

19766

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE/DENETİM ANABİLİM DALI

TİCARİ BANKALARDA ŞUBE YÖNETİCİLERİNİN
PERFORMANSLARININ ÖLÇÜLMESİ

(DOKTORA TEZİ)

Tezi Yöneten : Prof.Dr. Çetin ŞANLI

Hazırlayan : Hilmi KIRLIOĞLU

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

Haziran, 1992

İSTANBUL

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, çok şubeli bir ticari bankada, genel merkezden oldukça bağımsız şekilde faaliyet gösteren bir şube yöneticisinin faaliyet performansının çeşitli yönlerden ölçülmesi üzerinde durulmuştur. Şube faaliyet performansı, temel olarak kârlılık kriterine dayalı olarak ölçülmekle beraber; bu konuda mevduat büyümesi, açılan yeni hesap sayısı, kapatılan hesap sayısı, müşterilerden gelen şikayet mektupları, işgücü devir oranı gibi daha başka kriterler de kullanılabilir.

Şube yöneticisinin faaliyet sonuçlarını ölçmede güdülen amaçlar temel olarak şöyle sıralanabilir:

- 1) Şube yöneticisine, şube faaliyetlerinde yol gösterme ve ona kendi çalışmasını değerlendirme yolları sağlama,
- 2) Banka genel merkez yönetimine, şube yöneticisinin faaliyetlerini kontrol etme ve değerlendirme yolları sağlama,
- 3) Şubenin mevcut durumu ve faaliyetleri hakkında, banka genel merkez yönetimine diğer önemli bilgileri sağlama.

Bu çalışmada organizasyonel amaçlar ve şube plan ve bütçeleri genel hatlarıyla incelendikten sonra, şube kârlılığının planlanması ve ölçülmesi üzerinde durulmuştur.

"Şube faaliyetlerinin, şube yöneticisinin verdiği kararların sonucu mu, yoksa genel merkez yönetiminin direkt veya dolaylı etkisinin sonucu olarak mı şekillendiği" sorusu aydınlatılmaya çalışılmış, şube yöneticisinin, şube faaliyetlerini kontrol edebildiği ölçüde, şube faaliyet sonuçlarından sorumlu tutulması öngörülmüştür.

Bu çalışmam esnasında bana değerli fikirleri ve direktifleriyle yardımcı olan kıymetli hocam sayın Prof. Dr. Çetin Şanlı'ya ve çalışmam esnasında her açıdan yardımcı olan İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Endüstri Bölüm Başkanı ve diğer öğretim elemanlarına teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca, uygulamalar için bana veri ve döküman sağlayan EMLAKBANK, Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Vakıflar Bankası, TÖBANK ve İktisat Bankası genel merkez yöneticileri ve şube müdürlerine bu yardımları için son derece müteşekkirim.

Hilmi KIRLIOĞLU

ÖZET

Serbest piyasa ekonomilerinde işletmeler; belirsiz ve sürekli değişen bir ortamda, hükümetlerin müdahalesinden doğan kısıtlamalar içerisinde ve yoğun rekabet, ağır riskler, değişen sosyal yapılar, teknolojik ilerlemeler ve genişleyen pazarların baskısı altında faaliyet gösterirler. Bu dinamik faktörler; faaliyetlerin planlı, koordineli, kontrollü ve ölçülü programlar dahilinde yapılmasını gerektirir.

Çok şubeli bir ticari bankada, şube planlaması ve faaliyet kararları için gereken sorumluluk, temel olarak şube yöneticisine devredilir. Banka şubeleri, genel merkezden oldukça bağımsız bir şekilde faaliyetlerini sürdürürler.

Banka genel merkez yöneticileri, birbirlerinden ayrı, fakat birbirleriyle bağlantılı olan şubelerin koordinasyon ve kontrolünde bazı zorluklarla karşılaşır. Banka genel merkez yönetimi, bir yandan büyük çaplı faaliyetlerin avantajlarını sağlayacak fonksiyonları merkezileştirmek isterken, diğer yandan, yerel karar yapımı ve faaliyetlerle en iyi şekilde yönlendirilecek fonksiyonları merkezkaç şekle dönüştürmek ister.

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.

II

Bankanın büyümesiyle paralel olarak, faaliyetleri karmaşıktıkça, muhasebe verilerine dayanılarak planlama yapılması ve performansın ölçülmesi için yeni esaslar belirleme gereği duyulur.

Şube yöneticisinin performansının planlanması ve ölçülmesinde çeşitli yöntemler kullanılabilir. Ancak şube yöneticisi, kendi faaliyeti için genel değerlendirme yapamaz. Çünkü onun yetki ve kontrol derecesi kısıtlıdır. Her şubeye, değişen derecelerde amaçlar yüklenir. Bu nedenle genel esaslar, şube yöneticisinin performansını tam olarak gösteremez.

Bankalarda şube faaliyetlerinin planlanması ve ölçülmesinde uygun sistemlere gerek duyulur. Bu sistem, şube yöneticisine bırakılan faaliyet kontrol derecesiyle orantılı olarak ve ona yüklenen amaçlar yardımıyla, onun faaliyet performansını yansıtmalıdır. İç muhasebe verisi, şube düzeyindeki yetki ve sorumluluğun dolaylı yoldan denetimi ve değerlendirilmesinde yardımcı olacak sonuçların, genel merkez yönetimi tarafından ölçülmesini kolaylaştırmalıdır.

Şube yönetimiyle ilgili sorunlar şöyle sıralanabilir:

1. Genel merkez yönetiminin, şube faaliyet sonuçlarının ölçülmesine yönelik felsefesi ve tutumu,
2. Organizasyonel sınır problemleri,
3. Şube yöneticisine verilen yetki derecesi,

III

4. Planlama ve ölçme için ilgili veri sağlanması,
5. Şube kârlarının birbirinden ayrılması,
6. Şubeler arası fon transferlerinin fiatlandırılması,
7. Şubelerin yatırımlarının kontrolü.

Bu problemler birbirleriyle bağlantılı, çatışan ve açık olarak çözülemez olmalarına rağmen, çözüme yönelik önerilerin incelenmesi gerekir. Bu nedenle bu çalışma, şube yöneticisinin faaliyet performansını yansıtan gelişme, planlama ve ölçme sistemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Şube kârlılığıyla doğrudan ilgili olmayan, nitel konular üzerinde fazla durulmamaya özen gösterilmiştir.

Bu çalışmada, şube yöneticisinin kontrolüne verilen kaynakları kullanmadaki başarısının, kendisine verilen yetki ve sorumlulukla uyumlu olarak ölçülmesi yolları üzerinde durulacaktır. Ayrıca, şube performansının ölçülmesindeki amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgili çözüm kriterleri belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışmamızda güdülen amaçlar şöyle sıralanabilir:

1. Banka genel merkez yönetimi açısından, bir şube yöneticisinin faaliyet raporunun anlaşılması için, şube performansının ölçümü ile ilgili kavramları ele almak,
2. Performans ölçüm sistemleri ve elverişli muhasebe uygulamalarıyla, yönetime ait amaç ve usuller arasında ilgi kurmak,

IV

3. Ülkemizdeki ticari bankaların şube performansını ölçme sistemlerinin uygulamalarını değerlendirmek ve daha uygun teknikler bulmaya çalışmak.

Çalışmamızda özellikle, şube yönetiminin, genel merkez yönetimine karşı sorumluluklarını gösteren kriterlerle ilgilenilmiştir. Genel merkez yönetimi ile şube yönetimi arasındaki ilişkiyi gözönüne alan sağlam ve güvenilir performans ölçme kriterlerinin oluşturulması için çaba gösterilmiştir. Bir ölçme sistemini yerleştirmek için gereken usullerin teknik yönleri, organizasyonel ilişki ve şartlara göre değiştiği için, çalışmamızda, bu konuda kullanılan teknikler üzerinde detaylı olarak durulmamıştır.

Şube faaliyet performansının ölçülmesi için çeşitli analizler kullanılabilir. Muhasebe, işletme amaçlarını gerçekleştirmede yönetime yardımcı olarak tasarlanan bir meslek olduğundan, kendi başına bir amaç olarak değil, amaçlara ulaştıran bir araç olarak bilinir.

Temel çalışma alanı şu şekilde belirtilebilir:

" Bankanın ve şubelerin sahip oldukları kaynakları başarılı olarak yönetmek için tepe yönetimi ve şube yöneticisinin ihtiyaçları açısından, bankaya ait bir çok amaç ve faktörü gözönünde bulundurarak, şube performansının ölçülmesi, muhasebe verilerine dayanılarak nasıl gerçekleştirilir.?"

Genel kabul görmüş bir kavrama göre, muhasebe verilerine dayanılarak şube performansının ölçülmesinde net kârın ölçülmesi, sadece şubeler tarafından kontrol edilebilen faktörlere dayalı olarak gerçekleştirilebileceği şeklindedir.

Şube tarafından kontrol edilebilen faktörleri, faaliyet gerçekleşmeden önce belirlemek, faaliyet sonuçlarının ölçülmesinde kolaylık sağlar. Faaliyet performansının ölçülmesindeki temel zorluklardan birisi, ölçmede içerilen faktörler üzerinde kontrol kurulmasıdır.

Şube yöneticilerini faaliyet performansından sorumlu tutabilmek için, onların yeterli yetkiye sahip olması ve ölçmeyle ilgili bütün faktörler üzerinde kontrol kurabilmeleri gerekir. Şube yöneticisinin kontrolü altındaki faktörlere bağlı olan şube faaliyet sonuçları, şube performansının objektif olarak ölçülmesini sağlayacaktır.

Şube performansı ile ilgili kontrol edilebilir faktörler üzerinde kriterler geliştirmek zordur. Çünkü, şube ile genel merkez arasındaki yetkinin sınırları iç içedir. Muhasebe, organizasyonel yapıdaki problemleri yansıtır. Bu nedenle, şube faaliyet performansının ölçülmesi ile ilgili muhasebe sonuçlarının önceden bilinmesi, sistemin düzgün çalışmaması nedeniyle ortaya çıkabilecek problemlere, bunlar ciddi bir olay haline gelmeden önce işaret edecektir.

VI

Çalışmamızın I. bölümünde, ticari bankaların organizasyonel yapısı ve yönetimi konuları işlenmiştir. Bu bölüm kısaca şunları içerir:

1. Çalışmayla ilgili organizasyon terimlerinin açıklanması,
2. Merkezkaçlaşma yoluyla yetkinin alt kademelere dağıtılması,
3. Merkezkaç ve merkezci bank organizasyonlarının temel özellikleri,
4. Bankalarda merkezkaç organizasyon yapısının tasarımı.

Bu konuyla ilgili olarak öncelikle herbiri birer kâr merkezi şeklinde tasarlanmış şubelerden oluşan merkezkaç bir bankanın temel özelliklerinin bilinmesi gerekir. Bu özellikler için gereken şartlar kısaca şöyle özetlenebilir:

1. Şubeler, bir veya kısıtlı sayıda yatay düzeyde organize olmalıdır,
2. Şube yöneticisine, şube faaliyetleriyle ilgili yeterli yetki verilmelidir,
3. Şubeler, bağımsız olarak faaliyet gösterecek şekilde organize edilmelidir,
4. İyi tasarlanmış bir organizasyonel yapı içerisinde şube yöneticisinin iş amaçları yazılı olarak açıkça tanımlanmalıdır,
5. Genel merkez tarafından, şube yöneticisine yetki ve sorumluluk verilmesi, karşılıklı işbirliğiyle gerçekleştirilmeli, iki taraf arasında sık sık haberleşme ve danışma yapılmalıdır,

VII

6. Şube yöneticisi, kendine güven atmosferi içerisinde faaliyet göstermelidir. Ona geniş yetkiler tanınmalı ve sadece banka genel politikaları sözkonusu olduğunda yetkileri daraltılmalıdır. O da bu geniş serbestlik içerisinde kendi iş amaçlarını oluşturmalıdır,
7. Faaliyetlerdeki verimliliği artırmak için şube yöneticisinin, banka bünyesindeki diğer şubelerin yöneticileriyle rekabete girmesi teşvik edilmelidir,
8. Şubelerarası fon transferlerinin fiatlaması, objektif olarak belirlenebilen bir esasa göre tesbit edilmelidir,
9. Gerektiğinde genel merkez ve diğer şubelerden personel transferi yapılabilmelidir,
10. Genel merkez doğrudan denetim yerine, dolaylı kontroller ve ölçmeler yoluyla şube yöneticilerini koordine ve kontrol etmelidir. Şube yöneticisine verilen yetkinin derecesi, onun performansının ölçülmesini yansıtmalıdır.

Çalışmanın II. bölümünde, planlama ve kontrol yoluyla performans ölçülmesinin formülasyonu üzerinde durulmuştur. Bu bölüm, kısaca şunları içerir:

1. Bankacılıkta planlamanın önemi,
2. Ülkemiz bankacılığında uzun süreli planlama,
3. Ülkemiz bankacılığında kısa süreli planlama,
4. Şube yöneticilerine verilen yetkinin kontrolü,
5. Bankalarda bir kontrol aracı olarak bütçelerin kullanılması.

VIII

Bu bölümde, yapılan araştırmalardan elde edilen bilgi ve verilere dayalı olarak, ülkemiz bankalarında halen kullanılmakta olan yıllık plan ve bütçe örnekleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, çalışmanın sonunda, hazırlanması ve değerlendirilmesi zaman almakla beraber, hazırlanması durumunda çok faydalı olabilecek bir bütçe örneği verilmiştir.

Çalışmanın III. bölümünde, kârlılığın planlanması ve ölçülmesi ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Kâr performansının ölçülmesi konusundaki kriterlerle ilgili amaçlar tartışıldıktan sonra, bu konu ile ilgili olarak iki yaklaşım ele alınmıştır. Bu yaklaşımlar, " şube net kârı " ve " katkı payı " yaklaşımlarıdır. İki yaklaşımın göreceli üstünlükleri tartışılırken kullanılan yöntemler, iç yönetim amaçları ışığında özetlenmiştir.

Bu bölümde ayrıca, şube kârlılığının belirlenmesinde önemli yeri olan " Transfer Fıatlama Yöntemleri " üzerinde durulmuş, banka şubelerinin, banka ortak gider ve kârlarına ne ölçüde katkıda bulunduklarını ölçmek için, adil bir transfer fiyatı bulma çalışmaları ele alınmıştır.

Bölümün sonunda, yapılan araştırmalardan elde edilen bilgilerle, ülkemiz bankalarında şube kârlılığının ölçülmesi ile ilgili olarak kullanılmakta olan yöntemler ele alınarak, sektörün durumu aydınlatılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde, ülkemiz bankalarında performans ölçülmesi konusu ile ilgili olarak, gelişmiş yöntemlerin

IX

kullanılmakta olduğu ve diğerk sektörlere kıyasla bankacılık sektörünün bu konuda oldukça duyarlı olduğu görölmüştür.

Çalışmamızda son olarak da, iki banka şubesinin faaliyet performansının karşılaştırıldığı bir örnek olay çalışması sunulmuştur. Farklı çalışma şartlarına sahip, iki şubenin performansının ölçülmesinde ortaya çıkabilecek eşitsizliklerin nasıl giderildiğine dair somut bilgileri içeren bu çalışmanın, bu konuda yapılacak çalışmalara ışık tutma açısından, son derece faydalı olacağı ve konuyla ilgili çalışanlara büyük yardımlar sağlayacağı umulur.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖNSÖZ

ÖZET

I

İÇİNDEKİLER

X

BÖLÜM I: TİCARİ BANKALARIN ORGANİZASYON YAPISI VE YÖNETİMİ 1

1. Giriş 1

2. Kavramsal Çatı 2

3. Merkezkaçlaşma Yoluyla Yetkinin Alt Kademelere
Dağıtılması 11

4. Şube Yöneticilerinin Faaliyet Sonuçlarının
Ölçülmesi 14

5. Merkezci ve Merkezkaç Banka Organizasyonlarının
Temel Özellikleri 17

a. Merkezci Organizasyon Yapısı 18

b. Merkezkaç Organizasyon Yapısı 22

6. Bankalarda Merkezkaç Organizasyon Yapısının
Tasarımı 27

BÖLÜM II. TİCARİ BANKALARDA ŞUBE PLANLAMASI VE KONTROLÜ 33

1. Giriş 33

2. Bankacılıkta Planlamanın Önemi 36

3. Ülkemiz Bankacılığında Uzun Süreli Planlama 39

4. Ülkemiz Bankacılığında Kısa Süreli Planlama 41

5. Şube Yöneticilerine Verilen Yetkinin Kontrolü 45

6. Bankalarda Bir Kontrol Aracı Olarak Bütçelerin
Kullanılması 47

TİCARİ BANKALARDA GENEL MERKEZLERİN ŞUBELERE	
GÖNDERDİKLERİ BÜTÇE HAZIRLAMA KILAVUZU ÖRNEĞİ	60
BÖLÜM III. TİCARİ BANKALARDA ŞUBE KARLILIĞININ ÖLÇÜLMESİ	86
1. Giriş	86
2. Şube Kârlılığının Ölçülmesinde Gütülen Amaçlar	88
3. Şube Yöneticilerinin Performanslarının Ölçülmesi	
için Uygun Göstergelerin Oluşturulması	90
4. Ticari Banka Şubelerinin Kârlılıklarının	
Ölçülmesinde Kullanılan Yaklaşımlar	93
a. Net Kâr Yaklaşımı	93
b. Katkı Payı Yaklaşımı	110
5. Ticari Bankalarda Transfer Fiatlaması	125
a. Transfer Fiat Sisteminin Seçilmesinde Etkili	
Olan Faktötler	127
b. Ticari Bankalarda Transfer Fiatı Belirleme	
Yöntemleri	129
6. Ülkemizdeki Ticari Bankalarda Şube Kârlılığının	
Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler	135
TİCARİ BANKALARDA ŞUBE YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANSLARININ	
ÖLÇÜLMESİ İLE İLGİLİ BİR OLAY ÇALIŞMA: KAZANÇ BANKASI	146
SONUÇ	178
KAYNAKLAR	194

BÖLÜM I. TİCARİ BANKALARIN ORGANİZASYON YAPISI VE YÖNETİMİ

1. Giriş

İşletmelerin organizasyon yapısı, yönetimi ve muhasebe sistemi arasında yakın ilişkiler bulunur. Organizasyon yapısının, faaliyet sonuçlarına ulaşmakla bağlantılı olması ve muhasebe sisteminin bu bağı yansıtarak, ilgili performansı (başarıyı) ölçmesi istenir.

İşletmeler büyüdükçe ve bu büyümeye paralel olarak organizasyon yapıları karmaşıklaştıkça, yöneticilerin işleri de güçleşmeye başlar. Bir işletme birimi olan bankaların açmak istedikleri yeni şubeler de yönetim açısından bazı güçlükleri beraberinde getirir. Şube sayısının artması, yönetim ve organizasyon açısından yeni düzenlemeler yapmayı gerektirir. Genel merkez yöneticilerinin görevi, daha küçük organizasyon birimleri olan şubelerin yöneticilerine devredilir. Şube yöneticileri, faaliyetlerin yönetiminde birçok sorunla karşılaşır. Şube yöneticilerinin karşılaştıkları bu sorunların çözümünde genel merkezin tesbit etmiş olduğu politikalar ve genel merkez - şube ilişkileri, şube yöneticilerine yol gösterir. Muhasebe, organizasyonel sorumluluk yüklenmiş olan şube yöneticilerinin, şube faaliyetlerinin yönetiminde ne derece başarılı olduklarının belirlenmesinde önemli rol oynar.

Bankalar, sahip oldukları imkanlardan en fazla faydalanabilecek şekilde organize olmak zorundadırlar. Şube yöneticilerinin yönetim şekli, şubelerin kapasitelerini ne derece yerinde kullanabildiklerini belirler. Tepe yönetimi, şube faaliyetlerinde gerekli olan yetkiyi ya kendisi kullanır veya şube yönetimine devreder. Bu yetkinin kullanma şekline bağlı olarak, iki yönetim tarzı olan merkezci ve merkezkaç organizasyon biçimleri ortaya çıkar. İşletmelerin organizasyon yapıları, bu iki yönetim şeklinden birinin etrafında yer alır. Ancak, bir işletmenin tam anlamıyla ne merkezci, ne de merkezkaç olduğunu söylemek mümkün değildir. İşletmeler her iki yönetim şeklini de belli oranda uygulurlar. Çalışmamızın bu bölümünde, temelde merkezkaç yönetimi savunmakla beraber, her iki yönetim şeklinin belli başlı özelliklerini açıklamaya çalışacağız.

2. Kavramsal Çatı

Araştırma alanı olarak bankaların seçildiği bu çalışmamızda fon temini, kredi verme ve yönetim gibi konularda temelde kendi kendini kontrol eden, kâr merkezleri şeklinde yapılanmış banka şubeleri üzerinde duracağız. Böyle bir bankada şube yöneticisi, merkezi yönetimin politikalarına bağlı kalmak üzere, faaliyet kararlarının verilmesinde önemli serbestliğe sahiptir. Kâr merkezi kavramını açıklarken Anthony/Welsch/Reece şunları vurgularlar:

"Eğer bir işletme biriminin başarısı elde etmiş olduğu gelir ve bu geliri elde etmek için katlandığı gider arasında oluşan farka dayanarak ölçülürse, bu birim bir kâr merkezidir. Kâr merkezi kavramı, şubelerin kendi kararlarının çoğunu (1) verebilmek için yeterli serbestliğe sahip olmasını ima eder."

Yönetim, gösterilen çabalar yoluyla bir amaçları gerçekleştirme işlemi olduğundan, önemli mevkilere yetki ve sorumluluklar verilmesi, organizasyonel amaçların başarılması için öncelikle gereklidir.

Yetki, yüklenilen işin başarılmasını sağlamak üzere devredilen güç ve hakların toplamıdır. Sorumluluk ise, bir üst tarafından, bir görev verilmiş olan astın, kendisinden beklenen işi başarma yükümlülüğüdür. İki kavram arasındaki en önemli fark; yetkinin devredilebileceği, sorumluluğun ise bir asta devredilememesidir.

Yetki verme; "diğer kişilere karşı sorumluluk ve yetki verilen ve sonuçlardan hesap sorabilmeyi sağlayan bir (2) yönetici işlemi" şeklinde tanımlanır.

İyi bir yönetim sisteminde, sorumlulukla verilen yetki arasında bir denge olmalıdır. Yöneticiler, yetkili olmadıkları bir işten dolayı hesaba çekilmemelidirler.

1- Robert N. ANTHONY/Glenn A. WELSCH/James S. REECE; Fundamentals of Management Accounting, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1985, s. 547

2- Louis A. ALLEN; The Management Profession, McGraw Hill Book Company Inc., New York 1964, s. 206

Merkezkaçlaşma; bir organizasyon yapısı içerisinde yetkinin, merkezden faaliyet kademelerine doğru sistematik olarak dağıtılmasıdır. Merkezkaç, (bir başka ifadeyle yerinden yönetim) büyük çaplı faaliyetler için bir görevlendirme yapısıdır. Bankalarda merkezkaç organizasyon yapısı, şubelerin kısmen bağımsız hale getirilmesiyle gerçekleştirilir. Bir banka şubesinin, merkezkaç yönetim tarzına sahip oluşu, aşağıda sıralanan şartların varlığı ile belirlenir:

- I) Şubelerin, karar verme işlemine büyük oranda katılımının olması,
- II) Şubelerde verilen kararların öneminin büyük olması,
- III) Şubelerde verilen kararların sayıca fazla olması,
- IV) Şubelerde verilen kararlar üzerinde fazla kontrol uygulanmaması.

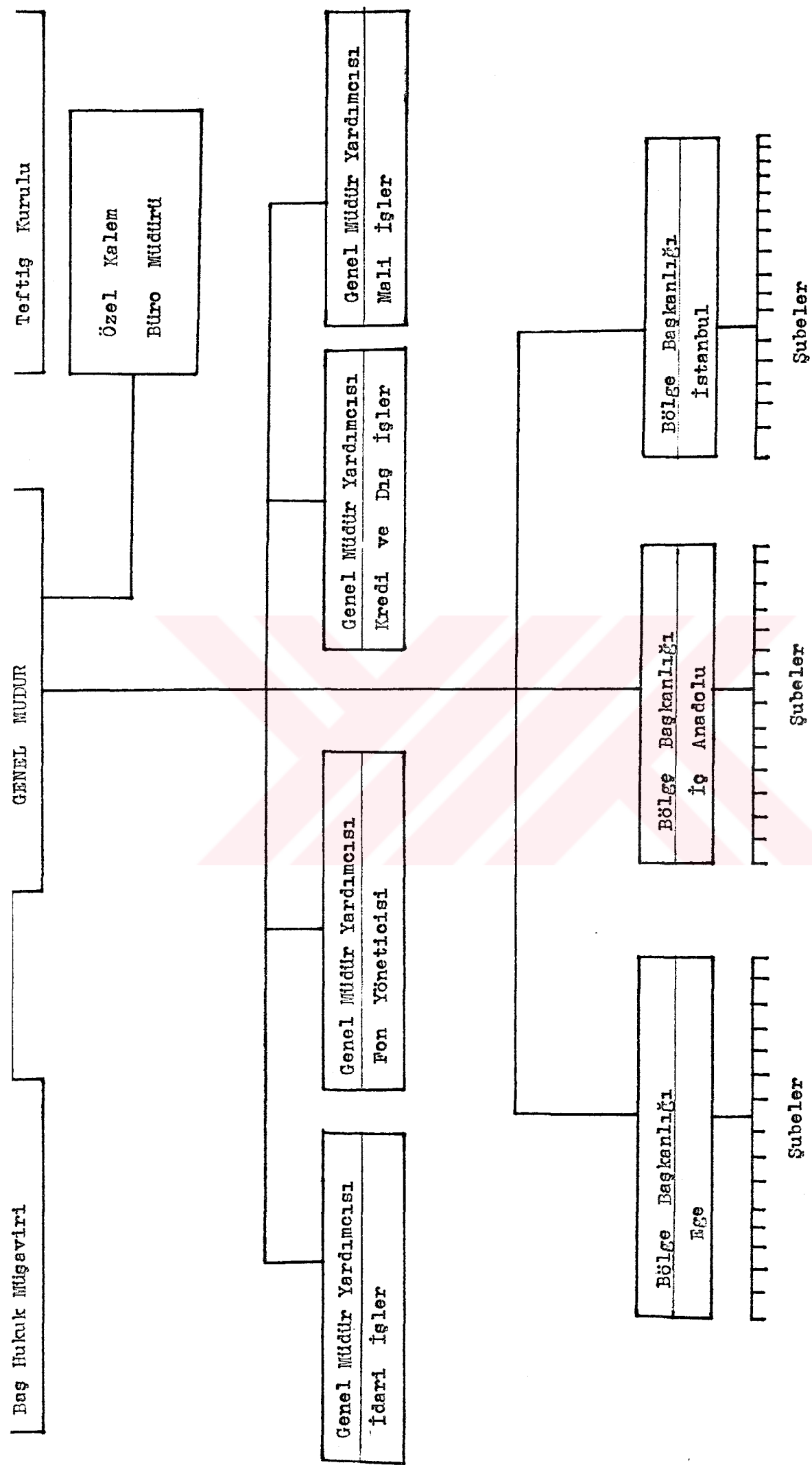
Faaliyetlerdeki yetki ve sorumluluğun, faaliyetlerin gerçekleştiği yerlere dağıtılması ile ilgili olarak Rayburn şunları vurgular:

"İşletmeler gerek bünye, gerek coğrafi alanın genişliği bakımından büyüdükçe, yönetim açısından çeşitli bölümlere ayrılırlar. Bankalarda şube adı verilen bu bölümlerin herbiri, faaliyet ve yönetim sorumluluğunun açıkça ayırt edilebildiği merkezlerdir. Bu birimlere devredilen yetki her işletmede farklıdır. Yetki derecesi her işletmenin ne dereceye kadar merkezkaç olduğunu yansıtır. Şubelere tanınan

serbestlik arttıkça, banka genelinde bir bütün olarak merkezkaçlık seviyesi artar. Toplam merkezkaçlaşma, yöneticilerin minimum kısıtlar ve maksimum serbestlik içerisinde, merkezi otoritenin müdahalesi olmaksızın faaliyet göstermesidir. Bunun aksi olarak toplam merkezçilleşme ise, tepe yöneticilerinin sıkı kontrolleri nedeniyle, yöneticilerin sınırlı yetkiye sahip olmasıdır.⁽¹⁾"

Kâr merkezi kavramı, merkezkaç organizasyon prensibiyle çok yakından ilgilidir. Çünkü, merkezkaç organizasyonları temsil eden en iyi faaliyet birimleri kâr merkezleridir. Merkezçil bir organizasyonda kararlar, organizasyonel hiyerarşide üst seviyede verilir. Merkezkaç bir organizasyonda ise kararlar, faaliyet yerlerindeki şartlar hakkında en iyi bilgi sahibi olan yöneticiler tarafından yapılmaya yöneliktir. Tepe yönetimi, bu gibi kararların verilmesinde, yetkisini rahatlıkla alt kademelere devredebilir. Çünkü kâr merkezi raporları faaliyet yöneticisinin işini ne kadar iyi yapmakta olduğu hakkında bilgi sağlarlar. Tablo 1. Merkezkaç bir bankanın organizasyon şemasını göstermektedir.

1- Letrica Gayle RAYBURN; Prinsibles of Cost Accounting, Managerial Applications, Irwin, Homewood Illinois, Third Edition, 1986, s. 933



Tablo 1. Merkezkaç Bir Bankanın Organizasyon Şeması

Merkezkaç organizasyonlarda şube yöneticilerine yüksek oranda yetki devredilmesiyle, şube yöneticilerinin kendi kararlarını uygulamaları nedeniyle iş tatminlerinin artmasına ve işe daha fazla kendilerini verecekleri için başarılarında belli bir yükselme görülmesine rağmen, faaliyetleri üzerindeki kontrolün azalmasıyla bazı istenmeyen durumlar da ortaya çıkabilir.

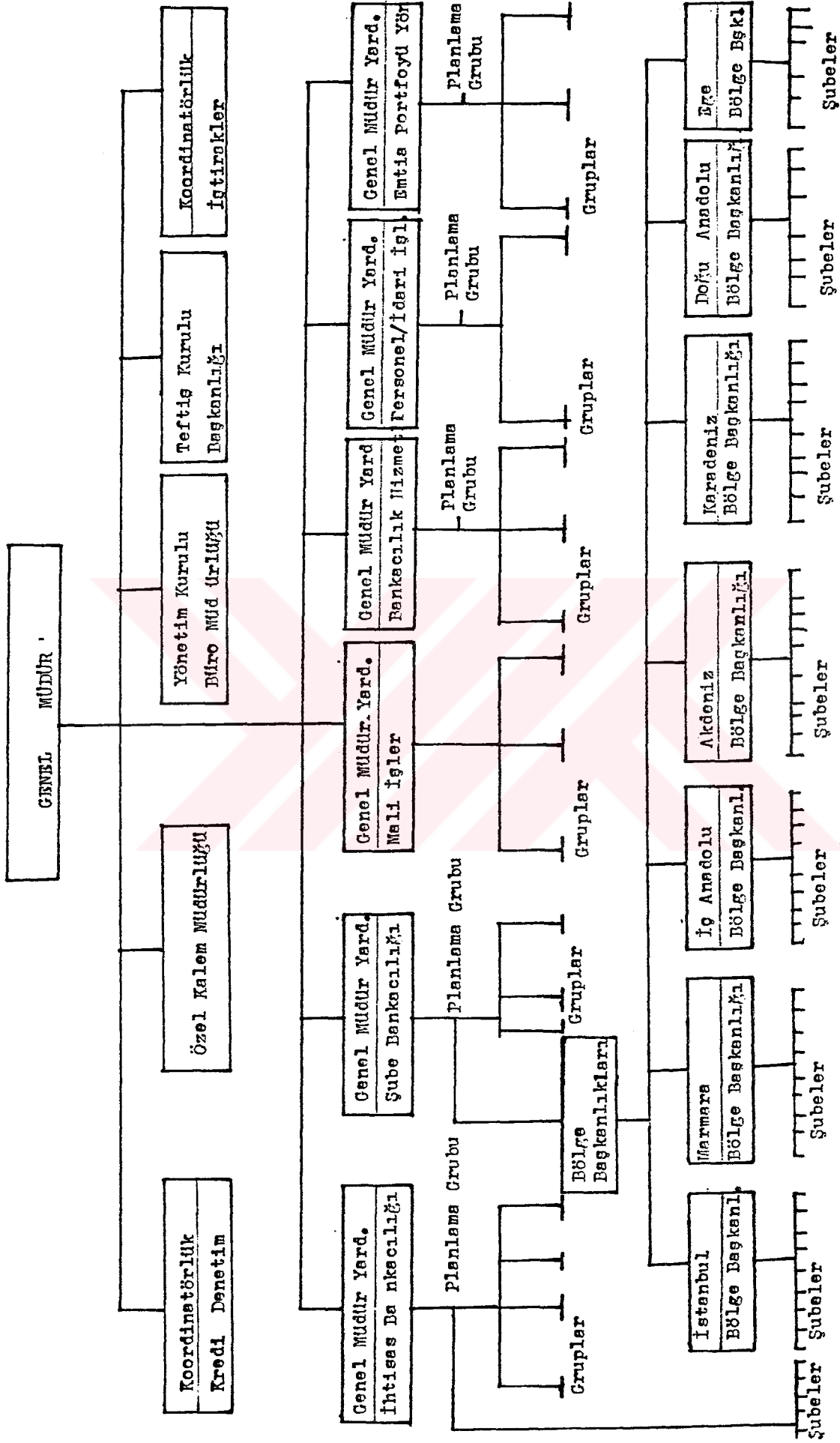
Yetkinin şube yöneticilerine devredilmesiyle ilgili olarak Deakin/Maher, şube yöneticilerinin yapabilecekleri hatalara işaret ederler. Onların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

"Yetki merkezkaçlaştığında üst, vazifelerini astlarına devreder. Muhasebe bilgisi üstlere, astlarının başarılarını değerlendirme ve onlara gelecekteki işlerle ilgili olarak karar verme imkanı sağlar. Muhasebe bilgisi motive edici bir etkiye sahiptir. Kendilerinin değerlendirilmesinde muhasebe bilgisinin kullanıldığını bilen astlar, üstlerine karşı "iyi" imajı vermek isterler. Ancak bunlar, üstlerine karşı kendilerini iyi gösterebilmek için bazen işletmenin aleyhinde (1) olan davranışlarda da bulunabilirler."

1- Edward B. DEAKIN/ Michael W. MAHER; Cost Accounting, Second Edition, Irwin, Homewood Illinois, 1987, s. 863

Merkezcil yönetim tarzı, merkezkaç yönetimin aksine, karar verme yetkisini tepe yönetiminde tutma amacını güder. Merkezcil organizasyon tarzını benimseyen bankalarda yetkinin şubelere verilmesi sınırlı görevler için söz konusudur. Şube faaliyetleri, yönetimi ve kredilerle ilgili fonksiyonların çoğu konusunda karar verme yetkisi şubelerden ziyade, merkezi yönetimin kontrolü altında ise, o bankanın merkezcil olduğu söylenebilir. Ancak hiçbir banka ne tam merkezcil ne de tam merkezkaç organizyon tarzına sahiptir. Bütün bankalar, her iki yönetim tarzını da belli bir dereceye kadar uygularlar. Merkezi yönetim, merkezkaçlaşma derecesine bağlı olmaksızın bankanın genel politikasının ana hatlarını belirlemek ve performansının ölçülebilmesi için şube performans standartlarını tespit ederek, banka genelinde kontrolü kurmak sorumluluğunu taşır. Bu konuda önemli olan, hangi seviyeye kadar kontrol uygulanacağıdır. Tablo 2'de merkezcil yönetim tarzını benimsemiş bir bankanın organizasyon şeması görülmektedir.

Yönetimin merkezkaçlaşması, ülkemiz bankalarında son yıllarda çok çabuk ilerleyen bir süreç halinde devam etmektedir. Küçük bankalarda yerinden yönetim tarzının şube yöneticileri üzerinde oluşturduğu olumlu etkiler nedeniyle, banka genelinde büyük başarılar sağlandığını gören büyük bankalar da, gün geçtikçe merkezcil yönetim şeklini terkederek, merkezkaç yönetimlere yönelmektedirler.



Tablo 2. Merkezci Bir Banka Organizasyon Şeması

Yönetimin merkezkaçlaşması ve organizasyonu problemi için en yaygın olarak kabul edilen çözüm, yeniden organize olmadır. Chandler, yeniden organize olma sürecini üç aşamada özetler:

"Bir organizasyonun ilk oluşumunda, yöneticilerinin günlük faaliyet kararlarını verdiği, az sayıdaki bağımsız faaliyet birimleri, kendi birimlerinin finansal başarısından sorumludur ve bu sorumlulukla uyumlu yetki ve personel yardımına sahiptir. Böyle bir birimin finansal başarısını değerlemedeki kriter; maliyetler, satışlar, yatırımlardaki verim ve pazar hissesinden ibarettir. İkinci aşamada organizasyon, faaliyet birimlerine hizmet sağlayan ve özellikle birimlerin faaliyetlerini koordine etmek üzere tepe yöneticilerine fonksiyonlarını icra etmede yardımcı olan bir merkezi uzman danışma personeli oluşturur. Üçüncü aşamada ise organizasyon, birimleri sadece kontrol etmekle kalmayıp, aynı zamanda denetleyen bir tepe yönetimi grubundan oluşur. Tepe yönetimi bu işi, birimlerin faaliyetleri ve finansal başarılarını gözden geçirip analiz ederek ve bu analizler ışığında yönetim tedbirleri alarak gerçekleştirir. Ancak grubun temel fonksiyonları; bir bütün olarak işletmenin amaçlarını belirlemek, üstün politikaların etkinliğini gözlemlemek ve gereğinde mevcut şartları değiştirmek için bu (1) gibi politikalar üzerinde gerekli değişiklikleri yapmaktır."

1- Alfred D. CHANDLER; "Management Decentralization: An Historical Analysis", The Business History Review, June 1956, Sayı XXX, s. 113

Yeni yapının amacı; şubeler düzeyinde, genişletilmiş kâr sorumluluğu esasını güderek, fonksiyonel açıdan uzmanlaşma ve merkezi yönetimin etkinliğini arttırmaktır. Bu, işi yönetilebilir kısımlara ayırma ve tespit edilen kâr ve diğer amaçlara ulaşmada şubelere verilen bir organizasyonel destek şeklidir. Bankalarda, yetkinin şubeler düzeyine yayılmasının amacı, daha optimal bir yapı kurmak olduğundan, organizasyonel problemler artmıştır.

Kendi içinde büyüme yoluyla genişleyen bir bankada ilk problem, etkili faaliyet birimlerinin kurulmasıdır. Satınalma veya birleşme yoluyla büyüyen bir bankada ise ilk problem, merkezi yönetimin etkinliğinin kurulmasıdır. Günümüzde birçok bankada yöneticiler, müesseseyi en iyi şekilde nasıl organize edecekleri ve böylece etkili merkezkaçlaşmayı gerçekleştirecekleri problemleriyle uğraşır. Bankayı organize edenler, merkezi bir yapıdan, birimlere ayrılmış bir organizasyona dönüşmede, hangi önemli kararların, hangi aşamalarda verilmesi gerektiğini belirlerler.

3. Merkezkaçlaşma Yoluyla Yetkinin Alt Kademelere Dağıtılması

İşletmeler büyüdükçe iş hacimleri artar ve problemler daha da karmaşık bir hâl almaya başlar. Neticede merkezi yönetim, bütün farklı fonksiyonlar ve çeşitli faaliyetler için doğrudan yönetimin mümkün olmadığını farkederek. Üst düzey yöneticiler, merkez ile faaliyet birimleri arasındaki eksik

iletişim ve kararların karmaşıklığı nedeniyle her faaliyet yerini tam olarak denetleyemediklerinden, merkezkaçlaşma gerekli hale gelir. Merkezciiden, merkezkaç yönetime doğru olan bu değişmeler planlama, ölçme ve kontrol için önemli işlerin yeniden dağıtılmasına doğru yönelir.

Bir yandan büyük çaplı faaliyetlerin ekonomik avantajlarını elde bulundurmak, diğer yandan yerinden yönetimin kontrol, geliştirme ve motivasyon avantajlarından istifade etmek, yani "merkezi kontrolle birlikte, faaliyetlerin merkezkaçlaştırılması", yeni organizasyon tipinin idealini oluşturur.

General Elektrik şirketi'nde 1943-1951 yılları arasında, o zamanki şirket genel müdürü Ralph J. Cordiner'in denetimi altında yapılan organizasyon çalışmasında " yönetim ve yetkinin merkezkaçlaştırılması" ile ilgili on geniş kapsamlı prensip belirlenmiştir. Bu şirket, bu konuda yapılan çalışmalarda öncü olarak kabul edilmiş ve belirlediği prensipler bir model halinde diğer işletmelerce (1) de benimsenmiştir. Bu prensipler şunlardır:

1. Merkezkaç; karar verme konusunda gereken yetkiye, faaliyetlerin gerçekteşme alanlarına mümkün olduğu kadar yakın merkezlerde yer verir,

1- Ralph J. CORDINER; New Frontiers for Professional Managers McGraw Hill Book Company Inc., New York 1965, s. 50-52

2. Merkezkaç; doğrudan uygulanabilme ihtimali en fazla olan karar üzerinde rol oynayacak bilgiyi elde ederek, en iyi ayrıntılı sonuçlara ulaşabilmeyi sağlar,

3. Merkezkaç; yetki devri tam olarak gerçekleşirse mümkün olur. Eğer yapılacak iş konusunda detaylı bilgi verilir ve kontrol uygulanırsa gerçekleşmez,

4. Merkezkaç güven gerektirir; Ast yöneticilerin bir çok olayda önemli kararlar yapabilecek kapasiteye sahip olması gerekir. Bu güven, merkezi yönetim düzeyinde başlar. Genel müdür ve diğer üst yöneticiler, geniş bir personel kanaatine ve karar verme sorumluluk ve yetkisini şube yöneticilerine dağıtma konusunda aktif bir isteğe sahip olmadıkça, merkezkaç gerçekleşmez. Üst yöneticiler bu konuda örnek olmalıdırlar,

5. Merkezkaç; kurmay ya da hizmet departmanlarında görevli yöneticilerin esas rolünün "kısmen daha az tecrübeli birim yöneticilerine yardım ve tavsiyelerde bulunma ve böylece karar vermede onların daha doğruyu bulmalarına yardımcı olma" olduğunu idrak etmeyi gerektirir,

6. Merkezkaç; kamu ve işletme yararı açısından, bireysel olarak verilen birçok sağlıklı kararın, merkezi olarak planlanan ve kontrollü olan kararlardan daha iyi sonuçlar vereceğini idrak etmeyi gerektirir,

7. Merkezkaç; genel işletme amaçlarının, organizasyon yapısının, ilişkilerin, politikaların ve kriterlerin çok iyi bilinmesine, anlaşılmasına ve izlenmesine dayanır. Fakat aynı zamanda politikaların tanınmasının, bu gibi politikaların

merkezi faaliyetlerdeki uygulama metotlarıyla aynı olması gerekmediğini de bilmeyi gerektirir,

8. Merkezkaç; üst kademelerdeki yöneticilerin, yetkinin sadece üst kademelerden kendilerine kadar geldiğine değil, oradan da daha aşağı kademelere inmesi gerektiğini anladıkları zaman başarılıdır. Günümüzde bazı yöneticiler, yetkinin yukarıdan kendilerine kadar geldiğine ve orada sona erdiğine inanırlar. Bu gibi yöneticiler, organizasyonun dağınık olmasına yol açar ve kendine güveni olan kişilerin yetişmesine engel olurlar,

9. Merkezkaç; karar verme yetkisine uygun bir sorumluluk tüm yönetim kademelerinde kabul edilir ve uygulanırsa gerçekleşir,

10. Merkezkaç; performansın ölçülmesinde; standartların uygulanmasına, başarılı çalışmanın ödüllendirilmesine ve eksik kapasiteli ve düşük performanslı çalışmanın cezalandırılmasına dayalı personel politikalarının uygulanmasını gerektirir.

4. Şube Yöneticilerinin Faaliyet Sonuçlarının Ölçülmesi

Bankalarda üst düzey yöneticiler banka kaynaklarını planlar ve organize ederler. Amaçların oluşturulması bankalarda şubeler düzeyinden başlar. Herbir şube öncelikle kendi amacını açıkça tanımlamak zorundadır. Banka yönetimi, şubelerin önerdiği kredi türlerine bağlı olarak alınacak tedbirlerle, planların gerçekleştirilmesi ve büyümenin sağlanması sorumluluğunu taşır.

Şube yöneticileri, bir bütün olarak bankanın genel amaçlarından, diğer şubelerin amaçlarından ve bütünün bir parçası olarak kendi şubelerinin amaçlarından tamamen haberdar olmalıdır. Bu durum, kâr getiren ve gider kontrolü yapılan her alan için yönetim tarafından ayrı amaçlar tespit edilmesi zorunluğuna işaret eder. Her şubenin yöneticisine bankanın genel amaçları ve yöneticilerin bu genel amaçlar içerisindeki özel hedefleri, yetki ve sorumlulukları konusunda yazılı talimatlar verilmelidir. İş amaçlarının tanımı şube yöneticisine; şube faaliyetleri, personel yardımı, kendisine bırakılan yetki aralığı, şube ile merkez arasındaki ilişkiler ve diğer yönetim metotları hakkında bilgi verecek ve şube yöneticilerinin faaliyet performansını maksimize etmelerinde yardımcı olacaktır. Şube yöneticilerinin başarıları da, bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, dolayısıyla bankanın genel amaçlarına ne kadar katkıda bulunulduğu göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

Şube yöneticilerine tanınan serbestlik derecesinin yazılı olarak tanımlanarak açıklığa kavuşturulması, onların başarılarının ön yargısız bir şekilde değerlendirilmesinde yardımcı olacaktır. Şube yöneticilerine devredilen yetki ve sorumluluğun derecesi, merkezi yönetime geri besleme yoluyla gönderilen ölçmelerle uyumlu olmalıdır. Ayrıca şube yöneticisinin kontrol edebildiği faaliyetlerin çeşitli yönleri, ölçülen ve değerlendirilen performansın tüm özellikleriyle de uyumlu olmalıdır.

Merkezcil yönetim tarzını benimsemiş bir bankada herhangi bir faaliyet performansının ölçülmesi, merkezi yönetimin verdiği kararların etkilerini yansıtır. Merkezkaç yönetim tarzını benimsemiş bir bankadaki performans ölçmeleri ise, şube yöneticilerinin çabalarını yansıtır. Böyle bir sistemin kurulması için yönetimin amaçları, merkezkaç yönetim şekliyle uyum içerisinde olmalıdır. Yetki verme ve verilen yetkinin sonuçlarının ölçülmesi de uyumlu olmalıdır. Bu (1) sistemin başlıca özellikleri şunlardır:

1. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinde artan engeller ve karmaşıklıklar, yeni bir ölçme sistemini gerektirmektedir,
2. Bu karmaşıklıklar, yetki ve sorumluluğun merkezkaçlaştırılmasını gerektirir,
3. Merkezkaçlaşma, subjektif değerlendirme ve yakın personel denetimi yerine, objektif amaçların benimsenmesini öngörür,
4. Bu objektif amaçlar, kârlılık açısından önemi olan bütün elemanların hesaba katıldığı bir metodoloji içerisinde oluşturulmalıdır,
5. Amaçları oluşturmadaki sorumluluk, onları başarmak için gereken sorumlulukla aynı noktada yatar,
6. Astlar tarafından oluşturulan ve üstlerin onayladığı bu amaçlar ölçülebilir olmalıdır,
7. Benimsenen ölçütler sadece bir işi, bir astın nasıl en iyi şekilde başarabileceğini değil, aynı zamanda değişen şartlar altında gerekli görülen düzeltmelerin yapıldığı amaçlar ve

başarı üzerinde ast ve üstün anlaşmalarını da sağlamalıdır, 8. Astların, optimal amaçları oluşturmak ve başarmak için gerekli kaynakları uygun şekilde kullanıp - kullanmadıkları ölçülmeli ve üstün başarı gösterenler ödüllendirilmelidir.

Şube yöneticileri kâr oluşturmak üzere kendilerine bırakılan varlıkların yönetimine atandığında, bu varlıkları yönetebilmek için kendilerine yeterli personelle birlikte yetki de verilmelidir. Şube faaliyetlerini yönetmek üzere yeterli personelle birlikte bu yetki kendilerine verilirse, "kontrol edilebilir kâr payı" esasına dayanarak, şube yöneticisinin faaliyet sonuçlarının ölçülerek, değerlendirilmesi yerinde bir uygulama olur. Bu konu III. bölümde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

5. Merkezci ve Merkezkaç Banka Organizasyonlarının Temel Özellikleri

Günümüzde bankalar bir çok alanda rekabetle karşı karşıyadırlar. Bu nedenle gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunlarla en iyi mücadele edebilecek organizasyon yapısının benimsenmesi ve banka bünyesine uyarlanması gerekmektedir. Çalışmamızda ele alınan iki organizasyon yapısından birisi olan merkezci organizasyon yapısı, gelecekteki bankacılık ihtiyaçlarını karşılayacak insan gücünü yetiştirmede yeterli değildir. Bu yönetim tarzı maliyetlerde tasarruf, faaliyetlerde daha büyük bir birlik ve daha sıkı bir kontrol sağlamakla birlikte, günümüz bankacılığının gerektirdiği bir

çok hizmeti sağlama potansiyeline sahip değildir. Özellikle yönetici yetiştirme imkanlarından yoksundur. Bu durum da, bankaların uzun vadedeki kârlılıklarını önemli ölçüde etkiler.

İşletmelerin organizasyon yapılarında bulunan farklılıklar, organizasyon yapıları hakkında bir genelleştirme yapmayı imkansız hale getirmektedir. Bir çok işletme hem merkezcil, hem de merkezkaç organizasyon özelliklerini bünyelerinde taşımaktadırlar. Bununla beraber, merkezkaç bir organizasyon yapısına sahip bir bankanın, merkezcil bir banka organizasyonu ile çatışan bazı özellikleri bulunur. Çalışmamızın bu kısmında, bu iki organizasyon yapısının birbiriyle çatışan en belirgin yönleri ele alınacaktır.

a) Merkezi Organizasyon Yapısı

i) Bankalarda Merkezi Organizasyon Yapısının Avantajları

Ticari bankalarda merkezcil organizasyon yapısının bir çok avantajları bulunur. Bu yönetim tarzında şubelerde ortaya çıkan çeşitli sorunların çözümünde, tecrübeli personelin olaya müdahalesi kolaylaşır. Şube yöneticilerinin karşılaştığı güçlük ve sorunların çoğu tepe yönetimine iletildiğinden, genel merkez bünyesindeki uzman yöneticiler derhal soruna eğilir ve çözüm getirmeye çalışırlar.

Merkezcil banka organizasyonlarında tepe yönetiminin, bankanın amaçları, kontrolü ve politikasında bütünlük sağlaması kolaylaşır. Faiz oranları, kredi çeşitleri ve temel kredi politikalarının oluşturulmasıyla ilgili kararlar en iyi şekilde yönlendirilebilir. Banka faaliyetlerinin yönetimi, kayıtların devamı ve düzeni çok daha verimli şekilde gerçekleştirilir. Ortak amaç ve politikaların takip edilmesi sonucu, banka genelinde kontrol kolaylaşır.

Merkezcil yönetim tarzını benimseyen bankalarda işlemler, kredi yönetiminin genel maliyetlerini azaltır. Aynı özelliklere sahip krediler merkezi bir departman tarafından yönetilip işleme konulursa, personel ve tesislerin optimum kullanımı sağlanır.

Merkezcil organizasyon tarzını benimsemiş bankalarda planlamanın etkinliği artar, şubeler arasında ve banka genelinde yüksek oranda haberleşme ve işbirliği sağlanır. Verilecek kredilerin tepe yönetimi tarafından gözden geçirilmesi yönetime, şubelerin durumunu daha detaylı ve bütün olarak görme imkanı verir. Karar verme durumunda olan yönetici, daha objektif kararlar verme fırsatını elde eder.

Merkezcil organizasyon tarzının faydaları şöyle
(1)
özetlenebilir:

1- M. Raci HOŞGÖR; Özel Bankaların Merkezi ve Merkezkaç (Yerinden) Yönetim Özellikleri ile Bu Banka Yöneticilerinin Demografik Niteliklerinin İş Tatmini ile Karşılaştırılması, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1989, s. 122-123

1. Politikada, uygulama ve alınan kararlarda birlik sağlar,
2. Yönetime daha etkili planlama, kontrol ve koordinasyon imkanları sağlar,
3. Şube sorunlarının çözümünde kurmay departmanlarından önemli ölçüde yararlanılır,
4. Dosyalama ve referans sistemleri, genel müdürlük evrak kontrol sistemine uygunluk arzeder,
5. Banka genelini etkileyebilecek, beklenmedik sorunların çözümünde kullanılacak usuller çabucak belirlenir,
6. Eğitim masrafları minimum düzeye iner,
7. Malzemelerin, satınalma departmanı tarafından alınması, bankaya satıcı karşısında pazarlık gücü sağlar ve bu departmanlarda çalışanların tecrübelerini arttırır, satın alınan malzemelerin maliyetleri azalır.

ii) Bankalarda Merkezci Organizasyon Yapısının Dezavantajları

Merkezcil yönetim tarzını benimseyen bankalarda şube yöneticileri, önemli kararlar verme imkanlarına sahip değildir. Bu nedenle kabiliyetli yöneticilerin yetişmesi çok zor olmaktadır. Banka yönetiminde yer alabilecek yetenekli elemanlar ya başka işletmelere geçmekte, veya durumlarına rıza göstererek, günlük meşgaleler içerisinde kaybolup gitmektedirler.

Merkezcil banka organizasyonlarında karar verme ve verilen kararın şekillenmesi süreci de zorluklarla

karşılaşmaktadır. Bankalarda şube sayısı arttıkça, merkezi yönetimin ihtiyaç duyduğu yetenek, bilgi ve temel de önem kazanır. Şube yöneticilerinin kendi çevresinde hizmet vermesi amacını güden merkezi yönetim, bölge şartları hakkında daha fazla bilgi edinmek isteyecektir. Bu niyetle yapılan teşebbüsler sonucunda banka genelinde haberleşme zayıflamakta, genel maliyetler artmakta ve tepe yönetiminin yürütme görevi aksamaktadır. Kredi kararlarının, bölgelerin kendine has şartlarına dayanarak alınması yerine, genel politika ve gözlemlere dayanarak verilmesi neticesinde de, şubelerle genel merkez ilişkilerinde katılaşma olmaktadır.

Merkezi yönetim tarzını benimseyen bankalarda şube yöneticileri, ortaya çıkan her problemin çözümü için tepe yönetimine danışma gereğini hissederler. Bu problemleri çözebilmek için tepe yönetimi konu üzerine eğilerek zaman ve çaba harcayacağından, bankayla ilgili olarak önemli işler aksamakta ve verilen kararların kalitesinde düşme görülmektedir.

Ticari bankalarda merkezci yönetim tarzının
(1)
dezavantajları şöyle özetlenebilir:

1. Genel müdürlüğe bağlı diğer hizmet birimleriyle doğrudan haberleşme imkanları azalır,
2. Müşterilere uygulanacak komisyon, faiz, masraf gibi hizmetler için inisiyatif sahibi olamama neticesinde müşteri

hizmetlerinde zayıflama görülür,

3. Astların başarılarına uygun olarak ödüllendirilmeleri, terfi ve tayinleri konusunda uygun kriterlerin kullanılmadığı ve subjektif değerlemelerin yapıldığı görülür,
4. Personelin yetiştirme imkanları kısıtlıdır ve genellikle bu konu ihmal edilir,
5. Her konuda tepe yönetimine başvurulması sonucu, tepe yönetiminin yükünün artarak, verimliliğinin düşmesi söz konusudur.

b) Merkezkaç Organizasyon Yapısı

İ) Bankalarda Merkezkaç Organizasyon Yapısının Avantajları

Bankalarda yöneticilerin en önemli görevi, gelecekte ihtiyaç duyacakları yönetici personelin yetiştirilmesine zemin hazırlamaktır. Banka elemanlarının en iyi şekilde yetiştirilecekleri şartlar, merkezkaç yönetimlerde bulunur. Merkezkaç yönetim şeklini benimseyen bankalar, bünyelerine yeni katmış oldukları genç yönetim elemanlarını şubelerde istihdam ederek, onlara yönetim becerisini uygulayarak geliştirme imkanı sağlarlar. Ayrıca banka açısından bu elemanları küçük görevlerde istihdam etmekle, ileride kendilerine verilebilecek önemli işlerde ne derece başarılı olabilecekleri konusunda tepe yöneticileri somut bir fikir edinmiş olurlar.

Merkezkaç organizasyon şeklini benimsemiş bankalarda, kendilerine yeteri kadar yetki ve serbestlik tanınan şube yöneticileri, bankaya mümkün olduğunca faydalı olacak şekilde çalışmaya, toplum çıkarlarını gözetmeye ve çevresine hizmet verme amacına yönelik olarak işlerini yönetmeye özendirilirler.

Merkezkaç banka organizasyonları, merkezci bankalara nazaran daha iyi müşteri hizmeti verirler. Şubeler, çevrelerindeki diğer bankalarla rekabete girebilir. Yetki ve sorumluluk, problemlerin ortaya çıktığı yerlerdeki yöneticilere verildiğinden, şube yöneticileri daha iyi müşteri hizmeti vermeye ve diğer bankaların şubeleriyle daha iyi rekabet etmeye teşvik olurlar.

Bir şube müdürü, müşterileriyle doğrudan ilişki halinde olduğu için, kredi verilecek kişi hakkında, uzaktan değerlendirme yapma durumunda olan genel merkez yöneticilerine nazaran daha isabetli karar verme imkanına sahiptir. Ayrıca kredi veren şube müdürünün kendi kararlarını uygulaması, başkalarının kararlarını uygulayan şube müdürlerine kıyasla, müşteri nazarında kendisini daha fazla prestij sahibi bir kişi hüviyetine kavuşturur.

Bankalarda merkezkaç yönetim tarzı, şube yöneticilerinin kendilerine olan güvenlerini artırır, kendi değer yargılarını ve teşebbüs kabiliyetlerini kullanmaya özendirir. Böylece şube müdürlerinin moralleri yükselir. Yönetimin katılımcı

olması, organizasyon içerisinde kendilerine güveni ve morali yüksek bir kadronun oluşmasını sağlar.

Bankalarda merkezkaç yönetim tarzının bir başka faydası da tepe yönetimine olan katkısıdır. Merkezkaç yönetimler tepe yönetimine, kredi faaliyetlerinin hızlandırılması ve önemli sorunlarla uğraşacak zaman tasarrufu sağlar. Ayrıca küçük işlerle devamlı uğraşma zahmetinden kurtulan üst yönetim rahatlamakta ve önemli işlerde isabetli kararlar alabilme ihtimali yükselmektedir.

Bankalarda merkezkaç organizasyonların sağladığı (1) avantajlar şöyle özetlenebilir:

1. Merkezkaç yönetim tarzı, çevredeki diğer bankalarla daha iyi rekabet etme imkanı verir,
2. Müşteriye daha kaliteli ve hızlı hizmet verme imkanı doğar,
3. Geleceğin yöneticilerinin daha iyi yetişmesine yardımcı olacak bir ortam hazırlar,
4. Yeniliklerin, yaratıcılığın ortaya çıkmasını ve sistem hakkında eleştirilerin dikkate alınmasını sağlar,
5. Şube yöneticilerine güven duygusu aşılar. Onların, kendi kararlarını vererek, yeteneklerini kullanma imkanı sağlamasıyla, morallerini arttırır,

6. Tepe yönetimini günlük olağan işlerden uzaklaştırarak, zamanlarını bankaya çok daha faydalı olabilecekleri şekilde düzenlemelerini sağlar,

7. Şubenin, piyasa ve rakipleri ile ve onların faaliyetleri hakkında özel rapor düzenlemesi ve araştırma yapılmasını sağlar,

8. Müşteri kredibilitesinin değerlendirilmesi yapılarak, kredi faaliyetlerinin hızlı bir şekilde sonuçlandırılmasını sağlar,

9. Bankacılık faaliyetleri ve şube elemanları için yapılacak yetenek değerlendirilmesi sonucu, iyi performans gösteren elemanların daha çabuk terfi etmesi ve bankaya daha fazla faydalı olması sağlanır.

ii) Bankalarda Merkezkaç Organizasyon Yapısının Dezavantajları

Günümüzde bankaların karşılaştığı günlük sorunlar, bankacılık üzerine büyük bilgi birikimini gerektirir. Merkezkaç banka organizasyonlarında tepe yöneticileri, gereksiz olduğu düşüncesiyle ve personel kıtlığını bahane ederek kurmay departmanları ortadan kaldırmaya başlarlar. Bunun neticesinde şubelere sunulmakta olan yardımlar azalır ve bankanın genel verimliliği düşer.

Kredi konusunda kendisine yetki sağlanan şube yöneticisi, kredi kararlarında birçok hataya düşebilir. Şubelerini merkezkaç şekilde organize etmiş bankalar, şube

yöneticilerinin, kredileri alışılmamış finansal durumlara ve yüzeysel ekonomik şartlara göre belirlemesinden zarar görebilir.

Merkezkaç organizasyon tarzını benimseyen bankalarda, banka genel politikasındaki bütünlük kaybolur. Bankaların temel borç verme politikalarıyla ilgili olarak çok iyi standartların oluşturulması gerekir. Bu yönetim tarzında, standardizasyon zorlaşır.

Merkezkaç banka organizasyonlarında bazı fonksiyonların tekrarlanması, maliyetlerin artmasına yol açar. Ayrıca yüksek maaşlı yöneticiler ve merkezi olarak yönetilmesi gereken bazı faaliyetlerin, merkezkaç dönüşmekle verimliliklerinin düşmesi de faaliyet giderlerini arttırır.

Büyük bir serbestliğe sahip olan şube yöneticileri, kendi amaçlarına ulaşma gayretleriyle banka faaliyetlerindeki bütünlüğü bozabilirler. Merkezkaç yönetim tarzının teşvik ettiği şubelerarası rekabet daha ileri giderse, bankanın genel amaçları ile çatışma içerisine girilebilir. Genel merkezin politikalarına karşı, eleştirci bir tutum gelişebilir. Bu da bankanın bütünlüğünü bozarak, genel başarısını düşürür.

Bankalarda merkezkaç yönetim tarzının dezavantajları
(1)
şöyle özetlenebilir:

1. Merkezkaç yönetim, eğitim faaliyetlerini arttırır. Dolayısıyla eğitim giderleri de artar,
2. Merkezkaç yönetim, çeşitli denetim sorunlarına yol açar.
3. Merkezkaç yönetimler, kötü kredi kararlarının sık sık tekrarlanması tehlikesini doğurur,
4. Kurmay departmanların yardımlarında azalma görülür,
5. Banka genelinde bütünlüğün bozulmasına yol açar,
6. Yönetici ve personelin yüksek nitelikli oluşu, ödenen maaşları ve dolayısıyla faaliyet giderlerini arttırır,
7. Bankanın genel refahına olan ilgi azalır.

6. Bankalarda Merkezkaç Organizasyon Yapısının Tasarımı

Şu ana kadar yapmış olduğumuz çalışmalardan, merkezkaç organizasyon yapısının, merkezci organizasyonlara kıyasla bir çok üstün yönleri bulunduğunu gördük. Şimdi sıra ticari bankalarda bu organizasyon yapısının tasarımı ve uygulamasına geldi. Bankalarda merkezci organizasyon tarzının yerleştirilmesi için öncelikle bazı işlemlerin yapılması gerekir. Bu işlemler hakkında aşağıda bilgiler sunulmuştur.

a) Bankanın Temel Amaçlarının Belirlenmesi: Bir bankanın temel amaçları belirlenmeden, şubeleri organize edilemez. Bankanın temel amacı, uzun vadede kârlılığını maksimize etmek ise, şubelerin amaçları da, kendi kârlarını maksimize ederek, toplam kâra maksimum katkıda bulunmak olacaktır.

Bu durumda, kâr oluşturma ve gider kontrolü çalışmalarının her alanında, banka amaçları açıkça tanımlanmalıdır. şubelerden beklenen başarı, bankanın genel amaçları doğrultusunda belirlenmeli ve sonuçlar, şubelerin bu genel hedeflere yapmış oldukları katkılarıyla ölçülmelidir.

"Her şubenin amaçları; mevduatlar, ödenmemiş krediler, kazançlar, gider kontrolü, pazar payı, çalışanların verimliliği, personelin yetiştirilmesi gibi alanlarda açıkça ve sayısal olarak tanımlanmalıdır. Bu gibi belirli amaçlar tesbit edilmezse, yönetici ve çalışanlardan yeteri kadar faydalanılamaz ve uzun dönemde erişilen sonuçların istenildiği gibi olma ihtimali zayıflar."⁽¹⁾

b) şubelere Yetki ve Sorumluluk Verilmesi: Merkezkaç bir organizasyon yapısına sahip bir bankada şubeler, kendi faaliyet sonuçlarından, kendileri sorumludurlar. Banka şubelerinin performansı, diğer şubeler ve diğer bankaların şubeleriyle karşılaştırılarak değerlendirilir. Her şube sağladığı kârlar ve uğradığı zararlardan sorumlu tutulur. Direkt maliyeti esas alan gelir tablolarının hazırlanmasıyla yöneticiler, kendi çalışmalarının sonuçlarını açıkça görebilecekleri için, banka toplam kârına en yüksek katkıyı sağlamaya özendirilirler. Bu zemin içerisinde şube yöneticileri

1- Doç. Dr. Feryal Orhon BASIK; Bankacılıkta Örgütlenme: Merkezcilik ve Merkezkaçlık (çeviri), Yapı ve Kredi Bankası A.ř. Bankacılık Araştırmaları Dizisi, No:2, İstanbul, s. 32

gelirleri arttıran, maliyetleri düşüren usuller bulmak için çalışmaya özen gösterirler. Merkezkaç banka organizasyonlarında ana hedefler ve bunlara ulaşmak için izlenecek yollar, genel hatlarıyla belirlenir. Şubelere, ana hedefin parçalarını yansıtan amaçlar verilir ve bu amaçları gerçekleştirmek için insiyatif devredilir. Sorumluluk, genel merkezde toplanmayıp, tüm şubelere yayılır. Şube yöneticisine geçmişteki başarısı gözönünde tutularak, kredi vermesiyle ilgili belirli sınırlar getirilir. Emin olmadığı durumlarda genel merkeze danışmak üzere açık kapı da bırakılır. Şube yöneticisi, bu "kendi kendine eğitim süreci" içerisinde kendisini yetiştirme fırsatı bulur.

c) Merkezi Yönetimin Etkinliğinin Oluşturulması: Bankalarda merkezkaç yönetim tarzının uygulanabilmesi, şube faaliyetlerinin kontrol edilme derecesine bağlıdır. Banka üst düzey yetkilileri, yetkilerin arzu edilir şekilde kullanıldığına dair tatmin edici göstergeler bulunmadığı sürece, yetkilerini devredemezler.

Merkezkaç banka organizasyonlarında bazı hataların olması normaldir. Ancak, merkezi bir kontrol sisteminin kurulmasıyla, büyük çaplı hataların yapılması önlenabilir. Kredilere bir sınır getirmek, bu sistem için önşarttır. Ayrıca kredi türleri, teminatların kabul edilme derecesi ve oranların sınırları üzerinde merkezi kontrol uygulanmalıdır.

d) Şube Yöneticilerinin Planlamaya Katılması: Bankalarda şube yöneticilerinin etkin birer yönetici olmaları isteniyorsa, kendilerini ilgilendiren alanlarda planlamaya katılmaları için onlara fırsat tanınmalıdır. Eğer bu fırsat onlara tanınmaz ve bütün planlar üst düzey yöneticileri tarafından hazırlanacak olursa, şube yöneticileri, kendi şubeleri için tesbit edilen amaçları anlayacaklar, fakat bu amaçların banka bütünü içerisindeki önem ve yeri hakkında fazla bilgileri olmayacaktır. Ayrıca, kendi şubesinin planlarını hazırlayan yöneticiler, planların gerçekleşmesi için daha aktif çaba harcayacaklardır.

e) Kredi Üst Düzey Yöneticilerinin Kullanılması: Özellikle büyük bankalarda kredi üst düzey yöneticilerinin kullanılması yoluyla, şube kredi yönetimi gerçekleştirilir. Buna göre, çeşitli şubelerin kredi sorumluluğunu bir üst düzey yöneticisi üstlenir. Faaliyetler, işin gelişmesi, ilerlemesi ve şube yönetiminin diğer fonksiyonları bu yöneticinin ilgi alanına girmemektedir. Şube müdürü sadece kredi konularında ona bilgi verir. Bu durum, yönetimin tekliği ilkesini zedelediği için, bazı istenmeyen durumlara yol açabilir.

f) Komitelerin Rolü: Bir bankada komitelerin kullanılmasıyla, çeşitli alanlardaki planların koordinesi kolaylaşır, sorunlar hakkında tecrübeli kişilerin görüşlerinden yararlanılır, sorunu sürekli olarak düşünme imkanı sağlanır ve katılımın yol açtığı psikolojik avantajlardan istifade edilir. Kredi

komitesinin oluşturulmasındaki en önemli neden, "fikirlerde çeşitlilik sağlanması ve katılımcıların tecrübelerinin banka için muhtemel en sağlıklı kredi sonuçlarını sağlayacağı" (1) düşüncesidir.

Komitelerin yukarıda sağlanan faydaları yanında, bazı sakıncalı yönleri de vardır. İlk olarak; verilen kararların belirli bir kişiye ait olmayıp, komiteye ait oluşu, bireylerin banka içindeki sorumluluklarını azaltır. Ayrıca komitelerin oluşturulması ile, zaman ve para sarfiyatı artar. Problemlerin komitelerde uzun süre tartışılıp neticeye bağlanması ve herkesi memnun edecek bir kararın alınması vakit aldığından, müşteri hizmetleri de gecikir.

g) Şubeler Arası Rekabetin Teşvik Edilmesi: Bankalarda prim sistemi genellikle oluşturulan kâra göre düzenlenir. Kârlar hem verimlilik, hem de prim açısından ölçü kabul edildiğinde, şube yöneticisi kısa dönem kârlarını maksimize edebilmek için çaba gösterecektir. Bu arada merkezi yönetimin, şubeler arasındaki rekabeti, genel banka çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde teşvik etmesi gerekir. Çünkü, şube kâr kayıplarının telafisi için, merkezi yönetimin tedbir almaması durumunda şubeler arası rekabet, bankada bütünlüğü bozarak, genel çıkarları zedeleyecek boyutlara ulaşabilir.

h) Şubelerin Kontrol Edilmesi: Kâr merkezi hiyerarşisinde, şubeler üzerinde bazı kontroller uygulanır. Merkezi yönetim, banka şubeleri arasında, faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan rekabet ve çatışmaları değerlendirir. Şube yöneticilerini seçme, dolaylı yoldan şube faaliyetlerini denetleme, şube yöneticilerini üstün başarı nedeniyle ödüllendirme, kötü ve eksik performans nedeniyle de cezalandırma yoluyla kontrolü muhafaza eder. Belirli bir şubenin değerlendirilmesinde şubenin faaliyet raporları hesaba katılır. Şube başarısı, yıllık kâr planında belirtilen planların ışığı altında ölçülür.

i) Objektif Bir Yönetim Değerlemesi Gereği: Merkezkaç banka organizasyonlarının daha etkin olarak çalışabilmesi için, güvenilir bir yönetim değerlemesi önşarttır. Değerleme görevi, yöneticinin bir üstünün doğrudan sorumluluğu olmalıdır. Yöneticinin değerlemesi fiilen gösterdiği başarıya dayandırılmalıdır. Bu başarı, belirli bir iş için geliştirilmiş standartlarla karşılaştırılarak ölçülmelidir. Parasal karşılıklar da sadece başarıya dayandırılmalıdır. Yerine göre parasal ödüllerin yanında tanınma ve prestij ödülleri de uygulanmalıdır.

BÖLÜM II. TİCARİ BANKALARDA ŞUBE PLANLAMASI VE KONTROLÜ

1. Giriş

Günümüz işletmelerinde görülen sürekli büyüme neticesinde, yöneticilerin kullandığı metotlar değişmekte, karar verme ve kontrol açısından sayısal yöntemler de önem kazanmaktadır. İş dünyasında yaşanan değişiklikler, ekonomik dalgalanmalar, enflasyon ve karmaşıklıklar, planlamanın önemini daha da arttırmıştır. Planlama, organize etme ve kontrol, yönetim işleminin elemanları olduğundan, muhasebecinin bu alandaki rolü; yöneticiye gelir, gider, kâr ve ilgili diğer verileri sağlamaktır.

Planlama, kararlar uygulanmadan önce, bütün elverişli alternatiflerin dikkatli olarak belirlenmesi ve değerlendirilmesini içerir. İçerilen zaman uzunluğuna bağlı olarak planlama ikiye ayrılır : (1) Uzun- dönemli (stratejik) planlama, (2) Kısa dönemli (taktik) planlama. Uzun-dönem planları 3-5 yıl ve daha uzun süreler için hazırlanır; Kısa-dönem planları ise yıllık faaliyet planları ve bütçeleridir.

Son zamanlarda ekonominin bütün alanlarında olduğu gibi, bankalar arasında da artan rekabet, bankaların kârlılık düzeylerini korumalarında zorluk çekmelerine neden olmuş ve böylece kârlılıkla ilgili planlama çalışmaları büyük önem

kazanmıştır. Planlamanın faydalı ve verimli bir program olabilmesi için tüm faaliyet safhalarına ve yönetim kademelerine yayılması gerekir. Planlar sadece kâğıt üzerinde kalmayıp, uygulaması olan amaçlar yoluyla, kullanılan birer yönetim aracı olmalıdırlar.

Banka üst düzey yöneticileri, banka genel amaçlarına bağlı olarak, gelecekle ilgili faaliyet planları yaparlar. Bankanın genel amaçları, makul bir zaman süresi içerisinde, ana hedefleri gerçekleştirmeye hizmet edecek ayrıntılı ve geniş çaplı amaçlardır. Banka genel amaçları, organizasyonun alt kademelerinde spesifik amaçların oluşumu için temel oluşturur. Özellikle şubeler için oluşturulan amaçları geliştirme, gözden geçirme ve değiştirmede şube yöneticileri, öncelikle kendi şubelerinin amaçlarından sorumludur. Daha ileri kademelerdeki amaçların geliştirilmesi için katılımcı planlama şarttır. Böylece bankanın her yönetim kademesi, diğer kademelerle bağlantılı olur ve alt kademelerin genel banka amaçlarına katkısı gerçekleşir. Her yönetim kademesi için oluşturulan özel amaçlar, faaliyetlere yol göstermede yardımcı olur. Spesifik amaçlar, yöneticilerin dikkatlerinin banka amaçlarına katkıda bulunacak şekilde toplanmasını sağlar.

Ticari bankalarda şubelerin amaçları; ticari ve ipotek karşılığı verilen kredilerin hacmi, vadeli ve vadesiz mevduat düzeyi, gelir ve gider kontrolü ve pazar payı gibi her

sorumluluk alanı için ayrı ayrı tesbit edilmelidir. Yöneticilerin performansı da, banka genel performansına yapmış oldukları katkılarla ölçülmelidir. Şube yöneticisi, başarısıyla ilgili olarak, tepe yönetiminin kendisinden ne istediğini bilmelidir. Banka üst-düzey yönetimi de, şube yöneticisinin performansını, bu amaçlarla ilgili olarak değerlendirmelidir. Bankalarda bu felsefe uygulanmadığı sürece, şube yöneticilerinin çabalarının çoğu, büyük ihtimalle yanlış yönlendirilecektir.

Bankalarda tepe yönetimi, şube yöneticilerine devredilecek yetkilerin, bankanın genel amaçları doğrultusunda kullanılacağına dair açık göstergeler olmadığı sürece, yetki devri konusunda çekingen davranacaktır. Bu nedenle, merkezkaç banka şubeleri, merkezci banka şubelerine kıyasla daha fazla kontrol gerektirir.

Merkezkaç yönetime geçmek için karar verildiğinde, çeşitli kontrol basamakları da kurulmalıdır. Her işletmede yöneticiler zaman zaman hata yaparlar. Gerek yöneticileri daha büyük hatalar yapma riskinden korumak, gerekse kendisine sorumluluk devredilen bu kişilerin, hata yapma konusundaki hassasiyetlerini arttırmak için, şubeler ve şube yöneticilerinin faaliyetleri üzerinde çeşitli kontroller uygulanması, banka yararına olacaktır.

Bankalarda oluşturulacak kontrol sistemlerinin, yukarıda sayılan nedenlerin yanısıra iki nedeni daha bulunur:

İlk olarak, tepe yönetimi, banka kaynaklarını en kârlı alanlara kanallize etmek sorumluluğunu taşır. İkinci olarak, tepe yönetimi, daha sonraki yıllarda banka yönetimini teslim edeceği yöneticileri seçme ve yetiştirme sorumluluğunu taşır. Tepe yönetimi, çalışanların performanslarını doğru ve adil olarak ölçemezse, personelin atama ve terfi işlemlerinde de zorluk çeker. Bu nedenlerle banka üst-düzey yönetiminin, şubeler üzerinde, şube yöneticilerinin çalışma azim ve şevklerini kırmayacak şekilde, belirli oran ve şekillerde kontrol kurması, bankanın geleceği için büyük önem taşır.

2. Bankacılıkta Planlamanın Önemi

Ticari bankalar hızlı ve sürekli değişen bir ekonomik ve sosyal çevrede faaliyetlerini sürdürürler. Bankaların içerisinde bulunduğu çevredeki bir çok faktör, bankacılık faaliyetlerinin planlı olarak sürdürülmesini zorunlu hâle getirmiştir. Planlamanın bankalardaki önemi ve ayrıntıları üzerinde durulup, çeşitli planlama yöntemleri ele alınabilir. Bu çalışmada, yöneticiler tarafından alınacak kararlara bir rehber vazifesi gören banka planlamasının ana hatları üzerinde duracağız.

"Bir ticari banka için planlama; belirli bir zaman dönemi içerisindeki faaliyetlerin bütün safhalarını kapsayan bir kontrol tekniği ve yönetimin bütün kademelerince kullanılan bir strateji olarak tanımlanır. Bu tanım sayısal

olmayan unsurların (ekonomik tahminler, faaliyet politikaları, planlar, programlar vbg.) olduğu kadar, sayısal unsurların da (kurmay sayısı, kontrol edilebilir giderler bütçesi, sermaye harcamaları, mevduat ve kredi tahminleri, faiz oranları tahminleri, kâr katkısı vbg.) şekilsel hale getirilmiş bir ifadesidir. Bu faktörlerin birbirlerine olan etkisi, belirli bir zaman süresi için kâr olarak sonuçlanır⁽¹⁾".

Bir finansal hizmet işletmesi olan bankalar için, faaliyet amaçlarının önceden tesbit edilmesi, oldukça gerekli bir çalışmadır. İşleri yürütme ve koordine etmedeki rolleri çok faydalı olmakla beraber, amaçların tesbit edilmesi, tamamen tepe yönetimine bırakılamaz. Banka amaçlarının belirlenmesi, aşağı kademelerden başlayarak, yukarılara doğru ilerledikçe şekillenen bir süreçtir. Tepe yöneticilerinin planlamaya doğrudan katılımlarının sağlanmasının yanı sıra, bu amaçları aktif olarak desteklemeleri de gerekir. Bankalarda tesbit edilecek bu amaçların, daha sonra bütün banka kademelerinde gerçekleştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Bankacılıkta planlama, temelde dört ana amaca yönelik⁽²⁾ olarak yürütülür.

1- Doç.Dr. Feryal Orhon BASIK; Ticari Bankalarda Bütçeleme ve Maliyetleme (Derleme), Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Bankacılık Araştırmaları Dizisi No: 7, İstanbul 1987, s. 267

2-W. H. BAUGH / C. E. WALKER (Editors): The Bankers Handbook, Mc Graw Hill Book Company Inc. New York USA, 1976, s. 46

1.Stratejik Amaçların Belirlenmesi: Bankanın faaliyette bulunduğu ekonomik ve sosyal çevre ve iş dünyasıyla olan ilişkilerinde, 5-10 yıl içerisinde ulaşılması istenen durumun belirlenmesi.

2.Faaliyet Planlarının Belirlenmesi: Faaliyetler veya kısa süreli amaçlar açısından, uzun vadeli amaçlara nasıl ulaşılacağına açıklanması. Önceliklerin, faaliyet planlarının ve gerekli kaynak tahsisatının belirlenmesi.

3.Planların Tanımlanması: Bireysel veya grup analizleri yoluyla, faaliyet planlarının daha çok geliştirilmesine yardımcı olarak, ileri düzeyde analiz gerektirecek konuların açıklığa kavuşturulması.

4.Planların Gözden Geçirilmesi: Üç-beş yıllık uzun vadeli planların senede bir kez güncelleştirilmesi, bir yıllık planların da altı ayda bir gözden geçirilmesi.

Merkezi bir planlama departmanı uzmanlara; işlemleri standardize etmeyi, organizasyon içindeki planlama faaliyetlerini koordine etmeyi, planları geliştirmeyi ve yönetime çeşitli konularda teklifler sunma imkanını sağlar. Ancak planlamanın bankacılığa yapabileceği katkı, yönetici ve yürütücü personelin kapasiteleriyle sınırlıdır.

Bankalarda planlamanın başarılı olabilmesi için; planlama sürecinin, organizasyon yapısıyla uyumlu olması, fiili sonuçları ölçecek iyi bir muhasebe sisteminin

bulunması, tepe yönetiminin aktif desteğinin olması ve iyi bir sistem izlenmesi gerekir. Planlamanın gerçek değeri, anlamlı bir karar verme süreci olarak oynadığı rolde olduğu kadar, işletme faaliyetlerini kontrol aracı olmasında yatar.

3. Ülkemiz Bankacılığında Uzun Süreli Planlama

Bankacılıkta başarılı olma, bir yandan değişen şartları zamanında kavrama kabiliyetini, diğer yandan da, ortaya çıkan yeni şartlardan istifade edebilmek için, gerçekçi tedbirler alabilme becerisini gerektirir. Ülkemiz bankalarında çalışan kişiler uzun süreli planlamayı; kırtasiye alımından, elektrik, su-telefon giderlerine kadar her türlü gerekli ve gereksiz harcamaları kapsayan ve hazırlanmasını müteakiben 2-3 ay içerisinde enflasyonla eriycek ve tüm bankayı kağıt üretimine boğacak bir işlem olarak algılamaktadırlar. Bu nedenle ülkemiz bankacılığında detaylı olarak hazırlanmış ve günün şartları göz önüne alınarak üzerinde gerekli değişikliklerin yapıldığı uzun-süreli planlara rastlamak pek mümkün olmamaktadır. Hızlı değişen ekonomik şartlar ve banka yöneticilerinin karşılaştıkları günlük sorunların çokluğu, uzun süreli planlar hazırlamaya fırsat vermemektedir. Uzun süreli planların hazırlanmasında ortaya çıkan pek çok sorundan bazıları şöyle özetlenebilir:

"Ticari bankalarda uzun süreli planlamanın temel sorunları, bu bankalarda yapılan faaliyetlerin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Ticari bankalarda bir hizmet üretimi

yapılır. Bu hizmet, emanet edilen paranın en iyi şekilde değerlendirilmesidir. Hizmet üretiminin temel özelliği ise; üretim birimlerinin, verimliliğin ve birim başına giderlerin ölçülmesinde, büyük bir ölçme sorununun doğmasına neden olmasıdır. Bu ölçme sorunları, ticaret bankalarında uzun süreli planlamaya gereken ilginin gösterilmesini engelleyen en önemli faktörler arasında yer alır.

Uzun süreli planlama açısından ortaya çıkan ikinci grup sorunlar; ticaret bankalarının çok çeşitli kanun ve kurallara tabi olmasından kaynaklanmaktadır. Hukuk kurallarında yapılan her değişiklik, bankalarda para yönetiminin etkinliğine ve yapılış tarzına tesir etmekte ve uzun süreli planlamada konulabilecek hedefleri etkilemektedir.

Üçüncü grup sorunlar ise; mevduatın, istikrarsız bir ekonomik ortamda aşırı dalgalanmalar göstermesinden kaynaklanmaktadır. Çok şubeli ticari bankalarda mevduat dalgalanmaları, şubeler arasında da farklılıklar gösterdiği için, uzun süreli planlamalarda önemli sorunlar çıkarmaktadır. Ticaret bankalarında, mevduatlar için merkez bankasında karşılık tutma zorunluluğu; mevduattaki küçük orandaki değişmelerin tutarını çok daha önemli biçimde etkilediği için böyle bir zorunluluk dolaylı olarak, banka (1) likiditesini ve güvenini de önemli ölçüde etkilemektedir."

1- Prof. Dr. Mustafa AYSAN; "Bankacılıkta Uzun Süreli Planlama ve Bütçeler", I.Ü. İktisat Fakültesi, Bankacılık Enstitüsü Dergisi, I.Uluslararası Bankacılık Sempozyumu Tebliğleri, İstanbul, 1981, s. 78-79

Hazırlanması ve uygulanmasında ortaya çıkan bir çok sorunlara rağmen, ticari bankalarda uzun süreli planlar hazırlanması durumunda bir çok faydaların sağlanacağı söylenebilir. Zaten uzun süreli plan hedeflerine tam olarak ulaşmak mümkün olmadığı gibi gerekli de değildir. Uzun süreli planlardan elde edilecek faydalar, özellikle plan hedefleri ile gerçek sonuçların karşılaştırılması ve plan hedeflerine ulaşmak için zamanında tedbirler almakla sağlanacaktır. Banka tepe yönetimi, yılda bir kez plan hedefleri ile gerçek rakamlar arasındaki farkları inceliyerek, bankanın kârlılığını arttıracak yeni tedbirler almak zorundadır. Enflasyonun oldukça yüksek olduğu ve istikrarsızlığın arttığı dönemlerde uzun süreli planlarla, gerçekleşen sonuçlar arasındaki farkların çok büyümesi, gerçekleşen rakamların, plan hedeflerine uygun hale gelmesi için yapılacak çalışmalarda tıkanmalara yol açsa da, zamanla uzun-süreli planların faydaları daha net olarak görülecektir.

4. Ülkemiz Bankacılığında Kısa Süreli Planlama

Şube yöneticilerinin faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesinde, hazırlanan yıllık planlar önemli rol oynar. Merkezkaç bir sistemde genel merkezin görevleri, bankanın genel hedeflerini tesbit ederek, yönlendirme amacıyla şubelere iletmek ve onlardan gelen plan hedeflerini gözönüne alarak, her bir şube için ulaşılabilir hedefler

belirlemektir. Pazarı ve müşterilerin ihtiyaçlarını ise, çevrede yaşayan şube yöneticileri daha iyi görebilirler.

(1)

Uygulamada planların hazırlanması şu aşamaları izler:

1. Genel müdürlük, çevre analizlerini tamamladıktan sonra, bankanın genel hedeflerini belirler,
2. Bunlar şubelere gönderilerek, bu çerçeve içinde kendi plan hedeflerini hazırlamaları istenir,
3. Şubeler, gerekli çevre - rekabet - pazar ve şube içi analizlerini tamamladıktan sonra, kendi plan hedeflerini tesbit ederek, genel müdürlüğe gönderir,
4. Genel müdürlük, şubelerin sayısal hedeflerinin yanısıra, bunları gerçekleştirmek için istedikleri araç taleplerini de konsolide eder. Buradan çıkan sonuçları, bankanın saptamış olduğu genel hedeflerle karşılaştırır,
5. Gerekiyorsa pazarlık başlar. Genel müdürlük, bazı şubelerden hedeflerini yükseltmelerini, bazılarından da daha az talepte bulunmalarını ister,
6. Tartışmalar sonucu konsolide banka planı ortaya çıkar. Herkesin mutabakatıyla ortaya çıkan ve uygulamaya konan planın daha sonra periyodik toplantılar sonucu gerçekleşme kontrolü yapılır.

1- Dr. Rıza ERDEĞİRMENCİ ; "Bankacılıkta Planlama: Nasıl ve Niçin?" Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Mayıs 1988, Yıl 25, Sayı 5, s.22

Yapılan araştırmalarda ülkemizde özellikle kamu bankalarında şube yöneticilerinin, şube planlarının yapımına aktif olarak katılmadıkları grlmştr. şube yöneticileri, yıllık plan hazırlamak amacıyla toplanan bölge toplantılarında, sadece şubenin durumu ve gelişmesi hakkında bir konuşma yapıyor. Bölge müdürlüklerinde toplanan bu ve diğeri veriler genel mdrlğeri iletiliyor. Genel müdürlük bünyesindeki btçe mdrlğeri, her bir şube için plan hedeflerini tesbit ediyor. Bu hedefler, genellikle yıllık enflasyon oranları göz önüne alınarak ve buna bir büyüme payı ilave edilerek belirleniyor. şube hedefleri özellikle mevduat ve kredi konularında belirleniyor. Kârlılık ilk planda gözönüne alınmıyor. Daha sonra bu hedefler bölge müdürlüklerine gönderiliyor. Bölge müdürlükleri kendilerine bağlı şubelerin durumlarını gözden gairerek ve her şube için belirlenen hedefler üzerinde uygun düzeltmeler yaptıktan sonra, belirlenen yeni plan hedeflerini şubelere gönderiyor. Aşağıda lkemiz bankalarından birisinde uygulanmakta olan bir plan rneği grlmektedir.

MARMARA BÖLGE BAŞKANLIĞI
Konu : Hedefler Hk.

25.10.19D

X Bankası A.Ş.
Y Şube Müdürlüğüne

Şubenize verilen 19E yılı hedef rakamları; Bölge toplantılarında yapılan değerlendirmeler, mevduat gelişimi, yöre potansiyelleri ve diğer özellikler dikkate alınarak belirlenmiş olup, aşağıda gösterilmiştir.

Belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda azami gayretin gösterilmesini rica eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla

X Bankası Marmara Bölge Başkanlığı

	31.03.E HEDEFİ	30.06.E HEDEFİ	30.09.E HEDEFİ	31.12.E HEDEFİ
MEVDUAT				
DÖVİZ TEVDİAT HESABI (\$)				
NAKDİ TİCARİ KREDİLER(TL)				
NAKDİ TİCARİ KREDİLER(\$)				
GAYRİ NAKDİ KREDİLER (TL)				
GAYRİ NAKDİ KREDİLER (\$)				
İHTİYAT VE FON KAYNAK KREDİSİ				
DÖVİZ GİRDİLERİ(\$)				
DÖVİZ ÇIKTILARI(\$)				
TÜKETİCİ KREDİLERİ				
ÜRETİCİ KREDİLERİ				
YUVA KREDİLERİ(TL+YP)				

5. Şube Yöneticilerine Verilen Yetkinin Kontrolü

Bankalarda şube yöneticilerine tanınan yetkiler, hem verilen kredilerin teminatı, faizi, vadesi ve türü konusunda politika sınırlamaları, hem de her yöneticiye tanınan yetkilere parasal sınırlama getirir. Banka kredilerinin temel özellikleriyle ilgili politikalar yazılı olmalı ve banka genelinde herkes tarafından anlaşılabilirdir. Bankanın tüm şubelerini kapsayan tek tip bir genel kredi politikasının olması, bu konuda oldukça yardımcı olur. Şubeden şubeye verilen faiz, teminat ve vade uygulamaları değiştiğinde, büyük problemlerle karşılaşılır.

Bankada temel politikalar oluşturulduktan sonra tepe yönetimi, belirli miktarda kredi verme yetkisini şube yöneticilerine bırakmalıdır. Faaliyet yöneticilerine çalışılabilir ve makul bir yetki serbestliği tanımak, onların daha hevesli çalışmalarına ve banka genelinde verimliliğin artmasına fırsat verecektir.

Büyük bankalarda, kâr merkezleri şeklinde organize olmuş şubelerle, genel merkez arasında yetki verme ile verilen yetkinin sonuçlarının ölçülmesi arasında kopukluk olabilir. Bu durum kaçınılmaz olduğu için, bazı tartışmalar ortaya çıkar. Bu kopukluğun nasıl giderileceği, şube yöneticilerine verilen yetki, sorumluluk ve hesap verme şekli ile belirlenir.

Yetki verme işleminde tepe yönetimi, yerel planların yapımı ve kararların alınmasında, şubelere yetki verme yoluyla, onları dolaylı yoldan denetler. Bu işlem, faaliyetlerine yardımcı olmak için şube yöneticisine, kendi performans amaç ve standartlarını oluşturmada yol gösterir. Tepe yönetimi, şube yöneticisine yüklenen amaçlara dayanarak, şube performansının ölçülmesi yoluyla kontrolü muhafaza eder.

Bankalarda, şubelere ait planların oluşturulma şekli, şube yöneticisine bırakılan serbestlik derecesini belirler. Tepe yönetimi, şube yöneticilerinin, kendi planlarını hazırlamaları ve şube amaçlarını gerçekleştirmek için onları mantıki bir çerçeve içerisinde gözden geçirmelerini isterse, şube yöneticisinin faaliyet kararlarındaki serbestlik korunur.

Ancak tepe yönetimi, şube planının detaylarının belirlenmesinde aktif bir rol oynarsa planlar, şubelerin faaliyetlerde izlediği yöntemlerdeki talimatların anlaşılması için bir yol olur. Bu durumda tepe yönetimi, yetkinin çoğunu kendinde toplar. Şube amaç, plan ve kararlarını dikte eder.

Bununla beraber, planlama işleminde tepe yönetiminin aktif desteği ve katılımı olmalıdır. Tepe yönetimi, ayrıntılı planlama işiyle uğraşan departman personeline parametre sağlar. Bunu yaparken, departman ve şube yöneticisinin, planlama işini yapacak en iyi bilgilendirilmiş kişi olduğu, zira kendi alanını ilgilendiren günlük sorunlarla birlikte

yaşadığı düşüncesi hakimdir. Planlama sorumluluğunu, daha sonra bunun hesabını verecek kişiye yüklemek oldukça makul bir görüştür. Çünkü, plandan sapmaların hesabını vereceğini bilen yönetici, isteklerini de daha sağlıklı planlayacaktır.

Bankalarda bütün planlama kararları tepe yönetimi tarafından verilirse, şube yöneticileri liderlik uygulamasında motive olmazlar. Şube yöneticilerine bu konuda devredilen yetkinin derecesi açıkça belirtilmezse, yöneticiler, yeterli yetkiye sahip olmadan sorumluluk altına girdiklerini düşünerek bunalacaklardır.

Şube faaliyet sonuçlarını değerlendirme şekli de, şube yöneticisinin faaliyetlerindeki serbestliğini oldukça etkiler. Genel merkez yönetimi, şube yöneticisinin faaliyet metodunun detaylarını inceliyerek, yerel karar verme ve kontrol aralığını daraltarak, faaliyetleri etkiler veya yönlendirir. Eğer ölçme sistemi, şube yöneticisinin karar vermedeki davranış ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahipse, genel merkez yönetiminin fazla yetki verme durumunu koruması gerekir.

6. Bankalarda Kontrol Aracı Olarak Bütçelerin Kullanılması

Bankalarda kullanılan kontrol araçlarından birisi ve en önemlisi bütçelerdir. Önceden tahmin edilen sonuçların bir raporu olarak bütçeler; yönetime, planların ve sonuçların kontrolünü ifade eden bir araç sunarlar.

Bankalarda bütçeleme, belirli bir zaman dönemi için, tahmin edilen gelir ve giderlerin ayrıntılı olarak planlanmasını içeren bir yönetim aracıdır. Kullandırılacak fonlar ve bunun neticesinde elde edilecek gelirlerin tahmini ile, temin edilecek fonlara ödenecek giderler için bazı tahminleri içerir. Böylece, şube için bir net kâr rakamına ulaşılır.

Bankalarda bütçeleme, başarının sağlanabilmesi için sadece tepe yönetiminin değil, aynı zamanda departman yöneticileri ve şube müdürlerinin de ilgilenmesini gerektiren bir süreçtir. Banka bünyesindeki çeşitli gruplar bütçe tahminlerinin geliştirilmesi için girdi temin etmek zorundadırlar.

Bankalarda bütçelemenin amacı; yönetime, faaliyet kâr ve zararını belirleme imkânı verecek şekilde, gelir ve gider kalemlerinin tahmin edilmesini sağlamaktır. Yöneticiler, bu tahminlere dayanarak, tüm faaliyet giderlerini onaylarlar ve fonların bir kenarda tutulması veya kâr payı olarak dağıtılması, ihtiyat olarak ayrılması, reklam ve halkla ilişkiler için harcanması, çalışanların ücret ve yan ödemelerinin arttırılması, yeni makina ve teçhizatların satın alınması gibi kararlar için yetki verirler.

Bütçelemenin bir başka fonksiyonu da, gelirlerin tahmin edilmesi ve kontrolüdür.

Banka şubelerinde bilanço ve gelir tablosu bütçeleri olmak üzere iki tür bütçe kullanılmaktadır. Bilanço bütçesi, bütçe dönemi içerisindeki mevduatların ve tahsil edilecek kredilerin bir tahminlemesidir. Gelir tablosu bütçesi ise, bilanço bütçesindeki rakamlara dayanılarak tüm kontrol edilebilir gelir ve gider kalemlerinin bir tahminlemesidir.

Bir gelir bütçesinin amacı, sadece gelir kaynaklarının neler olduğunu açıklamak değildir. Aynı zamanda yatırım programlarına ilişkin analitik tahminler yapmak ve yatırımlardan sorumlu personelin, yönetim kurulunun tesbit ettiği politikalara uyumlu olarak belirlenen fon kullandırma tutarlarına ulaşması için özendirici bir rol oynamaktır. İyi bir şekilde geliştirilmiş ve mükemmel çalışan bir gider bütçesi ise, sadece giderler üzerinde sınırlama ve kontrol koymakla kalmaz, aynı zamanda şube yöneticilerini daha etkin çalışmaya ve ekonomik faaliyet yöntemlerini kullanmaya zorlayarak, giderlerini düşürmeye özendirir.

Banka genel merkezleri, bütçe hazırlanırken şube yöneticilerinden, gelecek yıla ait analizlerine dayanarak, üçer aylık dönemler itibariyle, henüz tahsil edilmemiş kredilerin ayrıntılı bir tahminlemesini yapmalarını ister. Genel merkez bünyesindeki ilgili departmanlar, çeşitli kredi türleri için uygun verim oranları kullanmak suretiyle, şube yöneticilerinin tahmin ettikleri rakamlardan, üçer aylık dönemler itibariyle gelir rakamlarını çıkartırlar. Bu temel

taşımdan hareketle her yönetici, kontrol edebileceği gelirle, kontrol edebileceği giderler arasındaki bakiyeyi tahmin edebilir. Tablo 3 ve 4'de ülkemiz bankalarında kullanılmakta olan iki bütçe örneği görölmektedir.

Bankanın genel amaçları ve şubelerin teker teker belirledikleri amaçlarına yönelik ölçme işlemi, yıllık faaliyetler için hazırlanan bütçe sistemi ile kolaylaşır. (1)
Bütçelerin sağlamış olduğu faydalar şöyle özetlenebilir:

1. Gelecek yıla ait en kârlı faaliyetin gerçekleştirilmesi için, geniş kapsamlı faaliyet planlarına uygun veri, amaç ve tahminlerinin kısa dönem planlaması için bir çatı sağlar,

2. Her yöneticinin amaç ve yönetim tarzının bir bütçe içerisinde planlanması ve açıklanması, kendi başarısı için sorumluluk duymasını gerektirir,

3. Kişilerle ilgili olarak, hedeflenen planlamanın değerlendirilmesine fırsat verir,

4. Bütçede ifade edilen amaç ve standartlarla, gerçek performansın karşılaştırılması için bir esas oluşturur. Bütçeden sapmaların, faaliyetten sorumlu olanların düzenli bir esasa göre raporlanmasıyla, sorumluluk raporlaması sistemi kolaylaşır.

1- Irish Robert REON ; "The Measurement of Divisional Performance in Terms of Accounting Data", Ph. D. Thesis, The University of Texas at Austin, USA, 1970, s.82

Tablo 3: X Bankası Yıllık Bütçe Örneği

BÜTÇE				
	31.3.D (MilyonTL Bin \$)	30.6.D (MilyonTL Bin \$)	30.9.D (MilyonTL Bin \$)	31.12.D (MilyonTL Bin \$)
MEVDUAT ORTALAMASI (1) (Ban.Mev.ve DTH Hariç)				
MEVDUAT BAKİYESİ (2) (Ban.Mev.ve DTH hariç)				
D.T.H. ORTALAMASI (3) (\$ Bazında)				
Ş.C.H. BAKİYESİ (4)				
MEV. KOMPOZİSYONU (5)				
KISA VADELİ KREDİ ORTALAMASI (6) (Bireysel,Hesap T ve Döviz Kr Hariç)				
KISA VADELİ KREDİ BAKİYESİ (7) (Bireysel,Hesap T ve Döviz Kr.Hariç)				
BİREYSEL KREDİLER ORTALAMASI (8)				
BİREYSEL KREDİLER BAKİYESİ (9)				
HESAP T KREDİLERİ ORTALAMASI (10)				
HESAP T KREDİLERİ BAKİYESİ (11)				

	31.3.D (MilyonTL Bin \$)	30.6.D (MilyonTL Bin \$)	30.9.D (MilyonTL Bin \$)	31.12.D (MilyonTL Bin \$)
ORTA VE UZUN VDLİ.KRD. ORTALAMASI (12) (Banka Kaynaklı)				
ORTA VE UZUN VDLİ.KRD. BAKİYESİ (13) (Banka Kaynaklı)				
DÖVİZ KREDİLERİ ORTALAMASI (14) (\$ Bazında)				
DÖVİZ KREDİLERİ BAKİYESİ (15) (\$ Bazında)				
GAYRİNAKDİ PLAS. BAKİYESİ (16)				
DÖVİZİ NATİK TKM BAKİYESİ (17) (\$ Bazında)				
TAHSİLİ GEC.ALAC. BAKİYESİ (18) (Karşılık Hariç)				
TOPLAM DÖVİZ GİRİŞİ (19) (\$ Bazında)				
TOPLAM DÖVİZ ÇIKIŞI (20) (\$ Bazında)				
BANKA HİZMET GELİRLERİ (21)				
Ş.C.H. FAİZİ ÖNCESİ KAR/ZARAR (22)				
Ş.C.H. FAİZİ SONRASI KAR/ZARAR (23)				

LİMİTE TABİ GİDERLER

88001000/	MENKULLER BAKIM VE ONARIM GİDERİ
88001100/	GAYRİMENKULLER BAKIM VE ONARIM GİDERİ.....
88001200/	KİRALANAN BİNALAR BAKIM VE ONARIM GİDERİ .
88001900/	DİĞER BAKIM VE ONARIM GİDERLERİ
88002100/	GENEL TAŞIMA ARACI GİDERLERİ
88006100/	GAZETE, DERGİ VE KİTAP GİDERİ
88006300/	KIRTASIYE GİDERLERİ
88008/	KÜÇÜK DEMİRBAŞ GİDERLERİ
88012/	TEMSİL VE AĞIRLAMA GİDERLERİ
88099800/	TEMİZLİK GİDERLERİ
88099900/	DİĞER İŞLETME GİDERLERİ.....
88004000/	ISITMA GİDERLERİ.....
88004100/	AYDINLATMA GİDERLERİ.....
88004200/	SU GİDERLERİ.....
88005000/	POSTA GİDERLERİ.....
88005100/	TELGRAF GİDERLERİ.....
88005200/	TELEFON GİDERLERİ.....
88005300/	TELEKS GİDERLERİ.....
88006200/	MATBUA GİDERLERİ.....

Tablo 4 : Y Bankası Yıllık Bütçe Örneği

MEVDUAT TABLOSU

(Ortalama Rakamla)

(Milyon TL)

		19D BÜTÇE					
		1.DÖNEM	2.DÖNEM	3.DÖNEM	4.DÖNEM	19D YIL ORTALAMA	19C FİİLİ ORTALAMA
1.	TP. MEVDUAT						
1.1.	Vadesiz Mevduat						
1.2.	Vadeli Mevduat						
1.3.	Bankalar Mevduatı						
2.	DÖVİZ TEVDİAT						
T O P L A M							

KREDİLER TABLOSU

(Ortalama Rakamla)

(Milyon TL)

19D BÜTÇE					
				19D YILI ORTALAMA	19C FİİLİ ORTALAMA
1.DÖNEM	2.DÖNEM	3.DÖNEM	4.DÖNEM		
I. NAKİT KREDİLER					
1. Kısa Vadeli Krediler....					
1.1.ihracat					
1.2.Diğer					
2. Ferdi Krediler					
3. Orta Vadeli Krediler....					
4. Döviz Kredileri					
5. Gecikmiş Alacaklar					
II. GAYRİ NAKDİ KREDİLER...					
1. Teminat Mektupları					
2. Harici Garantiler					
3. Akreditif Taahhütleri...					
4. Kabul Kredileri					
5. Kefalet Ett.miz Tahvil..					

FAİZ DIŞI GELİRLER TABLOSU

(Milyon TL)

19D BÜTÇE					
1.DÖNEM	2.DÖNEM	3.DÖNEM	4.DÖNEM	19D YIL ORT.	19C FİİLİ ORTALAMA
1. NAKİT KREDİ KOMİSYONLARI....				...	
2. GAYRİNAKDİ KREDİ KOMİSYON...				...	
3. BANKA HİZMET GELİRLERİ				...	
3.1.İthalat İől.Al.Komisyon.....				...	
3.2.Tahsil Senedi Komisyon				...	
3.3.Havale Komisyonları				...	
3.4.Sigorta Komisyonları				...	
3.5.Kiralık Kasa Gelirleri				...	
3.6.Ef.ve Döviz Al.Sat.Komis....				...	
3.7.Tahsile Al.Tic.Vesaik Kom...				...	
3.8.Muhabir Ücretleri				...	
3.9.Ekspertiz Ücretleri				...	
3.10.İhracat İől.Al.komisyon....				...	
3.11.Diğer Komisyon ve Hz Gel...				...	
4. KAMBİYO KARLARI (Net)				...	
5. DİĞER KOMİSYON VE GELİR.....				...	
5.1.Masraf Karşılıkları				...	
5.2.Diğer				...	

Bütçeleme sürecinden sağlanacak faydaları maksimize etmek için, bankanın aylık fiili sonuçlarını, bütçelenenle mukayese edecek bir sistemin olması gerekir. Çoğu durumda bu işlem, bütçe sisteminin bilgisayara verilmesi ve bilgisayarın bu aylık karşılaştırmaları yapması ile gerçekleştirilir. Bu karşılaştırmalar, yönetim için çok değerli bir performans değerlendirme aracıdır. Bankalarda hazırlanan bütçelerle, fiili durum karşılaştırmalarından şube yöneticilerine bilgi verilmesi, bu yöneticilerin kendi şubelerinin ne derece başarılı olduğunu görmelerinde yardımcı olacaktır.

Şube yöneticileri, kendi şubelerinin faaliyetlerini planlayıp bütçelediklerinde ve başarılarına ilişkin doğru ve zamanlı faaliyet raporları aldıklarında, faaliyetlerinde kendi kontrollerini uygulamaya teşvik edileceklerdir. Yöneticilerin, kendi şubelerinde hedeflenen başarıdan bir sapma olduğunu gördüklerinde, üstlerinin emriyle değil de, kendi iradeleriyle harekete geçmeleri, kendi kendilerini kontrol etme kabiliyetlerini artıracaktır. Bu sayede bütçeler şube yöneticileri için, yerine getirilmesi gereken sıkıcı bir iş olmaktan ziyade, faydalı bir araç haline gelecektir.

Bir bütçe kontrol sistemi, yöneticilere kontrol edebilecekleri gelir ve giderlere ilişkin bilgiler sunar. Bir kısa-dönem planı olan bütçeler için takip edilen gayelerden birisi; her yöneticiye kontrol edebileceği kalemlerden, etki derecesinin büyüklüğü nisbetinde sorumlu tutmaktır. Banka

şubeleri hakkında aylık ve üçer aylık toplu bilgilerden oluşan raporlar düzenlendiği gibi, şubenin o anki genel başarı düzeyini belirlemek üzere herhangi bir zamanda da düzenlenebilir. Bu raporlar sayesinde, verimsiz faaliyetler ve erişilemeyecek amaçlar, bütçeden sapmalar vasıtasıyla aydınlatılmış olur. Bu tür sapmalar için bir an önce harekete geçilmesi, bankanın yararına olacaktır. Çünkü sapmanın önemi arttıkça, bu durumu düzeltmek için daha çaplı tedbirler almak gerekebilir.

Yönetici performansının değerlemesinde, bütçelerin kullanımı üzerinde bir araştırma yapan Otley şunları söyler:

"Performans değerlemede bütçe bilgisinin kullanılması, yöneticilerin bu gibi bilgilere olan tepkileri ve onların nihai başarıları üzerinde önemli ölçüde etkili olacaktır. Yönetici performansının değerlendirilmesinde, performans kriterlerinin belirlenmesinin yanı sıra, bazı standart formlara sahip olmak da gereklidir. İdeal olarak bu durum, hem etkinlik (yani, yöneticinin doğru iş yapıp - yapmadığı) hem de verimliliği (yöneticinin işi minimum kaynak harcamasıyla yapıp - yapmadığı) gözönünde bulundurmayı içerir. Fakat yönetim işinin temel bileşeni, bir yöneticinin neyi yapması gerektiği ve ileride değiştirilemeyecek olan işi nasıl yapması gerektiğine dair şahsi karar verebilme uygulamasıdır. Bu nedenle, bu tip bir faaliyet için yapılabilecek en anlamlı iş, çıktılar için standartlar

oluşturmak ve iş performansı açısından gerekli görülen girdiler için uygun programlar belirlemektir. Ancak yönetim işi, şahsi karar verme ve yargılama uygulamalarını içerdiğinden , iş performansı için standartların oluşturulması, aynı zamanda temel bir değerlendirme faaliyetidir. Bundan dolayı, yönetim performansının değerlendirilmesi, kendi içinde tamamen belirlenemeyen ve değişik yöneticilerin ayrı yollardan gerçekleştiremeyeceği bir yönetim işidir.

Bütçe verisi, yönetici performansının değerlendirilmesinde önemli rol oynayabilir. Bir bütçe hem etkinlik, hem de verimlilik standartlarının görevini yapmada kullanılabilir. Bir bütçe sisteminin tek başına, bir performans değerlendirme yolu olarak alınamayacağı gerçeğine rağmen, bu amaç için bütçelerin kullanılması yadırganmamalıdır. Çünkü bütçeler bazen, yönetim performansı konusunda tek sayısal bilgi veren kaynaklar olur. Performans değerlemede bütçe verisi kullanıldığında, bu kullanımın etkileri, muhtemelen bir yöneticinin muhasebe bilgisine nasıl tepki göstereceğini belirlemede, sonuçlanan özel etkisi nedeniyle kabul görecektir. Organizasyonel ödüllerin dağıtımı, değerlendirme işleminin sonuçlarıyla bağlantılı olduğundan, davranışlar, yöneticiler tarafından arzu edilen bu ödülleri elde etmeye doğru yönelecektir.⁽¹⁾

1- David T. OTLEY ; " Budget Use and Managerial Performance " Journal of Accounting Research, Vol.16, No:1, Spring 1978, USA, s.122

TİCARİ BANKALARDA GENEL MERKEZ YÖNETİMLERİNİN ŞUBELERE
GÖNDERDİKLERİ "BÜTÇE HAZIRLAMA KILAVUZU ÖRNEĞİ"
Kazanç Bankası A.Ş. XYZ Şubesi Müdürlüğü'ne;

Bankamız bütçe ve hedeflerinin tesbit edilmesinde 19E
yılından itibaren, kâr ve maliyet merkezi niteliğindeki her
şubenin hedeflerinin ve düşüncelerinin gözönüne alınması
kararlaştırılmıştır.

Her şubenin, bankamızın bir bütün olarak varmak
istediği hedefler doğrultusunda kendi payına düşeni
gerçekleştirmesi esastır. Bu esas çerçeve içerisinde genel
politika ve hedeflerin daha sağlıklı ve isabetli tesbit
edilmesi, şubelerin beklentilerinin göz önüne alınmasıyla
mümkün olabilecektir. Ayrıca şube hedeflerinin en gerçekçi
değerlendirilmesi, içinde bulundukları çevreyi en iyi tanıyan
şubeler tarafından yapılabilir. Bu nedenle bütçeleme
çalışmaları şubelerden başlatılmıştır.

Şubeler ile birlikte bölgeler bazında da hedeflerin
tesbit edilebilmesi için, şube sayısının da çok olması
nedeniyle, bütçe işleminde şubeler ile genel müdürlük arasına
bölge başkanlıkları konulmuştur.

Bölge başkanlıkları, yönetimleri altındaki şubelerin
bütçelerini teker teker temin etmek, daha sonra bu bütçeleri
birleştirerek banka hedef ve politikaları doğrultusunda
gerekli düzeltmeleri yapmak ve konsolide bölge bütçelerini,
genel müdürlüğe göndermek ile yükümlüdürler.

Bütçe hazırlandıktan sonra 31 MART 19E'den başlamak üzere, üçer aylık dönemler itibariyle yukarıda belirtilen işlem takip edilerek bütçe rakamlarının, gerçekleşen rakamlarla karşılaştırılması yapılacak ve önemli sapmaların nedenleri de açıklanarak genel müdürlüğe gönderilecektir. Ekte sunulan bütçe kılavuzu şu bölümlerden oluşmaktadır:

- 1) Bütçeleme hakkında genel bilgiler,
- 2) Bütçenin Hazırlanması,
- 3) Tablo düzeni hakkında genel bilgiler,
- 4) Bütçe tabloları (örnek üzerinde),
- 5) Bütçe - Fiili durum karşılaştırma tabloları.

19E Bütçesinin 31 ARALIK 19D tarihinden önce yönetim kurulumuzun onayına sunulması planlanmıştır. Bu nedenle her şubemizin ve bölge başkanlığımızın aşağıdaki termin planı çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir:

01.11.19D = Şubelerin, doldurdukları bütçe tablolarının bölge başkanlıklarına gönderilmesi

29.11.19D = Şube bütçe tablolarının, bölge başkanlıklarınca kontrol edilmesinden sonra, bölge konsolide bütçesinin, genel müdürlüğe gönderilmesi

Ekteki açıklamalar çerçevesinde, sorumluluğunuz dahilindeki bütçe ve hedeflerinizi içeren formların doldurulmasını, belirlenen termin planı içinde, bölge başkanlıklarına iletilmesini, anlaşılmayan hususların Bütçe ve Kontrol Müdürlüğü'nden sorulmasını rica ederiz.

1- BÜTÇELEME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Bütçe, gelecek bir dönem içinde ulaşılmak istenen amaçların ve hedeflerin rakamla ifade edilmesidir. Gelecek bir yıllık dönem içinde kaynak hacmimizin, kaynakların nasıl kullanılacağı ve giderler ile gelirlerin ilişkisinin rakamsal olarak belirlenmesidir. Bütçe ile fiili durum karşılaştırması sonucunda ortaya çıkacak sapmaların nedenlerinin incelenmesine, düzeltici önlemlerin alınmasına, sorumluluk ile yönetim kavramının muhasebesinin yerleştirilmesine olanak sağlar.

2. BÜTÇENİN HAZIRLANMASI

Bütçenin hazırlanması, sırasıyla şu dört ana başlık altında incelenebilir.

- Varsayımların belirlenmesi,
- Kaynakların belirlenmesi,
- Kaynakların kullanılmasının tesbiti,
- Gelir ve giderlerin hesaplanması.

Bütçeleme, esas itibarıyla geleceği hedeflemek ve görülebilir hale getirmek olduğu için tahmin önemli bir unsur olmaktadır. Tahmin yönteminin en önemli faktörleri ise varsayımlar ve değişim unsurlarıdır.

Varsayımların ve değişim unsurlarının belirlenmesinde aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir:

- Bütçe kalemlerinin geçmiş yıllardaki durumu, kalemler arasındaki ilişkilerin kurulması ve çevre faktörlerinin göz önüne alınması,

- Bankamız politikaları ile genel müdürlük tarafından bildirilecek varsayımların dikkate alınması, (Bkz. 19D Yılı Bütçesi Genel Varsayımlar Tablosu)

- Genel müdürlükçe belirtilen varsayımlar ışığında, ilgili kalemlerin şube kompozisyonları göz önünde bulundurularak, şube için gerekli varsayımların oluşturulması.

İkinci aşamada şube kaynaklarının ve kullanımlarının dönemler itibariyle ve ortalama değerlerle ne olacağı tahmin edilir. Özellikle yabancı para cinsinde çalışan kalemlerin dolar cinsinden tahmininin yapılması gerekir.

Şubenin kaynak ve kaynak kullanımı hacmi belirlendikten sonra gelir ve gider tahminine geçilir. Varsayımlar tablosunda belirlenen faiz ve komisyon oranlarının ilgili ortalama kaynak kullanım kalemleri ve gayrinakdi krediler ile çarpılması neticesinde faiz ve komisyon gelirleri bulunur. Aynı şekilde, varsayımlar tablosunda belirlenen oranlarla ilgili ortalama kaynak kalemlerinin çarpımı ile şubenin faiz giderleri bulunur.

Gelir ve gider tablosundaki diğer kalemlerin beklentiler çerçevesindeki tahmininden sonra, önümüzdeki dönemin faaliyet sonuçları belirlenmiş olur.

3- TABLO DÜZENİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1) Tabloların sayısal düzenlemelerinde sondan altı hane atılacak, 500 bin ve 500 binden büyük sayılar 1000000 olarak kabul edilecektir.

2) Tüm bütçe tabloları ikişer nüsha düzenlenecek; bir nüshası şubede kalacak, diğer nüshası ise bölge başkanlıklarına bağlı şubelerce bölge başkanlığına, diğer şubelerimizce Genel Müdürlüğe gönderilecektir.

3) Bütçe bilgilerini içeren tablolar (B) grubu, Bütçe-Fiili Durum karşılaştırmasını içeren tablolar ise, (F) Grubu olarak isimlendirilmiştir.

4) BÜTÇE TABLOLARI (B GRUBU TABLOLAR)

4.1) Bütçe tablolarında, 19E yılı dönemleri yanısıra 19E yılı tahminlerine ışık tutması açısından 30.9.19D ve 31.12.19D rakamları da doldurulacaktır.

4.2) Bütçe Gelir ve Gider Tablolarında dönemsel gelir ve giderler gösterilecek, dönemler toplamı yıllık gelir ve gider kalemlerini ifade edecektir.

4.3) Bütçe kaynak (Pasif) ve kaynak kullanım (Aktif) tabloları ikiye ayrılmıştır.

a) Kaynakların ve kullanımların dönem sonu bakiyelerini gösterir B-2/1 ve B-2/2 tabloları:

Bu tablolar şubenin dönem sonları itibariyle proforma bilançosunu meydana getirecektir.

b) Kaynakların ve kullanımların dönem ortalamalarını gösterir B-3/1 ve B-3/2 tabloları. Bu tabloların amacı dönemsel gelir ve gider tablolarının hesaplanmasında baz alınacak ortalama aktiflerin ve pasiflerin belirlenmesidir. Tablolarda dönem ortalama bakiyesi olarak gösterilecek rakam, dönem öncesi ay ile dönem içindeki aylara ait tahmini aysonu bakiyelerinin toplamının dörde bölünmesi ile bulunacaktır. ÖRNEĞİN:

Birinci dönem ortalaması Aralık, Ocak, Şubat, Mart ay sonları tahmini rakamlarının dörde bölünmesi ile, ikinci dönem ortalaması, Mart, Nisan, Mayıs, Haziran ay sonları tahmini rakamlarının dörde bölünmesi ile bulunacaktır.

4.4) Yabancı para iş planında yer alan döviz giriş ve çıkışlarındaki kalemler, dolar cinsinden dönem sonu bakiyelerini gösterecektir. Döviz giriş ve çıkışları, dönem sonları itibariyle yılbaşından dönem sonuna kadarki kümülatif döviz giriş ve çıkışlarını dolar cinsinden gösterecektir.

4.5) Varsayımlar tablosunda gösterilen dönemsel faiz ve komisyon oranlarının 4'e bölünmüş halini ifade etmektedir. Örneğin Ocak, Şubat, Mart aylarının oluşturduğu 1. dönemde yıllık faiz oranı beklentisi %80 ise, bu dönem için yazılacak gelir oranı % 20 olacaktır; II. dönemde yıllık faiz oranı

beklentisinin %60'a düşmesi halinde II. dönem için faiz oranı karşılığı olarak % 15 yazılacaktır. Tablonun son kolonundaki dönemler toplamı, yıllık faiz komisyon oranını belirtecektir.

4.6) Yabancı para iş planı tablosunda \$ olarak belirlenen döviz giriş ve çıkışları dışındaki yabancı para cinsinden kalemler:

- Dönem sonu bakiyelerini gösterir tablolarda, varsayımlar tablosundaki ilgili dönemin dönem sonu \$ kuru dikkate alınarak evalüasyonlu TL. değerleri ile,

- Dönem ortalama bakiyelerini gösterir tablolarda varsayımlar tablosundaki ilgili dönemin ortalama \$ kuru dikkate alınarak evalüasyonlu TL. değeri ile gösterilecektir.

5) BÜTÇE-FİİLİ DURUM TABLOLARI (F GRUBU TABLOLAR)

5.1) Bütçe fiili durum tabloları, her 3 aylık dönemin kesin neticeleri belirlendikten sonra şubelerce doldurulacak, bölge başkanlıklarına gönderilecektir.

5.2) Gelir-Gider tabloları dışındaki tablolar, rapor edilen dönem sonu itibariyle bütçe ile fiili durumu karşılaştıracak şekilde hazırlanmıştır.

5.3) Gelir-Gider tablolarında ise, hem rapor edilen 3 aylık dönemin neticelerinin, hem de yılbaşından beri kümülatif olarak elde edilen neticelerin bütçe ile karşılaştırılması planlanmıştır.

Tarih...../.../.....

19...

BÜTÇESİ

SUBE KODU :

SUBE ADI :

SUBE MÜDÜRÜ :

HAZIRLAYANLAR :

31/12/..... TARİHLİ
BÜTÇE KAR/ZARAR TABLOSU

(Milyon TL)

1. GİDERLER		2. GELİRLER	
1.1.FAİZ GİDERLERİ	..10810....	2.1.FAİZ GELİRLERİ	...67160....
1.2.ŞUB.VER.FAİZLER	..50000....	2.2.ŞUB.AL.FAİZLER	77.....
1.3.FAİZ DIŞI GİD.	1692....	2.3.FAİZ DIŞI GEL.	6767....
1.4.KAR	..11425....	2.4.ZARAR	77.....
TOPLAM	<u>..73,927....</u>	TOPLAM	<u>..73,927....</u>

..... ŞUBESİ
İ M Z A

2019 YILI BÜTÇE KAYNAK TABLOSU

DÖNEM SONU BAKİYELERİ

(Milyon TL)

	30/9/19.. GERÇEKLESEN	31/12/19.. TAHMİNİ	31/3/19...	30/6/19...	30/9/19...	31/12/19...
TP.MEVDUAT	..15669...	..18725..	...20727.	...20734.	..24064	..27140..
1. VADESİZ TL.MEVDUAT	..6269...	4773..	5197.	5820..	6844	...7940..
1.1. Tasarruf Mevduatı	465...	700..	680.	700..	720	800..
1.2. Resmi Mevduat	57...	57...	57...	57...	57...	57...
1.3. Ticari Mevduat	..5621...	...4000..	4400.	5000.	6000	...7000..
1.4. Diğer	72...	72...	73.	74	76	80..
1.5. Bankalar	111...	1..	44.	46	48	60..
2. VADELİ TL.MEVDUAT	..9400...	..13952..	...15530.	...14914	..17220	..19200..
2.1. Tasarruf Mevduatı	..3826...	...7000..	7400.	7600.	8500	...9500..
2.2. Mevduat Sertifikası	... 618...	780..	700.	740	760	800..
2.3. Resmi Mevduat	57...	57...	57...	57...	57...	57...
2.4. Ticari Mevduat	...256...	172..	430.	440	460	500..
2.5. Diğer Mevduat	..4700...	...6000..	7000.	6134	7500	...8400..
2.6. Bankalar Mevduatı	57...	57...	57...	57...	57...	57...
DÖVİZ TEVDİAT	..12024...	..10000..	...14796.	...16184	..17568	..18778..
1. Vadesiz	..8932...	...6000..	...10630.	...11480	..12328	..13178..
2. Vadeli	..3092...	...4000..	...5166.	...4704	...5240	...5600..
KULLANILAN KREDİLER	543...	500...	1200.	1048	1200	1200..
1. T.C.M.B.KREDİLERİ	543...	500...	1200.	1048	1200	1200..
2. YURT İÇİNDEN KUL.KREDİLER	57...	57...	57...	57...	57...	57...
3. YURT DIŞINDAN KUL.KREDİLER	57...	57...	57...	57...	57...	57...
DİĞER PASİFLER	..32438...	..33779..	...34189.	...29062	..24536	..19690..
1. ÖD.VERSİ,RESİM,HARC VE PRİM.	346...	418...	480.	540	560	600..
2. FONLAR	..8412...	..9400..	...9700.	...9600	..9400	..9200..
3. MUHTELİF BORÇLAR	..3727...	..5400..	...4000.	...2000	..2000	..1000..
4. ÖDEME EMİRLERİ	920...	11...	950.	960	976	990..
5. İTH.TEM.VE TRANS.EMİRLERİ	957...	940...	1000.	1200	1200	1200..
6. FAİZ VE GİDER REES.	..8205...	..4000..	...5000.	...6000	..6000	..6500..
7. DİĞER	..9871...	..13610..	...13059.	...8762	..4400	...200..
ŞUBELER CARİ HESABI	161293...	194701..	195857.	199800	198968	200487..
1. Türk Parası	57...	57...	57...	57...	57...	57...
2. Yabancı Para	161293...	192701..	195857.	199800	198968	200487..
KAR	..14085...	..10362..	...3663.	...7039	...9198	..11425..
TOPLAM	236052...	268067..	270432.	273867	275474	278720..

..... ŞUBESİ
İ M Z A

1990 YILI BÜTÇE KAYNAK KULLANIMI TABLOSU

DÖNEM SONU BAKİYELERİ

TABLO B-2/2

(Milyon TL)

	30/9/19.. GERÇEKLEŞEN	31/12/19.. TAHMİNİ	31/3/19...	30/6/19...	30/9/19...	31/12/19...
1. DÖNER DEĞERLER	315.	217.	271.	325.	371.	391.
1.1. TÜRK PARASI DÖNER DEĞERLER	202.	217.	271.	325.	371.	391.
1.1.1. Kasa	172.	200.	250.	300.	350.	370.
1.1.2. Alınan Banka Çekleri	--.	--.	--.	--.	--.	--.
1.1.3. T.C.Merkez Bankası	--.	--.	--.	--.	--.	--.
1.1.4. Yurtiçi Bankalar	1.	1.	1.	1.	1.	1.
1.1.5. Menkul Değerler Cüzdanı	--.	--.	--.	--.	--.	--.
1.1.6. Diğer	29.	16.	20.	24.	20.	20.
1.2. YABANCI PARA DÖNER DEĞERLER	113.	--.	--.	--.	--.	--.
1.2.1. Efektif Deposu	113.	--.	--.	--.	--.	--.
1.2.2. Alınan Banka Çekleri	--.	--.	--.	--.	--.	--.
1.2.3. Diğer	--.	--.	--.	--.	--.	--.
2. KREDİLER	..213681.	229610.	243380.	249608.	254740.	259520.
2.1. TÜRK PARASI KREDİLER	...40871.	37610.	37380.	35608.	35740.	35520.
2.1.1. Kısa Vadeli Krediler	...22007.	20000.	20000.	20000.	20000.	20000.
-Bankamız Kaynaklı	...22007.	20000.	20000.	20000.	20000.	20000.
-T.C.M.B.Kaynaklı	--.	--.	--.	--.	--.	--.
2.1.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler	...11801.	12590.	13380.	12608.	6740.	6520.
-Bankamız Kaynaklı	...1931.	2400.	2400.	2000.	2200.	2400.
-T.C.M.B.Kaynaklı	...1021.	1272.	1200.	1048.	1200.	1200.
-İhtisas Kredileri	...443.	438.	580.	560.	540.	520.
-Fon Kaynaklı Krediler	...8406.	8480.	9200.	9000.	8800.	8600.
2.1.3. Tahsili Gecikmiş Alacaklar	...7063.	5020.	4000.	3000.	3000.	3000.
2.2. YABANCI PARA KREDİLER	..172810.	192000.	206000.	214000.	219000.	224000.
2.2.1. Kısa Vadeli Krediler	...32194.	42000.	46000.	48000.	49000.	50000.
2.2.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler	..140616.	150000.	160000.	166000.	170000.	174000.
2.2.3. Tahsili Gecikmiş Alacaklar	--.	--.	--.	--.	--.	--.
3. BAĞLI DEĞERLER	7122.	...6826.	...6423.	...7421.	...8820.	...10014.
3.1. KREDİ FAİZ VE GELİR TAHAK.	...3190.	--.	2600.	3400.	3800.	4000.
3.2. KREDİ FAİZ VE GELİR REESKONTLARI	...3904.	6800.	3800.	4000.	5000.	6000.
3.3. SABİT KIYMETLER (Net)	...28.	26.	23.	21.	20.	14.
3.3.1. Menkuller (Net)	...28.	26.	23.	21.	20.	14.
3.3.2. Gayrimenkuller (Net)	--.	--.	--.	--.	--.	--.
3.3.3. Diğer (Net)	--.	--.	--.	--.	--.	--.
3.4. AYNİYAT MEVCUDU	--.	--.	--.	--.	--.	--.
4. DİĞER AKTİFLER	...7827.	7614.	8920.	8513.	6543.	1360.
4.1. MÜTELİF ALACAKLAR	...349.	300.	360.	360.	380.	400.
4.2. T.C.M.B. ÖZEL HESAPLARI	...559.	560.	560.	560.	560.	560.
4.3. DİĞER	...6919.	6754.	8000.	7593.	5603.	400.
5. ŞUBELER CARİ HESABI	...7107.	23800.	11438.	8000.	5000.	7435.
5.1. Türk Parası	...7107.	23800.	11438.	8000.	5000.	7435.
5.2. Yabancı Para	--.	--.	--.	--.	--.	--.
6. ZARAR	--.	--.	--.	--.	--.	--.
TOPLAM	..236052.	268067.	270432.	273867.	275474.	278720.

..... ŞUBESİ
İ M Z A

19.. YILI BUTCE KAYNAK TABLOSU

DÖNEM ORTALAMA BAKİYELERİ

(Milyon TL)

	(1) 1.DÖNEM ORTALAMA	(2) 2.DÖNEM ORTALAMA	(3) 3.DÖNEM ORTALAMA	(4) 4.DÖNEM ORTALAMA	(1+2+3+4)/4 ORTALAMA
1. TP.MEVDUAT	..19726.	..20730.	..22399.	..25602.	..22114..
1.1. VADESİZ TL.MEVDUAT	...4985.	...5508.	...6332.	...7392.	...6054..
1.1.1. Tasarruf Mevduatı	690.	690.	710.	760.	712.5
1.1.2. Resmi Mevduat	--.	--.	--.	--.	--.
1.1.3. Ticari Mevduat	...4200.	...4700.	...5500.	...6500.	...5225.
1.1.4. Diğer	73.	73.	75.	78.	74.
1.1.5. Bankalar	22.	45.	47.	54.	42.
1.2. VADELİ TL.MEVDUAT	..14741.	..15222.	..16067.	..18210.	..16060.
1.2.1. Tasarruf Mevduatı	...7200.	...7500.	...8050.	...9000.	...7937.5
1.2.2. Mevduat Sertifikası	740.	720.	750.	780.	747.5
1.2.3. Resmi Mevduat	--.	--.	--.	--.	--.
1.2.4. Ticari Mevduat	...6500.	...6567.	...6817.	...7950.	...6958.5
1.2.5. Diğer Mevduat	...301.	...435.	...450.	...480.	...416.5
1.2.6. Bankalar Mevduatı	--.	--.	--.	--.	--.
2. DÖVİZ TEVDİAT	...12398.	...15490.	...16876.	...18173.	...15734.
2.1. Vadesiz	...8315.	...11055.	...11904.	...12753.	...11006.5
2.2. Vadeli	...4083.	...4435.	...4972.	...5410.	...4727.5
3. KULLANILAN KREDİLER	...850.	...1124.	...1124.	...1200.	...1074.5
3.1. T.C.M.B.KREDİLERİ	...850.	...1124.	...1124.	...1200.	...1074.5
3.2. YURT İÇİNDEN KUL.KREDİLER	--.	--.	--.	--.	--.
3.3. YURT DIŞINDAN KUL.KREDİLER	--.	--.	--.	--.	--.
4. DİĞER PASİFLER	...34730.	...35500.	...35576.	...35550.	...35089.
4.1. DD.VERGİ,RESİM,HARC VE PRİM.	...480.	...540.	...600.	...660.	...570.
4.2. FONLAR	...9700.	...9600.	...9400.	...9200.	...9475.
4.3. MUHTELİF BORÇLAR	...4000.	...3600.	...3400.	...3000.	...3500.
4.4. ÖDEME EMİRLERİ	...950.	...960.	...976.	...990.	...969.
4.5. İTH.TEM.VE TRANS.EMİRLERİ	...1000.	...1200.	...1200.	...1200.	...1150.
4.6. FAİZ VE GİDER REES.	...5000.	...6000.	...6000.	...6500.	...5875.
4.7. DİĞER	...13600.	...13600.	...14000.	...13000.	...13550.
5. ŞUBELER CARİ HESABI	..192258.	..197833.	..196000.	..190000.	..195772.5
5.1. Türk Parası	...1000.	--.	--.	--.	...250.
5.2. Yabancı Para	..192258.	..197833.	..196000.	..190000.	..195222.5
TOPLAM	266962.	270677.	271975.	269525.	269785.

..... ŞUBESİ
İ M Z A

DÖNEM ORTALAMA BAKİYELERİ

(Milyon TL)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(1+2+3+4) / 4
	1.DÖNEM	2.DÖNEM	3.DÖNEM	4.DÖNEM	
	ORTALAMA	ORTALAMA	ORTALAMA	ORTALAMA	ORTALAMA
1. DÖNER DEĞERLER	244	297	348	381	318
1.1. TÜRK PARASI DÖNER DEĞERLER	225	275	325	360	296
1.1.1. Kasa	225	275	325	360	296
1.1.2. Alınan Banka Çekleri	...	...	...	...	...
1.1.3. T.C.Merkez Bankası	...	...	...	...	...
1.1.4. Yurtiçi Bankalar	1	...	1	1	1
1.1.5. Menkul Değerler Cüzdanı	...	...	...	...	...
1.1.6. Diğer	18	22	22	20	21
1.2. YABANCI PARA DÖNER DEĞERLER	...	...	...	...	...
1.2.1. Efektif Deposu	...	...	...	...	...
1.2.2. Alınan Banka Çekleri	...	...	...	...	...
1.2.3. Diğer	...	...	...	...	...
2. KREDİLER	236495	246494	252174	257130	248073
2.1. TÜRK PARASI KREDİLER	37495	36494	35674	35630	35323
2.1.1. Kısa Vadeli Krediler	20000	20000	20000	20000	20000
-Bankamız Kaynaklı	20000	20000	20000	20000	20000
-T.C.M.B.Kaynaklı	...	...	...	...	...
2.1.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler	12985	12994	12674	12630	12821
-Bankamız Kaynaklı	2400	2200	2100	2200	2225
-T.C.M.B.Kaynaklı	1236	1124	1124	1200	1171
-İhtisas Kredileri	509	570	550	530	540
-Fon Kaynaklı Krediler	8840	9100	8900	8700	8885
2.1.3. Tahsili Gecikmiş Alacaklar	4510	3500	3000	3000	3502
2.2. YABANCI PARA KREDİLER	199000	210000	216500	221500	217500
2.2.1. Kısa Vadeli Krediler	44000	47000	48500	49500	47250
2.2.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler	155000	163000	168000	192000	164500
2.2.3. Tahsili Gecikmiş Alacaklar	...	...	...	...	...
3. BAĞLI DEĞERLER	6625	6923	8121	9417	7771
3.1. KREDİ FAİZ VE GELİR TAHAK.	1300	3000	3600	3900	2950
3.2. KREDİ FAİZ VE GELİR REESKONTLARI	5300	3900	4500	5500	4800
3.3. SABİT KIYMETLER (Net)	25	22	21	17	21
3.3.1. Menkuller (Net)	25	22	21	17	21
3.3.2. Gayrimenkuller (Net)	...	...	...	...	...
3.3.3. Diğer (Net)	...	...	...	...	...
3.4. AYNİYAT MEVCUDU	...	...	...	...	...
4. DİĞER AKTİFLER	9246	11721	11053	5452	9368
4.1. MUHTELİF ALACAKLAR	330	360	370	390	363
4.2. T.C.B.M. ÖZEL HESAPLARI	560	560	560	560	560
4.3. DİĞER	8356	10801	10123	4452	8445
5. ŞUBELER CARİ HESABI	19000	14000	10000	7500	12625
5.1. Türk Parası	19000	14000	10000	7500	12625
5.2. Yabancı Para	...	...	...	...	...
TOPLAM	271610	279425	281696	279880	278155

..... SUBESİ
İ M Z A

19...YILI BÜTÇE GELİR TABLOSU

(Milyon TL)

	9 AYLIK	12 AYLIK	(1) I.DÖNEM	(2) II.DÖNEM	(3) III.DÖNEM	(4) IV.DÖNEM	(5) (1+2+3+4) TOPLAM
1. FAİZ GELİRLERİ	21742	28908	16433	16880	16715	17152	67160
1.1. KISA VADELİ TL.KRD.AL.FAİZLER	12190	14400	4200	4000	3800	3500	15500
1.2. ORTA VE UZUN VADELİ TL.KRD.AL.F.	1133	2168	1303	1048	1128	1042	4522
1.2.1. Ticari Kredilerden	1026	2026	1260	1004	1088	1003	4357
1.2.2. İhtisas Kredilerinden	107	142	43	42	40	39	165
1.3. DÖVİZ KRED.AL.FAİZ.	7525	9800	10300	10700	10950	11200	43150
1.4. TAHSİLİ GEC.ALAL.FAİZ.	252	1710	200	200	200	200	800
1.5. KAY.KUL.DES.FON.ALINAN PRİM.	20	30	10	10	10	10	40
1.6. BANKALARDAN ALINAN FAİZLER	---	---	---	---	---	---	---
1.7. MENKUL DEĞERLER CUZ.AL.FAİZ.	---	---	---	---	---	---	---
1.8. ŞUBELERDEN ALINAN FAİZLER	70	---	---	---	---	---	---
1.9. DİĞER ALINAN FAİZLER	552	800	400	922	627	1200	2148
2. FAİZ DIŞI GELİRLER	3998	5930	1511	1482	1659	2115	6767
2.1. NAKİT KRED.AL.ÜC.VE KOMS.	397	560	118	115	117	117	467
2.1.1. Kısa Vadeli Krediler	355	500	100	100	100	100	400
2.1.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler	42	60	18	15	17	17	67
2.2. NAKDİ OLMAYAN KRED.AL.ÜC.KOMS.	2541	3910	1117	1000	1042	1192	4351
2.2.1. Türk Parası Teminat Mektupları	525	800	196	200	200	200	796
2.2.2. Yabancı Para Teminat Mektupları	1310	2000	800	800	800	800	3200
2.2.3. Garanti Komisyonları	---	---	---	---	---	---	---
2.2.4. Kabul Kred.,Aval ve Cirolardan	636	1110	121	---	42	192	355
2.2.5. Diğer Komisyonlar	---	---	---	---	---	---	---
2.3. SERMAYE PİYASASI İŞLEM.KARLARI	---	---	---	---	---	---	---
2.4. BANKACILIK HİZMET GELİRLERİ	716	986	190	249	369	623	1441
2.4.1. İthalat Akreditifi Komisyonları	413	520	60	100	200	400	760
2.4.2. Mal ve Vesaik Mukabili İthalat Koms.	16	20	26	27	28	29	110
2.4.3. Tahsil ve Tediye Komisyonları	159	214	40	70	80	100	290
2.4.4. Havale Komisyonları	4	7	6	6	6	8	26
2.4.5. Sigorta Komisyonları	5	14	4	6	5	6	21
2.4.6. Efektif ve Döviz Al.Satım.Koms.	---	---	---	---	---	---	---
2.4.7. Spor Toto ve Loto Komisyonları	33	54	14	20	---	20	54
2.4.8. Diğer	86	146	40	30	50	60	180
2.5. KAMBIYO KARLARI	28	34	6	8	11	13	38
2.6. DİĞER FAİZ DİŞİ FAALİYET GELİRLERİ	316	440	80	100	120	170	470
TOPLAM	25740	34838	17924	18362	18374	19267	73927

..... ŞUBESİ
İ M Z A

19...YILI BÜTÇE GİDER TABLOSU

(Milyon TL)

	9 AYLIK	12 AYLIK	(1) I.DÖNEM	(2) II.DÖNEM	(3) III.DÖNEM	(4) IV.DÖNEM	(5) (1+2+3+4) TOPLAM
1. FAİZ GİDERLERİ	..10712..	23250..	13931..	14613..	15813..	16454..	60811..
1.1. TL MEVDUATA VERİLEN FAİZLER	...4289..	..8600..	..2460..	..2269..	..2247..	..2461..	..9437..
1.1.1. Vadesiz	...445..	..600..	...249..	...138..	...158..	...185..	...730..
1.1.2. Vadeli	...3847..	..8000..	..2211..	..2131..	..2089..	..2276..	..8707..
1.2. YP MEVDUATA VERİLEN FAİZLER	...655..	..900..	...186..	...232..	...253..	...273..	...944..
1.3. T.C.M.B.KRED.VERİLEN FAİZ.	...91..	..400..	...85..	...92..	...93..	...120..	...430..
1.4. YURTIÇİNDEN KUL.KRED.VER.FAİZ.	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..
1.5. FONLARA VERİLEN FAİZLER	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..
1.6. ŞUBELERE VERİLEN FAİZLER	...5678..	13350..	11200..	12000..	13200..	13600..	50000..
1.7. VERİLEN DİĞER FAİZLER	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..
2. FAİZ DIŞ. GİDERLER	...944..	1226..	330..	373..	463..	526..	1692..
2.1. PERSONEL GİDERLERİ	...403..	595..	129..	146..	216..	270..	761..
2.2. VERGİ VE HARÇLAR	...356..	400..	140..	160..	170..	180..	650..
2.3. VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..
2.4. AMORTİSMAN GİDERİ	...4..	6..	6..	2..	3..	2..	13..
2.5. KAMBIYO ZARARLARI	...1..	3..	1..	1..	1..	1..	4..
2.6. SERMAYE PİYAYASASI İŞLM.ZARAR.	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..	...77... ..
2.7. DİĞER İŞLETME GİDERLERİ	...177..	218..	53..	63..	71..	72..	259..
2.7.1. Kira Giderleri	...29..	39..	12..	12..	12..	12..	48..
2.7.2. Bakım ve Onarım Giderleri	...4..	6..	1..	2..	2..	2..	7..
2.7.3. Taşıt Aracı Giderleri	...2..	7..	2..	2..	3..	2..	9..
2.7.4. Sigorta Giderleri	...2..	2..	1..	1..	1..	1..	4..
2.7.5. Isıtma,Aydınlatma ve Su Gider.	...1..	2..	5..	5..	5..	5..	20..
2.7.6. Haberleşme Giderleri	...79..	93..	21..	23..	26..	30..	100..
2.7.7. Basılı Kağıt ve Kırtasiye Gid.	...14..	16..	3..	5..	5..	7..	20..
2.7.8. Bilgisayar Kullanım Giderleri	...10..	13..	3..	4..	6..	7..	20..
2.7.9. Temsil ve Ağırlama Giderleri	...11..	16..	4..	5..	7..	3..	19..
2.7.10 Diğer	...10..	10..	1..	3..	4..	4..	12..
2.8. DİĞER GİDERLER VE ZARARLAR (*)	...2..	3..	1..	1..	2..	1..	5..
TOPLAM	11656	24476	14261	14936	16276	16980	62503

(*) Açıklayınız

Mensuplarımıza verilen üç maaş tutarındaki iskonto senetlerinin faiz iadeleri ile matrah noksanlıklarından doğan farklardandır.

..... ŞUBESİ
İ M Z A

TABLO B-5

19...YILI BUTCE YABANCI PARA İŞ PLANI

DÖNEM SONU BAKİYELERİ

(Bin ₺)

	30/9/19... GERÇEKLESEN	31/12/19... TAHMİNİ	31/3/19...	30/6/19...	30/9/19...	31/12/19...
1. DÖNER DEĞERLER	34	65	70	75	80	80
1.1. Efektif Deposu	34	65	70	75	80	80
1.2. Alınan Banka Çekleri	--	--	--	--	--	--
1.3. Diğer	--	--	--	--	--	--
2. KREDİLER	52230	52040	52040	52040	54000	54000
2.1. Döviz Kredileri	52230	52040	52040	52040	54000	54000
2.2. Prefinansman Kredileri	--	--	--	--	--	--
2.3. Diğer	--	--	--	--	--	--
3. DÖVİZ TEVDİAT HESABI	3634	2402	2500	2500	3000	3000
3.1. Vadesiz	2700	1302	1000	1000	1000	1000
3.2. Vadeli	934	1100	1500	1500	2000	2000
4. GAYRİNAKİ KREDİLER	33248	33849	34500	35000	36000	38000
4.1. Harici Garantiler	28349	28349	29000	29000	30000	30000
4.2. Akreditif Taahhütleri	3178	1000	--	6000	4500	2000
4.3. Kabul Kredileri	1721	4500	5500	--	1500	6000
4.4. Diğer	--	--	--	--	--	--
5. DÖVİZ GİRİŞLERİ	6947	8900	10400	11250	11700	11800
5.1. İhracat	4203	5500	6500	7500	9000	9000
5.2. İşçi Havaleleri	460	400	400	250	200	300
5.3. Diğer	2284	3000	3500	3500	2500	2500
6. DÖVİZ ÇIKIŞLARI	9377	9975	10086	8625	8675	8676
6.1. İthalat	3707	3975	4026	2525	2525	2526
6.1.1. Kabul Kredili	3483	3900	4000	2500	2500	2500
6.1.2. Akreditifli	24	75	26	25	25	26
6.2. Diğer	5870	6000	6060	6100	6150	6150

..... SUBESİ
İ M Z A

TABLO B-6

19.. YILI BÜTÇE GAYRİNAKDİ KREDİLER TOBLOSU

DÖNEM SONU BAKİYELERİ

(Milyon TL)

	30/9/19.. GERÇEKLEŞEN	31/12/19.. TAHMINİ	31/3/19...	30/6/19...	30/9/19...	31/12/19...
1. TEMİNAT MEKTUPLARI	..19681.	..20000.	..19600.	..20000.	..20000.	..20000.
2. HARİCİ GARANTİLER	..93796.	..95202.	..137600.	..145000.	..168000.	..192000.
3. AKREDİTİF TAHHÜTLERİ	..10514.	..5600.	..--.	..30000.	..25200.	..12800.
4. KABUL KREDİLERİ	..5696.	..17700.	..24200.	..--.	..8400.	..38400.
5. DİĞER	..--.	..--.	..--.	..--.	..--.	..--.
TOPLAM	..129687.	..138502.	..171400.	..195000.	..222000.	..263200.

..... ŞUBESİ
İ M Z A

19...YILI VARSAYIMLAR TABLOSU

	DÖNEMSEL GEL./GİD. (%)				(1+2+3+4) TOPLAM
	(1) 1.DÖNEM	(2) 2.DÖNEM	(3) 3.DÖNEM	(4) 4.DÖNEM	
1. KAYNAK MALİYETLERİ					
1.1. TL.MEVDUATA VERİLEN FAİZLER	5	2.5	2.5	2.5	12.5
1.1.1. Vadesiz	15	14	13	12.5	54.5
1.1.2. Vadeli	1.5	1.5	1.5	1.5	6
1.2. YABANCI PARA MEV.VER.FAİZLER	10	10	10	10	40
1.3. T.C.M.B.KRED.VERİLEN FAİZLER	20	20	18	17	75
1.4. ŞUBELERE VERİLEN FAİZLER					
2. KAYNAK KULLANIMI GELİRLERİ					
2.1. TÜRK PARASI KREDİ FAİZLERİ	21	20	19	17.5	77.5
2.1.1. Kısa Vadeli Krediler	21	20	19	17.5	77.5
-Bankamız Kaynaklı	--	--	--	--	--
-T.C.M.B. Kaynaklı	--	--	--	--	--
2.1.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler	22.5	21	20	18.5	82
-Bankamız Kaynaklı	12.5	12	12	11	47.5
-T.C.M.B. Kaynaklı	7.5	7.5	7.5	7.5	30
-İhtisas Kredileri					
2.2. YABANCI PARA KREDİ FAİZLERİ	2.5	2.5	2.5	2.5	10
2.2.1. Kısa Vadeli Krediler	2.5	2.5	2.5	2.5	10
2.2.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler	11.15	11.15	11.15	11.15	46.6
2.3. MENKUL DEĞERLER CÜZ.AL.FAİZLER	20	20	18	17	75
2.4. ŞUBELERDEN ALINAN FAİZLER					
3. KOMİSYONLAR					
3.1. NAKİT KREDİ.AL.ÜC.VE KOMİSYONLAR	0.5	0.5	0.5	0.5	2
3.1.1. Kısa Vadeli Krediler	0.5	0.5	0.5	0.5	2
3.1.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler					
3.2. NAKDİ OLMAYAN KRED.AL.ÜC.KOMS.	1	1	1	1	4
3.2.1. Türk Parası Teminat Mektupları	1	1	1	1	4
3.2.2. Yabancı Para Teminat Mektupları	1	1	1	1	4
3.2.3. Garanti Komisyonları	0.5	0.5	0.5	0.5	2
3.2.4. Kabul Kred.Aval ve Cirolardan					
4.1. DOLAR KURU (TL.) DÖNEM SONU	4400	5000	5600	6400	--
4.2. DOLAR OLARAK (TL.) DÖNEM ORTALAMASI	4100	4600	5200	5800	--
5. ENFLASYON GRANI	15	13	11	13	63

..... ŞUBESİ
İ M Z A

Tarih...../.../.....

(19.../...DÖNEM)

BÜTÇE-FİİLİ DURUM KARŞILAŞTIRMASI

ŞUBE KODU :

ŞUBE ADI :

ŞUBE MÜDÜRÜ :

HAZIRLAYANLAR :

KAR/ZARAR TABLOSU

(Milyon TL)

1. GİDERLER	BÜTÇE	FİİLİ DURUM	2. GELİRLER	BÜTÇE	FİİLİ DURUM
1.1.FAİZ GİDERLERİ			2.1.FAİZ GELİRLERİ		
1.2.ŞUB.VER.FAİZLER			2.2.ŞUB.AL.FAİZLER		
1.3.FAİZ DIŞI GİD.			2.3.FAİZ DIŞI GEL.		
1.4.KAR			2.4.ZARAR		
TOPLAM	=====	=====	TOPLAM	=====	=====

.....ŞUBESİ
İ N Z A

YIL/DÖNEM : 19.../... DÖNEM

TABLO F-2/1

KAYNAK TABLOSU

(Milyon TL)

		DÖNEM	
		(2-1)	(3/1)×100
(1)	(2)	(3)	(4)
BÜTÇE	FİİLİ DURUM	FARK	FARK %Sİ
1.	TP.MEVDUAT		
1.1.	VADESİZ TL.MEVDUAT		
1.1.1.	Tasarruf Mevduatı		
1.1.2.	Diğer Mevduat-Resmi Kuruluşlar		
1.1.3.	Diğer Mevduat-Ticari Kuruluşlar		
1.1.4.	Diğer Mevduat-Diğer Kuruluşlar		
1.1.5.	Bankalar Mevduatı		
1.2.	VADELİ TL.MEVDUAT		
1.2.1.	Tasarruf Mevduatı		
1.2.2.	Mevduat Sertifikası		
1.2.3.	Diğer Mevduat-Resmi Kuruluşlar		
1.2.4.	Diğer Mevduat-Ticari Kuruluşlar		
1.2.5.	Diğer Mevduat-Diğer Kuruluşlar		
1.2.6.	Bankalar Mevduatı		
2.	DÖVİZ TEVDİAT		
2.1.	Vadesiz		
2.2.	Vadeli		
3.	KULLANILAN KREDİLER		
3.1.	T.C.M.B.KREDİLERİ		
3.2.	YURTIÇINDEN KUL.KREDİLER		
4.	DİĞER PASİFLER		
4.1.	İTHALAT TEM.VE TRANS.EMİRLERİ		
4.2.	ÖD.VERGİ,RESİM,HARÇ VE FRİM.		
4.3.	MUHTELİF BORÇLAR		
4.4.	ÖCENE EMİRLERİ		
4.5.	DİĞER		
5.	ŞUBELER CARİ HESABI		
5.1.	Türk Parası		
5.2.	Yabancı Para		
T O P L A M			

.....ŞUBESİ
İ M Z A

YIL/DÖNEM : 19.../... DÖNEM

TABLO F-2/2

KAYNAK KULLANIMI TABLOSU

		DÖNEM		(Milyon TL)
		(1)	(2)	(2-1)
		BÜTÇE	FİİLİ DURUM	(3)
				FARK
				(3/1)×100
				FARK %'İ
1.1.	TÜRK PARASI DÖNER DEĞERLER			
1.1.1.	Kasa			
1.1.2.	Alınan Banka Çekleri			
1.1.3.	T.C.Merkez Bankası			
1.1.4.	Yurtici Bankalar			
1.1.5.	Menkul Değerler Cüzdanı			
1.1.6.	Diğer			
1.2.	YABANCI PARA DÖNER DEĞERLER			
1.2.1.	Efektif Deposu			
1.2.2.	Alınan Banka Çekleri			
1.2.3.	Diğer			
2.	KREDİLER			
2.1.	TÜRK PARASI KREDİLER			
2.1.1.	Kısa Vadeli Krediler			
	-Bankamız Kaynaklı			
	-T.C.M.B.Kaynaklı			
2.1.2.	Orta ve Uzun Vadeli Krediler			
	-Bankamız Kaynaklı			
	-T.C.M.B.Kaynaklı			
	-İhtisas Kredileri			
	-Fon Kaynaklı			
2.1.3.	Tahsili Gecikmiş Alacaklar			
2.2.	YABANCI PARA KREDİLER			
2.2.1.	Kısa Vadeli Krediler			
2.2.2.	Orta ve Uzun Vadeli Krediler			
2.2.3.	Tahsili Gecikmiş Alacaklar			
3.	BASLI DEĞERLER			
3.1.	KREDİ FAİZ VE GELİR TANAK.			
3.2.	KREDİ FAİZ VE GELİR REESKONTLARI			
3.3.	SABİT KIYMETLER (Net)			
3.3.1.	Menkuller (Net)			
3.3.2.	Gayrimenkuller (Net)			
3.3.3.	Diğer (Net)			
3.4.	AYNIYAT MEVCUDU			
4.	DİĞER AKTİFLER			
4.1.	MUTELİF ALACAKLAR			
4.2.	T.C.M.B. ÖZEL HESAPLARI			
4.3.	DİĞER			
5.	ŞUBELER CARİ HESABI			
5.1.	Türk Parası			
5.2.	Yabancı Para			
TOPLAM				

.....ŞUBESİ

İ M Z A

YIL/DÖNEM : 19.../... DÖNEM

TABLO F-3/1

GELİR TABLOSU

(Milyon TL)

	DÖNEM			YILBAŞINDAN BERİ		
	(1)	(2)	(2-1)	(4)	(5)	(5-4)
	BÜTÇE	FİİLİ DURUM	FARK	BÜTÇE	FİİLİ DURUM	FARK
1. FAİZ GELİRLERİ						
1.1. KISA VADELİ TL.KRED.AL.FAİZLER						
1.2. ORTA VE UZUN VADELİ TL.KRD.AL.F.						
1.2.1. Ticari Kredilerden						
1.2.2. İhtisas Kredilerinden						
1.3. DÖVİZ KRED.AL.FAİZ.						
1.4. TAHSİLİ GEC.AL.AL.FAİZ.						
1.5. KAY.KUL.DES.FON.ALINAN FRİM.						
1.6. BANKALARDAN ALINAN FAİZLER						
1.7. MENKUL DEĞERLER CÜZ.AL.FAİZ.						
1.8. ŞUBELERDEN ALINAN FAİZLER						
1.9. DİĞER ALINAN FAİZLER						
2. FAİZ DIŞI GELİRLER						
2.1. NAKİT KRED.AL.ÜC.VE KONS.						
2.1.1. Kısa Vadeli Krediler						
2.1.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler						
2.2. NAKDİ OLMAYAN KRED.AL.ÜC.KONS.						
2.2.1. Türk Parası Teminat Mektupları						
2.2.2. Yabancı Para Teminat Mektupları						
2.2.3. Garanti Komisyonları						
2.2.4. Kabul Kred.,Aval ve Cirolardan						
2.2.5. Diğer Komisyonlar						
2.3. SERMAYE PİYASASI İŞLEM,KARLARI						
2.4. BANKACILIK HİZMET GELİRLERİ						
2.4.1. İthalat Akreditifi Komisyonları						
2.4.2. Mal ve Vesaik Mukabili İthalat Koms.						
2.4.3. Tahsil ve Tediye Komisyonları						
2.4.4. Havale Komisyonları						
2.4.5. Sigorta Komisyonları						
2.4.6. Efektif ve Döviz Al.Satım.Koms.						
2.4.7. Spor Toto ve Loto Komisyonları						
2.4.8. Diğer						
2.5. KAMBİYO KARLARI						
2.6. DİĞER FAİZ DIŞI FAALİYET GELİRLERİ						
T O P L A M						

.....SUBESİ
İ N Z A

DÖNEM : 19.../... DÖNEM

TABLO F-3/2

ER TABLOSU

(Milyon TL)

	DÖNEM			YILBAŞINDAN BERİ		
	(1)	(2)	(2-1)	(4)	(5)	(5-4)
	BÜTÇE	FİİLİ DURUM	FARK	BÜTÇE	FİİLİ DURUM	FARK
FAİZ GİDERLERİ						
TL.MEVDUATA VERİLEN FAİZLER						
1. Vadesiz						
2. Vadeli						
YP.MEVDUATA VERİLEN FAİZLER						
T.C.M.B.KRED.VERİLEN FAİZ.						
YURTIÇİNDEN KUL.KRED.VER.FAİZ.						
FONLARA VERİLEN FAİZLER						
ŞUBELERE VERİLEN FAİZLER						
VERİLEN DİĞER FAİZLER						
FAİZ DIŞI GİDERLER						
PERSONEL GİDERLERİ						
VERGİ VE HARCLAR						
VERİLEN KOMİSYON VE ÜCRETLER						
AMORTİ SMAN GİDERİ						
KAMBİYO ZARARLARI						
SERMAYE PİYASASI İŞLEM.ZARAR.						
DİĞER İŞLETME GİDERLERİ						
1. Kira Giderleri						
2. Bakım ve Onarım Giderleri						
3. Taşıt Aracı Giderleri						
4. Sigorta Giderleri						
5. Isıtma,Aydınlatma ve Su Giderleri						
5. Haberleşme Giderleri						
7. Basılı Kağıt ve Kırtasiye Bid.						
3. Bilgisayar Kullanım Giderleri						
3. Temsil ve Ağırılama Giderleri						
10. Diğer						
DİĞER GİDERLER VE ZARARLAR (*)						
TOPLAM						

(*) Açıklayınız

.....ŞUBESİ
İ M Z A

YIL/DÖNEM : 19.../... DÖNEM

TABLO F-4

YABANCI PARA TABLOSU (\$)

		(Bin \$)			
		(1)	(2)	(2-1)	(3/1)×100
		BÜTÇE	FIİLİ DURUM	(3)	(4)
				FARK	FARK %Sİ
1.	DÖNER DEĞERLER				
1.1.	Efektif Deposu				
1.2.	Alınan Banka Çekleri				
1.3.	Diğer				
2.	KREDİLER				
2.1.	Döviz Kredileri				
2.2.	Prefinansman Kredileri				
2.3.	Diğer				
3.	DÖVİZ TEVDİAT HESABI				
3.1.	Vadesiz				
3.2.	Vadeli				
4.	GAYRİNAKİ KREDİLER				
4.1.	Harici Garantiler				
4.2.	Akreditif Taahhütleri				
4.3.	Kabul Kredileri				
4.4.	Diğer				
5.	DÖVİZ GİRİŞLERİ				
5.1.	İhracat				
5.2.	İşçi Havaleleri				
5.3.	Diğer				
6.	DÖVİZ ÇIKIŞLARI				
6.1.	İthalat				
6.1.1.	Kabul Kredili				
6.1.2.	Akreditifli				
6.2.	Diğer				

.....ŞUBESİ
İ M Z A

TABLO F-5

YIL/DÖNEM : 19.../... DÖNEM

GAYRİNAKDİ KREDİLER TABLOSU

(Milyon TL)			
(1)	(2)	(2-1)	(3/1)x100
BÜTÇE	FIİLİ DURUM	(3) FARK	(4) FARK XSI
1. TEMİNAT MEKTUPLARI			
2. HARİCİ GARANTİLER			
3. AKREDİTİF TAAHHÜTLERİ			
4. KABUL KREDİLERİ			
5. DİĞER			
TOPLAM			

.....SÜRESİ
İ M Z A

YIL/DÖNEM : 19.../...

TABLO F-6

MALİYET VE VERİMLİLİK TABLOSU

				(%)
				(3/1)×100
				(4)
				FARK %'İ
(1)	(2)	(2-1)	(3)	
BÜTÇE	FİİLİ DURUM	FARK		
1. MALİYETLER				
1.1. TL.MEVDUATA VERİLEN FAİZLER				
1.1.1. Vadesiz				
1.1.2. Vadeli				
1.2. YABANCI PARA MEV.VER.FAİZLER				
1.3. T.C.M.B.KRED.VERİLEN FAİZLER				
1.4. ŞUBELERE VERİLEN FAİZLER				
2. VERİMLİLİK				
2.1. TÜRK PARASI KREDİ FAİZLERİ				
2.1.1. Kısa Vadeli Krediler				
-Bankamız Kaynaklı				
-T.C.M.Bankası Kaynaklı				
2.1.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler				
-Bankamız Kaynaklı				
-T.C.M.Bankası Kaynaklı				
-İhtisas Kredileri				
-Fon Kaynaklı Krediler				
2.2. YABANCI PARA KREDİ FAİZLERİ				
2.2.1. Kısa Vadeli Krediler				
2.2.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler				
2.3. MENKUL DEĞERLER CÜZ.AL.FAİZLER				
2.4. ŞUBELERDEN ALINAN FAİZLER				
3. KOMİSYONLAR				
3.1. NAKİT KRED.AL.ÜC.VE KOMİS.				
3.1.1. Kısa Vadeli Krediler				
3.2.2. Orta ve Uzun Vadeli Krediler				
3.2. NAKDİ OLMAYAN KRED.AL.ÜC.KOMİS.				
3.2.1. Türk Parası Teminat Mektupları				
3.2.2. Yabancı Para Teminat Mektupları				
3.2.3. Garanti Komisyonları				
3.2.4. Kabul Kred.Aval ve Cirolardan				
4.1. DOLAR KURU (TL) DÖNEM SONU				
4.2. DOLAR KURU (TL) DÖNEM ORTALANASI				

.....ŞUBESİ
İ M Z A

YIL/DÖNEM : 19.../...

BÜTÇE-FİİLİ DURUM KARSILASTIRMASININ ANALİZİ

BÖLÜM III. TİCARİ BANKALARDA ŞUBE KÂRLİLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ

1. Giriş

İşletmelerin genel başarısı, kârlılıkları ile ölçülür. Kendilerine belirli miktarda sermaye yatırımı yapılan banka şubelerinde kâr oluşturma, diğer amaçların yerine getirilmesi için öncelikle gereklidir. Kârlar; şube sayısının arttırılması, hizmet çeşitlendirme, istihdam ve diğer büyüme elemanları için bankaya kolaylık sağlar. Bu nedenle, yönetim muhasebesi, işletmelerin kârlılıklarının ölçülmesi üzerinde özenle durur.

Çalışmamızın bu bölümünde, yeteri kadar bağımsız olan banka şubelerinin yönetim performanslarının, özellikle kârlılıklarına dayalı olarak ölçülmesi üzerinde durulacak, genel merkez ve şube yöneticilerine faydalı bir rehber ve şube performansının göstergesi olarak " kârlılığın ölçülmesinde kullanılan temel muhasebe yöntemleri " incelenecektir.

Bankalarda, şubelerin kârlılıklarının ölçülmesinde kullanılan birinci yaklaşım "Net Kâr Yaklaşımı"'dır. Net kâr yaklaşımı, şube net kârının belirlenmesinde tam maliyetleme

yönteminin kullanılmasını içerir. Bu yaklaşıma dayanarak hazırlanan şube gelir tabloları, bankanın genel gelir tablosuna benzerlik arzeder. Şube kârlılığının ölçülmesinde kullanılan ikinci yaklaşım ise, " katkı payı yaklaşımı" 'dır. Katkı payı yaklaşımı, şube kârlılığının belirlenmesinde direkt maliyetleme (marjinal veya değişken maliyetleme) yönteminin kullanılmasını içerir.

Şube kârlılığının ölçülmesinde, şubeler arasındaki fon transferlerinin fiatlandırılması büyük önem kazanmaktadır. Fon temin eden mevduat ağırlıklı şubelerin gelirleri içerisinde, fon kullandıran plasman ağırlıklı şubelere transfer edilen fonlara uygulanan istismar faizi önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle çalışmamız içerisinde bankalarda kullanılan transfer fiatlama yöntemleri detaylı olarak incelenecek, uygun bir istismar faizi oranı bulma yönünde öneriler getirilecektir.

Konuyla ilgili teorik çalışmaların tamamlanmasından sonra, ülkemizdeki ticari bankalarda şube performanslarının ölçülmesi ile ilgili mevcut uygulamalar üzerinde durulacaktır. Ülkemizdeki ticari bankalarda şube performansının ölçülmesi ile ilgili uygulamalardaki eksik ve hatalı noktalara işaret edilerek, bunların düzeltilmesine yönelik öneriler ele alınacaktır. Ayrıca uygulamalarda karşılaşılan olumlu değerlendirmelere de temas edilecektir.

2. Şube Kârlılığının Ölçülmesinde G d len Amaçlar

Yönetim muhasebesinin bankacılık alanındaki ilk sorumluluğu, finansal muhasebe yardımıyla işletmelerin genel kârlılıklarının bulunmasından sonra, onu, yönetime yardımcı olacak şekilde geliştirmeye çalışmaktır. Bu sorumluluğu yerine getirmede, kârlılığa bağlı olarak şube performansının planlanması ve ölçülmesi şu amaçları gerçekleştirir: ⁽¹⁾

- 1- şube yöneticisini, bankaya en fazla faydalı olacak günlük ve geleceğe yönelik kararların verilmesinde motive etmek,
- 2- Banka tepe yönetiminin, şube yöneticisinin faaliyetlerinin sonuçlarını objektif olarak değerlemesinde bir esas oluşturmak,
- 3- Banka tepe yönetimini, şube faaliyetleriyle ilgili diğer önemli gelişmelerden haberdar etmek.

şube yöneticilerinin davranışları, genel merkez yöneticilerinin kararları doğrultusunda şekillenir. Eğer tepe yönetimi yüksek kârın, iyi performansın bir göstergesi olduğunu belirtirse şube yöneticisi, kârın yükseltilmesi ile şube başarısının artacağını düşünecek ve bu doğrultuda çaba gösterecektir.

K r performansının değerlendirilmesi, bir kısmı şube yönetimi tarafından kontrol edilebilen, bir kısmı ise şube yönetimi tarafından kontrol edilemeyen faktörleri içerir.

1- Irish Robert REON; a.g.e., s. 99

Şube müdürünün kontrol edebileceği giderler, genelde banka şubesinin değişken nitelikli, direkt giderleridir. Faiz giderleri gibi. Bunun yanı sıra, şubenin tanıtma ve tutundurma, kırtasiye ve haberleşme gibi direkt giderlerinin önemli bir kısmı üzerinde de şube müdürünün yetki ve sorumluluğu bulunur.

Banka genel merkezi tarafından kontrol edilen faktörler, genellikle şube yöneticisi tarafından kontrol edilemez. Önceden tahmin edilemeyen piyasa dalgalanmaları gibi işletme dışı faktörler ile, bankanın genel müdürünün maaşı, büro kirası, sonucu süpheli bir davanın savunma masrafları gibi işletme içi giderler de şube yöneticilerince kontrol edilemez. Özetle, şube müdürünün kontrol edemeyeceği giderler; kira, amortisman, personel, vergi, resim, harç gibi banka tepe yönetiminin kararları doğrultusunda oluşan ve ileride şube yöneticisinin etkileyemeyeceği direkt giderler ile, banka genel merkezindeki hizmet birimlerinin faaliyetleri ile oluşan giderlerden şubeye düşen pay ve banka reklamı ve ticari kurumlara üyelik aidatı gibi genel giderlerden şubeye düşen pay gibi endirekt giderlerdir. Şube kârlılığının ölçülmesinde, şube yöneticileri tarafından kontrol edilemeyen bu gibi giderlerin şubelere dağıtılması, yöneticilerin vakitlerini alır ve kendi faaliyetleriyle ilgili olmayan bazı giderlerin şubelerine yüklendiğine inanan bazı yöneticiler, banka genelinde ölçme sistemi konusunda güveni sarsacak bazı tartışmalara yol açabilirler.

3. Şube Yöneticilerinin Performanslarının Ölçülmesi İçin Uygun Göstergelerin Oluşturulması

Bir kontrol ve ölçme sisteminin amacı, üzerinde anlaşılmış amaçlarla, fiili sonuçları yakından gözleyerek karşılaştırmaktır. Şube faaliyetlerinin kontrolü ve performansının ölçülmesi, banka tepe yönetiminin önde gelen isteklerinden birisidir. Bu nedenle ülkemizdeki bankalar da, son zamanlarda diğer ülkelerdeki gelişmeleri takip ederek, etkin bir kontrol ve ölçme sistemi kurmak için çaba harcamaktadırlar.

Bankalarda, şube yöneticilerinin performanslarının ölçülmesi için, öncelikle banka genelinde uygun göstergeler oluşturulmalı, daha sonra da, bu göstergelerin şubelerce benimsenmesi üzerinde durulmalıdır. Banka şubelerinin performanslarının ölçülmesi için sadece kazanç faktörü değil, kazanç faktörünün yanısıra; potansiyeli ile kıyaslandığında mevduat büyümesi, şubeye yeni iş alanları açacak başvuruların sayısı, güçlük çıkaran krediler, müşterilerden gelen şikayet mektupları, işgücü devir oranı veya personelinin nasıl geliştirdiğini gösteren diğer göstergelerde bu konuda faydalı olabilir. Belirlenen göstergeler üzerinde banka genelinde uzlaşma sağlandıktan sonra performansın incelenmesi, kontrol ve ölçme için bir esas oluşturur. Bu göstergeler için belirli amaçlar, bütçe sürecinin bir parçası olarak geliştirilir ve fiili sonuçlar, bütçelenmiş amaçlarla karşılaştırılarak

ölçülür. Önceden belirlenen kriterlere dayanarak şubelerin performanslarının ölçülmesi, banka genelinde ölçme ve kontrol sistemine duyulan güveni arttırır.

Banka bünyesinde yönetici performansının kontrolü ve ölçülmesi ile ilgili göstergeler, bütün gelir ve gider kalemleri için olduğu kadar, aktif ve pasif kalemleri için de bir sorumluluk getirmelidir. Şube yöneticisine krediler, mevduatlar , komisyonlar , ücretler v.s. ile ilgili sayısal amaçlar verilerek, sorumluluğa uygun görevlendirme yapısı oluşturulabilir.

Şube performansının ölçülmesinde, şube faaliyet alanının mesleki ve ticari nitelikleri, zenginliği ve rakip sayısı oldukça önemlidir. Genel nüfus değişkenleri de, özellikle hesap kalitesini açıklamada faydalıdır. Bunlar, eski şubeler için kontrol edilemeyen, fakat yeni şubeler için hayati önemi olan değişkenlerdir. Şube performansının ölçülmesinde dikkate alınacak değişkenlerin başlıcaları şunlardır:
(1)

1- P. DOYLE, I. FENWICK, G.P. SAVAGE; "A Model for Evaluating Branch Location and Performance", Journal of Bank Research, Summer 1981, s. 93

a) Şubenin Genel Olarak Büyüklüğünü Tanımlayan Değişkenler:

- 1- Kişisel Cari Hesap Sayısı,
- 2- Kişisel Cari Hesap Başına Ortalama Bakiye,
- 3- Tasarruf Mevduatı Hesabı Sayısı,
- 4- Tasarruf Mevduatı Hesabı Başına Ortalama Bakiye,
- 5- Ticari Hesap Sayısı,
- 6- Taksitli Kredi Sayısı,
- 7- Kişisel Açık Kredi Sayısı,
- 8- Ticari Açık Kredi Sayısı,

b) Şube Performansının Dinamiklerini Tanımlayan Değişkenler:

- 1- Yeni Kişisel Cari Hesap sayısı,
- 2- Yeni Tasarruf Mevduatı Hesabı Sayısı,
- 3- Kapatılan Cari Hesap Sayısı,
- 4- Kapatılan Tasarruf Mevduatı Hesabı Sayısı,
- 5- Yeni Taksitli Kredi Sayısı,

4. Ticari Banka Şubelerinin Kârlılıklarının Ölçülmesinde Kullanılan Yaklaşımlar

Ticari banka şubelerinin kârlılıklarının ölçülmesinde kullanılan yaklaşımlardan birisi net kâr yaklaşımı, ikincisi ise, katkı payı yaklaşımıdır. Net kâr yaklaşımı, klasik gelir tablosu veya bir başka ifadeyle tam maliyetleme yönteminin kullanılmasını içerir. Katkı payı yaklaşımı ise, direkt maliyetleme veya bir başka ifadeyle marjinal maliyetleme yönteminin kullanılmasını içerir.

a) Net Kâr Yaklaşımı:

Şube faaliyetlerinin sonuçlarını açıklamada kullanılan net kâr yaklaşımı veya klasik tam maliyet yönteminde, gelir ve gider kategorilerinin genel yapısı, Tablo 1'de görüldüğü gibi, bankanın genel gelir tablosuna benzer şekilde rapor edilir. Genel kabul görmüş muhasebe prensipleriyle uyumlu olarak işletmelerin, işletme dışı finansal tabloları, net kâr esasına göre hazırlanır. Net kârı elde etmek için, bütün kontrol edilebilir ve kontrol edilemez giderler, gelirden çıkarılır.

Net kâr yaklaşımı, banka genelinde hazırlanan işletme dışı finansal tablolar açısından uygun olmasına rağmen, şube içi kâr performansının ölçülmesi açısından uygun bir yaklaşım olarak görülmemektedir.

**Tablo 1: Banka Şubeleri için Tam Maliyetleme Yöntemi
Kullanılarak Hazırlanan Klasik Gelir Tablosu**

X Bankası ABC Şubesinin
31 Aralık 19XX Tarihinde Son Bulan Yılın Gelir Tablosu

	MİLYON TL
I- ALINAN FAİZLER	67160
1- Kısa Vadeli TL Kredilerden Alınan	15500
2- Orta ve Uzun Vadeli TL Kredilerden	4522
3- Döviz Kredilerden Alınan Faizler	43150
4- Menkul Değer Cüzdanından Alınan Faizler	
5- Tahsili Gecikmiş Alacaklardan Alınan	800
6- Kaynak Kullanım Destekleme Fonundan Al.	40
7- Diğer işlemlerden Alınan Faizler	3148
8- İstismar Faizleri	

II- VERİLEN FAİZLER	60811
1- TL Mevduata Verilen Faizler	9437
2- Yabancı Para Mevduata Verilen Faizler	944
3- TCMB Kredilerine Verilen Faizler	430
4- Tahvillerimize Verilen Faizler	
5- Verilen Diğer Faizler	
6- Şubelere Verilen istismar Faizleri	50000

III- NET FAİZ GELİRİ (I Eksi II)	6349

Tablo 1 (Devamı)

MİLYON TL

IV- FAİZ DIŞI GELİRLER	6767
1- Alınan Ücret Ve Komisyonlar	4818
2- Sermaye Piyasası İşlem Kârları	11
3- Bankacılık Hizmet Gelirleri	1430
4- Kambiyo Kârları	38
5- İştirak ve Kuruluş Kârları	
6- Diğer Faiz Dışı Gelirler	470

V- FAİZ DIŞI GİDERLER	3692
1- Personel Giderleri	761
2- Ödenen Vergi ve Harçlar	630
3- Diğer İşlemler İçin Ödenen Komisyon	20
4- Amortisman Giderleri	3
5- Sigorta Giderleri	5
6- Bina Vergisi	5
7- Sermaye Piyasası İşlem. Zararları	
8- Kambiyo Zararları	
9- Diğer İşletme Giderleri	268
	(1)
10- Genel Ve İdari Giderlerden Şubeye Düşen	2000

VI- FAİZ DIŞI NET GELİR/GİDER (IV Eksi V)	3075

VII- VERGİ ÖNCESİ KAR/ZARAR (III artı VI)	9424
VIII- VERGİ KARŞILIĞI	4336

IX- VERGİ SONRASI NET KAR (VII Eksi VIII)	5088
	=====

Not 1: Genel ve İdari Giderler, banka genelinde oluşan ortak giderler ve genel merkez yönetimi giderlerinden şubeye düşen payı içerir.

Tablo 1'de sunulan Gelir Tablosunu hazırlayan şubenin bağlı olduğu bankanın genel merkezinde hazırlanan Gelir Tablosu da Tablo 2'de sunulmuştur.

TABLO 2: X BANKASI BİRİKİMLİ GELİR TABLOSU

FAİZ GELİR/GİDERİ	MİLYON TL
I- FAİZ GELİRLERİ	753942
1- Kredilerden Alınan Faizler 501193	
2- Tahsili Gecikmiş Alacaklardan Alınan 1114	
3- Kaynak Kullanım Destekleme Fonundan Al. 51	
4- Mevduat Munzam Karşılığı Alınan Faizler 5300	
5- Menkul Değerler Cüzdanından Alınan 191130	
6- Bankalardan Alınan Faizler 36441	
7- Diğer Faiz Gelirleri 18713	
II- FAİZ GİDERLERİ	690728
1- Mevduata Verilen Faizler 619894	
2- Kullandırılan Kredilere Verilen Faiz 68545	
3- Diğer Faiz Giderleri 2289	
III- NET FAİZ GELİR/GİDERİ (I Eksi II)	63214
IV- PROVİZYONLAR	9018
1- Kredi Provizyonları 8000	
2- Diğer Provizyonlar 1018	
V- PROVİZYON SONRASI NET FAİZ GELİR/GİDERİ (III Eksi IV) 54196	

Tablo 2: X BANKASI BİRİKİMLİ GELİR TABLOSU (Devamı)

MİLYON TL

FAİZ DIŞI GELİR/GİDER

VI- FAİZ DIŞI GELİRLER		208053
1- Kredilerden Alınan Ücret/Komisyonlar	36000	
2- Sermaye Piyasası İşlem Kârları	69104	
3- Bankacılık Hizmetleri Gelirleri	44585	
4- Kambiyo Kârları	2515	
5- İştirakler Gelirleri	11941	
7- Diğer Faiz Dışı Gelirler	43908	
VII- FAİZ DIŞI GİDERLER		191303
1- Personel Giderleri	104645	
2- Vergi, Resim ve Harçlar	5480	
3- Kira Giderleri	3353	
4- Reklam Giderleri	26900	
5- Amortisman Giderleri	12262	
6- Verilen Komisyonlar	3663	
7- Kambiyo Zararları		
8- Diğer Giderler	30000	
9- Sermaye Piyasası İşlem Zararları		
10- Kıdem Tazminatı Karşılığı	5000	
VIII- FAİZ DIŞI NET GELİR/GİDER (VI Eksi VII)		16750
IX- VERGİ ÖNCESİ KAR/ZARAR (V Artı VIII)		70946
X- VERGİ KARŞILIĞI		32617
XI- VERGİ SONRASI NET KAR (IX Eksi X)		38329
		=====

Banka yöneticileri, şubeleri bağımsız bir işletme olarak algırlarlar ve onların, genel merkezin idari giderleri ve banka ortak giderlerinden kendilerine düşen payı yüklenmeleri gereğine inanırlar.

Bazı giderler belirli bir hizmet cinsi itibariyle, diğerlerine göre daha kolay izlenebilmesine rağmen, bütün giderler eşit önemdedir. Uzun dönemde her hizmetin fiyatı sadece değişken giderleri kapsamakla kalmayıp, aynı zamanda sabit giderlerin de makul bir bölümünü karşılamalı, ayrıca yatırılan sermayeye de yeterli bir kâr payı bırakmalıdır. Bu amaçla, bir hizmetin maliyetine, hizmetin sabit giderleri de katılmalıdır.

Kohler, klasik tam maliyet yöntemini şu şekilde tanımlar:

"Üretilen mal veya hizmetlere bütün sabit ve değişken maliyetlerden pay verilmesi."⁽¹⁾ Tam maliyetleme bazen, emilmiş tam maliyetleme olarak da adlandırılır. Fiili maliyet veya gerçek maliyet anlamına kullanılır. Bankacılıkta tam maliyet yöntemi; "şube net kârını elde etmek için banka içinde oluşan genel giderlerin ve genel merkezin idari giderlerinin, şubelerin faaliyet giderlerine yüklenmesine" denir.

1- Eric L.KOHLER; A Dictionary For Accountants, Third Edition Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, s.2

Ticari bankalar kendilerine gelir temin eden işlemleri gerçekleştirirken Para-Finans ve Hizmet sektörü olmak üzere iki ayrı sektörde hizmet verirler:

"1- Para-Finans Sektörü: Bankanın fon sağlayıp, bunu tekrar kullandığı faaliyet alanıdır.

2- Hizmet sektörü: Makina ve teçhizat kullanılarak, beşeri çabanın sarfedildiği ve belli hizmetlerin sunulduğu teknik örgüt birimleridir.

Bankanın bu iki sektörde gerçekleştirdiği faaliyetlerini üç grupta toplamak mümkündür:

i. İtibar işlemleri: Bankanın en önemli ve esas işlemleridir. Bu işlemler de iki grupta toplanabilir:

1- Banka için Kaynak Yaratıcı işlemler: Mevduat kabul etmek veya ödünç para alma işlemleri,

Mevduat, Tahvil, Senet iskontosu gibi.

2- Banka için Kaynak Kullanıcı işlemler: Ödünç para veya kredi verme işlemleri,

Ödünç Para Vererek maddi bir güvence karşılığı ya da yalnızca kefaletle ya da açık kredi şeklinde borçlu cari hesap veya avans hesabı açarlar,

- Ticari senetleri iskonto ve iştira ederler veya avansa kabul ederler,

- İç ve dış ticaretin finansmanını sağlarlar,

Ödünç Para Vermeden yalnızca imza vererek, ortaya koydukları itimat sayesinde müşterilerin vade ile mal veya para almalarını ya da bir taahhüde girmelerini sağlarlar.

ii. Mali İşlemler: Menkul değerlerin alım-satımı, bunların ihraçlarına aracılık etme, sermaye piyasası işlemleri.

iii. Hizmet İşlemleri:

Para gönderilmesi ve aracılık hizmetleri:

Havale, Kredi mektupları, Çekle tediye emri gibi, Alacakların tahsiline veya borçların ödenmesine aracılık:

- Senet tahsili,
- Esham ve tahvilatın temettü, faiz, ikramiye ve amortilerin tahsili veya ödenmesi,
- Saklama hizmetleri,
 - . Serbest depo,
 - . Kiralık kasa.
- Bilgi verme hizmetleri (İstihbarat) gibi.

Bankaların vermiş oldukları bütün bu hizmetler aktif servislerde gerçekleştirilir. Bankalarda aktif servisler, müşteri ile doğrudan temasta bulunan, işlemleri ilk defa tesbit eden ve yapan servislerdir. Aktif servislerde bulunan kısımlar şunlardır:

- Cari Hesaplar ve Küçük Cari Hesaplar Servisi, Havale Servisi, Emtia Servisi, Esham ve Tahvilat Servisi, Senetler Servisi, Kefalet Servisi, Kambiyo.

Bankalarda aktif servislere yardımcı olan hizmet departmanları ve idare de pasif servisleri oluşturur. Bir bankada bulunan pasif servisler de şunlardır:

- Kontrol, Muhasebe, Haberleşme, İstihbarat, Levazım, Kitaplık, Arşiv, Personel, Hukuk Danışmanlığı, Halkla ilişkiler, Güvenlik, İdari işler.⁽¹⁾"

Banka şubelerinin yukarıda bahsedilen işlemler sonucu elde ettikleri gelirler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

1- Faiz Gelirleri:

- a) Banka dışındaki müşterilere fon kullandırma sonucu elde edilen faiz gelirleri,
 - Kısa Vadeli Kredilerden,
 - Orta ve Uzun Vadeli Kredilerden,
 - Menkul Değer Cüzdanından Alınan Faizler.

b) Banka içi fon kullandırma ile sağlanan istismar faizleri.

2- Faiz Dışı Gelirler:

- a) Tahvil satımına aracılık işleminden doğan gelirler,
- b) Reeskont Gelirleri,
- c) Kambiyo Gelirleri,
- d) Havale, Çek ve Senet Tahsil Gelirleri,
- e) Teminat Mektubu Gelirleri,
- f) Kiralık Kasa Gelirleri.

1- Doç.Dr. Feryal Orhon BASIK; " Ticari Bankalarda Maliyet Muhasebesi", i.Ü.İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi Şubat-Mayıs 1987, Sayı 47-48, s. 58-59, İstanbul

Banka şubelerinin elde etmiş oldukları bu gelirlerine karşılık, sunmuş oldukları hizmetler için katlanmak zorunda oldukları bazı giderleri vardır. Banka şubelerinin giderleri temelde üç unsurdan oluşur:

- 1- Müşterilere hizmet sunan şubelerin faaliyet giderleri,
- 2- Müşterilere hizmet sunan şubelerin işini kolaylaştıran hizmet departmanlarının giderlerinden şubelere düşen pay,
- 3- Banka genel giderlerinden, şubelere düşen pay.

Bu üç gider unsurunun şubelere dağıtımı kısaca aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleştirilir:

1) Şubelerin Direkt Faaliyet Giderleri: Bir banka şubesinin faaliyet giderleri kısaca şu şekilde sıralanabilir:

a) Faiz Giderleri: Şubenin; müşterilerden, bankanın diğer şubelerinden ve şubenin bağlı olduğu bölge müdürlüklerinden temin ettiği fonların kullanımı için yapmış olduğu ödemeler,

b) Faiz Dışı Giderler: Şube faaliyetlerinin sürdürülmesi için katlanılan giderler. Şubelerin faaliyet giderleri şu şekilde sıralanabilir:

- Personel Giderleri: Çalışanların ücretleri ve bordro ile ilgili diğer bütün maliyetler,

- Tutundurma Giderleri: Mevcut müşterileri elde tutmak ve yeni müşteriler çekmek için yapılan harcamalar,

- Teçhizat Giderleri: Şubelerdeki makinaların, teçhizatın, mobilya ve mefruşatın amortisman, bakım ve onarım giderleri,
- İşgal Giderleri: Şubelerin kullandıkları binaların kira, vergi, amortisman, bakım giderleri ile, kullanılan altyapı hizmetlerinin maliyetleri,
- Malzeme Giderleri: Şubelerde kullanılan formlar, defterler, kırtasiye ve diğer bütün malzemelerin giderleri,
- Haberleşme Giderleri: Telefon, fax ve mektup giderleri.

2- Hizmet Departmanları Gider Payları: Şubelerin faaliyet ve başarısına yardımcı olan, genel merkez bünyesinde yer alan yardımcı hizmet birimlerinin giderlerinden şubelere düşen gider payları. Bu yardımcı hizmetler şubelere merkezi bir şekilde sunulur. Aksi taktirde, bu hizmetten yararlanan her şubenin bu hizmetleri kendisinin üretmesi gerekir. Bu yardımcı hizmetlere aşağıdakiler örnek olarak verilebilir:

Muhasebe Giderleri, Personel ve Eğitim, Matbaa ve Matbaa Malzemeleri, Satınalma, Merkezi Dosyalar ve Kayıtlar, Bilgisayar Hizmetleri, Telefon, Posta, Kurye.

Bu giderlerin şubelere dağıtılmasında; şubelerde çalışanların sayısı, şubenin işgal ettiği alanın metre kare olarak toplamı, telefon sayısı gibi çeşitli ölçüler esas alınabilir. Hizmet departmanlarından yararlanan şubelere, hizmet birimi başına standart bir oranda gider payı yüklenir.

3- Banka Genel Giderleri: Banka genel giderleri, yukarıdaki ilk iki sınıfa girmeyen ve yapıları icabı tüm banka çapında katlanılan giderlerdir. Banka genel giderleri, bankanın genel müdürlüğünün faaliyetleri ve taahhütleri sonucu doğar. Bu tür giderlere aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Bankanın genel yönetiminden sorumlu personelin maaş ve diğer giderleri,
- Yöneticilerin huzur hakları,
- Kurum reklamı,
- Ticaret Odası, Bankalar Birliği gibi kurumlara üyelik aidatları,
- Kurumsal katkı, bağış ve yardımlar.

Banka genel giderleri ile şubelerin, bu giderler ile elde edilen hizmetlerden yararlanmaları arasında bir sebep-sonuç bağı olsa bile, bu bağ çok zayıftır. Bu kurumsal giderler, şubeler arasında; çalışanların sayısı, tahakkuk eden işgücü maliyetleri, toplam gelir, faiz hariç toplam gider gibi ölçüler esas alınarak dağıtılır. Her dağıtım anahtarı, farklı bir sonuca yol açar. Sonuçlardan birinin, diğerine göre daha doğru olduğunu söylemek zordur. Şube kârlılığının ölçülmesinde, bu giderlerin şubelere dağıtılmasında; şubelerin iş hacimlerine ve genel kârlılıklarına dayalı olarak "ödeme gücü" yaklaşımının kullanılmasının, oldukça yaygın bir görüş olarak kabul edildiği söylenebilir.

Net kâr yaklaşımını savunanlar; şubenin net kârının, şube yöneticisinin etkinliğini ölçtüğüne inanırlar. Bunlar, kâr rakamının, şubeyi etkileyen bütün ilgili faktörleri içerdığını varsayarlar. Ayrıca kısa dönemde sabit olan bazı giderlerin, uzun dönemde değişkenliğe meylettığını belirtirler. Bu nedenle, uzun dönem politika kararlarına yol göstermede, banka genel ve idari giderlerinin, şubelere dağıtılması gereğine inanırlar. Bunlar, banka genel ve idari giderlerinin, şubelerin hizmet giderlerine eklenmemesi durumunda şube yöneticilerinin, bütün giderleri göz önünde bulundurma düşüncesini ihmal edeceğini belirtirler. Genel merkez giderlerinin, şube giderlerine eklenmesi durumunda ise, şube yöneticisinin, şube faaliyetlerinin tüm maliyetlerinin farkında olmasını sağlayacağını belirtirler.

Net kâr yaklaşımının yukarıda sıralanan özelliklerinin yanı sıra, bir çok eksik ve hatalı yanları da bulunur. Geleneksel olarak muhasebe sistemleri, sadece firma veya banka dışı ihtiyaçları karşılayan veriler üretmek için oluşturulmuştur. Finansal tablolar, yöneticiler tarafından hesapların keyfi ve yanıltıcı olarak oynanması ihtimaline karşı hissedarlar ve üçüncü şahısları korumak için düzenlenir. Bu tablolar, işletmenin durumu hakkında üçüncü şahıslara bilgi verirler. Banka genel merkezine ait idari giderler ve banka ortak giderlerinin rastgele dağıtılmalarını içeren bu klasik gelir tabloları, şube yönetimine fazla yardımcı olamazlar.

Net kâr yaklaşımı, şubelerin, bağımsız bir işletme gibi düşünülerek ölçme yapılmasını öngörür. Halbuki şubeler, birçok bakımdan genel merkezden bağımsız olsalar da, tam bağımsız kuruluşlar değildirler. Bunlar, banka genel merkezine bağlı birimlerdir. Çünkü, bankanın genel politikası ve denetimine tabidirler.

Banka şubeleri ülkenin bir çok yerine dağıldığından, şube yöneticisi pazar sorumluluğu ve kontrolüne sahiptir. Dış işlemlere bağlı olan gelir objektif olarak ölçülebilir. Ancak şubeler arası transferlere bağlı olan gelirin ölçülmesi zordur. Halbuki fon kullandıran plasman ağırlıklı şubeye, fon temin eden mevduat ağırlıklı şubelerden sağlamış olduğu fonlar için yüklenecek olan istismar faizi, mevduat ağırlıklı şubenin gelirleri içerisinde son derece önemli yer işgal etmektedir. Hem fon kullandıran şubeyi, hem de fon kullanan şubeyi tatmin edecek bir istismar faiz oranı bulmak oldukça zordur. Bu konuda banka genel merkez yöneticilerinin açık görüşlü olmaları ve istismar faizi oranının tesbitinde şube yöneticilerinin görüşlerini de almaları, her iki tarafı da memnun etmek açısından oldukça önemlidir. Objektif bir istismar faizi oranı belirlenmesi konusundaki uzmanların görüşleri çalışmamızın bundan sonraki kısmında daha detaylı olarak incelenecektir.

Bir şubenin performansının belirlenmesinde net kâr yaklaşımı, yönetimin ihtiyaç duyduğu net kâr rakamları

üzerinde oynanma şüphesini taşır. Banka genel merkezi tarafından oluşturulan idari giderler ve banka genel giderleri, şubelere sorumluluk ve kontrol edilebilirlik esasına göre dağıtılamadığından, varsayıma dayanarak dağıtımları gerçekleştirilir.

Genel merkez giderlerinin şubelere eşit olarak dağıtılmasını öngören net kâr yaklaşımı, şube performansının ölçümü ile ilgili genel amaçları karşılamadığı için güvenilir bir yöntem değildir. Net kâr yaklaşımının eksik yönleri şöyle özetlenebilir:

1. Net kâr yaklaşımı, şube yöneticisi tarafından kontrol edilemeyen ve etkilenemeyen giderlerin, şubeye dağıtılmasını öngörür. Bu nedenle, yerel karar yapımında veya genel merkez yönetiminin, şube performansını değerlemesinde; yanıltıcı, saptırılmış ve çoğu kez anlamsız bilgi verir,

2. Net kâr yaklaşımı, fon temini veya kullandırmadan önce veya sonra gerçekleşmiş bulunan giderleri de dağıtır. Buna örnek olarak, banka reklam giderlerinin şubelere dağıtılması gösterilebilir. Ayrıca şube yöneticileri, temin edilen ve kullandırılan fonlara uygulanacak faiz hadleri konusunda da fazla yetki sahibi değildirler. Bu nedenle şube yöneticileri, karar yapımındaki alternatifleri göz önüne alma konusunda yeterince serbest değildirler,

3. Ortak giderler, şubelere, uygun bir şekilde

dağıtılamadığından, şube yöneticileri, net kâr yaklaşımının adil bir yaklaşım olmadığını düşünürler,

4. Şubelerin kendi başlarına kâr yapmaları veya zarara katlanmalarının mümkün olduğu varsayımı mantığa aykırıdır. Çünkü bunlar bağımsız kuruluşlar değil, bankanın birer parçasıdır.

Şube net kâr veya zararı, varsayımlara dayanan gider dağıtımları yoluyla hesaplanabilmekle beraber, bu şekilde hesaplanan rakamlar yönetim açısından kullanışlı değildir. Çünkü bunlar rastgele belirlenirler. Bu nedenle net kâr yaklaşımı, şube performansını değerlemede güvenilir değildir. Net kâr yaklaşımı planlama açısından da pek faydalı olamaz. Net kâr yaklaşımının, planlama açısından eksik yönleri de şu şekilde sıralanabilir:

1. Hizmet hacmine bağlı olarak değişen giderlerle, hizmet hacmine bağlı olarak değişmeyen giderler arasında bir ayırım yapmaz,

2. Şubelere yüklenilen giderlerden, şube yöneticileri sorumlu değildir. Bu nedenle şube yöneticileri, bu gibi giderleri planlayamaz ve kontrol edemez.

Yukarıda sıralandığı gibi, net kâr yaklaşımının birçok eksik yönleri bulunur. Bununla beraber bu eksiklikler giderilemez değildir. Varlıkların sorumluluk ve kontrol yetkileri şube yöneticilerine devredildikten sonra, gelir ve

giderlerin şubelere dağıtılması, net kâr yaklaşımının eksikliğini gidermede yardımcı olacaktır. Net kâr yaklaşımının eksik yönlerini azaltmak için ayrıca şunlar önerilebilir:

1. Genel merkez giderlerinin önceden belirlenen standart fiyatlardan şubelere yüklenmesi için sebep - sonuç bağının kurulması,
2. Bazı gider dağıtımlarının rastgele yapıldığının bilinmesi ve maliyet yorumlamasında bunun göz önüne alınması,
3. Merkezi yönetim ve şube yöneticilerine kullanılan esaslar konusunda bilgi verilmesi. Bu bilgi, ast-üst arasındaki uyumu kolaylaştıracaktır.

Kâr performansını ölçme amaçları açısından güvenilir bir yönteme gerek duyulur. Muhasebeciler böyle bir ölçme yöntemi araştırırken direkt maliyetleme yöntemine yönelmişlerdir. Direkt maliyetleme yöntemi; net kâr yaklaşımına yardımcı olarak veya onun yerine kullanılabilecek alternatif bir yaklaşım olarak düşünülebilir. Bu yaklaşım, şube kârlılığının ölçülmesinde " katkı payı yaklaşımı " diye bilinir.

b) Katkı Payı Yaklaşımı

Bankalarda, şube faaliyetlerinin sonuçlarını raporlamada kullanılan bir başka yaklaşım da, katkı payı yaklaşımıdır. Katkı payı yaklaşımı altında, çeşitli katkı paylarını belirlemek için şube gelirlerinden, aşamalar halinde giderler düşülür. Son aşamada "bütün şubeye izlenebilir sabit giderler"'in düşülmesi ile, net kâr rakamı elde edilir. Tablo 3'de, katkı payı yaklaşımını açıklayan, aynı banka şubesinin direkt maliyetleme yöntemi kullanılarak hazırlanmış gelir tablosu ana hatları ile sunulmuştur.

Bankalarda maliyet kontrolü ve şubelerin birbirleriyle karşılaştırılması amacıyla yapılan analizlerde, katkı payı yaklaşımı daha uygun bir yol olarak görülmektedir. Ancak bu yaklaşım hizmetlere, sadece işleme konu olduğu servislerin direkt maliyetlerini yüklediği, yardımcı gider merkezleri ve genel müdürlükteki birimlerin maliyetlerinin şubelere dağıtılmasını içermediği için, birim maliyetler olduğundan düşük belirlenmektedir.

Katkı payı yaklaşımı, özellikle banka işletmeleri gibi kullanılamayan kapasitenin devamlı olarak bulunduğu durumlarda, uygulanabilecek fiyat alt düzeyini göstermesi nedeniyle uygun olarak görülmekle beraber uygulama açısından bazı güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bankalarda sabit maliyetlerin yüksekliği nedeniyle herhangi bir hizmetin maliyetine yüklenecek değişken giderler çok düşük kalmaktadır.

Tablo 3: Banka Şubeleri için Katkı Payı Yaklaşımı
Kullanılarak Hazırlanan Gelir Tablosu

X Bankası ABC Şubesinin
 31 Aralık 19XX Tarihinde Son Bulan Yılın Gelir Tablosu

MİLYON TL

I- ALINAN FAİZLER

67160

1- Kısa Vadeli TL Kredilerden Alınan	15500
2- Orta ve Uzun Vadeli TL Kredilerden	4522
3- Döviz Kredilerden Alınan Faizler	43150
4- Menkul Değer Cüzdanından Alınan Faizler	
5- Tahsili Gecikmiş Alacaklardan Alınan	800
6- Kaynak Kullanım Destekleme Fonundan Al.	40
7- Diğer işlemlerden Alınan Faizler	3148
8- istismar Faizleri	

II- VERİLEN FAİZLER

60811

1- TL Mevduata Verilen Faizler	9437
2- Yabancı Para Mevduata Verilen Faizler	944
3- TCMB Kredilerine Verilen Faizler	430
4- Tahvillerimize Verilen Faizler	
5- Verilen Diğer Faizler	
6- Şubelere Verilen istismar Faizleri	50000

III- NET FAİZ GELİRİ (I Eksi II)

6349

Tablo 3 (Devamı)

MİLYON TL

IV- FAİZ DIŞI GELİRLER		6767
1- Alınan Ücret Ve Komisyonlar	4818	
2- Sermaye Piyasası İşlem Kârları	11	
3- Bankacılık Hizmet Gelirleri	1430	
4- Kambiyo Kârları	38	
5- İştirak ve Kuruluş Kârları		
6- Diğer Faiz Dışı Gelirler	470	

V- FAİZ DIŞI DEĞİŞKEN GİDERLER		918
1- Ödenen Vergi, Harç, Resim ve Fonlar	630	
2- Verilen Ücret ve Komisyonlar	20	
3- Kambiyo Zararları		
4- Sermaye Piyasası İşlem Zararları		
5- Diğer İşletme Giderleri	268	

VI- BRÜT KATKI PAYI (III Artı IV Eksi V)		12198
VII- KONTROL EDİLEBİLİR SABİT GİDERLER		761
1- Personel Giderleri	761	

VIII- KONTROL EDİLEBİLİR KATKI PAYI(VI Eksi VII)		11437
IX- KONTROL EDİLEMEZ SABİT GİDERLER		13
1- Amortismanlar	3	
2- Sigorta Giderleri	5	
3- Bina Vergisi	5	

X- ŞUBE NET KATKI PAYI (VIII Eksi IX)		11424
		=====

Organizasyonel açıdan şube yöneticileri yeteri kadar bağımsız hareket edebilmekle beraber, tam bağımsız değildirler. Bunlar, banka genel politikaları aracılığı ile kendilerine geniş yol gösterme ve genel merkez desteği yoluyla, banka denetimine tabidirler. Genel merkez personeli, fonksiyonel yönetim elemanlarının sunduğu danışma ve hizmetler açısından, yerel yönetime nazaran daha ekonomiktir. Çünkü şubeler, eğer bu hizmetleri kendi bünyelerinde oluşturacakları birimler ile temin edecek olsalardı, bu iş kendilerine çok daha pahalıya mal olurdu. Şube yöneticisi fon kullandırma sınırını aşan çok büyük kredi taleplerinde genel merkezin yetkisine başvurur, fakat banka genel merkezinin sahip olduğu imkanlardan da faydalanır.

Şubeler arası fon transferlerinin yapıldığı bir ticari bankada kontrol edilebilir gelir ve giderlerin anlamlı dağıtılması mümkündür. Bu kontrol edilebilir faktörler, bir katkı payı raporu geliştirmede kullanılabilir. Sadece kontrol edilebilir faktörler yansıtıldığında bu rapor, şube yöneticisinin performansını ölçer ve sağlıklı karar yapımında onu pozitif olarak motive eder. Eğer bir banka şubesi yeterince bağımsız hareket edebilen bir yöneticiye sahipse, gelir objektif olarak tesbit edilebiliyorsa ve kontrol edilebilir giderler ayırt edilebiliyorsa, bu şartlarda katkı payı yaklaşımı uygulanabilir.

Bu yaklaşım; gelirin objektif olarak ölçülebildiği

ve şube yöneticisi tarafından kontrol edilebilen giderlerin şubeye rahatça dağıtılabildiği yerlerde, şube yöneticisinin performansının ölçülmesinde güvenilir bir yöntemdir. Şimdi, katkı payı yaklaşımını aşamalı olarak ele alalım.

i) Hizmet Katkı Payı: Bu pay, fon kullandırma sonucu elde edilen faiz gelirinden, kullandırılan fonlara ödenen faiz giderinin çıkarılması ile elde edilir. Temin edilen fonların maliyeti ne kadar düşük ve kullandırılan fonların faiz oranı ne kadar yüksek olursa, hizmet katkı payı o oranda yüksek olacaktır. (Bakınız Tablo 3, III. satır (6349 Milyon TL))

ii) Brüt Katkı Payı: Direkt maliyetleme tablolarında "katkı payı" diye geçen bu pay, günlük faaliyet kararlarında büyük öneme sahiptir. Brüt katkı payı, kullandırılan fonlar nedeni ile elde edilen faiz geliri ile tüm faaliyet gelirlerinden, fon temini için katlanılan faiz dahil tüm değişken faaliyet giderleri düşülerek bulunur. Brüt katkı payı, fon temininin maliyeti ve fon kullandırma fiatı üzerine bir gösterge oluşturduğu için, kâr planlamasını da kolaylaştırır. Bu pay; daha iyi denetim, daha etkili maliyet kontrolü ve fon kullandırmada daha yoğun seçim yapma ihtiyacını gösterir. Brüt katkı payı, kontrol edilebilir sabit giderleri kapsam dışı bıraktığı için yeterli değildir. (Bakınız Tablo 3, VI. satır (12198 Milyon TL))

iii) Kontrol Edilebilir Kâr Payı : Kontrol edilebilir kâr payı; faiz gelirleri artı tüm faaliyet gelirlerinden; fon

temini, faaliyet giderleri ve sadece şube yöneticisi tarafından kontrol edilebilen sabit giderler düşüldükten sonra elde edilen kâr rakamıdır. Kontrol edilebilir sabit giderler, harcama yapılması veya yapılmaması konusunda şube yöneticisinin karar yetkisine tabi olan giderlerdir. (Bakınız Tablo 3, VIII. satır (11437 Milyon TL))

Kontrol edilebilir kâr payının elde edilmesi, şube yöneticisinin kendi yetkisi dahilinde olan kararlarıyla belirlenen ve normal işleyiş sonucu ortaya çıkanlar arasında bir sabit maliyet analizi yapmayı gerektirir. Bu pay; emtia, sigorta, amortisman gibi kontrol edilemeyen sabit giderleri hesaba katmaz. Bu giderler, önceki şube yöneticileri veya genel merkez yönetimi tarafından alınan kararlar sonucu ortaya çıkan giderlerdir. İş başına yeni geçen yönetici tarafından, bugünkü durumları kontrol edilemez.

Kontrol edilebilir kâr payı, şube yöneticisinin karar yetkisinin uygulamasını, gelecekte ortaya çıkacak faydalar için, bugün yapılması gereken harcamalar konusundaki kararlarını açıklar. Gelecekteki kâr beklentisi ile ilgili olarak, bugünkü kârlardan fedakârlık yapmayı içeren bu gibi kararlar, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, reklam ve tutundurma faaliyetleri, işyerinin modernizasyonu gibi çalışmaları içeren kararlardır. Şube yöneticisinin karar yetkisi dahilindeki bu giderlerin açığa kavuşturulması, tepe yönetimine; onların gelişmesini gözlemek, maliyet yapısındaki

herhangi bir değişmeyi izlemek, faaliyetlerle ilgili beklenen faydaları incelemek, bu giderlere yol açan kontrol edilmesi gereken programlara kısıtlar getirmek gibi faydalar sağlar.

Kontrol edilebilir kâr payı rakamı, şube yöneticisinin kendi karar ve faaliyetleri ile üzerinde hemen ve doğrudan kontrol uygulayabildiği kârı açıklar. Bu pay, sadece kontrol edilebilir giderleri içerdüğinden, şube yöneticisinin etkinliğinin sonuçlarını yansıtır ve onun performansını uygun şekilde ölçer. Aynı zamanda şube maliyetlerinin daha iyi anlaşılmasını kolaylaştırır. Çünkü bu rakamın belirlenmesi, kontrol edilebilir giderlerle kontrol edilemeyen giderler arasında bir ayırım yapmaya zorlar.

Yukarıda sayılan avantajlarına rağmen bu kriter, şube yöneticisinin, personelin eğitiminin ertelenmesi gibi, kendi şubesinin kısa-dönem kârlarını yüksek gösterecek fakat banka genelinde zararlı olabilecek bazı kararlar almasını engelleyemez.

iv) Net Katkı Payı: Net katkı payı, şubeye doğrudan dağıtılabilen bütün giderlerin uygulanmasından sonra ortaya çıkan kârı gösterir. Bu aşamada faiz giderleri, faiz dışı giderler ve kontrol edilebilir sabit giderlerin yanısıra; amortisman, sigorta, bina vergisi gibi şube yöneticileri tarafından kısa dönemde kontrol edilemeyen giderler de tüm şube gelirlerinden düşölür (Bakınız Tablo 3, X. satır (11424 Milyon TL). Genel merkezin idari giderleri ve diğer şube dışı

giderler bu payın dışında kalır. Bu nedenle net katkı payı rakamı, tam maliyetleme yöntemindeki vergi öncesi net kâr rakamından 2 milyar TL daha fazla çıkmıştır.

Net katkı payı, şube kârlılığı ve potansiyel katkılardaki uzun-dönem eğilimlerini göstermede bir esas sağlar. Bununla beraber, net katkı payı, şube yöneticisi tarafından günlük kararlar için etkili bir rehberlik yapmaz. Çünkü, hesaba dahil edilen kontrol edilemez sabit giderler, daha sonraki dönemlere kadar şube yöneticisi tarafından kontrol edilemeyebilir. Sigorta ve amortisman gibi hesaba dahil edilen giderler, eski şube yöneticileri veya genel merkez yönetiminin yatırım kararları sonucu ortaya çıkmış olabilir.

Diğer yandan net katkı payı, faaliyetin yapıldığı gerçek durum üzerindeki giderlerin etkisini yansıtır. Şube yöneticisi uzun dönemde çalışmalarını amortisman ve emtia vergileri gibi giderleri azaltmaya yöneltebilir. Bundan dolayı bu pay, şube faaliyetleri üzerine bir kriter ve uzun dönem kararlarına bir rehber olarak faydalıdır.

Tablo 3'de görüldüğü gibi, hizmet katkı payı ile başlayan ve birkaç aşamada net katkı payına ulaşan kâr rakamları, herbiri farklı problem takımını oluşturan ve herbiri ayrı yönetim yaklaşımına tabi olan ilave gider kategorilerini düşerek elde edilir. Net katkı payına doğru ilerledikçe, çeşitli kâr rakamlarıyla gösterilen problemin yapısının,

kısa dönem faaliyet problemlerinden uzun dönem planlamasına doğru yöneldiği görülecektir. Bu kâr aşamalarının elde edilmesiyle giderlerin sınıflandırılması, yönetim kararları ve faaliyetleri için daha iyi bir esas sağlar.

Şube ile ilgili olarak çeşitli kâr paylarının incelenmesi, karar verme işleminde şube yöneticisine oldukça faydalı olabilir. Kısa dönem için yapılan bir analiz, şubenin faaliyet problemlerine dikkatleri çekebilir. Uzun dönem için yapılacak bir çalışma ise; hacim, fiyat ve ücretlerin yansıtıldığı, umulan şartlar altında bir kâr trendi analizinin tasarımı oldukça kullanışlı olabilir. istenmeyen bir yapının gelişmesi, olay gerçekleşmeden önce kontrol altına alınabilir. Ele alınan bu dört kâr kavramının herbiri, kısa ve uzun dönem kararlarının yapımında yol gösterir. Böyle bir tablo, muhasebe verilerine dayanarak, ticari bankalarda şube yönetiminin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde, şube yönetimi ve genel merkez yönetimi açısından oldukça faydalı bir araç olarak görülür.

Bu kriterler, şube başarısının maksimuma ulaşmasında yardımcı olurlar. Ayrıca; fiatlama, pazarlama ve yatırım gibi konulardaki kısa dönem kararları için de faydalı olurlar. Bu kriterler tarafından sağlanan analizlerle, yönetim amaçlarıyla ilgili maliyet ve giderler arasında bir ayırım yapılması mümkün olur.

Şube performansının ölçülmesinde katkı payı yaklaşımı, direkt maliyetlemenin kullanılmasını içerir. Direkt maliyetleme, bazen marjinal maliyetleme veya değişken maliyetleme olarak ta kullanılır. Direkt maliyet, belirli bir işletme faaliyeti ya da çıktı birimi itibari ile doğrudan doğruya ve açıkça izlenebilir maliyettir. Direkt maliyetleme kavramı değişken ve sabit maliyetler arasındaki farklılık etrafında merkezlenir. Direkt ve değişken maliyet terimleri birbirlerinin yerine kullanılamazlar. Bir maliyet direkt olabilir, aynı zamanda yalnızca o ürüne özgü olarak kullanılan teçhizat ya da tesis maliyeti söz konusu ise sabit de olabilir. Benzer şekilde; üretim düzeyindeki değişmelerle değişen, ancak belirli bir ürün ya da faaliyet birimi itibariyle izlenemeyen maliyet türleri de olabilir.

Sabit maliyetle değişken maliyet arasındaki temel fark süreye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bütün maliyetler yeterince uzun bir zaman döneminde veya yeterince geniş bir üretim hacminde değişkendir. Direkt maliyet kavramı, değişken maliyet kavramından farklı olmakla birlikte, yönetime karar verme konularında çok faydalı olur.

Direkt maliyetlemede dönem maliyeti, genellikle sabit giderleri belirlemek üzere kullanılır. "Dönem maliyetleri, kapasiteyi üretim ve satış için belirli bir düzeyde sürdürebilmek için kullanılan maliyetlerdir. Direkt maliyetlemede dönem maliyetleri, sabit maliyetler veya

kapasite maliyetleri olarak düşünülebilir. Bu tanıma göre, dönem maliyetleri, kısa dönemde hacimdeki değişmelerden etkilenmeyen maliyetlerdir. Direkt maliyetler ise, sınırlı bir kapasite içerisinde doğrudan doğruya çıktıya bağlanabilen maliyetlerdir. Bu nedenle direkt maliyetler hem değişken, hem⁽¹⁾ de elimine edilebilir maliyetlerdir."

Direkt maliyetleme ile değişken maliyet kavramları arasındaki temel fark; üretim maliyeti ile üretim kapasitesinin maliyeti arasındadır. "Direkt maliyetlemeyi savunanlara göre dönem maliyetlerinden hiçbirisi birimleştirilemez, yani bu tür maliyetler birim maliyetin bir unsuru olarak düşünülemez. Direkt maliyetlemede birim maliyet, ortalama değişken maliyet olarak düşünülür. Dönem maliyetleri ise, işletmenin faaliyette bulunmasının maliyeti olarak kabul edilir. Direkt maliyetin, ya da ürün maliyetinin üstünde kalan katkı, dönem maliyetini karşılayacak kadar büyük olmalıdır. Fakat dönem maliyeti, bizzat ürünün maliyeti içerisinde değildir.

1- Morton BACKER/Lyle E. JACOBSEN; Cost Accounting: A Managerial Approach, McGraw Hill Book Company Inc., New York, 1964, s. 371

Direkt maliyetlemede katkı, herbir ürünün veya hizmetin sağladığı gelirden direkt veya değişken maliyetin çıkarılması sonucu elde edilir. Sabit maliyetler veya dönem maliyetleri, tek tek ürünlere veya hizmetlere dağıtılma yerine, bütün hizmet ve ürünlerin sağladığı toplam katkıdan⁽¹⁾ düşülerek, net gelir elde edilir."

Direkt maliyetlemeye karşı yapılan itirazlar, bu yöntemin stok değerlemesinde kullanılmasına ve bunun etkisinin de yıldan yıla işletmenin gelir tablosunda görülmesinedir. Üretilen birim sayısı ile, satılan birim sayısı arasında önemli farklar olduğu zamanlar, direkt maliyet yöntemi ile raporlanan faaliyet sonuçları, tam maliyet yöntemi ile raporlanan faaliyet sonuçlarından çok farklı olacaktır. Tam maliyetleme yönteminde yılın net geliri, sadece satılan miktardan değil, aynı zamanda yıl zarfında üretilen ve stoklara eklenen birimlerde aktifleştirilen sabit maliyetlerden de etkilenir. Direkt maliyetleme yönteminde ise tüm sabit maliyetler, cari yılın faaliyetlerine yüklenir.

1' Dr. Feryal ORHON; Bankaların Karar işlemlerinde Maliyetler - Banka Hizmetlerinin Fiatlamasında Maliyetleme Yöntemleri, (Ceviri), Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Bankacılık Araştırmaları Dizisi No:1, İstanbul, s. 68

Ticari bankalar üzerinde durulan bu çalışmada, ticari bankaların mamül stokları ile ilgilenmedikleri hususu göz önüne alınırsa, direkt maliyetlemeye bu konuda yapılan itirazın bankacılık sektörü için geçerli olmadığı görülecektir. Ticari bankalar, paranın etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan birer hizmet işletmeleridir. Bankalardaki maliyetlerin büyük bir kısmı sabit maliyetlerdir. Hemen hemen tüm çalışanlar aylık maaşa bağlıdır. Her dönem ürettiklerine bakılmaksızın kendilerine aynı miktarda para ödenir. Kamu ilişkileri ve benzer nedenlerden dolayı, iş hacimlerinin düşük olduğu zamanlarda işçi çıkarmak genel bir eğilim değildir. İş hacmi arttıkça çalışanlara ilavede bulunulur, ancak iş hacmi düştüğünde aksi bir durum pek söz konusu değildir. Teçhizat maliyetleri, bina maliyetleri ve pratik olarak diğer maliyetler büyük çapta sabit maliyetlere girer.

Bankaların iş hacimlerinde büyük dalgalanmalar görülür. Müşterilerin bankaya gelmelerindeki zamanlamalarda ve diğer faaliyetlerde önemli bir tesadüfilik görülür. Bankalar müşterilerine mükemmel hizmet verebilmek için, yasal zorlamalar ve ekonomik gerekler nedeniyle iş yüklerini günü gününe kaldırmaya çalışırlar. Ticari bankalarda bir sonraki döneme stok aktarılması gibi bir durum söz konusu değildir. Bu nedenle direkt maliyetleme bankalara kolaylıkla uygulanabilir.

Banka genel merkez yönetimi, sadece şube yöneticisini değil, aynı zamanda şubeyi değerlendirmekle de sorumludur. Şubenin katkı payı, genel merkezin oluşturduğu maliyetleri karşılama ve bankaya tatmin edici kârlar sağlamada, o şubenin katkısını ölçer. Şubenin varlığı, bankanın genel çıkarlarını zedeleyecek durumda olmadığı sürece bu yaklaşımdan yararlanılarak şubenin faaliyetleri devam ettirilir.

Katkı Payı yaklaşımı altında şubeler arası fon transferleri sonucu ortaya çıkan istismar faizi geliri, fon kullandıran şubeler arasında adil olarak dağıtılabılır. Bu yaklaşımda, şubelere gelir ve maliyet dağıtımındaki tek mantıki esas; sorumluluk ve kontrol edilebilirlik esasıdır. Yani şube yöneticisi, şube faaliyetleri ile ilgili bir karar verdiğinde bu ilişkinin neden ve etkileri yansıtılacaktır.

Katkı payı yaklaşımı, hemen hemen bütün yönleriyle faydalı ve kullanışlı olarak görünmesine rağmen, onun da bazı eksik yönleri vardır. Bu yaklaşımın kullanılması, öncelikle iyi bir muhasebe sistemi ile birlikte açık olarak tanımlanmış bir organizasyonel yapı bulunmasını ve aşağıda sıralanan tekniklerin kullanılmasını öngörür:

1. Kâr ölçümü için direkt maliyetleme,
2. Gelir ve maliyet kontrolü için esnek bütçeleme,
3. Şube planlaması ve kontrolü için katkı payı raporlaması,
4. Bütün gelir ve giderler için standartlar.

Katkı payı yaklaşımı şube gelirinin ölçülmesinde uygulanan direkt maliyetleme yöntemi olduğundan, katkı payı yaklaşımının etkinliği öncelikle direkt maliyetleme yönteminin benimsenmesine bağlıdır. Direkt maliyetleme yöntemi, işletme dışı finansal raporlar ve vergiye tabi gelirin belirlenmesinde bir "genel kabul görmüş muhasebe prensibi" olarak tanınmadığından, yönetim bu sistemin kullanılmasında isteksiz olabilir. Ancak bu işletme dışı amaçlar, iç yönetim amaçları açısından, direkt maliyetlemenin kullanılmasıyla karıştırılmamalıdır. Çünkü, direkt maliyetleme sonuçları, kolayca tam maliyetleme esasına dönüştürülebilir.

5. Ticari Bankalarda Transfer Fiatlaması

Şube yöneticilerinin performanslarını ölçme açısından şubeler arasındaki fon transferlerinin fiatlandırılması, oldukça önemli bir konudur. Transfer fiatı (istismar faizi oranı), fon temin eden mevduat ağırlıklı şubenin gelirinin hesaplanmasında, fon kullandıran plasman ağırlıklı şubeye yüklenen maliyet için bir esastır. Bir şubeden, bir başka şubeye fon transferi gerçekleştiğinde, özellikle transfer edilen fonlar şube faaliyetlerinde önemli bir yekün oluştuyorsa, transfer fiatının şube katkısını tam olarak yansıtmaması gerekir.

Bankaların müşterilerinden toplamış oldukları vadeli mevduatın faiz maliyeti önceden bellidir. Ancak, vadesiz mevduatın maliyetini ölçmek zordur. Ayrıca bankaların toplamış oldukları fonların bir kısmını düşük bir faiz getirisi ile merkez bankası rezervinde tutmaları gerekmektedir. Bu rezervlerin ve ayrıca bankada tutulan rezervlerin, elde edilen fonların maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınması gerekir.

Bu ve buna benzer bir çok sorun, paranın transfer fiatının hesaplanmasını güçleştirir. Transfer fiatlaması, özellikle her biri birer kâr merkezi niteliğindeki şubelere sahip, çok şubeli bir ticari banka için çok önemlidir. Şube

kârlılığının ölçülebilmesi için paranın maliyeti doğru hesaplanmalıdır. Paranın maliyetinin ölçülmesi; çeşitli risk sınıflarında, çeşitli piyasalarda ve çeşitli vadelerdeki kredilerin kârlılığının değerlendirilmesinde çok önemlidir.

Şubeler arası fon transferlerinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus, şubelerin performanslarının ölçülmesinde eşitlik sağlanmasıdır. Adil bir transfer fiatlama sistemi, aşağıda sıralanan amaçları elde etmek için (1) yöntemler geliştirmelidir:

- 1- Şubelerin yürüttüğü faaliyetlerle ilgili olarak, fon temin eden şube yöneticisinin performansının doğru bir göstergesi olmak,
- 2- Fon kullanan şube açısından makul bir maliyeti olmak,
- 3- Şubeler arası rekabeti teşvik etmek,
- 4- Faaliyetlerin planlanması ve kontrolü esnasında şube yöneticileri için kârlılık kararlarının verilmesine rehber olmak,
- 5- Şube kârından ziyade banka kârının maksimizasyonu için şube yöneticilerini teşvik etmek.

Transfer fiatının tesbitinde kullanılan sistemler piyasa veya maliyet bazlı olabilir. Transfer fiatı, şube yöneticileri arasında yapılacak pazarlıklarla oluşabilir veya

tepe yönetimin kararlarıyla belirlenebilir. Transfer fiyatını belirlemede kullanılan sistemler, şube yöneticilerinin faaliyetlerindeki serbestliği etkiler.

Ekonomik literatürde fiyat; " ekonomik piyasada, arz-talep dengesi ile oluşan değişimin maliyeti " şeklinde tanımlanır. Şube yöneticileri tam anlamıyla bağımsız olsalardı fiyat, tamamen piyasaya bağlı olarak belirlenirdi. Ancak, banka içerisinde şubelerin birbirlerine bağlı olmaları nedeniyle, şube başarısının ölçülmesinde kullanılan transfer fiyatları, büyük ölçüde banka genel merkez yönetiminin müdahalesi ile şekillenir.

a) Transfer Fiyat Sisteminin Seçilmesinde Etkili Olan Faktörler

Transfer fiyat sisteminin seçimini etkileyen faktörler, organizasyonun yapısına ait faktörler ve pazar şartlarıyla ilgili faktörlerdir. Organizasyonun yapısına ait faktörler, merkezci veya merkezkaç yönetim tipinin seçilmesine bağlı olarak, sorumluluk merkezi tipinin belirlenmesinde etkili olurlar. Sorumluluk merkezinin tipine göre seçilebilecek yöntemler de, maliyet merkezi ve kâr merkezi transfer fiyat yöntemleri olmak üzere iki grupta toplanırlar. Birer kâr merkezi hükmünde olan şubeler için, kâr merkezi transfer fiyat yöntemleri arasından en uygunu seçilir.

Bankalar tarafından tercih edilecek transfer fiat yönteminin, transfer fiat sisteminin amaçlarını karşılamasının yanısıra, basit ve anlaşılabilir bir yöntem olması gerekir. Bu konuda dört genel kriterin gözönünde tutulması gerekir: ⁽¹⁾ (1) Amaç uyumluluğunun sağlanması, (2) Şube performansının doğru olarak değerlendirilebilmesi, (3) Şubelerin bağımsızlığının sağlanması, (4) Kolay, anlaşılabilir ve uygulanabilir olma. Yukarıda sıralanan ilk üç kriter, sistemin temel amaçlarıyla ilgilidir. Dördüncüsü ise, yöntemin uygulamaya geçirilebilmesi ile ilgili bir kriterdir.

Bankaların faaliyet alanları, organizasyon yapıları, piyasa büyüklükleri gibi özelliklerinin farklı olması, ilk üç kritere verilen önemin farklı olmasına neden olur. Sonuncu kriter ise, uygulamaya yönelik olması, üst seviyelerdeki yöneticilerin karışık fiat işlemlerini öğrenecek zamanlarının olmaması gibi nedenlerle ortak bir öneme sahiptir.

Merkezkaç yönetim anlayışına uygun olarak, şubelerin faaliyetlerinde bağımsız olmaları, genel merkez yönetiminin zorlama ve müdahalelerinin önlenemesine bağlıdır. Transfer fiatının belirlenmesinde merkezi yönetime ağırlık veren yöntemler bu kriterle çatışacaklardır.

1) Selim PAZARÇEVİREN; Transfer Fiat Sistemi ve Transfer Fiatlarının Doğrusal Proqlamlama Metodu Kullanılarak Belirlenmesi, Doktora Tezi, i.Ü. İşletme Fakültesi, 1987, İstanbul, s.113

b) Ticari Bankalarda Transfer Fiatı Belirleme Yöntemleri

Bankacılık sektöründe transfer fiatlaması ile ilgili uygulamalar, genellikle üretim işletmelerinde yapılan çalışmaların benimsenmesi şeklinde gelişmiştir. Bunun için bankacılıkta transfer fiatlaması meselesi hala köklü bir çözüme kavuşmamıştır.

Ticari bankalarda transfer fiatlaması üzerine yapılan çalışmalardan birinde Sartoris, ticari bir banka içinde transfer edilen fonlar için harici bir piyasa olmadığı, onun için bu fonlar için bir piyasa fiatı olamayacağı düşüncesindedir. Sartoris, ticari bankalardaki transfer fiatlaması konusunda iki esasın kullanılabileceğini öne sürmüştür: "(1) Devlet tahvillerinin ortalama piyasa verimi, yani fırsat maliyeti, ve (2) Vadeli ve vadesiz mevduatların değişken maliyetinin tartılı ortalaması ve borçlar için sermaye (1) maliyeti".

Bu konuda yapılan çalışmalardan bir diğerinde de Larson şu hususa dikkati çekmiştir: "Alternatif transfer fiatlaması metotları ele alınmadan önce kâr merkezi kavramının uygulanabilirliğini belirlemek için banka işlemleri analiz edilmelidir. Esas itibarıyla hizmet vermekte olan bir ticari banka, merkezi kararları uygulayan bir

1- William SARTORIS; " Transfer Pricing in a Commercial Bank" Management Accounting, February 1971, s. 33

çok merkezkaç şubeden oluşur. Bu şubelerin her birinin kendi içinde başarısını engelleyen bazı eksik yönleri vardır. Bu nedenle şube performansını değerlendirmede, hiç bir transfer fiatlaması başarılı olamaz.⁽¹⁾

Bir başka çalışmada Falkenberg, piyasa tarafından oluşan transfer fiyatını reddeder. Piyasanın belirlediği transfer fiyatı bankanın en pahalı fonlarına ödediği fiyat veya satın alınan bütün fonların tartılı ortalama maliyetidir. Falkenberg'in, piyasa tarafından belirlenen transfer fiyatına itirazı şu sebeptedir: "Piyasanın belirlediği fiyatlar, para darlığı zamanında, bankaların ortalama fon maliyetinden daha hızlı ve daha fazla artmaktadır. Para bolluğu zamanında da, ortalama fon maliyetlerinin altına düşebilmektedir."⁽²⁾

Piyasanın belirlediği fiyatlar dalgalanmaya başladığında ve buna paralel olarak transfer fiyatları da dalgalanmaya başladığında, banka şubelerinin performanslarının değerlendirilmesi tutarlı olmaz.

Bankanın tamamının dengede olması için fon kaynakları ile fon kullanımlarının herhangi bir noktada eşitlenmesi gerekir. Ancak banka, kârlılıkları değerlendirilecek olan unsurlara (ürünler, piyasa, müşteri ilişkileri, sorumluluk

1-Raymond L.LARSON;"Transfer Pricing in a Commercial Bank : A Different Wiewpoint", Management Accounting, December 1971, s.19

2-John F. FALKENBERG; "The Sources of Bank Profitability", Journal of Bank Research, Summer 1973, s.105

merkezleri gibi) ayrıldığı zaman, bu unsurlar ya net fon temin edici, veya net fon kullanıcı haline gelir. Net fon temin ediciler ortak fonlarını merkezi bir havuza aktarırlar. Net fon kullanıcılar, buradan açıklarını kapatırlar. Transfer fiatı, bankada kullanılan bütün fonlara bir değer koymak için fon temin edicilere ödeme yapmalı, fon kullanıcılardan da para almalıdır.

Yatırım yapılabilir fonların marjinal maliyetine bağlanan transfer fiatı, paranın piyasadaki değer değişimlerini doğrudan yansıtır. Fiatlama ve kaynak tahsis kararları için bu oran, en uygun tek orandır.

Bu konuda yapılan bir başka çalışmada Tewes, ticari bir bankada transfer fiatlamasının oynadığı rol üzerinde durur. Onun bu konudaki görüşleri şöyledir:

"Uygun bir transfer fiatı oluştururken, fonların hem dalgalanma süreleri (vadeleri), hem de likiditeleri dikkate alınmalıdır. Bir çok banka aktif ve pasif kategorilerindeki vadeleri karşılaştırarak, ters fiat hareketlerini önlemeye çalışırlar. Bu politikaların, uygulanan marjinal maliyet oranında gösterilmesi gerekir. Tek oranlı marjinal maliyet transfer fiatı, muhtelif aktif ve pasiflerin vadeleri arasındaki farkı göstermediği için, vadelere dayalı çok oranlı transfer fiatı uygulanabilir.

Fonların marjinal maliyeti, " banka tarafından düzenli olarak kullanılan en pahalı açık piyasa fon kaynağı olduğundan", piyasa bazlı vadeli transfer fiyatı ile, yönetici performansı, mükemmele yakın biçimde ölçülür. Transfer fiyatı, taahhüt edilen süre boyunca sabit kaldığından, yönetici beklenmedik fiyat hareketlerine karşı, ne ödüllendirilir, ne ⁽¹⁾ de cezalandırılır."

Bir başka çalışmada Lucien şu fikirleri vurgular: "Fonların transfer fiyatlaması için en makul sistem vadeye dayalı sistemdir. Böyle bir sistemde fonlardan, kullanıldıkları ve kullandırıldıkları sürenin uzunluğuna göre ya para alınır veya verilir. Bu durumda, ticari bir bankada transfer fiyatının oluşturulmasında fonların vadesi önemli bir faktör haline gelmektedir.

Vadeye dayalı sistem ile marjinal transfer oranının fiyatlamasını birleştirmek demek, bir dizi marjinal fiyatlı transfer oranları olacak demektir. Yani, herhangi aktif/pasif derecesi için vadeye karşılık gelen bir marjinal piyasa oranı vardır. Açıkça görülüyor ki; kısa vadeli verilen bir borca, kısa vadeli marjinal oran uygulanır. Uzun vadeli verilen bir ⁽²⁾ borca da, uzun vadeli marjinal oran uygulanır."

1- James A. TEWES; "Valuing Bank Funds for Allocation and Pricing Decisions", Management Accounting, November 1976, s. 27-33

2- Kent LUCIEN; "Transfer Pricing for the Cost of Funds in a Commercial Bank", Management Accounting, January 1979, s.23

Yukarıda öne sürülen fikirlerden de anlaşıldığı gibi Lucien ile Tewes, ticari bir bankada transfer fiatlarının oluşması için, vadelere dayalı çok oranlı sistemin gerekliliğinde mutabıktırlar.

Özetle, bir ticari bankada transfer fiatlarının belirlenmesi, aşağıdaki hususların gözönünde bulundurulmasını gerektirir:

- 1- Eğer bir bankadaki şubeler, birer kâr merkezi niteliğinde iseler, şubeler arası fon transferlerinin fiatının belirlenmesi gerekli olur,
- 2- Bir bankada fon temin eden şubelerden, fon kullanan şubelere transfer edilen fonlar için hiç bir açık dış pazar mevcut değildir,
- 3- Bankacılık sektöründe transfer fiatlama sistemi için en uygun esasın marjinal maliyetleme olduğu kabul edilir,
- 4- Transfer fiatlama sisteminin belirlenmesinde, temin edilen ve kullanılan fonların vadeleri göz önüne alınmalıdır. Dalgalanmalarına göre fon kaynaklarını sınıflandırmanın iki amacı vardır: i) Kullanılan fonları benzer akışkanlık seviyelerine getirmek, ii) Dalgalanma derecelerinin her birine göre bir transfer fiatı belirlemek,
- 5- Her bir kaynak ve dalgalanma derecesi için bir tek transfer fiatı olduğunda, vadelerine göre fon kaynaklarının sınıflandırılması, çok oranlı transfer fiatlama sistemine yol açacaktır,

6- Bankada transfer edilen fonların transfer fiyatlarının belirlenmesinde, banka kapasitesinin kullanımı gözönünde bulundurulmalıdır. Banka kapasitesi, bankada atıl kapasite olduğunda, satılan devlet tahvilleriyle, bankada eksik kapasite olduğunda da, satın alınan devlet tahvilleri ile ölçülebilir.

Fonların dalgalanma sürelerini belirlemek için ticari bankalar, tasarruf hesaplarının değişkenliğini izleyebilirler. Fon kaynaklarının dalgalanma seviyelerinin belirlenmesi ile fon kullanımlarının akışkanlık seviyeleri daha iyi ölçülebilir.

Fon kaynaklarının klasik sınıflamasına nazaran, dalgalanma sınıflamasında, banka kazançlarındaki sapma daha iyi açıklanabildiğinden, banka şubelerinin performanslarının değerlendirilmesinde kullanmak üzere, dalgalanma seviyelerine bağlı olarak, çok oranlı transfer fiatlama sistemi oluşturulabilir.

Banka yönetimi tarafından karar vermede, fon seviyelerinin dalgalanmalarının hesaplanmasında, hedeflenen transfer fiyatlarının tam olmadığı ve tahmin ve ön yargılı faktörleri içerebileceği gerçeği unutulmamalıdır.

6. Ülkemizdeki Ticari Bankalarda Şube Karlılığının Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler

Şube yöneticilerinin faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesiyle ilgili olarak ülkemiz bankalarında yapılan araştırmalar sonucunda, ülkemizdeki ticari bankaların bu konuda diğer sektörlerle nazaran daha duyarlı oldukları ve şube performansının ölçülmesine büyük önem verdikleri görülmüştür.

Ülkemizde, merkezkaç faaliyet tarzını benimseyen bankalar, şube yöneticilerini çok büyük hatalar yapma riskinden korumak için, şubelerin kullandıracağı kredilere üst sınır koymuşlardır. Şube müdürleri, bu sınırları aşan kredi talepleri olduğunda, bölge başkanlıklarının onayını almak suretiyle müşteriye kredi açabiliyorlar.

Şube müdürlerinin, şube çalışanları üzerinde oldukça fazla yetkileri bulunuyor. Örnek olarak; şube müdürlerinin, personel sayısını arttırıp-eksiltme veya bir başka şubeye tayinini isteme hakları bulunuyor. Şube yöneticilerinin, şube faaliyetleri üzerinde yetkilerinin fazla olması nedeniyle, şubenin başarı/başarısızlığı durumunda, bundan en fazla şube müdürleri etkileniyor. Şube müdürlerinin, başarıları halinde üst sınıflara, başarısızlıkları durumunda ise, alt sınıflara ait şubelere tayinleri gerçekleştiriliyor. Bu tayinler, bazı bankalarda her yıl, bazılarında ise 5-10 yılda bir yapılıyor.

Şube müdürleri üst sınıflara yükseldikçe, maaşları da artıyor. Şube müdürleri, kıdemlerine göre aylık, şubenin ait olduğu sınıfa göre tazminat ve şubenin başarısına göre de prim alıyorlar. Şube başarısı, şube müdürlerinin maaşlarını etkilediği için, şube müdürleri üzerinde motive edici bir etkiye sahip oluyor. Özel sektöre ait ticari bir bankamızda, şubenin başarılı olması halinde şubeye verilen primin % 30'unu şube müdürü alıyor. Geri kalan miktar, şube personeli arasında, şube müdürünün belirlediği oranlarda dağıtılıyor.

Bankalarımızda, şube kârlılığının belirlenmesinde direkt maliyetleme yöntemi yaygın olarak kullanılıyor. Yapılan araştırmalarda, bir kamu bankasının, genel merkezin idari giderlerini şubelere dağıtmadığı, çünkü genel merkezin bir gider merkezi olarak kabul edildiği, bu nedenle bu giderlerin şubelere dağıtılmasının gereksiz olarak kabul edildiği tesbit edilmiştir. Özel sektöre ait bir bankada ise, genel merkezin giderlerinden, şubelerin de yararlanmaları göz önüne alınarak bu giderler, şubelerin işlem hacmine göre şubelere dağıtılıyor. Net kâr hesaplanırken, idari giderlerden şubeye düşen pay, şube kârından düşülüyor.

Şube net kârı hesaplanırken, şubeler arasında denge sağlamak için, şubenin kendi faaliyetleriyle ilgili olmayan giderler hesaplama dışı bırakılıyor. Örnek olarak, şubelerin reklam harcamalarına bir sınırlama getirilmiş. Eğer, herhangi bir şube tarafından yapılan reklam harcaması sadece o şubenin

değil, bankanın ülke çapında imajının gelişmesine yardımcı olacaksa, reklam harcamasının % 20'sini genel merkez yükleniyor. Geri kalan % 80 'i ise, şubenin kendisine ayrılan reklam harcaması ödeneginden karşılanıyor.

Bazı kamu bankalarımızda, bir kaç yıl öncesine kadar şubelere verilen az miktardaki reklam ödenegi, 1990 yılında kaldırılmış. Sadece genel merkez reklam harcaması yapabiliyor.

Çalıştıkları bina kendi mülkleri olan şubelerle, kiralanın bir binada faaliyet gösteren şubelerin kârlılığının ölçülmesinde ortaya çıkabilecek dengesizliği gidermek için, kendi binalarında faaliyet gösteren şubelere, inşaat emlak müdürlüğünce kira tespiti yapılarak, bir kira yükleniyor. Bu şekilde, kiralanın bir binada faaliyet gösteren şube aleyhine olan dengesizlik giderilmiş oluyor.

Şubelerin kendi gayretleri dışında, genel merkezin çabaları sonucu elde etmiş oldukları kârlar da, şube gelirinden düşölmektedir. Örneğın; genel merkezi İstanbul' da olan bir banka, Adapazarı'nda kurulu olan bir sanayi işletmesi ile, kredi kullandırma konusunda anlaşılıyor. Ancak işlemlerin yürütölmesinde kolaylık açısından, Adapazarı şubesini aracı yapıyor. Adapazarı şubesinin, bu krediyi kullandırma konusunda, para transferine aracılık etmekten başka bir fonksiyonu olmamıştır. Bu nedenle yıl sonunda şube kârlılığının belirlenmesinde, bu kredi ile ilgili olarak elde edilen kâr, o şubenin kârından düşölüyor.

Bankalarımızın bir çoğunda birkaç yıldır şubeler arası fon transferlerinde istismar faizi uygulanıyor. İstismar faizi uygulaması, şube yöneticileri açısından son derece tatmin edici bir gelişme olarak kabul ediliyor. Çünkü şube kârlılığının belirlenmesinde istismar faizi oranı, önemli bir rol oynuyor. İstismar faizi oranları, enflasyon ve günlük faiz oranları göz önüne alınarak, banka genel müdürlüklerince belirleniyor.

Banka genel müdürlükleri, şube yöneticilerinin performanslarının ölçülmesinde standart formlar kullanıyor. Böylece hem performans değerlemede karmaşıklık önleniyor, hem de şube yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde önyargılı ve ayrıcalıklı muamelenin önüne geçilmiş olunuyor. Kullanılan bu formlarla ilgili olarak ileride örnekler sunulacaktır.

Bütün şubelerin bir bütün olarak ele alınması, genel müdürlüğün takip ve değerlemesi açısından zor olacağı için, şubeler, bazı kriterlere göre sınıflandırmaya tabi tutuluyor. Bu sayede, şubelerin faaliyet sonuçlarının izlenmesi çok daha kolaylaşıyor.

Şube sınıflandırma çalışmaları, ülkemiz bankalarında genellikle yılda bir kez yapılıyor. Bu çalışmada, şubelerin değerlendirme dönemi içinde gerçekleştirdikleri mutlak rakamların yanında, bir önceki değerlendirme dönemine göre gösterdikleri performans da dikkate alınarak, yüksek

performans gösteren şubelerin, sınıflandırma çalışmasında daha kısa sürede yükselebilmeleri amacı güdüyor. Faaliyetler sonucunda başarı gösteren şubeler üst sınıflara yükselirken, başarısız olan şubelerin de sınıfları indiriliyor. Sınıflama çalışması sonucunda, şubelerin yer aldıkları sınıflar ve bu sınıflar içerisindeki yerleri kendilerine bir liste halinde bildiriliyor.

Şube sınıflandırmasında, "sınıflandırma kriter tablosu"nda yer alan değerlendirme kriterleri kullanılıyor. Sınıflandırma çalışmasında kullanılan kriterler ve bu kriterlere verilen ağırlıklarla ilgili olarak halen ülkemiz bankalarında uygulanmakta olan yöntemlerle ilgili olarak aşağıda üç örnek verilmiştir:

I. X BANKASI

1. Plasman durumu ve plasman verimliliği,
 2. Mevduat durumu ve mevduat maliyeti,
 3. Kâr/zarar durumu ve önceki yıla göre artış/azalış,
 4. Tasfiye olunacak alacaklar,
 5. Bankacılık hizmeti gelirleri,
 6. Teminat mektubu gelirleri,
 7. Efektif ve döviz girdisi.
-

II. Y BANKASI

Ay Başlarında Mdrlgmze Bildirilecek Kalemler

KOD NO	(MİLYON TL)
1. Kasa ve Likit Değerler	(Aylık Ortalama)
2. Vadesiz Mevduat	" "
3. 1 Ay Vadeli Mevduat	" "
4. 3 Ay Vadeli Mevduat	" "
5. 6 Ay Vadeli Mevduat	" "
6. 1 Yıl Vadeli Mevduat	" "
7. 3'er Aylık Faiz demeli Mevduat	" "
8. Döviz Tevdiat Hesapları	" "
9. Bankalar Mevduatı	" "
10. Seyyal Kısa Vadeli Krediler	" "
(Tketicisi, Hesap T ve Döviz Kredileri Hari)	
11. Döviz Kredileri	" "
12. Tketicisi Kredileri	" "
13. " Hesap T " Kredileri	" "
14. Seyyal Toplam Orta ve Uzun Vadeli Kredi	" "

Y BANKASI (Devamı)

Ay Başlarında Müdürlüğümüze Bildirilecek Kalemler

KOD NO	(MİLYON TL)
15. Donuk Nakit Plasman	" "
16. Kullanılan Krediler	" "
17. 810/ Personel Giderleri	" "
18. 880/ Diğer İşletme Giderleri	" "
19. Verilen Diğer Faizler	" "
20. Faiz Dışı Giderler	" "
21. Alınan Diğer Faizler	" "
22. Faiz Dışı Gelirler	" "
23. Sabit Kıymetler	" "
24. Diğer Aktifler	" "
25. Diğer Pasifler	" "
26. Mevduata Verilen Faizler (Otomasyona Geçen Şubeler)	" "
27. Kredilerden Alınan Faizler	" "

III- Z BANKASI

	Şube ve Konut Bankacılığı Şubeleri	Kurumlar Bankacılığı Şubeleri
1. Ortalama Vadesiz TL Mevduat	16	14
2. Ortalama Vadeli TL Mevduat	9	8
3. Ortalama Döviz Tevdiat Hesabı (Vadeli + Vadesiz)	8	7
4. Ortalama Nakdi Krediler (Türk Parası)	13	11
5. Ortalama Nakdi Krediler (Yabancı Para \$ Karşılığı)	5	7
6. Ortalama Gayrinakdi Krediler (Türk Parası)	8	8
7. Ortalama Gayrinakdi Krediler (Yabancı Para \$ Karşılığı)	7	10
8. Ortalama İpotekli Krediler (Türk Parası + Yabancı Para)	1	2
9. Ortalama Döviz Girdisi (\$ Karşılığı)	7	9
10. Ortalama Döviz Çıktısı (\$ Karşılığı)	6	7
11. Kar (İstismar Faizli)	17	17
Toplam Puan	100	100

Kriterlere verilen puanlar, her üç ayda bir, günün ihtiyaçlarına göre yeniden belirleniyor. Bu puanlar verilirken banka genel merkez yönetimleri, şubelerin de görüşlerini alıyor.

Her kriter, biri şubenin değerlendirme dönemi içinde, o kriter için ulaştığı rakamın büyüklüğü; diğeri aynı kriter için son değerlendirme döneminde sağladığı performans gözönünde tutularak, iki kez değerlendirmeye alınıyor.

Puanlama yapılırken, her kritere ilişkin "sabit puan" ve "performans puanı" hesaplanıyor. Bu iki puanın toplamı da, sözkonusu kritere ait "kriter toplam puanı"'nı oluşturuyor. Kriter toplam puanlarının genel toplamı da, sınıflandırmaya esas "şube puanı"'nı veriyor.

Sabit puan, performans puanı, kriter toplam puanı ve şube puanı hesaplama yöntemleri aşağıda açıklanmıştır:

Sabit Puan: Şubenin değerlendirme dönemi içinde, değerlendirme kriterlerinin her biri için gerçekleştirdiği rakamların, kriter ağırlık puanlarıyla çarpılması suretiyle bulunuyor.

Performans Puanı: Şubenin değerlendirme dönemi içinde, değerlendirme kriterlerinin her biri için gerçekleştirdiği rakamların, bir önceki yıla göre artış/azalış oranlarının, sabit puanla çarpılması suretiyle bulunmaktadır. Ayrıca, şubenin her bir kriteriyle ilgili

performans puanı, o kritere ait sabit puandan büyük olamamaktadır.

Kriter Toplam Puanı: Her kriter için, sabit puan ile performans puanının toplanması suretiyle bulunuyor.

Şube Puanı: Şubenin tüm kriterleriyle ilgili kriter toplam puanlarının genel toplamı alınmak suretiyle bulunuyor.

Bütün şubelerin şube puanları belirlendikten sonra, şube sınıflamasına geçiliyor. Bir kamu bankamızda şubelerimizin 19C yılı sınıflaması aşağıda verilmiştir:

5 Şube: Sıralama Dışı
30 Şube: A Sınıfı
50 Şube: B Sınıfı
100 Şube: C Sınıfı
120 Şube: D Sınıfı
100 Şube: E Sınıfı

Özel bir bankamızdaki şubelerin 19C yılı sınıflaması ise şu şekildedir:

8 Şube: Özel
34 Şube: 1. Sınıf
29 Şube: 2. Sınıf
22 Şube: 3. Sınıf

Şubelerin hangi sınıflarda ve bu sınıflar içinde hangi sıralarda yer aldıkları belirlendikten sonra, şubenin yer aldığı sınıf ve bu sınıf içerisindeki yeri kendisine bir liste halinde tebliğ ediliyor. Yukarıda sınıflama kategorilerinin verildiği kamu bankamızda, 1990 yılı şube sınıflamasında, şubelerin yer aldığı sınıflarla ilgili olarak aşağıda örnekler verilmiştir:

Şube Puanlarına Göre Şubelerin Dağılımı

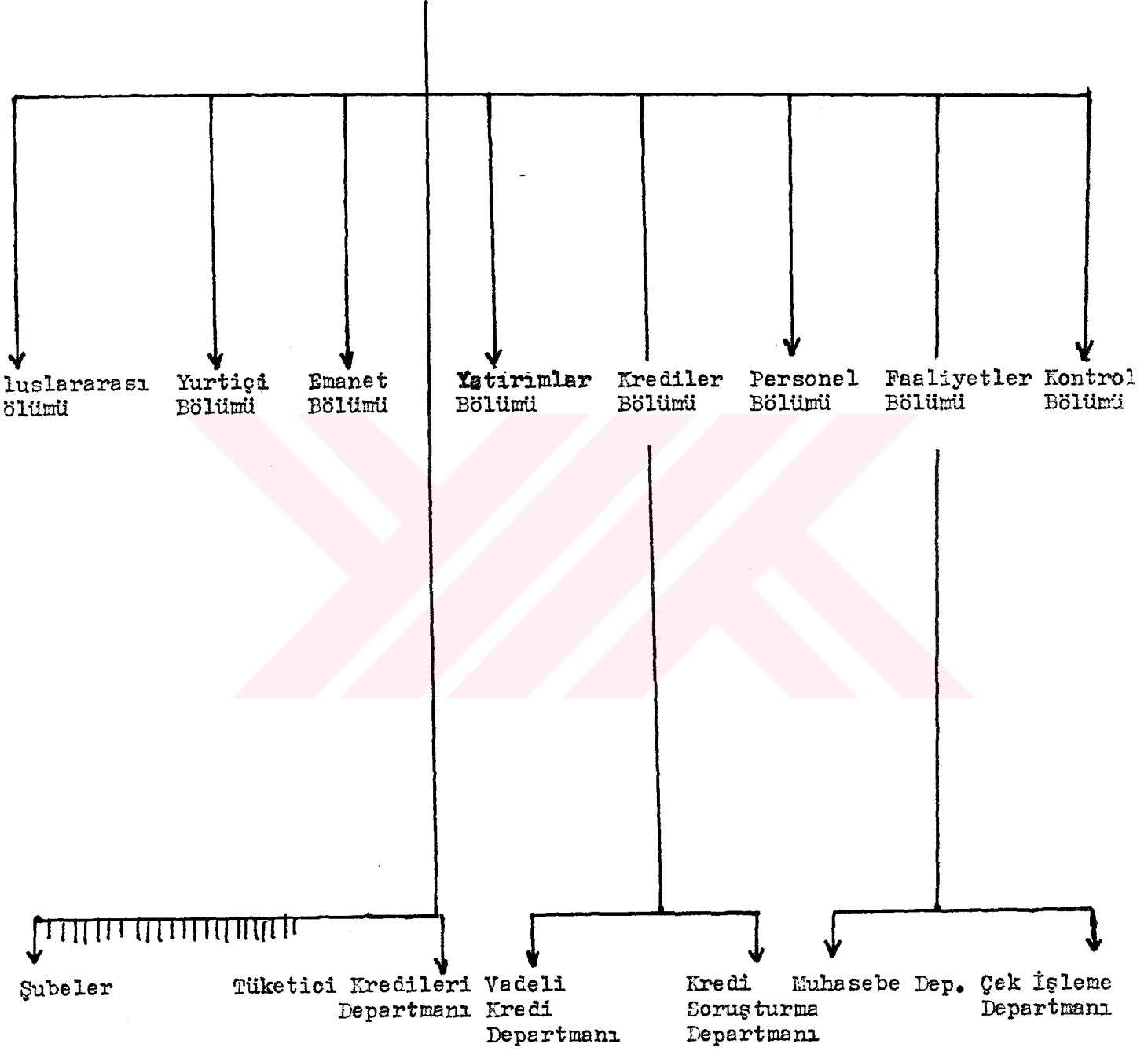
	(1) SABİT PUANI	(2) PERFORMANS PUANI	(1)+(2) TOPLAM PUANI	ŞUBENİN YENİ GRUBU	ŞUBENİN ESKİ GRUBU
a Şubesi:23007438	10759976	33767414	S	S	
b Şubesi: 1141517	1050139	2191656	A	B	
c Şubesi: 1289452	830390	2119842	A	A	
d Şubesi: 267015	132958	399973	B	C	
e Şubesi: 178134	131594	309728	B	B	
f Şubesi: 151399	131554	282943	B	D	
g Şubesi: 282254	109734	391988	B	A	
h Şubesi: 155678	78423	234101	C	B	

TİCARİ BANKALARDA ŞUBE YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANSLARININ ÖLÇÜLMESİ İLE İLGİLİ BİR OLAY ÇALIŞMA : KAZANÇ BANKASI

Kazanç Bankası, genel merkezi İstanbul'da bulunan ve yurt sathına yayılmış yüzlerce şubeleriyle faaliyetlerini sürdüren, ülkemizin büyük bankalarından birisidir. Bankanın kısmi organizasyon şeması, Tablo 1'de gösterilmiştir.

Bankanın şubeleri, genel merkezden bağımsız bir şekilde faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Bu şubeler, özel, ticari ve sanayi kesimindeki müşterilerine; ticari mevduat, vadeli ve vadesiz tasarruf mevduatı kabul ederek, çeşitli tiplerde krediler açarak ve bir bankadan beklenen diğer fonksiyonları görerek hizmet sunmaktadırlar. Şubelerin büyüklükleri ve faaliyet hacimleri oldukça farklıdır. Bu şubelerin ortalama mevduat tutarları 500 milyon- 50 milyar TL, ortalama kredi hacimleri ise, 0-50 milyar TL arasında değişmektedir. Mevduatların, kredilere oranı da, bir şubeden diğerine oldukça farklılaşmaktadır. Şubelerin çoğunun topladıkları mevduatlar, kullandırdıkları kredilerden fazladır. Az bir kısmında ise, kullandırılan krediler, toplanan mevduatlardan fazladır. Kısacası, aktif ve pasiflerin hacmi ve bileşimi, şubeden şubeye büyük farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, şubenin coğrafi bölgesiyle ilişkili olduğundan, genel planlama ve kontrol

GENEL MÜDÜR



Tablo 1. KAZANÇ BANKASI Kısmi Organizasyon Şeması

amaçları açısından, şubelerin performanslarını değerlendirme ve karşılaştırmada zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerle, planlama ve kontrol sistemlerinin dizayn ve yürütülmesi, Kontrol Bölümünün sorumluluğuna verilmiştir.

Tepe yönetimine sunulan çeşitli raporlar arasından, üç aylık karşılaştırmalı gelir tabloları, şube performansının değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Bak. Tablo 2 ve Tablo 3). Bu raporlar, şube yönetimlerinin aşağıda sıralanan üç amaca uygun hareket edip-etmediklerini belirlemek üzere tasarlanmışlardır. Bu amaçlar şunlardır:

- 1- Şubeler, kendi bütçe sınırları içerisinde faaliyet göstermelidirler,
- 2- Şubeler, mevduat ve kredilerini arttırmalıdır,
- 3- Şubeler, tatminkâr kârlar elde etmelidirler.

Bu amaçlara uygun olarak hazırlanan tablolar, her şubenin mevduat-kredi-gelir-gider ve kârlarının, bütçelenmiş ve fiili tutarlarını, içerisinde bulunan yılın cari üç aylık dönemi için ve son dokuz aylık dönemi için göstermektedirler.

Tablo 2. Karşılaştırmalı Gelir Tabloları (A Şubesi 19D Yılı)

Temmuz-30Eylül Dönemi(000 TL)			1 Ocak-30Eylül Dönemi(000 TL)		
Fiili	Bütçe		Fiili	Bütçe	
Gelirler:					
13177	12600	Kredi Gelirleri	33748	35200	
6373	4800	Hizmet Geliri - Normal	14572	14100	
3816	3600	Hizmet Geliri - Özel	11114	10700	
1168	1300	Kasa Kiraları	4317	4500	
2237	2154	Tüketici Kredisi (Net)	5126	5406	
1010	1200	Harç, Komisyon, Diğer	3321	3300	
27781	25654	Toplam Direkt Gelir	72198	73206	
104260	102148	Fon Fazlasının Faizi	324434	306166	
132041	127802	Brüt Gelirler	396632	379372	
Giderler:					
32363	32617	Ücretler	96151	97164	
2955	2955	Tahakkuk Etmiş Tazminatlar	8865	8865	
5232	4689	Yan Ödemeler	14925	14067	
11485	11489	Kira ve İşgal Gideri	34398	33947	
6824	7560	Mevduat Faizi	20455	21780	
9458	8090	Diğer Direkt Giderler	25688	23930	
3128	3097	Şube Yönetim Giderleri	9676	9725	
19183	17642	Hizmet Departmanı Gider Payı	57059	52399	
6415	5061	Endirekt ve Genel Giderler	14964	14273	
97043	93200	Brüt Giderler	282181	276150	
34998	34602	Vergiden Önceki Net Kazanç	114451	103222	
18955	18741	Gelir Vergisi (Tahmini)	61978	55906	
16043	15861	Vergiden Sonraki Net Kazanç	52464	47361	
=====	=====		=====	=====	
1265500	1255000	Ort. Mevduat-Vadesiz Ticari	1313400	1265000	
97900	110000	Vadesiz Tasarruf	98600	105700	
5500	5500	Vadeli Tasarruf	4000	4300	
23300	19000	Resmi	21300	18300	
1392200	1389500	Toplam	1437300	1393300	
90000	87000	Ortalama Krediler	77500	82700	
58,2	57,6	Ortalama Kredi Oranı	58,2	56,9	
Verim Oranı					
40,8	39,5	Fazla Fon Üzerinden	40,5	39,5	
65,0	64,0	Tasarruf Mevduatından	64,6	64,0	
% 26,50	% 27,10	Net Kazanç Oranı (Vergi Önc.)	%28,90	% 27,20	

Tablo 3: Karşılaştırmalı Gelir Tabloları (B Şubesi 19D.Yılı)

1 Temmuz-30 Eylül Dönemi(000 TL)

1 Ocak-30 Eylül Dönemi(000 TL)

Fiili	Bütçe		Fiili	Bütçe
Gelirler:				
951617	833000	Kredi Faizleri	2646813	2202750
7015	7400	Hizmet Gelirleri - Normal	24020	21900
8211	7600	Hizmet Gelirleri - Özel	23384	22600
2049	2100	Kasa Kiraları	6712	7100
9202	9478	Tüketici Kredileri (Net)	21402	23790
-	212	Özel Krediler (Net)	85	556
<u>8081</u>	<u>3100</u>	Harç, Komisyon, Diğer	<u>22517</u>	<u>12800</u>
986175	863190	Toplam Direkt Gelir	2744933	2291490
(191650)	(121960)	Fon Fazlasının Faizi	(430444)	(121493)
<u>794525</u>	<u>741230</u>	Brüt Gelirler	<u>2314489</u>	<u>2170000</u>
Giderler:				
69308	62633	Ücretler	197572	185630
5646	5646	Tahakkuk Etmiş Tazminatlar	16938	16930
9180	7989	Yan Ödemeler	25933	23960
27674	27775	Kira ve işgal Gideri	82726	83375
15878	18230	Mevduat Faizi	47589	52650
25637	23660	Diğer Direkt Giderler	86112	71400
17232	17072	Şube Yönetim Giderleri	53321	53600
89724	95719	Hizmet Departmanı Gider Payı	290082	283530
<u>22406</u>	<u>18001</u>	Endirekt ve Diğer Genel Gider.	<u>53643</u>	<u>51160</u>
<u>282685</u>	<u>276725</u>	Brüt Giderler	<u>853816</u>	<u>822260</u>
<u>511840</u>	<u>464505</u>	Vergiden Önceki Net Kazanç	<u>1460673</u>	<u>1347730</u>
<u>277212</u>	<u>251576</u>	Gelir Vergisi (Tahmini)	<u>791100</u>	<u>729930</u>
234628	212929	Vergiden Sonraki Net Kazanç	669573	617802
=====	=====		=====	=====
6790100	7000000	Ort. Mevduat-Vadesiz Ticari	6942500	7266700
235400	270000	Vadesiz Tasarruf	232800	260000
7400	9000	Vadeli Tasarruf	5200	6600
<u>519400</u>	<u>190000</u>	Resmi	<u>408600</u>	<u>173300</u>
7212900	6500000	Ortalama Krediler	6744600	5766600
52,5	51,0	Ortalama Kredi Oranı	52,4	51,0
Verim Oranı:				
40,8	39,5	Fazla Fon Üzerinden	40,5	64,0
65,0	64,0	Tasarruf Mevduatından	64,6	64,0
% 64,40	% 62,70	Net Kazanç Oranı (Vergi Önc.)	% 63,10	% 62,10
-	-	Vergi Öncesi Zararlar	5559	-
-	-	Telifler	798	-

BÜTÇE

Bankanın her şubesi, kasım ayının başına kadar yıllık bütçesini hazırlayıp, genel müdürlükteki Bankacılık Bölümü'ne ve genel merkez yönetiminin onayına sunmaktadır. Bütçelerin hazırlanmasında kolaylık sağlamak amacıyla şubelere 26 sayfalık bir bütçe hazırlama kılavuzu ve tepe yönetiminin politikalarını içeren bir bütçe talimatları gönderilmektedir. Bütçe hazırlama kılavuzu, II. Bölümün sonunda örnek olarak verilmişti. 19E yılı bütçe talimatları, tam metniyle Tablo 4'te verilmiştir. Bu tablodaki talimatlar, belirli bir kalemin bütçelenmiş tutarına ulaşmada izlenecek işlemleri açıklamaktadır. Örneğin; tahminlerin başlangıç noktası olarak, üç aylık dönemler itibariyle, bir önceki yılın rakamları esas alınacaktır; gelir kalemlerinden kredilerin faiz geliri, beklenen kredi hacminden ve kredi faiz oranından hesaplanacaktır; boya ve badana giderleri gibi giderler, bina bakım giderlerine dahil edilmeyecektir, vs.

Ücretler banka içerisindeki en büyük gider kalemi olduğundan ve işe alma - işten çıkarma durumları büyük maliyetlere neden olduğundan, bütçeleme sırasında bu kaleme özel dikkat gösterilmesi gerekmektedir. Mekanizasyon veya diğer gelişmiş faaliyet yöntemleri aracılığıyla yükselmesi beklenen prodüktivitenin, faaliyet hacminde beklenen değişimlerin, fazla mesai, part-time ve geçici çalışmaların fayda ve sakıncalarının baştan sona incelenmesinden sonra,

Tablo 4: 19E Yılı Bütçe Talimatları.

Mevduatlar, krediler ve kredi oranlarıyla ilgili düşüncelerinize genel bir yol gösterme amacıyla, aşağıda belirtilen maddeler üzerinde bir genel özet çıkarmak, bütçe komitesinin olağan işlerindendir. Aşağıda sunulan tahminler, tüm banka içindir. Bundan dolayı, her şube yöneticisinin ulaşmayı düşündüğü özel amaçları tasarlarken, kendi faaliyet alanıyla ilgili olan durumlarda, beklenen ekonomik eğilimlerin etkisini analiz etmesi gerekir.

Mevduatlar

Para piyasasında, bizim faaliyet alanımızla ilgili olarak, vadesiz mevduat seviyesinin genişleyeceğine dair göstergeler bulunmaktadır. Değerlendirmelerimize göre, bütün banka için vadesiz mevduatta en az % 50'lik bir artış beklemekteyiz. Ancak, genel amacımız açısından, bizim göreceli durumumuz gözönünde tutulacak olursa, daha yüksek bir gelişme sağlanmalıdır. Tasarruf mevduatı, normal düzeyde artmaya devam edecektir. Faiz giderlerini tasarlama, vadeli ve vadesiz tasarruf mevduatlarının cari oranları kullanılmalıdır.

Krediler ve Kredi Oranları

Bütün ihtimallere göre, 19E yılının ilk aylarında kredi talebi, mevsimsel olarak durgunlaşacaktır. Bir çok ekonomist, yılın ikinci çeyrek dönemi boyunca bu durgunluğun devam edeceğine inanmaktadır. Bizim inancımıza göre, Mart ayının sonu ile Temmuz ayının başı arasında kredi talepleri artmaya başlayacaktır.

Ana orandaki bu son düşüş, kredi oranı yapısında bu kez büyük oranda yansıtılmıştır. Dolayısıyla, hala gerekli oran ayarlamalarının beklendiği durumlar dışında, mevcut kredi faizleri oranı yapısı yürürlükte olmalıdır.

Giderler

Bütçeyi hazırlamadan önce her kontrolörün kendi alanındaki tüm kontrol edilebilir giderleri yakından değerlemesi ve personel, fazla mesai, misafir ağırlama, kırtasiye gibi alanlarda tüm gider düşürme yollarını gözönüne alması zorunludur. Bütçe talimatnamesinde izah edilen ücret yönetimi politikalarına titizlikle uyulmalıdır.

Yıl sonuna kadar tüm bankanın bütçesini tamamlayabilmek için, genel talimatlarda belirtilen sürelerle uymanız gerekmektedir.

10 Ekim 19D

BÜTÇE KOMİTESİ

gelecek yıla ait personel ihtiyaçlarının belirlenmesi için Şubelere talimat verilmektedir. Eğer bu çalışmalar sonucu, Şube için gerekli olduğu hesaplanan personel sayısı, tepe yönetimi tarafından belirlenen sayıyı aşarsa, bunun nedenlerinin Bankacılık Bölümü Başkanlığına ve Bütçe Komitesine belgeleriyle ispat edilmesi gerekmektedir. Çünkü tepe yönetimi, Şubelerden gelen ve bütçelerde yansıtılmamış olan ilave personel arttırma taleplerine karşı oldukça duyarlıdır.

Genelde belirli bir Őubeyle doğrudan ilişkili olan ve belirli bir Őubeyle doğrudan ilişkili olmayan olmak üzere iki tür gelir ve gider kalemi mevcuttur. Şubelerden sadece kontrolleri altında olan doğrudan giderleri btelemeleri istenmekteydi. Endirekt giderler, Kontrol Bölümü tarafından Şubelere dağıtılıyordu. Bunun yanısıra, sabit varlıkların amortismanı, işçi hakları ve tahakkuk etmiş tazminatlar gibi bazı direkt giderlerin bütçelenmesi Kontrol Bölümü tarafından yapılıyordu. Çünkü, bu giderler üzerinde Şubeler, ikinci dereceden kontrole sahiptirler.

MEVDUAT VE KREDİLER

Karşılaştırmalı tabloların alt kısımlarında kredi ve mevduatların fiili ve bütçelenmiş durumları gösterilmektedir. Hem tepe yöneticileri, hem de Şube müdürleri, Şubenin faaliyet düzeyinin temel göstergeleri olan bu rakamları çok yakından takip ediyorlardı. Bununla beraber kontrolör,

şubenin performansının ölçülmesi açısından sadece bu kalemlere bağlı kalınmaması, aynı zamanda kazançlara da bakılması düşüncesinde idi. O, mevduat ve kredilerdeki değişmelerin etkilerinin, gelir tablolarında yansıtılması gereğine inanıyordu.

GELİR TABLOLARI

Kontrol Bölümü; Bankacılık Bölümü yönetimi ve şubeler için en fazla faydalı olacak gelir tablosunu geliştirmede, bir çok önemli problemle karşılaşmıştır. Bu sorunların bazıları bütün işletmeler için sözkonusu idi, bazıları da bankacılık sektörüne has idi. Bu sorunların temelinde yatan neden, bir şubeye yüklenen gelir ve gider kalemlerinin tamamının, doğrudan o şube ile ilgili olmamasından kaynaklanıyordu. Konu ile ilgili olarak ortaya çıkan bazı sorular şunlardır: Bir şubenin kendi fon ihtiyaçları dışında oluşturmuş olduğu mevduatlar için alacağını belirlemede, hangi esas kullanılmalıdır.? Tepe yönetiminin ücretlerini de içeren genel idari giderler her bir şubeye ne oranda yüklenmelidir.? Personel Bölümü, Muhasebe Departmanı, Çek Tasfiye Departmanı, Kredi Departmanı vs.'nin giderleri şubelere nasıl dağıtılmalıdır.? Kontrol Bölümü, bu sorunların bazılarını aşağıdaki gibi çözümlenmiştir:

Tüketici Kredileri

Kayıtların tutulması, kupon defterlerinin çıkarılması, şubelerin dağıttığı tüketici kredileri, konut kredileri ve ekspres kredilerin tahsilatı, merkezciil olarak Tüketici Kredileri Departmanı tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle, tüketici kredilerinden sağlanan kazanç, öncelikle bu departmana kaydedilmektedir. Bu gelir, büyük kısmıyla şubelerce kredi kullandırma yoluyla oluşturulduğu için, daha sonra, yeniden şubelere dağıtılmaktaydı. Yürürlükte olan uygulamaya göre, brüt faaliyet gelirinden, " borç alınan fonların maliyeti " ve " departmanın faaliyet giderleri " düşüldükten sonra, geriye kalan kâr şubelere, " yıl boyunca dağıttıkları direkt tüketici kredileri " esas alınarak dağıtılmaktadır.

Buna alternatif olarak düşünülen esas; Tüketici Kredileri Departmanının net gelirini, şubelerden gelen ödeme sayısına göre dağıtmaktır. Bu faaliyet ölçüsü, kuponla uğraşmak için harcanan büro zamanını yansıtmaktadır. Bu alternatif düşünce, banka içinde benimsenmemiştir. Çünkü müşteriler, seçtikleri herhangi bir şubeye taksit ödemelerini yapabildiklerinden, bu yöntem şubeleri, yeni tüketici kredileri kullandırmaya özendirmemektedir. İkinci bir alternatif olarak da, bu konuda henüz tahsil edilmemiş ortalama kredi tutarını esas almak düşünülmüştür. Kontrolör bunun, halen kullanılmakta olan esasa göre çok daha eşitlik

sağlayıcı olabileceğini düşünüyordu. Ancak, bu yeni esasın benimsenmesinden sağlanacak kazancın, kayıt tutmada ortaya çıkacak artışı karşılayacak kadar fazla olmaması ihtimalini düşünerek sessiz kalmıştır.

Fon Fazlasının Faizi

Şubeler; kredi olarak dağıttıkları, nakit olarak ellerinde bulundurma zorunda oldukları ve diğer varlıklar için gerekli olandan daha fazla fon temin ettikleri zaman, bu fonları, ihtiyaç duyan diğer şubelere aktarmaktadırlar. Fon ödünç alan şubeler de, bu fonlar için bir bedel ödemektedirler. Bazı şubelere, ellerindeki fazla fonlar için direkt gelirlerinden daha yüksek bir oranda faiz geliri tahakkuk ettirilmekteydi. Bu gelir veya gider maddelerinin hesaplanmasıyla ilgili olarak, Tablo 5'te detaylı bir açıklama yapılmıştır.

Tablo 5'in üst tarafında görüldüğü gibi, bu konuda yapılan ilk iş, şubenin fon fazlasının hesaplanmasıdır. Fonlar iki havuza ayrılmaktadır:

1- Özel Yatırımlar Havuzu: Vadeli mevduatın ve tasarruf mevduatının bir kısmının yatırıldığı varsayılan, uzun vadeli, hazine tahvili kazançları,

2- Normal Yatırımlar Havuzu: Portföydeki diğer yatırımlardan sağlanan kazançlar, belirli kredilerin faizleri ve çeşitli

gelirler. Kural olarak, özel havuz yatırımları, normal havuz yatırımlarından daha yüksek verim oranına sahiptir.

İkinci aşamada, şubelerin fazla fonlarının faiz geliri hesaplanıyordu. Şubelerin tasarruf mevduatı, özel havuzdaki tasarruf mevduatları oranında faiz haddiyle alacaklandırılıyordu. Özel havuzdaki ana yatırımların fazlası olan net tasarruf mevduatı, tasarruf mevduatı dışındaki fazla fonlarla birlikte, normal yatırım havuzunun gelirlerinden alacaklandırılmaktaydı. Fon ödünç alan şubeler, normal havuz haddinden borçlandırılmaktaydı. Özetle, iki havuzun, iki faiz haddi, aşağıda izah edildiği şekildedir:

Özel Yatırım Havuzu Haddi: Özel Yatırım Havuzunun Net Kazancı (Bölü) : Özel Havuzun Esas Menkul Değerleri (Toplam Tasarruf Mevduatının Bir Kısımı)

Normal Yatırım Havuzu Haddi: Normal Yatırım Havuzunun Net Kazancı (Bölü) : Fon Fazlası (Eksi) Borç Alınan Fonlar (Eksi) Özel Menkul Değerler

19D yılının ilk dokuz ayı için bütçelenmiş normal havuz faiz haddi % 39,5, özel havuz faiz haddi % 78,1 idi. Fiili faiz hadleri ise, sırasıyla % 40,5 ve % 78,8'di. Böylece, A Şubesinin 19D yılı ilk dokuz ayını içeren fon fazlasının faizi, Tablo 5'in alt kısmında görüldüğü gibi hesaplanmaktadır.

Tablo 5: A Şubesinin 19D Yılı İlk Dokuz Ayı İçin Fon
Fazlasının Faiz Gelirinin Hesaplanması

Fon Fazlasının Hesabı

	(00000 TL)	(00000 TL)
Toplam Vadesiz Ticari Mevduat	13134	
Eksi: Kısa Vadeli Karşılık Hesapları	(727)	
Artı: Hazine Vergisi ve Reeskont Kredisi	221	
Düzeltilmiş Vadesiz Ticari Mevduat	12628	
Eksi: % 18 Karşılık	(2273)	
Net Vadesiz Mevduat		10355
Tasarruf Mevduatı	1026	
Eksi: % 5 Karşılık	(51)	
Net Tasarruf Mevduatı		975
Yatırımda Kullanılabilir Net Mevduat		11330
Eksi: Krediler, Nakit, Diğer Aktifler		(1229)
Net Fon Fazlası		10101
		=====

Fon Fazlasının Faiz Gelirinin Hesaplanması (000 TL)

	Anapara	Yıllık Faiz	Dokuz Aylık	Faiz Tutarı
Özel Yatırım Havuzundaki(% 63)	61400	X %78,8	X 3/4=	36270
Normal Yatırım Havuzundaki(%37)	36100	X 40,5	X 3/4=	10962
Tasarruf Mevduatı (% 100)	97500	X 64,6	X 3/4=	47232
Normal Y.H.daki V.siz Tic.Mevduat	912600	X 40,5	X 3/4=	277202
Net Fon Fazlası	1010100			
	=====			
Fon Fazlasının Faizi				324434
				=====

Kira ve İşgal Gideri

Bankanın bazı şubeleri kendi binalarında faaliyet gösterirken, diğer şubeler ise, kiraladıkları işyerlerinde faaliyet göstermektedirler. Kiralanan binalarda faaliyet gösteren şubelere gerçek kira gideri yüklenirken, bankanın kendi sahip olduğu binalarda faaliyet gösteren şubelere, banka dışından bir emlakçinin beyanına bağlı olarak adil bir kira gideri tahakkuk ettiriliyordu. Bu uygulama, her iki grubu da aynı seviyeye getirmek için yapılıyordu. Adil kira değerinin belirlenmesi güç değildi, bundan dolayı, onun hesaplanması ile ilgili olarak, şubelerden önemli bir itiraz gelmemişti.

Reklam

Genel ve kurumsal reklam giderleri, endirekt giderlere atılmaktaydı (Diğer endirekt giderlerin dağıtımı ileride ele alınacaktır). Belirli bir şubeye ilişkin reklam, doğrudan o şubenin giderlerine ekleniyordu. Ancak bu reklam radyo, televizyon, gazete gibi kitle haberleşme araçları aracılığıyla yapılırsa, giderin % 33'ü endirekt giderlere, % 67'si ise ilgili şubeye yüklenmekteydi. Bu uygulamanın dayanak noktası, kamuya hitap eden reklam medyası kullanıldığında, genel olarak bu reklamdan bütün şubelerin belli oranda faydalanacağı düşüncesiydi.

Bankacılık Bölümü Merkezi ve Genel Yönetim

Bankacılık Bölümü merkezindeki uzmanların ücretleri de dahil tüm giderler şubelere, bir önceki yıldaki ortalama brüt mevduatları oranında dağıtılmaktadır. Ortalama brüt mevduat rakamı, şube faaliyetlerinin en iyi göstergesi olarak görülmektedir.

Bankanın genel yönetim elemanlarının ücretleri ise; bu elemanların, her bölümün sorunları için harcadığını tahmin ettikleri zaman oranında bölümlere dağıtılıyordu. Genel yönetim giderlerinden Bankacılık Bölümüne düşen pay da, daha sonra şubeler arasında, bir önceki yıldaki brüt mevduatları oranında dağıtılıyordu. Diğer bütün genel yönetim giderlerinin dağıtılmasında da aynı esas kullanılıyordu.

Muhasebe Departmanı

Bankada defter tutma işinin büyük bir kısmı merkezileştirilmişti. Ancak işin merkezi olarak yürütülmesi 19C yılında başlatıldığı için, 19D yılında bir çok şube, henüz kendi muhasebesini kendisi tutmaktaydı. Bu nedenle, genel merkezin muhasebe bürosunun giderleri, sadece hizmet verilen şubelere yükleniyordu. Muhasebe Departmanında sekiz fonksiyonel maliyet merkezi bulunuyordu ve her maliyet merkezinin kendine has gider dağıtım esası vardı. Bu maliyet merkezlerinden dördünün gider dağıtım esasları aşağıda verilmiştir:

1. Düzenli Defter Tutma Maliyet Merkezi: Muhasebe departmanında, her şubenin hesaplarını tutmakla görevli devamlı personel çalışıyordu. Giderlerin şubelere dağıtımı; bu görevli personelin ücretleri, yan ödemeleri ve ilgili genel giderlerin yüklenmesi esasına dayanıyordu.

2. Banka Defterleri Maliyet Merkezi: Dağıtım, zaman zaman yapılan bir analizle belirlenen borç ve alacak faaliyetleri esas alınarak yapılıyordu. Bu maliyet merkezinin temel faaliyeti, işlemleri büyük defterlere kaydetmek olduğundan, borç ve alacak kayıtlarının sayısı, herhangi bir diğer esasa, (mesela, hesapların sayısı esasına) tercih ediliyordu. Borç ve alacak kaydı istatistikleri, analiz departmanı tarafından bir önceki inceleme dönemine göre önemli bir değişiklik olduğu zaman ve yılda en az bir kez çıkarılmaktaydı.

3. Özel Kontrol Maliyet Merkezi: 2 No'lu maliyet merkezi ile aynı idi.

4. Özel Tablo Bölümü: Dağıtım, elden geçen hesap sayısına göre yapılıyordu. Bu bölümün faaliyeti, müşterilerin özel istekleri durumunda, onlara özel tablolar hazırlayıp, göndermekti.

Maliyet merkezi kavramına dayalı mevcut yöntemin benimsenmesinden önce, dışarıya gönderilen tabloların ağırlığı, tüm departmanın giderleri için dağıtım esası olarak kullanılmaktaydı. Mevcut uygulamanın çok daha doğru olduğuna

inanılmaktadır, çünkü, personel ve makina hizmetlerinin bir maliyet merkezinden diğerine geçici olarak gönderilmesi çok nadir olarak sözkonusu olmakta ve maliyet merkezlerinin faaliyetlerinin ölçülmesinde önemli farklılıklar bulunmaktaydı.

Kontrolöre göre, muhasebe departmanının giderlerine ilişkin esas ihtilaf konusu, dağıtım esaslarından değil, bu departmanın giderlerinin mutlak düzeyinden kaynaklanıyordu. Departmanın hizmet verdiği şubelerden gelen şikayetler, muhasebelerini kendileri tutan şubelere kıyasla daha dezavantajlı bir duruma getirilmeleri konusundaydı. Zira merkezi muhasebe departmanı tarafından onlara yüklenen gider payı, eğer muhasebelerini kendileri tutmuş olsalardı yapacakları giderden çok yüksekti. Kontrolör, bu fikirde olan şubelerin, kendi muhasebelerini tutan şubelerin, gelir tablolarında gözüken muhasebe giderlerinin; gözetimci ücretlerinden, işgal giderlerinden, büro malzemeleri giderlerinden vs. uygun bir pay almadıkları için, gerçek muhasebe giderlerinin yalnızca bir parçasını yansıttığını göremediklerini düşünüyordu. Bütün şubelerin muhasebeleri merkezileştirildiğinde, defter tutma faaliyetinin gözetiminin azalması dolayısıyla, mevduat ve kredilerde belirgin bir artış görülecek ve genel olarak, daha iyi bir yönetim sağlanacaktı.

Çek Tasfiye Departmanı

Bu departmanın toplam gideri; 12 fonksiyonel maliyet merkezi arasında her bir işe tahsis edilen işçi sayısı ve işin hacmi esasına göre paylaştırılmaktaydı. Her bir maliyet merkezinin giderleri, sırasıyla şubelere yüklenmekteydi. Dağıtım esaslarıyla ilgili olarak aşağıda örnekler verilmiştir:

1. IBM Proof Makinası Faaliyeti- Takas : Elden geçen çek sayısı esasına göre dağıtılıyordu.

2. IBM Proof Makinası Faaliyeti- Mevduatlar: Mevduat kalemlerinin sayısı esasına göre dağıtılıyordu.

3. Çek Masası: Elden geçen çek sayısı esasına göre dağıtılıyordu.

4. Transit El işlemleri: Mevduat kalemleri sayısı esasına göre dağıtılıyordu.

5. Gözetim: Çeşitli çek tasfiye departmanı maliyet merkezlerine, işgücü maliyetleri oranında dağıtılıyordu.

Muhasebe departmanındaki maliyet merkezlerinde olduğu gibi, faaliyet ölçüleri (elden geçen çekler, mevduat kalemleri sayısı) periyodik gözlemlere dayandırılmakta ve şubelerin faaliyetlerinde önemli değişiklikler olup, yeni bir gözlem ihtiyacı ortaya çıkmadığı sürece de aynı kalmaktaydı.

Çek tasfiye departmanının giderlerini dağıtmada iki önemli zorlukla karşılaşılırmıştı. Birincisi; bir şube tarafından hazırlanan bir çekin, bir başka şubeden ödenmesi, ikincisi de; şubelerin, başka bir şubede hesabı olan müşterilerin mevduatlarını kabul etmeleri idi. Gider dağıtımını esasını belirlemek üzere yapılan periyodik faaliyet analizlerinde, "ödenen çek sayısı", ilgili hesap o şubede bulunsun-bulunmasın, fiilen o şubeden ödenen çek sayısını ifade ediyordu. Benzer şekilde, "mevduat kalemi sayısı", şubedeki mevcut mevduatların sayısıydı. Her ne kadar şubeler arasındaki bu etkinin birbirini götürceğine inanılıyorduyse da, Kontrol Bölümünün yaptığı çalışmalar, bazı şubelerin sonuçları çarpıttığını ortaya çıkarmıştı. Kontrol Bölümü şu sıralar, hesabın bulunduğu şubenin, en fazla istifade edeceği şekilde dağıtımdan pay alacağı bir yöntem üzerinde çalışıyordu.

Kredi Soruşturma Departmanı

Bankaya bağlı şubelerin çoğunda, şubeye ait kredi analizcileri olmakla beraber, sık sık merkezi kredi departmanından araştırma talepleri geliyordu. Bu nedenle, merkezi kredi soruşturma departmanının giderleri, bu hizmeti talep eden tüm şubelere dağıtılıyordu. Dağıtımda takip edilen esas, kredi soruşturma departmanından talep edilen soruşturma sayısı ile, bu analizin gerçekleştirilmesi için geçen sürenin çarpılması ile elde edilen rakamdır. Bu

süre, analiz departmanında çalışanlar tarafından, çeşitli araştırmalar için fiilen harcanan zaman olarak belirlenmekteydi.

Vadeli Kredi Departmanı

Vadeli kredi kullandırma sonucu elde edilen gelir, bu kredileri veren şubeler arasında dağıtılıyordu. Vadeli kredi departmanı çalışanları, şubelere; vade şartlarının müzakeresinde, kredi sözleşmelerinin hazırlanmasında ve mevcut kredilerin gözden geçirilmesinde danışmanlık hizmeti vermekteydiler. Bu departmanın giderleri de, departmanın hizmetlerinden faydalanan şubeler arasında; verilmesi düşünülen kredi sayısının, henüz tahsil edilmemiş kredi sayısının ve değişikliğe uğramış mevcut kredi sayısının, her sınıftan bir krediyle uğraşmak için gereken süreyle çarpımı esası güdülerek dağıtılıyordu. Çarpım olarak alınan süreyle ilgili ağırlığın belirlenebilmesi için, vadeli kredi departmanının uzmanlarından, her sınıfla ilgili olarak harcayacakları zamanı tahmin etmeleri isteniyordu.

Personel Bölümü

Personel Bölümünün giderleri de, tüm faaliyet birimlerine, o birimde çalışan personel sayısının, toplam personel sayısına oranı nisbetinde dağıtılıyordu.

Diğer Endirekt Giderler

Eğitim programlarının giderleri, genel banka reklamları, bağışlar gibi genel özelliklere sahip bütün giderler bu başlık altında toplanmaktaydı. Bu giderlerin şubeler arasındaki dağıtımı da, her şubenin yıllık toplam faaliyet giderlerinin (mevduat faizleri ve mevduatla ilgili endirekt giderler dışında), toplam bankanın yıllık faaliyet giderlerine oranı nisbetinde dağıtılıyordu.

DAĞITIMLAR KONUSUNDA KONTROLÖRÜN GÖRÜŞÜ

Gelir ve gider kalemlerinin yukarıda izah edildiği yollardan dağıtılması konusunda kontrolör, belirli bir dereceye kadar rastgele atama yapılmasının normal olduğu düşüncesindeydi. Kendine has çalışma şartları içerisinde faaliyet gösteren bir çok şubenin, hepsi için mükemmel ve doğru bir sistem geliştirmek, hemen hemen imkansızdı. Kontrolöre göre, bu konuda önemli olan şey; şube yöneticilerinin, sistemin genelde eşitlik sağladığı konusunda bir görüş birliğine varmalarıydı. Kontrolör, şube yöneticilerinin, sistemin hakkaniyetine inanmaları halinde, dağıtım yöntemi konusunda istenilen hedefe ulaşılmış olunacağına inanıyordu. Bu nedenle, şube yöneticilerine sistemin daima revizyona açık olduğu belirtiliyor ve eleştiri getirmeleri konusunda teşvik ediliyorlardı. Kontrol Bölümü, kullanışlı bir yöntem bulmak için önce kendisine düşen şeyleri yaptıktan sonra, şube yöneticilerinden gelen değişiklik

tekliflerini inceliyordu. Şubelerden gelen bu teklifler neticesinde, sistem üzerinde bazı değişiklikler yapılmıştı.

Kontrolör, şube yöneticilerini, sistemin uygulaması konusunda olumlu ve yapıcı bir kabullenme ile karşılamaları, körükörüne bir kabullenme şekline gitmemeleri konusunda uyarmıştı. Bu nedenle, sistemin kabulünde şube yöneticilerinin, raporlanan sonuçlarla ilgilenmesi ve bunların geliştirilmesi için gerekli gayreti göstermeleri isteniyordu. Bunun için, şube yöneticilerine, gösterecekleri performansın değerlemesi konusunda şube gelir tablolarının kullanılacağı açıkça belirtilmişti. Bu durum, kontrolörün düşüncesine göre, herhangi bir muhtemel kayıtsızlıktan kaçınmayı mümkün kılıyordu.

ŞUBE YÖNETİCİLERİNİN DAĞITIMLAR KONUSUNDAKİ TUTUMLARI

Sistem hakkında A ve B şubelerinin yöneticileri farklı düşünceler içerisindeydiler. Bu şubelerin faaliyet özellikleri oldukça farklıdır. Bu farklılık, Tablo 2 ve 3'te sunulan karşılaştırmalı gelir tablolarından görülmektedir. A Şubesi, B Şubesine kıyasla daha küçük, mevduat ağırlıklı, kendi muhasebesini kendisi tutan ve kiralanmış bir binada faaliyet gösteren bir şubedir. B Şubesi ise daha büyük, kredi ağırlıklı, genel merkez bünyesindeki muhasebe departmanını kullanan ve kendisine ait bir binada faaliyet gösteren bir şubedir. Her iki şubenin son yıllara ait karşılaştırmalı gelir tabloları Tablo 6 ve 7'de verilmiştir.

Tablo 6: A Şubesi, Yıllık Özet Gelir Tabloları (Milyon Tl)

	19D Bütçe	19C Bütçe	Fiili	19B Bütçe	Fiili	19A Bütçe	Fiili
Toplam Direkt Gelir	98	93	90	87	89	99	90
Fon Fazlasının Faizi	409	364	381	327	316	299	287
Brüt Gelir	507	457	471	414	405	398	377
<u>Giderler</u>							
Ücretler	130	129	125	125	125	115	120
Tah.kk Etmiş Tazminat	12	10	10	8	8	10	10
Yan Ödemeler	19	19	18	17	17	15	17
Kira/işgal Gideri	45	46	45	45	47	47	49
Mevduat Faizi	30	30	37	19	19	9	11
Diğer Direkt Gider	32	29	31	30	30	25	25
Şube Yönetim Gideri	13	15	13	17	16	15	15
Hizmet Departmanı Payı	170	58	61	57	57	67	69
Endirekt Giderler	18	18	21	19	16	12	13
Brüt Giderler	369	354	351	337	336	315	329
V.Ö. Net Kazanç	138	103	120	77	69	83	48
Ort. Brüt Mevduat	13975	13550	13707	13573	12948	14540	13442
Ortalama Krediler	820	820	810	746	737	990	927

Tablo 7: B Şubesinin Yıllık Özet Gelir Tabloları (Milyon TL)

	19D Bütçe	19C Bütçe	Fiili	19B Bütçe	Fiili	19A Bütçe	Fiili
Toplam Direkt Gelir	3077	2725	2532	2214	2201	2338	2395
Fon Fazlasının Faizi	(177)	157	222	154	263	73	(32)
Brüt Gelir	2900	2882	2754	2368	2464	2411	2363
<u>Giderler</u>							
Ücretler	249	255	256	245	247	210	215
Thk Etmiş Tazminatlar	22	19	21	17	18	18	20
Yan Ödemeler	32	34	33	30	31	22	29
Kira/İşgal Gideri	111	105	104	104	105	106	108
Mevduat Faizi	71	75	66	51	52	19	25
Diğer Direkt Giderler	95	93	108	84	86	55	58
Şube Yönetim Giderleri	71	85	76	86	83	55	58
Hizmet Departmanı Payı	379	383	360	356	345	361	380
Endirekt Giderler	65	64	72	60	51	32	35
Brüt Giderler	1095	1113	1096	1033	1018	878	928
V.Ö. Net Kazanç	1805	1769	1658	1335	1446	1533	1435
Ort.Brüt Mevduatlar	77410	79885	75853	72063	73899	73415	69683
Ortalama Krediler	58000	56000	49702	47971	47095	50000	49945

A Şubesi Yöneticisinin Yorumu

" Bu Tablo (Tablo 2), şubem açısından oldukça faydalıdır. Çünkü, bütçe sınırları içerisinde olup, olmadığını ve eğer bir sapma varsa, bunun nedenlerini hemen farkedebiliyorum.

Bizim şubenin kazançları nisbeten düşüktür. Çünkü iş hacmi, içerisinde bulunduğumuz bölge nedeniyle çok sınırlıdır. Bizden talep edilen kredilerden çok fazla mevduat topluyor ve bu vesileyle fazla fonlarımız için faiz alıyoruz. 19D yılının ilk dokuz ayında fazla fonlarımıza tahakkuk eden faiz, toplam dolaysız gelirimizin dört katıdır. Fazla fonlar için tahakkuk ettirilen % 40,5'lik faiz oranı oldukça makuldür. Bununla beraber, kazançlarımızı arttırabilmek için daima kredilerimizi yükseltmeye çalışıyoruz. Ancak bu konuda şubemizin kuruluş yeri, önemli bir engelleyici faktör olmaktadır.

Ödemiş olduğumuz kira gideri, bina sahibine ödenen gerçek kira olduğu için, bu konuda bir tartışmaya gerek görmüyorum. Fakat, hizmet departmanı gider payı oldukça yüksektir. Bu giderler üzerinde kontrol yetkimiz olmadığı halde, bu giderlerden pay yükleniyoruz. Şubelerin bu yükü paylaşmaları gereğini kabul ediyorum. Ancak hizmet departmanlarının giderlerini düşürme konusunda daha fazla gayret göstermeleri gerektiğini düşünüyorum.

Hizmet departmanı giderleri, çek takas hizmeti olarak, şubelere eşit şekilde dağıtılmaktadır. Dağıtım esasını bilmemekle beraber, bu prosedürün doğru olduğuna inanıyorum. Ancak, dağıtım konusunda bazı düşüncelerim olsa bile, bunları tepe yönetimine iletmem çok uzun ve yorucu oluyor.

Kendi defterlerimizi şimdilik kendimiz tutuyoruz. Ancak, çok geçmeden bu faaliyet merkezileştirilecektir. Bazı yöneticilerin, merkezi muhasebeyi kullanmaları durumunda kendilerine yüklenen giderlerin, defterlerini kendileri tutması durumunda katlandıkları giderlerden çok daha yüksek olduğu için yakındıklarını duyuyoruz. Bununla birlikte prestij, rekabet itibarı, müşteri ilişkileri gibi maddi olmayan bazı kazançlar, bu giderleri makul gösterebilir. Eğer merkezi yönetim, muhasebe sistemini merkezileştirmek isterse, bizim bu konuda yapabilecek bir şeyimiz zaten yoktur. Uzun dönemde daha faydalı olabileceği kanaatindeyim.

Diğer direkt, endirekt ve genel giderlere nelerin dahil edildiğini tam bilmemekle beraber, bunların aşırı olmadıkları kanısındayım. Kontrol Bölümü adil olmaya çalışıyor.

Özet olarak, bu tablonun oldukça faydalı olduğu kanısındayım. Bununla beraber, tabloda yorumlanması gereken bir çok husus var."

B Şubesi Yöneticisinin Yorumu

"Bu tablo (Tablo 3), şube faaliyetlerinin gidişi hakkında bilgi veren gayet adil bir göstergedir. Bir şubenin performansının değerlendirilmesinde, kuruluş yeri önemli bir kriterdir. Bu nedenle, şubenin kuruluş yeri, gider dağıtımında gözönünde bulundurulmalıdır.

Bizim şubemizle ilgili olarak söylenebilecek sözler, özetle şunlardır:

Çok yoğun ve etkin faaliyetlerimiz neticesinde, yüksek bir kazanç düzeyi oluşturulmuştur. Şubemiz tarafından verilen krediler, kendi temin ettiğimiz fonların çok üzerindedir. Ödünç olarak aldığımız fonlara, dışarıdan ödünç olarak alsaydık ne kadar ödeyecek idiysek, o kadar faiz gideri yükleniyoruz. Tabi ki mevduatlarımızı yükselterek, kredi ihtiyaçlarımızı karşılayabilir ve ödünç fonların faizi açısından kazançlarımıza katkımız olabilirdi. Gerçekten de şubemize daha fazla mevduat çekmek için oldukça çaba harcadık. Diğer yandan söz konusu çabadan sonra, kazançlarımızı daha da yükseltecek kredi fırsatlarını kollamayı da ihmal etmedik.

Şubemizce kullanılan bina, bankamızın kendi malıdır. Tartışmalı amortisman ve bakım giderlerini yükleneceğimize, cari değer üzerinden adil bir kira giderine katlanır olarak gösterildik. Bu uygulamadan da memnunuz.

Şubemizin muhasebesi, merkezi olarak tutulmaktadır. Bu işi kendimiz yapsaydık, daha az maliyeti olacağı kanaatindeyim. Bazı elle tutulmayan kazançların, gerçekten elde edildiğine dair şüphelerim var. Bununla beraber, bütün rakip bankalarda da muhasebe hizmetleri merkezileştirildiği için, bizim bankamızca da böyle bir uygulama yapılmasını normal karşılıyoruz.

Tablo hakkında genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, daha başka sözlerde söylenebilir. Tüm dağıtım esaslarını baştan sona gözden geçirip-geliştirilebilecek bazı şeyler bulunabilir. Fakat bu konuda bizim çaba göstermek gibi bir niyetimiz yoktur. Hem niye bizim şube bu konuda araştırmalar yapıp, yeni sorular yöneltsin ki.? Çünkü biz işlerin gidişatından memnunuz."

Bankacılık Bölümü Yöneticilerinin Yorumları

"Şube performansını değerlendirmek üzere hazırlanan bu raporun (Tablo 2 ve 3) oldukça faydalı ve dikkatli olarak yorumlanması gereken bir belge olduğuna inanıyoruz. Şube başarısını etkileyen ve bu raporda gösterilmeyen daha pek çok faktör olabilir. Örnek vermek gerekirse, gerileyen bir bölgedeki şube yöneticisi, çok fazla gayret göstererek, şube mevduatının azalmasını ancak engelliyebilir. Halbuki, gelişen bir bölgede faaliyet gösteren bir şubenin yöneticisi, bütün gün günlük gazeteleri okumasına rağmen, yinede mevduatlarında önemli yükselmeler görülür. Şubenin kurulu olduğu bölgenin

çevresi, binanın dış görünüşü, dekor, kurulu teçhizat durumu gibi faktörler de iş hacmini etkilerler. Kontrol edilemez bir faktör olan faiz oranlarındaki değişmeler de, bankanın geliri üzerinde önemli etki yapar. Genel merkez bünyesinde bütün bu faktörleri gözönünde bulunduruyor ve raporları değerlendirirken bu faktörlere de dikkat ediyoruz. Özellikle, başarısı düşen bölgede faaliyet gösteren şube yöneticileri, bu konuları hesaba kattığımıza inanmıyorlar. Raporda başarısızlığı görülen bir yönetici bu konuda endişeleniyor ve bu durum onu psikolojik açıdan kötü bir duruma düşürüyor.

Raporla ilgili olarak ortaya çıkan bir başka problem ise şudur: Şube yöneticileri, bankanın bütünü açısından bakıldığında zararlı olabilecek şekilde, sadece kendi şubeleriyle ilgilenmeye özendiriliyorlar. Örnek olarak; bir müşteri, şehrin bir başka muhitine taşındığında, yeni şubesiyle daha yakından temas kurabilme imkanı olmasına rağmen, eski muhitinde faaliyet gösteren şube yöneticisi, hesabını eski şubesinde bırakmasını isteyebiliyor. Böylece, banka bünyesindeki iki şube, aynı müşteri için rekabet eder hale gelmekte ve bu durum da genel olarak bankanın itibarına zarar vermektedir.

Bu konuda ortaya çıkan bir başka problem de şudur: Şube yöneticisi, müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için yeni bir elemana ihtiyacı olduğu halde, masrafların kabarmaması için bu konuda isteksiz olabiliyor."

Performansın değerlemesinde kazanç faktörünü ele alan bu tablo, tek bir faktör (kârlılık) üzerinde yoğunlaşmıştır. Kazanç faktörünün yanısıra; açılan yeni tasarruf hesapları sayısı, kapatılan tasarruf mevduatı sayısı, açılan yeni kredi hesabı sayısı, kapatılan kredi hesabı sayısı, potansiyeli ile karşılaştırıldığında mevduat büyümesi, kendisine yeni iş alanları açacak müracaatların sayısı, güçlük çıkaran krediler, müşterilerden gelen şikayet mektupları, kontrol departmanının şube faaliyetleri üzerine yaptığı yıllık denetimler, işgücü devir oranı veya personelini nasıl geliştirdiğini gösteren herhangi bir başka gösterge de bu konuda faydalı olabilir. Genel merkezdeki Bankacılık Bölümü'nde hazırlanan, yukarıda sıralanan faktörlerin bazılarını içeren göstergelerle ilgili istatistikler, Tablo 8 ve Tablo 9'da sunulmuştur.

1980 Yılı

Aksi Belirtilmedikçe Sürece Tüm Tutarlar Bin Dolar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	YILLIK ORTALAMA
MEVDUATLAR-Ortalama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 Mevduat (Kişi-Kuruluş)	14 038	13 473	12 330	12 919	13 108	12 911	12 596	11 907	12 746	12 202			
2 Mevduat-Banka	50	50											
3 Özel Çek Mevduatı	221	218	220	251	235	216	237	244	236	213			
4 Hazine Vardışı ve Kredi Hes.	118	149	238	124	270	321	232	202	265	196			
5 Tasarruf	967	974	1 001	990	976	1 012	972	978	984	1 013			
6 Noel Klubu	15	23	30	35	41	46	51	55	60	63			
7 Vadeli													
8 TOPLAM	15 425	14 887	13 819	14 319	14 630	14 506	14 088	13 386	14 293	13 693			
HESAP SAYISI													
9 Mevduatlar (Kişi-Kuruluş)	1 515	1 513	1 507	1 503	1 516	1 511	1 514	1 497	1 478	1 473			
10 Mevduat-Banka	1												
11 Özel Çek Mevduatı	969	865	884	892	894	900	903	911	939	948			
12 Tasarruf	585	587	593	589	587	591	593	587	621	645			
13 Noel Klubu	540	536	534	536	533	530	526	519	516	511			
14 Vadeli													
15 Toplam	3 500	3 501	3 518	3 522	3 530	3 532	3 536	3 514	3 554	3 577			
KREDİLER													
16 Toplam Krediler-Ortalama	223	755	720	627	672	773	841	889	971	961			YILLIK ORTALAMA
17 Taksitli Krediler-Harcım	20	24	36	31	35	22	25	34	27	39			
18 Özel Kredi Dep.-Ay Sonu													
KREDİ ALAN SAYISI													
19 Toplam Krediler-	46	58	50	49	51	54	55	60	62	63			
20 Taksitli Krediler-Verilmiş	24	37	46	50	32	30	28	45	44	39			
21 Özel Kredi Dep.													
22 Uzman-Yönetici Sayısı	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3			
23 Çalışan Sayısı	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25			YILLIK TOPLAM
24 Toplam	29	29	29	29	29	29	29	29	28	28			
25 Fazla Mesai ve Yemek Parası Ödemeler	276	135	273	93	406	123	536	370	350	220			2
HİZMET GİDERLERİ													
26 Normal Çek Hesabı	1 543	1 578	1 445	1 225	2 550	858	2 378	1 998	1 997	1 833			2
27 Özel Çek Hesabı	1 017	1 119	1 220	1 397	1 223	1 322	1 313	1 237	1 266	1 340			2
28 Toplam	2 560	2 697	2 665	1 622	3 773	2 180	3 691	3 235	3 263	3 173			2
Aylık Dönemler Kümülatif Olarak İr ve Giderler													
	1. Üç Aylık	2. Üç Aylık	Ocak-Haziran	Ocak-Aralık	Ocak-Aralık	Ocak-Aralık	Ocak-Aralık	Ocak-Aralık	Ocak-Aralık	Ocak-Aralık	Ocak-Aralık	Ocak-Aralık	Ocak-Aralık
Brut Gelir	133	060	131	531	264	591	132	041	396	032			
Brut Giderler	32	050	33	089	185	138	97	043	282	181			
Vergiden Önce Net	41	010	38	443	79	453	34	993	114	451			
Vergiden Sonra Net	19	799	17	622	36	421	16	043	52	464			
Ortalama Kredi Faizi	5.50	5.83	5.83	5.83	5.83	5.83	5.83	5.83	5.83	5.83			
Fon Fazlası Faiz	4.02	4.06	4.06	4.06	4.06	4.06	4.06	4.06	4.06	4.06			
Tasarruf Mevduatı Faizi	6.52	6.55	6.55	6.55	6.55	6.55	6.55	6.55	6.55	6.55			

n.Tutarlar 000 S'dır.	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	YILLIK TOPLAMLAR
Çek Hesabı-Sayı													
İş-Yeni	26	17	7	15	16	17	10	9	14	11			
İş-B/A Şube İçi Transfer		1	1	1	4		1						
İş-B/A Şube Dışına Transfer		1	1		3		2		1				
İşlerin Toplam Sayısı	26	19	9	16	23	17	13	9	15	11			
İş-B/A Şube İçi Transfer	24	17	12	17	6	19	9	17	24	14			
İş-B/A Şube Dışına Transfer		2	1	2	2			8	6	1			
İş-B/A Diğer Şubelere Transfer	4	3	2	1	2	3	1	1	4	1			
İşlerin Toplam Sayısı	28	22	15	20	10	22	10	26	34	16			
Çıktı veya Kapatılmış	-2	-3	-6	-4	+13	-5	+3	-17	-19	-5			
Normal Çek Hesabı													
İş-Mevduat-Ortalama Aylık													
İş-B/A Şube İçi Transfer	16	7	3	15	7	14	4	11	18	7			
İş-B/A Şube Dışına Transfer		19	2	4	2			6	4	1			
İş-B/A Diğer Şubelere Transfer	5	6	2		1	3	1	1	2	2			
İş-Ort. Cari Aylık (Satır 14)	83	191	162	143	120	102	120	109	114	127			
İş-Top. Ort. Bek. (Satır 10)	16	23	26	41	48	62	66	77	95	102			
İş Geliştirme													
İş-Sayı-Sayı	3	6	7	4	10	8	6	9	5	5			
İş-Sayı-Roklenon	3	4	4	4	3	4	2	6	5	5			
İş-Sayı-Toplam	6	17	11	8	11	12	8	15	10	10			
Çek Hesabı-Açılmış	26	21	31	21	19	22	15	33	37	29			
Çek Hesabı-Kapatılmış	13	24	12	13	17	16	12	25	9	20			
Çek Hesabı-Net	+13	-3	+19	+8	+2	+6	+3	+8	+8	+9			
Çek Hesabı-Açılmış	17	9	22	9	15	24	15	9	52	39			
Çek Hesabı-Kapatılmış	21	7	16	13	17	20	13	15	18	15			
Çek Hesabı-Net	-4	+2	+6	-4	-2	+4	+2	-6	+34	-24			
İş Kasa-Yeni Kira	9	6	3	9	3	6	5	6	4				
İş Kasa	9	4	9	11	12	10	6	7	7	3			
İş Kasa-Net		+2	-6	-2	-9	-4	-1	-1	-3	-3			
İş Havaile Sayısı	523	543	583	643	421	467	447	419	452	367			

Tablo 8: Şube Faaliyet Raporu

Kısa Belirtilen Değerli Sürece Bazı Tutarlar Bir Dolardır													YILLIK ORTALAMA	
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık		
MEVDUATLAR-Ortalama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
mevduat (Kısa-Kuruluş)	76	733	68	526	68	554	65	718	67602	66	723	64	335	70
mevduat-Halka	475	475	350	150	275	520	524	550	258	125				1
zel Çek Mevduatı	508	508	509	562	534	516	513	508	475	465				2
azim Verişim ve Kredi Mevduatı	689	3	667	4	776	1	324	5	078	4	761	4	757	4
azim Verişim	359	2	301	2	340	2	320	2	359	2	210	2	349	2
azim Verişim	19	28	35	43	54	61	67	75	81	89				3
azim Verişim	31	785	74	901	76	519	73	559	74	016	75	670	74	932
azim Verişim	72	382	79	254	80	110								4
MEVAT TAVİSİ														5
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	561	3	585	3	631	3	622	3	565	3	556	3	569
mevduat-Halka	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
zel Çek Mevduatı	840	1	862	1	853	1	859	1	893	1	891	1	871	1
azim Verişim	509	1	510	1	511	1	519	1	507	1	531	1	523	1
azim Verişim	600	602	734	731	728	723	721	720	715	708				7
azim Verişim	7	511	7	560	7	730	7	722	7	694	7	702	7	685
azim Verişim	7	560	7	730	7	722	7	694	7	702	7	685	7	758
azim Verişim	7	560	7	730	7	722	7	694	7	702	7	685	7	758
MEVAT TAVİSİ														8
mevduat (Kısa-Kuruluş)	64	277	67	796	66	835	62	038	61	763	67	924	72	386
mevduat-Halka	80	86	134	124	103	110	98	115	90	123				9
zel Çek Mevduatı	3													10
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														11
azim Verişim														12
MEVAT TAVİSİ														13
mevduat (Kısa-Kuruluş)	378	381	372	390	398	403	408	430	434	409				14
mevduat-Halka	86	83	118	121	97	107	106	120	112	110				15
zel Çek Mevduatı	1													16
azim Verişim ve Kredi Mevduatı	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9				17
azim Verişim	42	42	43	43	43	43	43	43	43	43				18
azim Verişim	50	51	52	52	52	52	52	52	52	52				19
MEVAT TAVİSİ														20
mevduat (Kısa-Kuruluş)	756	238	139	127	139	21	195	76	116	80				21
MEVAT TAVİSİ														22
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														23
azim Verişim														24
azim Verişim														25
MEVAT TAVİSİ														26
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														27
azim Verişim														28
azim Verişim														29
MEVAT TAVİSİ														30
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														31
azim Verişim														32
azim Verişim														33
MEVAT TAVİSİ														34
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														35
azim Verişim														36
azim Verişim														37
MEVAT TAVİSİ														38
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														39
azim Verişim														40
azim Verişim														41
MEVAT TAVİSİ														42
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														43
azim Verişim														44
azim Verişim														45
MEVAT TAVİSİ														46
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														47
azim Verişim														48
azim Verişim														49
MEVAT TAVİSİ														50
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														51
azim Verişim														52
azim Verişim														53
MEVAT TAVİSİ														54
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														55
azim Verişim														56
azim Verişim														57
MEVAT TAVİSİ														58
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														59
azim Verişim														60
azim Verişim														61
MEVAT TAVİSİ														62
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														63
azim Verişim														64
azim Verişim														65
MEVAT TAVİSİ														66
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														67
azim Verişim														68
azim Verişim														69
MEVAT TAVİSİ														70
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5	183	6	266	5	485
azim Verişim ve Kredi Mevduatı														71
azim Verişim														72
azim Verişim														73
MEVAT TAVİSİ														74
mevduat (Kısa-Kuruluş)	3	081	2	786	2	263	3	048	2	430	3	199	2	620
mevduat-Halka	1	963	2	251	2	504	2	834	2	753	2	867	2	865
zel Çek Mevduatı	5	044	5	037	4	767	5	882	5					

Yıl, Tutarlar 000 \$'dır.	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	KASIM	ARALIK	YILLIK TOPLAM
mal Çek Hesabı-Sayısı												
İmiz-Yeni	54	54	38	32	21	32	33	49	43	46		
İmiz-B/A Sube İçi Transfer	10	9	50	5	6	10	8	46	8	4		
İmiz-B/A Şube İleriden Transfer	4	3	7	5	1	5	11	9	3	6		
İmizlerin Toplam Sayısı	68	67	95	42	28	47	49	104	54	56		
Kapatılmış	32	17	40	31	47	30	21	39	32	28		
İmiz-B/A Sube İçi Transfer	14	19	2	16	35	20	12	7	10	53		
İmiz-B/A Diğer Şubelere Transfer	5	7	7	4	3	6	3	10	10	3		
Kapatılmışların Toplam Sayısı	51	43	49	51	85	56	36	56	52	84		
Açılmış veya Kapatılmış	+ 17	+ 24	+ 46	- 9	- 57	- 9	+ 13	+ 48	+ -2	- 28		
Normal Çek Hesabı												
İlan Mevduatı-Ortalama Aylık												
Kapatılmış	8	129	37	181	158	166	32	72	42	40	91	
Kapatılmış-Şube İçi Transfer	226	48	31	42	34	694	39	107	346	157		
İmiz-Büzer Şubelere Transfer	294	107	15	20	5	247	36	44	70	67		
İlan Ort. Kapatılmış Hesap	649	192	227	220	199	973	147	193	456	312		
Ek'dan İtibaren Kümülatif												
İmiz Sayısı (Satır 1)	54	108	146	178	199	231	264	313	356	402		
Kapatılmış Sayısı (Satır 5)	32	49	89	120	167	197	218	257	289	317		
İmiz-Ort. Cari Aylık (Satır 14)	603	807	1 378	1 584	1 544	1 709	2 419	2 634	2 884	3 066		
İmiz-Top.Ort.Bak. (Satır 10)	129	166	347	505	665	697	769	811	851	942		
İş Geliştirme												
İmiz Sayısı-Müşteriler	129	148	153	115	140	215	117	103	160	136		
İmiz Sayısı-Beklenen	89	46	39	48	51	44	29	50	33	34		
İmiz	218	194	192	163	191	259	146	153	193	170		
Çek Hesabı-Açılmış	70	62	28	66	64	55	67	60	91	87		
Çek Hesabı-Kapatılmış	33	40	37	69	21	57	87	37	100	63		
Çek Hesabı-Net	+ 37	+ 22	- 9	- 3	+ 43	- 2	- 20	+ 23	- 9	+ 24		
raf Hesabı-Açılmış	63	54	51	63	47	65	55	53	173	122		
raf Hesabı-Kapatılmış	93	53	53	56	58	41	64	50	57	57		
raf Hesabı-Net	- 30	+ 1	+ 1	+ 7	- 11	+ 24	- 9	+ 3	+ 116	+ 65		
İk Kasa-Yeni Kiralar	8	11	7	14	15	10	14	6	15	7		
İk Kasa	8	9	8	8	9	13	14	6	14	13		
İk Kasa-Net	-	+ 2	- 1	+ 6	+ 6	- 3	-	-	+ 1	- 6		
el Havalı Sayısı	1410	1536	1578	1649	1165	1140	1248	1157	1134	1034		

Table 9: Sube Faaliyet Raporu

SONUÇ

Son yıllarda dünyanın her yerinde olduğu gibi ülkemizde de bankacılık alanında büyük değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. Bu değişikliklere paralel olarak, bankalar arasındaki rekabet de artmıştır. Bu nedenle banka yöneticileri, karar verme amaçları açısından, daha güvenilir bilgi sağlamada, daha fazla bilgi içeren sistemler geliştirme ihtiyacı hissetmeye başlamışlardır. Ticari banka yöneticileri daha fazla bilginin yanısıra, karar verme işleminde kullanılabilen daha iyi araçlara ve analiz tekniklerine de ihtiyaç duymaktadırlar. Bankalar bu gelişmelere ayak uydurmak için, bir yandan kullanılan araçları geliştirme yönünden; banka ve kredi kartları, tüketici kredisi, konut kredisi, senetsiz taksit sistemi gibi yeni hizmet alanlarına girmişler, diğer yandan da, yönetim biçimlerini yenilemişlerdir. Yerel ihtiyaçlara yönelik olarak faaliyet gösteren küçük bankaların başarılı olduğunu gören büyük bankalar da, organizasyon yapılarını pazar ve müşteri ihtiyaçlarına göre düzenlemeye başlamışlardır. Bu tür hizmetlerin çeşitli müşterilere sunulmasında küçük bankalarla rekabet yapabilme imkânı veren yerinden yönetim tarzının avantajları görülerek, merkezi yönetimde toplanan yetkilerin, şube yöneticilerine devrine doğru bir eğilim belirmeye başlamıştır.

Faaliyetlerin yerinden yönetimi, şube yöneticilerine, kendilerini en iyi şekilde yetiştirebilecekleri bir zemin hazırlar. Merkezkaç yönetim kişileri, sorumluluk yüklenmeye ve yeteneklerini göstermeye özendirir. Böylece onların en iyi şekilde yetişmelerini ve bankaya daha faydalı olmalarını sağlar. Bu amaçla yapmış olduğumuz araştırmalarda, merkezkaç organizasyon özelliklerine sahip bankalarda görev yapan şube müdürlerinin durumlarından oldukça memnun oldukları görülmüştür. Ayrıca yeterince bilgi, tecrübe ve yeteneğe sahip banka yöneticilerinin, kendilerine daha fazla yetki verilmesi durumunda, bu avantajlardan yararlanarak, genel banka çıkarlarına daha fazla katkıda bulunacak bir motivasyona sahip oldukları da görülmüştür.

Merkezkaç organizasyon şeklini benimsemiş bankalarda, şube faaliyetleriyle ilgili yetki ve sorumluluk, büyük ölçüde şube müdürüne bırakılmıştır. Şube müdürünün girdiği risklere paralel olarak maddi kazancı da yükselmekte ve başarı göstermek için çalışma ortamını kendi düşüncelerine uygun şekilde düzenliyerek, tecrübe kazanmaktadır. Bunun yanı sıra, başarılı olabilmek için harcadığı çabalar sonucunda, görevde kalma süresini arttırmakla beraber, daha iyi bir şubede görev alabilme imkanına da kavuşmaktadır.

Şubeler düzeyindeki yetki ve sorumluluğun şube yöneticilerine bırakılması ile sağlanacak diğer bir önemli fayda da, banka genel merkez yönetiminin günlük basit işlerle

uğraşma zahmetinden kurtularak, banka için daha önemli olan, uzun vadeli işlerle uğraşabilmesine zaman tanınmasıdır. Bu sayede şube yöneticileri de tecrübe kazanarak, ileride kendilerine verilecek daha önemli işlerde sorumluluk alabilme becerisine kavuşacaklardır.

Banka genel merkez yönetimlerine konu ile ilgili olarak ayrıca şunlar önerilebilir: Öncelikle şubelerin esnek bir ortamda, rahat bir çalışma zemini içerisinde faaliyet göstermelerini sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır. Şube ve banka genel amaçlarının belirlenmesinde, şube yöneticilerinin görüşleri de alınmalıdır. Banka genelinde haberleşme ve işbirliği teşvik edilerek, şube yöneticilerinin severek genel banka amaçları doğrultusunda hizmet vermeleri sağlanmalıdır.

Şube yöneticilerine faaliyetlerin yönetiminde yeterli yetki verilmekle beraber, onlara tanınan serbestlik, genel merkezin şubeyi denetleyebileceği sınırı aşmamalıdır. Şube yöneticisinin başarısının denetimi, standartların belirlendiği ve başarının bu standartlarla karşılaştırıldığı bir kontrol sistemi aracılığıyla gerçekleştirilmelidir. Bu sayede, banka genel merkez yönetimi, şubelerdeki hataları ve zayıf noktaları belirleyebilir, bu hataların düzeltilmesi için gerekli adımları atabilir ve tekrarlanmalarını önlemek için harekete geçebilir.

Şube yöneticisinin performansının değerlemesinde kullanılan en önemli araçlardan birisi, şube yıllık plan ve bütçeleridir. Eğer bir bankanın planlaması mükemmel bir şekilde kullanılırsa, banka yönetiminin en değerli araçları arasında yer alır. Bankaların yıllık planları, şube müdürleriyle şeflerin, kârlılık düzeyini planlamada ve belirlenen amaçlara ulaşmak için daha etkin çalışmayı teşvik etmede, bir ekip halinde gayret göstermelerini gerektirir. Bunun yanı sıra planlama süreci, büyük kâr potansiyelinin olduğu alanlara dikkatlerin toplanmasına ve yönetimin banka kaynaklarını en kârlı biçimde dağıtmasına yardımcı olur. Her banka yönetimi, banka içinde en etkin kullanılacak kâr planlaması ve bütçe sisteminin türüne ve genişliğine dikkat etmek zorundadır. Çünkü rakipler de bu yönetim araçlarını kullanmaktadırlar.

Planlama bir ekip çalışmasıdır. Bankalarımızın çoğunda beklenen sonuçları, bu sonuçlara ulaşmadaki adımları ve kişisel yetki ve sorumlulukları gösteren planlar, yıllık olarak düzenlenmektedir. Şube yöneticisi bu sürece amaçlar, stratejiler, hedefler ve programlar hakkındaki kendi fikirlerini açıklamakla başlar. Planlama süreci boyunca, sistemin gelişimi yakından takip edilmelidir. Planlamanın başarılı olabilmesi için kıdemli yöneticilerin ve yürütücü yönetim personelinin yakın ilgisine, yol göstericiliğine ve desteğine gerek duyulur.

Bankalarda yönetim merkezkaçlaşmasının önemli bir amacı, şubeler düzeyinde kâr bilincini teşvik etmek ve banka içinde mümkün olan her noktada yönetim etkinliğinin kurulması için bir teşvik olarak rekabeti başlatmaktır. Bununla beraber kâr sorumluluğu taşıyan şube yöneticilerinin başarılarının objektif olarak ölçülmesi gerekir. Genel merkez politikalarının bazen herhangi bir şubenin aleyhine çalışabileceği de gözönünde bulundurularak, o şubenin zararlarını telafi edecek gerekli tedbirler alınmalıdır.

Bankacılık hizmetlerinin hızlı bir şekilde gelişmesi, mevcut hizmet ve şubelerin istikrarlı olarak değerlendirilmesini gerektirir. Banka içindeki her şubenin analiz edilmesindeki amaç, banka yönetimine; geliştirme, elimine etme veya yeni şube ve hizmetler ilâve etme ve/veya bazı mevcut faaliyetleri birleştirme konusunda yardımcı olur. Bu konuda dikkat edilmesi gereken husus; bir şubenin ve onun yöneticisinin performansının özellikle kârlılığa bağlı olarak ölçülmesi gereğidir. Muhasebecilerin karşılaştığı sorunlardan birisi; hem fon temin eden, hem de fon kullandıran banka şubelerinin elde etmiş oldukları kârın nasıl ölçüleceğidir.

Bankalarda kârlılığın ölçülmesi ile ilgili olarak kullanılan yaklaşımlardan birisi, net kâr (tam maliyetleme yönteminin kullanılmasını içerir) ve katkı payı (direkt maliyetleme yönteminin kullanılmasını içerir) kavramlarının karşılaştırılmasını içerir. Yapmış olduğumuz çalışmada bu iki

kavramın göreceli üstünlükleri tartışılmış ve her bir yaklaşımın önemli yönleri ele alınmıştır.

Net kâr yaklaşımı, şube kârlılığının belirlenmesinde net kârı elde etmek için dönem gelirlerinden, dönem giderlerini çıkarır. Bütün dönem giderleri ve genel merkez giderlerinden şubeye düşen pay çıkarıldıktan sonra geriye kalan kısım, şubenin vergi öncesi net kârını oluşturur.

Net kâr yaklaşımının, banka içi kâr performansı ölçme amaçları açısından pek net olduğu söylenemez. Net kâr yaklaşımı, şubelerin, bankadan bağımsız birer işletme olduğunu varsayarak, şube performansını ölçmeye çalışır. Şubelerin ayrı işletmeler olmadığı, bankanın birbirini tamamlayan parçaları olduğu gerçeği gözönüne alınırsa, net kâr yaklaşımı altında, genel merkezin idari giderlerinin ve banka genel giderlerinin şubelere rastgele dağıtılması, şube net kârlarının da rastgele belirlenmesine yol açar. Eğer ölçme sistemi, sadece şube yöneticisinin kontrolü altında olan giderleri hesaba katarsa bu yöntem, banka kârını maksimize etmede çok daha verimli olabilir. Şube yöneticisi, şubesiyle ilgili olan giderlerin gerçekleşme şartları hakkında yeterli bilgiye sahip olursa, daha etkin kararlar verebilecektir. Net kârı hesaplamada, şube müdürünün kontrolü dışındaki genel giderler ve genel merkezin idari giderleri rastgele dağıtıldığından, şube yöneticisinin kontrol edemediği giderler de hesaba katılmaktadır. Bu nedenle net

kâr yaklaşımı, şube kârlılığının belirlenmesinde yanıltıcı sonuçlar verir.

Net kâr yaklaşımı, banka genel merkez yönetimine, şube yöneticisinin faaliyet sonuçlarını objektif olarak değerlendirebilecek bir esas sağlamaz. Kontrol edilemeyen banka genel giderlerinin şubelere dağıtılmasına dayanan net kâr subjektiftir. Çünkü, doğrulanamayan bazı varsayımlara dayanır.

Şube kârlılığının ölçülmesinde kullanılan diğer yaklaşım ise, " katkı payı " yaklaşımıdır. Bu yaklaşım altında şube kârlılığı, genel ve idari giderlerin keyfi olarak atanması sözkonusu olmadan ölçüldüğünden, net kâr yaklaşımına kıyasla daha uygundur. Katkı payı yaklaşımında, şubelerin, genel merkeze bağlı birimler olduğu varsayıldığından, şube performansının objektif olarak ölçülmesi sağlanır. Bu yaklaşım altında çoğu genel müdürlüğe ait olan genel giderler, şube kârlılığının ölçülmesinde hesaba katılmaz. Bu ilişkiyi destekleyecek bir sebep-sonuç bağının olmadığı kabul edilir. Şube kararlarının verilmesinde şube yöneticisini olumlu yönde motive etmek için, şube kâr performansının ölçülmesinde sadece kontrol edilebilir faktörler içerilir.

Katkı payı yaklaşımının etkili kâr planlaması ve ölçümünü nasıl kolaylaştırdığını göstermek için III. Bölümde bir model gelir tablosu sunulmuştur. Model gelir tablosunda,

şube yöneticisine bırakılan yetki ve sorumlulukla orantılı olarak, şube kârlılığının belirlenmesinde, aşamalı olarak net kâra doğru ilerlenir. Sunulan tabloda " Kontrol Edilebilir Kâr Payı " şube yöneticisinin kontrolü altındaki faktörleri yansıtır. "Net Katkı Payı" ise, şube yöneticisinin kontrolü dışında ortaya çıkan giderleri de hesaba katarak, onun daha iyi kararlar yapmasına yardımcı olur ve faaliyet performansının objektif olarak değerlendirilebilmesine imkân tanır.

Net katkı payı yaklaşımı, şube net kârının tam anlamıyla ölçülmesinin mümkün olmadığı, ancak genel merkez yönetiminin, faaliyet sonuçlarının planlanması ve değerlendirilmesinde ihtiyaç duyduğu sonuç rakamlarına her şubenin yapmış olduğu kâr katkısının belirlenebileceği esasına dayanır. Bu yaklaşım, sorumluluk ve kontrol edilebilirlik esasına göre bütün gelir ve giderleri şubelere dağıtarak ve giderleri, gelirlerle karşılaştırarak, şube katkısını objektif olarak ölçer.

Bankayla ilgili olan bir çok karar, bir bütün olarak banka için değil de, şube faaliyetleriyle ilgili olduğundan, planlama ve bilgi, ilk planda banka bütününe değil, şubeyi ilgilendirir. Her şube kısmen ayrı yatırımları ifade eder. Bu nedenle yatırımların tasarlanmasında şube performansının da dikkate alınması gerekir. Kârın ölçülmesi, şube yöneticisinin varlıkları kontrol edebilme derecesiyle

ilgili olduğu kadar, faaliyetleri kontrol edebilme derecesiyle de ilgili olmalıdır.

Genel planlamada Şube yöneticisi ve genel müdürlük, her Şubenin, banka kârlarına yaptığı katkı üzerinde durmalıdır. Katkı payı yaklaşımı, bunu kolaylaştıran kriterler sağladığı için, net kâr yaklaşımından daha iyi bir kriterdir. Katkı payı yaklaşımı, Şube düzeyinde optimizasyon sağlayan ve temel banka ve Şube amaçlarıyla uyumlu olan kriterler sağlar. Ayrıca katkı payı rakamları, genel ve idari giderlerin dağıtılmasıyla, anlaşılması güç hale gelen sonuçlar taşımaz. Böylece hizmet, bölge, müşteri sınıfları ve diğer Şube faaliyetleriyle ilgili faktörlerin göreceli olarak değerlendirilmelerini kolaylaştırır.

Katkı payı yaklaşımı, Şube yöneticisinin başarısı ile ilgili gelir ve giderlerin plan ve kontrolünü kolaylaştırır. Katkı payı, çeşitli k r marjlarıyla ilgili olarak oluşturulan faktörlerin, Şube yöneticisi tarafından kontrol edilebildiğini varsayar. Bu nedenle yıllık planlar, katkı payı yaklaşımına dayandırıldığında, Şube yöneticisinin, Şube faaliyetlerini kontrol edebilme başarısının ölçüsü olduğu kadar, faaliyet kararlarının yapımına yol gösteren başarılı standartlar da oluşturabilirler.

Genelde kârlılığın ölçülmesi, her bir Şubenin girdi ve çıktılarının ölçülmesini gerektirir. Ticari bankalar için, her Şubenin girdisi ve fon kullanan Şubelerin çıktılarını

ölçmek mümkündür. Fakat, fon temin eden şubelerin çıktılarını ölçmek kolay değildir. Bundan dolayı, banka içerisindeki her bir şubenin kazançlarının ölçülmesini sağlamak için, fon sağlayan şubelerden, fon kullanan şubelere transfer edilen fonlara uygulanan transfer fiatlarını (istismar faizi oranı) tesbit etmek gereklidir.

Çok şubeli bankalarda, fonların şubeler arası transferlerindeki fiatlama yöntemleri, şube gelir ve giderlerinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Şubeler arasındaki fonların transferinde tesbit edilecek fiat, keyfi bir atama yerine, " sebep-sonuç " ilişkisine bağlı olarak tesbit edilmelidir.

Şubeler arasındaki hizmet transferlerinin fiatlaması konusunda fikir beyan eden bir çok uzman, istismar faizi oranının belirlenmesinde genel piyasa fiatının gözönünde bulundurulması düşüncesindedir. Bununla beraber, bankanın genel çıkarları açısından istismar faizi oranının belirlenmesinde tepe yönetiminin müdahalesi gerekli görülmektedir.

Transfer fiatının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden birisi, yatırım portföyünün ortalama kazanç oranına dayanarak fiatın belirlenmesidir. İkinci yöntem de istismar faizi, çeşitli fon türlerine ödenen ortalama faiz haddine dayandırılır. Üçüncü yöntem ise, marjinal maliyet kavramına dayanmaktadır. Paranın ve fonların serbest

piyasada bir değeri vardır. İlave fonlar elde edebilmek için, serbest piyasanın belirlediği faiz haddini ödemek gerekir. Bankanın aktif ve pasiflerini arttırma veya azaltma kararı, bu fonların piyasadaki değerine göre verilmelidir.

İstismar faizi oranını, yatırım portföyünün ortalama kazancına dayandıran birinci yöntem, hem mevduat toplayan yöneticileri hem de, fon ödünç alan yöneticileri tatmin etmez. Çünkü, söz konusu kazanç haddi, yıllardan beri devam eden yatırım kararlarının sonucudur. Şube yöneticilerinin geçmişteki başarılarını yansıtır. Cari piyasa şartlarını ve faiz düzeyini yansıtmaz.

Fonların ortalama maliyetine dayandırılan ikinci yöntem de, pek hüsnü kabul görmemektedir. Bir bankanın elindeki fonlar, çok karışık bir yapıya sahiptir. Yeni bir kredi için ihtiyaç duyulan yeni fonlar, aynı yapıdaki bir karışımla elde edilemeyecektir. Daha önce sözü edilen karışımın ortalama faizi, yeni fon temini için gerçekçi bir haddi temsil etmeyecektir.

Bankanın genel amaçlarıyla uyumlu kararlar almaya özendirecek bir istismar faiz oranı belirlemede, ölçülemeyen faktörlerin varlığı, mükemmel transfer fiyatını seçmeyi engelliyecektir. Fakat, uygun bir transfer fiyatı oluşturmak için bir genel kural izlenebilir.

Bankalarda, konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar sonucunda, mükemmel bir transfer fiatı seçiminde gözönünde bulundurulması gereken şartlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Eğer bir ticari bankadaki şubeler, bağımsız bölümler olarak işlem görmekteyse, transfer fiatını belirlemek gerekli olur,
2. Bir ticari banka içinde transfer edilen fonlar için dış pazar yoktur. Bundan dolayı, piyasa fiatı esasına dayalı transfer fiatlama ihtimali ortadan kalkar. Bir alternatif olarak, en pahalı açık pazar fon kaynağı fiatı, piyasa fiatı yerine kullanılabilir,
3. Bankacılık sektöründe, transfer fiatlama sistemi için marjinal maliyet, en iyi esas olarak kabul edilebilir,
4. Şubeler arası fon transferlerinde, kullanılan fonların vadesi, bir ticari bankada transfer fiatlama sisteminin kurulmasında gözönünde bulundurulmalıdır,
5. Bir ticari bankada transfer fiatının belirlenmesinde, çeşitli vadelerdeki fonlar, bir çoklu oran sistemini gerektirir,
6. Bir ticari bankada transfer fiatının belirlenmesinde, banka kapasitesinin kullanımı gözönünde bulundurulmalıdır. Banka kapasitesinin kullanımı, bankanın atıl kapasitesi olduğunda, satılan devlet tahvilleri (hazine bonoları) veya bankanın eksik kapasitesi olduğunda, satın alınan devlet tahvilleri ile ölçülebilir.

Ticari bankalarda şube yöneticilerinin faaliyet performanslarının ölçülmesi ile ilgili olarak ülkemiz bankalarında yapmış olduğumuz araştırmalar sonucunda, ülkemizdeki ticari bankaların, şube yöneticilerinin performanslarının değerlemesinde son derece hassas oldukları ve diğer sektörlerle kıyasla daha gelişmiş yöntemler kullandıkları tesbit edilmiştir.

Şube yöneticilerine, şube faaliyetleriyle ilgili olarak geniş yetkiler tanınmaktadır. Şube yöneticileri bu geniş serbestlik içerisinde kendi şubeleriyle ilgili amaç ve politikalar tesbit ederek, bunları uygulama imkanını elde edebilmektedirler. Buna örnek olarak, şube yöneticilerinin, şube çalışanlarının bir başka şubeye tayinini isteme hakkı gösterilebilir. Banka genel merkezleri, şube müdürlerinin faaliyetlerine bazı sınırlamalar da getirmiş. Buna örnek olarak da, şube müdürlerinin vermeye yetkili oldukları kredilere bir üst sınır getirilmesi gösterilebilir. Şube müdürleri, bu limitleri aşan kredi talebi olması durumunda, bölge müdürlüklerinin onayını alarak müşteriye kredi açabiliyorlar.

Şube yöneticilerinin, şube faaliyetleri konusunda oldukça geniş yetkileri bulunmasının tabii sonucu olarak, şube başarısından öncelikle şube müdürleri sorumlu tutuluyor. Şubenin başarılı olması durumunda, şube müdürlerinin daha üst sınıfa ait bir şubeye, şubenin başarısız olması durumunda da,

daha alt sınıfa ait bir şubeye tayinleri gerçekleştiriliyor. Bu tayinler, genellikle bölge sınırları içerisinde yapılıyor. Bazı bankalarda, şube müdürlerinin tayinleri 1-2 yılda bir, bazılarında ise 5-6 yılda bir gerçekleşiyor. Şube müdürlerinin başarısı, onları parasal açıdan da etkiliyor. Çünkü şube müdürleri, kıdemlerine göre maaş, görev yaptıkları şubenin ait olduğu sınıfa göre tazminat ve şube başarısına göre de prim alıyorlar. Ülkemizdeki kamuya ait bir ticari bankamızda, yıl sonunda şubenin başarılı olması durumunda, şubeye verilen primin % 30'unu şube müdürü alıyor. Geri kalan % 70'lik kısım ise, bu başarının oluşmasında payı geçen şube personeline, şube müdürünün belirlediği oranlar nisbetinde dağıtılıyor.

Bankalarımızda, muhasebe verilerine dayalı olarak şube kârlılığının belirlenmesine yönelik çalışmalarda, direkt maliyetleme yönteminin yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. Bir kamu bankamızda, şube kârlılığının ölçülmesinde genel merkezin idari giderlerinin şubelere dağıtılmadığı, genel merkezin bir gider merkezi olarak işleme tabi tutulduğu tesbit edilmiştir. Özel sektöre ait bir bankamızda ise, genel merkezin çalışmalarından, şubelerin de faydalanmaları gözönüne alınarak bu giderler, şubelerin işlem hacimlerine göre şubeler arasında dağıtılmaktadır. Dolayısıyla, şube net kârının hesaplanmasında genel merkezin idari giderleri, şube kârından düşülmektedir.

Bankalarımızda, şubelerin net kârının belirlenmesinde, şubelerin çalışma şartları arasındaki dengesizlikler nedeniyle ortaya çıkabilecek haksızlıkları gidermek için, bazı düzenlemeler yapılıyor. Şubelerin kendi faaliyetleri ile doğrudan ilgili olmayan giderleri, net kâr hesaplanırken işlem dışı bırakılıyor. Aynı şekilde, şube faaliyetleri ile doğrudan ilgili olmayan kârlar da hesaplama dışı bırakılıyor.

Bankalarımızda yapılan araştırmalar sonucunda, şubeler arası fon transferlerinde bir kaç yıldır istismar faizinin uygulandığı tesbit edilmiştir. İstismar faizi uygulaması, şube yöneticileri açısından memnuniyetle karşılanmış. Şube müdürleri bu sayede şube kârlılığının daha adil bir şekilde belirlenebileceğine inanıyorlar. Bankalarımızda istismar faizi oranları, enflasyon ve güncel faiz oranları gözönüne alınarak, genel müdürlüklerce belirleniyor.

Bankalarımızda şube sınıflandırma çalışmaları genellikle yılda bir kez yapılıyor. Şube sınıflandırma çalışmasında, "sınıflandırma kriter tablosu"nda yer alan değerlendirme kriterleri kullanılıyor. Şube sınıflandırma çalışmasında, şubelerin değerlendirme dönemi içerisinde gerçekleştirdikleri mutlak rakamlar yanında, bir önceki, değerlendirme dönemine göre gösterdikleri performans da dikkate alınarak, yüksek performans gösteren şubelerin, sınıflandırma çalışmasında daha kısa sürede yükselebilmeleri amacı güdüyor.

Yıl sonlarında yapılan sınıflandırma çalışması neticesinde başarı gösteren şubelerin sınıfları yükseltiliyor. Başarısız olan şubelerin sınıfları da indiriliyor. Sınıflama çalışması sonucunda, şubelerin yeni sınıfları ve bu sınıflar içerisinde hangi sıralarda bulundukları, bir liste halinde kendilerine bildiriliyor.

Farklı çalışma şartlarına sahip şubelerin faaliyet performanslarının değerlendirilmesinde ortaya çıkabilecek yanlış değerlendirmelerin önüne geçebilmek amacıyla, birbirlerinden çok farklı çalışma şartlarına sahip iki banka şubesinin karşılaştırıldığı bir örnek olay çalışması sunulmuştur. Bu çalışmanın, ülkemiz bankalarındaki performans değerlendirme çalışmalarına ışık tutacağını, ve onlara son derece yararlı olacağını umarız.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR VE TEZLER

- 1- Allen, Louis A.; The Management Profession, McGraw Hill Book Company Inc., New York, 1964
- 2- Anthony, Robert N.; Management Control Systems: Reading and Cases, Sixth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1975
- 3- Anthony, Robert N./Welsch, Glenn A.; Fundamentals of Management Accounting, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1985
- 4- Backer, Morton/Jacobsen, Lyle E.; Cost Accounting: A Managerial Approach Mc Graw Hill Book Company Inc., New York, 1964
- 5- Basık, Feryal Orhon; Bankacılıkta Örgütlenme: Merkezcilik ve Merkezkaçlık, (Çeviri), Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Bankacılık Araştırmaları Dizisi No: 2, İstanbul
- 6- Basık, Feryal Orhon; Ticari Bankalarda Bütçeleme ve Maliyetleme, (Derleme), Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Bankacılık Araştırmaları Dizisi No: 7, İstanbul, 1987
- 7- Baugh, W. H./Walker, C. E.(Editors); The Bankers Handbook, McGraw Hill Book Company Inc., New York USA, 1976
- 8- Cordiner, Ralph J.; New Frontiers for Professional Managers, McGraw Hill Book Company Inc., New York, 1965
- 9- Deakin, Edward B./Maher, Michael W.; Cost Accounting, Second Edition, Irwin, Homewood Illinois, 1987
- 10- Hoşgör, M. Raci; Özel Bankaların Merkezi ve Merkezkaç (Yerinden) Yönetim Özellikleri ile Bu Banka Yöneticilerinin Demografik Niteliklerinin İş Tatmini ile Karşılaştırılması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1989, İstanbul
- 11- Kohler, Eric L.; A Dictionary For Accountants, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, Third Edition, New Jersey, 1963
- 12- Orhon, Feryal; Bankaların Karar İşlemlerinde Maliyetler - Banka Hizmetlerinin Fıatlamasında Maliyetleme Yöntemleri, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Bankacılık araştırmaları Dizisi No: 1, İstanbul

- 13- Pazarçeviren, Selim Yüksel; Transfer Fiat Sistemi ve Transfer Fiatlarının Doğrusal Programlama Metodu Kullanılarak Belirlenmesi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1987, İstanbul
- 14- Rayburn, Letrica Gayle; Prinsibles of Cost Accounting: Managerial Applications, Third Edition, Irwin, Homewood Illinois, 1986
- 15- Reon, Irish Robert; The Measurement of Divisional Performance in Terms of Accounting Data, Ph.D. Thesis, The University of Texas at Austin, USA, 1970

MAKALELER

- 1- Aysan, Mustafa A.; "Bankacılıkta Uzun Süreli Planlama ve Bütçeler", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Bankacılık Enstitüsü Dergisi, 1. Uluslararası Bankacılık sempozyumu Tebliğleri, İstanbul, 1981
- 2- Basık, Feryal Orhon; "Ticari Bankalarda Maliyet Muhasebesi" İ.Ü. İşletme Fakültesi, Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Şubat-Mayıs 1987, Sayı 47-48, İstanbul
- 3- Chandler, Alfred D.; "Managerial Decentralization: An Historical Analysis," The Business History Review, June 1956, Sayı XXX, USA
- 4- Doyle, P./Fenwick, I./Savage, G. P.; "A Model for Evaluating Branch Location and Performance", Journal of Bank Research, Summer 1981, USA
- 5- Erdeğirmenci, Rıza; "Bankacılıkta Planlama: Nasıl ve Niçin.?", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Mayıs 1988, Yıl 25, Sayı 5, İstanbul
- 6- Falkenberg, John F.; "The Sources of Bank Profitability", Journal of Bank Research, Summer 1973, USA
- 7- Larson, Raymond L.; "Transfer Pricing in a Commercial Bank: A Different Wiewpoint", Management Accounting, December 1971, USA
- 8- Lucien, Kent; "Transfer Pricing for the Cost of Funds in a Commercial Bank", Management Accounting, January 1979, USA
- 9- Otley, David T.; "Budget Use and Managerial Performance", Journal of Accounting Research, Volume 16, No: 1, Spring 1978, USA
- 10- Sartoris, William; "Transfer Pricing in a Commercial Bank", Management Accounting, February 1971, USA
- 11- Tewes, James A.; "Valuing Bank Funds For Allocation and Pricing Decisions", Management Accounting, November 1976, USA