve Maliyet Sistemi” Uludağ Üniversitesi Basımevi, 2. Baskı, Uludağ 1993.

PEKER, Alparslan, “Yönetim Muhasebesi” ,2. Baskı, İstanbul 1988.

**SEVGENER, Sait., HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem, “Yönetim Muhasebesi”,
5 Baskı, İstanbul 1999.**

**SEVGENER, Sait., HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem, “Yönetim Muhasebesi” 6
Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2000.**

**SEVİLENGÜL, Orhan, “Banka Muhasebesi” 2 Baskı, Gazi Kitabevi Yayınları,
Ankara 1999.**

**SEVİLENGÜL, Orhan., “Banka Muhasebesi”, 3 Baskı, Gazi Kitabevi Yayınları,
Ankara 2001.**

ŞERMETA, A.D., “Yönetim Muhasebesi”, Press Yayınları, Moskova 2001.

**TAKAN, Mehmet, “Bankacılık, Teori , Uygulama ve Yönetim”, Nobel Yayınları,
2. Baskı, Adana 2002.**

UÇAR, Mustafa., “Banka Muhasebesi” 2 Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1999.

**YÜKÇÜ, Süleyman, “Çözümlü Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Problemleri,”2.Baskı
İzmir 1998.**

Makaleler

ALTUNBAŞ, Yener., SARISU, Ayhan, “Avrupa Birliği Sürecinde Türk ve Avrupa Bankacılık Sistemlerinin Karşılaştırılması,TBB, İstanbul 1996.

BABUŞÇU, Şenol, “Bankacılıkta Şube Performans Ölçme” , Seminer Notları TBB, Ekim 1997.

BABUŞÇU, Şenol, “Bankacılıkta Şube Performans Ölçme” , Seminer Notları TBB, Ekim 2002.

BAGDADIÖĞLU, Necmeddin, “Banka Etkinliğinin Ölçülmesi” , Eğitim ve Seminer Notları,TBB, Ankara 1997.

ÇELİK, Orhan, “ İşletme Başarısının Ölçülmesinde Bir Klasik Araç Olarak Gelir Tablosu” , Muhasebe Ve Denetime Bakış, Yıl:3, sayı10, Eylül 2003.

ÇOLAK,Ömer Faruk., “Bankalarda Şube Performansının Değerlendirilmesi” TBB, Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul 2000.

ÇOLAK,Ömer Faruk., “Bankalarda Şube Performansının Değerlendirilmesi” TBB, Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul 12-14 Aralık 2001.

GURUS,Alp,“Ticari Bankalarımızda Finansal Analiz ve Rasyo Metodunun Uygulanması” Türkiye İş Bankası,1999.

GÜNCELER, Bülent, “Şube Bilanço ve Kar Zarar Analizi Performans Değerlendirme ve Bütçe Yapma Teknikleri, Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, TBB, İzmir Haziran 2003.

İLAL,Cankut, “Şube Yönetiminde Performans Geliştirme” , Tim Eğitim Ve Danışmanlık, Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları, 1999.

**KIRLIOĞLU, Hilmi, Bölümler Arası Mal ve Hizmet Transferlerinin Fiyatlandırılması,
İ.T.Ü Sosyal Tesisleri-Maçka İstanbul, III Ulusal Yönetim Kongresi, 1995.**

**ULUDAĞ, İlhan., EKREN, Nazım, Avrupa Topluluğu ve Türk Bankacılık Sistemi:
Karşılaştırmalı Analitik Bir Değerlendirme, TBB, Ankara 1993.**

Diğer Kaynaklar

**“Azerbaycan Respublikasının Kommersiya Bankaları Üçün Hesablar Planı”
Buraxılış N: 52, Minimax Consulting Yayınları, Baku 2000.**

**“Azerbaycan Respublikasında Faaliyet Gösteren Kommersiya Bankaları Üçün
Hesablar Planına Dair Gösterişler, Buraxılış N 53, Baku 2000.**

**“Kredi Kurumları Arasında Fon Transferleri” , Minimax Consulting Yayınları,
Sayı 393, Baku 2001 (Rusça).**

Internet Kaynakları

www.mcx.es/ankara/ftp/guia_azer.doc. 26.06.2002-13:30

www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/010615azcco.htm. 26.06.2002

www.atonet.org.tr/turkce/hizmet/duyuru/DUYURU_DETAY.Asp?Kod=992

www.bolcontact.com/ulkeler/AZER/azer2.htm. (30,06,2002)

www.travel-images.com/azerb.html (Teh Law of The Republic About banks and bank activity)

www.economy.gov.az

Raporlar

Tika Raporu, “Azerbaycan Ülke Raporu” Ankara, 1996.

Tezler

AKGÜÇ, Öztin, “Bankalarda Karlılık Analizi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1984.

ERDAL, Ayhan, “Özel Finans Kurumlarında Şubelerin Performanslarının Ölçülmesi”, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1996

KIRLIOĞLU, Hilmi, “Ticari Bankalarda Şube Yöneticilerinin Performanslarının Ölçülmesi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Denetim Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul 1992.

TAĞTEKİN Teoman “Ticari Bankalarda Şube Performans Değerlendirme ve Analiz Yöntemleri” Marmara Üni. , Sos.Bil. Ens. İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1999.

MAMEDLİ, Djavid., “Serbest Piyasa Ekonomisine Geçişte Azerbaycan’da Bankacılık Sistemi ve Para Politikaları”, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü bankacılık Ana Bilim dalı, Yüksek Lisans tezi, İstanbul 1998.

Kanunlar

“Azerbaycan Respublikası Banka ve Banka faaliyetleri Hakkında Kanun” Sayı 145, Baku 2002 (Rusça).

“Bankalarda Muhasebe Kayıt Sistemi” Kanunlar Yayını, N 220, Baku 1997.



EKLER

Ek:1

SEÇİLMİŞ BİLANÇO KALEMLERİ İÇİN PARAMETRE TABLOSU

	A Tip Parametre	B Tipi Parametre	C Tipi Parametre
1	Kurumsal Krediler	20,00	10,00
2	Bireysel Krediler	7,00	9,00
3	Manat Mevduat	23,00	25,00
4	Yabancı Para Mevduat	8,00	10,00
5	Menkul Kıymet İşlem Cirosu	3,00	4,00
6	Bankomat Kartı Adedi	1,00	2,00
7	Kredi Kartı Adedi	3,00	4,00
8	Faaliyet Geliri	5,00	6,00
9	Faiz Geliri/Faiz Gider % Oranı	5,00	5,00
10	Kar	25,00	25,00
	Parametre Toplamları	100,00	100,00

EK:2

MERKEZ ŞUBESİ HEDEF & FİİLİ KARŞILAŞTIRMA VE PUANLAMA RAPORU

		Fiili	Bütçelenen	Şube Parametresi	Gerçekleşme Oranı	Puan
1	Kurumsal Krediler	940591,98	650000,00	30	1,45	43,41
2	Bireysel Krediler	4755719,81	2500000,00	5	1,90	9,51
3	Manat Mevduat	1431375,90	1500000,00	20	0,95	19,09
4	Yabancı Para Mevduat	17107413,03	18000000,00	6	0,95	5,70
5	Menkul Kıymet İşlem Cirosu	127561,49	130000,00	2	0,98	1,96
6	Bankomat Kartı Adedi	141	150,00	1	0,94	0,94
7	Kredi Kartı Adedi	42	50,00	2	0,85	1,69
8	Faaliyet Geliri	1416375,89	1600000,00	4	0,89	3,54
9	Faiz Geliri/Faiz Gider % Oranı	0,54	0,20	5	2,70	13,48
10	Kar	439942,25	500000,00	25	0,88	22,00
	Parametre Toplamları			100,00		121,32
				Performans Başarı Farkı		21,32

EK:3

A ŞUBESİ HEDEF & FİİLİ KARŞILAŞTIRMA VE PUANLAMA RAPORU

	Fiili	Bütçelenen	Şube Parametresi	Gerçekleşme Oranı	Puan
1	1166160,8	1100000	20	1,06	21,20292
2	5896216,55	5500000	7	1,07	7,504276
3	1774642,45	2100000	23	0,85	19,43656
4	21210040,95	22000000	8	0,96	7,712742
5	158152,75	1000000	3	0,16	0,474458
6	175	200	1	0,88	0,875
7	52	70	3	0,75	2,25
8	1756045,2	2000000	5	0,88	4,390113
9	0,6	0,2	5	3,34	16,70993
10	545447,35	600000	25	0,91	22,72697
			100,00		103,283
			Performans Başarı Farkı		3,28

EK:4

B ŞUBESİ HEDEF & FİİLİ KARŞILAŞTIRMA VE PUANLAMA RAPORU

	Fiili	Bütçelenen	Şube Parametresi	Gerçekleşme Oranı	Puan
1	Kurumsal Krediler	599739,84	10	1,00	9,995664
2	Bireysel Krediler	3032339,94	9	0,08	0,682276
3	Manat Mevduat	912673,26	25	0,91	22,81683
4	Yabancı Para Mevduat	10908021,06	10	0,84	8,390785
5	Menkul Kıymet İşlem Cirosu	81335,7	4	0,81	3,253428
6	Bankomat Kartı Adedi	90	2	0,90	1,8
7	Kredi Kartı Adedi	27	4	0,68	2,7
8	Faaliyet Geliri	903108,96	6	0,90	5,418654
9	Faiz Geliri/Faiz Gider % Oranı	0,3	5	1,72	8,593679
10	Kar	280515,78	25	0,94	23,37632
	Parametre Toplamları		100,00		87,02763
			Performans Başarı Fark		-12,97

EK:5

C ŞUBESİ HEDEF & FİİLİ KARŞILAŞTIRMA VE PUANLAMA RAPORU

		Fiili	Bütçelenen	Şube Parametresi	Gerçekleşme Oranı	Puan
1	Kurumsal Krediler	633058,72	700000	10	0,90	9,043696
2	Bireysel Krediler	3200803,27	3000000	9	1,07	9,60241
3	Manat Mevduat	963377,33	1000000	25	0,96	24,08443
4	Yabancı Para Mevduat	11514022,23	10000000	10	1,15	11,51402
5	Menkul Kıymet İşlem Cirosu	85854,35	50000	4	1,72	6,868348
6	Bankomat Kartı Adedi	95	100	2	0,95	1,9
7	Kredi Kartı Adedi	29	40	4	0,73	2,9
8	Faaliyet Geliri	953281,68	1000000	6	0,95	5,71969
9	Faiz Geliri/Faiz Gider % Oranı	0,3	0,2	5	1,81	9,071106
10	Kar	296099,99	300000	25	0,99	24,675
	Parametre Toplamları			100,00		105,3787
				Performans Başarı Fark		5,38

EK:6

ŞUBELERE AİT RASYOLAR VE FARKLAR TABLOSU

RASYOLAR	BİRİMLER	PUAN	BANKA KONSOLİDE	MERKEZ ŞUBE	A ŞUBE	B ŞUBE	C ŞUBE
Manat Karlılık Oranı	Her %1 için	20	0,67	0,66	0,62	0,55	0,53
Yabancı Para Karlılık Oran	Her %1 için	20	0,24	0,23	0,19	0,26	0,22
Kredilerin Karlılığı	Her %1 için	30	0,77	0,86	0,79	0,62	0,72
Faiz Gelirlerin Faiz Giderleri							
Karşılama Oranı	Her %1 için	25	2	1,9	1,8	1,8	2,2
Personel Verimliliği	Her %1 için	5	0,12	0,15	0,12	0,8	0,6

EK:7

MERKEZ ŞUBEYE AİT RASYOLAR VE FARKLAR TABLOSU

	BİRİMLER	PUAN	MERKEZ ŞUBE	ALDIĞI PUAN
RASYOLAR				
Karlılık Oranı				
Manat Karlılık Oranı	Her %1 için	20	0,66	13,2
Yabancı Para Karlılık Oranı	Her %1 için	20	0,23	4,6
Kredilerin Karlılığı	Her %1 için	30	0,86	25,8
Faiz Gelirlerin Faiz Giderleri Karşılama Oranı	Her %1 için	25	1,9	47,5
Personel Giderleri/Toplam Giderler	Her %1 için	5	0,12	0,6
Toplam Puan		100		91,7

EK:8

A ŞUBEYE AİT RASYOLAR VE FARKLAR TABLOSU

	BİRİMLER	PUAN	A ŞUBE	ALDIĞI PUAN
Manat Karlılık Oranı	Her %1 için	20	0,62	12,4
Yabancı Para Karlılık Oran	Her %1 için	20	0,19	3,8
Kredilerin Karlılığı	Her %1 için	30	0,79	23,7
Faiz Gelirlerin Faiz Giderleri Karşılama Oranı	Her %1 için	25	1,8	45
Personel Giderleri/Toplam Giderler	Her %1 için	5	0,12	0,6
Toplam Puan		100		85,5

EK:9

B ŞUBESİNE AİT RASYOLAR VE FARKLAR TABLOSU

	BİRİMLER	PUAN	B ŞUBE	ALDIĞI PUAN
Manat Karlılık Oranı	Her %1 için	20	0,55	11
Yabancı Para Karlılık Oran	Her %1 için	20	0,26	5,2
Kredilerin Karlılığı	Her %1 için	30	0,62	18,6
Faiz Gelirlerin Faiz Giderleri Karşılama Oranı	Her %1 için	25	1,8	45
Personel Giderleri/Toplam Giderler	Her %1 için	5	0,8	4
Toplam Puan		100	Toplam Puan	83,8

EK:10

C ŞUBESİNE AİT RASYOLAR VE FARKLAR TABLOSU

	BİRİMLER	PUAN	C ŞUBE	ALDIĞI PUAN
Manat Karlılık Oranı	Her %1 için	20	0,53	10,6
Yabancı Para Karlılık Oran	Her %1 için	20	0,22	4,4
Kredilerin Karlılığı	Her %1 için	30	0,72	21,6
Faiz Gelirlerin Faiz Giderleri Karşılama Oranı	Her %1 için	25	2,2	55
Personel Giderleri/Toplam Giderler	Her %1 için	5	0,6	3
Toplam Puan		100		94,6

EK:11

Azərbaycan Banka Muhasebe Planında Yer Alana "Transfer Fiyatlamaya Ait Kalemler

- 48 Filiallararası Hesablaşmalar
- 481 Filiallararası Hesablaşmalar – Milli Valyutada
- 481.1 Filiallararası Hesablaşmalar üzre alınmış kredit gəlirləri-Milli valyutada
- 481.2 Bankın filiallarının müxbir (Loro) hesabları-milli valyutada
- 482. Filiallararası Hesablaşmalar-Sərbəst Dönerli valyutada
- 482.1 Filiallararası Hesablaşmalar üzre alınmış kredit gəlirləri-Sərbəst dönerli valyutada
- 482.2 Bankın filiallarının müxbir (Loro) hesabları-sebət dönerli valyutada
- 483 Filiallararası Hesablaşmalar-Gapalı Valyutada
- 483.1 Filiallararası Hesablaşmalar üzre alınmış kredit gəlirləri-gapalı valyutada
- 483.2 Bankın müxbir (loro) hesabları-gapalı valyutada
- 28 Filiallararası Hesablaşmalar
- 281 Filiallararası Hesablaşmalar – Milli Valyutada

- 281.1 Filiallararası Hesablaşmalar üzre alınmış debit galıgları-Milli valyutada
281.2 Bankın filiallarının müxbir (Loro) hesabları-milli valyutada
282. Filiallararası Hesablaşmalar-Serbest Dönerli valyutada
- 282.1 Filiallararası Hesablaşmalar üzre alınmış debit galıgları-Serbest dönerli valyutada
282.2 Bankın filiallarının müxbir (Loro) hesabları-sebest dönerli valyutada
- 283 Filiallararası Hesablaşmalar-Gapalı Valyutada
- 283.1 Filiallararası Hesablaşmalar üzre alınmış debit galıgları-gapalı valyutada
283.2 Bankın müxbir (loro) hesabları-gapalı valyutada
- Kaynak: [Azerbaycan Respublikası Bankalar İçin Hesap Planı]
-48 Bankın müxbir (loro) hesabları
.....28 Filiallararası Hesablaşmalar üzre alınmış kredit galıgları
-----/-----
-48 Filiallararası Hesablaşmalar üzre alınmış kredit galıgları
.....28 Bankın müxbir (loro) hesabları

ÖZGEÇMİŞ

Elşen İSAYEV 21.07.1981 tarihinde Azerbaycan'nın başkenti Bakü'de doğdu. İlk, Orta, Lise öğrenimini Bakü'de tamamladı. 1997 yılında Azerbaycan İktisat Üniversitesi Türkçe İşletme Bölümü'nü kazandı. 2001 yılında başarılı öğrenci olarak mezun oldu. Aynı yılda Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı bursu ile Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Finansman bilim dalında Yüksek Lisans Programını kazandı.

