

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME VE PERSONEL YÖNETİM
ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
ORGANİZASYON VE İŞLETME POLİTİKASI
BİLİM DALI

176299

STRATEJİK PLANLAMA VE TÜRK BANKACILIĞI

Stratejik Planlamanın
Bankaların Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin
İncelenmesi ile İlgili Bir Araştırma

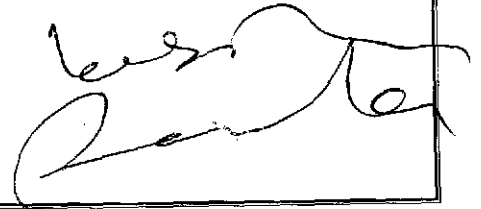
DOKTORA TEZİ

Hakan Şükrü Aydınol

88 / 3763

DANIŞMAN : PROF. DR. TAMER KOÇEL

İSTANBUL - MAYIS 1996



İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME VE PERSONEL YÖNETİM
ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
ORGANİZASYON VE İŞLETME POLİTİKASI
BİLİM DALI

STRATEJİK PLANLAMA VE TÜRK BANKACILIĞI

Stratejik Planlamanın
Bankaların Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin
İncelenmesi ile İlgili Bir Araştırma

DOKTORA TEZİ

Hakan Şükrü Aydınol

88 / 3763

DANIŞMAN : PROF. DR. TAMER KOÇEL

İSTANBUL - MAYIS 1996

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ŞEKİL LİSTESİ	I
GRAFİK LİSTESİ.....	II
TABLO LİSTESİ.....	VI
ÖZET	XVII
1. GİRİŞ VE TEZİN AMACI.....	1
2. PLANLAMA KAVRAMI VE BANKACILIK	4
2.1. Planlama Kavramı.....	4
2.2. Stratejik Planlama Kavramı.....	5
2.3. Stratejik Planlama Süreci.....	7
2.3.1. Analiz ve Teşhis Aşaması.....	7
2.3.1.1. Dışsal Çevre Analizi.....	7
2.3.1.2. İçsel Çevre Analizi.....	8
2.3.2. Amaçların Belirlenmesi ve Strateji Seçimi.....	15
2.3.2.1. Stabilite Stratejisi	17
2.3.2.2. Küçülme Stratejisi.....	17
2.3.2.3. Genişleme Stratejisi.....	17
2.3.2.4. Kombinasyon Stratejisi.....	18
2.3.3. Uygulama Aşaması.....	19
2.4. Stratejik Planlamacının Rolü.....	19
2.4.1. Stratejik Planlama Kriterlerinin Uygulanmasını Sağlamak.....	21
2.4.2. Stratejik Planlama Grubunun Rolünün Belirlenmesi.....	22
2.4.3. Stratejik Planlama Grubu Üyeliğinin Belirlenmesi	23
2.5. Stratejik Planlamanın Organizasyon Politikasındaki Rolü.....	24
2.5.1. Stratejik Planlamaya İlişkin Rasyonel Varsayımlar.....	24

2.5.2. Dökümantasyon Süreci Olarak Stratejik Planlama.....	26
2.5.3. Görünmeyen Planlar.....	27
2.5.3.1 Görünmeyen Planların Yapısı.....	28
2.5.4. Açık ve Üstü Kapalı Stratejiler.....	28
2.5.5. Politika Çarpıklıklarının Elimine Edilmesi.....	30
2.6. Bankacılığın Tanımı ve Önemi.....	31
2.7. Türk Bankacılığının Tarihi Gelişimi.....	32
2.7.1. Cumhuriyet Döneminden Önce Türk Bankacılığı.....	32
2.7.2. Cumhuriyet Döneminde Türk Bankacılığı.....	33
2.7.3. 1980 Sonrası Türk Bankacılığı.....	34
2.8. Bankacılık Türleri.....	37
2.8.1. Merkez Bankacılığı.....	37
2.8.2. Ticari Bankacılık.....	37
2.8.3. Yatırım Bankacılığı.....	38
2.9. Türk Bankacılık Sisteminin Mali Yapısı.....	40
 3. ARAŞTIRMANIN DÜZENLENMESİ VE METODOLOJİSİ.....	 41
3.1. Çalışmanın Amacı ve Ufku.....	43
3.2. Bu Konuda Daha Önce Yapılan Çalışmalar ve Genel Bir Değerlemesi.....	45
3.3. Örnek Büyüklüğü ve Veri Toplama Yöntemi.....	50
3.4. Değişkenler.....	51
3.4.1. Bağımlı Değişkenler.....	51
3.4.1.1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	51
3.4.1.2. Statüsüne Göre Bankalar.....	56

3.4.1.3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	57
3.4.1.4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	58
3.4.2. Bağımsız Değişkenler.....	59
3.5. Analiz Yöntemleri.....	69
3.5.1. T-Testi.....	69
3.5.2. F-Testi.....	72
3.5.3. Ki-Kare Testi.....	75
3.6. Değişkenlerin Anlamlılık Derecelerinin Ölçülmesi.....	78
3.6.1. Finansal Performansa Göre Bağımsız Değişkenlerin Anlamlılık Dereceleri...	78
3.6.2. Statüsüne Göre Bağımsız Değişkenlerin Anlamlılık Dereceleri.....	81
3.6.3. Kuruluş Tarihine Göre Bağımsız Değişkenlerin Anlamlılık Dereceleri.....	84
3.6.4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bağımsız Değişkenlerin Anlamlılık Dereceleri.....	87
4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	90
4.1. Değişkenlerin Frekans Dağılımları.....	90
4.2. Değişkenlerin Çapraz Tablo Değerlemeleri.....	137
4.2.1. Bankaların Finansal Performansına Göre Çapraz Tabloları ve Değerlemeleri.....	137
4.2.2. Bankaların Statü Gruplarına Göre Çapraz Tabloları ve Değerlemeleri.....	155
4.2.3. Bankaların Kuruluş Tarihine Göre Çapraz Tabloları ve Değerlemeleri.....	202
4.2.4. Bankaların Organizasyon Büyüklüğüne Göre Çapraz Tabloları ve Değerlemeleri.....	225
4.2.5. Bankalarda Planlama Kadrosunun Rolüne İlişkin Çapraz Tablolar ve Değerlemeleri.....	258

4.2.6. Çevresel Faktörlerdeki Karmaşıklık Düzeyine İlişkin Çapraz Tablolar ve Değerlemeleri.....	262
4.2.7. Bankalarda Planlama Kapsam ve Yoğunluğuna İlişkin Çapraz Tablolar ve Değerlemeleri.....	264
5. HİPOTEZLER.....	267
5.1. Hipotez 1 : Planlama Kapsam ve Yoğunluğu ile Bankaların Finansal Performansları Arasındaki İlişki.....	267
5.2. Hipotez 2 : Büyük Ölçekli Özel ve Eski Bankaların Planlama Kapsam ve Yoğunluğu.....	269
5.3. Hipotez 3 : Bankacılık Sektöründe, Çevresel Faktörlerdeki Karmaşıklık Düzeyi ile Bankaların Planlama Kapsam ve Yoğunluğu Arasındaki İlişki.....	270
5.4. Hipotez 4 : Algılanan Büyüme Hızı ile Planlama Kapsam ve Yoğunluğu Arasındaki İlişki.....	272
5.5. Hipotez 5 : Bankanın Planlama Kadrosunun Planlama Sürecindeki Rolü ile Çevrenin Karmaşıklık Düzeyi ve Büyük Ölçekli Özel Bankalar Arasındaki İlişki.....	274
5.6. Hipotez 6 : Planlama Kadrosunun Planlama Sürecindeki Rolü ile Finansal Performans Arasındaki İlişki.....	276
5.7. Hipotez 7 : Çevresel Faktörlerdeki Karmaşıklık Düzeyi, Bankaların Planlama Ufku ve Planların Gözden Geçirilme Sıklığı Arasındaki İlişki.....	278
6. SONUÇ.....	280
KAYNAKÇA.....	283
EKLER	
EK 1- Anket Formu.....	288
EK 2- Bankaların Finansal Tabloları	298

ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1	Stratejik Planlama Süreci.....	9
ŞEKİL 2	Strateji Formları	25
ŞEKİL 3	Stratejik Retorik Olarak Planlama	29

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No

GRAFİK 1	Planlama Biriminde Çalışan Sayısı.....	90
GRAFİK 2	Planlama Ufku.....	90
GRAFİK 3	Birimlerin Performansını İzleme Sıklığı.....	91
GRAFİK 4	Kurumsal Planlama Biriminin Kuruluş Tarihi.....	91
GRAFİK 5	Kurumsal Planlama Bölümünün Kurulmasında Etkili Olan Birim.....	92
GRAFİK 6	Planların Gözden Geçirilme Sıklığı	93
GRAFİK 7	Amaç ve Hedeflerin Karakterize edilmesi.....	93
GRAFİK 8	Algılanan Rekabet Düzeyi.....	94
GRAFİK 9	Algılanan Büyüme Hızı.....	94
GRAFİK 10	Yeni Finansal Ürün ve Hizmetlerin Piyasaya Sürülme Hızı.....	95
GRAFİK 11	Algılanan Teknoloji Düzeyi	95
GRAFİK 12	Beklenmedik Değişimlerin Düzeyi	96
GRAFİK 13	Banka Dışı Birimlerin Plan Üzerindeki Sınırlayıcı Etkileri.....	97
GRAFİK 14	Hükümet Politika ve Düzenlemelerinin Etkileri.....	98
GRAFİK 15	Amaçların Belirlenmesi.....	99
GRAFİK 16	Kantitatif Amaçların Önemi.....	100
GRAFİK 17	Kalitatif Amaçların Önemi.....	100
GRAFİK 18	Yönetim Kurulunun Katkısı.....	101
GRAFİK 19	Danışmanların Etkisi.....	102
GRAFİK 20	Birim Başkanlarının Etkisi.....	102
GRAFİK 21	Seminer ve Kursların Etkisi.....	103
GRAFİK 22	Stratejik Analizlerin Etkisi	103
GRAFİK 23	Diğer Bankacılarla Tartışmaların Etkisi.....	104
GRAFİK 24	Stratejik Planlama Materyali Okumanın Etkisi.....	104
GRAFİK 25	Gazete ve Dergi Okumanın Etkisi.....	105
GRAFİK 26	Planlama Faaliyetlerinin Stratejik Kararlara Etkisi	105
GRAFİK 27	İş Fırsatlarını Belirleme.....	105
GRAFİK 28	Rekabetin Yarattığı Tehditleri Belirleme.....	106

GRAFİK 29	Bankanın Zayıf Yönlerini Belirleme.....	107
GRAFİK 30	Bankanın Güçlü Yönlerini Belirleme.....	107
GRAFİK 31	Planlamanın Kantitatif Amaçlara Ulaşmadaki Etkisi.....	108
GRAFİK 32	Talepteki Değişiklikler	108
GRAFİK 33	Rekabet Ortamındaki Değişiklikler.....	108
GRAFİK 34	Teknolojik Çevredeki Değişiklikler.....	109
GRAFİK 35	Finansal Kaynaklardaki Değişiklikler.....	109
GRAFİK 36	İş Saatlerinin Stratejik Düşünceye Ayrılan Bölümü.....	109
GRAFİK 37	İş Saatlerinin Stratejik Konuların Tartışılmasına Ayrılan Bölümü.....	110
GRAFİK 38	İş Saatlerinin Dışında Stratejik Konuların Düşünülmesine Ayrılan Zaman.....	110
GRAFİK 39	Aktif Karlılığının Artırılması.....	111
GRAFİK 40	Özkaynak Karlılığının Artırılması.....	111
GRAFİK 41	Verimlilik Artışı Sağlamak	111
GRAFİK 42	Planlama Sürecinin Geliştirilmesine Katkısı.....	111
GRAFİK 43	Kurumsal Amaçların Formülasyonuna Katkısı.....	112
GRAFİK 44	Üst Düzey Yönetime Kurumsal Amaçların Belirlenmesinde Katkısı.....	112
GRAFİK 45	Bölüm Yönetilerine Bölüm Amaçlarının Belirlenmesinde Katkısı.....	113
GRAFİK 46	Bölümsel Planların Koordinasyonuna Katkısı.....	113
GRAFİK 47	Planlama Çabalarının Koordinasyonuna Katkısı.....	113
GRAFİK 48	Hedefler Doğrultusunda Performansın İzlenmesi.....	114
GRAFİK 49	Beklenen Performans ile Hedefler Arasındaki Açığı Kapatacak Stratejilerin Yaratılması	114
GRAFİK 50	Beklenmedik Durumlar İçin Planların Hazırlanması	115
GRAFİK 51	Gerektiği Durumlarda Yapılan Toplantılar.....	115
GRAFİK 52	Düzenli Aralıklarla Yapılan Toplantılar.....	116
GRAFİK 53	Planlama Faaliyetlerini Koordineden Sorumlu Yönetici.....	116
GRAFİK 54	Operasyon Bölümünün Planlamadan Sorumlu Olması.....	117
GRAFİK 55	Kurumsal Planlama Biriminin Planlama Faaliyetlerini Koordine Etmesi.....	117
GRAFİK 56	Faiz Oranları.....	118

	Sayfa No
GRAFİK 57 Ücret Düzeyleri.....	118
GRAFİK 58 Devalüasyon.....	119
GRAFİK 59 Sektörün Büyüme Oranı.....	119
GRAFİK 60 Dünya Ve Türkiye Ekonomisinin Büyüme Oranı.....	119
GRAFİK 61 Enflasyon Oranı.....	120
GRAFİK 62 Kamu Kesimi Borçlanma Gereksinimi	120
GRAFİK 63 Para Arzı.....	120
GRAFİK 64 Pazar Araştırma Teknikleri.....	121
GRAFİK 65 Bigisayar, Software.....	121
GRAFİK 66 Finansal Teknikler	121
GRAFİK 67 Muhasebe.....	121
GRAFİK 68 Ekonomi.....	122
GRAFİK 69 Sosyoloji.....	122
GRAFİK 70 Psikoloji	122
GRAFİK 71 Hazine ve Fon Yönetimi.....	122
GRAFİK 72 Kredi Analizi ve Pazarlama	123
GRAFİK 73 Muhabir İlişkiler.....	123
GRAFİK 74 Yeni Finansal Ürünler Geliştirme	123
GRAFİK 75 Yöneticilerin Serbestçe Görüşlerini Aktarmaları.....	123
GRAFİK 76 Toplantıda Yeni Fikirlerin Yaratılması.....	124
GRAFİK 77 Planlara Ait Kayıtların Tutulması.....	124
GRAFİK 78 Standart Planlama Formlarının Kullanımı.....	124
GRAFİK 79 Yukarıdan Aşağı Planlama Süresi.....	124
GRAFİK 80 Başarılacak Hedefler Üzerinde Pazarlık.....	125
GRAFİK 81 Kurumsal Planlama Birimine Tahsis Edilen Kaynaklar.....	125
GRAFİK 82 Kurumsal Planlama Birimine Tahsis Edilen Elaman Sayısı.....	126
GRAFİK 83 Planlamanın Kantitatif Yönüne Verilen Önem	126
GRAFİK 84 Planmaya İlişkin Yazılı Çalışma	126
GRAFİK 85 Bilgisayar Bazlı Modellerin Kullanımı.....	127

GRAFİK 86	Planlama Modeline Dayanan Yönetim Anlayışına Karşı Koyma Derecesi.	127
GRAFİK 87	Danışmanlara olan Bağımlılık	128
GRAFİK 88	Gelecek Dönemlerde Danışmanlara Olan Bağımlılık	128
GRAFİK 89	Yöneticilerin Stratejik Planlama Konusunda Eğitilmesi.....	129
GRAFİK 90	Koordinatör Olarak Planlamacıların Rolü.....	129
GRAFİK 91	Bilgi Toplama Açısından Planlamacının Rolü.....	129
GRAFİK 92	Öneri Hazırlama Açısından Planlamacının Rolü	130
GRAFİK 93	Alt Birim Yöneticilerinin Planların Geliştirilmesindeki Rolü	130
GRAFİK 94	Planlama Bölümüne Tahsis Edilen Kaynaklar.....	131
GRAFİK 95	Planlama Komitesinin Rolü.....	131
GRAFİK 96	Yönetim Kurulunun Planlamadaki Rolü	131
GRAFİK 97	Kantitatif Yaklaşımlara Verilen Önem.....	132
GRAFİK 98	Kurumsal Plan Faydalı Rehberdir.....	132
GRAFİK 99	Hedeften Sapmaların Sağladığı Avantaj.....	132
GRAFİK 100	Planlamanın Ortak Felsefe ve Değerler Yaratması.....	133
GRAFİK 101	Değişikliklere Gösterilen Reaksiyonun Kurumsal Kabiliyeti Arttırması...133	
GRAFİK 102	Kurumun Proaktif Hale Gelmesine Katkısı.....	133
GRAFİK 103	Çevrenin Tahmin Edilmesi Zorluğu	134
GRAFİK 104	Girişimciliği Desteklememesi ve Gelişmesine Yardım Etmemesi.....	134
GRAFİK 105	Planlama Amaçlarının Uygulamadan Uzak Olması.....	134
GRAFİK 106	Yöneticiler Arası Düşmanca Hava Yaratılması	135
GRAFİK 107	Yazılı Stratejilerin Rakipler Tarafından Öğrenilme Olasılığını Arttırması135	
GRAFİK 108	Kurumsal Planlamaya Tahsis Edilen Eleman Sayısının Yeterliliği.....	135
GRAFİK 109	Kurumsal Planlamaya Tahsis Edilen Finansal Kaynakların Yeterliliği.....	136
GRAFİK 110	Planlamanın Organizasyon İçindeki Yeri.....	136

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
TABLO 1: Finansal Performansına Göre Bankalar.....	52
TABLO 2: Aktif Karlılığına Göre Bankalar.....	53
TABLO 3: Özkaynak Karlılığına Göre Bankalar.....	54
TABLO 4: Kar Marjına Göre Bankalar.....	55
TABLO 5: Statüsüne Göre Bankalar.....	56
TABLO 6: Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	57
TABLO 7: Bankaların Şube Sayıları.....	58
TABLO 8: Bağımsız Değişkenler Listesi.....	59
TABLO 9: Finansal Performansa Göre Bağımsız Değişkenlerin F-Testi Anlamlılık Dereceleri.....	80
TABLO 10 : Statüsüne Göre Bağımsız Değişkenlerin F-Testi Anlamlılık Dereceleri.....	82
TABLO 11 : Kuruluş Tarihine Göre Bağımsız Değişkenlerin T-Testi Anlamlılık Dereceleri.....	85
TABLO 12 : Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bağımsız Değişkenlerin F-Testi Anlamlılık Dereceleri.....	88
TABLO 13: Finansal Performansa (V1) Göre Bağımsız Değişkenlerin Ki-Kare Anlamlılık Derecesi	137
TABLO 14 : V11. Amaç ve Hedeflerin Karakterize Edilmesi V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	139
TABLO 15 : V12. Bankacılık Sektöründe Algılanan Rekabet Düzeyi V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	140
TABLO 16 : V13. Bankacılık Sektöründe Algılanan Büyüme Hızı V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	141
TABLO 17 : V21. Kalitatif Amaçların Başarılmasının Önemi V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	142
TABLO 18: V266. Kanun Düzenleyici Çevredeki Değişiklikler V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	143

TABLO 19:	V27. İş saatlerinin Stratejik Düşünceye Ayrılan Bölümü	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	144
TABLO 20:	V301. Aktif Karlılığının Arttırılması	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	145
TABLO 21:	V325. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Analizi	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	146
TABLO 22:	V341. Faiz Oranları	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	147
TABLO 23:	V373. Hazine ve Fon Yönetimi	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	148
TABLO 24:	V3903. Planlamanın Kantitatif Yönüne Verilen Önem	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	149
TABLO 25:	V3909. Yöneticilerin Planlama Modeline Dayanan Yönetim Anlayışına Karşı Koyma Derecesi	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	150
TABLO 26:	V412. Planlama Sürecinin Takım Ruhu Yaratması	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	151
TABLO 27 :	V413. Hedeften Sapmaların Zamanında Belirlenmesi Yöneticilere Avantaj Sağlar	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	152
TABLO 28:	V43. Kurumsal Planlamaya Tahsis Edilen Eleman Sayısı	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	153
TABLO 29:	V44. Planlama Tahsis Edilen Finansal Kaynaklar	
	V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.....	154
TABLO 30:	Statüsüne (V2) Göre Bağımsız Değişkenlerin Ki-Kare Anlamlılık Derecesi.....	156

TABLO 31:	V5. Planlama Biriminde Çalışan Eleman Sayısı	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	157
TABLO 32:	V6. Planlama Ufku	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	159
TABLO 33:	V8. Kurumsal Planlama Biriminin Kuruluş Tarihi	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	160
TABLO 34:	V10. Planların Gözden Geçirilme Sıklığı	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	161
TABLO 35:	V12. Bankacılık Sektöründe Algılanan Rekabet Düzeyi	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	162
TABLO 36:	V19. Bankada Amaçların Belirlenmesi	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	163
TABLO 37:	V222. Danışmanlar ile Yapılan Tartışmalar	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	165
TABLO 38:	V225. Yöneticilerin Kendisine Ait Stratejik Analiz	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	166
TABLO 39:	V23. Planlama Faaliyetlerinin Stratejik Konularda Alınan Kararları	
	Etkileme Düzeyi	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	167
TABLO 40:	V241. İş Fırsatlarını Belirleme	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	168
TABLO 41:	V263. Teknolojik Çevredeki Değişiklikler	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	170
TABLO 42:	V28. İş Saatlerinin Stratejik Konuların Tartışılmasına Ayrılan Bölümü	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	171

TABLO 43:	V301. Aktif Karlılığının Arttırılması	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	173
TABLO 44:	V303. Yeni Bankacılık Sahalarına Girmek	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	174
TABLO 45:	V304. Yeni Finansal Ürünler yada Hizmetler Geliştirmek	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	175
TABLO 46:	V305. Reklam ve Tanıtım Faaliyetleri	
	V2. Statüsüne göre Bankalar.....	176
TABLO 47:	V307. Yatay ve Dikey Büyümler	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	177
TABLO 48:	V315. Bölümsel Planların Koordinasyonu	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	178
TABLO 49:	V329. Beklenmedik Durumların Oluşması Durumunda Harekete Geçirilecek Planların Hazırlanması	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	179
TABLO 50:	V333. Planlama Faaliyetlerini Koordine Etmekle Görevli Bir Yönetici	
	V2. Statüsüne göre Bankalar.....	181
TABLO 51:	V341. Faiz Oranları	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	183
TABLO 52:	V346. Enflasyon Oranı	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	184
TABLO 53:	V364. Ekonomi Kaynaklı Bilgiler	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	185
TABLO 54:	V373. Hazine ve Fon Yönetimi	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	186

TABLO 55:	V376. Bilgi İşlem V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	187
TABLO 56:	V386. Planlama Esas Olarak Yukarıdan Aşağıya Bir Süreçtir. V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	188
TABLO 57:	V3901. Kurumsal Planlama Birimine Tahsis Edilen Kaynakların Mevcut Durumu ile Geçmiş Dönemin Karşılaştırılması V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	189
TABLO 58:	V3902. Kurumsal Planlama Birimine Tahsis Edilen Eleman Sayısının Geçmiş Dönemlerle Karşılaştırılması V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	191
TABLO 59:	V3909. Yöneticilerin, Planlama Modeline Dayanan Yönetim Anlayışına Karşı Koyma Derecesi, Mevcut ve Geçmiş Dönem Karşılaştırılması V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	192
TABLO 60:	V3910. Bankanın Yıllık Planlama Çalışmasının Tamamlanması İçin Geçen Sürenin Mevcut Durum ve Geçmiş Dönem Açısından İncelenmesi V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	194
TABLO 61:	V4002. Yöneticilerin Stratejik Planlama Konusunda Eğitilmesi Açısından Mevcut Durum ile Geleceğin Karşılaştırılması V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	195
TABLO 62:	V4007. Tahminleme Modellerinin Kullanımının Mevcut Durumu ile Gelecekteki Muhtemel Durumunun Karşılaştırılması V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	196
TABLO 63:	V4009. Planlamaya Tahsis Edilen Kaynakların Mevcut Durumu ile Gelecekteki Durumunun Karşılaştırılması V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	197

TABLO 64:	V4012. Yönetim Kurulunun Planlamadaki Rolünün Mevcut Durum ile Gelecekteki Durumun Karşılaştırılması	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	199
TABLO 65:	V415. Planlama Yöneticiler Arasında Düşmanca Bir Hava Yaratır.	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	200
TABLO 66:	V427. Stratejilerin Yazılı Olması Stratejilerin Rakipler Tarafından Öğrenilmesi Olasılığını Arttırır.	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	201
TABLO 67:	Kuruluş Tarihine (V3) Göre Bağımsız Değişkenlerin Ki-Kare Anlamlılık Derecesi.....	203
TABLO 68:	V5. Planlama Biriminde Çalışan Kişi Sayısı	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	204
TABLO 69:	V10. Planlarını Gözden Geçirilme Sıklığı.	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	205
TABLO 70:	V223. Birim Başkanları ile Yapılan Tartışmalar	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	206
TABLO 71:	V244. Bankanın Güçlü Yönlerini Belirleme	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	207
TABLO 72:	V261. Talepteki Değişiklikler	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	208
TABLO 73:	V307. Yatay ve Dikey Büyümeler	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	209
TABLO 74:	V308. Pazar Payında Artış Sağlamak	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	209

TABLO 75:	V309. Verimlilik Artışı Sağlamak	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	210
TABLO 76:	V311. Planlama Sürecinin Geliştirilmesi	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	211
TABLO 77:	V312. Kurumsal Amaçların Formülasyonu	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	212
TABLO 78:	V315. Bölümsel Planların Koordinasyonu	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	213
TABLO 79:	V316. Planlama Çabalarının Koordinasyonu	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	214
TABLO 80:	V333. Planlama Faaliyetlerini Koordine Etmekle Görevli Bir Yönetici	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	215
TABLO 81:	V341. Faiz Oranları	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	216
TABLO 82:	V343. Devalüasyon Oranı.	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	216
TABLO 83:	V346. Enflasyon Oranı.	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	217
TABLO 84:	V348. Para Arzı	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	217
TABLO 85:	V355. İstatistiki Teknikler	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	218
TABLO 86:	V384. Standart Planlama Formlarının Kullanımı	
	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	219

TABLO 87:	V3913. Kurumsal Planlamada Kullanılan Stratejik Kararların Boyutu Mevcut Durum ile Gelecekteki Durumun Karşılaştırılması V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	220
TABLO 88:	V4405. Bilgi Toplama ve Biraraya Getirme Açısından Planlamacının Rolü Mevcut Durum ile Geleceğin Karşılaştırılması V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	220
TABLO 89:	V4012. Yönetim Kurulunun Planlamadaki Rolü, Mevcut Durum ile Geleceğin Karşılaştırılması V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	221
TABLO 90:	V417. Kurum Amaçlara ve Yöne İlişkin Hassasiyet Kazanır V3. Kuruluş Tarihine göre Bankalar.....	222
TABLO 91:	V421. Çevrenin Tahmin Edilmesi Zordur V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	222
TABLO 92:	V427. Stratejilerin Yazılı Olması Stratejilerin Rakipler Tarafından Öğrenilmesi Olasılığını Arttırır V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	223
TABLO 93:	V45. Planlama Bölümünün Organizasyon Şeması İçerisindeki Yeri V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar.....	224
TABLO 94:	Organizasyon Büyüklüğüne (V4) Göre Bağımsız Değişkenlerin Ki-Kare Anlamlılık Derecesi.....	225
TABLO 95:	V5. Planlama Biriminde Çalışan Eleman Sayısı V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	226
TABLO 96:	V7. Birimlerin Performansını İzleme Sıklığı V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	228
TABLO 97:	V9. Planlama Bölümünün Kurulmasında Etkili Olan Birim V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	229

TABLO 98:	V10. Planların Gözden Geçirilme Sıklığı	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	230
TABLO 99:	V19. Bankada Amaçların Belirlenmesi	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	231
TABLO 100:	V222. Danışmanlar ile Yapılan Tartışmalar	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	233
TABLO 101:	V23. Planlama Faaliyetlerinin Stratejik Konularda Alınan Kararları	
	Etkileme Düzeyi	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	234
TABLO 102:	V263. Teknolojik Çevredeki Değişiklikler	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne göre Bankalar.....	236
TABLO 103:	V306. Öz Sermaye Karlılığını Arttırmak	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	237
TABLO 104:	V311. Planlama Sürecinin Geliştirilmesi	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	239
TABLO 105:	V312. Kurumsal Amaçların Formülasyonu	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	240
TABLO 106:	V321. Alt Birimler İçin Amaçların Belirlenmesi	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	242
TABLO 107:	V325. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Analizi	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	243
TABLO 108:	V341. Faiz Oranları	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	244
TABLO 109:	V343. Devalüasyon Oranı	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	245

TABLO 110:	V346. Enflasyon Oranı	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	246
TABLO 111:	V348. Para Arzı	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	247
TABLO 112:	V373. Hazine ve Fon Yönetimi	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	248
TABLO 113:	V378. Yeni Finansal Ürünler Geliştirme	
	V4. Organizasyona Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	249
TABLO 114:	V384. Standart Planlama Formlarının Kullanımı	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	250
TABLO 115:	V386. Planlama Esas Olarak Yukarıdan Aşağıya Bir Süreçtir.	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	252
TABLO 116:	V4007. Tahminleme Modellerinin Kullanımı	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	253
TABLO 117:	V4009. Planlama Bölümüne Tahsis Edilen Kaynakların Mevcut Durumu ile Geleceğin Karşılaştırılması	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	254
TABLO 118:	V4013. Planlamada Bilgisayar Kullanımı	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	255
TABLO 119:	V412. Planlama Süreci Takım Ruhu Yaratır.	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	256
TABLO 120:	V417. Kurumun Amaçlara ve Yöne İlişkin Hassasiyet Kazanması	
	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.....	257
TABLO 121:	V31. Planlanlama Kadrosunun Planlama Sürecindeki Rolü	
	V2. Statüsüne Göre Bankalar.....	258

TABLO 122:	V4. Organizasyon Büyüklüğü	
	V31. Planlama Kadrosunun Planlama Süreci İçerisindeki Rolü.....	260
TABLO 123:	V31. Planlama Kadrosunun Planlama Süreci İçerisindeki Rolü	
	V46. Çevresel Değişkenlerdeki Karmaşıklık Düzeyi.....	261
TABLO 124:	V46. Çevresel Faktörlerdeki Karmaşıklık Düzeyi	
	V6. Planlama Ufku.....	262
TABLO 125:	V46. Çevresel Faktörlerdeki Karmaşıklık Düzeyi	
	V10. Planların Gözden Geçirilme Sıklığı.....	263
TABLO 126:	V2. Statüsüne Göre Bankalar	
	V47. Planlama Kapsam ve Yoğunluğu.....	264
TABLO 127:	V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar	
	V47. Planlama Kapsam ve Yoğunluğu.....	265
TABLO 128:	V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar	
	V47. Planlama Kapsam ve Yoğunluğu.....	266

ÖZET

Bu tez çalışması, Türk Bankacılık Sistemi içerisinde, önemli yönetim araçlarından biri olan stratejik planlamanın sahip olduğu önemi ve bankaların bu konuya bakış açılarını ortaya koymak ve bu faaliyetlerin bankaların finansal performansları üzerindeki etkisini açıklamaktır.

Bu amaçla oluşturulan anket formu sistemdeki bankalarda planlamadan sorumlu en üst düzeydeki kişilere gönderilmiş ve alınan yanıtlar ile elde edilen bilgiler analiz edilerek sonuca varılmaya çalışılmıştır. Anket formunun ilk kısmında, bankaların planlama bölümünde çalışan eleman sayısı, planlama biriminin kuruluş tarihi, bu birimin kurulmasında etkili olan birim, planlama ufku ve planların gözden geçirilme sıklığı gibi sorular yer almaktadır.

Bankaların içinde bulunduğu çevresel faktörlerde algıladıkları karmaşıklık düzeyi, anket formu içinde yer alan bir başka soru grubunu oluşturmaktadır. Bu bölümde, yeni finansal ürün yada hizmetlerin piyasaya sürülme hızı, sektördeki teknoloji düzeyi, müşteri ve diğer bankalar ile kurulan ilişkilerin planlar üzerindeki etkileri, düzenleyici otoritelerin aldıkları beklenmedik kararların düzeyi gibi konular bulunmaktadır.

Bankaların yürüttükleri planlama çalışmalarının kapsam ve yoğunluğu araştırılmak istenen bir başka konudur. Bu amaçla, planlama faaliyetlerinin stratejik konularda alınan kararları etkileme düzeyi, iş fırsatlarını, rekabetin yarattığı tehditleri, bankanın güçlü ve zayıf yönlerini teşhis etmedeki yardımı, çevresel değişkenlerdeki değişikliklere uyum sağlamasına yaptığı katkı düzeyi, planlama faaliyetleri içerisinde önem verilen konular, planlama çalışmaları içerisinde yer verilen tahminleme çalışmaları, bu konuda yararlanılan teknikler ve bilgi kaynakları araştırılmıştır.

Tez çalışması kapsamında araştırılan bir diğer konu da, planlama yöneticilerinin iş saatleri içerisinde stratejik konuların düşünülmesine ve bu konuların tartışılmasına ayırdıkları süredir. Bu aşamada, bir adım ileri giderek, yöneticilerin iş saatlerinin dışında bu konuların düşünülmesine ayırdıkları zaman dilimleri de incelenmiştir.

Bankaların bünyesindeki planlama kadrosunun, planlama süreci içerisinde yüklendikleri görevler ve yaptığı katkılar, anket formu içerisinde yer alan sorular ve elde edilen yanıtların analizi yardımı ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bunların yanı sıra, bankalarda planlama faaliyetlerinin organizasyonun ne tür özellikler taşıdığı, tez çalışması kapsamında yanıt aranan sorulardan bir diğeridir.

Anket formu yardımı ile bankalardaki planlama yöneticilerinden, planlamaya ilişkin çeşitli konuları geçmiş dönemlerle karşılaştırmaları ve bunun yanı sıra, mevcut durumu gelecek dönemlerdeki beklentilerle kıyaslaması istenmiştir. Buradan elde edilen sonuçlar ile, planlama faaliyetlerinin geçmiş dönemlerden bugüne nasıl bir seyir gösterdiği, bunun yanı sıra gelecek dönemlerde nereye ulaşabileceği konusu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Planlama faaliyetlerinin, bankalarca algılanan faydaları ve yine bankaların karşılaştıkları problemler tez çalışması içerisinde yanıtlanacak konular arasındadır.

Çalışmanın bir diğer boyutu bankaların çeşitli faktörler açısından gruplanmasıdır. Daha sonra, bu gruplar arasında yukarıda değinilen konular açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını araştırılmıştır. Bu amaçla, bankalar elde ettikleri finansal performansa, sahip oldukları statü gruplarına, kuruluş tarihlerine ve de organizasyon büyüklüklerine göre gruplanmıştır. Bankaların finansal performansları hesaplanırken, aktif karlılığı, öz kaynak karlılığı ve net kar marjı rasyoları esas alınmıştır. Bu rasyolara ulaşmak için, bankaların 1992, 1993, 1994 yılına ait bilanço ve gelir tabloları kullanılmıştır. Bankaların statü gruplarının oluşturulmasında, bankalar kamu bankaları, büyük ölçekli özel sektör bankaları, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları, yabancı bankaları, yatırım bankaları gibi ölçütler kullanılmıştır. Bunun yanı sıra, bankalar kuruluş tarihlerine göre gruplanırken, Türk Bankacılık Sisteminde önemli bir tarih olan 1980 yılı baz olarak alınmıştır. Bu tarihten önce kurulanlar bankalar eski bankalar, daha sonra kurulanlar ise, yeni bankalar olarak ifade edilmiştir. Son olarak, organizasyon büyüklüğü kriteri olarak bankaların şube sayıları esas alınmıştır.

Tez çalışması içerisinde yanıt aranan konulardan bir diğeri de, bankaların yürüttükleri planlama çalışmalarının kapsam ve yoğunluğu ile elde ettikleri finansal performans arasındaki ilişkinin var olup olmadığıdır.

Bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu ile bankaların organizasyon büyüklüğü, statüsü, yaşı ve çevresel faktörlerin değişkenlik düzeyi, algılanan büyüme hızı arasındaki ilişkilerin yönü ortaya konmaya çalışılmıştır.

Planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolü ile bankaların elde ettikleri finansal performans arasında anlamlı bir ilişki aranmıştır.

Son olarak, bankaların çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi ile bankaların planlama ufku ve bu planlarını gözden geçirme sıklığının nasıl bir gelişim gösterdiği konusu, tez çalışması kapsamında olan bir diğer konudur.

Tez çalışması içerisinde veri toplama amacıyla yararlanılan anketlerden elde edilen bilgiler istatistiksel anlamda analize uygun hale getirildikten sonra, bağımlı değişken olarak kabul edilen dört anahtar faktöre göre incelenmeye tabi tutulmuştur. İlk etapta, ankete verilen cevapların frekans dağılımları incelenmiştir. Bu incelemenin ardından, gruplar arasında farkların mevcut olup olmadığını tesbit etmek amacıyla, t-test ve F testi uygulanmıştır. Bu testlerin sonucuna göre, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek amacıyla, ayrıca Ki-Kare ilişki testi uygulanmıştır. Daha sonraki aşamada, elde edilen çapraz tablolara göre, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerle göreceli ilişkileri incelenmiştir. Hipotezlerin geçerli olup olmadığının test etmek amacıyla yine Ki-Kare ilişki testi ve çapraz tablolama yöntemi kullanılmıştır.

1. GİRİŞ VE TEZİN AMACI

Son yirmi yıl içerisinde para ve sermaye piyasalarında yaşanan küreselleşme ve uluslararası rekabetin, ekonominin diğer alanlarından farklı olarak çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve gelişmeye devam etmesi, finans sektörü içerisinde çok önemli bir yeri olan bankaların geleceklerini çok dikkatli ve titiz bir şekilde planlamaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yoğun ve acımasız rekabet, kendini iyi tanımayan, üstün ve zayıf yönlerini iyi belirleyemeyen, geleceği iyi öngörümleyemeyen, değişen şartlara süratle adapte olamayan bankalar için çok zor şartları beraberinde getirmektedir.

Geçmiş dönemlerde, banka yöneticileri zamanlarının önemli bir bölümünü aktif değerlerin likitidesi, kredi ve mevduatların mevsimlik dalgalanmaları gibi kısa vadeli sorunlarla geçirirlerdi. Tepe yönetiminin endişelendiği en önemli meselelerden biri de, yeterli sermayenin devamlılığının sağlanmasıydı.

Geçmişin statik bankacılık dünyasında, bankalar yıllık bütçe veya kar planının ötesine pek dikkatli bakmıyorlardı. Bankacılık piyasaları nispeten iyi tanımlanmış, yan faaliyetleri kısıtlanmış ve büyümede bölgesel veya yerel ekonominin sağlığı ile sınırlandırılmıştı. Geleceği görmeye çalışmak, çoğu zaman zahmetine değmeyecek bir olaydı.

Bankacılık sektöründe artık bu statik çevre mevcut değildir. Çevresel faktörlerde meydana gelen değişimler önemli boyutlardadır. Teknolojik gelişmelerin yanında, önemli belirsizlik alanlarından biri de rekabettir. Bankalar, sadece kendi sektörlerinde, yurt içi rakiplerin, yurt düzeyindeki faaliyetleri nedeniyle büyük bir rekabet ile karşılaşmakla kalmazlar, aynı zamanda merkezleri yurt dışında olan bankaların bu sektörde gelişmeyi hızlandıran faaliyetlerinden oluşan rekabet ortamı ile de karşı karşıya kalırlar.

Bununla beraber, finansal piyasalarda faaliyet gösteren, menkul kıymet şirketleri, döviz büfeleri, özel finans kuruluşları, leasing ve factoring kuruluşları ile bankalar arasında sınırın kalkması durumunda bu rekabetin daha da yoğunlaşacağını düşünmek hiçte zor değildir.

Tez çalışmasının amaçlarından biri Türk Bankacılık Sisteminin stratejik planlama faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin bankaların finansal performansları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bununla beraber, bankalar;

- Finansal Performanslarına
- Statü gruplarına
- Kuruluş tarihlerine
- Oranizasyon büyüklüklerine göre gruplanmıştır.

Bankaların finansal performans açısından gruplanmasında, öz kaynak karlılığı, aktif karlılığı ve net kar marjı rasyoları kullanılmıştır.

Bankalar statü gruplarına göre ayrımlaştırılırken, kamu bankaları, özel sektör bankaları; (Bu aşamada bu bankaların aktif büyüklükleri dikkate alınmıştır) büyük ölçekli özel sektör bankaları, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları, yabancı sermayeli bankalar ve yatırım bankaları gruplamaları oluşturulmuştur. ¹

Bankalar kuruluş tarihlerine göre gruplanırken, 1980 öncesi kurulanlar, eski bankalar ve 1980 sonrası kurulanlar, yeni bankalar olarak ikiye ayrılmıştır. Bu aşamada, 1980 yılının baz alınmasının nedeni, bu tarihten itibaren, Türk Bankacılık sektöründe önemli değişikliklerin başlaması ve sektörün az şubeli bankacılık ile tanışmasıdır.

Bankaların Organizasyon büyüklüğüne göre gruplanmasında dikkate alınan temel kriter ise, bankaların sahip olduğu şube sayılarıdır.

Bu gruplar arasında, planlama kapsam ve yoğunluğu açısından çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi kriteri de eklenerek farklılıklar aranmıştır.

Çalışma kapsamında, bankaların planlama kapsam ve yoğunlukları ile bankaların finansal performansları arasında ilişki aranacaktır.

Büyük ölçekli özel ve eski bankaların planlama kapsam ve yoğunluklarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmak istenen konular arasındadır.

Bankacılık sektöründe, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi ile bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu arasında ilişkinin var olup olmadığı incelenecektir.

Bankaların, bankacılık sektöründe algıladıkları büyüme hızı ile planlama kapsam ve yoğunlukları arasındaki ilişki araştırılacak konulardan bir diğeridir.

¹ The Survey of Turkish Banks and Banking System '95, (1995), IBAR Publications

Bankalardaki planlama kadrosunun planlama sürecindeki rolü ile çevresel faktörlerin karmaşıklık düzeyi ve bankaların statü grupları arasındaki ilişkinin varlığı incelenecektir.

Bankaların elde ettiği finansal performans ile planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolü arasındaki ilişki ortaya konmak istenen konular arasındadır.

Çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi ile bankaların planlama ufku ve planların gözden geçirilme sıklığı arasındaki ilişkinin varlığı araştırılacaktır.

Bunların yanı sıra, bankalardan, stratejik planlama faaliyetlerine ilişkin çeşitli konuları geçmiş dönemlerle karşılaştırmaları istenip, mevcut durum ile gelecek olması beklenen duruma yönelik yanıtları alınıp, bu konulara ait bulgular ortaya konacaktır. Yine Bankaların, stratejik planlamaya ilişkin olarak saptadıkları faydalar, katkılar ve karşılaştıkları problemler araştırılacaktır.

Bankacılık, dinamik bir sektör olup banka yöneticilerinin arkalarına yaslanıp gelecekteki olayların geçmiştekiler gibi gelişmesini beklemesi mümkün değildir. Geleceğin geçmişe benzeyeceği varsayımının artık doğru olduğunu söyleyemeyiz. Şu an olduğu gibi, gelecekte de bir çok değişikliğin olmasını beklemeliyiz. Banka yöneticilerinin amacı, kısa vadeli faaliyet kararlarının uzun vadeli planlara uyumunu sağlayacak, dolayısıyla da gelecekte de daha güvenli hareket etmelerini sağlayacak bir planı oluşturmak olmalıdır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, bankacılık ve stratejik planlamaya ilişkin temel bilgiler yer almaktadır.

Takip eden üçüncü bölümde, araştırmanın düzenlenmesi ve metodolojisi, çalışmanın amacı ve ufku, daha önce bu konuda yapılan çalışmalar ve değerlendirmeleri, değişkenler ve analiz yöntemlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, frekans dağılımları, çapraz tablolar ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

Beşinci bölüm ise, araştırmaya temel teşkil eden hipotezlerin test sonuçları ve değerlendirmelerini kapsamaktadır.

2. PLANLAMA KAVRAMI VE BANKACILIK

2.1 Planlama Kavramı

Literatürde planlama ile ilgili bir çok tanımlamalar yapılmıştır. Planlama, en basit şekliyle, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir¹. Diğer bir tanımlama ise, planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliğini taşıyan bilinçli bir süreçtir. Eren'e göre², sistematik bir yöntem olan planlama sayesinde gelecekte belirli bir zaman süresi sonunda erişilmesi istenen amaçlar ve normlar açık olarak belirlenir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede, olabilecek değişiklikler tahmin edilerek, karar süreçleri içine yeni veriler dahil edilir. Planlama işletmenin bütün bölümlerini kapsayan, bütünsel bir yöntem olduğundan, geleceğin bütün kararlarının tepkileri uygulamaya geçmeden önce, dikkatlice değerlendirilip, meydana gelecek kazanç ve kayıplar belirlenir.

Mintzberg³, planlamaya ilişkin tanımını ortaya koyarken, planlamada çalışmalarından operasyonel sonuca kadar giden dört tanıma işaret ediyor. İlk olarak, Mintzberg, planlamayı, geleceğe ilişkin bir düşünce olarak tartışıyor ve planlamayı sadece geleceği göz önüne alarak tanımlayan araştırmacıları eleştiriyor. Çünkü, ona göre her karar, zaten geleceği göz önüne almaktadır. Daha sonraki aşamada, tartışmasını, planlamanın, karar alma süreci ile içiçe bir olgu olduğu noktasında bağlamaktadır. İkinci olarak, Mintzberg, karar alma ile entegre olmuş planlamayı, farklı alanlarda uygulamaya yönelik, bilinçli bir çalışma ve herkesin katılımının sağlandığı bir süreç olarak görüyor. Ona göre, bu tanım, bizi, operasyonel tanıma bir adım daha yaklaştırıyor. Üçüncü adımda ise, planlamayı, formalize bir prosedür ve iyi açıklanmış bir sonuç olarak düşünüyor. Sonuç olarak da, Mintzberg⁴, planlamayı, amaçların, nasıl, ne zaman, nerede ve ne kadar gibi spesifikasyonlarının ortaya konmasının ötesinde, bir programlama olarak görüyor.

Bir banka için planlama, belirli bir zaman dönemi içerisindeki faaliyetlerin bütün

¹ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi, Genel Esaslar**, Üçüncü Baskı., Venüs Ofset Matbaası, 1986, İstanbul, 47.

² Erol Eren., **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Cilt 1, Üçüncü Baskı, İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 234 , 1990, 42.

³ Henry Mintzberg, **'What is Planning Anyway?'**, Strategic Management Journal, 1981, Vol.2, 319.

⁴ Mintzberg, a.g.e. 320.

safhalarını kapsayan, bir kontrol tekniği ve yönetimin bütün kademelerince kullanılan bir strateji olarak tanımlanabilir. Bu tanım sayısal olmayan unsurların (ekonomik gelişmeler, faaliyet politikaları, amaçların yazılı beyanı, planlar, programlar) olduğu kadar, sayısal unsurların da (kurmay sayısı, kontrol edilebilir giderler bütçesi, sermaye harcamaları, mevduat ve kredi tahminleri, faiz oranı beklentileri, kar katkısı) şekilsel hale getirilmiş bir ifadesidir. Bu faktörlerin birbirlerine olan etkisi belirli bir zaman süresi için beklenen gelir yada kar olarak sonuçlanır.

Bir başka tanıma göre planlama, problemlerin çözümüne ve karar vermeye sistematik bir yaklaşımdır. Planlamanın en önde gelen amacı, organizasyonun gelecekteki yönünü belirlemede en etkin olacak başarıyı geliştirmek ve karlılığı arttırmaktır. Mümkün olan en iyi kazancın elde edilmesi için, kuruluşun, ayrı işleyen her bölümü işleyen bir bütün haline getirilmelidir. Gelecekte ortaya çıkabilecek her durumla ilgilenilmeli, kuruluşun geleceği düşünülmelidir. Plan, yönetimin gelecekle ilgili arzuladığı koşulları tanımlamasında ve bu arzularını gerçekleştirmesinde kullandığı bir araçtır. Planlamanın ne olduğunu açıklamak kadar, ne olmadığını belirtmek de önemlidir. Planlama tahmin yapmak değildir. Her ne kadar tahmin yapmak planlama faaliyetinin en önemli unsuruysa da, planların temelini gelecekteki arzulanan koşullar oluşturur ve bunun sonucu, bir tahminin sonucundan oldukça farklı olabilir.

2.2. Stratejik Planlama Kavramı

Olabildiğince uzak bir geleceğe bakmayı ifade eden stratejik planlama, örgüt içerisinde iki şeyi başarabilmek için gerekli ve rasyoneldir. Bu şeylerden ilki örgüt ne olmak istiyor, yani hizmet götürmek istediği piyasalar neler?, ikincisi ise, firma değerini maksimize etmektir⁵. Bankanın stratejik stratejik planlama gayretlerinde ne kadar uzak bir geleceğin görülmeye çalışılmasının gerekli ve makul olduğu konusundaki görüşler çok değişiktir.

Stratejik planlamanın bir başka tanımı ise, kurumu bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde, sistematik olarak, kurumun ulaşmayı düşündüğü ana amaçların, ürün ve pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için, kurum amaçlarının

⁵ John M. Mason, **Financial Management of Commercial Banks**, Boston, Warren Gorham and Lamont Inc., 1984, 109.

elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerdir. Bu nedenle, stratejik planlama firmaya yön verici kaideleri kapsamına almaktadır. Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle denilebilir ki en uzun süreli planlama stratejik planlamadır⁶.

Stratejik planlama, her finansal kurumda, uzun dönemli başarı sağlayabilmek için çok önemli yönetim araçlarından biridir. Buna rağmen, kurum içerisinde önemli pozisyonlarda olanlar zaman zaman, stratejik planlamanın gerekliliğini tartışır. Bununla beraber, stratejik planlamanın faydalarını ölçmek, maliyet düşürücü faaliyetler, bilgisayar sistemlerindeki gelişmeler gibi çalışmalara nazaran daha zordur.

Stratejik planlamanın gerçek değeri, yetersiz bir planlamanın sonucunda alınan yanlış stratejik kararlar ile daha da belirgin hale gelmektedir. Örneğin, 1986 yılında, Londra'da, birçok uluslararası finansal kuruluş Londra'ya akın etmiş, yatırım bankacılığı işine soyunmuştu. O dönemde, Londra'daki önde gelen brokerları ve dealerları bünyelerine katabilmek için yarış içindeydiler. Fakat, tüm bu faaliyetlere girişmeden önce, yatırım bankacılığının potansiyel durumunu hiç gözönüne almamışlardı. Bu sebeble de sonuç tam anlamıyla bir felaket olmuştur. Çok fazla kurumun bir anda pazara girmesiyle, pazarda, önemli bir arz fazlasının oluşması, milyonlarca dolar zarara sebebiyet vermiştir⁷.

Stratejik planlamanın etkin olabilmesi için, ilk olarak, yönetimin süreçten ne beklediğini ortaya koyması gerekmektedir. Bununla beraber stratejik planlamadan aşağıdaki sonuçlar beklenmelidir⁸.

- 1) Kuruluşun finansal performansı artmalıdır.
- 2) İşin kuvvetli ve zayıf yönlerinin daha iyi anlaşılması ile beraber, ekonomik göstergelerde iyileşmenin sağlanması.
- 3) Kuruluşun, o andaki ve gelecekteki çevresel ortamında meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlayabilecek ve olumlu sonuçlar ortaya koyacak değişiklikleri yapabilmesi.

⁶ Eren, a.g.e. 49.

⁷ Anthony Rohlwink, **Strategic Positioning for Financial Institutions**, Woodhead-Faulkner, 1991, Cambridge, England, 1-2.

⁸ Lynn A. Daniel, 'Strategic Planning: The Role of the Chief Executive', Long Range Planning, 1992, Vol 25, 99.

2.3. Stratejik Planlama Süreci

2.3.1. Analiz ve Teşhis Aşaması.

2.3.1.1. Dışsal Çevre Analizi

Dışsal çevre analizinin dört ana bileşeni; sosyo-ekonomik faktörlerin değerlendirilmesi, mevcut faaliyetler sektör araştırması, rekabet ortamının analizi, yeni teknolojiler ve yeni ürünler araştırmasıdır.

Dışsal çevre analizinin temel amacı⁹, dışsal çevredeki değişikliklere bankanın uyum sağlayabilmesi için uygun politikaların yaratılmasıdır. Çevre analizinde, sektör bazındaki gelişmeleri doğrudan etkileyen genel sosyo-ekonomik değişkenlerin değerlendirilmesi ana çerçeveyi belirlemektedir. Nüfus artışı, şehirleşme, tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinin genel gelişimi, milli gelirin seyri, parasal değişkenlerin, toptan, tüketici fiyat endekslerinin, döviz kurlarının, faiz ve tasarruf oranlarının gelişimi bu global parametrelerin arasındadır.

Çevre analizi, genel sosyo,ekonomik ortamın analizi olduğu kadar, daha dar ve daha detaylı bir şekilde mevcut faaliyetlerin yer aldığı sektör analizini de içermelidir. Zira kurumların uzun vadeli başarısı için, sektörün bir bütün olarak cazip ve karlı bir iş alanı olması ve ileride de böyle kalması, şirketin iç yapısı kadar önemlidir. bunların yanı sıra, sektörün dışa açıklık derecesi, faaliyetlerin bölgesel dağılımı, çalışanların verimliliği ve bunların dünya standartlarıyla karşılaştırılması, sektörün geleceğine ilişkin tahminlere ışık tutacak bilgilerdir. gerçekçi bir stratejik plan, sektörün ileride nasıl değişebileceğini, ne çeşit yeni ürünlerin, yeni teknolojilerin ve yeni pazarların ortaya çıkacağını, hükümet politikalarındaki temel değişiklikleri incelemek zorundadır. Çevre analizleri, basit ekonomik projeksiyonlar yapmakla kalmamalı, kritik dönüm noktalarını önceden tesbit etmeyi hedeflemelidir.

Çevre analizinde en kritik bilgiler, faaliyet gösterilen sektördeki rekabet ortamının analizinden elde edilecektir. Bunlar¹⁰:

⁹ Herbert, E. Johnson, 'Comprehensive Corporate Planning for Banks', In The Bankers' Handbook, 2nd Ed., W.H.Baughn and C.E. Walker, Homewood, IL, Dow Jones-Irwin, 1978, 277.

¹⁰ Michael Porter, 'Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors', New York, Free Press, 1980.

- *Potansiyel rakipler
- *Satıcıların yapısı ve gücü
- *Müşterilerin yapısı ve gücü
- *İkame mallar
- *Sektör içi rekabet ortamının tanımı olarak özetlenebilir.

Yeni sahaların ve yeni teknolojilerin araştırılmasında temel referans noktası, bankanın mevcut ürün veya hizmetlerinin hayat eğrileri hakkında yapılması gereken tesbiler olacaktır. Mevcut finansal ürünlerin yada hizmetlerin, gelişim, doygunluk veya düşüş aşamasında olması, girilecek yeni sahalar ve uygulanacak yeni teknolojiler hakkında sağlıklı bir değerlendirmeyi olanaklı kılacaktır.

2.3.1.2. İçsel Çevre Analizi

İçsel çevre analizi, bir başka deyişle, yapısal analiz çalışması, şirketlerin kendi yapılarından kaynaklanan faktörlerin incelenmesi ve şirketin , bütün fonksiyonlarını kapsayan, bir dahili güç ve zaaflar analizinin yapılarak, şirketin iç yapısının gözden geçirilmesini amaçlamaktadır.

Kurumların kendi yapılarındaki kuvvetli ve zayıf yönlerin analizi için çok kullanışlı bir çerçeve önermiştir¹². Buna göre kurum, kendi organizasyonunu, müşterilerine değer yaratmaya yönelik, aktivitelere ayırmalıdır. Bu bölümlmeye de, 'değer zinciri'(value chain) demidir. Bu zincirin titiz bir şekilde analizi, kuruma karşılaştırmalı üstünlüklerin yada zayıflıkların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır.

Rekabet üstünlüklerinin tesbitinde herşeyden önce, pazarın ve pazar payının değerlendirmesi önem kazanmaktadır. Kurumun büyüyen veya küçülen bir pazarda, düşük veya yüksek bir pazar payına sahip olması, rekabet stratejisinin tesbitinde kritik bir öneme sahiptir. Kurumun hedef pazarı, bu çerçeve içerisinde belirlenmek durumundadır. Bu tesbitlerle, belirlenen pazar ortamında, kurum, rekabet üstünlüğünün objektif bir değerlendirmesini yapmalıdır.

Rekabet üstünlüğü ve stratejik avantajlar genelde iki noktadan kaynaklanır: Bunlardan birincisi, rakiplere nazaran düşük maliyet ve yüksek kalite, ikincisi ise, rakiplerin veremediği farklılaşmış mal ve hizmetler.

¹² Porter, a.g.e.

Rekabet üstünlüğü ve stratejik avantajların relatif bir kavram olduğu, kurumun kendi inisiyatifinde olduğu kadar rakiplerine de bağlı olduğu unutulmamalıdır. İçeride dönük bir çok kurum stratejisinde bu gerçek gözardı edilmektedir. Bu nedenle, rekabet araçları açısından rakiplerle detaylı bir mukayeseye ihtiyaç duyulmalıdır.

Rakip kuruluşların profili, gazetelerden bilgi toplamak ve yıllık yada dönemsel finansal raporları izlemekle yetinmemeli, rakiplerin stratejilerinin mantığını, onların düşünce yöntemini ve gelecekteki muhtemel atılımlarını, bir stratejik oyun planı çerçevesinde hesaba katmalıdır.

Rekabet üstünlüğü ve stratejik avantajların tesbiti, belirsiz ve kalitatif bir güçlülük ve zaafılar analizi yerine, ölçülebilir kriterlere ve parametrelere dayandırılmalıdır. Bu parametreler, rakiplerin parametreleri ile karşılaştırılmalı ve aynı şekilde müşterilerin önem verdiği hizmetlerin niteliği rakiplerinininki ile karşılaştırılarak objektif bir skala üzerinde gösterilmelidir.

Rekabet avantajının gerçekten varolabilmesi için, rakiplerin sahip olmadığı avantajlar olmalıdır. Eğer rakipler de aynı avantajlara sahipse, o zaman ortada bir rekabet avantajı yoktur. Bununla beraber, müşteriler de, bu avantajların sağladığı mal ve hizmetlere, bir fiyat farkı ödemeye razı olmalıdırlar. Tüm bunların yanında, rekabet avantajı geçici olmamalıdır. Bu avantajın sürdürülebilmesi için program mevcut olmalıdır.

Yapısal analiz içerisinde bir başka önemli nokta da, kurumun temel finansal göstergeleridir. Kurumun temel göstergeleri, kurumun son yıllarda göstermiş olduğu operasyonel ve finansal performansın değerlendirilmesi ve bu bilgilere dayanarak şirketin önümüzdeki yıllarda göstermesi beklenen performansının analizini kapsamaktadır. Bu analizin sonucunda, kurumun önümüzdeki dönemlerde yaratması beklenen kaynakların ve/veya büyümesi için gerekecek kaynakların kabaca tahmini amaçlanmalıdır.

Teşhis Aşaması:

Çevre ve yapısal analizin sonuçları, bir yandan kurumun önündeki tehditler ve fırsatları, diğer yandan da, kurumun zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkaracaktır. Literatürde, bu aşamada yapılacak analize SWOT (strength, weaknesses, opportunities, threats) analizi adı verilmektedir.

Yöntem ve biçim ne olursa olsun, tek tek kurumlar için yapılan tüm analizlerin temel hedefi, daha önce de belirtildiği gibi, kurumun rekabet üstünlüğü derecesinin

belirlenmesidir. bu faktörün belirlenmesi, kurumun mevcut durumunun, en objektif ölçütünü oluşturmaktadır.

Banka içinde yapılacak bir analiz sonucunda, belli başlı bir kaç alanda muhtemel zayıf ve güçlü yönleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹³.

Finansal açıdan;

Güçlü Yönler,

- * Geçmişteki yüksek karlılık
- * İyi bir finansal bilgi sistemi
- * Mevcut ve yeni faaliyetler için yeterli sermaye
- * Güçlü sermaye ve aktif rasyoları
- * İyi bir temettü politikası
- * Acil fon taleplerini karşılayacak nitelikte likitide gücü
- * Aktif ve pasifin uygun vade ve kur riski yapısı

Zayıf Yönler,

- * Düşük karlılık rasyoları
- * Zayıf kapital yapısı ve muhtemel sermaye erozyonu
- * Zayıf finansal bilgi sistemi
- * Menkul değerlerin düşük getirisi
- * Aktif ve pasifin vade yapısındaki dengesizlik
- * Aktif ve pasifin kur riski oranlarındaki dengesizlik
- * Yüksek riskli kredi portföyü
- * Sunulan hizmetler başına düşen maliyetlerin belirsizliği
- * Kamuoyundaki kötü imaj ve buna bağlı olarak finansal kaynak bulmadaki

güçlükler

- * Faiz dışı gelir kaynaklarının yaratılmasındaki zayıflık

¹³ Warren, Gorham and Lamont, Inc., 'Possible Strengths and Weaknesses', Bankers Magazine, January-February, 1982'den yararlanılmıştır.

İnsan Kaynakları

Güçlü Yönler,

- * İyi düzenlenmiş, rekabetçi ücret yönetimi programı
- * Çalışanların yeterli bilgi, tecrübe ve yetenek düzeyleri
- * Performans ve verimlilik ile bağlantılı, iyi anlaşılmış ve kabul görmüş, ücret artış sistemi
- * Tüm çalışanlar ve danışmanlar için, bankanın performansı ve kendi performanslarına bağlı jestiyon sistemi
- * Bankada çalışanların devir hızının düşük olması
- * Çalışanların moral düzeylerinin, bankaya bağlılıklarının yüksek düzeyde olması, takım ruhunun oluşturulması
- * Üst yönetim ile çalışanlar arasında iyi kurulmuş iletişim sistemi
- * Bankada, yönetim ve iletişim yeteneklerini artırıcı eğitim programlarının varlığı
- * Performans ve 'geri besleme' programlarının etkin bir şekilde geliştirilmesi
- * Çalışanların, yönetimin kendilerine önem verdiğini ve isteklerini dinlediğini bilmesi

Zayıf Yönler

- * Ücret yönetim sisteminin eksikliği
- * Ücret ayarlama sisteminin hiç bir fiyat endeksine bağlı olmaması
- * Ücret artışlarının haklı temellere dayanmaması
- * Ücret artışlarının bölüm başkanlarından gizlenerek yapılması
- * Formal performans değerlendirme ve bilgi geri besleme sisteminin eksikliği
- * Jestiyon sisteminin sadece üst düzey yöneticiler için olması ve performansa bağlı olmaması
- * Çalışanların, yönetimin, kendilerine gerekli önemi vermediğini, öneri ve fikirlerini dinlemediklerini düşünmesi

- * Çalışanların arasında yer alan kadın yada azınlıkların eşit haklara sahip olmaması
- * Eğitim programlarının olmaması yada çok yetersiz olması
- * Bankanın amaç ve hedeflerinin organizasyonun bütününce benimsenmemesi
- * Bankada çalışanların yüksek bir devir hızının olması

Teknolojik Düzey ve Araştırma Geliştirme

Güçlü Yönler

- * Bankanın çok güçlü bir bilgi işlem ağıının bulunması, on-line sisteminin hızlı ve kusursuz işlemesi
- * Organizasyon içerisinde tüm birimler ile elektronik haberleşme sisteminin kurulmuş olması
- * Bilgisayar ekipmanının hızlı ve güçlü olması
- * Bilgi depolamaya ilişkin tüm hizmetlerin bilgi işlem sistemi yardımı ile yapılması
- * Home banking sisteminin devreye sokulmuş ve hatasız işlem yapması
- * Otomatik para makinelerinin tüm şube ağı içerisinde etkin kullanımı
- * Dünya bankacılık sistemi ile iletişim kurabilecek sistemler içerisinde olması
- * Sürekli yeni ürünler yaratmayı hedefleyen, ileri teknoloji kullanan araştırma, geliştirme bölümüne sahip olma

Zayıf Yönleri

- * Elektronik bankacılık teknolojisine sahip olmaması
- * Bilgi işlem ağıının yetersiz olması yada kurulmamış olması
- * Birimler arası haberleşmede teknoloji kullanılmaması
- * Bilgisayar ekipmanının eski ihtiyaçlara cevap vermekten uzak olması
- * Bankanın, uluslararası finans piyasalarını ilişkin real-time bilgi aktarımı yapan sistemlere sahip olmaması yada bu konuda kısıtların bulunması
- * Banka, piyasada öncü olmayı değil, takipçiliği seçmesi ve bu nedenle de araştırma ve geliştirme bölümünü kurmaması

Pazarlama

Güçlü Yönler

- * İyi bir pazarlama takımının olması
- * Müşterilerin profillerini, davranışlarını, ihtiyaçlarını araştıran, pazar araştırmalarının sürekli yapılması

- * Bankanın reklam faaliyetlerinin güçlü ve sonuca etkin olması
- * Reklam dışı promosyon faaliyetlerinin kuvvetli olması
- * Bankanın finansal hizmetlerini pazarlayacak şubelerin yerlerinin iyi seçilmiş olması
- * Bankanın finansal ürünlerinin fiyatlarının piyasa koşullarına göre etkin bir şekilde belirlenebilmesi
- * Ürünlerde müşteri ihtiyaçlarına göre yapılandırmanın olması
- * Pazarlama faaliyetlerinin tümünde etkin koordinasyonun sağlanması

Zayıf Yönler

- * Aktif ve iyi koordine olmuş pazarlama ekibinin olmaması
- * Yanlış seçilmiş şube yerleri
- * Bankanın vermek istediği mesajı iletemeyen reklam kampanyaları
- * Gerekli pazar araştırmalarının yapılmaması
- * Doğru zamanda doğru ürünlerin oluşturulamaması

Organizasyon Yapısı ve Kurum Kültürü

Güçlü Yönler

- * Bankanın merkeziyetçilikten uzak bir yönetim anlayışına sahip olması
- * Çalışanları yaratıcı düşünmeye teşvik eden ve sorgulayıcı olup doğruyu bulmalarını sağlayan bir sisteme sahip olma
- * Organizasyon yapısının amaçlara etkin bir şekilde ulaşmayı sağlayacak şekilde oluşturulması
- * Çalışanların, bankanın global amaçlarından haberdar olmasının ve benimsenmesinin sağlanması
- * Çalışanların fikirlerini ve görüşlerini serbestçe açıklayabilecekleri bir yapının oluşturulması ve bu önerilerin dikkatle değerlendirilmesi

- * Banka içinde düzenli bütçe ve planlama faaliyetlerinin yapılması

Zayıf Yönler

- * Bankanın tamamıyla merkeziyetçi bir sisteme sahip olması
- * Çalışanların yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemiş olması
- * Modern yönetim tekniklerine değer verilmemesi ve kullanılmaması

- * Alt kademedeki çalışan personelin karar almaya yönelik katkı yapamaması
- * Katı ve çalışanların yaratıcılığını engelleyen organizasyon yapısının olması

Yukarıda belirtilen şablonu daha genişletmek ve detaylandırmak mümkündür. Yapılan bu çalışma sonucunda, banka, sektörün çekiciliğine, kendi rekabetçi pozisyonuna, başlıca güçlü ve zayıf yönlerine, kendi faaliyetlerinin göreceli olarak maliyet ve kalite düzeyine ve de bankacılık faaliyetlerine ilişkin, zayıf ve güçlü alanlar, fırsatlar ve tehlikeler gibi konularda bilgi sahibi olur.

2.3.2. Amaçların Belirlenmesi ve Strateji Seçimi

Bu aşamada, amaçların, yapılacak işlerin belirlenmesi ve stratejilerin formüle edilmesinden oluşur. Bunun için, tüm içsel ve dışsal faktörlere ilişkin bilgilerin entegrasyonu sağlanıp, değerlemesi yapıldıktan sonra, bu bilgiler baz alınıp planın hazırlanmasına geçilir. Bu aşamada, üstyönetimin olaya destek vermesi ve aktif olarak katılmasıyla işe ait temel yönelimlerin geliştirilmesi önem kazanır. Bu durumda, çalışanlar, üst düzeyin planlamaya olumlu yaklaşımını hissederler ve pozitif sonuca katkıları artar.

Bu aşamada, en önemli olgulardan biri de amaçlar listesinin oluşturulmasıdır. Eğer bu çalışma gerektiği gibi yapılırsa, işin büyümesi ve gelişmesi için açık ve pratik bir rehber olur. Javidan'a göre¹⁴, bu bakış açısı, sadece amaçların belirlenmesi değil, aynı zamanda çalışmayı verimli kılacak doğal bir motivasyon ve tutkuyu oluşturmaktadır.

İyi düzenlenmiş bir amaçlar listesi aşağıdaki soruları içermelidir¹⁵:

- 1) Kurumun hali hazırda hizmet verdiği alan yada pazarlar hangileridir? Hangi satış ve dağıtım kanalları kullanılmaktadır? Müşterilerin önemli karakteristikleri nelerdir?
- 2) Hangi temel müşteri gereksinimleri, sunulan ürün yada hizmetlerle karşılanmaktadır?
- 3) Kurum, kendini, rekabetçi ortamda, rakiplerinden nasıl farklılaştırabilir?
- 4) Kurum nasıl kar eder? Fiyatlar, rakiplerin fiyatlarıyla karşılaştırıldığında yüksek mi, aynı mı, yoksa düşük mü olmalı?
- 5) İşin gelecek dönemdeki gelişme potansiyelinin sınırları nelerdir? Hiç bir iş, her fonksiyonel alanda, en büyük güce sahip değildir. Bu nedenle, yönetim, işin itici gücü olan

¹⁴ M. Javidan, 'Leading a High Commitment High Performance Organization', Long Range Planning, 1992, April, 24, 29.

¹⁵ B.B. Tregoe, and J.W. Zimmerman, 'Top Management Strategy, What It is and How to Make It Work', Simon and Schuster, New York, 1980. 'The Discussion of the Concept of 'Driving Force'.

fonksiyonel alanlarındaki kuvvetini iyi belirlemeli ve gelecekte oluşturacağı farklılaştırmayı, bu alanların çevresinde inşa etmelidir.

Buradan sonra ikinci aşama, uzun dönemli amaçların belirlenmesidir. Organizasyonun, spesifik, ölçülebilir amaçlarını bilmesi, satışların, karın ve diğer amaçların başarılması için önem kazanır. Uzun dönemli amaçlar, kurumun amaçlar listesindeki faktörler çerçevesindeki rekabetçi durumunu geliştirmeyi amaçlar. Kurumun dış çevresel faktörleri ve güçlü ve zayıf yönlerinin analizinden sonra, kendisi için daha iyi sonuçlar üretecek şekilde, müşteri guruplarını, fonksiyonel alanlarını, ürünlerini müşterilere daha iyi ulaştırma yollarını, yeni finansal amaçlarını ve de rekabetçi avantajlarını bir kompozisyon halinde oluşturmalıdır. Sonuç olarak, kurum belirlediği amaçlara ulaşmak için gerekli stratejilerini oluşturmalıdır. Kurum, bu faaliyetin sonrasında, içsel kaynakları en verimli şekilde kullanarak, etkileşim içerisinde olduğu çevresel faktörler ile birlikte, elde etmeyi düşündüğü gerçekçi hedefleri oluşturmuş olur.

Üçüncü aşama ise, stratejilerin geliştirilmesidir. Basit bir tanımla strateji, kabul edilebilir maliyetlerle, rekabet avantajını sağlayabilecek faaliyetler için çerçeve oluşturabilecek bir rehberdir. Burada, rekabet sözcüğü önem kazanmaktadır, çünkü strateji, her zaman, rekabet mantığı içerisinde oluşturulmalıdır. B konuda güzel örneklerden biri 1980'li yılların sonlarında Amerika Birleşik Devletlerinde yaşanmıştır. BMW ve Mercedes firmaları kendi ürünleri için fiyatlama stratejileri oluştururken, döviz kurlarındaki gelişmeleri ve en önemli rakipleri olan Nissan ve Toyota' yı gözardı etmişlerdi. Toyota ve Nissan lehlerine gelişen döviz kuru dalgalanmalarını çok iyi değerlendirmişler, ürünlerinin fiyatlarını buna göre belirleyerek, pazar paylarını önemli ölçüde arttırmışlardır¹⁶.

Strateji geliştirmek yaratıcı ve sancılı bir faaliyettir, yaratıcıdır, çünkü, yönetim, yeni, farklı ve en azından patansiyel açıdan çok karlı yeni şeyleri ortaya koyma fırsatını yakalar. Sancılıdır, çünkü, analiz ve değerlendirme ile bir sıçrama yapmak, strateji yürütmek ile görevli yönetici için bir risk ve yeni şeyleri uygulamak anlamına gelir. Bununla beraber, üst düzey yönetici, kabul edilebilir düzeyde risk alma davranışını desteklemek gibi önemli bir göreve sahiptir. Risk alma eğilimi olmayan bir üst yönetimin olduğu bir organizasyon, risk alan bir yapıda olamaz.

Bir kuruluşta üst düzey yöneticiler, gerekli görülen risk alma davranışını etkin bir

¹⁶ Business Week, 'Have the Europeans Got a Deal for You', 1988, 25 July, 38.

şekilde cesaretlendirebilirler. Bununla beraber, bu tür yöneticiler kendi kariyerlerini ve isimlerini bir çok yeni projeyi uygulamaya geçirtmekle tehlikeye atarlar. Bu projelerin tüm başarılı olmasa da, başarılı olanlar kuruluş için anlamlı bir karlılığı ortaya koyabilir. Proje başarılı olmadığı zaman, durumu ilk teşhis eden yine aynı yöneticiler olacak ve sorumluluğu üstlenerek kayıpları astgaride tutup başka bir fırsatı kovalayacaklardır.

Stratejiler geliştirilirken göz önünde bulundurulması gereken sorular ise şunlardır¹⁷:

* Strateji ne kadar uzun ömürlü olabilir? Eğer içinde bulunulan durum şartlarına göre, uzun dönem geçerli olmazsa, çok sağlıklı olduğundan söz edilemez.

* Eğer strateji uzun ömürlü ve dayanıklı ise, rekabetçi ortam içerisinde oluşacak hucumlara nasıl karşı koyabilir?

* Strateji önemli bir rekabetçi avantaj sağlıyor mu? Bu avantaj güvenilir bir yapıya sahip mi?

Tüm bu soruların sonrasında, kurum kendi belirlediği amaçları doğrultusunda temel stratejik alternatifler belirleyebilir, bu stratejik alternatifler ise özetle şunlardır:

2.3.2.1. Stabilitate Stratejisi

Bu stratejide, aynı sektörde faaliyet göstermeye devam ederek mevcut şartların dengeli bir şekilde muhafaza edilmesi amaçlanır.

Stabilitate stratejileri hiçbirşey yapmama anlamına gelmez. Stabilitate stratejisini uygulayan kurumlar, gücünü, rekabet üstünlüğüne sahip olduğu sahalara konsantre eder ve üretim ve karlılık performansını sürdürmeye çalışır. Kaynakların elverdiği kadar yenileme, yatırım ve araştırma faaliyetlerine girer, pazar payını korumaya çalışır.

2.3.2.2. Küçülme Stratejisi

Bu stratejiler, bir sektördeki faaliyetlerden tamamen veya kısmen çekilmeyi hedefler. Küçülme stratejisini aşağıdaki şekillerde uygulamak mümkündür:

* Operasyonel 'turnaround' stratejisi, maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak, aktifleri ve borçları azaltmak, reorganize olmak, yatırımları kısmak ve pazar payı artırma hedeflerini düşürmek gibi önlemlerden oluşur.

¹⁷ Daniel, a.g.e., 102.

* Stratejik 'turnaround' stratejisi, bazı ürünlere son vermek, bazı piyasalardan çıkmak, bazı şirket ve operasyonları satmak veya kapatmak gibi önlemlerden oluşur.

2.3.2.3. Genişleme Stratejisi

Bu strateji alternatifi, kurumun faaliyetlerinin yeni piyasalara girerek ve ürün yelpazesine yeni ürünler katarak genişletilmesini hedefler.

Genişleme stratejisinin uygulanması çok çeşitli şekillerde olabilir. Ancak, genişleme stratejileri, yepyeni sahalara girmeden de mümkündür. Mevcut pazar payının büyütülmesi, kapasitelerin artırılması, mevcut ürünler için yeni uygulama sahalarının bulunması, yeni sahalara girilmeden genişlem stratejilerinin içe dönük uygulamalarıdır.

Buna karşılık, dışa dönük genişleme stratejileri ise:

- * Yeni kurum satın almak
- * Diğer bir kurum ile birleşmek (yerli veya yabancı)
- * 'Joint venture' lar kurmak, bir süre sonra ayrılmak veya devam etmek
- * Yeni yatırım yapmak, yeni ürün geliştirmek, yeni pazarlara girmek şeklinde uygulanabilir.

Genişleme stratejileri aktif veya pasif şekilde de uygulanabilir. Yeni sahalara girme konusunda 'ilk olma' nın belirli avantajları vardır. Eğer bu sahada 'öğrenme eğrisi' önemli ise pazar payını erken kapan maliyetleri düşürerek rekabet üstünlüğünü yakalar.

Bazı hallerde 'ilk olma' pek çok risk ve maliyet getirirken önemli bir pazar payı getirmeyebilir. Temel araştırmada üstünlük uygulamada yeniliği getirmeyebilir. Bu ortamda 'ilk olma' yerine 'hızlı bir takipçi olmak' avantajlı olabilir.

Bütün temel stratejik alternatifler arasında, dışa dönük ve aktif genişleme stratejilerinin en riskli strateji alternatifi olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle yepyeni sahalara girildikçe başarısızlık oranları yükselebilir.

2.3.2.4. Kombinasyon Stratejileri

Bu strateji ise yukarıda değinilen stratejilerin, aynı anda veya birbiri ardına uygulanmasıyla gerçekleştirilir.

Planlama içerisinde kullanılan stratejiler, kurumun amaçlarını başarması için yaratılırlar. Stratejiler kurumun amaçlarının belirlenmesinden sonra, direkt olarak,

amaçlara bağlı olarak oluştururlar. Hiçbir zaman stratejileri amaçlardan izole edilmiş olarak düşünemeyiz.

Örneğin, bir kurumun amacı, pazar payını iki katına çıkartmak ise, muhtemelen bu kurumun, yeni ürünleri pazara sunacak, satış gücünü arttıracak ve de kapasitesini yükseltecek stratejilere ihtiyacı olacaktır. Buna karşılık, kurumun amacı, maliyetlerini %20 düzeyinde düşürmek olduğunda, muhtemelen, mesailerini azaltan, stoklarını daha sıkı kontrol eden, maliyetleri daha esaslı inceleyen stratejileri seçecektir. Görüldüğü gibi, amaçların başarılması için, stratejilerin geniş bir perspektife sahip olması gerekmektedir.

Stratejik planlamanın bu aşamasındaki en zor noktalardan biri, amaçlardaki sürekliliğin sağlanmasıdır, özellikle, fonksiyonel önceliklere ilişkin amaçların ve kararların, diğer amaçlarla olası çatışmalarının önlenmesi gerekir.

2.3.3. Uygulama Aşaması

Bu aşamada gerçekleştirilecek uygulama adımları tamamıyla stratejilere bağımlıdır, çünkü bu adımlar her stratejiyi hayata geçirecek aksiyonları oluştururlar. Eğer strateji, yeni ürünlerin pazara sunulması ise, bundan sonra atılacak adımlar tamamıyla bu strateji ile aynı doğrultuda olmalıdır. Bu adımlar, muhtemelen, detaylı araştırma çalışmalarının geliştirilmesi, ürünün pazara sürülme zamanlamasının oluşturulması, ürünlerin depolanması, reklam faaliyetlerinin programı ve ürünün pazarda başarılı olabilmesi için diğer faaliyetler gibi özetlenebilir. Tüm bunlarla beraber, detaylı bir faaliyet planının, stratejik planın içerisinde yer alıp almaması tartışılabilir. Uzun dönemli amaçların, kısa dönemli amaçlarla uyumlu olması gerekliliği de unutulmamalıdır.

Planının uygulanmasına verilen önem hususunda iki önemli nokta vardır, bunlardan birincisi, üst yönetimin verdiği önem, diğeri de, gerçek sonuçların verdiği güç. Hiçbir şey stratejik planlama sürecini, gerçek sonuçların güçlendirdiği kadar güçlendiremez. Eğer kuruluş, planlama çalışmaları sonucunda kesin ve karlı sonuçlar görürse, bu durum gelecekteki çalışmalar için sağlam bir zemin oluşturur.

Muhtemel tehlikelerin belirlenmesi, stratejik planlamanın belkide en az anlaşılan noktalarından biridir. Yazılı planlar içerisinde, faaliyetlere ilişkin adımlar belirlendikten sonra, gelecek dönem içerisinde karşılaşılabilecek tehlikelerin belirlenmesi gerekir. Bu tehlikelerin belirlenmesinde, yöneticilerin, yapılan planları, pozitif veya negatif olarak etkileyebilecek, dahili ve harici olayları tesbiti düşünülmelidir. Bu olasılıkları gözönüne

olarak, kurumun beklenmedik tehlikelerin ve oluşumların meydana geldiği dönemlerde uygulamaya koyacağı planları da (contingency planlar) hazırlaması gerekir. Bu tür planlar, çoğunlukla, kısa ve genel bir kapsama sahiptirler ve de temel planların, olağan dışı durumlar nedeniyle geçersiz olmasına karşın hazırlanan planlardır.

2.4. Stratejik Planlamanın Rolü

1970'li yıllarda, stratejik planlama uzmanı, tüm stratejik planlama fonksiyonları hakkında bilgi sahibi idi ve kendisinden, kurum ve birimler için stratejik planlama sürecini oluşturması istenirdi. Planlamacıdan, ayrıca, *planlama kadrosunu* oluşturması ve bu kadroyu başarılı bir şekilde yönetmesi beklenirdi. Çünkü, bu kadro, stratejik analizi yapar ve formüle ederdi¹⁸.

1980'li yıllarda ise, stratejik planlama uzmanı, üst düzey yönetime yol gösteren, stratejik alternatifleri belirleyen, değerlendiren ve bunların arasından, kuruma en faydalı olabilecek olanı içeren raporları hazırlayan kişidir.

1990' lı yıllarda ise, strateji kavramı, stratejik yönetim ile bütünleşmiştir. Daha fazla esnektir, hızla değişen iş koşullarına daha hızlı adapte olur, daha az bürokratiktir, gerçek yaşama daha başarılı bir şekilde adapte olur.

Stratejik planlamacı, stratejik planlama modellerine ilişkin bilgi sahibidir, stratejik planlama programını hazırlar ve gözlem altında tutar, planlama grup toplantılarını düzenler bu gruba stratejik analiz ve değerlendirmeleri sunar, grup toplantısında alınan kararları, yazılı bir hale getirip dağıtır.

Stratejik planlamacı, üst düzey yönetimin, kurumun vizyonunun oluşturulması aşamasındaki, stratejik yönetiminin bir uzantısıdır. Bu konuda en önemli çabalar, efektif bir stratejinin oluşturulması için gerekli kriterlerin hazırlanması ve bunların uygulandığını görmek yönündedir.

1990' ların başında, stratejik planlamanın rolü, sadece planlamayı hazırlayan kişi olmaktan öte, stratejik fonksiyonların koordinatörü aşamasına gelmiştir.

1990' ların ikinci yarısında da, stratejik planlamanın sorumluluğu daha kapsamlı ve stratejik planlarda yönetim kurulunun vizyonunu yansıtan, kurumun varması düşünülen

¹⁸ Donald L.Bates, John E Dillard, 'Wanted: A Strategic Planner for the 1990s', Journal of General Management, 1992, Vol. 18, No. 1, 51.

noktalara gitmesini sağlayacak nitelikte olacaktır. Kısaca söylemek gerekirse, stratejik planlamacının rolü, efektif bir stratejik planlama yapmak ve bu konuda üst düzey yönetime yardımcı olmaktır.

Bu durum, stratejik planlamacı için, radikal bir değişikliktir. Böylelikle de, stratejik planlamacının, farklı bir perspektife sahip olması gerekir. Stratejik planlamacının kapsamlı olan sorumluluk alanı, stratejik planlamayı oluşturmak, iletişimini sağlamak ve bu konuda, üst düzey yönetimi eğiterek, stratejik yönetim anlayışına uygun olarak yönlendirmeyi, içermektedir.

Buradaki diğer önemli nokta da, stratejik planlamacının dar kapsamlı bir bakış açısına sahip olması durumunda, koordinatör rolünün, başarılı sonuçları ortaya çıkarabilmede bir engel teşkil etmesidir.

Stratejik planlamacının bu yeni rolünü başarabilmesi iki önemli noktaya dayanmaktadır¹⁹:

- 1) Efektif, entegre bir strateji için gerekli kriterleri oluşturmak
- 2) Bu kriterlerin, stratejik yönetim anlayışı içerisinde kullanılmasını sağlamak.

Efektif Planlama Kriterlerinin Belirlenmesi:

Bazı yöneticilere göre, tüm iş birimleri için, organizasyonun büyüklüğü, faaliyetler ve çevresel faktörler nedeniyle, eşit olarak uygulanabilecek stratejik planlama kriterleri olmayabilir. Hatta, basit bir işletme biriminde dahi, personelin davranışları, planlama ve operasyon kabiliyetleri arasında farklar olabilir. Tüm bu farklılıklara rağmen, stratejik yönetimin başarılı olması isteniyorsa, bazı kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Stratejik planlamacı, efektif bir stratejik planlama için, sorulması ve cevap alınması gereken önemli soruları belirlemelidir. Stratejik planlamacının bu aşamadaki ikinci görevi, soruların, sorumlu kişilere sorulmasını sağlamaktır.

2.4.1. Stratejik Planlama Kriterlerinin Uygulanmasını Sağlamak:

Stratejik planlama kriterlerinin uygulanmasını sağlamak için, ilgili yöneticilere, stratejik planlama düşüncesi ve tekniklerini içeren bir eğitim programı vermek gerekir. Bu eğitim, sınıf eğitimi, periyodik seminerler, eğitici kitapları sunma ve danışmanlık şekillerinde olabilir. Tüm bunlar, stratejik planlama kriterlerinin uygulanması için gerekli

¹⁹ Bates, a.g.e., 58.

şartlar olup, yeterli değildir.

Kurumsal planlamacı ve stratejik işletme birim yöneticisi arasında, bakış açısı ve beklenen sonuçlar yönünden farklılıklar olduğundan, stratejik planlama kriterlerinin uygulanması için de farklı yaklaşımlar söz konusudur.

Bu yaklaşımlardan ilki; kurumsal planlamacının, stratejik planlama kriterlerinin uygulanması için, üst düzey yönetimin stratejik düşünce ve davranışlarını etkilemesidir. Böylelikle de, üst düzey yönetim, stratejik düşünce ve yönetimi destekleyecek ve ödüllendirecektir. Stratejik planlamacı, üst düzey yönetimi etkileme gücüne sahip, konumda ve bilgide olan kişidir.

Kurumsal stratejik planlamacı için önemli tehlikelerden biri de, üst düzey yönetimin, planlama kriterlerini belirleyip, çok kaliteli bir planın ortaya çıkmasını beklemeye başlamasıdır. Halbuki bu durum çoğu zaman gerçekleşmez. Stratejik planlamacı, stratejik planlama aktivitelerinin, orta kademe yönetim tarafından, dejenere edilerek, rutin bir hale getirilmesine olanak vermemelidir. Tecrübeler göstermiştir ki, bazı stratejik planlar, yaratıcı düşünceye sahipken, bazıları ise üstünkörü bir çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır, bu durumda, önemli zararlara sebebiyet verebilir. Stratejik planlamacı için en önemli tehlike ise, üst düzey yönetimin, stratejik planlamayı verimsiz ve çaba sarfetmeye değmez bir faaliyet olarak görmeye başlamasıdır.

Stratejik planlamacı, üst düzey yönetimi, başarılı sonuçlar için gerekli stratejik çabaların önemini açıkça ortaya koyan mesajları verme yönünde ikna etmelidir.

Gerekli fonların sağlanması için, kurumsal stratejik planlamacı, üst düzey yönetimi ikna etmeli, stratejik işletme birimi yöneticilerinin onayını almalıdır. Aksi halde, kaynak tahsisinde problemler ortaya çıkacaktır.

Kurumsal stratejik planlamacı için önemli görevlerden biride, stratejik planlamanın iyi yapıldığı konusunda, üst düzey yönetimi inandırmasıdır. Üst düzey yönetim, iyi planlama için gerekli kriterlerin oluşturulduğu ve bunların en iyi şekilde, çalışan herkes tarafından benimsendiği yönünde ikna olmalıdır. Tüm bunlar, üst düzey yönetimce ortaya konduğunda, stratejik planlama, stratejik yönetim içerisinde beklenen etkisini gösterebilir.

Stratejik işletme birimi stratejik planlamacısının rolü, kurumsal stratejik planlamacınınkinden biraz farklıdır. Stratejik birimin planlamacısı, birim yöneticisini, stratejik düşüncenin önemi konusunda ikna etmelidir. Birim yöneticisi de, stratejik

planlamanın beklenen başarılı sonuçları üzerindeki olumlu etkisini belirginleştiren olumlu mesajlar vermeli ve stratejik planlama grubu içerisinde aktif rol oynamalıdır.

2.4.2. Stratejik Planlama Grubunun Rolünün Belirlenmesi:

Stratejik planlamanın bir sorumluluğu da, üst düzey yönetimi, stratejik planlama grubunun kurulması ve aktif hale getirilmesi konusunda etkilemektir.

Stratejik planlama grubunun kurulması yeni bir düşünce değildir. Stratejik yönetim anlayışının bir uzantısı olan stratejik planlama grubu, ne bir proje grubu ne de bir görev için bir araya gelmiş bir topluluktur. Stratejik planlama grubunun üyeleri, günlük görevleri dışında, stratejik planlama sorumluluğuna sahip kişilerdir. Organizasyon şeması üzerinde, stratejik planlama grubu direkt olarak üst düzey yönetime bağlıdır²⁰.

Stratejik planlama grubunun üyelerinin, hem stratejik hem operasyonel olmak üzere iki ayrı görevleri vardır. Üyeler çeşitli fonksiyonel ve yönetsel düzeyde görevlerini yerine getirmekle beraber, kurumun geleceğinde planlanmasından sorumludurlar.

Stratejik planlamanın bir diğer görevi de, stratejik planlama grubu ile üst düzey yönetim arasındaki ilişkileri düzenlemesidir.

2.4.3. Stratejik Planlama Grubu Üyeliğinin Belirlenmesi

Stratejik planlamanın diğer bir görevinde, üst düzey yönetimi, stratejik planlama grubunun üyelerinin belirlenmesi hususunda etkilemesidir. Bugün için, organizasyonların büyük çoğunluğunda stratejik düşünce yeteneği vardır, burada zor olan, üst düzey yönetimin, bu yeteneği, kuruma maksimum fayda sağlayacak şekilde kullanabilmesidir.

Tecrübeler ve araştırmalar göstermiştir ki, bir birim yöneticisinin başarısı yada bir üst göreve terfi ettirilmesi, onun stratejik düşünce yeteneğini göstermeyebilir. Yine araştırmalar ortaya koymuştur ki, stratejik düşünce, sezgi kabiliyeti, düşünce esnekliği, soyut düşünebilme, riskleri tolere edebilme, gibi, ölçülebilir özelliklerle ilgilidir. Bununla beraber, stratejik düşünceyi belirlemede bir zorluk da, kişilerin hırsları, motivasyonu, sosyal davranışları gibi özelliklerinin belirlenmesindedir. Böylelikle, üst düzey yönetim, sadece stratejik düşünce kabiliyeti olan insanları değil, aynı zamanda da, stratejik düşünce

²⁰ Bates, a.g.e., 61.

yeteneklerini geliştirme için gerekli mizaça sahip kişileri bulmaya çalışmalıdır. Grup üyelerini belirleme gerçekten çok önemli bir görevdir ve başarısızlığında sebeplerinden biri olabilir²¹.

Stratejik planlamanın, yöneticileri bir sisteme dayanan değerlemesi, üst düzey yönetim için de çok faydalı olacaktır.

2.5. Stratejik Planlamanın Organizasyon Politikasındaki Rolü

Kurumsal planlamanın 1980'lerde ve 1990'lardaki en önemli konusu uygulamanın getirdiği zorluklardır. Ansoff²², stratejik yönetimin pratik ve teorisinin, uygulamaya ait üç varsayım tarafından engellendiğini öne sürmüştür:

1) Rasyonel kişi, rasyonel şeyler yapacaktır. Eğer kişiden planlama yapmasını isterseniz ve de ona gerekli bilgileri, analitik araçları verirseniz, o kişi doğru stratejiyi ve o stratejiyi destekleyen formülasyon ve uygulamaları seçecektir.

2) Doğru formüle edilmiş stratejik plan aynen uygulanacaktır. Çünkü, doğru stratejinin uygulanması, yanlış stratejiyle kıyaslandığında daha kolaydır.

3) Strateji formülasyonu ve uygulaması farklı ve birbirini takip eden aktivitelerdir.

Yukarıda belirtilen üç varsayımın yanında, daha dikkat çeken fakat önemli olan bir varsayım daha vardır: Yazılı stratejik planlar, kurumun stratejik amacının kesin bir yansımasıdır.

2.5.1. Stratejik Planlamaya İlişkin Rasyonel Varsayımlar

Strateji ile ilgili literatürde, rasyonel baza dayanan ve stratejik planlama, strateji ve planlama arasındaki ilişkileri açıklayan bir çok varsayımlar vardır:

1) Formüle edilmiş stratejik planlamanın uygulamaya konulmasının temel nedeni, *daha iyi stratejilerin geliştirilmesi* ve uygulanması yoluyla kuruluşun performansını geliştirmektir.

2) Yazılı plan, stratejidir. Mintzberg²³, planlamayı stratejinin bir konsepti olarak görmektedir, fakat, bazı stratejiler, formal olarak dökümanlaştırılabilir yada stratejistin

²¹ Bates, a.g.e., 62.

²² Igor, H. Ansoff, **Implanting Strategic Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.

²³ Henry Mintzberg, **Opening Up The Definition of Strategy**, in Quinn, J.B., Mintzberg, H., James, R.M., (Eds), **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1988, 92.

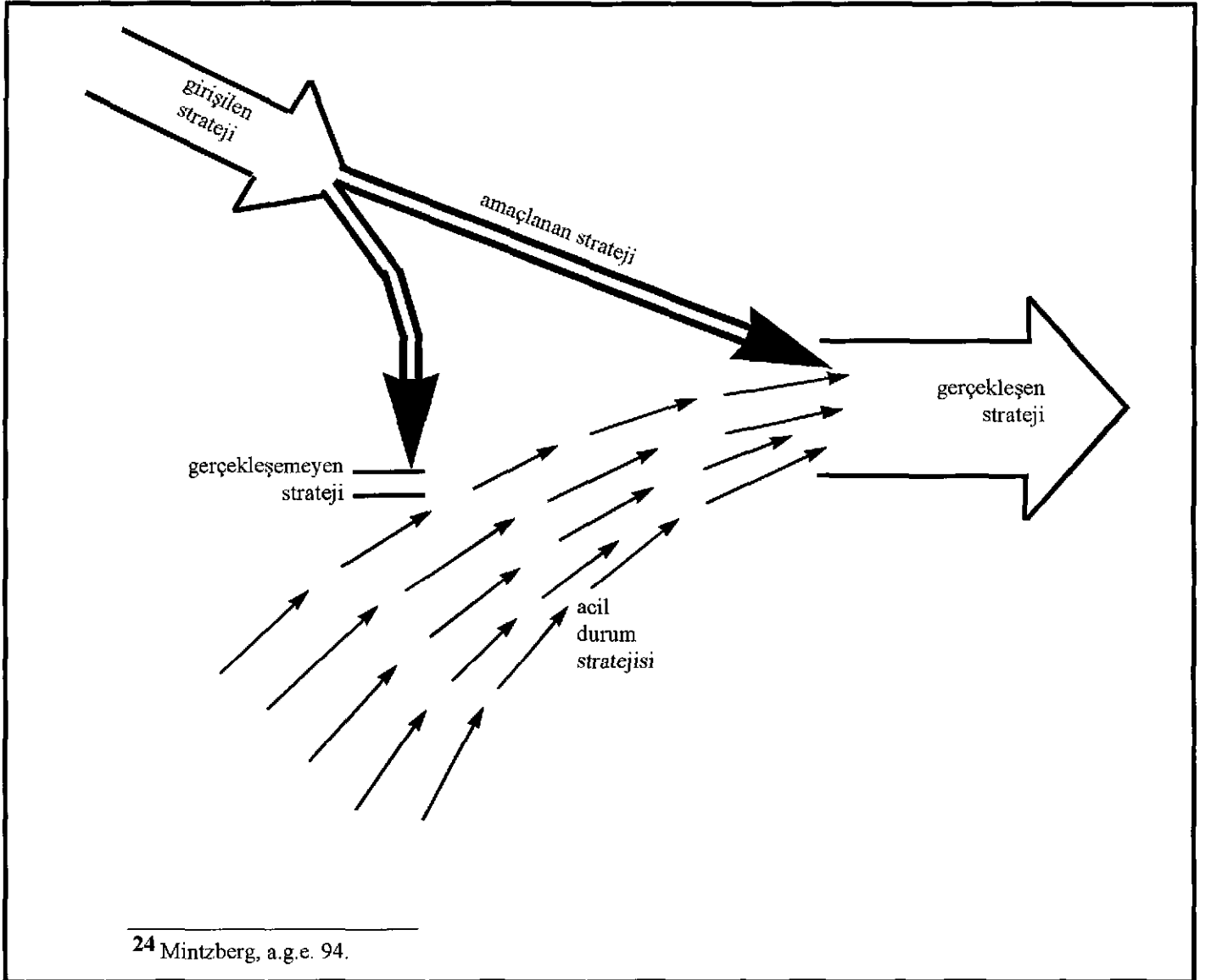
kafasında informal olarak dökümanlaştırılabilir. Bununla beraber, bir kuruluşun stratejiye sahip olabilmesi için yazılı plana sahip olma zorunluluğu olmamasına rağmen, yazılı planlar stratejinin gerçek bir yansıması olarak kabul edilir.

3) Strateji formülasyonu, kuruluşun objektif değerlemesini izler.

4) Beklenmeyen koşulların oluşması durumunda, uygulanacak planlar stratejik planlamanın önemli bir parçasıdır. Çevresel faktörlerdeke artarak meydana gelen karmaşıklık ve tahmin edilemeyen sonuçlar, bu tip planlamanın önemini arttırmaktadır.

5) Uygulanan strateji, düşünülen strateji ile acil durum stratejilerini düzenleyen, planlanmamış aksiyonlar serisinin bir kombinasyonudur. Bu model Şekil 2' de gösterilmektedir.

ŞEKİL 2 - Strateji Formları²⁴



²⁴ Mintzberg, a.g.e. 94.

Bu varsayımları, kurumların stratejik planlama formülasyonu tecrübesi ışığı altında tekrar analiz etmek faydalı olacaktır. Kurum, holding tipi bir yapıya sahipse, stratejik planlama süreci, üst düzeyde kurumsal yönetimce, holdinge bağlı her birime yada stratejik işletme birimine ait sonuçların ve potansiyelin ölçülmesidir. Bu ölçümleme, daha sonra, kurumsal kaynakların dağılımı için bir veri kaynağıdır. Planlama, realiteden ziyade yapılan tahminlemelere dayanmaktadır. Uygulamadaki başarısızlıklar, fazla iyimser planlardan dolayı eleştirilmekte, fakat, buna karşılık, savunmada, sürekli değişen pazar koşullarına dayandırılmaktadır. Sunulan gerçekçi, muhafazakar bir plan, kaynaklardaki kesinti ile cezalandırılmaktadır.

Kurumsal düzeyde tepe yöneticileri, formal planlamanın oluşturulması ve geliştirilmesinin, kurumun bugünkü ve gelecekteki durumunun yazılı olarak ortaya konulması olarak görmektedirler.

2.5.2. Dökümantasyon Süreci Olarak Stratejik Planlama

Stratejilerin dökümantasyonu, detaylı bilgilerin açık seçik belirlenmesini, birimlerin haberdar olmasını ve gelecekteki çalışmalar için veri kaynağı oluşturulmasını sağlar. Büyük bir işletmeyi plansız idare etmeye çalışmak, haritasız araba yarışına katılmaya benzer. Yazılı planlar, düşünülen stratejinin, objektif, kapsamlı ve özgün bir özetidir. Bu dökümantasyon süreci, strateji formülasyonu ve uygulaması çalışmalarının başlangıç noktası olup birbirinden ayrılmasına yardımcıdır.

Kurumsal düzeyde, planların hazırlanmasında ve sunulmasında aşağıda belirtilen olumsuzluklar önemli rol oynamaktadır²⁵:

1) Eğer strateji tamamıyla açık ve dökümente edilmiş ise rakiplerin, bunlardan haberdar olma şansı daha yüksektir. Özellikle, yöneticilerin rakip kuruluşlara transfer olma olasılığının yüksek olduğu sektörlerde, bu durum dahada hassasiyet göstermektedir.

2) Bireysel öneme sahip, stratejik planlar, finansal piyasalardan fon sağlama açısından şüpheler yaratabilir.

3) Eğer, strateji, ortaklar, müşteriler, sendikalar veya düzenleyici role sahip birimler tarafından hoş karşılanmayacaksa, gizli kalması gerekebilir.

²⁵ Ken Peattie, 'Strategic Planning: Its Role in Organizational Politics', Long Range Planning, 1993, Vol 26, 13.

4) Kaynakların dağılımı açısından, stratejinin belirli alanlara daha fazla kaynak ayırdığı farkedilirse, bu durum bazı içsel politik çekişmelere sebep olabilir. Portföy analizi gibi, planlama tekniğinin stratejik mantığı, kaynak yaratan birimden, kaynak ihtiyacı olan birime kaynak aktarımını savunur. Uygulamada, yöneticiler arasında, yeni denenmemiş alanlardaki yatırımlar, daha önce, başarılı olmuş alanlara yapılan yatırımlara nazaran daha az popülerdir.

Stratejinin dökümantasyonu sırasında, gizlilik mantığı planlama sürecini engelleyen bir olgudur. Bazı kurumlarda, bu durum paranoya düzeyine ulaşmaktadır. Bağlı kuruluşların planlarına ulaşma, bu kuruluşların yöneticileri tarafından sınırlandırılmaktadır.

Peattie'nin yaptığı araştırmaya göre²⁶, bağlı kuruluşların yöneticileri, stratejik planların tamamıyla açıklanmasında aşağıdaki endişelere sahiptirler:

1) Gerçekçi projelerin sonuçları, planın kabulü ve gerekli kaynağın sağlanması için yeterli olmayabilir.

2) Bağlı kuruluşlar için optimum stratejiler, ana kuruluşun politikası, strateji yada felsefesi ile çatışabilir.

3) Ana kuruluşun üst düzey yöneticilerinin yapılan işlere ve planlara ait detaylı bilgilere sahip olması, süreci yakından izlemesine ve müdahale etmesine olanak sağlar.

2.5.3. Görünmeyen Planlar

Planlama süreci içerisinde, görünmeyen planların oluşmasında etkili olan iki grup etken vardır. Bunlardan birincisi, rasyonel etkenler dediğimiz, performansa katkıda bulunan, açıklık, iletişim, objektivite ve kendi kendini analizdir. İkincisi ise, politik etkenler olarak nitelenen, iç çekişmeler, çıkarları koruma ve bireysel güçlerdir. Bu güçler çarpışmaya başladığında, planlar, kabul edilmiş açık stratejilerin oluşturduğu yazılı planlar ile üstü kapalı stratejilerden meydana gelen, görünmeyen planlar olarak ikiye ayrılır. Planlama sistemi, her insan yapısı gibi, temellerinde sağlamlık olmadığı takdirde çöker.

²⁶ Peattie, a.g.e. 14.

2.5.3.1. Görünmeyen Planların Yapısı

Kurumsal planlamanın amacı, iletişimi kolay, analize uygun, açık planlar yaratmaktır. Formal planlar, yöneticilerin stratejik düşüncelerini özetleyen, onların kafalarındaki planları yazılı hale dönüştüren planlardır. Görünmeyen planlar ise, stratejistin kafasının içinde yada, herkese açık olmayan dökümanlarda saklıdır. Bu tür planlar, aşağıda belirtilen ve formal yazılı planlarda olmayan unsurları içerir:

- * Tahmin sonuçlarının tam, açık ve doğru sonuçları, dış çevredeki potansiyel değişiklikler, uygulama programları, maliyeti ve riskleri.

- * Kurumun az bilinen güçlü yönlerinin tüm ayrıntıları

- * Kurumun amaç ve felsefesinden bağımsız bir strateji.

- * Gerçekleşeceği düşünülmeyen durumlara ilişkin planlar.

2.5.4. Açık ve Üstü Kapalı Stratejiler

Yazılı ve görünmeyen planlar arasındaki farklılık, görünmeyen planların tamamlayıcı bir nitelikte olması durumunda, problem yaratmayabilir. Stratejik planlara göre daha etkin bir stratejik düşüncenin varlığı, kurumun yaşamını sürdürebilmesi açısından daha önemlidir. Görünmeyen planlar bazı tehlikeler taşırlar²⁶:

- * Görünmeyen planlar, formal tartışmalar ve method yaklaşımının yokluğu nedeniyle zayıflayabilir.

- * Görünmeyen planlar, büyük çoğunlukla, kurumun karşılaşacağı çok zor ve önemli problemler ile ilgilendirir.

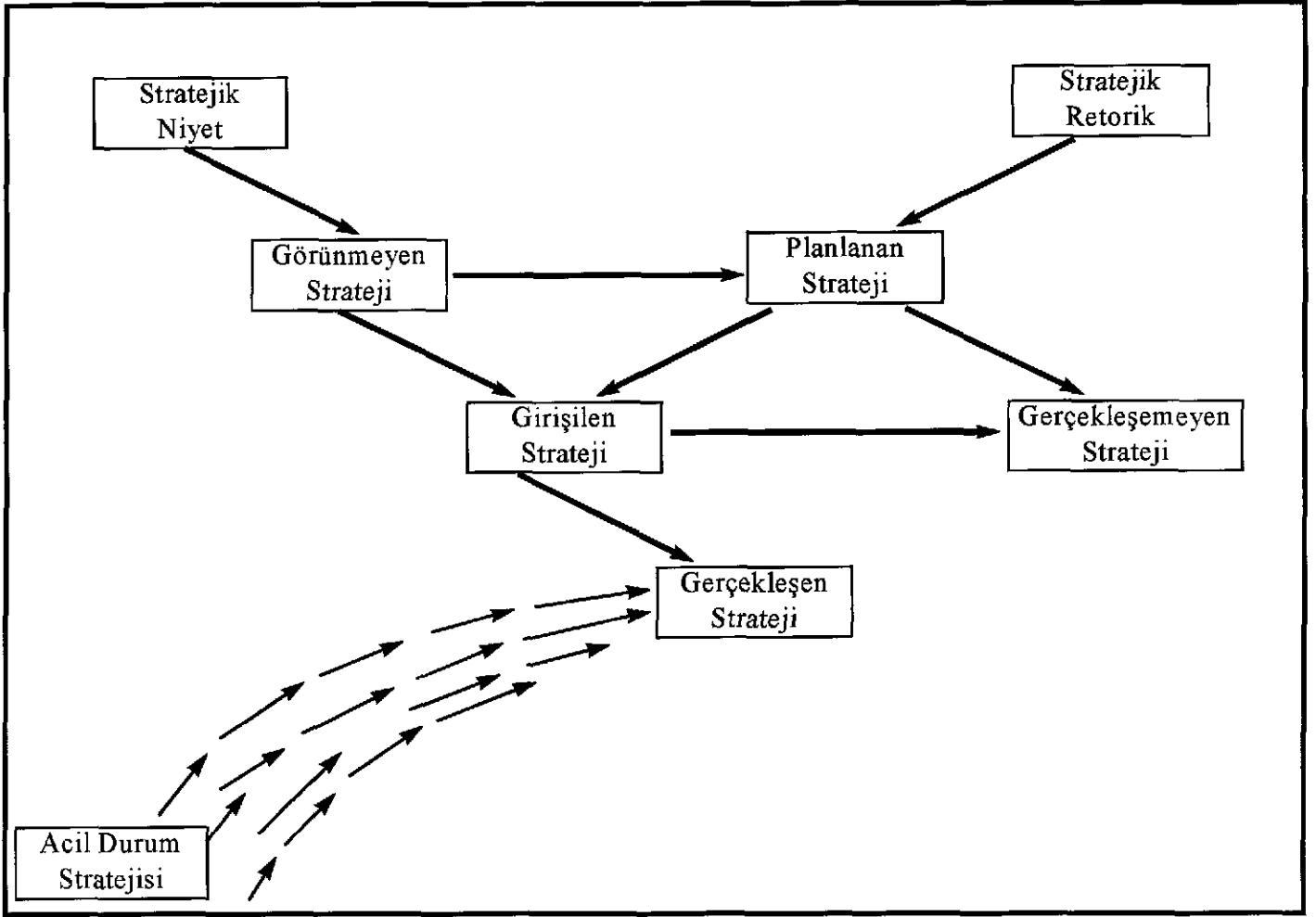
- * Eğer stratejiler, sadece yöneticilerin kafasında kalırsa, bu durum, stratejilerin soyut, değişken ve belirsizlik arzetmesine neden olur.

- * Açık ve görünen stratejiler ile gizli görünmeyen stratejiler, zaman zaman çelişebilir. Ekstrem stratejiler ile, kurumun gerçek başarısının dayandığı stratejiler, kaynakların tahsisi aşamasında bir rekabet yaratabilir.

Açık ve görünmeyen stratejiler bazı ciddi problemlere yol açabilir:

- * Açık stratejilerdeki bir değişiklik, görünmeyen stratejileri olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, bir firma pazar yönlü bir strateji izleyip, stratejik işletme birimlerini

²⁶ Peattie, a.g.e. 16.



bu yönde re-organize ederse, bu durum, var olan ürün/pazar sistemiyle çelişebilir. Stratejik işletme birimleri arasında direkt rekabet ve farklılıklar oluşmasına neden olur.

* Bir şeyi çok söylerseniz, sonunda, kendinizde inanırsınız. Bir çok kere görülmüştür ki, görünmeyen stratejilerin belirgin başarısına rağmen, başarısız olan açık stratejiler giderek artan bir ağırlığa sahip olmuştur.

* Kilit yöneticiler, üstlerinin önerdiği yeni stratejiler ile yanlış yönlendirilebilirler. Örneğin, pazarlama direktörü, genel müdürün "yeni pazarlara cesaretle girilmeli", şeklindeki stratejik yaklaşımını dikkate alıp, pazarlama stratejisini buna göre ayarlar. Sonrasında da, pazarlama kaynaklarının kıt olarak dağıtılmasını ve kurumun ana pazarını koruyamadığını, kritize etmeye başlar.

* Bazı konular, açık planların içerisinde, görünmeyen stratejiler nedeniyle, net olarak yer almazlar. Örneğin, bir kurum, satışlar açısından % 80 oranında bir müşteriye bağlı olarak çalışmaktadır. Bu durumda, o kurumu, karlılığa rağmen bir hayli riskli

²⁸ Mintzberg, a.g.e. 98.

konuma getirmektedir. Her yıl, stratejik planın en önemli kısmı bu bağımlılığın azaltılması olmasına rağmen hiç bir gelişme kaydedilmez. Bölüm yöneticisine, bu sorun aktarıldığında hep, önümüzdeki yıl durumun düzeltileceği mesajı verilir. Burada çok açık olan nokta, müşteriyle ilişkiyi bozmamaya dayanan, görünmeyen stratejinin, bir çok karlı yıldan sonra felaket getirebileceğidir.

2.5.5. Politika Çarpıklıklarının Elimine Edilmesi

Planlama sürecinin ürünleri, kurumun geleceğini şekillendirmek, çalışanları hedefe yöneltmek, yatırımcıları etkilemek açısından faydalıdır. Bu yönde geliştirilen bir planlama süreci, bazı tehlikeleri içerir. Kurumlar, açık stratejik planlar ile görünmeyen stratejilerin oluşturduğu planlar arasındaki farklılıkların oluşturacağı tehlikelerden nasıl korunabilir? Peattie'nin yaptığı araştırmaya göre²⁹, yöneticilerin ve planlamanın kurum içi politika çarpıklıklarından kurtulabilmesi için, aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekmektedir:

- * Planlama sürecinin başında, objektif stratejik denetleme sistemi yerleştirilmelidir.
- * Planlar ve tahminleme sonuçları mümkün olduğu kadar gerçekçi bakış açısı ile değerlendirilmelidir. Bağlı kuruluşların başardığı sonuçlar ile tahminlemelere göre bir endeks oluşturulabilir. Bu "gerçekçilik endeksi", bağlı kuruluşların aşırı iyimser yada kötümserliğini engelleyecektir.
- * Stratejik işletme birimleri ve yöneticileri, stratejik amaçlar, planlamanın kalitesi, planlama uyum ve finansal sonuçlar açısından değerlendirilmelidir.
- * Bazı bölümleri sansürlenmiş stratejik planlar, kurum dışı presentasyonlarda kullanılmalıdır.
- * Tüm kademelerdeki yöneticiler, planlama sürecindeki politika yapısını tüm yönleriyle bilmeli ve kendi kişisel değerlerini ve hırslarını sürece katmalıdırlar.

Görünmeyen planlar her zaman var olacaktır. Formal kurumsal planlardan önce var olan, bu planlar, bazen, daha gerçekçi, kapsamlı ve esnektir. Formal stratejik planların, karar verme sürecini geliştirme, iletişim, kaynakların dağılımı v eizlenmesi, gibi, bir çok faydaları vardır. Planlama sürecinin formalizasyonu, informal ve görünmeyen planlamanın eksik yönleri olan, istikrar, uzun dönemli bakış, method yaklaşımı gibi noktaları içerir.

²⁹ Peattie, a.g.e. 16.

2.6. Bankacılığın Tanımı ve Önemi

Bankacılık, bir çok alt sektöre bölünmüş finansal piyasaların en önemli kurumsal yapısını oluşturmaktadır. Nitekim günümüz çağdaş bankacılığı yüklendiği işlevin bir sonucu olarak, doğuşu sırasındaki görünümünden, hem işlemlerin karmaşıklığı, hem de yönetim tekniği açısından oldukça büyük farklılıklar taşımaktadır.

Hemen tüm ülke dillerinde küçük değişikliklerle aynı şekilde ifade edilen banka sözcüğünü, İtalyanca 'banco' aslından geldiği ve daha sonra sözcüğün 'banca' olarak da kullanıldığı sanılmaktadır.

Bankalar, gerçek ve tüzel kişilerin belli zaman içinde harcamadıkları paraları toplayarak, bunları kredi ve plasman yoluyla değerlendirmeye çalışan işletmelerdir. Fakat, bankaların temel görevlerinin kredi ticareti yapmak olduğu düşüncesine dayanan bu tanımın yanında, bankaları, yaptıkları çeşitli işlemlerden biri yada diğerini ön plana alarak, başka türlü tanımlayanlar da vardır³⁰. Bazı anglo-sakson yazarlar, bankaları, çeke tabi mevduat kabul eden bir işletme şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımın, banka parası ile ödemelerin geliştiği ülkeler bakımından doruluğu kabul edilse bile, maddi para kullanılmayan ödeme sisteminin bu derece gelişmediği ülke bankalarını açıklamaktan uzak olduğu meydandadır. Birçok Avrupa ülkesinde ve bankacılığın yeni gelişmekte olduğu ülkemizde, bankaların önde gelen görevleri, kişisel kasaları birleştirerek, maddi para kullanmadan ödemelerin yapılmasının yanında kredi ticareti yapmaktır.

Bankayı, ekonomi içerisinde tasarruf edilen paraları kabul ederek, bunları nema getirir şekilde ikraz ve plase eden, ekonomi içerisinde paranın hareketine aracılık eden ve her türlü finansal hizmeti veren işletmeler olarak tanımlayabiliriz.

Bankaların ekonomik ve ticari işlemlerde önemli derece etkin olması, toplumun genel yararını korumak ve düzenlemekle görevli hükümetleri, bankalarla daha çok ilgilenmeye, her ülkede bankaların faaliyetlerini düzenleyen yasalar çıkarılmasına, bankaların kontrolüne özel bir dikkat ve itina göstermeye sevk etmiştir.

Her ülkede, para ve kredi gibi iki önemli unsuru yöneten bankalar, ekonominin en hassas ve nazik bölümünde çalışan, kendine özgü, ulusal ekonomide hayati önemi olan

³⁰ Tezer Öçal, '**Para Teorisi**', Ankara Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No.53, 1990, 11.

kuruluşlardır.

Bankacılık başlangıçta serbest bir ticaret gibi addolunmuşsa da, sonraları bu kuruluşların ekonomideki büyük öneminin anlaşılması sonucu yasa koyucular bankacılık ile ilgilenmişlerdir. Bankacılık faaliyeti üzerine özel kanunlar çıkarılmış, mevzuat vucuda getirilmiş, devlet denetimi kurulmuş, ülkelerin bankacılık ve ekonomi politikalarına göre bankaların millileştirilmesine kadar gidilmiştir.

Bankacılık serbestçe yürütülen olağan bir ticaret konusu ve kar kurumu olmayıp faaliyetleriyle, ulusal ekonomilerde rol oynayan ve adeta kamu hizmeti gören önemli ekonomik kuruluşlardır.

Bir ülkede, cari banka sistemi ve kredi politikasını düzenleyen, yöneten faktörlerin başında, ulusal ekonomi politikasının gerek ve ihtiyaçları gelmektedir. Bankaların, kuruluş ve çalışmalarını bu yönde yönlendirmeleri, ulusal ekonominin gelişmesinde yararlı bir sistem ve uygulama içinde bulunmalarını gerektirmektedir. Şüphesiz bu durum, gelişmekte olan ülkelere bir kat daha önemli bir sorundur. Teorik olarak bankalar, bol olduğu fakat kötü kullanıldığı yerden sermaye bulup onu daha az sermayesi olan fakat daha karlı kullanabilecek yerlere dağıtma görevindedir.

2.7. Türk Bankacılığının Tarihi Gelişimi

Ülkemizde, özellikle batı ülkelerindeki gibi, banka dışı finansal araçların gelişmiş olmaması nedeniyle, bankalar finansal sistemimizin omurgasını oluşturmaktadır ve ekonominin işleyişi içerisinde önemli bir yere sahiptirler. Ülkemizde bankacılığın tarihi gelişimini üç aşamada ele alabiliriz; cumhuriyetten önce bankacılık, cumhuriyet döneminde Türk Bankacılığı 1923-1980 dönemi, 1980 sonrası Türk Bankacılığı³¹.

2.7.1. Cumhuriyetten Önce Bankacılık

Tanzimata kadar geçen dönemlerde ülkemizde bankacılığa ait izlere rastlanmamaktadır. Bunda, Türklerin özellikle askerlik ve yöneticilik gibi işlerle uğraşmaları, bunlar dışındaki ticaret, sarraflık, faizcilik gibi meslekleri, türk ve müslüman

³¹ İlker Parasız, 'Para, Banka ve Finansal Piyasalar', Dördüncü Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1992, 92.

olmayan kimselere bırakmalarının önemi büyüktür.

Ülkemizde bankacılık 1847 yılında başlamıştır. Gerçek anlamıyla ilk banka, hükümetinde yardımıyla, iki Galata Bankeri tarafından kurulan İstanbul Bankasıdır. Cumhuriyeten önce piyasada faaliyette bulunan bankalar daha çok yabancı sermaye tarafından ve yabancı sermaye iştiraki ile kurulmuştur. Bunların, özellikle, ülkemizde faaliyette bulunan yabancı şirketleri finanse etmek amacı taşıdıkları söylenebilir³².

2.7.2. Cumhuriyet Döneminde Türk Bankacılığı (1923-1980)

1923 ile 1944 arasındaki dönemin en önemli özelliği, büyük ve önemli devlet bankalarının kurulmuş olmasıdır. 1934 yılında başlatılan Birinci Sanayi Planı'nın yürürlüğe konmasıyla, devlet sermayesiyle yada devlet sermayesinin önderliğinde oluşturulan bankalar önemli görevler almışlardır.

1944 den 1980'ne kadar olan dönemde ise, ülkemizde özel bankaların geliştiğini görmekteyiz. İkinci Dünya savaşını izleyen yıllarda ülkemizde iş hacminin ve ödemelerinin hızla artması yeni bankalara olan gereksinimi hızlandırmıştır.

Özellikle 1950'den sonra, özel girişimin ön plana alınması, özel bankaların gelişmesinde en etkili rolü oynamıştır. 1958 yılında çıkarılan 7129 nolu yeni bankalar yasasıyla, izleyen yıllarda serbest rekabet koşullarına doğru bir gidiş olmuş ve özellikle 1961 yılından sonra pek çok yerel ve küçük banka tasfiye olmuştur. 1960' lı yıllardan sonra ülkemizde çok şubeli büyük bankacılığa doğru bir gelişim olmuştur. 1970'li yılların ortalarında da, bankaların yönetiminin özel holdinglerce ele geçirildiğine tanık olmaktadır. Bu olgu özellikle, 7129 nolu yasanın 38. maddesinden kaynaklanmıştır. Bu maddede, bankaların en az %25 sermayesine sahip bulundukları iştiraklerine açtıkları kredi oranında üst sınırı kaldırmıştır. Daha sonra 1985 yılında 3182 nolu yasa ile holding bankacılığına sınırlama getirilmiştir³³.

³² Parasız, a.g.e. 93.

³³ Parasız, a.g.e. 94.

2.7.3. 1980 Sonrası Türk Bankacılığı

1980' li yıllarda, Türk Bankacılığı daha önceki yıllardaki çalışma ortamı ile karşılaştırıldığında, oldukça farklı koşullar içinde çalışmak durumunda kalmıştır.

1 Temmuz 1980'den itibaren faiz oranlarının serbest bırakılması, bankaların mevduat ve kredi oranlarını belirlemede bir rekabet içine girmelerine neden olmuştur. Bu dönemde, Avrupa ve dünya finans piyasaları ile entegrasyon çalışmaları başlatılmış, para ve sermaye piyasası enstrümanlarında önemli gelişmeler yaşanmıştır.

Sermaye Piyasası Kanunun çıkarılması, İstanbul Menkul Kıymetler Borsasının canlandırılması, finansman bonosu, mevduat sertifikası, tahvil alım satımı, repo işlemleri gibi, hızla gelişen finansal araçlar, bankaların düşük maliyetli fon olanaklarını ortadan kaldırmıştır. Tasarruf sahiplerinin önündeki seçeneklerin artması, finansal sistem içerisinde bankaların hizmetlerine alternatif üreten kurumların ortaya çıkması (leasing şirketleri, factoring şirketleri, menkul kıymet aracı kurumları, döviz büfeleri, v.b.), bankaların finansal piyasalardaki paylarını azaltıcı yönde etki yapmıştır. Bankalar da bu rekabeti göğüslemek ve pazar paylarını tekrar kazanmak için daha sıkı çalışma temposuna girmişlerdir³⁴.

Bu dönemde, bankacılık sisteminin kendi içerisindeki kompozisyona baktığımızda, az şubeli toptancı bankacılık yapan bankaların sayısında önemli artışlar olmuştur. Çok şubeli bankaların da bu dönemde, kendi içlerinde, az şubeli bankaların kurumsal müşteri hizmetleri düzeyindeki rekabetine karşı koymak için yeni yapılanmalara gittikler görülmüştür. Büyük bankalar, bu bağlamda, organizasyon yapılarının pazarlama ve operasyon bölümlerini, kurumsal ve bireysel olarak iki bölüme ayırmışlardır. Burada küçük, az şubeli bankaların genel giderlerindeki göreceli düşüklük ve karar almadaki hız gibi üstünlüklerini kullanarak kurumsal müşteri pazarında önemli paylara sahip olması, bankacılığın 1980 sonrası önemli değişikliklerinden biridir. 1987 ile 1993 arası az şubeli bankaların fırsatları daha iyi teşhis ettiği, hızlı kararlar alarak karlılıklarını yükselttikleri bir dönem olmuştur. Fakat, 1994' de yaşanan ekonomik kriz, bunun sonucunda yaşanan likitide krizi ve üç bankanın kapanması sistemdeki eksiklikleri gözler önüne sermiştir. Bunların başında, bankaların düzenleyici otoriteler tarafından iyi denetlenmemesi, önemli

³⁴ Parasız, a.g.e. 95.

kayıplara yol açabilecek, hesapsız riskleri korkusuzca almaları gelmektedir. Fakat, daha sonra, başta Merkez Bankası ve Hazine olmak üzere, düzenleyici otoriteler, sistem içerisindeki denetlemeyi ve iyileştirmeyi sağlayacak bir dizi tedbiri süratle almışlar ve bu tedbirlerin olumlu sonuçları da alınmaya başlanmıştır. Yaşanan bu gelişmelerden sonra, sistem içerisinde bankaların, büyüme yarışı içerisinde girdikleri, erozyona uğrayan öz kaynaklarını güçlendirmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir. Burada bankaların amaçları arasında, büyümek, fakat yapının çok çabuk karar alabilen, risklerini iyi ölçebilen, uluslararası entegrasyonu hızlandıran, sürekli yeni veya farklılaştırılmış ürünler ortaya koymaya çalışan çizgiler olduğunu söyleyebiliriz. Tüm bunların yanında, bankaların, her gün çığ gibi büyüyen kamu borçlanma gereği ve bunun sonucunda da devlet tahvili ve bonolarının yüksek reel faizli getirisi, vergiden muaf tutulması gibi sebeplerle, bu bono ve tahvilleri almaya başlamışlar ve asıl işlevleri olan sanayiye kaynak aktarma işlevlerinden uzaklaşmışlardır.

Elektronik ve bilgi işlem alanında yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelere paralel olarak 1980'li yıllarda ülkemizde, bu alanlarda yaşanan hızlı gelişmeler bilgilenme ve haberleşme maliyetlerini hızla düşürmüştür. Bilgilerin artık daha kolay ve ucuz bir şekilde elde edilmesi, bankaların bu bilgilere ulaşmadaki ve buna bağlı olarakta müşterilerini yönlendirmekteki avantajlı durumlarını ortadan kaldırmıştır. Bu sebeble de, banka dışı mali araçlar ve diğer kurumlar, tasarruf sahipleri büyük avantajlar yakalamışlardır.

Teknolojik gelişmeler, en çok kendisini bireysel bankacılık ile ilgili alanlarda göstermiştir. Özellikle 1990'lı yıllara doğru bir çok banka teknolojik alt yapı ve otomasyon çalışmalarını tamamlamışlardır. Bireysel bankacılık, telefon bankacılığı, otomatik para çekme makineleri, kredi kartları, on-line sistem ile birbirlerine bağlı şube haberleşme sistemleri, Türk bankacılık sisteminde devrim niteliğindeki gelişmeler olmuştur.

1980'li yıllarda Türk banka sistemi dışı açılmaya paralel olarak ülkemizde şube açan yabancı bankaların hizmet alanında yoğun rekabeti ile karşılaşmışlardır. Bu rekabet, bankacılık sisteminde etkinliği arttırmıştır. Aynı dönemde, Türk bankaları yabancı ülkelerde, yurt dışında çalışan vatandaşlarımızın tasarruflarını çekebilmek ve dış ticarete daha etkin olabilmek amacıyla şubeler açmışlardır.

Bu dönemin önemli gelişmelerinden bir diğeri de, bankaların fonların daha etkin kullanımını sağlamak, alım satım karlarını çoğaltmak, risklerini tek bir noktadan yönetmek gibi amaçlarla kurdukları fon yönetimi birimleri olmuştur. Kuşkusuz bu birimlerin kurulması ve sağlıklı işlemesindeki en önemli noktalardan biri de, teknolojik gelişmelere paralel olarak haberleşme ve bilgiye ulaşmak açısından oluşan elverişli koşullar olmuştur. Bankacılık sisteminde ise, tüm bu yaşanan gelişmelerle eş zamanlı olarak, sistemin kaynaklarını daha etkin kullanımını sağlamak amacıyla bankalararası para piyasası kurulmuştur. Sistem elinde kullanılmamış nakit fazlası olan bankalardan nakit gereksinimi olan bankalara borç vererek kendilerine gelir sağlamaları olanağını vermektedir. Ekonomi açısından kısa dönemli likidite sıkıntısı ortadan kalkmakta ve Merkez Bankasının ek emisyonu başvurmasına gerek kalmamaktadır. Bu sistemle, borç almak yada vermek isteyen bir banka Merkez Bankasına müracaat ederek borç almak yada vermek istediğini yada verebileceği faiz oranını ve vadeyi bildirmektedir.

1988 yılından itibaren döviz kurlarının piyasa koşullarına yakın bir biçimde saptanması sistemine geçilmiştir. Bu amaçla, Merkez Bankasında döviz ve efektif piyasaları açılmıştır. Böylece bankacılık sisteminde döviz ve efektif rezervlerinin etkin kullanımı yönünde bir sisteme geçilmiştir. Tüm bu gelişmeler, bankacılıkta, kredi riski, likitide riski gibi konularda derinliği arttırmış, bunların yanında kur riski kavramını da sisteme tanıtmıştır. Bankacılıkta riskin oluşumu geçmişle karşılaştırıldığında çok çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Doğal olarak ta, bu risklerden korunmak için uluslararası piyasalarda geliştirilmiş olan yeni teknikler bankacılık sisteminde yerini almaya başlamıştır. Bilançonun aktif ve pasif yapısını oluşturan kalemlere yönelik oluşturulan, futures kontratlar, opsiyon piyasaları, swap ve forward işlemler bankacılık sistemimizde çok yeni olan fakat süratle gelişen alanlardır. Sistem içerisinde, karşılaştırmalı üstünlük sağlamaya amacıyla, yeni ürün geliştirmeye en yatkın sahalar olarak bu sahaları göstermek mümkündür. Yüksek matematik yardımıyla oluşturulan modellemelerin kullanıldığı ve büyük risklerin bertaraf edildiği yada alındığı alanlar oluşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler, bankacılık sistemimizin dünyü finans piyasaları ile entegrasyonunda en önemli noktalardan biridir ve olmaya devam edecektir. Fakat bu aşamada yaşanan önemli sorunlardan biri de, henüz düzenleyici otoriteler tarafından, bu yeni ürünlere ilişkin düzenlemelerin, karmaşıklığa meydan vermeyecek şekilde hazırlanamamasıdır. Bir

anlamda, piyasaki kurumlar düzenleyici otoritenin önünde bayrağı taşımaktalar ve gelişmeleri bankacılık sistemine adapte etmeye çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak, özetlemek istersek bankacılık sistemi, özellikle 1980 sonrası çok önemli değişiklikler geçirmiş ve dünya bankacılık sistemi ile entegrasyonunu hızlandırmıştır.

2.8. Bankacılık Türleri

2.8.1. Merkez Bankacılığı

Merkez bankaları, ticari bankaların kuruluşundan sonra, toplumdaki sosyal ve iktisadi gelişmenin bir gereği olarak ortaya çıkmışlardır. Merkez bankası, anlam olarak da belirtildiği gibi, ülkede bankacılık ve parasal yapının düzenleyicisidir. Merkez bankaları son yüzyıla kadar sadece emisyon hacmini ayarlayan bir banka görünümü arz ederken, emisyon hacminin kontrolü ve kredi piyasasının kontrol edilmesi gereği bankayı bugünkü işlevlerine kavuşturmuştur³⁵.

Bugün merkez bankaları sadece banknot ihraç eden bankalar değil ekonomi içerisinde etkin bir role sahip olan kurum şekline dönüşmüştür. Merkez Bankası, hükümetin para ve kredi politikasını yürütmeye yardımcı olan, veznedarlık görevini üstlenmiş, devletin iktisadi ve mali danışmanlığını yapan bir kurum niteliğindedir.

Merkez Bankasının en önemli görevleri arasında, para ve kredi hacmini ekonomik gidişe ve devletçe izlenen amaçlara göre ayarlamak, devlet hazinesinin işlemlerini yapmak, bankaların mevduat karşılıklarını ve nakit fazlalıklarını muhafaza etmek, bankalar arasındaki alacak ve borçların takas ve mahsubunu yapmak, uluslararası ödemelere aracılık yapmak, ülkenin altın ve döviz ihtiyaçlarını muhafaza etmek, tüm mali piyasalarda istikrarı korumak ve Türk Lirasının değerindeki aşırı dalgalanmaları düzenlemek sayılabilir.

Merkez Bankasının piyasalardaki istikrarı sağlamak amacıyla kullandığı bir takım araçlar vardır. Bunlar, açık piyasa işlemleri; piyasalara döviz satmak yada piyasalardan döviz satın almak, repo yada ters repo işlemleri yapmak, munzam karşılık ve disponibilibite oranlarını düzenlemek, piyasalardan gecelik yada vadeli borçlanma yapmak yada borç

³² Öçal, a.g.e. 29.

vermek olarak sayılabilir.

Merkez Bankası, ekonomide ve para piyasalarında geniş bir işleve ve yetkiye sahip olmasına karşın kar amaçlı olmayan bir kuruluştur.

2.8.2. Ticari Bankacılık

Ticari bankacılığı öz olarak para ve kredi araçları ile ilişkili olarak açıklamak mümkündür. Ticari bankacılık terimi genel olarak, mevduat kabul eden kredi kurumları olarak tanımlanabilir.

Bütün ticari bankaların belli başlı iki fonksiyonu vardır, borç almak ve borç vermek. Borç almak çoğu zaman mevduat toplamak, borç vermek ise kredi vermek olarak karşımıza çıkar. Ticari bankaların banka sistemi içerisinde en önemli faaliyetlerinden birisi de kaydi para yaratmalarıdır. Kaydi para, bankaya yatırılan mevduatın kanuni karşılık miktarı düşüldükten sonra tekrar kredi olarak verilmesi sonucu oluşur. Kaydi para özellikle çek sisteminin etkin bir şekilde kullanıldığı gelişmiş ülkelerde büyük bir role sahiptir³⁶.

Ticari bankalar çok önemli toplumsal ve ekonomik sorumluluklara sahiptirler. Çünkü ticaret bankaları, çalışmalarına verecekleri yöne göre, ülkedeki ekonomik faaliyetlerin doğru ve faydalı bir şekilde gelişmesini sağlayabilecekleri gibi aksine olarak enflasyonist eğilimlerin harekete geçmesine veya ekonomik faaliyetlerin zararlı bir şekilde daralmasına neden olabilirler.

Gerçekten ticaret bankaları, yeniden yarattıkları vadesiz mevduat hesaplarının bir toplumda atıl bekleyen üretim kaynaklarının harekete geçirilmesini sağlayacak şekilde kullanılmasını temin ettikleri sürece, piyasaya yeni mal arzını mümkün kılmak suretiyle, toplumun genel ekonomik refahını sağlamaya yardım etmiş olurlar.

2.8.3. Yatırım Bankacılığı

Yatırım bankaları, sermaye piyasalarında faaliyet gösterirler ve işletmelere, orta ve uzun vadeli krediler açarak yatırımlarına destek sağlayan finansman kurumlarıdır.

Sermayeyi kısaca gelirin harcanmayan kısmı yada üretim sırasında insana yardımcı

³⁶ Öçal, a.g.e. 33.

olan doğa dışındaki herşey olarak tanımlamak mümkündür. (Öçal, 1990)Üretim faktörlerinden biri olan sermayeyi yatırımcılara aktarırken, tasarruf edicilerle olan ilişkileri yatırım bankaları sağlar. Bu ilişkileri sağlarken bir çok sermaye piyasası enstrümanı kullanılır. Yatırım bankalarını, sermaye piyasası enstrümanları kanalıyla uzun vadeli fon sağlama amacıyla olan kurumlarla, bu enstrümanlara yatırım yapmak isteyen tasarruf sahiplerini bir araya getiren finansal kuruluşlar olarak tanımlayabiliriz³⁷.

Yatırım bankacılığının oluşması için gelişmiş bir sermaye piyasasının varlığına ihtiyaç vardır. Yatırım bankalarının fonksiyonlarını göz önüne aldığımızda bunu daha açık bir şekilde gözlemlemek mümkündür.

Yatırım bankaları, şirketlerin finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla arz ettikleri hisse senetlerinin pazarlanmasında aracılık ederler. Bu işlemlerden banka komisyon geliri sağlayıp, kurumun yatırımlarında kullanacağı fonların yaratılmasına katkıda bulunur.

Yatırım bankaları, fon sağlamak amacıyla piyasaya hisse senedi arz edecek olan kurumun piyasa değerinin belirlenmesi aşamasında analiz görevi üstlenir ve halka arzın zamanlaması konusunda danışmanlık hizmeti de verir.

Yatırım bankaları, şirket evliliklerinde yada ele geçirme, satın alma işlemlerinde danışmanlık görevi üstlenir.

Tasarruf sahiplerinin birikimlerini en etkin bir şekilde değerlendirmesini sağlamak amacıyla danışmanlık yapar. Yatırım fonları oluşturur, yatırım ortaklıkları kurar, portföy yönetimi gibi konularda hizmet verir.

Her türlü sermaye piyasası enstrümanının alım satımında aracılık fonksiyonunu yerine getirir.

Yatırım bankacılığı faaliyetlerinin, ülkemiz açısından oldukça yeni bir bankacılık sahası olduğunu söyleyebiliriz. Bankacılık sistemimizin gelişmiş ülke sermaye piyasaları ile entegrasyonu çerçevesinde, yatırım bankacılığı alanında her geçen gün yenilikler meydana gelmekte ve çok büyük mesafe katedilmektedir.

³⁷ Öçal, a.g.e. 34

2.9. Türk Bankacılık Sisteminin Mali Yapısı

1994 yılının başında yaşanan kriz ertesinde alınan 5 Nisan kararlarını takiben, Türk Bankacılık Sisteminde toparlanma çalışmalarının sürdüğü ve olumlu gelişmelerin sağlandığı gözlenmektedir. Bankacılık sektörünün küçülmesine yol açan, geçen yılki olumsuz gelişmeler tedricen ortadan kalkmaktadır. Döviz kurlarında uzunca bir süredir istikrarın sağlanması, dış kredi imkanlarının yeniden açılması ve tasarruf mevduatının tümüne devlet güvencesinin verilmesi, krizin olumsuz etkilerini azaltan en önemli faktörlerdir.

Likitide açısından olumlu gelişmelerin izlendiği sistemde, 1994 yılı krizi dolayısıyla önemli ölçüde aşman özkaynaklarda, kamu kesimi bankaları hariç, artış eğilimi gözlemlenmektedir.

Bankaların aracılık fonksiyonlarını tam olarak yerine getirmedeki problemleri devam etmektedir. Kredilerde artış görülmekle beraber, kredilerin toplam plasmanlar ve aktif içindeki payı yeterli kabul edilecek düzeyde değildir. Buna karşılık, büyük çoğunluğu kamu kağıtlarından oluşan menkul kıymet portfoyü, hem miktar hem de aktif içindeki payı itibariyle artmaktadır. Bunun en önemli nedeni de, kamunun süratle artan borçlanma gereğidir.

3. ARAŞTIRMANIN DÜZENLENMESİ VE METODOLOJİSİ:

3.1. Çalışmanın Amacı ve Ufku:

Çalışmanın temel amacı, Türkiye'deki bankaların stratejik planlama faaliyetlerini incelemektir. Bu amaçla bankalar;

♦ Finansal Performanslarına,

♦ Statü Guruplarına,

♦ Kuruluş Tarihlerine,

♦ Organizasyon Büyüklüklerine göre ayrıştırılarak, stratejik planlama kapsam ve yoğunluğu açısından farklılıkları olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu analiz sürecine ikinci bir boyut kazandırılmış ve çevresel değişkenlerdeki karmaşıklık düzeyi eklenmiştir. Bankalarda en önemli amaçlardan biri başarılı bir finansal performans ortaya koymaktır. Stratejik planlama faaliyetlerinin başarılı finansal performans üzerinde etkili olup olmadığıda diğer önemli amaçlardan biridir. Bankacılık sistemi içerisinde, **kamu bankaları; büyük ölçekli özel bankalar; küçük ve orta ölçekli özel bankalar; yabancı bankalar; yatırım bankaları** gibi statü gurupları vardır. Bankaların stratejik planlama sistemlerinin, kapsam ve yoğunluğunun, bu guruplar açısından farklılık gösterip göstermediği tezin başlıca amaçlarından biridir. Bununla beraber, bu statü gurupları, planlama ufkunun süresi, planlarını gözden geçirme süreleri, planlama biriminde çalışan kişi sayıları ve planlama biriminin kurulmasında esas olarak etkili olan kişi yada birimler, planlama birimine tahsis edilen kaynakların yeterliliği, planlama biriminin organizasyon şeması içerisinde bağlı olduğu yer, gibi açılardan sorgulanarak aradaki farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır.

Türk bankacılık sistemindeki bankaların, stratejik planlama sistemlerinin bankaların organizasyonel büyüklüklerine göre değişiklik gösterip göstermediği incelenirken, organizasyon büyüklüğü kriteri olarak bankaların **şube sayıları kriteri** olarak alınmıştır. Burada, büyüklük kriterinin planlamada etkin olup olmadığı, kapsam ve yoğunlukta nasıl bir etki yarattığı cevap aranan sorular arasındadır.

Türkiye'de bankacılık, özellikle 1980 sonrasında oluşan ekonomik, sosyal ve politik koşulların etkisiyle çok farklı bir çizgiye gelmiştir. Gelişmiş ülkelerle en hızlı ve

etkin entegrasyon finans alanında yaşanmıştır. Tüm bu gelişmelerden sonra, bankacılık sektörüne, 1980 sonrası, bir çok yeni banka dahil olmuştur. Bunlardan bir kısmı yabancı sermayeli bankalar olmakla beraber, bir kısımda tamamiyle yerli sermayeli bankalar olmuştur. Bankalar arasında bir sınıflama yaparken, bu olgudan hareket edilerek, bankalar, **1980 öncesi kurulan bankalar ve 1980 sonrası bankalar** olmak üzere iki kısma ayrılmıştır. Bankaların stratejik planlama sistemlerinin bu sınıflama kriterine göre farklı kapsam ve yoğunluğa sahip olup olmadığı amaçlardan biridir. Finans piyasalarında faaliyette bulunan kuruluşların nihai amaçlarından biri de başarılı bir finansal performans göstermektir. Başarılı finansal performansın en önemli ölçütü ise karlılıktır. Bankanın geride bıraktığı yıllara ilişkin elde ettiği aktif karlılığı, özkaynak karlılığı ve net kar marjı, finansal sistem içerisinde en önemli performans kriterleridir. Stratejik planlama ise, kurumun başarılı sonuçlar ortaya koyması için yararlanılan en önemli yönetim araçlarından biridir. Böylelikle de, bankaların finansal performansları ile stratejik planlama sistemlerinin kapsam ve yoğunluğu arasında bir ilişki aranmaya çalışılmıştır.

Finans piyasalarında faaliyette bulunan diğer kuruluşlar gibi bankalar da, kontrol edemedikleri dış çevresel koşulların etkisi altındadır. Gelişen ekonomik, sosyal, teknolojik ve politik olaylar ile düzenleyici otoritelerin aldığı bağlayıcı kararlar, bankaların içinde bulunduğu koşulları süratle değiştirmektedir. Bu koşullara süratle uyum sağlayabilen yada öngörümleyebilen bankalar, başarılı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bankaların dış çevre koşullarında algılandıkları karmaşıklık düzeyi ile stratejik planlama sistemlerinin kapsam ve yoğunluğu bu noktada önem kazanmaktadır. Daha karmaşık çevresel koşulların ne yoğunlukta ve kapsamda stratejik planlama faaliyetlerini gerekli kıldığı, tezin cevap aradığı sorulardan biridir.

Planlama kadrosunun, planlama faaliyetleri içerisindeki rolü önemli konulardan biridir. Planlama kadrosunun planlama faaliyetleri içerisindeki rolü ile bankanın elde ettiği finansal performans arasındaki ilişkinin yönü amaçlardan bir diğeridir. Çevresel faktörlerde algılanan karmaşıklık düzeyi ile bankanın organizasyon büyüklüğünün, planlama kadrosunun rolü üzerinde nasıl bir etki yaptığı, kanımızca, bankacılık sektörünün planlama faaliyetlerinin açıklanmasında önemli noktalardan biridir.

Bankalar tarafından, bankacılık sektörüne ilişkin algılanan büyüme hızı ile bu bankaların stratejik planlama faaliyetlerinin kapsam ve yoğunluğu arasındaki ilişki bu tez

çalışmasında açıklığa kavuşturulmaya çalışılan konulardan biridir.

Bankacılık sektöründe planlama faaliyetlerinin mevcut durumu ile geçmiş dönemlerdeki durumunun, yine mevcut durum ile gelecekte olması beklenen durumun karşılaştırılması, konuya ışık tutacak noktalardan bir diğeridir. Son olarak, planlama faaliyetlerinin bankalara sağladığı katkılar ve karşılaşılan sorunlar irdelenmek istenmiştir.

3.2. Bu Konuda Daha Önce Yapılan Çalışmalar ve Genel Bir Değerlemesi

Son dönemlerde, stratejik planlama sistemlerinin dizaynı akademik araştırmalar içerisinde artan oranda bir öneme sahip olmaya başlamıştır.

Literatürde, stratejik planlama sistemleri ile, kurumlar ve çevresel değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda yapılan ilk çalışmalardan biri Lindsay ve Rue¹ tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmaya göre, planlama süreci ve yoğunluğu ile kurumun büyüklüğü, yaşı ve çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır. Bununla beraber, bu çalışma çevresel değişkenlerdeki belirsizlik düzeyinin artması ile planlama ufkunun daralması arasında bir ilişki bulamamıştır. Bu konuda yapılmış bir başka çalışmada, Boulton ve Franklin² tarafından yapılmış çalışmadır. Bu çalışmada da, araştırmacılar planlama süreci ile kurumun dış çevresel koşullarındaki karmaşıklık düzeyi arasında bir ilişki bulamamışlardır.

Armstrong³ tarafından yılında yapılan çalışmada, çevresel faktörlerde yüksek oranda karmaşıklık, kurum bünyesi içerisinde önemli ölçüde değişiklikler ve de faaliyette bulunan pazarın 'inefficient' olması durumunda stratejik planlama ihtiyacının daha fazla olduğu ortaya konmuştur.

Buna karşılık, Bresser ve Bishop⁴, kapsamlı ve yoğun bir planlamanın, belirsiz ve karmaşık bir ortamda, organizasyon içerisinde, sorunları çözmekten ziyade, çatışmalar yarattığını ileri sürmüştür. Bresser ve Bishop, formal planlamanın organizasyon içerisinde,

¹ W.M. Lindsay, and L.W. Rue, ' **Impact of the organization environment on the long range planning process: a contingency view**'. Academy of Management Journal, 1980, 23, 385.

² W.R. Boulton, W.M. Lindsay, S.G. Franklin and L.W. Rue, '**Strategic planning: determining the impact of environmental characteristics and uncertainty**'. Academy of Management Journal, 1982, 7, 3-28.

³ J.S. Armstrong, '**The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research**'. Strategic Management Journal, 1982, 3, 197-211.

⁴ R.K. Bresser and R.C. Bishop, ' **Dysfunctional effects of formal planning: two theoretical anations**'. Academy of Management Review, 1983 8, 588-599.

yaratıcılığı ve doğallığı engellediğini ve hiç bir fonksiyonel sonuç doğurmayan statükoculuğu desteklediğini savunmuştur.

Frederickson'un⁵ yaptığı diğer bir çalışma da, 38 adet boya üreticisini kapsar. Araştırmada, bu kuruluşların stratejik planlama kapsam ve yoğunluğu ile aktif karlılığı, satış rakamları gibi rasyoları kapsayan finansal performansları arasında ilişki aranmıştır. Sonuç olarak, kurumların planlama kapsam ve yoğunluğu ile aktif karlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, buna karşılık, satışların büyüme hızı ile stratejik planlama kapsam ve yoğunluğu arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Fakat, bulunan pozitif ilişkide, bir diğer boyut olarak araştırma kapsamına alınan, çevresel karmaşıklık düzeyi oranı düşüktür.

Frederickson ve Mitchell'in⁶ 27 adet orman ürünleri ile ilgili üretim yapan kuruluşları kapsayan araştırmasında, kuruluşlar stratejik planlama kapsamı açısından gruplanmış ve finansal performans ile ilişki aranmıştır. Bu ilişki aranırken değişik çevre koşulları da araştırmaya dahil edilmiştir. Çevresel koşullarda karmaşıklık düzeyinin yüksek olması durumunda, planlama kapsam ve yoğunluğunun yüksek olması kurumun finansal performansını yükseltmemiştir. Dolayısıyla da, bu değişkenler arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Bu araştırma da, finansal performans kriterleri olarak, aktif karlılığı, satış rakamlarındaki büyüme oranları alınmıştır.

Grinyer⁷, tarafından yapılan araştırmaya göre, yüksek, hassas teknolojiye sahip kurumlar, stratejik planlama süreçleri içerisinde, daha fazla uzman planlamacı ve tahminleme yapan personel çalıştırmaktadırlar.

Egelhoff⁸ 'e göre ise, stratejik planlama ile performans arasında ilişki kurmaya yönelik çalışmalar, stratejik planlamanın farklı durumlardaki organizasyonel performans üzerindeki etkilerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, zor olan kısım, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin seçiminde karşılaşılan güçlüklerdir.

⁵ J.W. Fredrickson, ' **The comprehensiveness of strategic decision process: extension, observation, future directions**'. Academy of Management Journal, 1984, 27, 445-466

⁶ J.W. Fredrickson and T.R. Mitchell, ' **Strategic decision process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment**'. Academy of Management Journal, 1984, 27, 299-423.

⁷ P.H. Grinyer, ' **Towards a contingency theory of corporate planning: findings in 48 U.K. companies**'. Strategic Management Journal, 1986, 7, 3-28.

⁸ W.G. Egelhoff, ' **Planning process in multinational corporations: a contingency model**'. Paper presented at the Fourth Annual Strategic Management Society Conference, Spain. 1985.

Lorange⁹, yaptığı çalışmada, sistemin dizayn parametreleri, planlama kapsam ve yoğunluğu, planlama ufku, planların revizyon sıklığı ve kurumsal planlama elemanlarının rolüdür. Bağlı değişkenler ise, çevresel karmaşıklık düzeyi, kurumun büyüklüğü, organizasyonel yapı gibi faktörlerdir.

Lorange ve Vancil¹⁰ ' e göre, stratejik planlama sisteminin iki önemli fonksiyonu vardır; bunlardan birincisi, entegre, koodine edilmiş ve istikrarlı bir hareket planını ortaya çıkarmak, ikincisi ise, kurumun çevresel faktörlerindeki olası gelişmelere ve değişmelere bu plan yardımıyla adaptasyonunun sağlanmasıdır.

Organizasyon teorisi üzerinde çalışanlar yoğun bir şekilde, çevrenin organizasyon üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. (Child¹¹ ; Lawrance ve Lorsche¹²; Thompson¹³). Bu araştırmacılar, çevresel faktörlerde artan oranda karmaşıklığın olduğu durumlarda, organizasyonun süratle bu duruma uyum sağlamak zorunda olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Fakat, bununla beraber, çevrenin ve buna bağlı faktörlerin stratejik planlama sistemleri üzerindeki etkisi yeterince araştırılmamıştır.

Sal Kukalis¹⁴ tarafından yılında yapılmış bir araştırmada, çevresel karmaşıklık düzeyinin, stratejik planlama sisteminin dizaynında etkili olduğu ortaya konmuştur. Araştırmadaki bir diğer bulgu da, kurumların, karmaşık bir çevrede faaliyette bulunması durumunda, daha esnek stratejik planlama sistemlerine sahip olma eğiliminde olduklarıdır. Bununla beraber, çevresel karmaşıklık düzeyi ile kurumsal planlama elemanlarının, süreç içerisindeki rolü arasında ters bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal planlama elemanlarının süreç içerisindeki rolü, çevrenin daha az karmaşık olduğu durumlarda daha fazladır. Üst yönetim, çevrenin karmaşık olduğu durumlarda daha fazla rol üstlenmektedir.

⁹ Peter Lorange, 'Formal planning systems: their role in in strategy formulation and implementation'. In Schendel, D.E., and Hofer, C.E. (Eds.), Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Boston, Mass.: Little, Brown 1979.

¹⁰ P. Lorange, and R.F. Vancil, **Strategic Planning Systems**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall. 1977

¹¹ J.Child, 'Predicting and understanding organization structure'. Administrative Science Quarterly, 1973, 18, 168-185.

¹² P.R. Lawrence, and J.W. Lorsch. **Organization and environment**. Boston, Mass.: Harvard University, Graduate School of Business Administration 1967.

¹³ J.D. Thompson. **Organizations in Action**. New York: McGraw - Hill. 1967.

¹⁴ S. Kukalis. 'Determinants of strategic planning systems in large organizations: a contingency approach'. Journal of Management Studies, 1991 28, 143-160.

Daha önce yapılan bir çok araştırmada, kurumun organizasyon büyüklüğünün planlama kapsam ve yoğunluğu üzerinde etkili olmadığı ortaya konmuştur.

Steiner ve Schollhammer¹⁵ 'ın yaptığı araştırma, stratejik planlama sistemlerinin dizaynında, organizasyonel büyüklüğün çok az bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Birkaç istisna dışında, stratejik yönetim teorisyenleri, planlamanın, yöneticiler için çok önemli bir araç olduğunu söylemişlerdir. Bununla beraber, son dönemlerde, planlama sistemlerinin faydaları artan oranda araştırma konusu olmuştur. Bu konuda, bir çok ampirik çalışma, formal planlamanın faydaları konusunda karmaşık sonuçlar ortaya koymuştur.

Genellikle de bu çalışmalar, planlama yapanlar ile planlama yapmayanlar arasındaki performans farklılığını ortaya koymaya çalışan araştırmalardır. Bu araştırmalardan, önce yapılmış olanların çoğu planlama ile performans arasında olumlu ilişki bulmuşlardır.

Thune ve House¹⁶, tarafından 36 sanayi şirketi üzerinde yapılan araştırmada, formal yapan kurumların performansının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. bu araştırmadaki, performans ölçütleri ise, satışlar, stok fiyatları, hisse başına kazanç ve aktif karlılığıdır.

Ansoff¹⁷ un Amerika Birleşik Devletleri'ndeki, 62 üretim yapan şirket üzerinde yaptığı araştırmada, sistematik olarak planlama yapan ve bu planları uygulayan kurumların performansının, planlama yapmayan kurumlara nazaran daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Herold¹⁸, tarafından yapılan araştırma, 10 sanayi şirketini kapsamaktadır. Bu araştırmada, performans ölçütü olarak, vergi öncesi karlılık alınmış ve formal planlama yapanların performansı, yapmayanlarla oranla daha yüksek çıkmıştır.

Fulmer ve Rue¹⁹ 'nın yaptığı araştırmada, Amerika Birleşik Devletlerinde 386 adet

¹⁵ G.A. Steiner, and H. Schollhammer. 'Pitfalls in multinational long range planning'. Long Range Planning, April, 1975, 220-232.

¹⁶ S.S. Thune, and R.J. House, 'Where long range planning pays off - findings of a survey of formal and informal planners'. Business Horizons, 1970, 13, 4, 81-87.

¹⁷ H.I. Ansoff, J. Avner, R.G. Brandenburg, F.E. Porter, and R. Radosevich, 'Does planning pay? the effect of planning on success of acquisitions in American firms'. Long Range Planning, 1970, 3, 2, 2-7.

¹⁸ David M. Herold, 'Long range planning and organizational performance: a cross-validation study'. Academy of Management Journal, 1972, 14, 91-102.

¹⁹ R.M. Fulmer, and L.W. Rue, 'The practice and profitability of long range planning'. Managerial Planning, 1974, 22, 6, 1-7.

dayanıklı, dayanıksız mallar üretimi yapan ve hizmet sektöründe faaliyette bulunan kurum örnek kütle olarak alınmıştır. Fakat bu çalışmada, bu guruplar arasında, yapılan planlama faaliyetleri ve finansal performans arasında bir ilişki bulunamamıştır. Performans ölçütü olarak da, satışların büyüklüğü, net kar marjı, aktif karlılığı rasyoları alınmış ve son üç yıllık datalar kullanılmıştır.

Karger ve Malik²⁰, tarafından yapılan çalışmada, 38 sanayi şirketi araştırılmış ve 13 farklı finansal performans kriteri oluşturulmuştur. Sonuç olarak, düzenli planlama faaliyetleri olan şirketlerin finansal performanslarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Wood ve LaForge'un²¹ 41 Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyette bulunan 41 banka üzerinde yaptığı araştırmada, bankalar, 'planlamayanlar', 'kısmi planlayanlar' ve 'kapsamlı planlayanlar' olarak üç kısımda incelenmiştir. Performans ölçütü olarak, net kar, özkaynak karlılığı kriterleri alınmıştır. Araştırma sonucunda, 'kapsamlı planlama' yapanlar, 'planlamayanlar'a nazaran daha başarılı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Buna karşılık, 'kapsamlı planlayanlar' ile 'kısmi planlayanlar' arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Leontiades ve Tezel²², tarafından yapılan çalışma 61 kurumu kapsamaktadır. Bu çalışmada, üst düzey yönetemin planlamanın önemini kavraması ve planlamaya katkı yapması ile finansal performans arasında ilişki aranmıştır. Finansal performans kriterleriolarak, özkaynak karlılığı, aktif karlılığı, fiyat kazanç oranı ve satışların büyüme oranı rakamları alınmıştır. Sonuç olarak, üst düzey yönetimin planlamanın önemini kavraması ve sürece katkısı ile kurumların elde ettikleri finansal performans arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Lindsay, Boulton, ve Rue²³, tarafından Amerika Birleşik Devletlerinde, 144 adet dayanıklı - dayanıksız mal üretimi yapan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurum üzerinde yapılan araştırmada, planlama faaliyetleri ile elde edilen finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmada, performans kriterleri olarak, satış

²⁰ D.M.Karger, and Z.A. Malik, '**Longe range planning and organizational performance**', Longe Range Planning, 1975, 8, 6,60-64.

²¹ Robley D.Wood, and Lawrence R. LaForge, '**The impact of comprehensive planning on financial performance**'. Academy of Management Journal, 1979, 22, 516-526.

²² M. Leontiades, and A. Tezel, '**Planning perceptions and planning results**'. Strategic Management Journal, 1980, 1, 65-76.

²³ W.M.Lindsay, , W.R. Boulton, L.W. Rue, '**Strategic management effectiveness: a longitudinal study**'. Unpublished paper presented to the Academy of Management Annual Meeting, San Diego. 1981.

hasıllarındaki büyüme oranı, net kar marjı ve aktif karlılığı alınmıştır. Araştırmacılar tarafından, ayrıca, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyinin yüksek olması durumunda, yapılan planların bir gecede geçersiz hale gelebileceğine ilişkin şüpheler de ortaya konmuştur.

Robinson ve Pearce²⁴ tarafından yapılan ve 85 küçük bankayı kapsayan araştırmada, bankalar formal planlama yapanlar ve formal planlama yapmayanlar olarak sınıflanmışlardır. Finansal performans kriteri olarak, net kar marjı, kredilerin büyüme oranı, aktif karlılığı ve özkaynak karlılığı rasyoları alınmış, son üç yıllık data lar kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ise, her iki grup arasında, formal planlama ve elde edilen finansal performans açısından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Welch'in²⁵ New York Hisse Senetleri Borsasında 49 şirketi kapsayan araştırmasında, bu şirketleri, 'stratejik planlama yapanlar' ve 'stratejik planlama yapmayanlar' olarak sınıflamıştır. Finansal performans kriteri olarak da, bu şirketlerin fiyat kazanç oranlarını almıştır. Araştırmanın sonucunda, stratejik planlama yapan şirketlerin fiyat kazanç oranları, stratejik planlama yapmayan şirketlerin fiyat kazanç oranlarına göre daha yüksek çıkmıştır.

Bu konuda yapılan çalışmaların büyük kısmı, planlama faaliyetlerinde bulunan kurumlarla, planlama faaliyetlerinde bulunmayan kurumlar arasındaki farklılıkları araştırmaya yönelik olmuştur. Bununla beraber, var olan planlama sisteminin de etkin ve başarılı sonuçlar yaratacak bir sistem olup olmadığı da, başka bir araştırma konusu yaratmıştır.

Rhyne'e göre²⁶, formal planlama sistemi, strateji formülasyonu ve uygulama süreci bileşenidir. Formal planlama süreci, çoğunlukla, oluşmaya başlamış fikir ve aksiyonları donduran bir süreçtir. Stratejik düşünce bu süreç içerisinde yoktur. Bununla beraber, formal planlama sürecinin araştırdığı konular ve sorular, genellikle, kurumun üst düzey yöneticilerinin amaçlarını ve ilgi alanlarını içerir.

²⁴ R.B. Robinson, and J.A. Pearce, 'The impact of formalized planning on financial performance in small organizations'. Strategic Management Journal, 1983, 4, 197-208.

²⁵ John B. Welch, 'Strategic planning could improve your share price'. Long Range Planning, 1984, 17, 2, 144-147.

²⁶ Lawrence C Rhyne, 'The relationship of informative usage characteristics to planning system sophistication: an empirical examination'. Strategic Management Journal, 1985, 6, 4, 319-337.

Eliasson'a göre²⁷, yöneticilerin, planlama sistemlerinin dizaynında kullandıkları iki önemli amaçları vardır; analiz ve kontrol. Lorange'a göre²⁸ ise bu amaçlar, 'adapte edici' ve 'entegre edici' dir. Bu durum, Leontiades'e göre²⁹ de, 'gelişmeci' ve 'statükocu' dur. 'Analiz' ve 'adapte edici boyut' , dışsal faktörlere ve çevresel değişimlere uyumu içerir. Bununla beraber, 'kontrol' ve 'entegre' edici boyut, daha çok, içsel kaynakların koordinasyonu üzerinde yoğunlaşır. Stratejik yönetim teorisyenleri, 'analiz' ve 'adapte edici' boyut üzerinde yoğunlaşırken, pratisyenler, genel olarak, 'kontrol' ve 'entegre edici' boyut üzerinde çalışırlar.

Kurumun performansını ölçmeye yönelik kriter seçimi gerçekten zor bir süreçtir. Rappaport'a göre³⁰, yönetimin performansını ölçmeye yönelik gerçek kriter, ortakların servet düzeyidir. Kurumun üst düzey yöneticilerinin büyük bir kısmı için, asıl amaç, ortakların servetidir. Kudla'ya göre³¹ ise, yapılan çalışmaların çoğunluğu yatırımcıya geri dönüşü yansıtmayan kriterlere yöneliktir. Performansı ölçmeye yönelik muhasebe ölçütleri ise, daha çok kurumun etkinliğini değerlendirmeye yönelik olarak düşünülmüştür. Bunun nedeni de, bir sanayi dalından diğerine değişiklik göstermesi ve farklı operasyonel karakteristiklere sahip olmasıdır.

Şen'in yaptığı araştırma³² Türkiye'de faaliyette bulunan 25 bankayı kapsamaktadır. Çalışma içerisinde bankalar Türk bankaları, yabancı bankalar ve birleşik bankalar olarak gruplanmıştır. Bankaların genel faaliyet alanları, kimlik bilgileri, tepe yöneticilerinin stratejik planlama yaklaşımları, stratejik planlamanın yapılıp yapılmadığı, stratejik planlamanın kullanıldığı faaliyetler, çevre unsurlarının belirlenmesi konuları ele alınmıştır. Çalışmada sonuç olarak, karlılık konusu bankaların en fazla önem verdiği amaç ve hedefler arasında yer almıştır. Türk bankalarının, çevre unsurları arasında en çok,

²⁷ G. Eliasson, **'Business Economic Planning: Theory, practice and comparison'**. John Wiley and Sons, New York, 1976.

²⁸ Peter Lorange, **'Corporate Planning: An executive viewpoint'**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.

²⁹ Milton Leontiades, **'Strategies for diversification and change'**. Little, Brown, Boston, MA, 1980. Sons, New York, 1976.

³⁰ A. Rappaport, **'Selecting strategies that create shareholder value'**. Harvard Business Review, 1981, 59, 3, 139-149.

³¹ Ronald J. Kudla, **'The effects of strategic planning on common stock returns'**. Academy of Management Journal, 1980, 23, 5-20.

³² Gürcan Şen, **'Bankalarda Uzun Vadeli Planlama ve Türk Bankalarına İlişkin Bir Uygulama'** Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1988.

ekonomik faaliyetleri, uluslararası gelişmeleri, kamu düzenlemelerini ve politik değişimleri dikkate aldıkları ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca, olası fırsatların ve risklerin takibi, Türk bankalarının yarısından fazlası tarafından sürekli yapılırken, diğerlerinde ise bu faaliyetlerin 6 ile 12 aylık dönemlerde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

3.3. Örnek Büyüklüğü ve Veri Toplama Yöntemi

Türkiye'de bankacılık sisteminde 67 banka faaliyette bulunmaktadır. Tüm bankalarda, stratejik planlamadan sorumlu en üst düzeydeki kişilere, hazırlanmış anket formları gönderilmiştir. Bu bankalar arasından 36'sı anket formlarını doldurup göndermiştir. Böylelikle, anketlerin cevaplanma oranı %54' ü bulmuştur. Bankaların statü grupları içerisinde ankete cevap verme yüzdesi ise minimum % 39 olmuştur. Bu oran, büyük ölçekli özel bankalarda % 100 seviyesine ulaşırken kamu bankalarında %50 düzeyindedir.

Tüm statü gruplarına göre anket cevaplama yüzdeleri aşağıdaki gibidir:

Statü Gurubu	Toplam Banka Sayısı	Cevap Veren	
		Banka Sayısı	(%)
Kamu Bankaları	6	3	50
Büyük Ölçekli Özel Bankalar	6	6	100
Orta ve Küçük Ölçekli			
Özel Bankalar	24	15	63
Yabancı Bankalar	18	7	39
Yatırım Bankaları	7	5	71

Yukarıdaki tablodan da görüleceği gibi, her gurup banka içerisinde, minimum %39' luk bir cevaplanma yüzdesi elde edilmiş ve bu oran büyük ölçekli özel bankalar gurubunda maksimum değer olan %100 değerine ulaşmıştır.

3.4. Değişkenler

Tez çalışmasında oluşturulan değişkenleri iki grupta toplayabiliriz. Bunlar, bağımlı ve bağımsız değişkenlerdir.

3.4.1. Bağımlı Değişkenler

Bağımlı değişkenler, dört ana grupta oluşturulmuştur.

3.4.1.1. Finansal Performansa Göre Bankalar: (V1)

Bu tez çalışmasında finansal performans kriterleri belirlenirken, her ekonomik kuruluş gibi, bankalarında nihai amacının karlılık olduğu düşünülüp, her banka için aktif karlılığı, öz kaynak karlılığı ve net kar marjı (net kar/toplam gelirler) rasyoları ele alınmıştır. Bu amaçla ankete cevap veren bankaların bilanço ve gelir tabloları kullanılmıştır. Kullanılan karlılık rasyolarının bir istikrar ifadesi olabilmesi için de sadece bir yıl verisi değil, son üç yılın (1992, 1993, 1994) karlılıkları dikkate alınmıştır. Her yılın verisi eşit olarak hesaba katılmayıp, son yıla doğru ağırlıklandırılarak her banka için aktif karlılığı, özkaynak karlılığı ve kar marjı hesaplanmıştır. (Ağırlık katsayısı olarak 1992 verileri için 1, 1993 verileri için 2, 1994 verileri için 3 değeri kullanılmıştır.) **Hesaplanan oranlara göre bankalar her bir karlılık rasyosu açısından, kendi aralarında büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Daha sonra bankaların, yine bu karlılık rasyolarına göre aldıkları sıra numaraları toplanmıştır. Elde edilen toplam, skor değeri olarak kabul edilmiştir. En son olarak, her banka, skoruna göre tekrar sıralanarak finansal performansları ortaya konmuştur. Bu yöntemle, bankaların finansal performansları dört ana grupta toplanmıştır.**

Analiz sonucunda;

Skor değeri, 9 - 31 arasında olan bankalar, "çok başarılı finansal performansa sahip bankalar",

Skor değeri, 35 - 64 arasında olan bankalar, "başarılı finansal performansa sahip bankalar",

Skor değeri, 70 - 74 arasında olan bankalar, "az başarılı finansal performansa sahip bankalar",

Skor değeri, 89 - 108 arasında olan bankalar, "başarısız performansa sahip bankalar", olarak sıralanmıştır.

TABLO 1: Finansal Performansına Göre Bankalar

	BANKA ADI	SKOR
	GRUP 1	
1	SAMBA	9
2	KÖRFEZBANK	14
3	OSMANLIBANK	14
4	SOCGEN	15
5	CITIBANK	18
6	T.BOSTONBANK	18
7	GAR.YATIRIM	20
8	GARANTİ BANK	29
9	DEMİRBANK	31
	GRUP 2	
10	FİNANSBANK	35
11	TEKSTİLBANK	36
12	ALTERNATİF	37
13	T.MERCHANT	37
14	TURKISHBANK	44
15	AKBANK	46
16	ABN AMRO	48
17	DIŞBANK	49
18	PARKBANK	49
19	TOPRAKBANK	49
20	İŞ BANKASI	57
21	INTERBANK	64
	GRUP 3	
22	ZIRAAT	70
23	BANKEKSPRES	71
24	EGEBANK	72
25	YURTBANK	72
26	TÜTÜNBANK	73
27	YAPIKREDİ	73
28	BİR.YAT. BANK	74
	GRUP 4	
29	PAMUKBANK	89
30	TİCARET BANK	91
31	ESBANK	94
32	ARAPTÜRK	95
33	YATIRIMBANK	95
34	EMLAK	97
35	MİLLİ AYDIN	105
36	ETİBANK	108

TABLO 2: Aktif Karlılığına Göre Bankalar

	BANKA ADI	AKTİF KARLILIĞI (%)
1	GAR. YATIRIM	17.49
2	T.BOSTONBANK	13.03
3	SAMBA	11.35
4	CITIBANK	11.01
5	SOCGEN	10.65
6	OSMANLIBANK	9.93
7	KÖRFEZBANK	8.78
8	T.MERCHANT	8.36
9	PARKBANK	7.25
10	ALTERNATİF	6.91
11	FİNANSBANK	6.69
12	TEKSTİL BANK	5.59
13	GARANTİ BANK	5.38
14	DEMİRBANK	5.18
15	TURKISHBANK	5.17
16	AKBANK	4.76
17	ABN AMRO	4.75
18	TOPRAKBANK	4.49
19	DIŞBANK	2.94
20	BİR.YAT. BANK	2.87
21	INTERBANK	2.74
22	İŞ BANKASI	2.71
23	ZİRAAT	2.52
24	EGEBANK	2.39
25	YAPIKREDİ	1.81
26	BANKEKSPRES	1.51
27	YURT BANK	1.31
28	PAMUKBANK	1.15
29	TÜTÜN BANK	1.11
30	TİCARET BANK	1.05
31	ARAPTÜRK	0.97
32	ESBANK	0.94
33	EMLAK	0.66
34	YATIRIM BANK	-2.01
35	MİLLİ AYDIN	-2.68
36	ETİ BANK	-11.18

TABLO 3: Özkaynak Karlılığına Göre Bankalar

	BANKA ADI	ÖZKAYNAK KARLILIĞI (%)
1	SOCGEN	206.64
2	KÖRFEZBANK	160.15
3	CITIBANK	140.61
4	SAMBA	140.25
5	OSMANLIBANK	126.77
6	FİNANSBANK	96.05
7	DEMİRBANK	84.61
8	T.MERCHANT	80.33
9	TEKSTİLBANK	78.07
10	GARANTİ BANK	68.59
11	AKBANK	59.67
12	T.BOSTONBANK	52.90
13	DIŞBANK	52.02
14	ALTERNATİF	36.28
15	İŞ BANKASI	36.11
16	TÜTÜNBANK	34.77
17	TURKISHBANK	34.51
18	GAR.YATIRIM	33.73
19	INTERBANK	32.23
20	BANKEKSPRES	31.24
21	YAPIKREDİ	30.63
22	EGEBANK	28.03
23	TOPRAKBANK	27.23
24	ABN AMRO	27.02
25	ZIRAAT	26.85
26	PARKBANK	24.58
27	TİCARET BANK	19.75
28	PAMUKBANK	17.80
29	YURTBANK	14.62
30	YATIRIMBANK	12.34
31	BİR.YAT. BANK	12.23
32	EMLAK	11.25
33	ESBANK	11.17
34	ARAPTÜRK	4.73
35	MİLLİ AYDIN	-31.56
36	ETİBANK	-223.45

TABLO 4. Net Kar Marjına Göre Bankalar

	BANKA ADI	NET KAR MARJI (%)
1	GAR. YATIRIM	25.56
2	SAMBA	25.49
3	OSMANLIBANK	23.66
4	T.BOSTONBANK	21.55
5	KÖRFEZBANK	20.59
6	GARANTİ BANK	19.22
7	ABN AMRO	19.01
8	TOPRAKBANK	17.25
9	SOCGEN	17.21
10	DEMİRBANK	16.03
11	CITIBANK	15.91
12	TURKISHBANK	15.36
13	ALTERNATİF	15.15
14	PARKBANK	14.37
15	TEKSTİLBANK	14.23
16	YURTBANK	13.77
17	DIŞBANK	11.68
18	FİNANSBANK	10.20
19	AKBANK	9.68
20	İŞ BANKASI	9.54
21	T.MERCHANT	9.52
22	ZIRAAT	8.10
23	BİR.YAT. BANK	8.07
24	INTERBANK	7.42
25	BANKEKSPRES	7.40
26	EGEBANK	7.21
27	YAPIKREDİ	6.39
28	TÜTÜNBANK	4.36
29	ESBANK	4.29
30	ARAPTÜRK	3.43
31	YATIRIMBANK	3.38
32	EMLAK	3.23
33	PAMUKBANK	2.30
34	TİCARET BANK	2.22
35	MİLLİ AYDIN	-4.97
36	ETİBANK	-11.46

3.4.1.2. Statüsüne Göre Bankalar: (V2)

Bankalar kendi aralarında, statüleri açısından 4 temel guruba ayrılmıştır. Fakat özel bankalarda kendi aralarında, aktif büyüklüğü açısından iki guruba ayrılmıştır.³³ Nihai olarak, bankalar statüleri açısından, kamu bankaları, büyük özel bankalar, küçük ve orta özel bankalar, yabancı bankalar ve yatırım bankaları olarak sınıflanmıştır.

³³ 'The Survey of Turkish Banks & Banking System '95', IBAR Publications, 1995, 58-60.

TABLO 5: Statüsüne Göre Bankalar

BANKA ADI VE STATÜ GRUPLARI	TOPLAM AKTİF (1994, Milyon TL)
KAMU BANKALARI	
ZİRAAT	356,857,227
EMLAK	173,151,133
ETİBANK	25,832,063
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	
İŞ BANKASI	191,581,755
YAPIKREDİ	139,612,002
AKBANK	121,068,178
PAMUKBANK	92,185,956
GARANTİ BANK	84,160,145
TİCARET BANK	62,926,488
KÜÇÜK VE ORTA ÖZEL BANKALAR	
TÜTÜNBANK	39,554,935
ESBANK	36,640,657
INTERBANK	28,973,560
DEMİRBANK	17,411,153
EGEBANK	16,630,374
DIŞBANK	15,783,503
KÖRFEZBANK	11,523,113
FİNANSBANK	10,931,621
TOPRAKBANK	10,715,920
BANKEKSPRES	8,135,076
TEKSTİLBANK	6,874,678
MİLLİ AYDIN	5,628,026
ALTERNATİF	2,981,413
T.BOSTONBANK	2,831,167
YURTBANK	1,034,722
YABANCI BANKALAR	
OSMANLIBANK	15,154,779
CITIBANK	4,993,622
ARAPTÜRK	3,554,412
SOCGEN	2,532,634
ABN AMRO	1,778,720
TURKISHBANK	1,764,325
SAMBA	716,504
YATIRIM BANKALARI	
T.MERCHANT	2,380,985
BİR.YAT. BANK	1,126,843
GAR.YATIRIM	1,034,476
YATIRIMBANK	580,556
PARKBANK	383,960

3.4.1.3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar: (V3)

Bu bağımlı değişken belirlenirken, temel kriter, bankaların kuruluş tarihleridir. Tüm bankalar kuruluş tarihlerine göre, en eski kuruluş yılından, en yeni kuruluş tarihine olmak üzere sıralanmıştır. Bu sıralamada, bankalar, 1980 öncesi kurulanlar ve 1980 sonrası kurulanlar olmak üzere iki guruba ayrılmıştır. Böylelikle, bankacılık sistemini, eski ve yeni kurulanlar olmak üzere analiz etmek mümkün olmuştur.

TABLO 6: Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

BANKA ADI	KURULUŞ YILI
GRUP 1	
ZİRAAT	1863
OSMANLIBANK	1863
INTERBANK	1888
TİCARET BANK	1913
MİLLÎ AYDIN	1913
ABN AMRO	1921
İŞ BANKASI	1924
TÜTÜNBANK	1924
EMLAK	1926
ESBANK	1927
EGEBANK	1928
ETİBANK	1935
YAPIKREDİ	1944
GARANTİ BANK	1946
AKBANK	1948
DEMİRBANK	1953
PAMUKBANK	1955
DIŞBANK	1964
ARAPTÜRK	1977
GRUP 2	
CITIBANK	1981
SAMBA	1985
TEKSTİLBANK	1986
FİNANSBANK	1987
KÖRFEZBANK	1988
YATIRIMBANK	1988
T.MERCHANT	1988
BİR.YAT. BANK	1989
SOCGEN	1990
TURKISHBANK	1991
T.BOSTONBANK	1991
GAR.YATIRIM	1991
TOPRAKBANK	1992
BANKEKSPRES	1992
ALTERNATİF	1992
PARKBANK	1992
YURTBANK	1993

3.4.1.4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar: (V4)

Bu bağımlı değişken belirlenirken, temel kriter olarak, bankaların şube sayıları alınmıştır. Bu nedenle, bankalar, kendi aralarında, şube sayısı en fazla olan bankadan, şube sayısı en az olan bankaya olmak üzere sıralanmıştır. Bu sıralamada; şube sayısı, 295 - 1255 arasında olan bankalar, '**çok büyük organizasyona sahip bankalar**', şube sayısı, 50 - 170 arasında olan bankalar, '**büyük organizasyona sahip bankalar**', şube sayısı, 10 - 41 arasında olan bankalar, '**orta büyüklükte organizasyona sahip bankalar**', şube sayısı, 2 - 7 arasında olan bankalar, '**küçük organizasyona sahip bankalar**', şube sayısı, 1 olan bankalar, '**küçük organizasyona sahip bankalar**', olarak sıralanmışlardır.

TABLO 7: Bankaların Şube Sayıları

BANKA ADI	ŞUBE SAYISI
GRUP 1	
1 ZIRAAT	1,255
2 İŞ BANKASI	812
3 AKBANK	500
4 EMLAK	394
5 YAPIKREDİ	363
6 TİCARET BANK	295
GRUP 2	
7 GARANTİ BANK	170
8 PAMUKBANK	153
9 ETİBANK	132
10 TOPRAKBANK	66
11 OSMANLIBANK	62
12 TÜTÜN BANK	62
13 ESBANK	50
GRUP 3	
14 MİLLİ AYDIN	41
15 EGE BANK	28
16 DIŞ BANK	20
17 DEMİR BANK	14
18 TEKSTİL BANK	14
19 BANKEKSPRES	10
20 İNTER BANK	10
GRUP 4	
21 ALTERNATİF	7
22 TURKISH BANK	7
23 KÖRFEZ BANK 5	
24 ARAP TÜRK	4
25 FİNANS BANK	4
26 YURT BANK	4
27 CİTİ BANK	3
28 T. BOSTON BANK	2
GRUP 5	
29 ABN AMRO	1
30 BİR. YAT. BANK	1
31 GAR. YATIRIM	1
32 PARK BANK	1
33 SAMBA	1
34 SOCGEN	1
35 T. MERCHANT	1
36 YATIRIM BANK	1

3.4.2. Bağımsız Değişkenler

TABLO 8: Bağımsız Değişkenler Listesi

V1	: Finansal performansa göre bankalar
V2	: Statüsüne göre bankalar
V3	: Kuruluş tarihine göre bankalar
V4	: Organizasyon büyüklüğüne göre bankalar
V5	: Planlama biriminde çalışan eleman sayısı
V6	: Planlama ufku
V7	: Birimlerin performansını izleme sıklığı
V8	: Kurumsal planlama biriminin kuruluş tarihi
V9	: Kurumsal planlama biriminin kurulmasında etkili olan birim
V10	: Planların gözden geçirilme sıklığı
V11	: Amaç ve hedeflerin karakterize edilmesi
V12	: Bankacılık sektöründe algılanan rekabet düzeyi
V13	: Bankacılık sektöründe algılanan büyüme hızı
V14	: Yeni finansal ürünlerin yada hizmetlerin piyasaya sürülme sıklığı
V15	: Bankacılık sektöründeki teknoloji düzeyi
V16	: Bankacılık sektöründe oluşan beklenmedik değişimlerin düzeyi
V17	: Müşteri ve diğer bankalarla kurulan ilişkilerin planlar üzerindeki etkisi
V18	: Hükümet politikalarının ve düzenlemelerinin etkileri
V19	: Bankada amaçların belirlenmesi
V20	: Kantitatif amaçların başarılmasının önemi
V21	: Kalitatif amaçların başarılmasının önemi
V220	: Stratejik düzeyde karar almada etkili olan faktörler
V221	: Yönetim kurulu ile yapılan görüş alışverişi ve tartışmalar
V222	: Danışmanlar ile yapılan tartışmalar
V223	: Birim başkanları ile yapılan tartışmalar
V224	: Seminer ve kurslara katılım
V225	: Kendimize ait stratejik analiz

- V226 : Diğer banka yöneticileri ile yapılan tartışmalar
- V227 : Müşterilerle yapılan tartışmalar
- V228 : Stratejik planlama materyalleri okumak
- V229 : Ekonomi gazete ve dergilerini okumak
- V23 : Planlama faaliyetlerinin stratejik konularda alınan kararları etkileme düzeyi
- V240 : Planlama faaliyetlerinin çeşitli teşhislerdeki katkısı
- V241 : İş fırsatlarını belirleme
- V242 : Rekabetin yarattığı tehditleri belirleme
- V243 : Bankanızın zayıf yönlerini belirleme
- V244 : Bankanızın güçlü yönlerini belirleme
- V25 : Planlama faaliyetlerinin kantitatif amaçlar üzerindeki etkisi
- V260 : Planlama faaliyetlerinin kontrol edilemeyen çevresel faktörler üzerindeki etkisi
- V261 : Talepteki değişiklikler
- V262 : Rekabet ortamındaki değişiklikler
- V263 : Teknolojik çevredeki değişiklikler
- V264 : İnsangücü kaynaklarındaki değişiklikler
- V265 : Finansal kaynaklardaki değişiklikler
- V266 : Kanun düzenleyeci çevredeki değişiklikler
- V27 : İş saatlerinin stratejik düşünceye ayrılan bölümü
- V28 : İş saatlerinin stratejik konuların tartışılmasına ayrılan bölümü
- V29 : İş saatlerinin dışında, stratejik konuların düşünülmesine ayrılan zaman
- V300 : Uzun dönemli planlama çalışmalarında yer alan karar alanları
- V301 : Aktif karlılığının arttırılması
- V302 : İnsan kaynakları gereksinimleri
- V303 : Yeni bankacılık sahalarına girmek
- V304 : Yeni finansal ürünler yada hizmetler geliştirmek
- V305 : Reklam ve tanıtım faaliyetleri
- V306 : Öz sermaye karlılığını arttırmak
- V307 : Yatay ve dikey büyümeler

- V308 : Pazar payında artış sağlamak
- V309 : Verimlilik artışı sağlamak
- V310 : Planlama kadrosunun planlama görevlerine katkı düzeyi
- V311 : Planlama sürecinin geliştirilmesi
- V312 : Kurumsal amaçların formülasyonu
- V313 : Üst düzey yönetime, kurumsal amaçların belirlenmesinde yardım
- V314 : Bölüm yöneticilerine bölümsel amaçların belirlenmesinde yardım
- V315 : Bölümsel planların koordinasyonu
- V316 : *Planlama çabalarının koordinasyonu*
- V320 : Planlama çalışmaları içerisinde önem verilen konular
- V321 : Alt birimlerin amaçlarının belirlenmesi
- V322 : Faaliyetlerin koordinasyonu
- V323 : Hedefler doğrultusunda performansın izlenmesi
- V324 : *Beklenen performans ile hedefler arasındaki açığı kapatacak stratejilerin yaratılması*
- V325 : Güçlü ve zayıf yönlerin analizi
- V326 : Kaynakların tekrar dağıtımının yapılması
- V327 : İşe ait fırsatların ortaya konması
- V328 : Rakiplerden gelen tehlikelere karşı koymak
- V329 : Beklenmedik durumların oluşması durumunda harekete geçirilecek planların hazırlanması
- V330 : Planlama faaliyetleri organizasyonunun özellikleri
- V331 : Gerektiği durumlarda yapılan toplantılar
- V332 : Düzenli aralıklarla yapılan toplantılar
- V333 : Planlama faaliyetlerini koordine etmekle görevli bir yönetici
- V334 : Planlamadan operasyon birimi sorumludur
- V335 : Kurumsal planlama birimi, kurumsal düzeyde planlama faaliyetlerini koordine eden sorumludur
- V340 : Çeşitli değişkenlerin planlama çalışmalarında kullanılma derecesi
- V341 : Faiz oranları
- V342 : Ücret düzeyleri

- V343 : Develüasyon
- V344 : Sektörün büyüme oranı
- V345 : Dünya ve Türkiye ekonomisinin büyüme oranı
- V346 : Enflasyon oranı
- V347 : Kamu kesimi borçlanma gereksinimi
- V348 : Para arzı
- V350 : Çeşitli tekniklerin planlama çalışmalarında kullanılma düzeyi
- V351 : Finansal teknikler
- V352 : Pazar araştırma teknikleri
- V353 : Düşünsel planlama modelleri
- V354 : Bilgisayar, software
- V355 : İstatistiki teknikler
- V360 : Planlama çalışmalarında bilgi kaynaklarının kullanılma düzeyi
- V361 : Planlama
- V362 : Muhasebe
- V363 : Pazarlama
- V364 : Ekonomi
- V365 : Siyaset bilimi
- V366 : Sosyoloji
- V367 : İstatistik
- V368 : Psikoloji
- V370 : Planlama faaliyetleri içerisinde fonksiyonel alanların önemi
- V371 : Kredi analizi ve pazarlama
- V372 : İnsan kaynakları
- V373 : Hazine ve fon yönetimi
- V374 : Sermaye piyasası işlemleri
- V375 : Operasyon
- V376 : Bilgi işlem
- V377 : Muhabir ilişkiler
- V378 : Yeni finansal ürünler geliştirme
- V380 : Planlamanın tipik özellikleri

- V381 : Toplantı esnasında yöneticilerin serbestçe tecrübelerini ve görüşlerini aktarmaları
- V382 : Toplantılarda yeni fikirlerin yaratılması
- V383 : Üzerinde anlaşmaya varılan planlara ait kayıtların tutulması
- V384 : Standart planlama formlarının kullanılması
- V385 : Üzerinde anlaşmaya varılan planların sık sık revizyonu
- V386 : Planlama esas olarak yukarıdan aşağıya bir süreçtir.
- V387 : Başarılabak hedefler üzerinde pazarlık
- V3900: Mevcut durum ile geçmiş dönemin karşılaştırılması
- V3901: Kurumsal planlama birimine tahsis edilen kaynaklar
- V3902: Kurumsal planlama birimine tahsis edilen eleman sayısı
- V3903: Planlamanın kantitatif yönüne verilen önem
- V3904: Planlamanın kalitatif yönüne verilen önem
- V3905: Planlama ufkunun genişliği
- V3906: Planlamaya ilişkin kağıda dökülen çalışmaların çokluğu
- V3907: Bilgisayar amaçlı modellerin kullanımı
- V3908: Kurumsal planlama biriminin, alt birimlerin planlama faaliyetlerindeki rolü
- V3909: Yöneticilerin, planlama modeline dayanan yönetim anlayışına karşı koyma derecesi
- V3910: Kurumun yıllık planlama çalışmasının tamamlanması için geçen süre
- V3911: Kurumsal planlamada, banka dışı danışmanlara olan bağımlılık
- V3912: Kurumsal planlamaya entegre edilen operasyonel planlamanın boyutu
- V3913: Kurumsal planlamada kullanılan stratejik kararların boyutu
- V4000: Mevcut durum ile geleceğin karşılaştırılması
- V4001: Banka dışı danışmanların kullanımı
- V4002: Yöneticilerin stratejik planlama konusunda eğitilmesi
- V4003: Performansın izlenmesinde planlamacıların rolü
- V4004: Koordinatör olarak planlamacının rolü
- V4005: Bilgi toplama biraraya getirme açısından planlamacının rolü
- V4006: Öneri hazırlama ve önerme açısından planlamacının rolü
- V4007: Tahminleme modellerinin kullanımı

- V4008: Alt bölüm yöneticilerinin planların geliştirilmesindeki rolü
- V4009: Planlama bölümüne tahsis edilen kaynaklar
- V4010: Planlama araçlarının kullanımı
- V4011: Planlama komitesinin rolü
- V4012: Yönetim kurulunun planlamadaki rolü
- V4013: Planlamada bilgisayar kullanımı
- V4014: Kantitatif yaklaşımlara verilen önem
- V4015: Kalitatif yaklaşımlara verilen önem
- V4016: Problem belirleme yaklaşımının önemi
- V4017: Problem çözümleme yaklaşımının önemi
- V410 : Planlamanın faydaları-katkıları
- V411 : Kurumsal plan faydalı bir rehberdir
- V412 : Planlama süreci takım ruhu yaratır
- V413 : Hedeften sapmaların zamanında belirlenmesi yöneticilere avantaj sağlar
- V414 : Planlama süreci ortak olarak paylaşılan değerleri ve felsefeleri değerlemeye yardım eder
- V415 : Çevresel değişikliklere gösterilen reaksiyonlar açısından kurumsal kabiliyeti artırır
- V416 : Bir bütün olarak kurum daha proaktif hale gelir
- V417 : Kurum amaçlara ve yöne ilişkin hassasiyet kazanır
- V420 : Planlamaya ilişkin problemler
- V421 : Çevrenin tahmin edilmesi çok zordur
- V422 : Çok fazla yazılı çalışma gerektirir
- V423 : Girişimciliği desteklemez, gelişmesine yardım etmez
- V424 : Planlama amaçları uygulama gerçeklerinden uzaktır
- V425 : Yayınlanan data ve istatistikler yetersizdir
- V426 : Yöneticiler arasında düşmanca bir hava yaratır
- V427 : Stratejilerin yazılı olması rakipler tarafından öğrenilmesi olasılığını artırır
- V43 : Planlamaya tahsis edilen eleman sayısı
- V44 : Planlamaya tahsis edilen finansal kaynaklar
- V45 : Planlama bölümünün organizasyon şeması içerisindeki yeri

Tez çalışmasında, bağımsız değişkenler arasından, yeni bağımsız değişkenler gurubu oluşturulmuştur. Bunlar;

1) Çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi.

Bu bağımsız değişken aşağıda belirtilen bağımsız değişkenlerden oluşturulmuştur:

*Bankacılık sektöründeki rekabet düzeyi (V12)

*Bankacılık sektöründe yeni finansal ürünlerin yada hizmetlerin piyasaya sürülme hızı (V14)

*Bankacılık sektöründeki teknoloji düzeyi (V15)

*Bankacılık sektöründe oluşan beklenmedik değişimlerin düzeyi (V16)

*Müşteri ve diğer bankalar ile kurulan ilişkilerin yapılan planlar üzerindeki etkisi (V17)

*Hükümet politikalarının ve düzenlemelerinin bankanın faaliyetleri ve ürünleri üzerindeki etkisi. (V18)

Bankaların çevresel değişkenlerdeki karmaşıklık düzeyini belirleyen değişkenlere verdikleri puanlar toplamı, o bankanın, çevresel değişkenlerde algıladığı karmaşıklık düzeyini göstermektedir.

$$V46 = V12 + V14 + V15 + V16 + V17 + V18$$

Eğer,

V46'nın değeri, 25 ile 30 arasında ise çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi 'çok fazla'

V46'nın değeri, 18 ile 24 arasında ise çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi 'fazla'

V46'nın değeri, 13 ile 18 arasında ise çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi 'oldukça fazla'

V46'nın değeri 7 ile 12 arasında ise, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi 'az'

V46'nın değeri 1 ile 6 arasında ise, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi 'çok az' olarak kabul edilecektir.

2) Planlama kapsam ve yoğunluğu.

Planlama kapsam ve yoğunluğu aşağıda belirtilen değişkenlerin biraraya gelmesi sonucu oluşturulan yeni bir bağımsız değişkendir.

*Planlama faaliyetlerinin stratejik konularda alınan kararları etkileme düzeyi (V23)

*Planlama faaliyetlerinin, bankanın kendini teşhisinde yardım düzeyi (V240)

*Planlama faaliyetlerinin, bankanın kantitatif amaçlarını başarmasındaki etkisi (V25)

*Planlama faaliyetlerinin bankanın çevresel faktörlere uyum gösterebilmesi üzerindeki etkisi (V260)

*Planlama çalışmaları içerisinde, koordinasyon ve kontrole ve bankanın çevreye uyumunu sağlayacak risk ortamını daraltacak faktörlere verilen önem düzeyi (V320)

*Planlama çalışmalarında ekonomik göstergelerin kullanılma düzeyi (V340)

*Planlama çalışmalarında kullanılan teknikler (V350)

*Planlama çalışmalarında yararlanılan kaynaklar (V360)

Bu değişkenlere bankaların verdikleri önem dereceleri, bu bankaların stratejik planlama kapsam ve yoğunluğunu ortaya koymaktadır.

$$V47 = V23 + V240 + V25 + V260 + V320 + V340 + V350 + V360 + V370$$

Eğer,

V47' nin değeri, 37 ile 45 arasında ise, planlama kapsam ve yoğunluğu 'çok fazla'

V47' nin değeri, 28 ile 36 arasında ise, planlama kapsam ve yoğunluğu 'fazla'

V47' nin değeri, 19 ile 27 arasında ise, planlama kapsam ve yoğunluğu 'normal'

V47' nin değeri, 10 ile 18 arasında ise, planlama kapsam ve yoğunluğu 'az'

V47' nin değeri, 1 ile 9 arasında ise, planlama kapsam ve yoğunluğu 'çok az'

olarak kabul edilecektir.

$$V310 = \text{Sum (V311 to V316)}$$

If V310 = 25 to 30 , "5"

If V310 = 19 to 24 , "4"

If V310 = 13 to 18 , "3"

If V310 = 7 to 12 , "2"

If V 310 = 1 to 6 , "1"

V240 = Sum (V241 to V244)

If V240 = 17 to 20 , "5"

If V240 = 13 to 16 , "4"

If V240 = 9 to 12 , "3"

If V240 = 5 to 8 , "2"

If V240 = 1 to 4 , "1"

V260 = Sum (V261 to 266)

If V260 = 25 to 30 , "5"

If V260 = 19 to 24 , "4"

If V260 = 13 to 18 , "3"

If V260 = 7 to 12 , "2"

If V260 = 1 to 6 , "1"

V320 = Sum (V321 to V329)

If V320 = 37 to 45 , "5"

If V320 = 28 to 36 , "4"

If V320 = 19 to 27 , "3"

If V320 = 10 to 18 , "2"

If V320 = 1 to 9 , "1"

V340 = Sum (V341 to V348)

If V340 = 33 to 40 , "5"

If V340 = 25 to 32 , "4"

If V340 = 17 to 24 , "3"

If V340 = 9 to 16 , "2"

If V340 = 1 to 8 , "1"

V350 = Sum (V351 to V355)

If V350 = 21 to 25 , "5"

If V350 = 16 to 20 , "4"

If V350 = 11 to 15 , "3"

If V350 = 6 to 10 , "2"

If V350 = 1 to 5 , "1"

V360 = Sum (V361 to V368)

If V360 = 33 to 40 , "5"

If V360 = 25 to 32 , "4"

If V360 = 17 to 24 , "3"

If V360 = 9 to 16 , "2"

If V360 = 1 to 8 , "1"

V370 = Sum (V371 to V378)

If V370 = 33 to 40 , "5"

If V370 = 25 to 32 , "4"

If V370 = 17 to 24 , "3"

If V370 = 9 to 16 , "2"

If V370 = 1 to 8 , "1"

3.5. Analiz Yöntemleri

Anketler istatistiksel analize uygun hale getirildikten sonra, veri olarak kabul edilen dört anahtar faktöre göre incelemeye tabi tutuldu. Bu dört faktör

- ◆ Finansal Performans,
- ◆ Bankaların Statüsü,
- ◆ Bankaların Kuruluş Tarihi,
- ◆ Bankaların Organizasyon büyüklüğüdür.

Ankete verilen cevapların bu dört faktörlere göre birbirinden istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği incelenmeye çalışıldı.

Burada uygulanan temel yaklaşım her soruya verilen cevapların gruplara göre farklı olup olmadığının araştırılması ve şayet anlamlı bir farkın mevcut olması halinde daha ileri seviyede istatistiksel ilişkilerin aranmasıdır.

Kuruluş tarihi açısından bankalar, 1980 öncesi kurulmuş olanlar ve 1980 sonrası kurulmuş olanlar diye iki alt kategoriye ayrılmıştır. Bunun dışındaki faktörler ikiden fazla gruptan oluşmaktadır. Bu nedenle incelemeler esnasında, gruplar arasındaki farklılığı test etmek amacıyla t-Test ve F Test olmak üzere iki farklı test kullanıldı.

3.5.1. T-Testi

T-Testinde iki farklı gruptan oluşan faktörün belirli değişkenler bazında almış olduğu ortalama değerlerin istatistiksel açıdan farklı olup olmadığı sınanmaktadır.

Örnek mevcudunun az ve anakütle varyansının bilinmediği durumlarda, örneklem ortalamasının dağılımı normal dağılıma değil, W.S. Gosset tarafından geliştirilen ve t bölünmesi olarak tanımlanan diğer bir dağılıma uymaktadır. t-bölünmesi sadece küçük örneklerle değil, aynı zamanda büyük örneklerle dayanan problemlere de uygulanmakta ve kesin sonuçlar vermektedir³⁴.

t değerleri daha önce kullanılan ,

$$z = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$$

³⁴ Bilge A.Köksal, 'İstatistik Analiz Metodları', Üçüncü Baskı, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1985, 273-274.

formülünden türetilmiştir. Burada, σ yerine, σ 'nın bir tahmini olan ve önceden hesaplanan tahmini standart sapma $\hat{s}$ konulursa formül;

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\hat{s} / \sqrt{n}} \quad \text{veya} \quad t = \frac{\bar{x} - \mu}{\hat{s}} \sqrt{n}$$

şeklini alır. Bu formüldeki $\bar{x}$, dağılımı normal veya normale çok yakın olan ve varyansı bilinmeyen bir anakütleden seçilmiş, $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ değerlerinden meydana gelen örneklemin ortalamasının belirtmektedir. $\hat{s}$ ise anakütle standard sapmasının bir tahmini durumundadır.

Daha isabetli sonuç için s yerine, s 'nin düzeltilmiş şekli olan ve $\hat{s}$ ile gösterilen düzeltilmiş tahmini standart sapma kullanılmaktadır. Buna göre;

$$\hat{s} = \sqrt{n/(n-1)} \cdot s$$

olmaktadır. Sonuç olarak t değerinin nihai formülü;

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{\sqrt{n/(n-1)} \cdot s}{\sqrt{n}}}$$

şeklinde ifade edilmektedir. t değerinin paydası, t dağılımının standart sapması olup, aldığı değer, örneklem standart sapmasına ve $(n-1)$ ile belirtilen serbestlik derecesine göre

değişmektedir. Örneklem mevcudunun anakütle mevcuduna oranla büyük olması halinde standart sapma hesaplanırken $(N-n)/(N-1)$ düzeltme faktörünün kullanılması gerekir.

Bölünmesi normal veya normale çok yakın ve ortalaması m olan bir anakütleden n mevcutlu çok sayıda örneklem seçildiğinde ve her örneklem için yukarıdaki formüle dayanarak t istatistikleri hesaplandığında t 'nin örnekleme dağılımı elde edilmiş olur.

t - testi gibi bir istatistiğin hesaplanabilmesi için örneklemden elde edilmiş gözlemlerin yanısıra bazı anakütle parametrelerinin de kullanılması gerekmektedir. Bu parametrelerin bilinmediği hallerde, örneklemden elde edilen bilgiler yardımıyla bundeğerler tahmin edilmektedir³⁵. Serbestlik derecesi olarak adlandırılan ve v ile belirtilen kavram, örneklem mevcudundan (n) , tahmin edilmesi gereken parametre sayısının (k) , çıkarılması sonucu bulunmakta ve ;

$$v = n - k$$

şeklinde ifade edilmektedir.

t -Testinin istatistik tahmin ve kararlarla ilgili problemlere uygulanabilmesi için örneğin seçildiği anakütlenin bölünmesinin normal veya normale çok yakın olması gerekmektedir. t -Testini diğer bir özelliği anakütle standart sapması " s " nın yerine örnek standart sapması " s " nin kullanılabilmesini mümkün kılmasıdır. Bu özelliğiden dolayı t -Test yaklaşık parametre tahminleri kullanılmadan çözüme ulaşmayı sağlamakta ve kesin sonuç vermektedir³⁶.

Anakütlenin bölünmesi normal veya normale çok yakın olduğu takdirde t 'nin bölünmesi simetriktir ve şekli n^2 'ye bağlı olarak değişmektedir. Çok küçük n değerleri dışında t 'nin bölünmesi normal dağılıma çok yaklaşmaktadır. Büyük n veya v değerleri için ise z ve t bölünmeleri birbirine uymaktadır.

t -testi ve bu testin bölünmesinden yararlanarak, anakütle bölünmesinin normal veya normale çok yakın olduğunun bilindiği durumlarda, anakütle ortalaması için güven aralıkları hesaplamak ve hipotez testleri yardımıyla karar vermek mümkün olmaktadır.

t -Testinin en önemli kısıtı sadece iki grubun ortalamaları arasındaki farklılığı test

³⁵ Köksal, a.g.e. 276.

³⁶ Gilbert A. Churchill, 'Marketing Research Methodological Foundations', Third Edition, The Dryden Press, New York, 1983, 385.

etmek için kullanılabilmesidir. Diğer taraftan ikiden fazla alt grup söz konusu olduğunda t-Test yetersiz kalmaktadır.

3.5.2. F-Testi

T-testinin çok şıklı ve tek değişkenli veya çok şıklı ve çok değişkenli verilere uygulanamamasının önemli bir sebebi, her grubun diğer bir grupla ikili olarak karşılaştırılmasının çok zaman alıcı olmasıdır. Örneğin 5 ortalamaı test etmek için 10 ayrı t değeri hesaplamak gerekmektedir.

Bu yöntemin diğer önemli bir sakıncası testlerde kullanılan anlamlılık düzeyinin (örneğin $\alpha=0.05$) grubun tamamı için geçerli olmayacağıdır. Çünkü bütün örneklemelerin aynı anakütleden seçildikleri durumda bile t değerlerinin ortalama olarak %5'i kritik değerin dışında bulunacaklardır. Dolayısıyla hata payı kendiliğinden yükselmiş olacaktır.

Bu sakıncalara ek olarak sadece test edilen grup ile ilgili değerlerin kullanılması halinde varyansın tahmini yeterince sağlıklı olmayacaktır. Bütün varyansları temsil edebilecek bir varyansın hesaplanması ile bu sakıncanın önüne geçilebilse de α 'nın belirsizliği sürecektir.

Bu sebeplerden dolayı ikiden fazla ortalamanın birarada test edilmesini sağlayan metodlara ihtiyaç vardır. Bu yöntemler toplu olarak varyans analizi olarak tanımlanmaktadır. Varyans analizi bir yandan F bölünmesine diğer yandan varyansların eşitliği ile ilgili testlere dayandığından bu konular üzerinde kısaca durulmuştur³⁷.

Bir örneğe ait varyans,

$$S^2 = \frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}$$

formülü ile hesaplandığından bunun sistematik hata içeren bir anakütle varyansı tahmini olduğuna, buna karşılık s^2 'nin $n/(n-1)$ ile çarpılması sonucu elde edilen düzeltilmiş varyansın,

³⁷ Köksal, a.g.e. 320-321.

$$S^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n} \cdot \frac{n}{n-1} = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n-1}$$

sistemik hata içermeyen bir tahmin olduğu istatistiksel açıdan ispatlanmıştır. Eğer, bölünmesi normale uyan bir anakütleden seçilebilecek n_1 ve n_2 mevcutlu tüm örneklemi seçer ve bunların herbirine ait düzeltilmiş varyansları hesaplırsak, varyans değeriinden meydana gelen ve biri n_1 , diğeri n_2 mevcutlu örneklemlere ait iki örnekleme bölünmesi elde etmiş oluruz. n_1 ve n_2 ile ilgili varyanslar birbirine oranlandığı zaman elde edilen ve

$$F = \frac{\hat{S}_1^2}{\hat{S}_2^2} = \frac{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n_1 - 1}}{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n_2 - 1}}$$

formülü ile ifade edilen oran F istatistiği olarak bilinmekte ve bu oranların meydana getirdiği bölünme F bölünmesi olarak tanımlanmaktadır. Ki-Kare ve t bölünmelerine benzer şekilde F bölünmesinin şekli de serbestlik derecesine bağlı olarak değişmektedir. Ancak F bölünmesinde gerek pay ile ilgili, $v_1 = n_1 - 1$, gerekse payda ile ilgili, $v_2 = n_2 - 1$, serbestlik dereceleri birarada bölünmenin şeklini belirlemektedirler.

n_1 ve n_2 mevcutlu örneklemelere ait varyans değerleri birbirine yakın ise, bir başka deyişle anakütle varyanslarının eşit olması halinde F istatistiğinin 1'e yakın olması beklenecektir. Bu prensipten hareketle varyansların eşitliği hipotezi test edilebilmektedir, ki bu prensip aynı zamanda varyans analizinin de temelini meydana getirmektedir.

Varyansların eşitliği hipotezinin testinde önce iki ayrı örnekleme ait s_2 değerleri birbirine oranlanır, daha sonra pay ve payda için serbestlik dereceleri belirlenerek F bölünmesi tablosundan kritik F değerleri bulunur. Verilere ilişkin F değeri bu değerin üzerinde bulunduğu takdirde H_0 reddedilir. F değerleri 1 ve daha büyük olabilmektedir. Dolayısıyla F testi tek taraflı ve sadece bölünmenin sağ ucunu dikkate alan bir testtir.

Varyans analizi şu temel prensibe dayanmaktadır³⁸:

Aynı anakütleden ve aynı varyansa sahip farklı anakütlelerden seçilmiş iki veya daha fazla sayıda örneğin varyanslarının alınarak anakütle varyansının tahmini yapılabilir. k sayıda örneklem olduğu takdirde ortalama varyansın formülü aşağıdaki gibidir:

$$S_0^2 = \frac{(n_1-1) s_1^2 + (n_2-1) s_2^2 + \dots + (n_k-1) s_k^2}{n_1 + n_2 + \dots + n_k - k}$$

Bu şekilde hesaplanan s_0^2 , anakütle varyansının sistematik hata ihtiva etmeyen bir tahminidir ve bu tahmin için güven aralıkları c2 blünmesi yardımıyla tesbit edilebilir.

Anakütle varyansının hesaplamasında kullanılabilecek diğer bir metod gözlemle else edilmiş olan bütün değerlerin bir grup içinde toplanması ve bu grubun varyansının hesaplanmasıdır. Ancak bu yöntem farklı anakütlelerin aynı ortalamaya sahip olmaları halinde geçerlidir. Aksi halde bulunan değer gerçek anakütle varyansından daha yüksek olacaktır.

Örnek mevcutları birbirine eşit olduğu takdirde, anakütle varyansını hesaplamak için diğer bir yola başvurulabilir. Bilindiği üzere örnekleme bölünmesinin varyansı;

³⁸ Köksal, a.g.e. 323.

$$\sigma_{\bar{x}}^2 = \frac{\sigma^2}{n}$$

şeklinde belirtilmektedir. Dolayısıyla örneklem ortalamalarının varyansı hesaplanarak ortak örneklem mevcudu olan n ile çarpıldığı takdirde s^2 'nin bir tahmini elde edilmiş olur. Bu yöntem de önceki gibi anakütle ortalamalarının eşit olduğu durumda sağlıklı sonuç vermekte aksi halde ise gerçeğe oranla çok büyük bir s^2 değeri ortaya çıkmaktadır.

Çeşitli metodlarla hesaplanan varyans tahminleri, anakütle ortalamalarının eşit olup olmamasına göre, gerçek varyanstan farklı değerlere sahip olmaktadır. Bu prensipten hareket ederek varyansı bölümlere ayırmak suretiyle anakütle ortalamaları hakkında bazı sonuçlara varmak mümkün olmaktadır.

Yani kısaca iki test arasında işlevsellik açısından bir fark yok gibi gözükmektedir. Kullanılan her iki test için de α Anlamlılık Derecesi için %5 ve %10 değerleri gözönünde bulundurulmuştur. Testler sonucu elde edilen F ve t değerleri, $\alpha=0.10$ ve $\alpha=0.05$ 'e göre incelenmiş, bu sonuçlar diğer testlerden elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmıştır.

3.5.3. Ki-Kare Testi

Bu testlerin dışında belirlenen faktörler ile diğer bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin mevcut olup olmadığı araştırıldı. Bu amaçla Ki-Kare (χ^2) İlişki Testi uygulandı.

İki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki bulunduğu söylendiğinde bu değişkenlerin üzerine aldıkları değerlerin birlikte değişme eğilimi gösterdiklerini anlamak gerekir. Başka bir deyişle, aynı ana kütlelerin bireyleri farklı nitelikleri itibarıyla ölçüldüğünde elde edilen çok değişkenli veriler arasındaki ilgi derecesi bu değişkenlerin hangi ölçüde birlikte değiştiğinin ölçüsüdür. Örneğin; mesleklerle gelirler arasındaki ilişki, mesleklerdeki değişikliklerle gelirdeki değişikliğin hangi ölçüde birlikte değiştiğinin ölçüsüdür³⁹.

³⁹ Kemal Kurtuluş, 'Pazarlama Araştırmaları', Genişletilmiş Dördüncü Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1992, 353.

Değişkenler arasındaki ilişki, matematiksel olarak belirli bir fonksiyonel formla belirlenebilir ise bir değişkenin değerini diğer değişken veya değişkenlerin değerlerinden oldukça gerçeğe yakın bir şekilde tahmin etmek olanağı bulunabilir. Bu, değişkenler arasındaki ilişkiye dayanarak tahminde bulunmak demektir.

İlişki analizlerinde kullanılan yöntemlerden en sıkça başvurulana da Ki-Kare testidir. Bu yaygın kullanımın en önemli nedenleri, çok basit bir analiz türü olması, esnekliğinin fazla olması, varsayımlarının azlığı ve çok güçsüz ölçeklerde (örneğin nominal ölçekte) ölçülmüş verilere uygulanabilmesidir.

Ki-Kare ilişkisi analizinin amaçları şunlar olabilir:

-Örneklem değerlerinin dağılımının belirli bir teorik dağılıma uyma derecesinin saptanması (Uygunluk Testi).

- İki veya daha fazla nitelik esas alınarak sınıflandırılan veriler değerlendirilerek bu nitelikler arasındaki ilişkinin derecesinin belirlenmesi (Kontenjans Tablosu Analizi).

Bu araştırmada Ki-Kare testi kontenjans Tablosu Analizi için kullanılmıştır.

Ki-Kare analizlerinde izlenen süreç çok basittir. Bu sürecin hesaplamalar kısmında gözlem değerleri ile teorik değerler hesaplanır. Karar kısmında ise bu iki değer birbiri ile karşılaştırılarak H0 veya H1 hipotezi kabul edilir.

Bilindiği gibi test istatistik;

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

şeklinde dir. Burada O_{ij} gözlem veya örnek değerlerini, e_{ij} ise teorik veya beklenen değerleri göstermektedir⁴⁰.

Teorik değerlerin hesabında uygunluk testinde H0 hipotezinde varsayılan teorik dağılım esas alınırken bağımsızlık testinde ise veri matrisindeki sütun ve satır niteliklerinin birbirinden bağımsız olduğu varsayılır. Böylece bağımsızlık testinde teorik değerler şöyle hesaplanır:

Veri matrisinde satır ve sütun toplamaları alınırsa A1 ve B2 değerleri ve genel toplamı gösteren C değeri elde edilir. Satır ve sütun niteliklerinin bağımsız olduğu

⁴⁰ Kurtuluş, a.g.e. 356.

varsayıldığında örneklem kapsamındaki herhangi bir bireyin örneğin, birinci satır ve birinci sütunda yer alma olasılığı; bu bireyin birinci satırda yer alması olasılığının bireyin birinci sütunda yer alması olasılığı ile çarpılması sonucunda elde edilen değer olacaktır.

Veri Matrisi

BİREYLER	DEĞİŞKENLER						Toplam
	1	2	.	.	.	n	
1	O_{11}	O_{12}	.	.	.	O_{1n}	A_1
2	O_{21}	O_{22}	.	.	.	O_{2n}	A_2
3	O_{31}	O_{32}	.	.	.	O_{3n}	A_3
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
m	O_{m1}	.	.	.	.	O_{mn}	A_m
Toplam	B_1	B_2	.	.	.	B_n	C

Böylece matrisin her elemanı için bulunan teorik değerlerle gerçek gözlem değerleri arasındaki farkların karesi alınıp teorik değerlere bölünerek bulunan değerler satırlar ve sütunlar itibarıyla toplanıp Ki-Kare değerleri hesaplanır. Bulunan değer belirli önem derecesinde ve serbestlik derecesinde Ki-Kare tablosundan bulunacak değerle karşılaştırılır. Hesaplanan değer, tablo değerinden büyük ise H_1 hipotezi kabul edilir. Aksi durumda ise H_0 hipotezi kabul edilir⁴¹.

Ki-Kare analizinin amaçları ve varsayımları üzerinde ilişki analizlerinin ayrımında kullanılacak noktaları da gözönünde bulundurmak gerekmektedir.

Ki-Kare analizinin uygulanabilmesi için gerçek değerlerin esas alınarak uygulanması ve teorik değerlerin (e i j) hiçbirinin 0 değerini alamayacağı, e i j lerin % 20 sinden fazlasının 5'den küçük olamayacağıdır. Ancak bu oran araştırmanın kapsamına göre % 30'a kadar kabul edilebilir.

⁴¹ Kurtuluş, a.g.e. 358.

Yapılan araştırmada, yukarıda temel anlamda özetlenen her üç test de uygulandıktan sonra, anketlere verilen cevapların frekans dağılımı incelenmiştir. Burada amaç, verilen cevapların hangi noktalarda yoğunlaştığını, nasıl bir dağılım gösterdiğini ve ortalama olarak hangi değerler arasında yer aldığını ortaya çıkarmak olarak verilebilir. Elde edilen frekans dökümleri daha açıklayıcı olması dolayısıyla grafiksel olarak yorumlanmıştır.

3.6. Değişkenlerin Anlamlılık Derecelerinin Ölçülmesi

Bu araştırmada, Türkiye’deki bankaların planlama ve stratejik karar süreçleri içerisinde göz önünde bulundurduğu faktörler ve kıstaslar belirlenmeye çalışıldı. Bu amaçlar, doğrultusunda daha öncede belirtildiği üzere başlıca dört faktör açısından anketlere verilen cevapların istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar sergileyip sergilemediği incelendi. İstatistiksel açıdan anlamlılığın test edilebilmesi amacıyla, faktör gruplarının içerdikleri öge sayısına göre F-testi veya t-Testine başvuruldu. Bu test istatistikleri sonucu elde edilen *F* ve *t* değerleri sımanırken hata payı olarak yüzde beş ve yüzde on ($\alpha=5$ ve $\alpha=10$) değerleri kullanıldı.

Testlerden elde edilen sonuçlar faktör gruplarına göre aşağıda sıralanmıştır. Sonuçlardan görüldüğü üzere, cevapların büyük bir çoğunluğu istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermemektedir. Bununla birlikte, belirtilen hata payına göre anlamlı çıkan cevaplar çalışmanın daha ileri boyutlara götürülmesini desteklemektedir. Ayrıca, belirsizlik bölgesi olarak tanımlanabilecek olan 0.10 ve 0.20 aralığında yer alan hata payına sahip cevaplar incelenirken, daha duyarlı davranmak gerekmektedir.

Tablolarda yer alan “*F* değeri” hesaplanan *F* istatistiğini göstermektedir. Anlamlılık derecesi, hesaplanan olasılık değerini göstermektedir. Bir sonraki sütunda “ α ” değerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunan sonuçlar “*” işareti ile belirtilmiştir. Ayrıca, daha önce de belirsizlik bölgesi olarak tanımladığımız 0.10 ve 0.20 değerleri arasında yer alan cevaplar “?” ile gösterilmiştir.

3.6.1.Finansal Performansa Göre Bağımsız Değişkenlerin Anlamlılık Dereceleri

Finansal performansa göre anketlere verilen cevapların anlamlılık düzeyinin belirlenmesi amacıyla *F*-testi başvuruldu. Bunun sebebi finansal performans kriterinin dört faktörden oluşmasıdır. Bu kritere göre bankalar, finansal performans açısından çok başarılı olanlar, başarılı olanlar, az başarılı olanlar, ve finansal performans açısından başarısız olanlar diye dört farklı gruba ayrılmıştır. Ankete verilen cevapların, bu dört grup arasında anlamlı farklılıklar oluşturup oluşturmadıkları *F*-testi ile sınanmış ve elde edilen sonuçlar da istatistiksel olarak yorumlanmıştır. Tablo:x bu test sonuçlarını sergilemektedir.

Tablo 9 incelendiğinde finansal açıdan, bankaların amaç ve hedeflerini karakterize etme açısından, finansal performansa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark mevcuttur. Bunun yanında, planlama faaliyetlerinin organizasyonunda geçerli olan faktörler grubuna verilen cevaplar, finansal performansları açısından gruplanmış bankalara göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Diğer bir deyişle, finansal performansa göre belirlenmiş banka gruplarının, hepsi birden bu sorguya aynı yaklaşım içerisinde cevap vermemişler ve farklı eğilimler göstermişlerdir.

Özellikle planlama açısından verilen cevaplar içerisinde planlamadan operasyon bölümünün sorumlu olması ile ilgili cevap gruplar arasında istatistiksel olarak farklıdır. Ayrıca, zaman içinde planlamanın göstermiş olduğu değişimi incelemek amacıyla oluşturulan soru grubuna verilen cevaplar içinden, bilgisayar amaçlı modellerin kullanımı, yöneticilerin planlama modeline dayanan yönetim anlayışına karşı koyma dereceleri ve kurumsal planlamada kullanılan stratejik kararların boyutu, finansal performans açısından ele alındığında gruplar açısından anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Yine, planlamanın fayda ve katkılarını ölçmek amacıyla oluşturmuş olduğumuz soru grubuna verilen cevapların hemen hemen tümünün gruplara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar sergilemesi dikkate değer bir sonuçtur.

Son olarak kurumsal planlama için tahsis edilen eleman sayısının yeterliliği ile ilgili soruya verilen cevaplar, finansal performansa göre gruplanan bankalar istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermiştir.

TABLO 9: Finansal Performansa Göre Bağımsız Değişkenlerin F-Testi Anlamlılık Dereceleri

Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi
V5	0.2000	0.8952	V313	0.3036	0.8226	V386	0.5315	0.6639
V6	0.0594	0.9807	V314	0.4729	0.7033	V387	1.0471	0.3851
V7	1.6001	0.2087	V315	0.1806	0.9088	V3901	1.2144	0.3204
V8	0.7296	0.5419	V316	0.6871	0.5666	V3902	1.4122	0.2572
V9	0.8832	0.4602	V321	0.0835	0.9686	V3903	1.3669	0.2705
V10	0.3759	0.7710	V322	0.7645	0.5223	V3904	0.8704	0.4666
V11	3.3779	0.0302	V323	1.0996	0.3636	V3905	1.1448	0.3460
V12	1.5215	0.2278	V324	0.5958	0.6223	V3906	0.1857	0.9054
V13	0.6099	0.6135	V325	1.9227	0.1457	V3907	3.3974	0.0295
V14	0.6138	0.6112	V326	0.8272	0.4887	V3908	0.3278	0.8052
V15	0.7372	0.5376	V327	0.4442	0.7230	V3909	4.2149	0.0013
V16	0.4000	0.7539	V328	0.5426	0.6566	V3910	0.1768	0.9113
V17	0.2290	0.8755	V329	0.7005	0.5587	V3911	1.0955	0.3652
V18	1.0645	0.3779	V331	0.3837	0.7654	V3912	0.6137	0.6111
V19	0.1893	0.9029	V332	0.5613	0.6445	V3913	2.6967	0.0623

Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi
V20	0.4260	0.7357	V333	0.3435	0.7940	V4001	1.1160	0.3571
V21	0.9193	0.4426	V334	3.8290	0.0189	V4002	0.8069	0.4994
V221	0.0705	0.9753	V335	2.1830	0.1093	V4003	0.9247	0.4400
V222	1.5809	0.2132	V341	2.6332	0.0668	V4004	0.2958	0.8281
V223	0.3211	0.8101	V342	2.1731	0.1105	V4005	0.1671	0.9178
V224	0.2356	0.8709	V343	2.0636	0.1247	V4006	1.5925	0.2104
V225	1.1852	0.3309	V344	0.2519	0.8594	V4007	2.2316	0.1036
V226	0.6914	0.5640	V345	0.4168	0.7421	V4008	0.7230	0.5457
V227	0.8848	0.4594	V346	0.8053	0.5002	V4009	2.0249	0.1301
V228	1.4592	0.2441	V347	0.4765	0.7008	V4010	0.2095	0.8891
V229	1.1488	0.3444	V348	0.1467	0.9311	V4011	0.2458	0.8637
V23	0.9530	0.4268	V351	0.4084	0.7480	V4012	0.5065	0.6806
V241	0.6605	0.5824	V352	0.6095	0.6137	V4013	1.5090	0.2310
V242	0.6793	0.5712	V353	0.9627	0.4223	V4014	1.7278	0.1810
V243	0.1709	0.9152	V354	1.2118	0.3213	V4015	2.1019	0.1195
V244	0.2064	0.8912	V355	0.1767	0.9114	V4016	0.1765	0.9115
V25	0.1931	0.9003	V361	0.4949	0.6883	V4017	0.1391	0.9359
V261	0.6284	0.6020	V362	1.0948	0.3655	V411	0.8134	0.4959
V262	0.1655	0.9189	V363	1.1468	0.3452	V412	3.4112	0.0291
V263	0.7525	0.5291	V364	0.7805	0.5136	V413	3.9818	0.0162
V264	0.3963	0.7566	V365	0.4985	0.6859	V414	2.6071	0.0687
V265	0.2732	0.8443	V366	0.0848	0.9678	V415	0.8895	0.4571
V266	1.8741	0.1538	V367	0.2192	0.8823	V416	2.0880	0.1214
V27	1.5287	0.2260	V368	0.4484	0.7202	V417	4.0277	0.0154
V28	0.4437	0.7234	V371	1.4960	0.2343	V421	1.1529	0.3429
V29	1.2324	0.3140	V372	0.5676	0.6404	V422	4.6106	0.0086
V301	1.8429	0.1592	V373	1.4010	0.2605	V423	1.2262	0.3162
V302	0.6811	0.5701	V374	0.4285	0.7340	V424	0.0494	0.9852
V303	0.2291	0.8755	V375	1.5063	0.2317	V425	1.0512	0.3834
V304	0.1285	0.9425	V376	0.8863	0.4587	V426	0.5896	0.6263
V305	0.3432	0.7943	V377	0.6291	0.6015	V427	0.3241	0.8079
V306	1.3154	0.2864	V378	0.9548	0.4259	V43	2.5574	0.0725
V307	0.3188	0.8117	V381	0.1850	0.9058	V44	1.5665	0.2166
V308	0.6660	0.5791	V382	0.4555	0.7153	V45	2.0974	0.1201
V309	1.1068	0.3607	V383	1.2517	0.3074	V46	0.5072	0.6801
V311	1.5417	0.2227	V384	1.3860	0.2648	V47	0.4088	0.7477
V312	0.6148	0.6104	V385	0.2958	0.8281			

* Yüzde on anlamlılık derecesine göre.

3.6.2. Statüsüne Göre Bağımsız Değişkenlerin Anlamlılık Dereceleri

Statüsüne göre bankalar ele alındığında, bankalar beş farklı grup altında toplanmıştır. Bu gruplar, kamu bankaları, büyük özel bankalar, küçük ve orta büyüklükteki özel bankalar, yabancı bankalar ve yatırım bankaları olarak belirlenmiştir.

Bu gruplar arasında, planlama biriminde çalışan kişi sayısı açısından anlamlı farklılıklar mevcuttur. Ayrıca, kalitatif amaçların başarılmasının ne derece önemli olduğu sorusu da, bu faktörlere göre farklı dağılımlar göstermektedir.

Bunun yanında planlama faaliyetlerinin, stratejik konularda alınan kararları etkileme derecesi açısından, statüsüne göre bankaların vermiş olduğu cevaplar, anlamlı fark-

lılıklar sergilemektedir. Planlamadan sorumlu yöneticilerin ortalama olarak iş saatlerinin yüzdesel bazda ne kadarını stratejik konularda düşünmeye ayırdığı sorusu da, belirlenmiş bu faktör grupları içinde, anlamlı farklar sergilemektedir.

Planlama çalışmalarında gözönünde bulunan faktörleri belirlemek amacıyla oluşturulan soru grubu içinde elde edilen cevaplardan ortaya çıkan tablo, bu grup içinde, yeni finansal ürünler ya da hizmetler geliştirmek, yatay ve dikey büyümeler elde etmek yönünde istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu, ayrıca yeni bankacılık sahalarına girmek, reklam ve tanıtım faaliyetleri ve özsermaye karlılığını arttırmak gibi amaçların ise belirsizlik bölgesi olarak tanımladığımız alanda yer alması, bu soru grubu içinde bankaların statüleri açısından gerçekten istatistiksel bir farkın mevcut olduğunu göstermektedir.

Planlama kadrosunun katkıda bulunduğu alanları tanımlamak amacıyla oluşturulan grup içinde, üst düzey yönetime kurumsal amaçların belirlenmesinde yardımcı olmak, bölümsel planların koordinasyonu ve ayrıca planlama çabalarının koordinasyonu gibi cevaplar içinde, statüsüne göre bankalar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar mevcut olduğu ortaya çıkmıştır.

Planlama çalışmaları içerisinde önem verilen faktörler arasından, yalnızca, beklenmedik durumların oluşması durumunda harekete geçirilecek planların hazırlanması, anlamlı bir dağılım göstermektedir.

TABLO 10 : Statüsüne Göre Bağımsız Değişkenlerin F-Testi Anlamlılık Dereceleri

Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi
V5	6,1822	0,0024 *	V313	2,5729	0,0748 *	V386	0,4020	0,7527
V6	0,9114	0,4485	V314	0,4929	0,6902	V387	0,2546	0,8574
V7	0,5713	0,6387	V315	3,2263	0,0381 *	V3901	0,8718	0,4679
V8	2,1219	0,1208 ?	V316	3,0728	0,0446 *	V3902	5,6098	0,0040 *
V9	1,8660	0,1592 ?	V321	0,4283	0,7344	V3903	1,3728	0,2722
V10	1,0423	0,3897	V322	0,7240	0,5665	V3904	3,7299	0,0219 *
V11	0,6441	0,5934	V323	0,0360	0,9906	V3905	1,0005	0,4077
V12	0,5582	0,6472	V324	0,4580	0,7139	V3906	0,9352	0,4373
V13	4,0645	0,1660 ?	V325	1,3426	0,2813	V3907	1,2256	0,3195
V14	0,8369	0,4854	V326	0,4958	0,6882	V3908	0,6313	0,6012
V15	0,4846	0,6958	V327	0,8631	0,4722	V3909	0,7898	0,5102
V16	0,4452	0,7226	V328	0,5928	0,6251	V3910	0,8466	0,4505
V17	0,2276	0,8764	V329	3,3189	0,0347 *	V3911	0,4161	0,7428
V18	0,6468	0,5918	V331	0,2281	0,8760	V3912	1,0382	0,3915
V19	2,1363	0,1190 ?	V332	0,5669	0,6415	V3913	0,0747	0,9731
V20	0,4496	0,7196	V333	1,7706	0,1765 ?	V4001	1,2140	0,3236
V21	2,5257	0,0786 *	V334	6,6297	0,0017 *	V4002	0,4212	0,7393
V221	0,5790	0,6338	V335	1,8705	0,1584 ?	V4003	1,1630	0,3421
V222	0,7156	0,5513	V341	1,4602	0,2475	V4004	1,3026	0,2939

Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi
V223	1,1403	0,3506	V342	0,8719	0,4678	V4005	3,4649	0,0300 *
V224	0,6542	0,5873	V343	1,4944	0,2384	V4006	2,1195	0,1211 ?
V225	1,4602	0,2475	V344	1,8859	0,1558 ?	V4007	6,9328	0,0013 *
V226	0,1195	0,9479	V345	2,6337	0,0702 *	V4008	0,6192	0,6086
V227	0,2718	0,8451	V346	1,2619	0,3072	V4009	9,7342	0,0002 *
V228	1,8540	0,1613 ?	V347	0,1629	0,9204	V4010	3,2332	0,0378 *
V229	0,3810	0,7675	V348	0,4936	0,6897	V4011	1,1358	0,3523
V23	2,6080	0,0721 *	V351	0,3896	0,7614	V4012	0,3563	0,7849
V241	1,1517	0,3463	V352	0,9443	0,4330	V4013	2,0525	0,1302 ?
V242	1,0247	0,3972	V353	1,0887	0,3707	V4014	3,1005	0,0433 *
V243	0,6590	0,5844	V354	2,6147	0,0716 *	V4015	1,5718	0,2191
V244	0,5735	0,6373	V355	1,5878	0,2154	V4016	1,2560	0,3092
V25	0,8601	0,4737	V361	2,7279	0,0636 *	V4017	0,8680	0,4697
V261	0,2945	0,8290	V362	0,1366	0,9373	V411	1,0105	0,4033
V262	1,2102	0,3249	V363	0,2558	0,8565	V412	0,9556	0,4278
V263	1,6277	0,2062	V364	0,4656	0,7087	V413	0,3557	0,7854
V264	0,4660	0,7084	V365	1,0264	0,3965	V414	0,2874	0,8341
V265	1,2625	0,3070	V366	2,1702	0,1147 ?	V415	0,6252	0,6049
V266	0,8481	0,4797	V367	2,1008	0,1236 ?	V416	0,9872	0,4135
V27	0,8673	0,4700	V368	1,0995	0,3664	V417	0,9746	0,4192
V28	4,1252	0,0157 *	V371	0,0213	0,9957	V421	0,9263	0,4415
V29	1,2487	0,3116	V372	0,1353	0,9381	V422	1,3298	0,2853
V301	0,6187	0,6089	V373	2,0261	0,1339 ?	V423	0,3150	0,8144
V302	0,3114	0,8169	V374	2,2549	0,1048 ?	V424	1,3665	0,2741
V303	2,0507	0,1304 ?	V375	1,3546	0,2777	V425	0,4940	0,9852
V304	4,3901	0,0122 *	V376	6,1316	0,0026 *	V426	1,9311	0,1484 ?
V305	2,0303	0,1333 ?	V377	2,1650	0,1154 ?	V427	3,2370	0,0377 *
V306	1,8871	0,1556 ?	V378	1,7286	0,1848 ?	V43	1,3206	0,2882
V307	3,1935	0,0394 *	V381	0,4961	0,6880	V44	0,9834	0,4152
V308	0,9173	0,4457	V382	0,8175	0,4955	V45	0,8813	0,4631
V309	0,8580	0,4748	V383	4,0962	0,0161 *	V46	1,0438	0,3891
V311	1,2618	0,3072	V384	2,5813	0,0741 *	V47	0,7629	0,5248
V312	0,6774	0,5735	V385	0,7165	0,5507			

* Yüzde on anlamlılık derecesine göre.

Planlama faaliyetlerinin organizasyonunda geçerli olan faktörler arasında, planlamadan operasyon biriminin sorumlu olması ile ilgili cevaba, statüsüne göre bankalar istatistiksel açıdan farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir.

Yine çeşitli faktörlerin planlama çalışmalarında kullanılma dereceleri gözönünde bulundurulduğunda, dünya ve Türkiye ekonomisinin büyüme oranı anlamlı bir ilişki sergilemiştir. Bunun yanında, sektörün büyüme oranı konusunda yorum yaparken dikkatli olmak gerekmektedir.

Statüsüne göre bankaların, vermiş olduğu cevaplar arasında, yalnızca, bilgisayar yazılımları ve bilgisayar konusundaki cevap anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Planlama çalışmasında bilgi kaynaklarının kullanım sıklığı gözönünde bulundurulduğunda, statüsüne göre bankalar açısından, planlama istatistiksel olarak anlamlı bir fark

sergilemiştir. Bunun yanında sosyoloji ve istatistik belirsiz bölgede yer almıştır. Bu sonuçları da gözönünde bulundururken temkinli davranmak yararlı olacaktır.

Bunun yanında kurumsal planlar içinde kullanılan fonksiyonel alanların önem derecesi açısından bilgi işlem oldukça düşük bir hata payı sergilemiştir. Ayrıca hazine ve fon yönetimi, sermaye piyasası işlemleri, muhabir ilişkileri ve yeni ürün geliştirme belirsiz bölgede yer almaktadır. Bu sonuçlar çerçevesinde, bu soru grubunun belirleyici bir faktör grubu olduğu belirtilebilir.

Planlamanın tipik özellikleri soru grubuna verilen cevaplar içinde, üzerinde anlaşılmaya varılan konularda kayıtların tutulması ve standart planlama formlarının kullanılması ile ilgili sorulara verilen cevaplar, statüsüne göre bankalar için istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar sergilemiştir.

Zaman içinde planlamanın gösterdiği değişim derecesi ele alındığında, statüsüne göre bankalar, kurumsal planlama birimine tahsis edilen eleman sayısı ve planlamanın kalitatif yönüne verilen önem açısından farklı dağılımlar göstermektedir. Bunun yanında, planlamanın geleceğe yönelik göstereceği performans açısından bilgi toplama, biraraya getirme açısından planlamanın rolü, tahminleme modellerinin kullanımı, planlama bölümüne tahsis edilen kaynaklar, planlama araçlarının kullanımı ve son olarak kantitatif yaklaşımlara verilen önem, statüsüne göre bankalar açısından anlamlı farklılıklar sergilemiştir.

Planlama sürecinde karşılaşılan problemleri gözönünde bulundurursak, stratejilerin yazılı olması, rakipler tarafından öğrenilmesi olasılığı cevabı, ön plana çıkmaktadır. Bu da statüsüne göre bankaların bu konuya farklı yaklaşımlar ile baktığını ortaya koymaktadır.

3.6.3. Kuruluş Tarihine Göre Bağımsız Değişkenlerin Anlamlılık Dereceleri

Araştırmaya konu olan bankalar kuruluş tarihine göre gruplandığında, iki temel faktör grubu ortaya çıkarılmıştır. Bunlar; 1980 öncesi ve 1980 sonrası kurulmuş olan bankalar olarak belirlenmiştir. Bu iki grubun, ankete vermiş olduğu cevapların hangi yönde farklılaştığı da “t-Test” istatistiği ile belirlenmiştir.

Kuruluş tarihine göre bankalar, iki gruptan oluştuğu için, bunlar arasında istatistiksel açıdan farklılıkların mevcut olma ihtimali daha yüksektir.

Bu iki grup içinde ilk istatistiksel farklılık, planlama biriminde çalışan kişi sayısı açısından ortaya çıkmıştır. Yani iki grupta da, planlama biriminde çalışan kişi sayısı bir-

birinden farklıdır.

1980 öncesi ve 1980 sonrası kurulan bankaların, planlarını gözden geçirme sıklıkları da, elde edilen test sonuçlarına göre, farklı bir yapı sergilemektedir.

Yine bu bankalar, bankacılık sektöründeki teknoloji düzeyini farklı tanımlamaktadırlar. Ayrıca, bu bankalar açısından kalitatif amaçların başarılması da farklı bir önem derecesine sahiptir. Kuruluş tarihi açısından bankalara göre, planlama faaliyetlerinin katkı düzeyi; “bankanın güçlü yönlerini belirleme” unsuru açısından farklılık sergilemektedir.

1980 öncesi ve 1980 sonrası kurulmuş olan bankaların, ortalama olarak iş saatlerinin yüzde kaçını bankaya ait stratejik konuların tartışıldığı sorusuna verdiği cevaplarda anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Uzun dönem planlama çalışmalarında gözönünde bulundurulacak etkenler arasında, yatay ve dikey büyümeler istatistik olarak anlamlı bir farklılık sergilemiştir.

Ayrıca, planlama faaliyetlerinin organizasyonunda geçerli olan faktörlerden, planlama faaliyetlerini koordine etmekle görevli bir yönetici olması ve kurumsal planlama biriminin kurumsal düzeyde planlama faaliyetlerini koordinasyonundan sorumlu olması faktörleri, kuruluş tarihine göre bankalara göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

TABLO 11: Kuruluş Tarihine Göre Bağımsız Değişkenlerin T-Testi Anlamlılık Dereceleri

Değişken Listesi	T-Testi Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	T-Testi Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	T-Testi Anlamlılık Derecesi
V5	0,0010 *	V313	0,4880	V386	0,4970
V6	0,3230	V314	0,4640	V387	0,1240 ?
V7	0,2310	V315	0,9570	V3901	0,6800
V8	0,0240 *	V316	0,1710 ?	V3902	0,9690
V9	0,4800	V321	0,8700	V3903	0,1420 ?
V10	0,0340 *	V322	0,6930	V3904	0,9300
V11	0,9300	V323	0,4700	V3905	0,3350
V12	0,6070	V324	0,9240	V3906	0,9070
V13	0,3740	V325	0,1260 ?	V3907	0,5590
V14	0,3890	V326	0,8910	V3908	0,6270
V15	0,0800 *	V327	0,4650	V3909	0,4880
V16	0,8040	V328	0,2920	V3910	0,4170
V17	0,9110	V329	0,2680	V3911	0,1990 ?
V18	0,7450	V331	0,2320	V3912	0,6970
V19	0,5760	V332	0,1170 ?	V3913	0,8870
V20	0,9530	V333	0,0570 *	V4001	0,2870
V21	0,0800 *	V334	0,2340	V4002	0,3590
V221	0,1990 ?	V335	0,0460 *	V4003	0,4370
V222	0,3270	V341	0,6270	V4004	0,8960
V223	0,3530	V342	0,2550	V4005	0,0520 ?
V224	0,6220	V343	0,3200	V4006	0,0280 *

Değişken Listesi	T-Testi Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	T-Testi Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	T-Testi Anlamlılık Derecesi
V225	0,1200 ?	V344	0,7980	V4007	0,8810
V226	0,1710 ?	V345	0,8590	V4008	0,6160
V227	0,8660	V346	0,2880	V4009	0,2290
V228	0,4470	V347	0,6360	V4010	0,4280
V229	0,6850	V348	0,0940 *	V4011	0,7110
V23	0,5870	V351	0,8110	V4012	0,0020 *
V241	0,8730	V352	0,7110	V4013	0,2710
V242	0,1760 ?	V353	0,5800	V4014	0,5520
V243	0,2170	V354	0,7720	V4015	0,0490 *
V244	0,0440 *	V355	0,8460	V4016	0,7090
V25	0,4780	V361	0,7720	V4017	0,9803
V261	0,8000	V362	0,6380	V411	0,7600
V262	0,8360	V363	0,2680	V412	0,0810 *
V263	0,4010	V364	0,9610	V413	0,3310
V264	0,9450	V365	0,5760	V414	0,8210
V265	0,7290	V366	0,7810	V415	0,3690
V266	0,6890	V367	0,8000	V416	0,2770
V27	0,3700	V368	0,4350	V417	0,0040 *
V28	0,0930 *	V371	0,6060	V421	0,0010 *
V29	0,3080	V372	0,1150 ?	V422	0,8870
V301	0,8630	V373	0,9330	V423	0,7260
V302	0,8200	V374	0,6650	V424	0,8550
V303	0,5630	V375	0,6520	V425	0,7360
V304	0,1480 ?	V376	0,9850	V426	0,4520
V305	0,4010	V377	0,5760	V427	0,3570
V306	0,5710	V378	0,0860 *	V43	0,2020
V307	0,0160 *	V381	0,1780 ?	V44	0,9840
V308	0,7895	V382	0,1260 ?	V45	0,0350 *
V309	0,9474	V383	0,1080 ?	V46	0,9260
V311	0,7700	V384	0,1690 ?	V47	0,9610
V312	0,6170	V385	0,0340 *		

* Yüzde on anlamlılık derecesine göre

Çeşitli faktörlerin planlama çalışmalarında kullanılma derecesi açısından yalnızca para arzı unsuru, kuruluş tarihine göre bankalara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bunun yanında, kuruluş tarihine göre bankalar, kurumsal planlar içinde yer verilen fonksiyonel alanların önem derecesi açısından, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık sergilemiştir.

Planlamanın tipik özelliklerini grup olarak ele aldığımızda, hemen hemen verilen cevapların tamamının belirsiz bölgede yer alması, yalnızca üzerinde anlaşmaya varılan planların sık sık revizyonu faktörünün, istatistiksel olarak anlamlılık sergilemesi, kuruluş tarihine göre bankalar arasında planlamanın tanımlanması açısından bir farklılık olabileceğini ifade etmektedir.

Planlamanın geleceğe yönelik olarak göstereceği performans açısından ise; öneri hazırlama ve önerme açısından planlamanın rolü, yönetim kurulunun planlamadaki rolü

ve kalitatif yaklaşımlara verilen önem faktörleri, kuruluş tarihine göre bankalar için farklı bir dağılım sergilemiştir. Bunun yanında, planlamanın fayda ve katkıları açısından baktığımızda, planlama süreci takım ruhu yaratır ve kurum amaçlara ve yöne ilişkin hassasiyet kazanır yönündeki cevapların iki grup banka arasında farklı olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Planlama sürecinde karşılaşılan problemler içinde; çevrenin tahmin edilmesi zorluğu faktörü, iki grup banka için farklılık göstermektedir.

Son olarak, kuruluş tarihin açısından bankaların planlama faaliyetlerinin organizasyonunun, genel organizasyon şeması içindeki yeri sorusuna vermiş olduğu cevaplar da, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.6.4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bağımsız Değişkenlerin

Anlamlılık Dereceleri

Bu faktör grubu beşe ayrılmıştır. Dolayısıyla bu beş ayrı kategoriye göre bankaların farklı değerler sergileyip sergilemediğini anlamak amacıyla F testi uygulandı. Bu test sonucuna göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Organizasyon büyüklüğü açısından bakıldığında, bu grup bankalarda planlama biriminde farklı sayılarda eleman istihdam edildiği görülmektedir. Bu farklılıklar da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, bu bankalarda planlama birimi farklı zamanlarda kurulmuştur.

Farklı organizasyon büyüklüğüne sahip bankalarda, planlama bölümünün kurulmasında yine farklı birimler etkili olmuştur. İlave etmek gerekir ki, bu gruplar arasında planların gözden geçirildiği dönemler açısından da istatistiksel olarak anlamlı farklar mevcuttur.

Organizasyon büyüklüğü açısından bakıldığında, kalitatif amaçların başarılmasına verilen önem derecesi de farklı değerler sergilemektedir.

Diğer taraftan, bağımsız değişkenlere verilen cevaplar arasında planlama faaliyetlerinin stratejik konularda alınan kararları etkileme derecesi de farklı organizasyon büyüklüğüne sahip bankalarda farklı sonuçlar sergilemektedir. Bu farkların mevcut olduğu F testi sonucunda da istatistiksel olarak görülmektedir.

Uzun dönemli planlama çalışmalarında yer alan faktörler arasında, yeni finansal

ürünler yada hizmetler geliştirmek ve özsermaye karlılığını arttırmak gibi iki temelöğe organizasyon büyüklüğü açısından incelendiğinde öne çıkmaktadır.

Ayrıca, planlama kadrosunun katkıda bulunduğu faktörler incelendiğinde, bölümsel planların koordinasyonu ve planlama çabalarının koordinasyonu istatistiksel olarak anlamlı farklar sergilemektedir.

TABLO 12 : Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bağımsız Değişkenlerin F-Testi Anlamlılık Dereceleri

Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi
V5	6,3374	0,0007 *	V313	0,9573	0,4447	V386	0,5554	0,6966
V6	0,9560	0,4453	V314	1,3751	0,2653	V387	0,5773	0,6812
V7	1,2724	0,3019	V315	2,2298	0,0886 *	V3901	0,8800	0,4872
V8	2,7505	0,0457 *	V316	3,4064	0,0202 *	V3902	1,5223	0,2200
V9	2,8492	0,0403 *	V321	0,5370	0,7096	V3903	1,5500	0,2123
V10	2,2802	0,0831 *	V322	0,6772	0,6129	V3904	1,3438	0,2760
V11	1,1653	0,3451	V323	0,9213	0,4641	V3905	2,1564	0,0974 *
V12	1,2624	0,3057	V324	0,9852	0,4300	V3906	0,8983	0,4769
V13	0,7183	0,5859	V325	1,0833	0,3818	V3907	0,1963	0,9384
V14	0,5449	0,7040	V326	0,0443	0,9961	V3908	0,0600	0,9930
V15	1,5116	0,2230	V327	0,7525	0,5640	V3909	0,0827	0,9872
V16	0,5195	0,7220	V328	0,0693	0,9908	V3910	2,2151	0,0903 *
V17	0,7622	0,5579	V329	0,4720	0,7558	V3911	1,0026	0,4211
V18	1,4620	0,2375	V331	2,0303	0,1145 ?	V3912	0,8760	0,4895
V19	0,5874	0,6742	V332	0,4186	0,7939	V3913	1,2123	0,3255
V20	0,5638	0,6907	V333	1,0885	0,3794	V4001	1,5662	0,2080
V21	2,5078	0,0621 *	V334	1,0303	0,4072	V4002	0,3790	0,8218
V221	1,7353	0,1674 ?	V335	1,9375	0,1290 ?	V4003	0,4660	0,7601
V222	0,6541	0,6284	V341	1,7698	0,1601 ?	V4004	0,7810	0,5462
V223	0,7969	0,5363	V342	1,3007	0,2914	V4005	0,6081	0,6598
V224	1,1907	0,3344	V343	3,7474	0,0134 *	V4006	2,3224	0,0787 *
V225	0,3875	0,8159	V344	0,0964	0,9828	V4007	1,1880	0,3355
V226	1,5066	0,2244	V345	0,7678	0,5544	V4008	1,7801	0,1580 ?
V227	0,2022	0,9352	V346	2,5600	0,0581 *	V4009	2,0738	0,1083 ?
V228	0,4523	0,7699	V347	2,1296	0,1008 ?	V4010	0,7877	0,5420
V229	0,2275	0,9209	V348	1,2538	0,3091	V4011	0,9019	0,4748
V23	3,0694	0,0306 *	V351	0,4576	0,7662	V4012	1,6200	0,1941 ?
V241	1,6627	0,1837 ?	V352	0,4096	0,8003	V4013	1,8768	0,1395 ?
V242	0,1001	0,9816	V353	1,7015	0,1748 ?	V4014	0,7859	0,5431
V243	0,0796	0,9880	V354	0,5314	0,7136	V4015	1,1040	0,3722
V244	0,5407	0,7070	V355	0,4973	0,7378	V4016	0,9771	0,4342
V25	0,6914	0,6035	V361	3,3009	0,0230 *	V4017	2,2819	0,0829 *
V261	1,0656	0,3901	V362	0,2935	0,8799	V411	0,0485	0,9953
V262	0,1297	0,9704	V363	0,9133	0,4685	V412	0,3432	0,8466
V263	0,5583	0,6945	V364	2,0730	0,1084 ?	V413	1,2917	0,2947
V264	0,1305	0,9701	V365	0,8435	0,5084	V414	0,5382	0,7087
V265	0,5403	0,7073	V366	0,5259	0,7175	V415	2,3808	0,0730 *
V266	1,0221	0,4113	V367	0,5127	0,7269	V416	0,3149	0,8658
V27	0,8574	0,5003	V368	2,2001	0,0920 *	V417	1,1284	0,3612
V28	0,9149	0,4676	V371	1,7394	0,1665 ?	V421	1,8929	0,1366 ?
V29	0,8779	0,4884	V372	1,0238	0,4105	V422	1,0405	0,4022
V301	1,1330	0,3591	V373	2,9757	0,0344 *	V423	1,5764	0,2053
V302	1,5833	0,2034	V374	1,9169	0,1325 ?	V424	1,2816	0,2985

Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi	Değişken Listesi	F Değeri	Anlamlılık Derecesi
V303	1,2615	0,3061	V375	0,9149	0,4676	V425	0,1978	0,9376
V304	2,2963	0,0814 *	V376	0,9817	0,4318	V426	0,2970	0,8777
V305	1,0438	0,4006	V377	0,7011	0,5971	V427	0,1354	0,9680
V306	3,1268	0,0285 *	V378	1,0034	0,4207	V43	0,6227	0,6498
V307	1,5235	0,2196	V381	0,6670	0,6197	V44	1,3594	0,2706
V308	0,5175	0,7234	V382	0,7413	0,5711	V45	1,2237	0,3209
V309	0,4457	0,7747	V383	1,4499	0,2412	V46	0,5940	0,6696
V311	1,1306	0,3602	V384	0,9182	0,4658	V47	0,2252	0,9222
V312	0,5286	0,7156	V385	1,1778	0,3398			

* Yüzde on anlamlılık derecesine göre.

Çeşitli faktörlerin planlama çalışmalarında kullanılma derecesini belirlemek amacıyla oluşturulan soru grubu içinden, develüasyon ve enflasyon oranına verilen cevaplar açısından farklı organizasyon büyüklüğüne sahip bankalar arasında farklı değerler mevcuttur.

Ayrıca, planlama çalışmasında yararlanılan bilgi kaynaklarının kullanım derecelerini belirlemek için oluşturulan grup içinden yalnızca planlama ve psikoloji cevapları anlamlı farklar göstermektedir.

Diğer taraftan, kurumsal planlar içinde kullanılan fonksiyonel alanların önem derecesi grubu içinden hazine ve fon yönetimi cevabı bu yönde farklılıklar göstermektedir.

Planlamanın zaman içinde gösterdiği değişimin derecesini ölçmek amacıyla oluşturulan sorular içinden planlama ufkunun genişliği ve kurumun yıllık planlama çalışmasının tamamlanması için geçen süre, farklı organizasyon büyüklüğüne sahip bankalar da istatistiksel olarak anlamlı değerler sergilemiştir.

Bunun yanında, planlamanın geleceğe yönelik olarak göstereceği performans açısından yalnızca öneri hazırlama ve önerme açısından planlamacının rolü ve problem çözümü yaklaşımının önemi istatistiksel olarak anlamlı farklar sergilemiştir.

Planlamanın faydalarına ilişkin cevaplara organizasyon büyüklüğü açısından bakıldığında, planlamanın çevresel değişikliklere gösterilen reaksiyonlar açısından kurumsal kabiliyeti artırması cevabı istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar sergilemektedir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Değişkenlerin Frekans Dağılımları

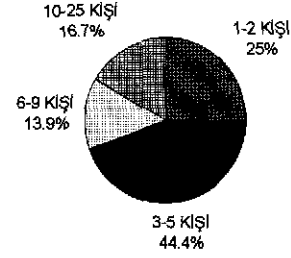
V5. Planlama Biriminde

Çalışan Kişi Sayısı

Bankaların %44.4' ü, planlama birimlerinde 3 ila 5 arasında eleman çalıştığını ifade etmiştir. Bununla beraber, %25' lik bölüm, bankalarında en fazla 2 planlama elemanına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bankaların %16.7' si, planlama birimlerinde çalışan eleman sayısının 10 ila 25 arasında olduğuna işaret etmiştir. %13.9' luk kısma göre ise, planlama biriminde çalışan eleman sayısı 6 ila 9 arasındadır. Buradan çıkan sonuç, bankalarımızın ağırlıklı olarak 3 ila 5 kişilik planlama ekibi ile faaliyetlerini sürdürmektedirler.

GRAFİK 1

PLANLAMA BİRİMİNDE ÇALIŞAN SAYISI

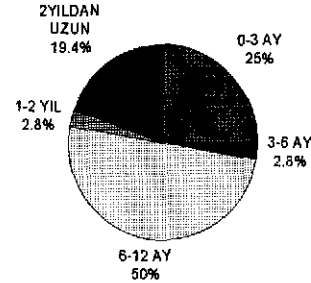


V6. Planlama Ufku

Bankaların büyük bir çoğunluğu, planlama ufku olarak bir yıla kadar bir süreyi seçmektedir. Bu da, tüm bankaların %50' sine isabet etmektedir. Bankalar, bununla beraber, %25' lik bir cevap yüzdesi ile planlama ufuklarının üç ay ve daha kısa olduğuna işaret etmişlerdir. İki yıldan daha uzun planlama ufkuna sahip olan bankalar ise, toplam kütleinin %19.4' ünü oluşturmaktadır.

GRAFİK 2

PLANLAMA UFKU



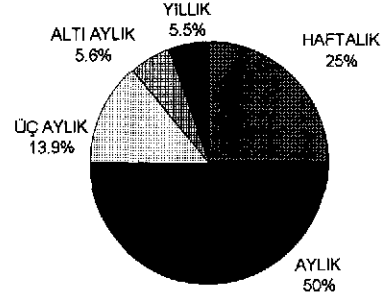
V7. Birimlerin Performansını

İzleme Sıklığı

Bankaların %50'si, planlama birimi vasıtasıyla, birimlerin performansını aylık olarak izlemektedir. Bununla beraber, %25' i ise, bu izleme faaliyetini haftalık olarak yapmaktadır. Birimlerin performansını üç ayda bir izlediklerini belirten bankalar ise %13.9' luk bir yüzdeye sahiptir. Performansın sık sayılabilecek periodlarla yapılması, hedefler ile gerçekleşenler arasında oluşan farklılıkları zamanında teşhis etmek ve gerekli önlemleri almak amacıyla olmalıdır. Finansal piyasalardaki dalgalanmalar, düzenleyici otoritelerin aldıkları kararlar, bu sonucu doğuran nedenler arasındadır.

GRAFİK 3

BİRİMLERİN PERFORMANSINI İZLEME SIKLIĞI



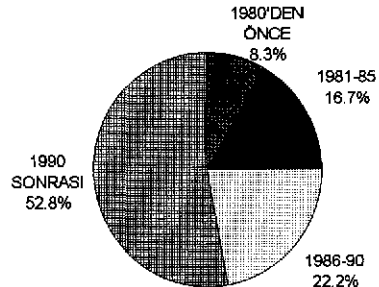
V8. Kurumsal Planlama Biriminin

Kuruluş Tarihi

Bankacılık sisteminde kurumsal planlama biriminin kurulması %52.8 gibi bir yüzdeyle 1990 sonrasında oluşmuştur. Bu olguyu %22.2 gibi bir yüzdeyle, 1986 ile 1990 arasındaki dönem

GRAFİK 4

KURUMSAL PLANLAMA BİRİMİNİN KURULUŞ TARİHİ



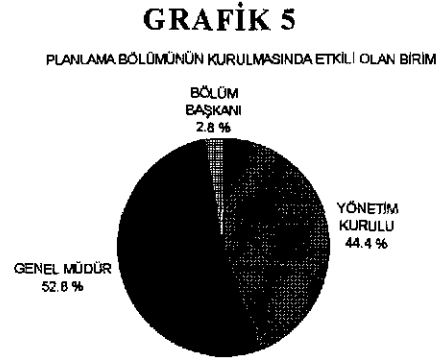
izlemektedir.Bununla beraber, bankaların %16.7' lik bölümü kurumsal planlama birimini 1981 ile 1985 arasında kurmuştur.Böylelikle, %91.7' lik kısım, planlama birimlerini 1980 sonrasında kurmuştur.Bu sonuç, Türk Bankacılık Sisteminin, 1980 sonrasında, uluslararası finansal piyasalar ve bankacılık sistemi ile entegrasyon çalışmalarına girmesinin bir sonucudur.Bu dönem, bankaların, modern yönetim tekniklerini daha yoğun kullanmaya başladıkları dönemin başlangıcıdır.

V9. Planlama Biriminin Kurulmasında Etkili Olan Birim

Türk Bankacılık Sisteminde, planlama birimi %52.8 gibi bir yüzdeyle, genel müdürlerin; %44.4' lük bir yüzdeyle, yönetim kurulunun etkisiyle kurulmuştur.Bu sonuç, planlama çalışmalarının başarılı olması için en önemli etkenlerden biri olan üst düzey yönetimin desteğini açıkça ortaya koymaktadır.

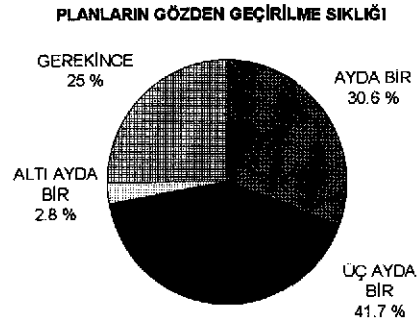
V10. Planların Gözden Geçirilme Sıklığı

Bankaların %41.7 gibi bir çoğunluğu, planlarını üç ayda bir gözden geçirmekte ve hedeflerden sapmaları



belirlemeye çalışmaktadır.%30.6 sı ise, bu periodu bir ay olarak öngörmektedir. Bununla beraber, %25' lik bölüm ise, planlarını gözden geçirilme sıklığı için bir süre vermemekte, planlarını, gerektiğini düşündükleri dönemlerde gözden geçirmektedirler.Bu sonuçları değerlendirdiğimizde, bankalarımızın planlarını oldukça sık aralıklarla gözden geçirdiklerini söyleyebiliriz.

GRAFİK 6

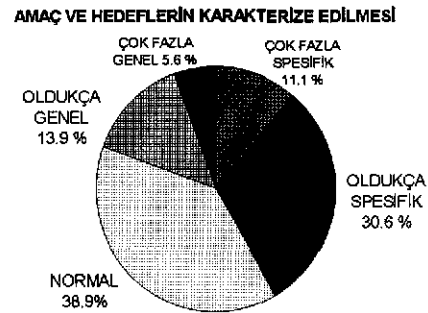


V11. Amaç ve Hedeflerin

Karakterize Edilmesi

Bankaların %38.9'u belirledikleri amaç ve hedeflerini 'ne çok spesifik' ne de 'çok fazla genel' olarak tanımlamışlardır.Bankaların %30.6'sı ise, amaç ve hedeflerinin 'oldukça spesifik' olduğuna işaret etmişlerdir.%11.1' lik bölüm ise, amaç ve hedeflerini 'çok fazla spesifik' olarak belirlediklerini belirtmişlerdir.Bu da, bu bankalara, amaçlarının başarıma derecesini daha objektif ve anlamlı değerlendirebilmesi için önemli bir avantaj sağlamaktadır.

GRAFİK 7

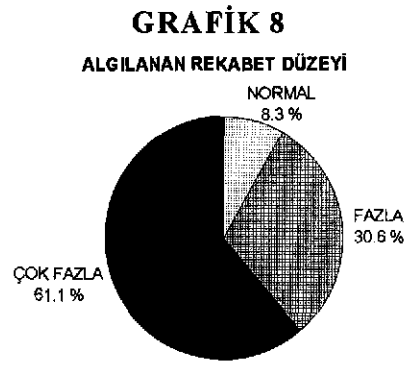


V12. Bankacılık Sektöründe Algılanan

Rekabet Düzeyi

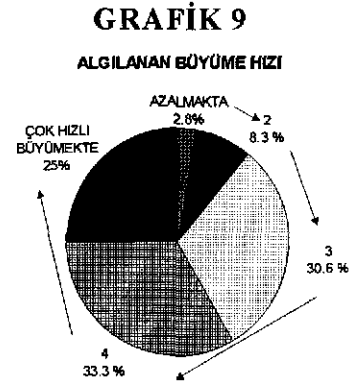
Bankaların %61.1' i gibi oldukça yüksek sayılabilecek bir bölümü, sektördeki rekabeti 'çok fazla' olarak

tanımlanan düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir.%30.6'lık kısmını ise, rekabetin düzeyinin 'oldukça fazla' olduğuna işaret etmişlerdir.1980 sonrasında, yabancı bankaların ülkemize gelmesi, yeni bankacılık ürünlerinin piyasaya sürülmesi ve yeni kurulan bankaların süratle pazar payı kapma yarışı, sektörde çok ciddi ve şiddetli bir rekabeti gündeme getirmiştir.Bu durum, bankaların önemli tedbirler ve yapısal değişimler uygulamasına sebep olmuştur.



V13. Bankacılık Sektöründe Algılanan Büyüme Hızı

Bankaların %33.3'ü, bankacılık sektöründeki büyüme hızını, 'oldukça hızlı' olarak; %30.6'sı, ne 'çok hızlı' ne de 'çok yavaş'; %25' i ise, 'çok hızlı' olarak tanımlamışlardır.Sonuçlar, genel olarak değerlendirildiğinde, sektördeki büyüme hızının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.



V14. Yeni Finansal Ürünlerin ya da

Hizmetlerin Piyasaya Sürülme Hızı

Bankaların %36.1'lik bölümü, yeni finansal ürünlerin ve hizmetlerin piyasaya sürülme hızının 'yüksek' olarak tanımlamaktadırlar. %19.4'lük kısım ise, bu hızı çok yüksek olarak

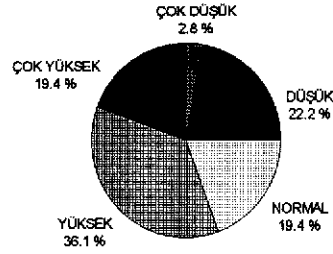
algılamaktadır.Bununla beraber, %22.2’ si ise, bankacılık sektöründe, yeni finansal ürünlerin vs hizmetlerin piyasaya sürülme sıklığını ‘oldukça’ düşük oranda olduğunu düşünmektedir.Bu farklılık, kanımızca, son dönemlerde büyük hızla gelişen ve yüksek düzeyde matematiksel modellemelere dayanan, türev ürünler olarak bilinen, opsiyon, future ve forward piyasalarında geliştirilen ürünlerden kaynaklanmaktadır. Özellikle, bu türev ürünler, Türkiye koşullarına göre adapte edilmeye ve piyasaya sürülmeye çalışılmaktadır.Bu ürünlerin, risklerden korunmak amacıyla kullanımının artması, finansal piyasalardaki büyük dalgalanmaları önlemede olumlu etkiler yapması beklenmelidir.

V15. Bankacılık Sektöründe Algılanan Teknoloji Düzeyi

Bankalar %52.8’ lik bir yüzdeyle sektördeki teknoloji düzeyini ‘yüksek’ olarak tanımlamaktadırlar. Bankaların %27.8’ i ise, teknoloji düzeyinin ‘çok yüksek’ olduğuna işaret etmektedirler. Bununla beraber, bankaların sadece %2.8’ i sektördeki teknolojik düzeyin ‘oldukça düşük’ olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak, bankaların sektördeki teknolojik düzeyi, üst seviyede gördüklerini

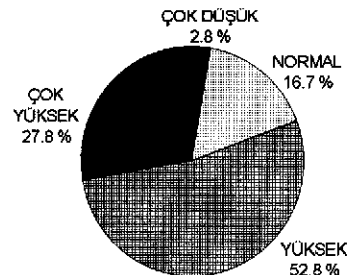
GRAFİK 10

**YENİ FİNANSAL ÜRÜN VE HİZMETLERİN
PIYASAYA SÜRÜLME HIZI**



GRAFİK 11

ALGILANAN TEKNOLOJİ DÜZEYİ



söylemek mümkün olacaktır. Bu durum da, bankaların sürekli kendilerini yenilemelerine, bu alanda kendilerini diğer bankalardan farklılaştırmalarına ve bir rekabet üstünlüğü sağlamalarına imkan vermektedir. Son dönemlerde, özellikle , bazı bankaların elektronik bankacılık alanında çok önemli mesafeler katettiklerini söyleyebiliriz. Tüm bu gelişmeler, sistem içerisinde, kaydi para kullanımının geliştirilmesine büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır.

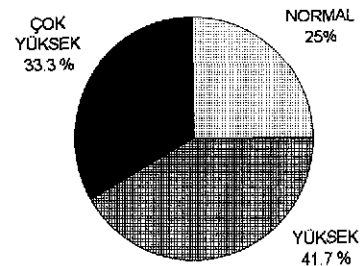
V16. Bankacılık Sektöründe

Beklenmedik Değişimlerin Düzeyi

Sistem içerisinde bankaların %41.7' lik bölümü, bankacılık sektöründe beklenmedik değişimlerin düzeyini 'yüksek' olarak, %33.3' lük kısmı ise, bu değişimlerin düzeyini 'çok yüksek' olarak tanımlamaktadır. Bununla beraber, bankaların %25' i de, bu değişimlerin düzeyini 'ne çok yüksek ne de çok düşük' olarak görmektedir. Buradan çıkarılabilecek en önemli sonuç, Türkiye Ekonomisi ve politik koşullarındaki dengesizliklerin finansal piyasalarda ve bu piyasaların en önemli taşlarından biri olan bankacılık sistemi üzerinde yarattığı etkidir. Bu nedenle, bankacılık sistemi üzerinde, düzenleyici otoriteler dediğimiz,

GRAFİK 12

BEKLENMEDİK DEĞİŞİMLERİN DÜZEYİ



Merkez Bankası ve Hazine, sık sık yeni düzenlemelere gitmekte, sistemi sıkı bir kontrol altına almak istemektedir. Bu durumda, bankaların belirledikleri ve belirleyecekleri hedefler üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

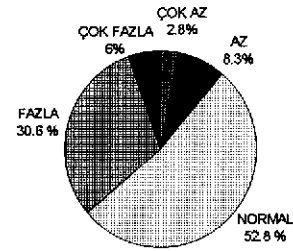
V17. Müşteri ve Diğer Bankalar ile

Kurulan İlişkilerin Yapılan Planlar Üzerinde Etkileri

Bankaların %52.8 gibi bir yüzdeyle, müşteri ve diğer bankalarla kurulan ilişkilerin yapılan planlar üzerindeki etkisini, ‘ne çok fazla sınırlayıcı ne de çok az sınırlayıcı’ olarak tanımlamıştır. Bunun yanında, bankaların %30.6’ lık bölümü ise, bu etkiyi ‘fazla sınırlayıcı’ olarak belirtmiştir. Bankalar, para ve sermaye piyasalarında işlem yaparlarken, işlem yaptıkları bankalar ile daha önceden üst yönetimleri tarafından belirlenmiş bir işlem limiti dahilinde çalışmalarını dolayısıyla, diğer bankalar ile iyi ilişkilerin kurulması, belirlenen bu limitleri arttırmakta, bu durum da bankaların avantajlı ve geniş olanakların var olduğu bir ortamda çalışmalarına imkan vermektedir.

GRAFİK 13

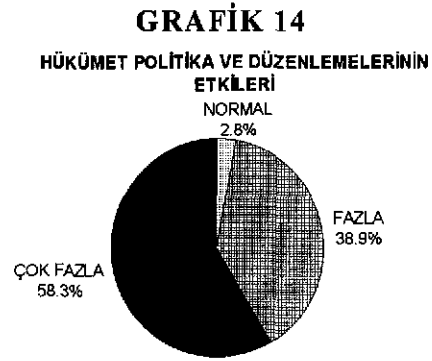
BANKA DIŞI BİRİMLERİN PLAN ÜZERİNDEKİ SINIRLAYICI ETKİLERİ



V18. Hükümet Politikalarının ve

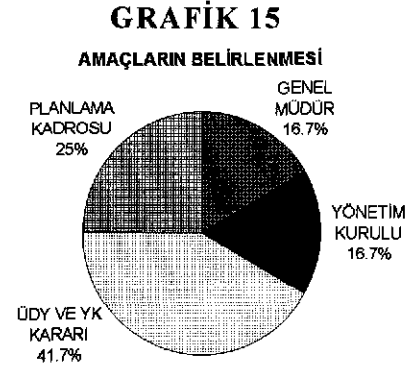
Düzenlemelerinin Etkisi

Bankalar, %58.3 gibi bir yüzdeyle, hükümet politikalarının ve düzenlemelerinin yapılan planlar üzerindeki etkilerini ‘ çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir.Bununla beraber, %38.9’ luk bölüm ise bu etkinin ‘oldukça fazla’ düzeyinde olduğuna dikkat çekmiştir.Finansal piyasalar üzerinde, hükümet politikalarının ve düzenlemelerinin etkisi, özellikle aktif ve pasif yönetiminde alınacak kararları ve bu kararlar dahilinde tutulacak pozisyonları derinden etkilemektedir.Örneğin, kamu borçlanma gereği, finansal piyasalar üzerinde dolayısıyla da hazırlanan planlar üzerinde çok önemli etkiye sahiptir.Bunun nedeni, kamu kesiminin, para ve sermaye piyasalarındaki ağırlığı çok fazlalığı ve en önemli plasman kalemlerinden biri olmasıdır.Hükümetin, kamunun borçlanma gereğini düşürecek önlemleri, radikal düzeyde almaya yönelik önlemleri, oluşturulacak finansal ürünleri ve bankanın faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyecektir.



V19. Bankada Amaçların Belirlenmesi

Anket sonuçları, bankalarda amaçların belirlenmesinin %41.7'lik bir yüzdeyle, üst yönetim ve yönetim kurulunun ortak kararı olarak tanımlanmaktadır. Bu sonuç amaçların belirlenmesinde, üst düzey yönetimin görüşlerine önem veren bir anlayışı ifade etmektedir. Bir başka deyişle, amaçların yukarıdan aşağıya doğru belirlendiği. Fakat kollektif bir anlayışı açıklamaktadır. Bununla beraber, bankaların %25' lik kısmı, amaçların belirlenmesinde, planlama kadrosunun yada diğer bölüm elemanlarının önerdiği ve yöneticilerin desteklediği ve yönetim kurulunun onayladığı bir sistemi tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda, amaçların belirlenmesinde, aşağıdan yukarıya doğru gelişen bir oluşumu ifade etmektedir. Bankaların %16.7' lik bölümüne göre ise, amaçların belirlenmesinde, genel müdürlerin ve yine diğer %16.7 lik bölümüne göre de, yönetim kurulu etkili olmaktadır.

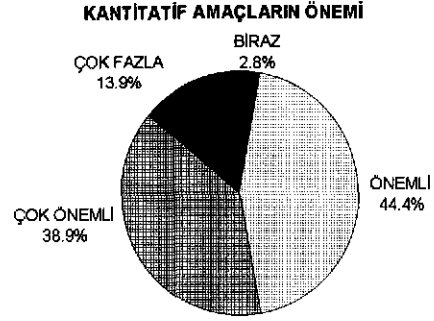


V20. Kantitatif Amaçların

Başarılmasının Önemi

Bankalar %44.4' lük bir yüzdeyle kantitatif amaçların başarılmasının 'önemli' olduğuna işaret etmişlerdir. %38.9' luk bölümü ise kantitatif amaçların 'çok önemli' olduğuna dikkat çekmiştir. Bununla beraber, bankaların %13.9' luk bölümü ise, 'çok fazla önemli' olduğunu ifade etmiştir. Buradan elde edilen bir diğer sonuçta, bankaların %2.8 lik bölümü için amaçların başarılmasının ' biraz' olarak tanımlanan düzeyde önemli olduğunu belirtmesidir. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgular, genel olarak kantitatif amaçların bankalar tarafından önemsendiğini ve etkili bir yönetim anlayışını oturtmak için gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

GRAFİK 16

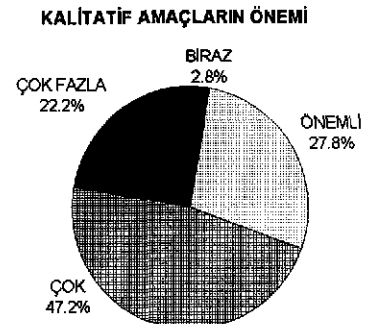


V21. Kalitatif Amaçların

Belirlenmesinin Önemi

Bankaların %47.2' si kalitatif amaçların başarılmasının 'çok önemli' olduğunu ifade etmiştir. %27.8' lik bölüm ise, kalitatif amaçların 'önemli olduğunu, %22.2'si ise, 'çok fazla önemli olduğunu belirtmiştir. son dönemlerde, bankacılık sektöründe esen toplam kalite rüzgarı, bu sonuçların ortaya çıkmasında etken

GRAFİK 17



olduğunu düşünebiliriz.Hizmette kalite anlayışı, bankacılıkta , giderek büyüyen bir hedef haline gelmektedir.Ortaya çıkan bu anlayış değişikliği, bankacılık sektöründe günden güne şiddetlenen rekabet düzeyinin meydana getirdiği bir olgudur.

STRATEJİK DÜZEYDE KARAR ALMAYA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

V221.Yönetim Kurulu İle Yapılan

Görüş Alışverişi ve Tartışmalar

Bankalar, stratejik düzeyde karar almayı etkileyen faktörler arasında ‘çok fazla’ düzeyinde katkıda bulunan faktör olarak gördükleri, yönetim kurulu ile yapılan görüş alışverişleri ve tartışmaları, %41.7 gibi bir yüzdeyle ifade etmişlerdir.Stratejik düzeyde karar almada en etkili faktörlerden biri yönetim kurulu ile yapılan tartışmalar ve görüş alışverişleridir.

V222. Danışmanlar ile Yapılan

Tartışmalar

Ankete katılan bankaların %30.6’ lık bölümüne göre, danışmanlar ile yapılan tartışmalar, banka içerisinde stratejik karar



alma sürecinde ‘belli düzeyde’ etkili olmaktadır. Bunun yanında, bankaların %25’i ise, bu faktörün etkisini ‘biraz’ olarak tanımlanan düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlar bankacılık sektöründe, danışmanların etkisinin, stratejik konularda karar almayı, direkt olarak, önemli boyutlarda yönlendirmediğini ortaya koymaktadır. Süratle gelişim gösteren bankacılık sektöründe, danışmanların daha aktif rol alması, bankaların daha olumlu sonuçlar elde etmesine yardımcı olacaktır.

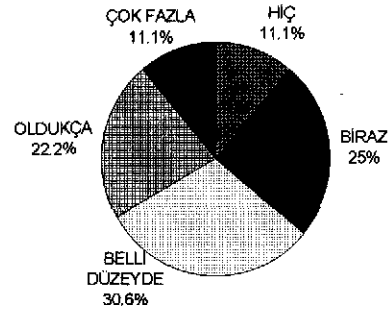
V223. Birim Başkanları İle Yapılan

Tartışmalar

Bankaların %52.8’ i, stratejik karar almada, birim başkanları ile yapılan tartışmaların ‘oldukça’ olarak tanımlanan düzeyde etkili olduğunu ortaya koymuştur. %25’ lik bölüme göre ise, bu etkinin ‘belli düzeyde’ kalmaktadır. Bununla beraber, bankaların %19.4’ ünü oluşturan bölüm ise, birim başkanları ile yapılan tartışmaların, stratejik karar alma boyutunu ‘ çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde etkilediğini ifade etmiştir. Bu sonuç da, birim başkanları ile yapılan tartışmaların bankacılık sektöründe stratejik karar almayı etkileyen bir olgu olduğuna dikkat çekmektedir. Bu olayın,

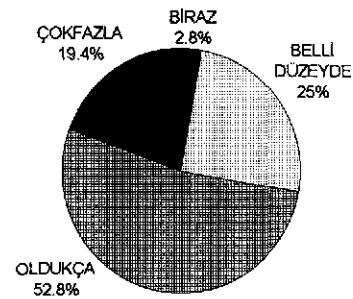
GRAFİK 19

DANIŞMANLARIN KATKISI



GRAFİK 20

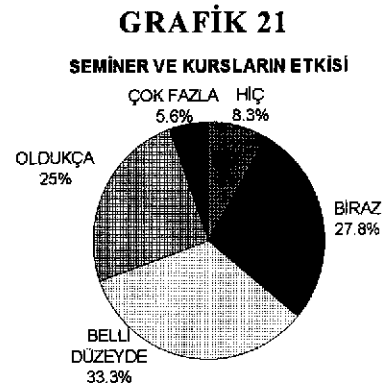
BİRİM BAŞKANLARININ ETKİSİ



bankaların olumlu performansı yakalamasında önemli bir faktör olduğu düşünülmelidir.

V224. Seminer ve Kurslara Katılım

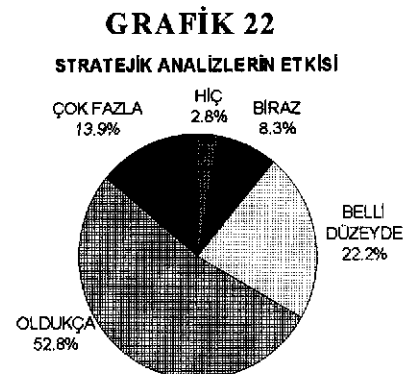
Bankaların %33.3' ü, seminer ve kurslara katılımın ve bu kurslardan elde edilen bilgilerin, stratejik karar alma sürecine olan etkisinin 'belli düzeyde' olduğunu ifade etmiştir. Bununla beraber, %27.8' lik kısım, bu etkinin 'biraz' olarak tanımlanan düzeyde olduğunu, %25' lik bölüm ise, 'oldukça fazla' olarak açıklamıştır. Elde edilen bu bulgulardan yola çıkarak, seminer ve kurslara katılımın, stratejik karar almada pozitif bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.



V225. Planlamacının Kendisine Ait

Stratejik Analiz

Stratejik karar almada bir başka önemli faktör, planlama yöneticilerinin kendilerine ait, yaptıkları stratejik analizlerdir. Bankaların %52.8' i bu faktörün etkisini 'oldukça fazla olarak, %13.9' u ise, 'çok fazla' olarak nitelemişlerdir. Bu sonuçta alınan stratejik kararlarda, planlama yöneticilerinin yaptığı analizlerin önemini ortaya koymaktadır.



V226. Diğer Banka Yöneticileri İle

Yapılan Tartışmalar

Bankaların %36.1' i, stratejik düzeyde karar almada, diğer banka yöneticileri ile yapılan tartışmaların ve görüş alışverişlerinin 'belli düzeyde' etkili olduğunu, %25'lik kısım ise, 'oldukça fazla' etkili olduğuna işaret etmişlerdir. Bankacılık sektörü içerisinde yöneticilerin, başka banka yöneticileri ile sıkı ilişki içerisinde olmaları sonucu, bizim bu bulguları elde etmemizi açıklamaktadır.

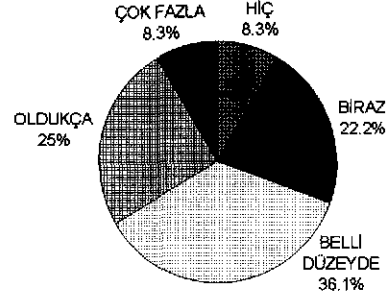
V228. Stratejik Planlama Materyalleri

Okumak

Bankaların %5.6' sı, stratejik karar almada, stratejik planlama materyalleri okumanın 'hiç' etkisi olmadığına işaret etmiştir. Bununla beraber, %19.4' lük kısım ise, bu etkinin 'biraz' olarak tanımlanan düzeyde olduğuna dikkat çekmiştir. Araştırma bulgularının ortaya koyduğu diğer bir sonuç da, bankaların %38.9' unun, materyalleri okumanın etkisini 'belli düzeyde' olduğu belirtmesidir. Yine bankaların %27.8' lik bölümü, stratejik planlama materyalleri okumanın etkisinin 'oldukça fazla' olduğunu düşünmektedir.

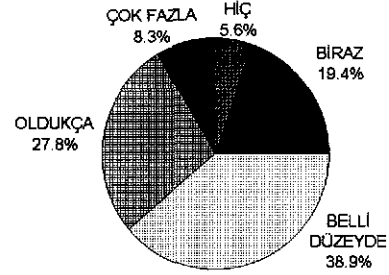
GRAFİK 23

Diğer Bankacılarla Tartışmaların Etkisi



GRAFİK 24

Stratejik Planlama Materyali Okumanın Etkisi



V229. Ekonomi Gazete ve Dergilerini

Okumak

Bankaların %33.3' lük bölümü, ekonomi gazete ve dergilerini okumanın stratejik karar almada ' oldukça fazla' etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

V23. Planlama Faaliyetlerinin Stratejik

Konularda Alınan Kararları

Etkileme Düzeyi

Bankaların %47.2' lik bölümü, planlama faaliyetlerinin, stratejik konularda karar almayı etkileme düzeyini 'oldukça fazla' olarak tanımlamaktadır. %36.1' i, planlamanın etkisinin 'belli düzeyde' olduğunu, %11.1' lik bölümü ise, 'çok fazla' olarak belirlemiştir. Buradan çıkan sonuç, planlama faaliyetlerinin, bankalardaki stratejik karar süreci üzerinde bağlayıcı ve etki yaratıcı bir niteliğinin ortaya konmasıdır.

PLANLAMA FAALİYETLERİNİN

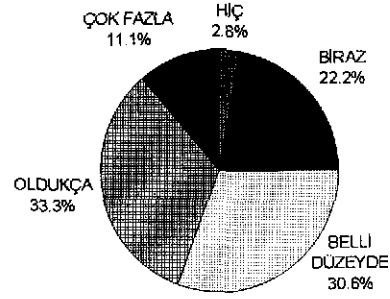
KATKISI

V241. İş Fırsatlarını Belirleme

Bankaların %44.4' lük bölümü, planlama faaliyetlerinin, bankacılık sektöründeki iş fırsatlarını belirlemede 'oldukça fazla' etkiye sahip olduğuna işaret etmiştir. Bunun yanısıra %33.3' lük

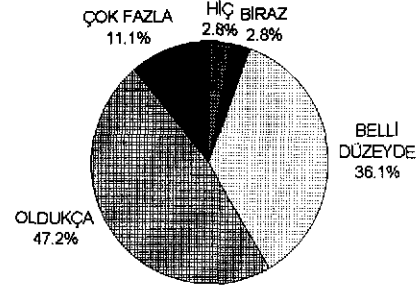
GRAFİK 25

GAZETE VE DERGİ OKUMANIN ETKİSİ



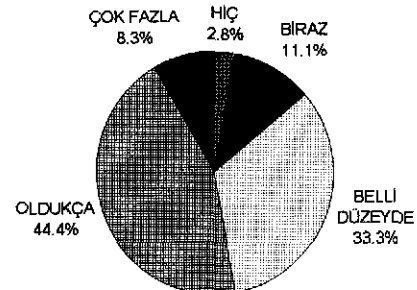
GRAFİK 26

PLANLAMA FAALİYETLERİNİN STRATEJİK KARARLARA ETKİSİ



GRAFİK 27

İŞ FIRSATLARINI BELİRLEME



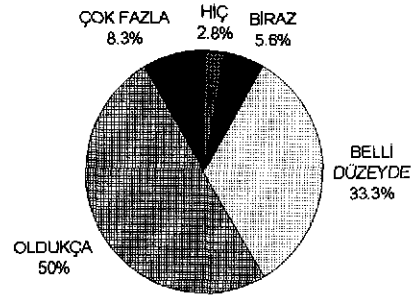
kısım ise, bu etkinin ‘belli düzeyde’ olduğunu, %8.3’ ü de, ‘çok fazla’ olduğunu ifade etmiştir. Bankacılık sektöründe, dış piyasalar ile entegrasyon önemli fırsatların oluşmasına sebep olmaktadır. Gelişen finansal piyasalar, bankaların sürekli olarak yeni fırsatları araştırmalarını ve bunları hayata geçirmeye çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Böylelikle, rekabetçi konumlarını güçlendirerek, daha olumlu sonuçları elde edebilirler.

V242. Rekabetin Yarattığı Tehditleri

Belirleme

Bankaların %50’ lik bölümü, planlama faaliyetlerinin, rekabetin yarattığı tehditleri belirlemede ‘oldukça fazla’ etkiye sahip olduğuna işaret etmiştir. Bunun yanı sıra, %33.3’ ü, planlamanın etkisinin ‘belli düzeyde’ kaldığını belirtmiştir. Sonuç olarak, planlama faaliyetlerinin, bankacılık sektöründeki rekabet tehditlerini belirlemeye olumlu katkıda bulunduğunu söyleyebiliriz. Bankacılık sektöründe, giderek artan rekabet düzeyi, buradan kaynaklanabilecek tehditlerin çok önceden belirlenebilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde,

GRAFİK 28
REKABETİN YARATTIĞI TEHDİTLERİ BELİRLEME



doğabilecek zararlar bankayı bir anda, çok ciddi problemler ile karşı karşıya bırakabilir. Bu nedenle, bu aşamada, planlamanın olumlu etkilerinden faydalanmak önem kazanmaktadır.

V243. Bankanın Zayıf Yönlerini

Belirleme

Bankaların %50' si planlamanın, bankanın zayıf yönlerini belirlemede 'oldukça fazla' bir etkiye sahip olduğunu, %36.1' lik bölümü ise, 'çok fazla' etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buradan elde edilen sonuç, planlamanın bankanın zayıf yönlerini belirlemede, çok etkin bir güce sahip olduğuna işaret etmektedir. Zayıf yönlerini iyi ve zamanında teşhis edebilen bir bankanın, daha doğru hedefler belirleyerek, sonuca ulaşmada avantajlı bir konumda olacağı açıktır.

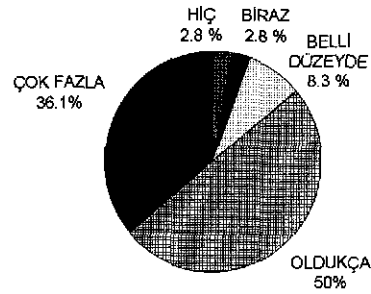
V244. Bankanın Güçlü Yönlerini

Belirleme

Bankaların %50'lik bölümü, bankanın güçlü olduğu yönlerini belirlemede, planlama faaliyetlerinin 'oldukça fazla' etkiye sahip olduğunu, %33' ü ise, bu katkının düzeyini 'çok fazla' olarak belirlemiştir. Bunun yanı sıra, bankaların %11.1' lik bölümü, bu ilişkinin

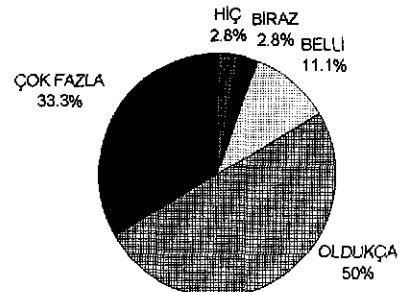
GRAFİK 29

BANKANIN ZAYIF YÖNLERİNİ BELİRLEME



GRAFİK 30

BANKANIN GÜÇLÜ YÖNLERİNİ BELİRLEME



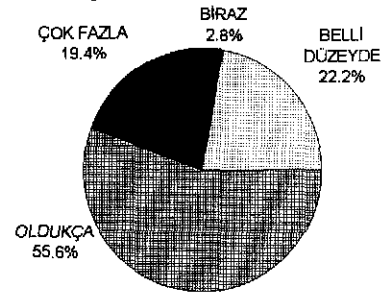
‘belli düzeyde’ olduğuna işaret etmiştir. Elde edilen bu bulgular, planlama faaliyetlerinin, bankanın güçlü olduğu alanları belirleyebilmesinde olumlu katkıları olduğunu açıklamaktadır.

V25. Planlama Faaliyetlerinin Kantitatif Amaçların Başarılmasındaki Katkısı

Bankaların %55.6’ lık bölümü, planlama faaliyetlerinin, bankanın belirlediği kantitatif amaçları başarmasında ‘oldukça fazla’ düzeyde katkıda bulunduğunu belirtmiştir. %19.4’ lik kısım, bu katkının ‘çok fazla’ olarak belirlenen bir nitelikte olduğunu, %22.2’ si ise, katkının ‘belli düzeyde’ oluştuğuna işaret etmiştir.

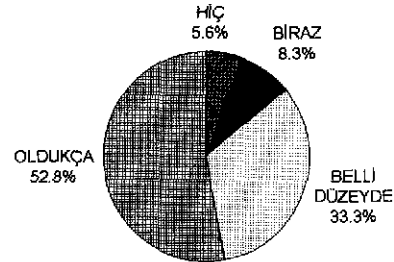
GRAFİK 31

PLANLAMANIN KANTİTATİF AMAÇLARIN BAŞARILMASINDAKİ KATKISI



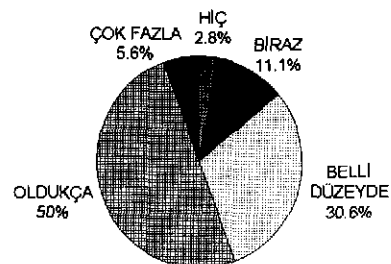
GRAFİK 32

TALEPTEKİ DEĞİŞİKLİKLER



GRAFİK 33

REKABET ORTAMINDAKİ DEĞİŞİKLİKLER



V26. Planlama Faaliyetlerinin Çevreye

Uyum Sağlamadaki Katkısı

Bankaların %52.8’ ine göre, planlama faaliyetleri, bankanın talepteki değişikliklere başarılı uyum göstermesinde ‘oldukça’ olarak tanımlanan düzeyde yardımcı olmaktadır. Bunun yanısıra, %8.3’ lük bölüme göre, bu yardım ‘biraz’ düzeyinde kalırken, %33.4’ lük kısma göre ise, ‘belli düzeyde’ olmaktadır.

Planlamanın, bankacılık sektöründeki rekabet ortamındaki

değişikliklere başarılı uyum göstermesindeki yardım düzeyi, bankaların %50'lik bölümüne göre, 'oldukça fazladır. Yine, %30.6'lık kısım ilişkiyi 'belli düzeyde' olarak açıklamaktadır.

Teknolojik çevre ile ilgili bulgulara göre, bankaların %36.1'lik kısmı, planlamanın, bankaların teknolojik çevredeki değişikliklere başarılı uyum göstermesinde 'oldukça fazla' düzeyde yardımı olduğunu savunurken, %33.3'lük bölüm ise, bu yardımın 'belli düzeyde' kaldığını ifade etmiştir.

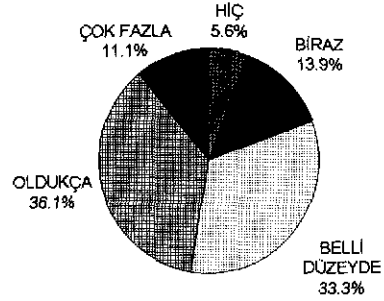
Bankalar %47.2 gibi yüzdeyle, planlamanın, finansal kaynaklarda meydana gelebilecek değişimlere başarılı uyum göstermesinde 'oldukça fazla' olarak tanımlanan düzeyde yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber, %27.8'lik kısım ise, bu yardımın 'çok fazla' derecesinde olduğunu ortaya koymuştur.

V27. İş Saatlerinin Stratejik Düşünceye Ayrılan Bölümü

Bankaların planlamadan sorumlu üst düzey yöneticilerinin %36.1'i, iş saatlerinin %10 ile %25 arasındaki bölümünü, stratejik düşünceye ayırmaktadırlar. Bankaların %25'i,

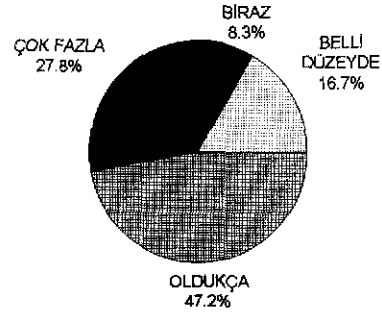
GRAFİK 34

TEKNOLOJİK ÇEVREDEKİ DEĞİŞİKLİKLER



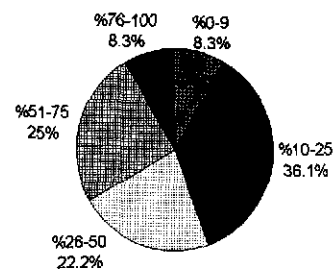
GRAFİK 35

FINANSAL KAYNAKLARDAKİ DEĞİŞİKLİKLER



GRAFİK 36

İŞ SAATLERİNİN STRATEJİK DÜŞÜNCEYE AYRILAN BÖLÜMÜ

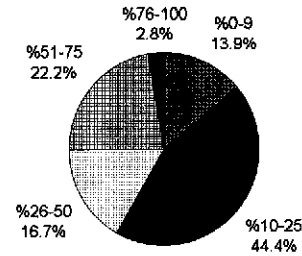


çalışma zamanlarının %51 ile %75' ini oluşturan dilimini yine %22.2'si ise, %26 ile %50' lik kısmını stratejik konuların düşünülmesine harcamaktadır.

V28. İş Saatlerinin Stratejik Konuların Tartışılmasına Ayrılan Bölümü

Bankalarda planlamadan sorumlu üst düzey yöneticilerin %44.4' ü, iş saatlerinin %10 ile 25 arasındaki dilimini stratejik konuların tartışılmasına ayırmaktadır. Bunun yanında, %22.2'si, iş zamanının %51 ile %75 arasındaki kısmını, %16.7' si ise, %26 ile %50 ' lik dilimi stratejik tartışmalara ayırmaktadır

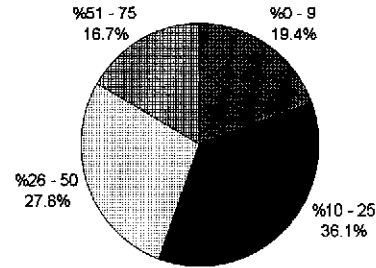
GRAFİK 37
İŞ SAATLERİNİN STRATEJİK KONULARIN TARTIŞILMASINA AYRILAN BÖLÜMÜ



V29. İş Saatlerinin Dışında Stratejik Konuların Düşünülmesine Ayrılan Zaman

Bankalardaki planlama yöneticilerinin %36.1' i, iş saatleri dışındaki zamanlarının %10 ile %25' i arasındaki dilimini, kendi kendilerine stratejik konuların düşünülmesine harcamaktadır. %27.8' i bu zamanlarının %26 ile %50' lik kısmını, %19.4' ü ise, %10' dan daha az bir dilimini ayırmaktadır.

GRAFİK 38
İŞ SAATLERİ DIŞINDA STRATEJİK KONULARIN DÜŞÜNÜLMESİNE AYRILAN ZAMAN

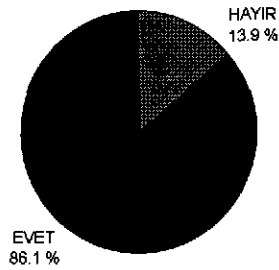


V300. Uzun Dönemli Planlama Çalışmalarında Yeralan Karar Alanları

Bankaların %77.8' lik yüzdeyle uzun dönemli planlama çalışmalarında aktif karlılığının arttırılmasını , %80.6' lık yüzdeyle, özsermaye karlılığının arttırılmasını, yine %86.1' lik yüzdeyle verimlilik artışının sağlanmasını gözönüne aldıklarını ifade etmişlerdir.

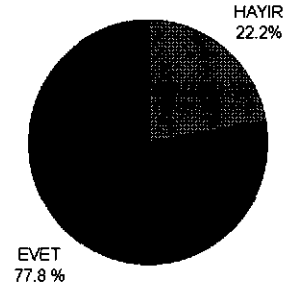
GRAFİK 40

VERİMLİLİK ARTIŞI SAĞLAMAK



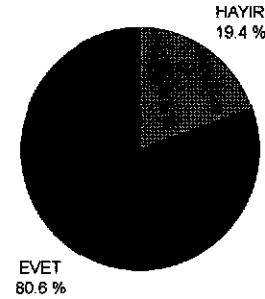
GRAFİK 39

AKTİF KARLILIĞININ ARTTIRILMASI



GRAFİK 41

ÖZKAYNAK KARLILIĞININ ARTTIRILMASI



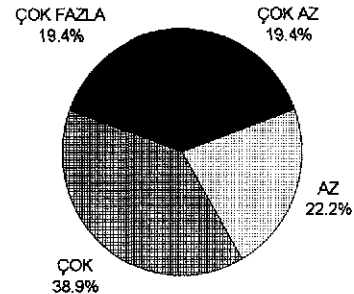
PLANLAMA KADROSUNUN PLANLAMA GÖREVLERİNE KATKI DÜZEYİ

V311. Planlama Sürecinin Geliştirilmesi

Bankaların %38.9' luk bölümünde, planlama kadrosunun planlama sürecinin geliştirilmesindeki rolü 'çok' olarak nitelenen düzeydedir. Bunun yanında, bankaların %22.2' sinde bu katkı 'az', %19.4' ünde 'çok fazla' olurken, yine %19.4' lük kısmında ise, 'hiç' rolü yoktur.

GRAFİK 42

PLANLAMA SÜRECİNİN GELİŞTİRİLMESİNE KATKISI



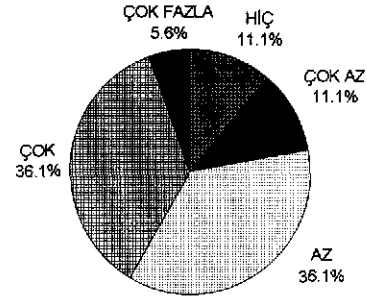
V312. Kurumsal Amaçların

Formülasyonu

Bankaların %5.6' sını oluşturan bölümde, planlama kadrosunun, kurumsal amaçların formülasyonundaki rolü 'çok fazla' olarak tanımlanan düzeydedir. Planlama kadrosunun belirtilen bu görevini 'çok' olarak tanımlayan bankaların yüzdesi ise, %36.1 olarak belirtilmiştir. Bununla beraber, bankaların %36.1'ini oluşturan diğer bölümüne göre, planlama kadrosunun rolü 'az' olarak nitelenen düzeyde, %11.1' inde 'çok az' düzeyinde ve de %11.1' i oluşturan kalan kısımda ise 'hiç' düzeyindedir.

GRAFİK 43

KURUMSAL AMAÇLARIN FORMÜLASYONUNA KATKISI



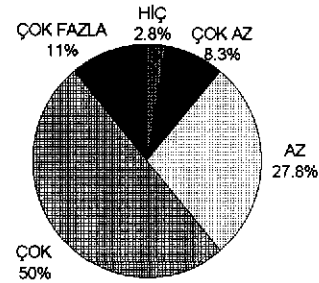
V313. Üst Düzey Yönetime Kurumsal

Amaçların Belirlenmesinde Yardım

Bankaların %50' sinde, planlanlama kadrosunun, üst düzey yönetime kurumsal amaçların belirlenmesinde yardımı 'çok' olarak tanımladığımız düzeydedir. Bunun yanı sıra, %11.1' lik bölümde, bu rol 'çok fazla' düzeyinde, %27.8' inde ise, 'az' düzeyindedir.

GRAFİK 44

ÜST DÜZEY YÖNETİME KURUMSAL AMAÇLARIN BELİRLENMESİNE KATKISI



V314. Bölüm Yöneticilerine Bölümsel

Amaçların Belirlenmesinde Yardım

Bankaların %44.4' ünde, planlama kadrosunun, bölüm yöneticilerine bölümsel amaçların belirlenmesindeki

yardımı ‘az’ olarak tanımladığımız düzeydedir. %13.9’ unda bu yardım ‘çok az’ derecesindedir. Bunun yanısıra, %33.3’ lük bölümde ise, planlama kadrosunun rolü ‘çok’ düzeyindedir.

V315. Bölümsel Planların

Koordinasyonu

Bankaların %41.7’ lik bölümü, planlama kadrosunun bölümsel planların koordinasyonu üzerindeki katkısını ‘az’ olarak nitelenen düzeyde belirlemişlerdir. %36.1’ lik kısım, bu katkının düzeyini ‘çok’ olarak, %16.7’ si ise, ‘çok fazla’ olarak tanımlamıştır.

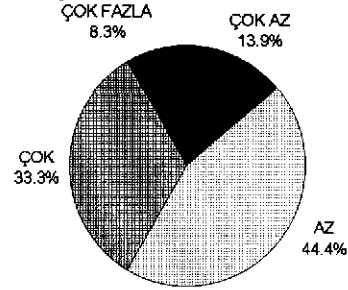
V316. Planlama Çabalarının

Koordinasyonu

Bankaların %41.7’ sinde, planlama elemanlarının planlama çabalarının koordinasyonunda ‘çok’ olarak tanımlanan düzeyde katkısı olmaktadır. %19.4’ ünde ise, kadronun rolü ‘çok fazla’ düzeyine ulaşmaktadır. Bununla beraber, bankaların %27.8’ inde katkı ‘az’ olarak nitelenen seviyededir.

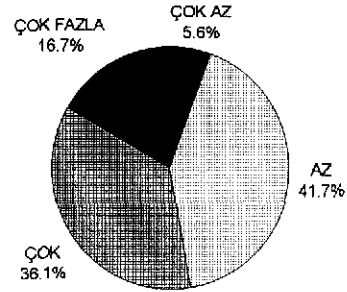
GRAFİK 45

BÖLÜM YÖNETİCİLERİNE BÖLÜM AMAÇLARININ BELİRLENMESİNE KATKISI



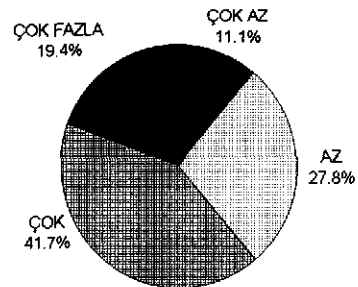
GRAFİK 46

BÖLÜMSEL PLANLARIN KOORDİNASYONUNA KATKISI



GRAFİK 47

PLANLAMA ÇABALARININ KOORDİNASYONUNA KATKISI



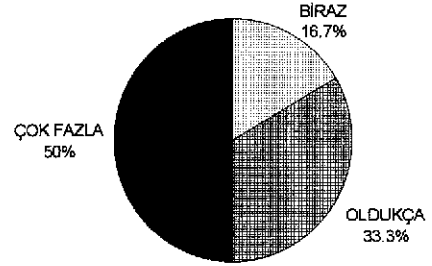
PLANLAMA ÇALIŞMASI İÇERİSİNDE ÖNEM VERİLEN KONULAR

V323. Hedefler Doğrultusunda

Performansın İzlenmesi

Bankaların %50' lik bölümüne göre, planlama çalışmaları içerisinde, hedefler doğrultusunda performansın izlenmesi hususu 'çok fazla' öneme sahiptir. Bunun yanısıra, %33.3' lük kısım ise, bu konuya planlama çalışmaları içerisinde 'oldukça fazla' olarak tanımladığımız düzeyde önem vermektedir. Bulgulardan çıkarılabilecek önemli sonuç, bankaların planlama çalışmaları içerisinde, hedefler doğrultusunda belirlenen performansın izlenmesine önemli düzeyde değer vermesidir.

GRAFİK 48
HEDEFLER DOĞRULTUSUNDA PERFORMANSIN
İZLENMESİ



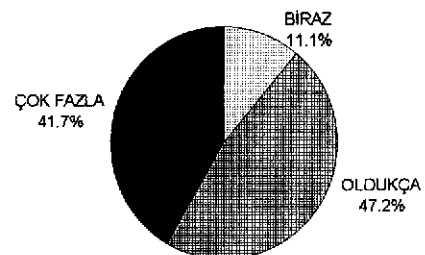
V324. Beklenen Performans ile

Hedefler Arasındaki Açığı

Kapatacak Stratejilerin Yaratılması

Bankaların %41.7' si, planlama çalışmalarında , beklenen performans ile hedefler arasında oluşan açığı kapatacak stratejilerin yaratılmasına verdikleri önemi 'çok fazla' olarak tanımlamışlardır. Bunun yanısıra, %47.2' lik grup ise, bu konuya verilen önemi 'oldukça fazla' olarak nitelemişlerdir. Bu sonuçta, bankaların,

GRAFİK 49
BEKLENEN PERFORMANS İLE HEDEFLER
ARASINDAKİ AÇIĞI KAPATAÇAK STRATEJİLERİN
YARATILMASI



beklenen performans ile hedeflenen performans arasındaki farkı kapatmak için etkili stratejiler yaratma zorunluluğuna inanmakta ve çalışmalar yapmakta olduklarını ortaya koymaktadır.

V329. Beklenmedik Durumlar İçin

Hazırlanmış Planlar

Bankaların %25' lik bölümü, planlama çalışmaları içerisinde, beklenmedik durumların oluşması durumunda harekete geçirilecek planların hazırlanmasına 'çok fazla' önem vermektedir. Diğer taraftan, %27.8' lik kısım ise, bu konuya 'oldukça fazla' olarak nitelediğimiz düzeyde önem vermektedir. Bu sonuçlar, bankalarımızın, beklenmedik oluşumlara karşı hazırlıklı olma ve kötü sonuçları engelleme isteğini yansıtmaktadır.

PLANLAMA FAALİYETLERİNİN ORGANİZASYONUNUN ÖZELLİKLERİ

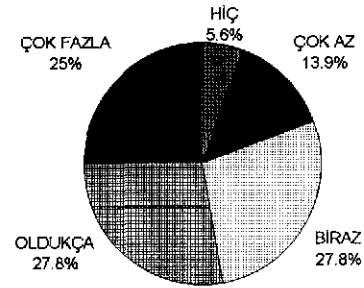
V331. Gerekli Durumlarda Yapılan

Toplantılar

Bankaların %58.3' lük kısmı, planlama faaliyetlerinin organizasyonunu yaparken, gerektiği durumlarda yapılan toplantılara 'oldukça fazla' önem

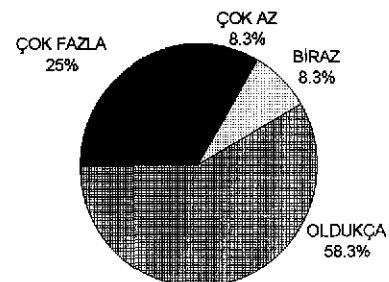
GRAFİK 50

BEKLENMEDİK DURUMLAR İÇİN PLANLARIN
HAZIRLANMASI



GRAFİK 51

GEREKLİ DURUMLARDA YAPILAN TOPLANTILAR



vermektedir. Yine %25'lik bölümü oluşturan bankalar, bu tür toplantıların önemini 'çok fazla' olarak tanımlamıştır. Bu sonuçlar, bankalarımızın, planlama faaliyetlerinin organizasyonunda rutin toplantıların yanında, gerekli görülen durumlarda yapılan toplantılara da bir hayli önem verdiğini ortaya koymaktadır.

V332. Düzenli Aralıklarla Yapılan

Toplantılar

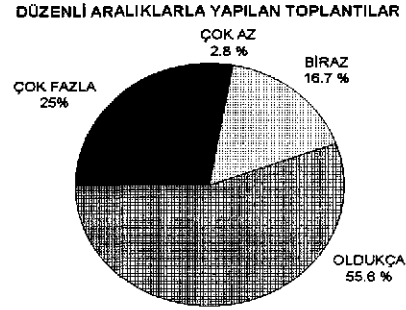
Bankaların %55.6'lık bölümü, planlama faaliyetlerinin organizasyonunda, düzenli aralıklarla yapılan toplantıların 'oldukça fazla' düzeyde geçerli olduğuna işaret etmişlerdir. %25'lik bölüm, bu tür düzenli toplantıların 'çok fazla' olarak tanımlanan derecede geçerli olduğuna işaret ederken, %16.7'lik bölüm ise, bu tür toplantıların 'biraz' geçerli olduğuna dikkat çekmiştir.

V333. Planlama Faaliyetlerini Koordine

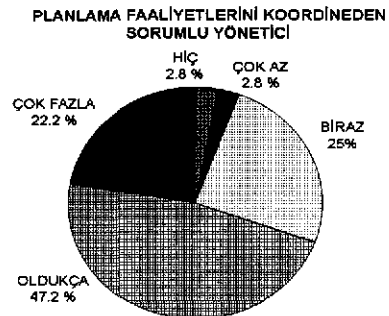
Etmekle Görevli Bir Yönetici

Bankaların %47.2'lik bölüm, planlama faaliyetlerinin organizasyonunda, planlama faaliyetlerinin koordine etmekle görevli bir yönetici olmasını 'oldukça fazla' derecede önemli bir nokta olarak

GRAFİK 52



GRAFİK 53



belirtmiştir. Buna karşılık, %22' lik bölüm, bu noktaya 'çok fazla' derecede önem verirken, %25' lik kısım için ise, 'biraz' önemli bir oluşumdur.

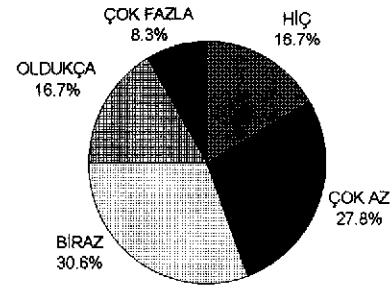
V334. Planlamadan Operasyon

Planlama Biriminin Sorumlu Olması

Bankaların %30.6' sı, planlama faaliyetlerinin organizasyonunda, operasyon planlama birimine sorumluluk verilmesini 'biraz' olarak nitelenen düzeyde geçerli bir sistem olduğuna işaret etmiştir. Bununla beraber, yine bankaların %27.8' lik kısmı, bu sorumluluğun operasyon planlama biriminde olmasının 'çok az' olarak tanımlanan düzeyde geçerli olduğuna, %16.7' sı ise, bu konunun hiç geçerli olmayan bir durum olduğuna işaret etmiştir.

GRAFİK 54

OPERASYON BÖLÜMÜNÜN PLANLAMADAN SORUMLU OLMASI



V335. Kurumsal Planlama Birimi,

Kurumsal Düzeyde Planlama

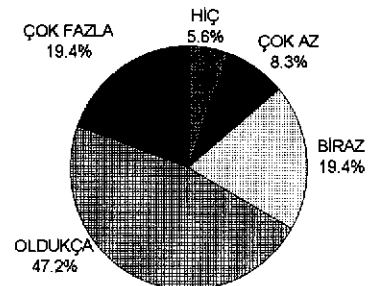
Faaliyetlerini Koordineden

Sorumlu Olması

Bankaların %47.2' si, planlama faaliyetlerinin organizasyonunda, bankaların planlama biriminin, planlama faaliyetlerini koordineden sorumlu bir görev yüklenmesini 'oldukça fazla' olarak nitelenen düzeyde öneme sahip bir nokta olarak görmektedir. Bununla beraber,

GRAFİK 55

KURUMSAL PLANLAMA BİRİMİNİN PLANLAMA FAALİYETLERİNİ KOORDİNE ETMESİ



%19.4' lük kısım , bu durumu 'çok fazla' öneme sahip, yine %19.4' lük diğer bölüm ise, 'biraz' öneme sahip bir olarak nitelmiştir.

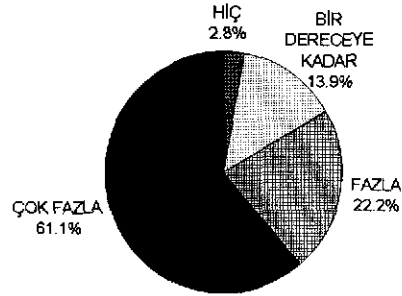
ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERİN PLANLAMA ÇALIŞMALARINDA KULLANILMA DERECEŚİ

V341. Faiz Oranları

Bankaların %61.1' lik bölümü, planlama çalışmalarında, faiz oranlarına ilişkin tahminlemeleri 'çok fazla' düzeyinde kullanmaktadırlar. Bununla beraber, bu bankaların %22.2' si ise, faiz oranlarını tahminlemeye yönelik çalışmalardan 'fazla' olarak nitelenen düzeyde yararlanmaktadırlar. Bu sonuçlar, faiz oranlarının önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

GRAFİK 56

FAİZ ORANLARI

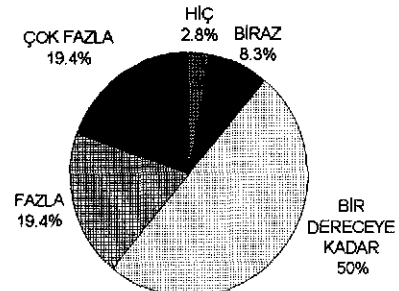


V342. Ücret Düzeyleri

Bankaların %50'lik bölümü, planlama çalışmalarında, ücretlerin genel seviyesine ilişkin yapılan tahminlemeleri 'bir dereceye kadar' olarak nitelenen düzeyde önemli görmektedir. %19.4' lük kısım bu konuya ilişkin tahminlemelerin 'fazla' önemli olduğunu, yine %19.4' lük diğer kısım ise, 'çok fazla' önemli olarak tanımlamıştır.

GRAFİK 57

ÜCRET DÜZEYLERİ

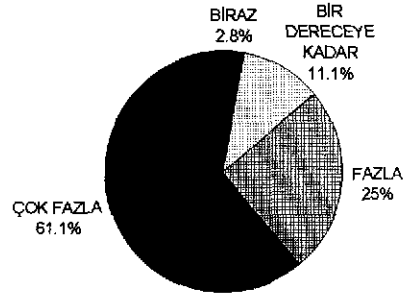


V343. Devalüasyon

Bankaların %61.1' lik bölümü, yürüttükleri planlama çalışmalarında, Türk Lirasının yabancı paralar karşısındaki devalüasyon oranlarına ilişkin yapılan tahminleme çalışmalarını 'çok fazla' kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanısıra, %25' lik kısma göre ise, bu tahminlemelerden 'fazla' düzeyde yararlanmakta olduklarını belirtmişlerdir.

GRAFİK 58

DEVALÜASYON

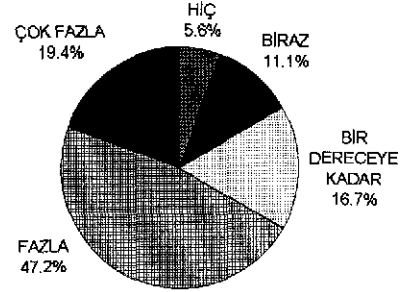


V344. Sektörün Büyüme Oranı

Bankaların %47.2' lik bölümü, planlama çalışmalarında, bankacılık sektörünün büyüme oranının tahminine ilişkin çalışmaların kullanılma düzeyini 'fazla' olarak tanımlamıştır. %19.4' lük kısmı ise, bu çalışmaların kullanılma düzeyini 'çok fazla' olarak belirtmişlerdir.

GRAFİK 59

SEKTÖRÜN BÜYÜME ORANI



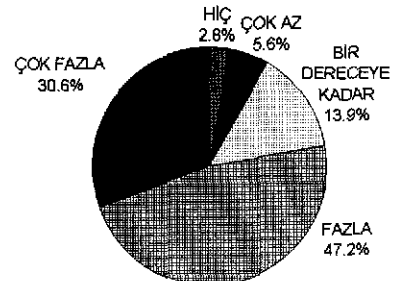
V345. Dünya ve Türkiye Ekonomisinin

Büyüme Oranı

Bankaların %30.6' lık bölümü, planlama çalışmaları içerisinde, dünya ve Türkiye Ekonomisinin büyüme oranının tahminlenmesine ilişkin çalışmalardan yararlanma düzeyini 'çok fazla' olarak tanımlamışlardır. %47.2' lik bölüm ise, bu çalışmalardan yararlanma düzeyini 'fazla' olarak belirtmişlerdir.

GRAFİK 60

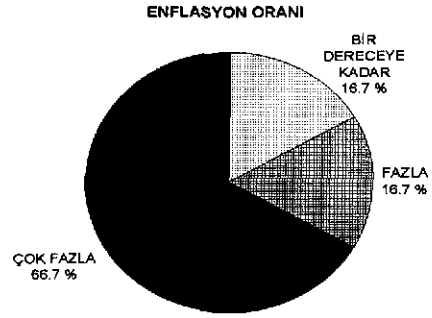
DÜNYA VE TÜRKİYE EKONOMİSİNİN BÜYÜME ORANI



V346. Enflasyon Oranı

Bankaların %66.7' lik kısmı, enflasyonu tahminlemeye ilişkin çalışmalardan 'çok fazla' düzeyinde yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanısıra, bankaların %16.7' lik bölümü, enflasyonun, planlama çalışmaları içerisinde 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde kullanıldığını belirtmişlerdir.

GRAFİK 61

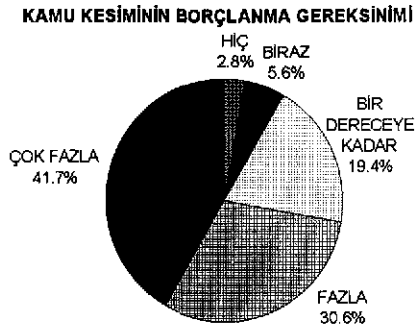


V347. Kamu Kesimi Borçlanma

Gereksinimi

Bankaların %41.7' si, kamu kesimi borçlanma gereksinimini tahminlemeye yönelik çalışmalara 'çok fazla' önem vermekte ve kullanmaktadır. Bunun yanısıra, %30.6' lık bölüm ise, bu çalışmalardan 'fazla' derecesinde yararlanmaktadır. Bankaların %19.4' lük bölümü, 'bir dereceye kadar' olarak nitelenen düzeyde bu tür çalışmaları kullanmakta olduklarını ifade etmişlerdir.

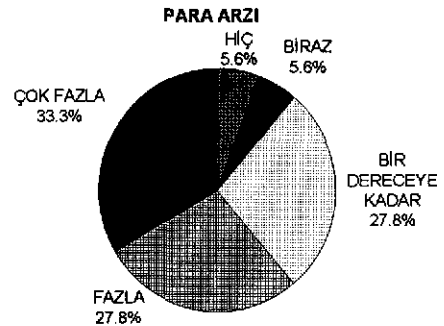
GRAFİK 62



V348. Para Arzı

Bankaların %5.6' sı, planlama çalışmalarında, para arzı düzeyini tahminlemeye ilişkin araştırmalardan 'hiç' yararlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanısıra, %27.8' lik bölüm, bu araştırmaları 'bir dereceye kadar' kullandıklarını, % 33.3'lük bölüm ise,

GRAFİK 63



yararlanma düzeyini ‘çok fazla’ olarak nitelemiştir.

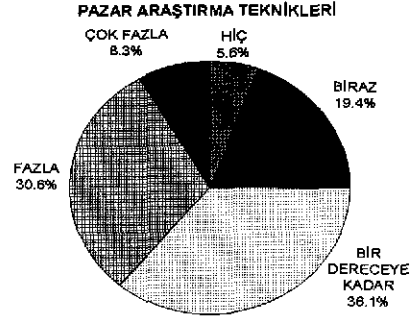
ÇEŞİTLİ TEKNİKLERİN PLANLAMA ÇALIŞMALARINDA KULLANILMA DÜZEYİ

Bankaların %36.1’ lik bölümü, planlama çalışmalarında, pazar araştırma tekniklerinden ‘bir dereceye kadar’, % 30.6’lık kısmı ise ‘fazla’ olarak tanımlanan düzeyde yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle, bu pazar araştırma tekniklerinin, bankaların bireysel bankacılık alanındaki rekabet ortamında, kendilerine rekabetçi avantaj sağlayacak, yeni finansal ürünlerin dizaynında kullanılmaktadırlar. Bunun yanı sıra, yine bankaların %47.2’ lik bölümü, çalışmalarında, bilgisayar ve software destekli uygulamalardan ‘çok fazla’ olarak nitelenen düzeyde yararlandıklarını belirtmiştir. %47.2’lik bölüm, finansal tekniklerden ‘çok fazla’ yararlandıklarını ifade etmişlerdir.

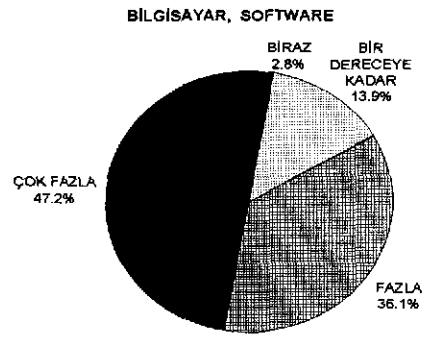
PLANLAMA ÇALIŞMALARINDA BİLGİ KAYNAKLARININ KULLANILMA DÜZEYİ

Planlama çalışmalarında, bankaların %38.9’ luk kısmı, muhasebeye ilişkin

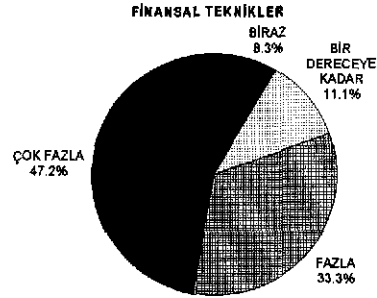
GRAFİK 64



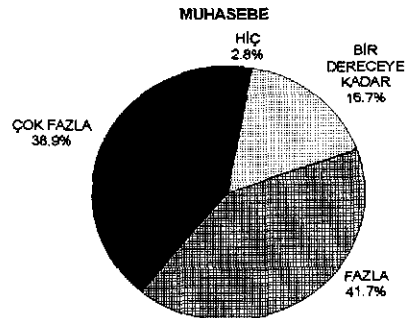
GRAFİK 65



GRAFİK 66

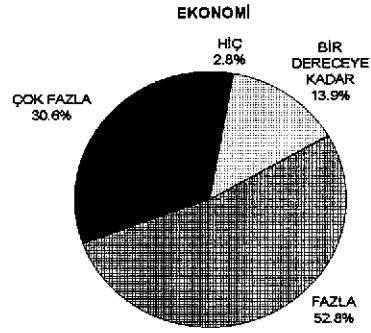


GRAFİK 67

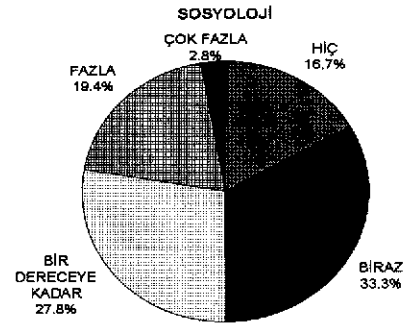


bilgilerden ‘çok fazla’ olarak nitelenen düzeyde yararlandıklarını ifade etmişlerdir. % 52.8’ lik bölüm ise, ekonomi ile ilgili bilgi kaynaklarını ‘fazla’ derecesinde kullandıklarını belirtmiştir. Bunun yanı sıra, bankaların %16.7’ lik bölümü sosyoloji, %22.2’ lik kısmı ise, psikoloji ile ilgili bilgi kaynaklarını ‘hiç’ kullanmadıklarına işaret etmişlerdir.

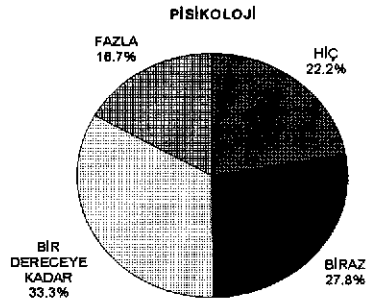
GRAFİK 68



GRAFİK 69



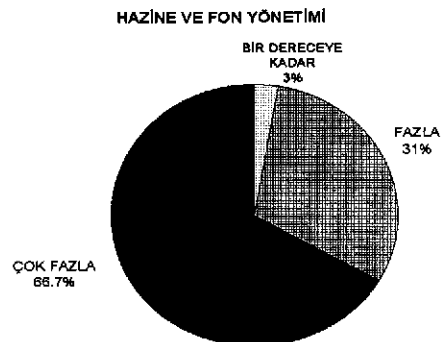
GRAFİK 70



KURUMSAL PLANLAR İÇERİSİNDE FONKSİYONEL ALANLARIN ÖNEM DERECEŚİ

Bankaların %66.7’ lik bölümü, yazılı planlar içerisinde, hazine ve fon yönetiminin ‘çok fazla’ öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Hazine ve fon yönetimi, son dönemlerde bankacılık sistemi içerisinde gittikçe artan bir öneme ve bu oranda da önemli işleve sahip bir

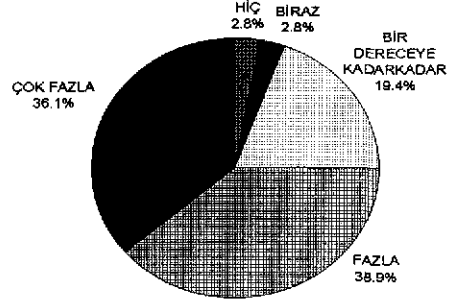
GRAFİK 71



bölüm haline gelmektedir. Bankaların %36.1' lik bölümü, kredi analizi ve pazarlama bölümüne, planlama çalışmalarında 'çok fazla' önem vermektedir. Bunun yanısıra, %16.7' lik bölüm, bankaların diğer bankalarla ilişkilerini düzenleyen muhabir ilişkiler alanını, planlama çalışmaları içerisinde hiç önemli görmemektedir. Yine bankaların %38.9'luk kısmı, yazılı kurumsal planlar içerisinde yeni finansal ürünler geliştirme sahasının 'çok fazla' öneme vermektedir.

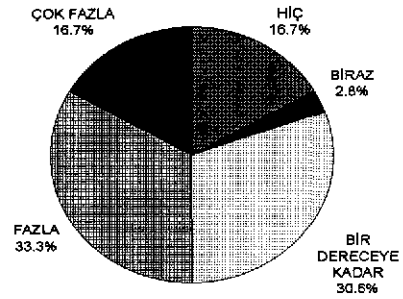
GRAFİK 72

KREDİ ANALİZİ VE PAZARLAMA



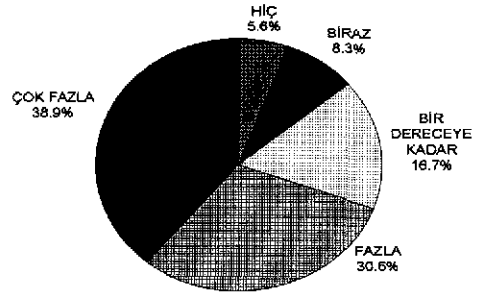
GRAFİK 73

MUHABİR İLİŞKİLER



GRAFİK 74

YENİ FİNANSAL ÜRÜNLER GELİŞTİRME

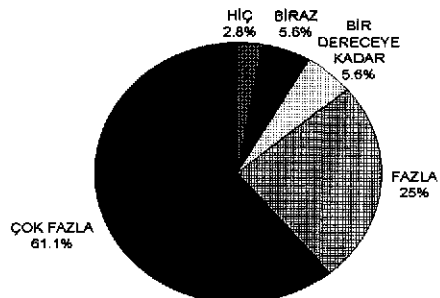


PLANLAMANIN TİPİK ÖZELLİKLERİ

Bankaların %61.1' lik bölümü, yapılan planlama toplantılarında katılan yöneticilerin serbestçe tecrübelerini ve görüşlerini aktarmalarının 'çok fazla' olarak nitelenen düzeyde öneme sahip bir husus olduğunu belirtmişlerdir. Bu da

GRAFİK 75

YÖNETİCİLERİN SERBESTÇE GÖRÜŞLERİNİ
AKTARMALARI



bankaların planlama toplantılarının rahat, formal ortamın doğurduğu sıkıntıları yok eden, katılımcı yaklaşımı işaret etmektedir.

Bankaların %58.3'lük kısmı, yeni fikirlerin yaratılmasını 'çok fazla' olarak nitelenen düzeyde, planlama toplantılarının tipik bir özelliği olarak belirtmiştir. Bu sonuç da, planlamanın yaratıcılık unsuruna önem veren, statükoculuktan uzak, dinamik bir oluşum olduğunu ortaya koymaktadır.

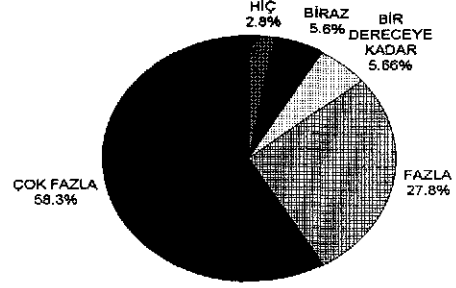
Üzerinde anlaşmaya varılan planlara ait kayıtların tutulması, bankaların %38.9' luk bölümü tarafından 'fazla' olarak nitelenen düzeyde, planlama toplantılarının tipik özellikleri olarak kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra, %27.8'lik kısım ise, kayıtların tutulmasının 'bir dereceye kadar' önemli olduğuna dikkat çekmiştir.

Bankaların %41.7' lik bölümü, planlama çalışmalarında standart planlama formlarının kullanımını 'bir dereceye kadar' geçerli bir özellik olarak tanımlamıştır. Bununla beraber, %13.9' luk kısım ise, 'biraz önemli' olduğuna işaret etmiştir.

Bankaların %11.1' lik bölümü, planlamanın esas olarak 'yukarıdan aşağı bir süreç' olduğu yaklaşımını,

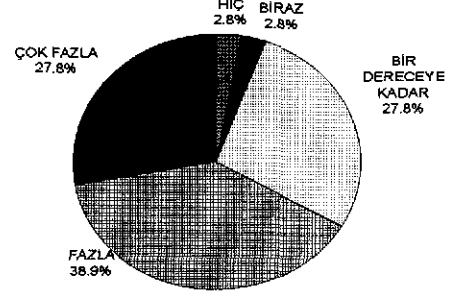
GRAFİK 76

TOPLANTIDA YENİ FİKİRLERİN YARATILMASI



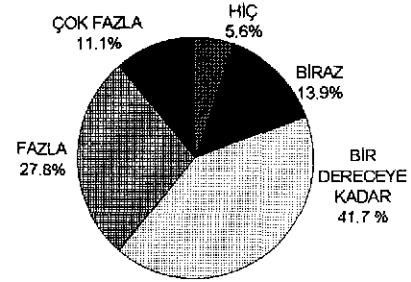
GRAFİK 77

PLANLARA AİT KAYITLARIN TUTULMASI



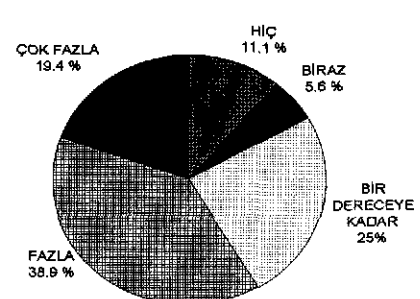
GRAFİK 78

STANDART PLANLAMA FORMLARININ KULLANIMI



GRAFİK 79

YUKARIDAN AŞAĞI PLANLAMA SÜRECİ



planlamanın tipik bir özelliği olarak görmediklerini ifade etmiştir. Bunun yanısıra, %25' lik bölüm, bu yaklaşımın 'bir dereceye kadar' kabul edilebilen bir özellik olduğuna işaret ederken, %38.9' luk kısım ise, 'fazla' olarak nitelenen düzeyde bir özellik olduğunu belirtmiştir.

Başarılacak hedefler üzerinde pazarlık yapılmasını %50 ile ifade edilen bir çoğunlukla 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde öneme sahip bir nokta olduğuna işaret etmiştir. Bununla beraber, %27.8' lik bölüm ise, bu hususun 'bir dereceye kadar' önemli olduğuna dikkat çekmiştir.

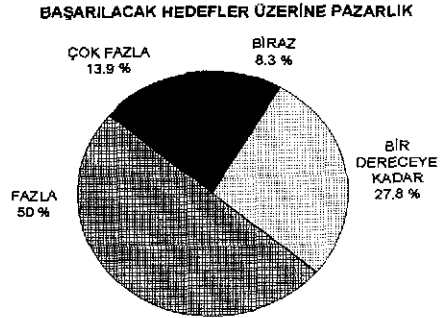
MEVCUT DURUM ile GEÇMİŞ DÖNEMİN KARŞILAŞTIRILMASI

V3901. Kurumsal Planlama Birimine

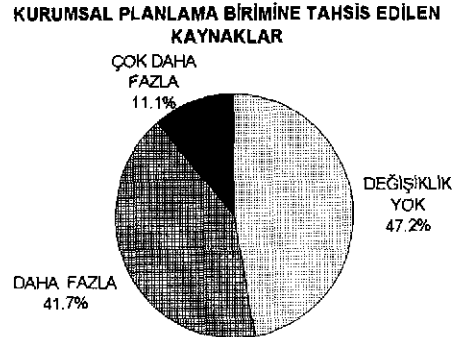
Tahsis Edilen Kaynaklar

Bankaların %47.2' lik bölümü, kurumsal planlama birimine tahsis edilen kaynakların, geçmiş dönemle karşılaştırıldığında 'bir değişiklik göstermediğini' belirtmiştir. Bunun yanısıra, %47.2' lik diğer bölüm, tahsis edilen kaynakların geçmişe nazaran 'daha fazla' olduğuna, %11.1' lik kısım ise, geçmişe göre 'çok daha fazla' olduğuna işaret etmiştir.

GRAFİK 80



GRAFİK 81



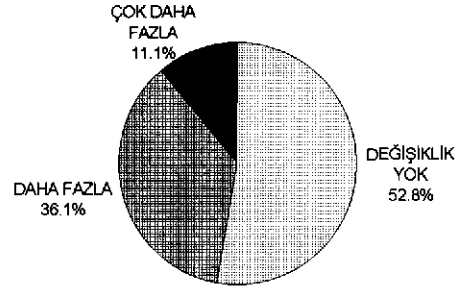
V3902. Kurumsal Planlama Bölümüne

Tahsis Edilen Eleman Sayısı

Bankaların %52.8' lik kısmı, planlama bölümüne tahsis edilen eleman sayısında geçmiş döneme nazaran bir değişiklik olmadığını belirtmiştir. Bununla beraber, %36.1' lik bölüm ise, eleman sayısının 'daha fazla' olduğunu işaret etmiştir.

GRAFİK 82

KURUMSAL PLANLAMA BİRİMİNE TAHSİS EDİLEN ELEMAN SAYISI



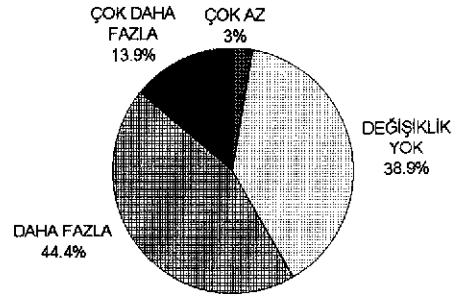
V3903. Planlamanın Kantitatif Yönüne

Verilen Önem

Bankaların %38.9' luk bölüm, planlama çalışmalarında kantitatif yaklaşımlara verdikleri önemin, 'geçmişe nazaran bir değişiklik göstermediğini' belirtmiştir. Bunun yanısıra, %44.4' lük kısım kantitatif yaklaşımların geçmişe oranla 'daha fazla' olduğuna işaret etmiştir.

GRAFİK 83

PLANLAMANIN KANTİTATİF YÖNÜNE VERİLEN ÖNEM



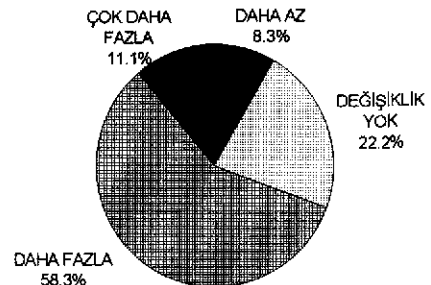
V3906. Planlamaya İlişkin Kağıda

Dökülen Çalışmalar

Bankaların %22.2' si, planlamaya ilişkin kağıda dökülen çalışmaların geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında bir 'değişiklik göstermediğini', %8.3'lük kısmı ise, bu tür çalışmaların geçmişe göre daha az düzeyde olduğunu

GRAFİK 84

PLANLAMAYA İLİŞKİN YAZILI ÇALIŞMA

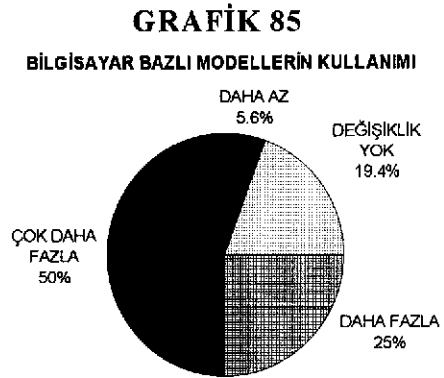


belirtmiştir. Buna karşılık, bankaların %58.3' lük bölümü ise, kağıda dökülen çalışmaların geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında 'daha fazla' düzeyde olduğuna işaret etmiştir.

V3907. Bilgisayar Bazlı

Modellerin Kullanımı

Bankaların %50' lik yüzdeyle ifade edilen bölümü, planlama çalışmalarında, bilgisayar bazlı modellerin kullanımının, geçmiş döneme nazaran 'çok daha fazla' olduğuna işaret etmişlerdir. %19.4' lük kısmı ise, bu tür modellerin kullanımında, geçmiş dönemlerle karşılaştırılma yapıldığında 'bir değişiklik göstermediği' ifade edilmiştir.

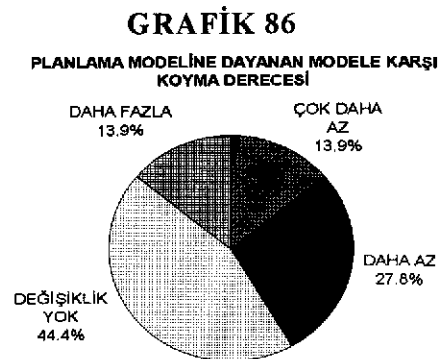


V3909. Yöneticilerin Planlama

Modeline Dayanan Yönetim

Anlayışına Karşı Koyma Derecesi

Bankaların %13.9' luk bölümü, yöneticilerin, planlama modeline dayanan yönetim anlayışına karşı koyma derecesinin, geçmişle karşılaştırıldığında 'çok daha az' olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bankaların %27.8' lik kısmı, bu karşı koyma derecesinin, 'geçmişe göre daha az' olduğunu işaret etmiştir. %13.9' lık kısım ise, 'daha fazla' olduğunu belirtmiştir.



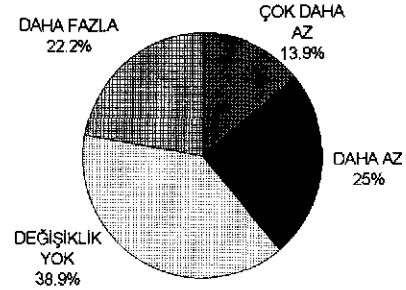
V3911. Kurumsal Planlamada Banka

Dışı Danışmanlara Olan Bağımlılık

Bankaların %13.9' lık bölümü, kurumsal planlama çalışmalarında, banka dışı danışmanlara olan bağımlılığın, geçmiş dönemlere nazaran 'çok daha az' olduğunu belirtmiştir. %25' i , bu bağımlılığın geçmişe göre 'daha az' olduğuna işaret etmiştir. Bunun yanı sıra, %38.9' lık kısmı, bu konuda 'bir değişiklik olmadığını', %22.2'si danışmanlara olan bağımlılığın geçmişe göre 'çok daha fazla' olduğunu ifade etmiştir.

GRAFİK 87

BANKA DIŞI DANIŞMANLARA OLAN BAĞIMLILIK



MEVCUT DURUM ile GELECEĞİN KARŞILAŞTIRILMASI

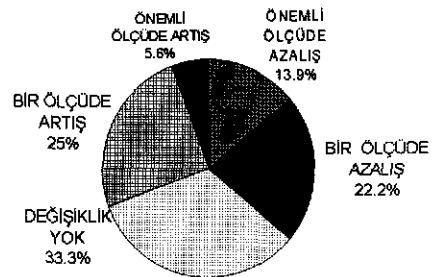
V4001. Banka Dışı Danışmanların

Kullanımı

Bankaların %33.3' lük bölümü, planlama çalışmalarında banka dışı danışmanların kullanımının, gelecek dönemlerde değişiklik göstermeyeceğini ifade etmiştir. %25' lik kısmı, danışmanların kullanımının 'bir ölçüde artacağını' işaret etmişlerdir. Bunun yanı sıra, bankaların %13.9' u ise, banka dışı danışmanlardan, planlama çalışmalarında yararlanma düzeyinin 'önemli ölçüde azalacağını' belirtmiştir.

GRAFİK 88

GELECEK DÖNEMLERDE DANIŞMANLARA OLAN BAĞIMLILIK



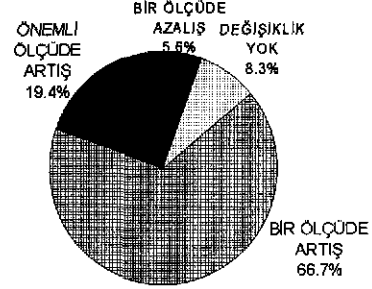
V4002. Yöneticilerin Stratejik

Planlama Konusunda Eğitilmesi

Bankaların %66.7' lik bölümü, yöneticilerin stratejik planlama konusunda eğitilmesi hususunun gelecek dönemlerde 'bir ölçüde artacağına' işaret etmiştir. Bunun yanısıra, %19.4' lük guruba göre ise, bu konu 'önemli ölçüde artış gösterecektir. Bu bulgular, bankaların, bu konudaki eğitim ihtiyacını tesbit ettiklerini ve olumlu sonucuna inandıklarını göstermektedir.

GRAFİK 89

YÖNETİCİLERİN STRATEJİK PLANLAMA KONUSUNDA EĞİTİLMESİ



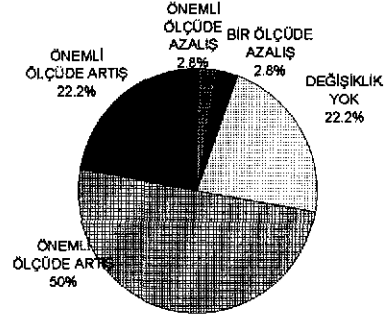
V4004. Koordinatör Olarak

Planlamacının Rolü

Bankaların %22.2' lik bölümüne göre, planlamacıların koordinatör olarak rolü, gelecek dönemlerde 'bir değişiklik göstermeyecektir'. Bununla beraber, bankaların %50' si koordinatör anlamında planlamacının rolünde 'bir ölçüde artış olacağına', %22.2' si ise, 'önemli ölçüde artış olacağına' işaret etmiştir.

GRAFİK 90

KOORDİNATÖR OLARAK PLANLAMACILARIN ROLÜ



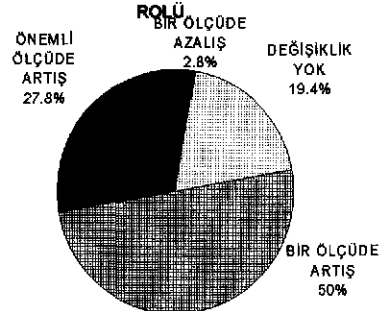
V4005. Bilgi Toplama, Biraraya

Getirme Açısından Planlamacının Rolü

Bankaların %50'lik bölümü, planlamacının bilgi toplama ve biraraya getirme açısından rolünün, gelecek dönemlerde 'bir ölçüde artacağına' işaret etmiştir. Bununla beraber, %22.2' lik

GRAFİK 91

BİLGİ TOPLAMA AÇISINDAN PLANLAMACININ ROLÜ



kısım ise, bu rolün bir değişiklik göstermeyeceğini ifade etmiştir.

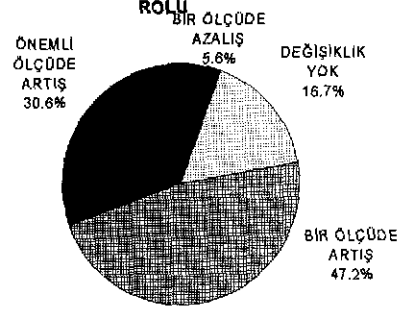
V4006. Öneri Hazırlama ve Önerme

Açısından Planlamacının Rolü

Bankaların %47.2' sine göre, planlamacının öneri hazırlama ve önerme açısından rolü, gelecek dönemlerde 'bir ölçüde artacaktır'. %30.6' lık kısma göre, bu rol 'önemli ölçüde artacaktır'. Buna karşılık, %5.6' sı ise, planlamacının bu açıdan rolünde 'bir ölçüde azalma olacaktır'.

GRAFİK 92

ÖNERİ HAZIRLAMA AÇISINDAN PLANLAMACININ



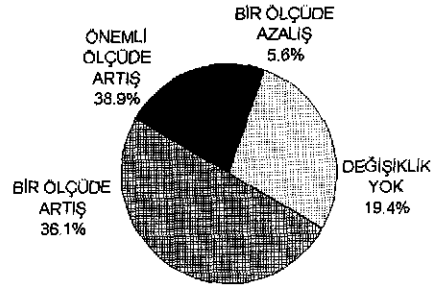
V4008. Alt Bölüm Yöneticilerinin

Planların Geliştirilmesindeki Rolü

Bankaların %36.1'lik bölümü, gelecek dönemlerde, alt bölüm yöneticilerinin planların geliştirilmesindeki rolünde 'bir ölçüde artış olacağına' işaret etmiştir. %38.9'u, bu rolün 'önemli ölçüde artacağını'; bununla beraber, %19.4'ü ise, herhangi 'bir değişikliğin olmayacağını' ifade etmiştir. Bu sonuçlar, planlamanın gelecek dönemlerde alt bölüm yöneticilerinin, mevcut duruma göre daha aktif olacağı bir oluşum haline geleceğini göstermektedir.

GRAFİK 93

ALTBİRİM YÖNETİCİLERİNİN PLANLARIN
GELİŞTİRİLMESİNDEKİ ROLÜ

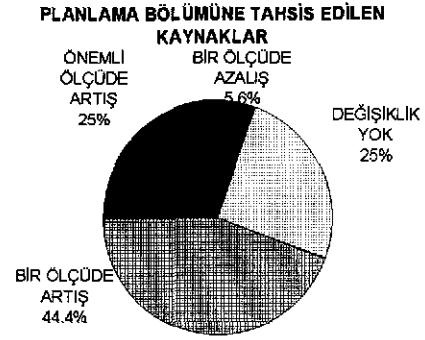


V4009. Planlamaya Tahsis Edilen

Kaynaklar

Bankaların %44.4'ü, gelecek dönemlerde planlamaya tahsis edilen kaynakların 'bir ölçüde artacağını' ifade etmiştir. Bunun yanısıra, %25' lik bölüm, bu tahsisin 'önemli ölçüde artış göstereceğini' belirtirken, yine %25'lik diğer kısım ise, 'değişiklik olmayacağına' dikkat çekmiştir.

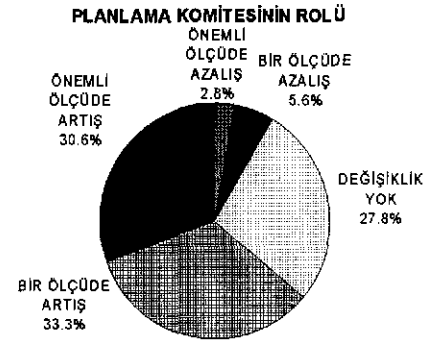
GRAFİK 94



V4011. Planlama Komitesinin Rolü

Bankaların %33.3' lük bölümü , planlama çalışmaları içerisinde, planlama komitesinin rolünde, gelecek dönemlerde 'bir ölçüde artış olacağına' işaret etmiştir. %30.6' lık kısım ise, bu rolün 'önemli ölçüde artacağını' ifade etmiştir. Bununla beraber, bankaların %27.8' i planlama komitesinin, gelecek dönemlerde üstleneceği rolde ' bir değişiklik olmayacağını belirtmiştir.

GRAFİK 95

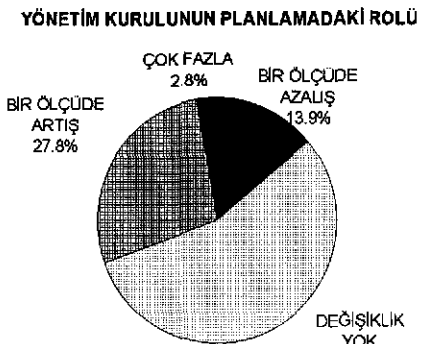


V4012. Yönetim Kurulunun

Planlamadaki Rolü

Bankaların %55.6' lik bölümü, gelecek dönemlerde, yönetim kurulunun planlamadaki rolünde 'bir değişiklik olmayacağına' işaret etmiştir. %13.9' una göre ise, yönetim kurulunun rolü gelecekte 'bir ölçüde azalacaktır' Bununla

GRAFİK 96



beraber, %27.8' lik kısım, bu rolde 'bir ölçüde artış olacağını' belirtmiştir. Bu sonuçlar, gelecek dönemlerde, yönetim kurulunun planlama çalışmalarında ağırlığının devam edeceğine işaret etmektedir.

V4014. Kantitatif Yaklaşımlara

Verilen Önem

Bankaların %44.4' üne göre, gelecek dönemlerde, planlama çalışmalarında kantitatif yaklaşımlara verilen önem, 'bir ölçüde artacaktır'. %30.6' sı ise, bu önemin 'önemli ölçüde artacağına' işaret etmiştir. %22.2' lik kısım göre, kantitatif yaklaşımlara verilen önemde ' bir değişiklik olmayacaktır'.

PLANLAMAMANIN FAYDALARI

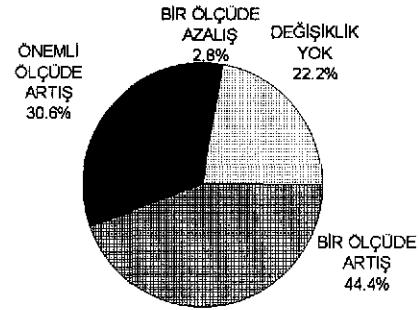
KATKILARI

Bankaların %44.4' üne göre, kurumsal plan, kuruma yol gösteren 'çok fazla' düzeyinde faydalı olan bir rehberdir. %36.1' lik kısmına göre ise, 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde faydalıdır. Bu sonuçlar, kurumsal planın, bankalar için önemli bir rehber olduğuna dair kuvvetli bir kanıttır.

Bankaların %50' sine göre, planlama, bankalara hedeften sapmaların zamanında belirlenmesinde yöneticilere

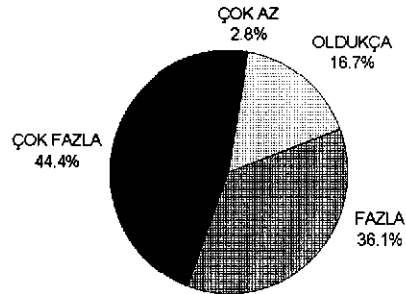
GRAFİK 97

KANTİTATİF YAKLAŞIMLARA VERİLEN ÖNEM



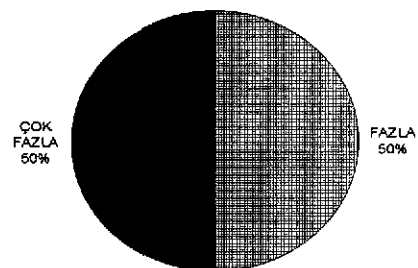
GRAFİK 98

KURUMSAL PLAN FAYDALI REHBERDİR



GRAFİK 99

HEDEFTEN SAPMALARIN SAĞLADIĞI AVANTAJ



avantaj sağlaması bakımından ‘çok fazla’ olarak nitelenen düzeyde fayda sağlamaktadır, ve yine, %50’ yi oluşturan diğer bölüme göre ise, ‘fazla’ derecesinde katkıda bulunmaktadır. Bu bulgular, planlamanın, bankalar tarafından, kontrol işlevine yönelik olarak kullandıkları bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

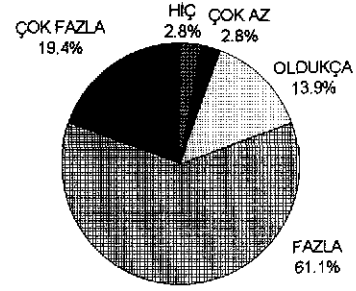
Bankaların %61.1’ ine göre, planlama, banka içinde ortak olarak paylaşılan unsurları ve felsefeleri değerlemeye ‘fazla’ olarak tanımlanan düzeyde katkıda bulunan bir araçtır. Banka içindeki ortak değerlerin yansıması olarak ortaya çıkmakta ve bankaya katkıda bulunmaktadır.

Bankaların %50’ lik bölümü, planların, bankaya çevresel değişikliklere uyum sağlamayı kolaylaştırıcı yönündeki katkısının ‘fazla’ düzeyinde olduğuna işaret etmiştir.

Bununla beraber, %55.6’ lık kısma göre, planlama, bir bütün olarak bankanın daha proaktif olmasında ‘fazla’ olarak tanımlanan düzeyde katkı sağlamaktadır. Bu sonuçlar, planlamanın, bankalar için, çevresel değişiklikler adaptasyon ve gerekli önlemlerin alınması yönünde olumlu katkılar sağlandığını ortaya koymaktadır.

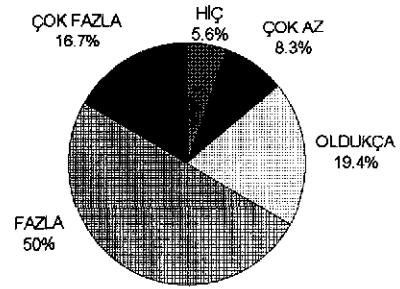
GRAFİK 100

PLANLAMANIN ORTAK FELSEFE VE DEĞERLER YARATMASI



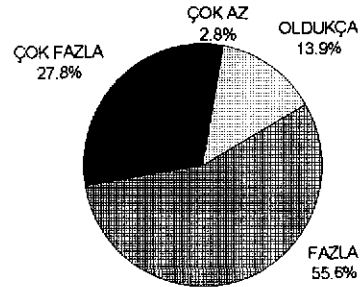
GRAFİK 101

DEĞİŞİKLİKLERE GÖSTERİLEN REAKSİYONUN KURUMSAL KABİLİYETİ ARTTIRMASI



GRAFİK 102

KURUMUN PROAKTİF HALE GELMESİNE KATKISI



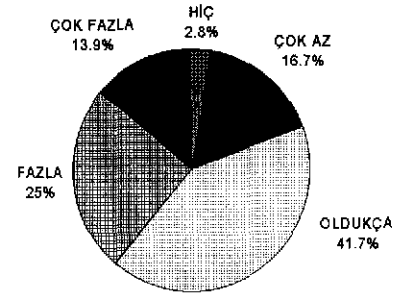
PLANLAMAYA İLİŞKİN PROBLEMLER

Bankaların %41.7'sine göre, bankanın çevresel değişkenlerinin tahmin edilmesi 'oldukça' zordur. %13.9' luk kısım, var olan bu zorluğun düzeyini 'çok fazla' olarak açıklamıştır. Bunun yanı sıra, çevrenin tahmin edilmesi, bankaların %16.7' sine 'çok az' olarak nitelenen düzeyde zorluğu olan bir çalışmadır.

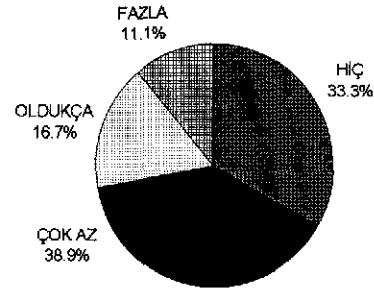
Anket sonuçlarının %33.3'lük bölümüne göre, planlamanın girişimciliği desteklemediği ve gelişmesine yardım etmediği savı 'hiç' doğru değildir. %38.9' luk kısma göre ise, bu sav 'çok az' düzeyde geçerlidir. Bunun yanı sıra, bankaların %16.7' si, planlamanın girişimciliği desteklemediği ve gelişmesine yardım etmediği görüşünün 'oldukça' doğru olduğunu, %11.1' i ise, 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde geçerli olduğuna işaret etmiştir.

Bankaların %47.2' lik bölümü, planlama amaçlarının uygulama gerçeklerinden uzak olduğu görüşünün 'çok az' derecesinde geçerli olduğunu ifade etmiştir. %30.6' lık bölüme göre ise, 'hiç' geçerli değildir, bu bankalara göre, planlama amaçları büyük ölçüde

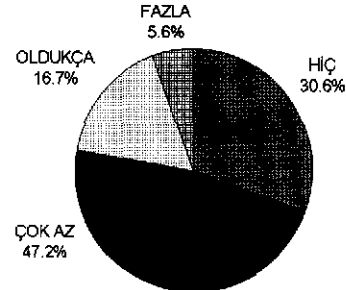
GRAFİK 103
ÇEVRENİN TAHMİN EDİLMESİNİN ZORLUĞU



GRAFİK 104
GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEMESİ VE
GELİŞMESİNE YARDIM ETMEMESİ



GRAFİK 105
PLANLAMA AMAÇLARININ UYGULAMADAN UZAK
OLMASI



uygulama gerçekleri ile uyumludur. Bunun yanısıra, %16.7'lik kısım, bu görüşün 'oldukça' geçerli olduğuna işaret etmektedir. Bu bankalara göre, planlama amaçlarının uygulama gerçekleri ile uyum sağlamadığı noktalar mevcuttur.

Bankaların %58.3' üne göre, planlamanın, yöneticiler arasında düşmanca hava yarattığı görüşü geçersizdir. %33.3' lük bölüm, bu durumun ' çok az' olarak nitelenen düzeyde geçerli olan bir görüş olduğunu ifade etmiştir.

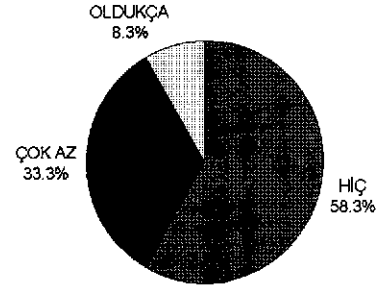
Stratejilerin yazılı olması durumunda, bu stratejilerin rakipler tarafından öğrenilme olasılığını arttıracak görüşü, bankaların %33.3' ne göre geçerli değildir. Bununla beraber, bankaların %30.6' sına göre, bu görüş 'çok az' olarak tanımlanan düzeyde geçerli, %13.9' luk bölüme göre ise, 'çok fazla' geçerliliği olan bir durumdur.

V43. Kurumsal Planlamaya Tahsis

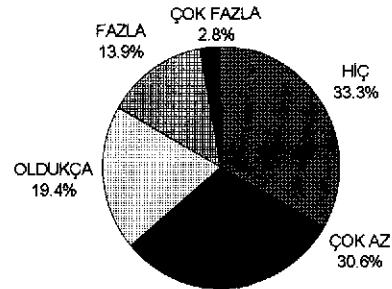
Edilen Eleman Sayısı

Bankaların %66.7' lik bölümü, kendi bankalarında, kurumsal planlamaya tahsis edilen eleman sayısının 'bir dereceye kadar' yeterli olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanısıra, %11.1' lik kısma göre, eleman sayısı 'hiç' geçerli değildir.

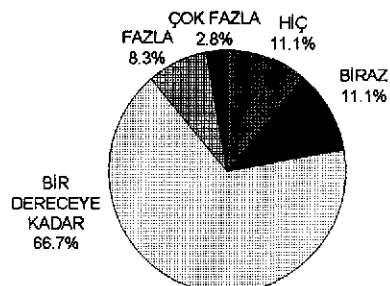
GRAFİK 106
YÖNETİCİLER ARASI DÜŞMANCA HAVA YARATILMASI



GRAFİK 107
YAZILI STRATEJİLERİN RAKİPLER TARAFINDAN ÖĞRENİLME OLASILIĞININ ARTTIRMASI



GRAFİK 108
KURUMSAL PLANLAMAYA TAHSİS EDİLEN ELEMAN SAYISININ YETERLİLİĞİ



Ayrıca, %8.3' lük grupta ise, eleman sayısının 'fazla' olduğuna dikkat çekmiştir.

V44. Planlama Bölümüne Tahsis Edilen Finansal Kaynaklar

Bankaların %50'sine göre, planlama bölümüne tahsis edilen kaynaklar 'bir dereceye kadar' yeterlidir. %27.8'ine göre ise, 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde yeterlidir. Bu sonuç genelde bankaların planlama bölümüne gerektiği kadar finansal kaynaklar aktardığını ortaya koymaktadır.

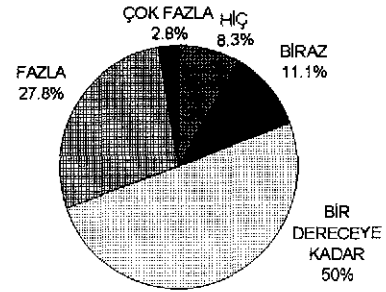
V45. Planlama Bölümünün

Organizasyon Şeması İçerisindeki Yeri

Bankaların %52.8' ine göre, planlama bölümü, organizasyon şeması içerisinde direk olarak genel müdüre bağlıdır. Bununla beraber, bankaların %44.4' ü ise, planlama biriminin, genel müdür yardımcısına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Koordinatörlük makamına bağlı olduğunu belirten bankaların yüzdesi ise %2.8' dir.

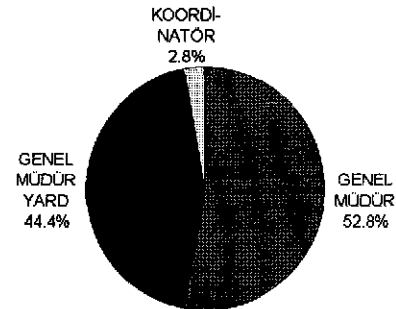
GRAFİK 109

KURUMSAL PLANLAMAYA TAHSİS EDİLEN FİNANSAL KAYNAKLARIN YETERLİLİĞİ



GRAFİK 110

PLANLAMANIN ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ



4.2. Değişkenlerin Çapraz Tablo Değerlemeleri

4.2.1. Bankaların Finansal Performansına Göre Çapraz Tabloları ve Değerlemeleri

Aşağıdaki tabloda, finansal performansa göre bankalar (V1) değişkeniyle araştırmada kullanılan diğer değişkenler arasında yapılan ilişki testi sonucunda elde edilen Pearson anlamlılık dereceleri yer almaktadır. Bu anlamlılık dereceleri hata payı $\alpha = 0.10$ değeriyle karşılaştırılmaktadır. Bu değerler, hata payı $\alpha = 0.10$ olarak kabul edildiğinde, istatistiksel açıdan V1 değişkeniyle diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tabloda V1 değişkeniyle aralarında anlamlı ilişki bulunan değişkenler yanlarına ‘*’ işareti konarak belirtilmiştir. Yanında soru işareti yer alan değişkenler ise, her ne kadar $\alpha = 0.10$ için anlamsız bulunsun da, $\alpha = 0.20$ için kabul edilebilir aralıkta kalmaktadır. Çünkü, χ^2 ilişki testi için veri kabul edilen α hata payının $\alpha = 0.20$ olması durumunda, bu değişkenler arasında istatistiksel açıdan bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

TABLO 13: Finansal Performansa (V1) Göre Bağımsız Değişkenlerin Ki-Kare Anlamlılık Derecesi

Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi
V5	0.8764	V313	0.8178	V386	0.2063
V6	0.6266	V314	0.6907	V387	0.2964
V7	0.3065	V315	0.4410	V3901	0.2122
V8	0.7842	V316	0.4617	V3902	0.2635
V9	0.5095	V321	0.8994	V3903	0.0393 *
V10	0.8729	V322	0.3102	V3904	0.7417
V11	0.1505 ?	V323	0.2956	V3905	0.4479
V12	0.1580 ?	V324	0.8848	V3906	0.9937
V13	0.1638 ?	V325	0.1260 ?	V3907	0.1381
V14	0.8442	V326	0.5819	V3908	0.6134
V15	0.3888	V327	0.3278	V3909	0.0052 *
V16	0.8072	V328	0.8722	V3910	0.7263
V17	0.8424	V329	0.8216	V3911	0.2608
V18	0.2955	V331	0.8612	V3912	0.2425
V19	0.8611	V332	0.5594	V3913	0.4396
V20	0.3123	V333	0.6915	V4001	0.2790
V21	0.0828 *	V334	0.1023 ?	V4002	0.6122

Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi
V221	0.5973	V335	0.3259	V4003	0.0540 *
V222	0.4010	V341	0.1969 ?	V4004	0.1785
V223	0.8111	V342	0.3166	V4005	0.3138
V224	0.6814	V343	0.2740	V4006	0.5066
V225	0.7302	V344	0.4173	V4007	0.0660 *
V226	0.8289	V345	0.6258	V4008	0.5052
V227	0.3920	V346	0.3487	V4009	0.1846 ?
V228	0.3041	V347	0.7429	V4010	0.0433 *
V229	0.1958 ?	V348	0.8081	V4011	0.3321
V23	0.5094	V351	0.7161	V4012	0.5273
V241	0.3675	V352	0.4501	V4013	0.2828
V242	0.3212	V353	0.2439	V4014	0.2929
V243	0.6654	V354	0.3924	V4015	0.1405 ?
V244	0.8463	V355	0.4832	V4016	0.3741
V25	0.7000	V361	0.8304	V4017	0.2320
V261	0.6395	V362	0.6512	V411	0.6844
V262	0.5582	V363	0.5128	V412	0.0356 *
V263	0.2512	V364	0.6321	V413	0.0205 *
V264	0.7423	V365	0.7170	V414	0.2135
V265	0.7852	V366	0.6276	V415	0.8689
V266	0.0123 *	V367	0.9146	V416	0.2784
V27	0.1463 ?	V368	0.3541	V417	0.9333
V28	0.6036	V371	0.4857	V421	0.2125
V29	0.5449	V372	0.8886	V422	0.0091 *
V301	0.1509 ?	V373	0.1086 ?	V423	0.5294
V302	0.5397	V374	0.6688	V424	0.9830
V303	0.8598	V375	0.5731	V425	0.8072
V304	0.6871	V376	0.8619	V426	0.6012
V305	0.7718	V377	0.8831	V427	0.4258
V306	0.2667	V378	0.7692	V43	0.0528 *
V307	0.7905	V381	0.4425	V44	0.0506 *
V308	0.5488	V382	0.8906	V45	0.2979
V309	0.3361	V383	0.4844	V46	0.6517
V311	0.6241	V384	0.4273	V47	0.3080
V312	0.7862	V385	0.2502		

* Yüzde on anlamlılık derecesine göre.

TABLO 14 : V11. Amaç ve Hedeflerin Karakterize Edilmesi

V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

V11							
V1	ADET	ÇOK		FAZLA		ÇOK	
	SIRA %	FAZLA		FAZLA		FAZLA	
	KOLON %	FAZLA	FAZLA	NORMAL	FAZLA	ÇOK	SIRA
	TOPLAM %	SPESİFİK	SPESİFİK		GENEL	GENEL	TOPLAMI
COK BASARILI		2	4	3			9
		22.2	44.4	33.3			25.0
		50.0	36.4	21.4			
		5.6	11.1	8.3			
	Ş						
BASARILI			5	4	3		12
			41.7	33.3	25.0		33.3
			45.5	28.6	60.0		
			13.9	11.1	8.3		
	Ş						
AZ BASARILI		2	2	2		1	7
		28.6	28.6	28.6		14.3	19.4
		50.0	18.2	14.3		50.0	
		5.6	5.6	5.6		2.8	
	Ş						
BASARISIZ				5	2	1	8
				62.5	25.0	12.5	22.2
				35.7	40.0	50.0	
				13.9	5.6	2.8	
	Ş						
KOLON		4	11	14	5	2	36
TOPLAMI		11.1	30.6	38.9	13.9	5.6	100.0

Finansal açıdan çok başarılı performans gösteren bankaların %22.2' lik bölümü amaç ve hedeflerini 'çok fazla spesifik' olarak tanımlanan düzeyde belirlediğini ifade etmiştir. Bununla beraber, çok başarılı performans gösteren bankaların %44.4' lük kısmı ise, amaç ve hedeflerini 'fazla spesifik' olarak tanımlamıştır.

Amaç ve hedeflerini 'çok fazla spesifik' olarak belirlediğini ifade eden bankaların %50' si çok başarılı finansal performansa sahipken, diğer %50' lik kısım ise, az başarılı olarak tanımlanan düzeyde finansal performansa sahiptir.

Amaç ve hedeflerini 'fazla spesifik' olarak belirleyen bankaların %45.5' lik bölümü, finansal açıdan başarılı sonuçlar elde eden bankalar içinde yer almaktadır. Bununla beraber, amaç ve hedeflerini 'fazla genel' olarak niteleyen bankaların %60 ile ifade edilen kısmı ise, başarılı finansal performans göstermiştir.

Bu bulguların yanısıra, amaç ve hedeflerini 'çok fazla genel' düzeyde belirleyen %50' si ise, 'çok başarısız' finansal performans ortaya koymuştur.

TABLO 15 : V12. Bankacılık Sektöründe Algılanan Rekabet Düzeyi

V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

		V12			
V1	ADET				
	SIRA %				
	KOLON %				
	TOPLAM %	NORMAL	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI

COK BASARILI			1	8	9
			11.1	88.9	25.0
			9.1	36.4	
			2.8	22.2	

BASARILI	2	2	8	12	
	16.7	16.7	66.7	33.3	
	66.7	18.2	36.4		
	5.6	5.6	22.2		

AZ BASARILI		4	3	7	
		57.1	42.9	19.4	
		36.4	13.6		
		11.1	8.3		

BASARISIZ	1	4	3	8	
	12.5	50.0	37.5	22.2	
	33.3	36.4	13.6		
	2.8	11.1	8.3		

KOLON	3	11	22	36	
TOPLAMI	8.3	30.6	61.1	100.0	

Finansal açıdan çok başarılı performans gösteren bankaların %88.9 gibi önemli bir bölümü, bankacılık sektöründe algıladıkları rekabet düzeyini ‘çok fazla’ olarak tanımlamışlardır.

Algıladıkları rekabet düzeyini ‘çok fazla’ olarak tanımlayan bankaların %36.4’ lük bölümü finansal açıdan çok başarılı finansal performans elde ederken, yine %36.4’ lük diğer kısım ise, başarılı finansal performans ortaya koymuştur. Bunun yanısıra, bu bankaların %13.6’ sı, başarısız sonuçlar elde etmiştir.

Başarısız finansal performans gösteren bankaların %50’ si, algıladıkları rekabet düzeyini ‘fazla’, %37.5’ lik kısmı ise, bu düzeyi ‘çok fazla’ olarak tanımlamıştır.

Bu sonuçlar, genel olarak, finansal açıdan çok başarılı ve başarılı performans gösteren bankaların, bankacılık sektöründeki rekabet düzeyini ‘çok fazla’ olarak algılayan

bankalardır. Bu bankaların, rekabetin şiddetini çok iyi kavrayıp, gerekli önlemleri aldıklarını ve nispeten başarılı sonuçları ortaya koyduklarını söyleyebiliriz.

TABLO 16 : V13. Bankacılık Sektöründe Algılanan Büyüme Hızı
V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

		V13				
V1	ADET					
	SIRA %					
	KOLON %	AZALMAKTA				
	TOPLAM %	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
		ÇOK HIZLI				
		SIRA				
		TOPLAMI				
COK	BASARILI	1		2	2	4
		11.1		22.2	22.2	44.4
		100.0		18.2	16.7	44.4
		2.8		5.6	5.6	11.1
	BASARILI		1	4	7	
			8.3	33.3	58.3	
			33.3	36.4	58.3	
			2.8	11.1	19.4	
AZ	BASARILI		2	2	1	2
			28.6	28.6	14.3	28.6
			66.7	18.2	8.3	22.2
			5.6	5.6	2.8	5.6
	BASARISIZ			3	2	3
				37.5	25.0	37.5
				27.3	16.7	33.3
				8.3	5.6	8.3
KOLON TOPLAMI		1	3	11	12	9
		2.8	8.3	30.6	33.3	25.0
						100.0

Finansal açıdan çok başarılı performans gösteren bankaların %44.4' lük bölümü, bankacılık sektöründeki büyüme hızını 'çok hızlı' olarak belirtmiştir. Bu bankaların %22.2' si, büyüme hızını 'hızlı' olarak ve yine %22.2' lik diğer kısım ise, bankacılık sektöründeki büyüme hızını 'orta' düzeyde tanımlamıştır.

Başarılı finansal performans ortaya koyan bankaların %58.3' lük kısmı, faaliyette bulundukları sektördeki büyüme hızının 'hızlı' olduğuna işaret etmiştir. Bunun yanı sıra, bu guruba giren bankaların %36.4' lük bölümü ise, büyüme hızının 'orta' olarak tanımlanan düzeyde olduğuna dikkat çekmiştir.

Büyüme hızını 'çok hızlı' olarak algılayan bankaların %44.4' ü, finansal açıdan çok başarılı performans sergilemişlerdir. Bununla beraber, bu bankaların %33.3' lük bölümü ise, başarısız finansal performans göstermişlerdir.

TABLO 17 : V21. Kalitatif Amaçların Başarılmasının Önemi

V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

		V21			
V1	ADET				
	SIRA %				
KOLON %	TOPLAM %	BİRAZ	ÖNEMLİ	ÇOK	ÇOK FAZLA
SIRA TOPLAMI					
COK BASARILI			5	2	2
			55.6	22.2	22.2
			50.0	11.8	25.0
			13.9	5.6	5.6
BASARILI			4	5	3
			33.3	41.7	25.0
			40.0	29.4	37.5
			11.1	13.9	8.3
AZ BASARILI	1			6	
	14.3			85.7	
	100.0			35.3	
	2.8			16.7	
BASARISIZ			1	4	3
			12.5	50.0	37.5
			10.0	23.5	37.5
			2.8	11.1	8.3
KOLON TOPLAMI	1	10	17	8	36
	2.8	27.8	47.2	22.2	100.0

Finansal açıdan çok başarılı performans segileyen bankaların %55.6' lık bölümü, kalitatif amaçların başarılmasının kendilerince 'önemli' olduğunu ifade etmiştir. Bununla beraber, bu bankaların %22.2' si, kalitatif amaçların 'çok önemli' olduğunu, yine %22.2' si ise, 'çok fazla önemli' olduğunu ortaya koymuştur.

Başarısız finansal performans elde eden bankaların %50' lik bölümü kalitatif amaçların başarılmasının 'çok önemli' olduğunu, %37.5' i ise, 'çok fazla öneme' sahip olduğunu belirtmiştir.

Kalitatif amaçların başarılmasının 'çok fazla önemli' olduğuna işaret eden bankaların %25' lik bölümü çok başarılı finansal performans sergilerken, %37.5' lik bölümü başarısız, fakat yine, %37.5' lik diğer kısım ise, başarılı finansal performans ortaya koymuşlardır.

Bu sonuçlar, genel olarak değerlendirildiğinde, kalitatif amaçların başarılmasının çok fazla öneme sahip olduğunu belirten bankaların, aynı zamanda göreceli olarak daha olumlu finansal performansa sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

TABLO 18: V266. Kanun Düzenleyici Çevredeki Değişiklikler

V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

		V266						
ADET								
SIRA %								
KOLON %		BELLİ					ÇOK	SIRA
TOPLAM %		HİÇ	BİRAZ	DÜZEYDE	OLDUKÇA	FAZLA	TOPLAMI	
V1	COK BASARILI	2		1	5	1	9	
		22.2		11.1	55.6	11.1	25.0	
		50.0		11.1	55.6	11.1		
		5.6		2.8	13.9	2.8		

	BASARILI	2	1	3	2	4	12	
		16.7	8.3	25.0	16.7	33.3	33.3	
		50.0	20.0	33.3	22.2	44.4		
		5.6	2.8	8.3	5.6	11.1		

	AZ BASARILI		4	2	1		7	
			57.1	28.6	14.3		19.4	
			80.0	22.2	11.1			
			11.1	5.6	2.8			

BASARISIZ			3	1	4	8		
			37.5	12.5	50.0	22.2		
			33.3	11.1	44.4			
			8.3	2.8	11.1			

KOLON		4	5	9	9	9	36	
TOPLAMI		11.1	13.9	25.0	25.0	25.0	100.0	

göstermede ‘çok fazla’ derecede öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanısıra, %37.5’i oluşturan bankalar, bu yardımın ‘belli düzeyde’ kaldığını ifade etmiştir.

TABLO 19: V27. İş saatlerinin Stratejik Düşünceye Ayrılan Bölümü
V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

		V27					SIRA TOPLAMI
		% 0-10	% 10-25	% 26-50	% 51-75	% 76-100	
V1	ADET						
	SIRA %						
	KOLON %						
	TOPLAM %						
	COK BASARILI		3	1	4	1	9
			33.3	11.1	44.4	11.1	25.0
			23.1	12.5	44.4	33.3	
			8.3	2.8	11.1	2.8	
	BASARILI	3	4	2	3		12
		25.0	33.3	16.7	25.0		33.3
		100.0	30.8	25.0	33.3		
		8.3	11.1	5.6	8.3		
	AZ BASARILI		1	4	1	1	7
			14.3	57.1	14.3	14.3	19.4
			7.7	50.0	11.1	33.3	
			2.8	11.1	2.8	2.8	
	BASARISIZ		5	1	1	1	8
			62.5	12.5	12.5	12.5	22.2
			38.5	12.5	11.1	33.3	
			13.9	2.8	2.8	2.8	
KOLON TOPLAMI		3	13	8	9	3	36
		8.3	36.1	22.2	25.0	8.3	100.0

Çok başarılı finansal performans gösteren bankaların %44.4’ üne göre, bu bankalarda planlamadan sorumlu en düzeyde kişiler, iş saatlerinin %51 ile %75 arasındaki bölümünü, bankalarına ait stratejik konuların düşünülmesine harcamakta, yine bu bankaların %33.3’ ündeki planlamacılar iş saatlerinin sadece %10 ile %25 arasındaki dilimini stratejik konuların düşünülmesine ayırmaktadırlar.

Finansal açıdan başarılı performans gösteren bankaların %25’ lik bölümünde, planlamadan en düzeyde sorumlu bulunan kişiler, iş saatlerinin %10’ dan daha az olan bir bölümünü stratejik konuların düşünülmesine ayırmaktadır. Bu gruba giren bankaların %33.3’ ündeki planlamacılar iş saatlerinin %10 ile %25’ i arasındaki dilimini stratejik düşünce ile değerlendirmektedir.

Başarısız finansal performans ortaya koyan bankaların %62.5' lik dilimindeki planlamacılar, iş saatlerinin %10 ila %25' lik bölümünü stratejik düşünceye ayırmaktadır.

TABLO 20: V301. Aktif Karlılığının Arttırılması

V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

V301				
V1	ADET			SIRA TOPLAMI
	SIRA %			
	KOLON %			
	TOPLAM %	HAYIR	EVET	
	----- ----- ----->			
COK BASARILI	1	8	9	
	11.1	88.9	25.0	
	12.5	28.6		
	2.8	22.2		
	----- ----- ----->			
BASARILI	5	7	12	
	41.7	58.3	33.3	
	62.5	25.0		
	13.9	19.4		
	----- ----- ----->			
AZ BASARILI		7	7	
		100.0	19.4	
		25.0		
		19.4		
	----- ----- ----->			
BASARISIZ	2	6	8	
	25.0	75.0	22.2	
	25.0	21.4		
	5.6	16.7		
	----- ----- ----->			
KOLON		8	28	36
TOPLAMI		22.2	77.8	100.0

Finansal açıdan çok başarılı performans gösteren bankaların %88.9' una göre, aktif karlılığının arttırılması, uzun dönemli planlama çalışmalarında yer alan bir nokta olmaktadır. Aktif karlılığı gibi önemli bir noktayı, planlama çalışmalarında dikkate alan bankalar, sonuç olarak çok başarılı finansal performans ortaya koymuşlardır.

Bununla beraber, 'az başarılı finansal performans' gösteren bankaların tamamı, uzun dönemli planlama çalışmalarında aktif karlılığının arttırılması hususuna önem vermişlerdir.

Başarısız finansal performans gösteren bankaların %25' lik bölümü, aktif karlılığının arttırılmasına yer vermezken, %75' i ise, uzun dönemli planlama çalışmalarında bu noktaya yer vermiştir.

TABLO 21: V325. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Analizi
V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

V325

	ADET												
	SIRA %												
	KOLON %												
	TOPLAM %		HİÇ		ÇOK AZ		BİRAZ		OLDUKÇA		ÇOK FAZLA		SIRA TOPLAMI
V1													
	COK BASARILI				2				5		2		9
					22.2				55.6		22.2		25.0
					100.0				29.4		16.7		
					5.6				13.9		5.6		
	Ş												
	BASARILI		1				2		8		1		12
			8.3				16.7		66.7		8.3		33.3
			100.0				50.0		47.1		8.3		
			2.8				5.6		22.2		2.8		
	Ş												
	AZ BASARILI						1		2		4		7
							14.3		28.6		57.1		19.4
							25.0		11.8		33.3		
							2.8		5.6		11.1		
	Ş												
	BASARISIZ						1		2		5		8
							12.5		25.0		62.5		22.2
							25.0		11.8		41.7		
							2.8		5.6		13.9		
	Ş												
	KOLON		1		2		4		17		12		36
	TOPLAMI		2.8		5.6		11.1		47.2		33.3		100.0

Finansal açıdan çok başarılı performans gösteren bankaların %55.6'lık bölümü, planlama çalışmaları içerisinde güçlü ve zayıf yönlerin analizi noktasına 'oldukça fazla' olarak tanımlanan düzeyde önem vermektedir. Bu bankaların %22.2'lik kısmı ise, bu analize 'çok fazla' düzeyinde önem vermektedir.

Başarılı finansal performans gösteren bankaların %66.7'lik bölümü, planlama faaliyetleri içerisinde, bankanın güçlü ve zayıf yönlerinin analizinin 'oldukça fazla' öneme sahip bir konu olduğuna işaret etmiştir. Bunun yanı sıra, bu gruba giren bankaların %16.7'lik kısmı ise, bu analizin biraz öneme sahip olduğunu ifade etmiştir.

Bununla beraber, başarısız düzeyde finansal performans gösteren bankaların %62.5'lik bölümü, planlama çalışmaları kapsamında, bankanın güçlü ve zayıf yönlerinin analizi çalışmalarına 'çok fazla' önem vermektedir. Bu sonuç, başarılı sonuçlar elde edilmesinde önemli aşamalardan biri olan bu analizin önemini ortaya koymakta, fakat bu analizin finansal performans üzerinde olumlu katkıda bulunacak düzeyde olmadığını ifade etmektedir.

TABLO 22: V341. Faiz Oranları

V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

V341						
ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR DERECEYE				ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
	HİÇ	KADAR	FAZLA			
V1						
COK BASARILI					9	9
					100.0	25.0
					40.9	
					25.0	
BASARILI	1	2	5	4		12
	8.3	16.7	41.7	33.3		33.3
	100.0	40.0	62.5	18.2		
	2.8	5.6	13.9	11.1		
AZ BASARILI		1	2	4		7
		14.3	28.6	57.1		19.4
		20.0	25.0	18.2		
		2.8	5.6	11.1		
BASARISIZ		2	1	5		8
		25.0	12.5	62.5		22.2
		40.0	12.5	22.7		
		5.6	2.8	13.9		
KOLON TOPLAMI	1	5	8	22		36
	2.8	13.9	22.2	61.1		100.0

Finansal açıdan çok başarılı performans gösteren bankaların tamamı, planlama çalışmalarında faiz oranlarının tahminine ilişkin çalışmalara ‘çok fazla’ önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, Türkiye gibi yüksek enflasyon ve buna bağlı olarak yine çok yüksek oranda değişkenlik gösteren faiz oranlarının, bankalar açısından ne derece öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Başarılı finansal performansa sahip bankaların %41.7’ sine göre, faiz oranlarına ilişkin tahminlemeler, planlama çalışmaları içerisinde ‘fazla’ düzeyinde öneme sahiptir. Bunun yanı sıra, bu bankaların %33.3’ lük bölümü faiz oranlarını ilişkin tahminlemelerin ‘çok fazla’ öneme sahip olduğuna işaret etmiştir.

Finansal açıdan çok başarılı performans gösteren bankaların %62.5’ lik bölümü, faiz oranlarına ilişkin tahminlemelerin ‘çok fazla’ önem verilen analiz türü olduğunu ifade etmiştir. Bu bankaların %25’ lik kısmı ise, bu tahminleme çalışmalarının planlama çalışmaları içerisinde ‘bie dereceye kadar’ öneme sahip olduğunu belirtmiştir.

Konuya bir başka açıdan yaklaşırsak, faiz oranlarının planlama çalışmaları içerisinde ‘çok fazla’ öneme sahip olması gerektiğini savunan bankaların %40.9’ luk bölümü finansal açıdan ‘çok başarılı’ performans sergilerken, %22.7’ si ise, ‘başarısız’ performansa sahiptir. Tüm bu sonuçlar, bize faiz oranlarının planlama çalışmalarında dikkate alınması gereken önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

TABLO 23: V373. Hazine ve Fon Yönetimi

V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

V373					
V1	ADET	BİR			SIRA
	SIRA %	DERECEYE	FAZLA	FAZLA	
KOLON	%	KADAR			TOPLAMI
TOPLAM %					
COK BASARILI			1	8	9
			11.1	88.9	25.0
			9.1	33.3	
			2.8	22.2	
Ş					
BASARILI			7	5	12
			58.3	41.7	33.3
			63.6	20.8	
			19.4	13.9	
Ş					
AZ BASARILI			2	5	7
			28.6	71.4	19.4
			18.2	20.8	
			5.6	13.9	
Ş					
BASARISIZ		1	1	6	8
		12.5	12.5	75.0	22.2
		100.0	9.1	25.0	
		2.8	2.8	16.7	
Ş					
KOLON	1	11	24	36	
TOPLAMI		2.8	30.6	66.7	100.0

Finansal açıdan ‘çok başarılı’ performans gösteren bankaların %88.9’u gibi büyük bölümüne göre, yazılı kurumsal planlar içerisinde hazine ve fon yönetimi ‘çok fazla’ öneme sahip bir alandır. Bununla beraber, bu bankaların %11.1’ lik bölümü de, hazine ve fon yönetimin, planlar içerisinde ‘oldukça fazla’ düzeyinde önemli bir alan olduğuna dikkat çekmiştir.

Başarısız finansal performans ortaya koyan bankaların %12.5’ lik kısmı, hazine ve fon yönetiminin ‘bir dereceye kadar’ önemli bir bölüm olduğunu ifade etmiştir. Yine bu bankaların, %12.5’ lik diğer bölümü, hazine ve fon yönetiminin ‘oldukça fazla’ öneme sahip olduğunu, %75’ i ise, ‘çok fazla’ öneme sahip olduğuna dikkat çekmiştir.

Hazine ve fon yönetiminin, planlar içerisinde ‘çok fazla’ öneme sahip bir bölüm olduğuna işaret eden bankaların %33.3’ ü, finansal açıdan ‘çok başarılı’ performans ortaya koymuşlardır. Bununla beraber, bu bankaların %20.8’ lik kısmı ‘başarılı’ finansal performans, %25’ i ise, ‘başarısız’ finansal performans elde etmişlerdir. Bu da, hazine ve fon yönetimine önem veren bankaların, olumlu finansal sonuçları yakaladığını söyleyebiliriz.

Bu sonuçlar, açık olarak finansal açıdan olumlu performans ortaya koyan bankalar için hazine ve fon yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Özellikle, 1980 sonrası dönemde, Avrupa ve A.B.D. bankacılığı ile başlatılan bütünleşme süreci, hazine ve fon yönetiminin bankalar için önemini ortaya çıkarmıştır. Bu bölüm, bir bankanın kalbi niteliğindedir. Bankanın tüm fonlarının giriş ve çıkışlarının izlendiği , likiditenin yakından izlendiği, fonların en karlı şekilde değerlendirilmeye çalışıldığı bir yerdir. Bu bölüm içerisinde, bankanın para ve sermaye piyasalarında alacağı kararlar ve bunun sonucunda tutulan pozisyonlar önemli riskler taşır ve doğal olarak da kar yada zarar ile sonuçlanır.

TABLO 24- V3903. Planlamanın Kantitatif Yönüne Verilen Önem

V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

V3903						
V1	ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	ÇOK DAHA AZ	ÇOK DAHA FAZLA
					DEĞİŞİKLİK YOK	DAHA FAZLA
V1	COK BASARILI				3	3
					33.3	33.3
					21.4	18.8
					8.3	8.3
	BASARILI				5	7
					41.7	58.3
					35.7	43.8
					13.9	19.4
	AZ BASARILI	1			4	2
		14.3			57.1	28.6
V1		100.0			25.0	40.0
		2.8			11.1	5.6
	BASARISIZ				6	2
					75.0	25.0
					42.9	12.5
					16.7	5.6
	KOLON	1	14	16	5	36
	TOPLAMI	2.8	38.9	44.4	13.9	100.0

Planlamanın kantitatif yönüne verilen önemin, geçmiş dönemlerde nazaran, şu an ‘çok daha fazla’ olduğuna işaret eden bankaların %60’ lık bölümü ‘çok başarılı’ finansal performans ortaya koymuştur. Bununla beraber, geçmiş dönemlere nazaran planlamanın kantitatif yönüne ‘çok daha fazla’ önem veren bankaların %40’ ı ise, ‘az başarılı’ finansal sonuçlar sergilemiştir.

Finansal açıdan ‘başarılı’ performans ortaya koyan bankaların %58.3’ ü, planlamanın kantitatif yönünün, geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında, kendileri için ‘daha fazla’ önem arzettiğini ifade etmiştir.

Başarısız finansal performans ortaya koyan bankaların %75’ ini oluşturan bölüme göre, planlamanın kantitatif yönüne verilen önem düzeyinde geçmişe nazaran bir değişiklik söz konusu değildir. Bu bankaların %25’ i ise, kantitatif yöne daha önceki dönemlere nazaran daha fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir.

TABLO 25: V3909, Yöneticilerin Planlama Modeline Dayanan Yönetim Anlayışına Karşı Koyma Derecesi

V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

V3909						
V1	ADET	SIRA %				SIRA TOPLAMI
	KOLON TOPLAM %	ÇOK DAHA AZ	DAHA AZ	DEĞİŞİKLİK YOK	DAHA FAZLA	
COK BASARILI	2	3	3	1	9	25.0
	22.2	33.3	33.3	11.1		
	40.0	30.0	18.8	20.0		
	5.6	8.3	8.3	2.8		
BASARILI	1	1	10		12	33.3
	8.3	8.3	83.3			
	20.0	10.0	62.5			
	2.8	2.8	27.8			
AZ BASARILI	2	4	1		7	19.4
	28.6	57.1	14.3			
	40.0	40.0	6.3			
	5.6	11.1	2.8			
BASARISIZ		2	2	4	8	22.2
		25.0	25.0	50.0		
		20.0	12.5	80.0		
		5.6	5.6	11.1		
KOLON TOPLAMI	5	10	16	5	36	100.0
	13.9	27.8	44.4	13.9		

Banka içindeki yöneticilerin, planlama modeline dayanan yönetim anlayışına karşı koyma derecesi geçmiş dönemlere nazaran ‘daha fazla’ olduğunu belirten bankaların %80’ lik bölümü ‘başarısız’ bir finansal performans ortaya koymuşlardır.

Yöneticilerin, planlama modeline dayanan yönetim anlayışına karşı koyma derecesinin, geçmiş dönemlere nazaran ‘çok daha az’ olduğunu ifade eden bankaların %40’ lık bölümü ‘çok başarılı’ finansal performans, bununla beraber, %20’ si ise, ‘başarılı finansal performans sergilemiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin planlamaya dayanan yönetim anlayışını benimsemeleri, karşı koyma derecesinin düşük olduğu durumlarda olumlu finansal performansların elde edildiğini ortaya koymaktadır.

TABLO 26: V412. Planlama Sürecinin Takım Ruhu Yaratması
V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

V412									
V1	ADET								
	SIRA %								
	KOLON %								
	TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	OLDUKÇA	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI		
	----->								
	COK BASARILI			3	4	2	9		
				33.3	44.4	22.2	25.0		
				42.9	26.7	16.7			
				8.3	11.1	5.6			
		----->							
BASARILI	1		3	8		12			
	8.3		25.0	66.7		33.3			
	100.0		42.9	53.3					
	2.8		8.3	22.2					
	----->								
AZ BASARILI		1	1	1	4	7			
		14.3	14.3	14.3	57.1	19.4			
		100.0	14.3	6.7	33.3				
		2.8	2.8	2.8	11.1				
	----->								
BASARISIZ				2	6	8			
				25.0	75.0	22.2			
				13.3	50.0				
				5.6	16.7				
	----->								
KOLON	1	1	7	15	12	36			
TOPLAMI	2.8	2.8	19.4	41.7	33.3	100.0			

Planlama sürecinin takım ruhu yaratarak, planlama sürecine ‘ çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde katkıda bulunduğunu ifade eden bankaların %50’ lik bölümü, finansal açıdan ‘başarısız’ performans sergilemişlerdir. Bu bankaların %33.3’ ü ise, ‘az başarılı’ finansal performansa sahip olmuştur. Finansal açıdan ‘çok başarılı’ performans sergileyen bankaların %44.4’ lük bölümü, planlama sürecinin takım ruhu yaratarak ‘fazla’ olarak nitelenen düzeyde fayda sağladığını ifade etmiştir. Çok başarılı performans gösteren bankaların %22.2’ si planlamanın takım ruhu yaratmak yoluyla planlama süreci içerisinde ‘çok fazla’ katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Başarılı finansal performans ortaya koyan bankaların %66.7 gibi önemli bir bölümü, planlamanın, kurum içinde ‘fazla’ olarak tanımlanan düzeyde takım ruhu yarattığını ifade etmiştir. Bu bankaların %25’ lik bölümü ise, bu katkının ‘oldukça’ derecesinde olduğunu belirtmiştir. Başarısız finansal performans elde edilen bankaların %75’ ini oluşturan bölüme göre, planlama ‘çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde takım ruhu yarattığına işaret etmiştir.

TABLO 27 : V413. Hedeften Sapmaların Zamanında Belirlenmesi Yöneticilere Avantaj Sağlar

V1. Finansal Performansa Göre Bankalar

V413				
V1	ADET			
	SIRA %			
	KOLON %			
	TOPLAM %	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
COK BASARILI	3	6	9	
	33.3	66.7	25.0	
	16.7	33.3		
	8.3	16.7		
BASARILI	9	3	12	
	75.0	25.0	33.3	
	50.0	16.7		
	25.0	8.3		
AZ BASARILI	5	2	7	
	71.4	28.6	19.4	
	27.8	11.1		
	13.9	5.6		
BASARISIZ	1	7	8	
	12.5	87.5	22.2	
	5.6	38.9		
	2.8	19.4		
KOLON TOPLAMI	18	18	36	
	50.0	50.0	100.0	

Finansal açıdan ‘çok başarılı’ performans gösteren bankaların %66.7’ lik bölümü, planlamanın hedeften sapmaların zamanında teşhis edilmesine ‘çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde katkıda bulunduğuna işaret etmişlerdir.

‘Başarılı’ finansal performans gösteren bankaların %75’ lik kısmı bu katkının ‘fazla’ derecesinde olduğunu belirtmiştir.

Bunlara karşılık, planlamanın, hedeften sapmaların zamanında belirlenmesine ‘çok fazla’ katkıda bulunduğunu belirten bankaların %33.3’ ü, ‘çok başarılı performans elde ederken, %38.9’ luk bölümü ise, ‘başarısız’ finansal performans elde etmiştir.

TABLO 28: V43. Kurumsal Planlamaya Tahsis Edilen Eleman Sayısı
V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.

V1	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	V43					SIRA TOPLAMI
		HİÇ	BİRAZ	BİR DERECEYE KADAR	FAZLA	ÇOK FAZLA	
COK BASARILI				8	1		9
				88.9	11.1		25.0
				33.3	33.3		
				22.2	2.8		
BASARILI		1		10	1		12
		8.3		83.3	8.3		33.3
		25.0		41.7	33.3		
		2.8		27.8	2.8		
AZ BASARILI			2	4		1	7
			28.6	57.1		14.3	19.4
			50.0	16.7		100.0	
			5.6	11.1		2.8	
BASARISIZ		3	2	2	1		8
		37.5	25.0	25.0	12.5		22.2
		75.0	50.0	8.3	33.3		
		8.3	5.6	5.6	2.8		
KOLON TOPLAMI		4 11.1	4 11.1	24 66.7	3 8.3	1 2.8	36 100.0

Finansal açıdan ‘çok başarılı’ performans elde eden bankaların %88.9’ u gibi önemli bir yüzdesi, kendi organizasyonları içerisinde kurumsal planlamaya tahsis edilen

eleman sayısının ‘bir dereceye kadar’ yeterli olduğunu ifade etmiştir. Bununla beraber, finansal sonuçlar itibariyle ‘başarılı’ performans gösteren bankaların % 83.3’ü planlamaya tahsis edilen eleman sayısının ‘bir dereceye kadar’ yeterli olduğuna işaret etmiştir.

‘Başarısız’ finansal performansa sahip bankaların % 37.5’ lik bölümü, planlama bölümüne tahsis edilen eleman sayısının ‘hiç’ yeterli olmadığını belirtmiştir. Bu gruba giren bankaların % 25’i ise, eleman sayısının ‘biraz’ olarak nitelenen düzeyde yeterli olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanısıra, başarısız finansal performansa sahip bankaların % 12.5’ine göre planlama bölümüne tahsis edilen eleman sayısı ‘ fazla’ dır.

TABLO 29: V44. Planlama Tahsis Edilen Finansal Kaynaklar
V1. Finansal Performansa Göre Bankalar.

V44							
ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	BİR DERECEYE KADAR	FAZLA
							ÇOK FAZLA
							SIRA TOPLAMI
V1							
COK BASARILI						7	2
						77.8	22.2
						38.9	20.0
						19.4	5.6
BASARILI	1	1	8	2			
	8.3	8.3	66.7	16.7			
	33.3	25.0	44.4	20.0			
	2.8	2.8	22.2	5.6			
AZ BASARILI		1	1	5			
		14.3	14.3	71.4			
		25.0	5.6	50.0			
		2.8	2.8	13.9			
BASARISIZ	2	2	2	1	1		
	25.0	25.0	25.0	12.5	12.5		
	66.7	50.0	11.1	10.0	100.0		
	5.6	5.6	5.6	2.8	2.8		
KOLON	3	4	18	10	1		
TOPLAMI	8.3	11.1	50.0	27.8	2.8		

‘Çok Başarılı’ finansal performansa sahip bankaların % 77.8’ lik bölümü, kendi bankalarında planlama bölümüne tahsil edilen finansal kaynakların ‘ bir dereceye kadar’ yeterli olduğuna işaret etmiştir. Bu bankaların % 22.2 ‘ si ise, tahsis edilen finansal kaynakların ‘ fazla’ olduğunu belirtmiştir.

Finansal açıdan ‘başarılı’ sonuçlar elde eden bankaların %66.7’ lik bölümü, planlama departmanına tahsis edilen kaynakların ‘bir dereceye kadar’ yeterli olduğuna işaret etmiştir. %16.7’ lik kısma göre ise, tahsis edilen kaynaklar ‘fazla’dır.

Bununla beraber, ‘başarısız’ finansal sonuçlara sahip bankaların %25’ i , planlama bölümüne tahsis edilen kaynakların ‘hiç’ yeterli olmadığını, yine %25’ i oluşturan diğer bölüm ise, kaynakların ‘bir dereceye kadar’ geçerli olduğuna dikkat etmiştir.

4.2.2. Bankaların Statü Gruplarına Göre Çapraz Tabloları ve Değerlemeleri

Aşağıdaki tabloda, statüsüne göre bankalar (V2) değişkeniyle araştırmada kullanılan diğer değişkenler arasında yapılan ilişki testi sonucunda elde edilen Pearson anlamlılık dereceleri yer almaktadır. Bu anlamlılık dereceleri hata payı $\alpha = 0.10$ değeriyle karşılaştırılmaktadır. Bu değerler, hata payı $\alpha = 0.10$ olarak kabul edildiğinde, istatistiksel açıdan V2 değişkeniyle diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tabloda V2 değişkeniyle aralarında anlamlı ilişki bulunan değişkenler yanlarına ‘*’ işareti konarak belirtilmiştir. Yanında soru işareti yer alan değişkenler ise, her ne kadar $\alpha = 0.10$ için anlamsız bulunsa da, $\alpha = 0.20$ için kabul edilebilir aralıkta kalmaktadır. Çünkü, χ^2 ilişki testi için veri kabul edilen α hata payının $\alpha = 0.20$ olması durumunda, bu değişkenler arasında istatistiksel açıdan bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

TABLO 30: Statüsüne (V2) Göre Bağımsız Değişkenlerin Ki-Kare Anlamlılık Derecesi

Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi
V5	0.0464 *	V313	0.6840	V386	0.1782 ?
V6	0.1377 ?	V314	0.8553	V387	0.9628
V7	0.2099	V315	0.0472 *	V3901	0.0815 *
V8	0.0142 *	V316	0.2917	V3902	0.0181 *
V9	0.1539	V321	0.7737	V3903	0.6848
V10	0.0742 *	V322	0.7590	V3904	0.1373 ?
V11	0.7281	V323	0.9710	V3905	0.6843
V12	0.1712 ?	V324	0.8718	V3906	0.2420
V13	0.1583	V325	0.5664	V3907	0.6238
V14	0.8988	V326	0.8676	V3908	0.8257
V15	0.3967	V327	0.5267	V3909	0.0691 *
V16	0.7164	V328	0.3517	V3910	0.1970 ?
V17	0.6337	V329	0.1787 ?	V3911	0.2213
V18	0.7244	V331	0.7648	V3912	0.2627
V19	0.0292 *	V332	0.6542	V3913	0.6532
V20	0.8845	V333	0.0805 *	V4001	0.3736
V21	0.1464 ?	V334	0.0002 *	V4002	0.1912 ?
V221	0.4072	V335	0.6098	V4003	0.8626
V222	0.0324 *	V341	0.0205 *	V4004	0.7219
V223	0.4240	V342	0.8034	V4005	0.3130
V224	0.8350	V343	0.3407	V4006	0.1159 ?
V225	0.1150 ?	V344	0.5996	V4007	0.0178 *
V226	0.5813	V345	0.6598	V4008	0.5073
V227	0.7166	V346	0.0808 *	V4009	0.0046 *
V228	0.1355 ?	V347	0.8217	V4010	0.3571
V229	0.3686	V348	0.4642	V4011	0.2117
V23	0.0476 *	V351	0.9367	V4012	0.0910 *
V241	0.1602 ?	V352	0.7785	V4013	0.2943
V242	0.4667	V353	0.5103	V4014	0.5840
V243	0.3633	V354	0.6981	V4015	0.7638
V244	0.2861	V355	0.8635	V4016	0.3661
V25	0.5284	V361	0.2076	V4017	0.4219
V261	0.7006	V362	0.6534	V411	0.7768
V262	0.2613	V363	0.8645	V412	0.6650
V263	0.1231 ?	V364	0.0815 *	V413	0.8425
V264	0.3780	V365	0.1821 ?	V414	0.5988
V265	0.7146	V366	0.2394	V415	0.0744 *
V266	0.5211	V367	0.1061 ?	V416	0.8327
V27	0.5655	V368	0.0731 *	V417	0.9330
V28	0.0411 *	V371	0.4898	V421	0.6978
V29	0.6323	V372	0.9603	V422	0.4263
V301	0.1442 ?	V373	0.0111 *	V423	0.7261

Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi
V302	0.8886	V374	0.2035	V424	0.6995
V303	0.0529 *	V375	0.4602	V425	0.4635
V304	0.0129 *	V376	0.0897 *	V426	0.0289 *
V305	0.0687 *	V377	0.1337 ?	V427	0.0136 *
V306	0.2527	V378	0.6865	V43	0.7435
V307	0.0474 *	V381	0.9166	V44	0.1679 ?
V308	0.3858	V382	0.8083	V45	0.3555
V309	0.4076	V383	0.2425	V46	0.4106
V311	0.4129	V384	0.5981	V47	0.6690
V312	0.6661	V385	0.5400		

* Yüzde on anlamlılık derecesine göre.

**TABLO 31: V5. Planlama Biriminde Çalışan Eleman Sayısı
V2. Statüsüne Göre Bankalar**

V5					
V2	ADET				
	SIRA %				
	KOLON %				
	TOPLAM %	1-2 Kişi	3-5 Kişi	6-9 Kişi	10-25 Kişi
KAMU BANKALARI		1		2	3
		33.3		66.7	8.3
		6.3		33.3	
		2.8		5.6	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		1	2	3	6
		16.7	33.3	50.0	16.7
		6.3	40.0	50.0	
		2.8	5.6	8.3	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		5	6	3	15
		33.3	40.0	20.0	41.7
		55.6	37.5	60.0	16.7
		13.9	16.7	8.3	2.8
YABANCI BANKALAR		2	5		7
		28.6	71.4		19.4
		22.2	31.3		
		5.6	13.9		
YATIRIM BANKALARI		2	3		5
		40.0	60.0		13.9
		22.2	18.8		
		5.6	8.3		
KOLON TOPLAMI		9	16	5	6
		25.0	44.4	13.9	16.7
					36
					100.0

Kamu bankalarının %66.7' sindeki planlama birimlerinde 10 ila 25 arasında eleman çalışmaktadır. Bununla beraber, yine kamu bankalarının %33.3' ünde ise, planlama departmanında çalışan kişi sayısının 3 ile 5 arasında olduğunu ifade etmiştir.

Bankacılık sektörü içerisinde bir diğer önemli grupta büyük ölçekli özel bankalardır. Bu bankaların %50'si, planlama birimlerinde 10 ile 25 arasında eleman çalıştığını belirtmiştir. Yine bu bankaların %33.3' lük bölümü ise, planlama birimlerinde 6 ile 9 arasında elemanın ifade etmiştir. Büyük ölçekli özel bankaların %16.7' lik kısmı, planlama birimlerinde 3 ile 5 arasında kişinin çalıştığını ortaya koymuştur.

Küçük ve orta ölçekli özel bankaların %40'ı, planlama bölümlerinde 3 ile 5 arasında çalışan eleman olduğunu, %33.3' ü ise, 1 ila 2 kişinin çalıştığını belirtmiştir.

Türkiye' de faaliyette bulunan yabancı bankaların %71.4 gibi önemli bir bölümü, planlama birimlerinde 3 ila 5 elemanın çalıştığını, %28.6' sı ise, bu sayının 1 ila 2 arasında kaldığını ifade etmiştir.

Son olarak, yatırım bankalarının %60'lık bölümü, çalışan personel sayısını 3 ile 5 arasında, bunun yanısıra, %40' lık kısım ise, 1 ila 2 elemanın görev yaptığını işaret etmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, özellikle kamu bankaları ve büyük ölçekli özel sektör bankalarının planlama departmanlarında, küçük ve orta ölçekli özel bankalar ve yabancı bankalar ile karşılaştırıldığında, daha fazla elemanın çalıştığını söyleyebiliriz.

TABLO 32: V6. Planlama Ufku
V2. Statüsüne Göre Bankalar

		V6					
	ADET	ÜÇ	ALTI	BİR	İKİ	İKİ	
	SIRA %	AYA	AYA	YILA	YILA	YILDAN	SIRA
	KOLON %	KADAR	KADAR	KADAR	KADAR	UZUN	TOPLAMI
V2	TOPLAM %						
KAMU BANKALARI		1				2	3
		33.3				66.7	8.3
		100.0				28.6	
		2.8				5.6	

BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		1		3		2	6
		16.7		50.0		33.3	16.7
		11.1		16.7		28.6	
		2.8		8.3		5.6	

KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		5		7	1	2	15
		33.3		46.7	6.7	13.3	41.7
		55.6		38.9	100.0	28.6	
		13.9		19.4	2.8	5.6	

YABANCI BANKALAR		1		5		1	7
		14.3		71.4		14.3	19.4
		11.1		27.8		14.3	
		2.8		13.9		2.8	

YATIRIM BANKALARI		2		3			5
		40.0		60.0			13.9
		22.2		16.7			
		5.6		8.3			

KOLON	9	1	18	1	7	36	
TOPLAMI	25.0	2.8	50.0	2.8	19.4	100.0	

Bankacılık sektörü içerisinde büyük bir ağırlığa sahip olan kamu bankalarının %66.7' si, planlama ufku olarak iki yıldan daha uzun bir süreyi seçmektedir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %50' lik bölümü, planlama çalışmalarında zaman dilimi olarak iki yıldan uzun bir döneme işaret etmektedir. Bu bankaların %33.3' ü ise, planlama çalışmalarında altı aylık bir periodu esas almaktadır. Bununla beraber, büyük ölçekli özel sektör bankalarının %16.7' lik kısmı bu süreyi daha kısa ve üç ay olarak kabul etmektedir.

Bankacılık sektörü içerisinde yer alan bir diğer grup olan küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %46.7' si, planlama çalışmalarında esas olan zaman aralığını üç ay olarak belirtmiştir. Bu gruba giren bankaların %33.3' ü ise, planlama ufku olarak haftalık bir periodu açıklamışlardır.

Yabancı bankaların %71.4 gibi önemli bir kısmı, planlama çalışmalarında üç aylık bir süreyi düşündüklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında, yatırım bankalarının %60' ını oluşturan bölüme göre ise, üç aylık dilimler en uygun olan perioddur.

Bu konuya başka bir açıdan bakarsak, planlama ufku olarak iki yıldan daha uzun bir süreyi tercih edenler son derece dengeli bir dağılım sergilemişlerdir. Kamu bankaları, büyük ölçekli özel sektör bankaları ve küçük-orta ölçekli özel sektör bankalarının %28.6' lık bölümleri iki yıldan uzun süreleri planlama çalışmalarında temel kabul ettiklerini ifade etmişlerdir.

Planlama ufkunu, haftalık gibi son derece dar bir period içerisinde düşünen bankaların %55.6' sı, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarıdır.

Araştırma bulgularından elde edilen bir diğer sonuçta, büyük ölçekli özel sektör grubu bankalarına dahil bir banka dışında, hiç bir bankanın planlama çalışmalarında aylık zaman dilimlerini düşünmemektedir.

TABLO 33: V8. Kurumsal Planlama Biriminin Kuruluş Tarihi
V2. Statüsüne Göre Bankalar

		V8				
V2	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	1980'DEN ÖNCE	1981-85	1986-90	1990 SONRASI	SIRA TOPLAMI
KAMU BANKALARI	2 66.7 66.7 5.6				1 33.3 5.3 2.8	3 8.3
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	1 16.7 33.3 2.8		1 16.7 16.7 2.8	3 50.0 37.5 8.3	1 16.7 5.3 2.8	6 16.7
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B			3 20.0 50.0 8.3	3 20.0 37.5 8.3	9 60.0 47.4 25.0	15 41.7
YABANCI BANKALAR			2 28.6 33.3 5.6	2 28.6 25.0 5.6	3 42.9 15.8 8.3	7 19.4
YATIRIM BANKALARI					5 100.0 26.3 13.9	5 13.9
KOLON TOPLAMI	3 8.3	6 16.7	8 22.2	19 52.8	36 100.0	

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümü kurumsal planlama biriminin 1980 öncesi dönemde kurulduğunu belirtmiştir. Bununla beraber, bu gruba giren bankaların %33.3' ü ise, 1990 sonrası dönemde kurulduğuna işaret etmiştir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %50' lik bölümü, bünyelerinde, planlama birimini 1986 ile 1990 arası dönemde kurmuşlardır. Buna karşılık, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %60'ı, bu birimin 1990 sonrası dönemde kurulduğunu işaret etmiştir.

Araştırma bulgularının ortaya koyduğu bir başka nokta da, yatırım bankalarının tamamının planlama departmanlarını 1990 sonrası kurmalarıdır.

TABLO 34: V10. Planların Gözden Geçirilme Sıklığı
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V10						
	ADET					
	SIRA %					
	KOLON %					
	TOPLAM %	AYDA BİR	AYDA BİR	AYDA BİR	GEREKLİ OLUNCA	SIRA TOPLAMI
V2						
KAMU BANKALARI	2				1	3
	66.7				33.3	8.3
	18.2				11.1	
	5.6				2.8	
	Ş					
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	4	1			1	6
	66.7	16.7			16.7	16.7
	36.4	6.7			11.1	
	11.1	2.8			2.8	
	Ş					
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	3	6			6	15
	20.0	40.0			40.0	41.7
	27.3	40.0			66.7	
	8.3	16.7			16.7	
	Ş					
YABANCI BANKALAR		6	1			7
		85.7	14.3			19.4
		40.0	100.0			
		16.7	2.8			
	Ş					
YATIRIM BANKALARI	2	2			1	5
	40.0	40.0			20.0	13.9
	18.2	13.3			11.1	
	5.6	5.6			2.8	
	Ş					
KOLON TOPLAMI	11	15	1	9	36	100.0
	30.6	41.7	2.8	25.0		

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümü, planlarını aylık dönemler itibariyle gözden geçirmektedir. Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %66.7' lik kısmı da aynı şekilde, yapılan planlarını aylık olarak gözden geçirdiklerini ifade etmiştir.

Bankacılık sektörü içerisinde yer alan yabancı bankaların %85.7 gibi önemli bölümü, planlarını üç ayda bir gözden geçirmektedir.

Diğer taraftan, planlarını gerektiğinde gözden geçirdiklerini belirten bankaların %66.7' si, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarıdır.

TABLO 35: V12. Bankacılık Sektöründe Algılanan Rekabet Düzeyi
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V12					
ADET	SIRA %	OLDUKÇA			SIRA
KOLON %	TOPLAM %	NORMAL	FAZLA	ÇOK FAZLA	TOPLAMI
V2					
KAMU BANKALARI			2	1	3
			66.7	33.3	8.3
			18.2	4.5	
			5.6	2.8	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	1	1	4		6
	16.7	16.7	66.7		16.7
	33.3	9.1	18.2		
	2.8	2.8	11.1		
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	2	3	10		15
	13.3	20.0	66.7		41.7
	66.7	27.3	45.5		
	5.6	8.3	27.8		
YABANCI BANKALAR		1	6		7
		14.3	85.7		19.4
		9.1	27.3		
		2.8	16.7		
YATIRIM BANKALARI		4	1		5
		80.0	20.0		13.9
		36.4	4.5		
		11.1	2.8		
KOLON TOPLAMI	3	11	22		36
	8.3	30.6	61.1		100.0

Kamuya ait bankaların %66.7' si, bankacılık sektöründe algıladıkları rekabet düzeyini 'oldukça fazla' olarak nitelendirmektedir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %66.7' lik bölümü, bankacılık sektöründeki rekabet düzeyini 'çok fazla' olarak tanımlamaktadır.

Türk bankacılık sektörüne 1980 sonrası, büyük oranda bilgi transferine aracılık eden yabancı bankaların %85.7 gibi önemli bir yüzdesi, sektördeki rekabet düzeyini 'çok fazla' olarak nitelendirmektedir. Bununla beraber, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %66.7' lik bölümü, 'çok fazla' düzeyinde rekabete işaret etmiştir.

Araştırma bulgularını bir başka açıdan değerlendirdiğimizde, bankacılık sektöründe yaşanan rekabet düzeyini 'çok fazla' olarak nitelendiren bankaların %45.5' i , küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarıdır.

TABLO 36: V19. Bankada Amaçların Belirlenmesi
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V19					
V2	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	GENEL MÜDÜR	YÖNETİM KURULU	ÜST PLANLAMA DÜZEY KADROSU	SIRA TOPLAMI
KAMU BANKALARI		1		2	3
		33.3		66.7	8.3
		16.7		22.2	
		2.8		5.6	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR			4	2	6
			66.7	33.3	16.7
			26.7	22.2	
			11.1	5.6	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	6	3	2	4	15
	40.0	20.0	13.3	26.7	41.7
	100.0	50.0	13.3	44.4	
	16.7	8.3	5.6	11.1	
YABANCI BANKALAR		1	6		7
		14.3	85.7		19.4
		16.7	40.0		
		2.8	16.7		
YATIRIM BANKALARI		1	3	1	5
		20.0	60.0	20.0	13.9
		16.7	20.0	11.1	
		2.8	8.3	2.8	
KOLON TOPLAMI	6 16.7	6 16.7	15 41.7	9 25.0	36 100.0

Kamu bankalarının %66.7' sine göre, amaçlar, planlama elemanları tarafından önerilir, yöneticiler tarafından desteklenir ve yönetim kurulunun onayı ile oluşur. Bu gruba giren bankaların %33.3' üne göre ise, amaçlar, direkt olarak yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %66.7' sine göre, bankada amaçlar, üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun ortak kararı ile oluşmaktadır. Burada amaçların yukarıdan aşağıya doğru bir sistem ile belirlendiğini söyleyebiliriz.

Küçük ölçekli özel sektör bankalarının %40' lık bölümü, amaçların belirlenmesinde genel müdürün etkin olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, bu bankaların %20' lik kısmı ise, amaçların yönetim kurulu tarafından belirlendiğine işaret etmiştir.

Türkiye' de faaliyette bulunan yabancı bankaların büyük bir çoğunluğunu oluşturan bankaların %85.7' lik bölümü, banka amaçlarının belirlenmesinde, üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun ortak kararlarının etkili olduğunu belirtmiştir.

Yatırım bankalarının %60' lık bölümü, bankalarında amaçların üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun ortak kararı ile saptandığını ifade etmiştir.

Planlama kadrosu yada diğer elemanlar tarafından önerilip, yöneticiler tarafından desteklenen ve yönetim kurulu tarafından onaylanan, aşağıdan yukarı gelişen amaç belirleme sistemini benimseyen bankaların %44.4 gibi bölümü küçük ölçekli özel sektör bankalarından oluşmaktadır.

TABLO 37: V222. Danışmanlar ile Yapılan Tartışmalar

V2. Statüsüne Göre Bankalar

V2	V222						SIRA TOPLAMI
	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	BELLİ DÜZEYDE	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA	
KAMU BANKALARI			1 33.3 11.1 2.8		2 66.7 25.0 5.6		3 8.3
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		1 16.7 25.0 2.8		2 33.3 18.2 5.6	1 16.7 12.5 2.8	2 33.3 50.0 5.6	6 16.7
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		2 13.3 50.0 5.6	1 6.7 11.1 2.8	6 40.0 54.5 16.7	4 26.7 50.0 11.1	2 13.3 50.0 5.6	15 41.7
YABANCI BANKALAR		1 14.3 25.0 2.8	2 28.6 22.2 5.6	3 42.9 27.3 8.3	1 14.3 12.5 2.8		7 19.4
YATIRIM BANKALARI			5 100.0 55.6 13.9				5 13.9
KOLON TOPLAMI		4 11.1	9 25.0	11 30.6	8 22.2	4 11.1	36 100.0

Kamu bankalarının %66.7' sine göre, banka içinde stratejik konularda karar almada, danışmanlar ile yapılan tartışmaların etkisi 'oldukça fazla' olarak tanımlanan düzeydedir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %33.3' lük bölümü, stratejik kararlarda, danışmanların etkisini 'belli düzeyde' ve yine %33.3' lük kısmı oluşturan diğer grup ise, bu etkiyi ' çok fazla' düzeyinde nitelemiştir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %40 ile ifade edilen bölümü, danışmanlar ile yapılan toplantıların ve tartışmaların, bankada alınan stratejik kararlar üzerinde 'belli düzeyde' etkisinin olduğuna işaret etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %26.7' lik kısmı ise, danışmanların bu konudaki katkı düzeyini 'oldukça fazla' olarak tanımlamıştır.

Yabancı bankaların %42.9' unu oluşturan kısım bu etkinin 'belli düzeyde', %28.6' sı ise, 'biraz' olarak nitelenen düzeyde olduğuna dikkat çekmiştir.

Statüsüne göre bankalar değişkeninin son bölümü olan yatırım bankalarının tamamı, stratejik konularda alınan kararlarda, danışmanlar ile yapılan görüş alışverişlerinin etkisinin 'biraz' düzeyinde olduğunu belirtmiştir.

TABLO 38: V225. Yöneticilerin Kendisine Ait Stratejik Analiz
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V225							
ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	BELLİ DÜZEYDE	ÇOK FAZLA
SIRA	TOPLAM						
V2							
KAMU BANKALARI						2	1
						66.7	33.3
						10.5	20.0
						5.6	2.8
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR						6	
						100.0	
						31.6	
						16.7	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B				1	2	4	4
				6.7	13.3	26.7	26.7
				100.0	66.7	50.0	80.0
				2.8	5.6	11.1	11.1
YABANCI BANKALAR					1	4	2
					14.3	57.1	28.6
					33.3	50.0	10.5
					2.8	11.1	5.6
YATIRIM BANKALARI						5	
						100.0	
						26.3	
						13.9	
KOLON TOPLAMI				1	3	8	19
				2.8	8.3	22.2	52.8
							5
							13.9
							36
							100.0

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının tamamı, planlama bölümü yöneticilerinin yaptığı stratejik analizlerin, alınan stratejik kararlarda 'oldukça fazla' olarak tanımlanan düzeyde etkili olduğuna işaret etmişlerdir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %26.7' lik eşit yüzde dağılımlarıyla bu stratejik analizlerin, alınan stratejik kararlar üzerindeki etkisini, sırasıyla, 'belli düzeyde', 'oldukça fazla', 'çok fazla' olarak tanımlamıştır.

Yabancı bankalar ise, %57.1' lik yüzdeyle, planlama yöneticilerine ait stratejik analizlerin 'belli düzeyde' etkili olduğuna işaret etmişlerdir.

Bunun yanı sıra, yatırım bankalarının tamamı, bu etkinin 'oldukça fazla' olarak nitelenen düzeyde olduğuna değinmişlerdir.

Yöneticilerin yaptığı stratejik analizlerin, stratejik karar alma süreci üzerindeki etkisinin 'çok fazla' olduğuna işaret eden bankaların %80' lik bölümü, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarıdır.

TABLO 39: V23. Planlama Faaliyetlerinin Stratejik Konularda Alınan Kararları
Etkileme Düzeyi
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V23							
	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	BELLİ DÜZEYDE	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V2							
KAMU BANKALARI					2	1	3
					66.7	33.3	8.3
					11.8	25.0	
					5.6	2.8	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		1			3	2	6
		16.7			50.0	33.3	16.7
		100.0			17.6	50.0	
		2.8			8.3	5.6	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		1		7	7		15
		6.7		46.7	46.7		41.7
		100.0		53.8	41.2		
		2.8		19.4	19.4		
YABANCI BANKALAR				6	1		7
				85.7	14.3		19.4
				46.2	5.9		
				16.7	2.8		
YATIRIM BANKALARI					4	1	5
					80.0	20.0	13.9
					23.5	25.0	
					11.1	2.8	
KOLON TOPLAMI		1 2.8	1 2.8	13 36.1	17 47.2	4 11.1	36 100.0

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümü, yürütülen planlama faaliyetlerinin, stratejik konularda alınan kararları üzerinde 'oldukça' etkili olduğuna işaret etmişlerdir. Bunun yanısıra, %33.3' lik kısım ise, bu etkinin düzeyini 'çok fazla' olarak nitelemiştir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %50' sini oluşturan bölüme göre, planlama faaliyetlerinin, stratejik karar alma sürecindeki etkisini 'oldukça' fazla olarak tanımlamıştır. Bu gruba giren bankaların %33.3' ü ise, bu etkiyi 'çok fazla' olarak belirtmiştir. Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları %46.7' lik eşit yüzde dağılımları ile planlama faaliyetlerinin etkisini, 'belli düzeyde' ve 'oldukça fazla' olarak tanımlamışlardır. Yabancı bankaların %85.7'lik bölümü, planlama faaliyetlerinin stratejik konularda alınan kararlar üzerindeki etkisini 'belli düzeyde' olarak tanımlamıştır. Yatırım bankaları ise, %80 'lik bir yüzdeyle, planlamanın stratejik konularda alınan kararları etkileme düzeyini 'oldukça' fazla ve %20'lik yüzdeyle de 'çok fazla' olarak ifade etmiştir.

TABLO 40: V241. İş Fırsatlarını Belirleme
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V241										
	ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	BELLİ DÜZEYDE	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V2										
KAMU BANKALARI							1	2		3
							33.3	66.7		8.3
							8.3	12.5		
							2.8	5.6		
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR						1	1	3	1	6
						16.7	16.7	50.0	16.7	16.7
						25.0	8.3	18.8	33.3	
						2.8	2.8	8.3	2.8	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B							7	7		15
					1		46.7	46.7		41.7
					6.7		58.3	43.8		
					100.0		19.4	19.4		
					2.8					
YABANCI BANKALAR						3	2	2		7
						42.9	28.6	28.6		19.4
						75.0	16.7	12.5		
						8.3	5.6	5.6		
YATIRIM BANKALARI							1	2	2	5
							20.0	40.0	40.0	13.9
							8.3	12.5	66.7	
							2.8	5.6	5.6	
KOLON TOPLAMI					1	4	12	16	3	36
					2.8	11.1	33.3	44.4	8.3	100.0

Kamu bankalarının %66.7' lik kısmına göre, planlama faaliyetleri bankacılık sektöründe var olan fırsatları belirlemede 'oldukça fazla' katkıda bulunmaktadır. Bunun yanısıra, %33.3' lük bölüm ise, bu katkının 'belli düzeyde' kaldığını ifade etmektedir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %50' sini oluşturan bölüm, planlama faaliyetlerinin, bankacılık alanında var olan iş fırsatlarını teşhis etmede 'oldukça' fazla etkiye sahiptir. Bu gruba giren bankalar %16.7 lik eşit yüzdelerle, planlama faaliyetlerinin iş fırsatlarını belirlemedeki katkısını 'biraz', 'belli düzeyde' ve 'çok fazla' olarak tanımlamıştır.

Bankacılık sektöründe yer alan diğer bir grup olan küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %46.7' lik kısmı, planlama faaliyetlerinin, iş fırsatlarını belirlemede 'oldukça' fazla yardımcı olmaktadır. Bunun yanısıra, diğer %44.7' lik bölüme göre ise, bu yardım 'belli düzeyde' kalmaktadır.

Yabancı bankaların %42.9' u, bankacılık sektöründe iş fırsatlarının belirlenmesinde, planlama faaliyetlerinin etkisini 'biraz' olarak nitelenen düzeyde kaldığını ifade etmiştir.

Planlama faaliyetlerinin iş fırsatlarını belirlemede 'çok fazla' yardımcı olduğuna işaret eden bankaların %66.7 gibi önemli bir bölümünü yatırım bankaları oluşturmaktadır. Bu sonuç, planlama faaliyetlerinin bankacılık sektöründeki iş fırsatlarını belirlemedeki etkisinin, özellikle, yatırım bankalarında, diğer banka gruplarına kıyasla çok daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

TABLO 41: V263. Teknolojik Çevredeki Değişiklikler
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V263

	ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	BELLİ DÜZEYDE	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V2										
KAMU BANKALARI	1						1	1	1	3
							33.3	33.3	33.3	8.3
							8.3	7.7	25.0	
							2.8	2.8	2.8	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	1						2	1	2	6
							33.3	16.7	33.3	16.7
							16.7	7.7	50.0	
							5.6	2.8	5.6	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	1						5	7	1	15
							33.3	46.7	6.7	41.7
							41.7	53.8	25.0	
							13.9	19.4	2.8	
YABANCI BANKALAR	4						2	1		7
							57.1	28.6	14.3	19.4
							80.0	16.7	7.7	
							11.1	5.6	2.8	
YATIRIM BANKALARI	2						2	3		5
							40.0	60.0		13.9
							16.7	23.1		
							5.6	8.3		
KOLON TOPLAMI	2				5.6	13.9	33.3	36.1	11.1	36
										100.0

Kamu bankaları, planlama faaliyetlerinin, bankanın çevresel faktörlerinden teknolojik çevredeki değişikliklere başarılı uyum göstermesine ne derece yardımcı olduğu hususuna, birbirine eşit cevaplama yüzdeleri ile açıklama getirmişlerdir. Buna göre, kamu bankaları %33.3' lük yüzde grupları ile bu yardımın düzeyini 'belli düzeyde', 'oldukça' ve 'çok fazla' olarak ifade etmiştir.

Bununla beraber, büyük ölçekli özel sektör bankalarının %33.3' ünü oluşturan bölüm, planlama faaliyetlerinin, teknolojik çevre gibi, çok süratli gelişim gösteren bir değişkene başarılı uyum göstermesi hususuna 'çok fazla' olarak tanımlanan düzeyde yardımcı olmaktadır. Yine bu gruba giren bankaların %16.7' lik bölümü planlamanın katkısını 'oldukça' fazla olarak belirlemiştir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %46.7'lik kısmı, planlama faaliyetlerinin teknolojik çevredeki değişiklerin iyi öngörülünerek, olası değişikliklere

başarılı uyum göstermesine ‘oldukça fazla’ olarak tanımlanan düzeyde yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bu gruptaki bankaların %33.3’ ü ise, bu yardımın derecesinin ‘belli düzeyde’ kaldığına işaret etmiştir.

Yabancı bankaların %57.1’ lik bölümü, planlama faaliyetlerinin teknolojik çevre değişikliklerine başarılı uyum sağlamasına ‘biraz’ olarak nitelenen düzeyde katkıda bulunduğuna işaret etmiştir. %28.6’ lık kısım ise, bu katkının ‘belli düzeyde’ kaldığına işaret etmiştir. Buradan çıkan sonuç, ağırlıklı olarak, yabancı bankalar açısından planlama faaliyetlerinin, teknolojik çevredeki değişiklikleri belirleyerek, bankanın bu değişikliklere uyum göstermesinde fazla etkili olmadığıdır.

Yatırım bankaları açısından ise, yatırım bankalarının ‘60’ ı, planlama faaliyetlerinin teknolojik çevreyi belirleme ve başarılı uyum sağlanmasına olan katkısı ‘oldukça fazla’ olarak, %40’ lık bölüm’ ise, ‘belli düzeyde’ olarak ifade etmiştir.

TABLO 42: V28. İş Saatlerinin Stratejik Konuların Tartışılmasına Ayrılan Bölümü
V2. Statüsüne Göre Bankalar

		V28					SIRA % TOPLAMI
ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %		% 0-10	% 10-25	% 26-50	% 51-75	% 76-100	
V2							
KAMU BANKALARI			1		1	1	3
			33.3		33.3	33.3	8.3
			6.3		12.5	100.0	
			2.8		2.8	2.8	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR			1	1	4		6
			16.7	16.7	66.7		16.7
			6.3	16.7	50.0		
			2.8	2.8	11.1		
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		4	7	2	2		15
		26.7	46.7	13.3	13.3		41.7
		80.0	43.8	33.3	25.0		
		11.1	19.4	5.6	5.6		
YABANCI BANKALAR			5	1	1		7
			71.4	14.3	14.3		19.4
			31.3	16.7	12.5		
			13.9	2.8	2.8		
YATIRIM BANKALARI		1	2	2			5
		20.0	40.0	40.0			13.9
		20.0	12.5	33.3			
		2.8	5.6	5.6			
KOLON TOPLAMI		5 13.9	16 44.4	6 16.7	8 22.2	1 2.8	36 100.0

Kamu bankalarının %33.3'lük kısmını oluşturan bankalarda, planlamadan sorumlu yöneticiler iş saatlerinin %76' dan fazlasını oluşturan dilimini stratejik konuların tartışılmasına ayırmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Bununla beraber, bu gruba giren bankaların %33.3' ünü oluşturan diğer bölümdeki yöneticiler iş saatlerinin %51 ile %75' i arasındaki zamanlarını ve yine %33.3'lük grupta %10 ile %25 arasındaki dilimi ayırdıklarına işaret etmişlerdir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının, önemli bir kısmını oluşturan %66.7' lik kısımdaki planlamadan sorumlu en seviyedeki yöneticiler, iş saatlerinin yarısından fazlasını oluşturan %51 ile %75 arasındaki dilimini bankaya ait stratejik konuların tartışılmasına ayırmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %46.7' lik bölümünü oluşturan bankalardaki planlama yöneticileri iş saatlerinin %10 ile %25' i arasındaki dilimini, bunun yanı sıra, %26.7' lik kısmı oluşturan bölüm ise, %10' dan daha az bir zamanı stratejik konuların tartışılmasına ayırmaktadır.

Yabancı bankaların yaklaşık dörtte üçünü oluşturan bankaların planlama yöneticileri iş saatlerinin %10 ile %25 arasındaki diliminde stratejik konuları tartıştıklarını belirtmiştir.

Yatırım bankalarının %40'ını oluşturan bankaların planlama yöneticileri %26 ile %50' lik zaman dilimini, diğer %40' lık bölüm %10 ile %25' lik dilimi, %20' lik kısım ise, % 10' dan daha az zaman dilimini stratejik konuların tartışılmasına ayırdıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma bulguları, büyük ölçekli özel sektör bankalarını ve kamu bankalarının önemli kısmındaki planlama yöneticileri, iş zamanlarının yarısından fazla dilimini stratejik konuların tartışılmasına ayırdığını ortaya koymuştur. Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları, yabancı bankalar ve yatırım bankalarındaki planlama yöneticileri ise genel olarak, diğer banka guruplarına göre, iş saatlerinin daha az olan dilimini stratejik konuların tartışılmasına ayırmaktadır.

TABLO 43: V301. Aktif Karlılığının Arttırılması
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V2	V301			SIRA TOPLAMI
	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	HAYIR	EVET	
KAMU BANKALARI	1 33.3 12.5 2.8	2 66.7 7.1 5.6	3 8.3	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	6 100.0 21.4 16.7	6 16.7	6	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	3 20.0 37.5 8.3	12 80.0 42.9 33.3	15 41.7	
YABANCI BANKALAR	1 14.3 12.5 2.8	6 85.7 21.4 16.7	7 19.4	
YATIRIM BANKALARI	3 60.0 37.5 8.3	2 40.0 7.1 5.6	5 13.9	
KOLON TOPLAMI	8 22.2	28 77.8	36 100.0	

Kamu bankalarının %66.7' lik kısmı, uzun dönemli planlama çalışmalarında, aktif karlılığının arttırılmasına yer verirken, %33.3'lük bölüm ise, uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde bu konuya yer vermediğini belirtmiştir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının tamamı için, bankanın aktif karlılığını arttırması, yürütülen uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde yeri olan bir karar alanıdır.

Bununla beraber, aktif karlılığının arttırılmasına ilişkin hedeflerin, uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde yer alması, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %80, Türkiye' de faaliyette bulunan yabancı bankaların %85.7 ve de yatırım bankalarının %40' lık kısmında tercih edilen bir karar alanı olmaktadır. Bunun yanısıra, yatırım bankalarının %60' lık bölümü ise, aktif karlılığının arttırılmasını uzun dönemli planlama çalışmaları kapsamına almamaktadır.

TABLO 44: V303. Yeni Bankacılık Sahalarına Girmek
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V303				
	ADET			
	SIRA %			
	KOLON %			
	TOPLAM %	HAYIR	EVET	SIRA TOPLAMI
V2				
KAMU BANKALARI			3	3
			100.0	8.3
			13.0	
			8.3	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		1	5	6
		16.7	83.3	16.7
		7.7	21.7	
		2.8	13.9	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		9	6	15
		60.0	40.0	41.7
		69.2	26.1	
		25.0	16.7	
YABANCI BANKALAR		3	4	7
		42.9	57.1	19.4
		23.1	17.4	
		8.3	11.1	
YATIRIM BANKALARI			5	5
			100.0	13.9
			21.7	
			13.9	
KOLON TOPLAMI		13	23	36
		36.1	63.9	100.0

Kamu bankalarının tamamı, yeni bankacılık sahalarına girme konusuna ait çalışmaları uzun dönemli planlama faaliyetleri kapsamında düşünmemektedir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %83.3' ünü oluşturan önemli bölümüne göre, yeni bankacılık sahalarına girme hususu, uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde yer almaktadır.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının yarısından fazlasını oluşturan %60' lık bölüm, uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde, yeni bankacılık sahalarına girmeye yönelik faaliyetlere yer vermemektedir. Bu bankalar, mevcut faaliyetlerini daha iyi sürdürmek ve bu sahalar üzerinde konsantrasyonlarını arttırmayı düşünmektedir.

Yabancı bankaların %57.1' lik kısmı ve yatırım bankalarının ise tamamı, yeni bankacılık sahalarına girme konusunu uzun dönemli planlama çalışmaları kapsamına almaktadır.

TABLO 45: V304. Yeni Finansal Ürünler yada Hizmetler Geliştirmek
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V304				
	ADET			
	SIRA %			
	KOLON %			
	TOPLAM %	HAYIR	EVET	SIRA TOPLAMI
V2				
KAMU BANKALARI			3	3
			100.0	8.3
			13.0	
			8.4	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR			6	6
			100.0	16.7
			26.1	
			16.7	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		8	7	15
		53.3	46.7	41.7
		61.5	30.0	
		22.2	19.4	
YABANCI BANKALAR		4	3	7
		57.1	42.9	19.4
		30.8	13.0	
		11.1	8.3	
YATIRIM BANKALARI		1	4	5
		20.0	80.0	13.9
		7.7	17.4	
		2.8	11.1	
KOLON TOPLAMI		13	23	36
		36.1	63.9	100.0

Kamu bankaları ve büyük ölçekli özel sektör bankalarının tamamı, uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde, yeni finansal ürünler yada hizmetler geliştirme konusuna yer vermektedir. Bu sonuçlar, bu bankaların ürün yelpazelerini geliştirmeye verdikleri önemi açıkça ortaya koymaktadır.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %46.7'lik bölümü ve yabancı bankaların %42.9'luk kısmı, yeni finansal ürünler ve hizmetler geliştirme çalışmalarını uzun dönemli planlama çalışmaları kapsamına almaktadır.

Bununla beraber, yabancı bankaların %80 gibi önemli bölümünü oluşturan grup, yeni finansal ürünler ve hizmetleri geliştirme hususunu, uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde ele almaktadır.

TABLO 46: V305. Reklam ve Tanıtım Faaliyetleri
V2. Statüsüne göre Bankalar

V2	V305			
	ADET			SIRA
	SIRA %			TOPLAMI
	KOLON %	HAYIR	EVET	
----->				
KAMU BANKALARI	1	2	3	
	33.3	66.7	8.3	
	4.0	18.2		
	2.8	5.6		
	5			
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	2	4	6	
	33.3	66.7	16.7	
	8.0	36.4		
	5.6	11.1		
	5			
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	11	4	15	
	73.3	26.7	41.7	
	44.0	36.4		
	30.6	11.1		
	5			
YABANCI BANKALAR	6	1	7	
	85.7	14.3	19.4	
	24.0	9.1		
	16.7	2.8		
	5			
YATIRIM BANKALARI	5		5	
	100.0		13.9	
	20.0			
	13.9			
	5			
KOLON	25	11	36	
TOPLAMI	69.4	30.6	100.0	

Kamu bankaları ve büyük ölçekli özel sektör bankalarının %66.7' lik bölümü, uzun dönemli planlama çalışmalarında, banka reklam ve tanıtım faaliyetlerine yer vermektedir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %73.3' lük bölümü, yabancı bankaların ise %85.7' lik kısmı, uzun dönemli planlama çalışmaları kapsamında reklam ve tanıtım faaliyetlerinin yer almadığını ifade etmiştir.

Bununla beraber, yatırım bankalarının tamamı, reklam ve tanıtım faaliyetlerinin, bankanın yürüttüğü uzun dönemli planlama çalışmalarında düşünülmeyen bir konu olduğuna işaret etmiştir.

TABLO 47: V307. Yatay ve Dikey Büyümeler
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V307				
V2	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	HAYIR	EVET	SIRA TOPLAMI
KAMU BANKALARI	2 66.7 10.0 5.6	1 33.3 6.3 2.8	3 8.3	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	6 100.0 37.5 16.7		6 16.7	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	10 66.7 50.0 27.8	5 33.3 31.3 13.9	15 41.7	
YABANCI BANKALAR	4 57.1 20.0 11.1	3 42.9 18.8 8.3	7 19.4	
YATIRIM BANKALARI	4 80.0 20.0 11.1	1 20.0 6.3 2.8	5 13.9	
KOLON TOPLAMI	20 55.6	16 44.4	36 100.0	

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümü, uzun dönemli planlama çalışmaları kapsamında yatay ve dikey büyümelere ilişkin çalışmalara yer vermemektedir. Bu sonuçlar kamu bankalarının büyüme konusundaki olumsuz düşüncesini ortaya koymaktadır.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının tamamı yatay ve dikey büyüme çalışmalarını, uzun dönemli planlama çalışmaları kapsamında ele aldığını ifade etmiştir. Bu sonuç, bankacılık sektörü içerisinde önemli yeri olan büyük ölçekli özel sektör

bankalarının Avrupa Birliği öncesinde rekabet gücü için büyümenin şart olduğuna olan inançlarını ortaya koymaktadır. Bu düşünce ile, bu guruba giren bankalar sermaye yapılarını güçlendirecekler ve finansal piyasalardaki pazar paylarını arttıracaklardır.

Bunun yanı sıra, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %66.7'lik bölümü, yabancı bankaların %57.1'li kısmı, uzun dönemli planlama faaliyetleri içerisinde yatay ve dikey büyüme amaçlı çalışmalara yer vermediklerini ifade etmişlerdir.

Statüsüne göre bankalar değişkeninin son grubu olan yatırım bankalarının %80' ini gibi önemli bir bölümü, yatay ve dikey büyüme çalışmalarına yer vermediklerini belirtmişlerdir.

TABLO 48: V315. Bölümsel Planların Koordinasyonu
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V315									
	ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	ÇOK AZ	AZ	ÇOK	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V2									
KAMU BANKALARI							1	2	3
							33.3	66.7	8.3
							7.7	33.3	
							2.8	5.6	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		1	1	2	2				6
		16.7	16.7	33.3	33.3				16.7
		50.0	6.7	15.4	33.3				
		2.8	2.8	5.6	5.6				
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B			10	4	1				15
			66.7	26.7	6.7				41.7
			66.7	30.8	16.7				
			27.8	11.1	2.8				
YABANCI BANKALAR		1	4	2					7
		14.3	57.1	28.6					19.4
		50.0	26.7	15.4					
		2.8	11.1	5.6					
YATIRIM BANKALARI				4	1				5
				80.0	20.0				13.9
				30.8	16.7				
				11.1	2.8				
KOLON TOPLAMI		2	15	13	6				36
		5.6	41.7	36.1	16.7				100.0

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümü, bankalarındaki planlama kadrosunun, bölümsel planların koordinasyonu üzerindeki katkısını 'çok fazla' olarak nitelenen düzeyde

olduğuna işaret etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %33.3'lük kısmı, planlama kadrosunun bu katkısını 'çok' nitelemesiyle ifade etmiştir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %16.7' lik bölümü, planlama kadrosunun, bölümsel planların koordinasyonu üzerinde 'çok az' katkısı olduğuna işaret etmiştir. Bununla beraber, bu grubu oluşturan diğer %16.7' lik bölüm ise, bu katkıyı 'az' olarak tanımlamıştır. %33.3'lük kısım, bölümsel planların koordinasyonunda, planlama kadrosunun 'çok' olarak nitelenen düzeyde katkısı olduğunu belirtirken, diğer %33.3' lük bölümü bu katkının 'çok fazla' olduğuna işaret etmiştir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaların %66.7' sini oluşturan bölüme göre, bankanın planlama kadrosunun bölümlerin planlarının koordinasyonu üzerinde 'az' olarak nitelenen düzeyde katkısı olmaktadır. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %26.7' si ise, bu katkının 'çok' olduğuna dikkat çekmiştir.

Yabancı sermayeli bankaların %80 gibi önemli bir bölümü, planlama kadrosunun, bölümsel planların koordinasyonundaki katkısını 'çok' olarak tanımlamıştır. Bunun yanısıra, %20' lik kısım ise 'çok fazla' olarak nitelemiştir.

Bulguları bir başka açıdan irdelersek, bankalarındaki planlama kadrosunun, bölümsel planlar üzerindeki katkısının 'çok fazla' olduğuna işaret eden bankaların %33.3' ü büyük ölçekli özel sektör bankaları, %16.7' lik kısım küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları, kalan %16.7' lik diğer kısım ise yatırım bankaları olmaktadır.

TABLO 49: V329. Beklenmedik Durumların Oluşması Durumunda Harekete Geçirilecek Planların Hazırlanması
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V329							
	ADET						
	SIRA %						
	KOLON %						
	TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	BİRAZ	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V2							
KAMU BANKALARI				1		2	3
				33.3		66.7	8.3
				10.0		22.2	
				2.8		5.6	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR					3	3	6
					50.0	50.0	16.7
					30.0	33.3	
					8.3	8.3	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		1	4	3	4	3	15
		6.7	26.7	20.0	26.7	20.0	41.7
		50.0	80.0	30.0	40.0	33.3	
		2.8	11.1	8.3	11.1	8.3	
YABANCI BANKALAR		1		5	1		7
		14.3		71.4	14.3		19.4
		50.0		50.0	10.0		
		2.8		13.9	2.8		
YATIRIM BANKALARI			1	1	2	1	5
			20.0	20.0	40.0	20.0	13.9
			20.0	10.0	20.0	11.1	
			2.8	2.8	5.6	2.8	
KOLON TOPLAMI		2	5	10	10	9	36
		5.6	13.9	27.8	27.8	25.0	100.0

Kamu bankalarının %66.7' si, planlama çalışmaları içerisinde, çevresel değişkenlerde yada banka içinde beklenmedik durumların oluşması durumunda, harekete geçirilecek planların hazırlanması hususuna 'çok fazla' önem verdiğiine işaret etmiştir. Bu gruba giren bankaların %33.3' ü ise, bu önemin derecesinin 'biraz' olarak tanımlanan düzeyde olduğuna işaret etmiştir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %50' lik bölümü, beklenmedik durumların oluşması halinde, harekete geçirilecek planların hazırlanmasına 'çok' olarak nitelenen düzeyde önem verdiğini açıklamıştır. Bu sonuç, ağırlıklı olarak, büyük ölçekli özel sektör bankalarının konuya verdiği önemi ortaya koymaktadır.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları bu konuda çok farklı cevaplar vermişlerdir. Bu gruba giren bankaların %6.7' si, beklenmedik durumların oluşması

durumunda harekete geçirilecek planların hazırlanmasına ‘hiç’ önem vermediğini ifade etmiştir. Bunun yanısıra, %26.7’ si bu hususa ‘çok az’ önem vermekte, %20’ si ‘biraz’ önem vermekte, yine %26.7’ lik diğer bölüm ise, ‘oldukça’ olarak tanımlanan düzeyde önem vermekte olduklarına işaret etmiştir. Son olarak bu grubun geri kalan %20’ si ad-hoc planlar olarak da tanımlanan bu planların hazırlanmasına ‘çok fazla’ önem vermektedir. Bu noktada, araştırma sonuçlarından, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları hakkında net bir düşünceye sahip olmak zordur.

Yabancı sermayeli bankaların %71.4 gibi önemli bir yüzdesi, beklenmedik durumların oluşması halinde gerekli olacak planların hazırlanmasına ‘az’ olarak nitelenen düzeyde önem verdiğini ortaya koymuştur.

Yatırım bankalarının %40’ ını oluşturan bölüm, bu tür planların hazırlanmasına ‘çok’ önem verdiğini belirtmiştir. Bu gruba giren bankaların %20 ile ifade edilen üç eşit bölümü bu hususa verdikleri önemi ‘çok az’, ‘az’, ve ‘çok fazla’ olarak nitelemişlerdir.

TABLO 50: V333. Planlama Faaliyetlerini Koordine Etmekle Görevli Bir Yönetici
V2. Statüsüne göre Bankalar

V333

ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	BİRAZ	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V2									
KAMU BANKALARI							1	2	3
							33.3	66.7	8.3
							5.9	25.0	
							2.8	5.6	
Ş									
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR							4	2	6
							66.7	33.3	16.7
							23.5	25.0	
							11.1	5.6	
Ş									
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B				1	1	1	10	2	15
				6.7	6.7	6.7	66.7	13.3	41.7
				100.0	100.0	11.1	58.8	25.0	
				2.8	2.8	2.8	27.8	5.6	
Ş									
YABANCI BANKALAR						4	2	1	7
						57.1	28.6	14.3	19.4
						44.4	11.8	12.5	
						11.1	5.6	2.8	
Ş									
YATIRIM BANKALARI						4		1	5
						80.0		20.0	13.9
						44.4		12.5	
						11.1		2.8	
Ş									
KOLON TOPLAMI				1	1	9	17	8	36
				2.8	2.8	25.0	47.2	22.2	100.0

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümü, *planlama faaliyetlerinin organizasyonunda*, planlama faaliyetlerini koordine etmekle görevli yönetici modelinin 'çok fazla' olarak tanımlanan düzeyde geçerli olduğuna işaret etmiştir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %66.7' lik kısmı, planlama faaliyetlerini koordine etmekle görevli bir yöneticinin, planlama çalışmaları içerisinde 'oldukça' geçerli olan bir yöntem olduğunu belirtmiştir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları, %66.7' lik yüzdeyle 'oldukça' fazla olarak tanımlanan düzeyde geçerli olduğuna işaret etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankalar %6.7' lik eşit yüzdelerle, planlama faaliyetlerini koordine etmekle görevli bir yönetici sistemine, sırasıyla, 'hiç' önem vermediklerini, 'çok az' önem verdiklerini ve 'biraz' olarak nitelenen düzeyde önem verdiklerini ifade etmişlerdir.

Yabancı bankaların %57.1' lik bölümü, *planlama faaliyetlerinin organizasyonunda*, planlama faaliyetlerini koordine etmekle görevli bir yönetici olmasının 'biraz' olarak tanımlanan düzeyde geçerli bir sistem olduğuna dikkat çekmiştir.

Yatırım bankalarının %80 gibi önemli bir çoğunluğu, yabancı bankalar gibi, *planlama faaliyetlerinin organizasyonunda*, faaliyetleri koordine eden sorumlu bir yönetici anlayışının 'biraz' olarak nitelenen düzeyde geçerli olduğunu ifade etmiştir.

TABLO 51: V341. Faiz Oranları
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V341

	ADET		BİR DERECEYE			ÇOK	SIRA
	SIRA %					FAZLA	TOPLAMI
	KOLON %						
	TOPLAM %	HİÇ	KADAR	FAZLA			
V2							
KAMU BANKALARI			2		1		3
			66.7		33.3		8.3
			40.0		4.5		
			5.6		2.8		
	Ş						
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR			3		3		6
			50.0		50.0		16.7
			60.0		13.6		
			8.3		8.3		
	Ş						
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		1		4	10		15
		6.7		26.7	66.7		41.7
		100.0		50.0	45.5		
		2.8		11.1	27.8		
	Ş						
YABANCI BANKALAR				1	6		7
				14.3	85.7		19.4
				12.5	27.3		
				2.8	16.7		
	Ş						
YATIRIM BANKALARI				3	2		5
				60.0	40.0		13.9
				37.5	9.1		
				8.3	5.6		
	Ş						
KOLON		1	5	8	22		36
TOPLAMI		2.8	13.9	22.2	61.1		100.0

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümü, planlama çalışmaları içerisinde faiz oranlarının tahminine yönelik analizlerin 'bir dereceye kadar' yararlanılan bir husus olduğunu belirtirken, %33.3' lik kısım ise, faiz oranları tahminlemelerinin 'çok fazla' kullanıldığını ifade etmiştir.

Büyük ölçekli özel sektör bankaları bu konuda dengeli cevaplar vermiştir. Bu gruptaki bankaların %50' lik bölümü, faiz oranı tahminlemelerinin 'bir dereceye kadar' kullanıldığına işaret ederken, diğer %50' lik grup ise, 'çok fazla' kullanıldığına işaret etmiştir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %66.7' si, faiz oranlarına ilişkin tahminlemelerin 'çok fazla' kullanıldığına belirtmiştir.

Bununla beraber, planlama çalışmaları içerisinde, faiz oranlarına ilişkin tahminlemelerin ‘çok fazla’ kullanıldığını ifade eden bankaların %45.5’lik bölümü, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarına mensup iken, %27.3’ ü ise, yabancı bankalar grubundandır.

TABLO 52: V346. Enflasyon Oranı
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V346					
ADET	SIRA %	BİR	DERECEYE	ÇOK	SIRA
KOLON %	TOPLAM %	KADAR	FAZLA	FAZLA	TOPLAMI
V2					
KAMU BANKALARI	1			2	3
	33.3			66.7	8.3
	16.7			8.3	
	2.8			5.6	
	Ş				
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	3			3	6
	50.0			50.0	16.7
	50.0			12.5	
	8.3			8.3	
	Ş				
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		4		11	15
		26.7		73.3	41.7
		66.7		45.8	
		11.1		30.6	
	Ş				
YABANCI BANKALAR	2			5	7
	28.6			71.4	19.4
	33.3			20.8	
	5.6			13.9	
	Ş				
YATIRIM BANKALARI		2		3	5
		40.0		60.0	13.9
		33.3		12.5	
		5.6		8.3	
	Ş				
KOLON	6	6		24	36
TOPLAMI	16.7	16.7		66.7	100.0

Planlama çalışmaları içerisinde, enflasyon oranına ilişkin tahminlemeleri ‘çok fazla’ kullandığını belirten bankaların %45.8’ lik bölümü küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarıdır. Bunun yanısıra, %20’ lik kısım ise, yabancı bankalardır. Görüldüğü gibi,

enflasyon oranı ile faiz oranı arasındaki ilişki, ağırlıklı olarak, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları ile yabancı bankalar tarafından ortaya konmuştur.

TABLO 53: V364. Ekonomi Kaynaklı Bilgiler
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V364

	ADET	BİR DERECEYE				ÇOK	SIRA
	%						TOPLAMI
	KOLON						
	%	BİRAZ	KADAR	FAZLA	FAZLA		
V2	TOPLAM	%					
KAMU BANKALARI				3			3
				100.0			8.3
				15.8			
				8.3			
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR				5	1		6
				83.3	16.7		16.7
				26.3	9.1		
				13.9	2.8		
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		1	3	2	9		15
		6.7	20.0	13.3	60.0		41.7
		100.0	60.0	10.5	81.8		
		2.8	8.3	5.6	25.0		
YABANCI BANKALAR			1	6			7
			14.3	85.7			19.4
			20.0	31.6			
			2.8	16.7			
YATIRIM BANKALARI			1	3	1		5
			20.0	60.0	20.0		13.9
			20.0	15.8	9.1		
			2.8	8.3	2.8		
KOLON		1	5	19	11		36
TOPLAMI		2.8	13.9	52.8	30.6		100.0

Planlama çalışmalarında, ekonomi kaynaklı bilgileri ‘çok fazla’ kullanan bankaların %81.8 gibi önemli bölümü küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarıdır. Bu bankalar ekonominin makro ve mikro dengelerine ilişkin göstergeleri, planlama çalışmalarında ağırlıklı olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir.

TABLO 54: V373. Hazine ve Fon Yönetimi
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V373					
	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR DERECEYE KADAR	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V2					
KAMU BANKALARI	1 33.3 100.0 2.8			2 66.7 8.3 5.6	3 8.3
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		4 66.7 36.4 11.1		2 33.3 8.3 5.6	6 16.7
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		2 13.3 18.2 5.6		13 86.7 54.2 36.1	15 41.7
YABANCI BANKALAR		2 28.6 18.2 5.6		5 71.4 20.8 13.9	7 19.4
YATIRIM BANKALARI		3 60.0 27.3 8.3		2 40.0 8.3 5.6	5 13.9
KOLON TOPLAMI	1 2.8	11 30.6	24 66.7	36 100.0	

Araştırma sonucunda, yazılı kurumsal planlar içerisinde hazine ve fon yönetiminin önem, tüm banka grupları tarafından ‘bir dereceye kadar’ olarak nitelenen düzey ile ‘çok fazla’ olarak tanımlanan düzey arasında açıklanmıştır.

Kamu bankalarının, kurumsal planlar içerisinde, hazine ve fon yönetiminin önemini belirleyen cevapları, son derece dengeli bir dağılım göstermiştir. Bu gruba giren bankalar %33.3’ lük yüzdelerle banka içinde bu bölümün önemini ‘bir dereceye kadar’, fazla’ ve de ‘çok fazla’ olarak nitelenen düzeylerde açıklamıştır.

Büyük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %66.7’ lik bölümü, yazılı kurumsal planlar içerisinde hazine fon yönetimi bölümünün önemini ‘fazla’ olarak nitelemiştir. Bununla beraber, %33.3’ lül kısım ise, bu departmanın ‘çok fazla’ olduğuna işaret etmiştir.

Bu bulgular, bankacılık sektörü içerisinde önemli bir yeri olan bu grup bankaların, yazılı kurumsal planlar içerisinde hazine ve fon yönetimine verdikleri önemi ortaya koymaktadır.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %86.7 gibi önemli bir bölümü, hazine ve fon yönetimi departmanının ‘çok fazla’ öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Bulgulara bir başka açıdan bakarsak, hazine ve fon yönetiminin yazılı kurumsal planlar içerisinde, ‘çok fazla’ öneme sahip olduğuna işaret eden bankaların %54.2 ‘ lik bölümünü, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları oluşturmaktadır. %20’ lik kısım ise, yabancı sermayeli bankalardan meydana gelmektedir.

TABLO 55: V376. Bilgi İşlem
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V376						
V2	ADET	BİR DERECEYE				SIRA TOPLAMI
	SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİRAZ	KADAR	FAZLA	ÇOK FAZLA	
KAMU BANKALARI				1	2	3
				33.3	66.7	8.3
				6.3	18.2	
				2.8	5.6	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		1	1	4		6
	16.7	16.7	66.7			16.7
	25.0	20.0	25.0			
	2.8	2.8	11.1			
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		1	7	7		15
		6.7	46.7	46.7		41.7
		20.0	43.8	63.6		
		2.8	19.4	19.4		
YABANCI BANKALAR		3	2	1	1	7
	42.9	28.6	14.3	14.3		19.4
	75.0	40.0	6.3	9.1		
	8.3	5.6	2.8	2.8		
YATIRIM BANKALARI		1	3	1		5
		20.0	60.0	20.0		13.9
		20.0	18.8	9.1		
		2.8	8.3	2.8		
KOLON TOPLAMI	4	5	16	11		36
	11.1	13.9	44.4	30.6		100.0

Yazılı kurumsal planlar içerisinde, bilgi işlem bölümünün ‘çok fazla’ öneme sahip olduğuna işaret eden bankaların %63.6’lık bölümü küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarından oluşmaktadır.

Bununla beraber, planlar içerisinde bilgi işlem bölümünün ‘biraz’ önem sahip olduğunu ifade eden bankaların %75’lik kısmı ise yabancı sermayeli bankalardır.

**TABLO 56: V386. Planlama Esas Olarak Yukarıdan Aşağıya Bir Süreçtir.
V2. Statüsüne Göre Bankalar**

V386							
V2	ADET	BİR DERECEYE					SIRA TOPLAMI
	SIRA %	HİÇ	BİRAZ	KADAR	FAZLA	ÇOK FAZLA	
KOLON %	TOPLAM %						
KAMU BANKALARI				1	1	1	3
				33.3	33.3	33.3	8.3
				11.1	7.1	14.3	
				2.8	2.8	2.8	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR			1	1	4		6
			16.7	16.7	66.7		16.7
			50.0	11.1	28.6		
			2.8	2.8	11.1		
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B			1	6	6	2	15
			6.7	40.0	40.0	13.3	41.7
			50.0	66.7	42.9	28.6	
			2.8	16.7	16.7	5.6	
YABANCI BANKALAR		3			1	3	7
		42.9			14.3	42.9	19.4
		75.0			7.1	42.9	
		8.3			2.8	8.3	
YATIRIM BANKALARI		1		1	2	1	5
		20.0		20.0	40.0	20.0	13.9
		25.0		11.1	14.3	14.3	
		2.8		2.8	5.6	2.8	
KOLON TOPLAMI		4	2	9	14	7	36
		11.1	5.6	25.0	38.9	19.4	100.0

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %66.7’lik bölümü, planlamanın esas olarak organizasyonun tepesinden başlayıp, alt kademelere kadar uzanan bir süreç olduğu görüşünü ‘fazla’ olarak tanımlanan düzeyde desteklemiştir. Bununla beraber, bu gruba giren bankaların %16.7’lik bölümünü oluşturan ilk grup bunun ‘bir dereceye kadar’ geçerli olduğunu, %16.7’lik ikinci grup ise, ‘biraz’ olarak nitelenen düzeyde geçerli olduğuna işaret etmiştir.

Bu konuda, yabancı bankalar ilginç sonuçlar ortaya koymuştur. Yabancı bankaların %42.9' luk bölümü, planlama faaliyetlerini yukarıdan aşağıya bir süreç olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Buna karşılık, bu gruba giren bankaların %42.9' unu oluşturan diğer kısım ise, planlamayı yukarıdan aşağıya bir süreç olarak görmektedir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %40'ı bu konuda kararsız kalıp, bu görüşün 'bir dereceye kadar' geçerli olduğuna işaret etmiştir. Bununla beraber, diğer %40'lık bölüm ise, planlamanın yukarıdan aşağıya doğru bir süreç olduğu görüşüne 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde destek vermiştir.

TABLO 57: V3901. Kurumsal Planlama Birimine Tahsis Edilen Kaynakların Mevcut Durumu ile Geçmiş Dönemin Karşılaştırılması

V2. Statüsüne Göre Bankalar

V3901					
ADET	SIRA %	DEĞİŞİKLİK	DAHA	ÇOK	SIRA
KOLON %	TOPLAM %	YOK	FAZLA	DAHA FAZLA	TOPLAMI
V2					
KAMU BANKALARI	1	2			3
	33.3	66.7			8.3
	5.9	13.3			
	2.8	5.6			
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	2	3	1		6
	33.3	50.0	16.7		16.7
	11.8	20.0	25.0		
	5.6	8.3	2.8		
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	6	9			15
	40.0	60.0			41.7
	35.3	60.0			
	16.7	25.0			
YABANCI BANKALAR	6		1		7
	85.7		14.3		19.4
	35.3		25.0		
	16.7		2.8		
YATIRIM BANKALARI	2	1	2		5
	40.0	20.0	40.0		13.9
	11.8	6.7	50.0		
	5.6	2.8	5.6		
KOLON	17	15	4		36
TOPLAMI	47.2	41.7	11.1		100.0

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümüne göre, planlama birimlerine tahsis edilen kaynaklar, geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında 'daha fazla' dır. Bunun yanında, bu

bankaların %33.3' üne göre ise, tahsis edilen kaynaklar geçmiş dönemlere nazaran 'bir değişiklik göstermemektedir'.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının yarısı, planlama bölümlerine tahsis edilen kaynakların, geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında 'daha fazla' olduğuna işaret etmiştir. Bunun yanında, bu gruba giren bankaların %33.3' lük kısmı 'bir değişiklik olmadığını' ifade ederken, %16.7' lik bölüm ise, 'çok daha fazla' kaynak ayrıldığını ifade etmiştir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %60' lık bölümü, geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında, planlama birimlerine tahsis edilen kaynakların 'daha fazla' olduğuna işaret etmiştir. %40' lık kısım ise, değişiklik olmadığını belirtmiştir.

Tüm gruplar içerisinde en farklı cevapları veren grup yabancı bankalar olmuştur. Yabancı bankaların %85.7' sini oluşturan önemli bir bölüme göre, planlamaya tahsis edilen kaynaklarda geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında bir değişiklik yoktur.

Bunun yanı sıra, planlama birimine tahsis edilen kaynakların geçmiş dönemlere nazaran 'çok daha fazla' olduğuna işaret eden bankaların %50' si büyük ölçekli özel sektör bankaları olurken, diğer %50' yi oluşturan bölüm ise yatırım bankalarıdır.

TABLO 58: V3902. Kurumsal Planlama Birimine Tahsis Edilen Eleman Sayısının Geçmiş Dönemlerle Karşılaştırılması

V2. Statüsüne Göre Bankalar

V3902					
ADET	SIRA %	DEĞİŞİKLİK	DAHA	ÇOK	SIRA
KOLON %	TOPLAM %	YOK	FAZLA	DAHA FAZLA	TOPLAMI
V2					
KAMU BANKALARI	2	1			3
	66.7	33.3			8.3
	10.5	7.7			
	5.6	2.8			
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	1	3	2		6
	16.7	50.0	33.3		16.7
	5.3	23.1	50.0		
	2.8	8.3	5.6		
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	7	8			15
	46.7	53.3			41.7
	36.8	61.5			
	19.4	22.2			
YABANCI BANKALAR	7				7
	100.0				19.4
	36.8				
	19.4				
YATIRIM BANKALARI	2	1	2		5
	40.0	20.0	40.0		13.9
	10.5	7.7	50.0		
	5.6	2.8	5.6		
KOLON TOPLAMI	19	13	4		36
	52.8	36.1	11.1		100.0

Kamu bankalarının %66.7' sine göre, planlama bölümlerine tahsis edilen eleman sayısında geçmiş dönemlere nazaran 'bir değişiklik' yoktur. Bununla beraber, bu gruba giren bankaların %33.3' üne göre ise, tahsis edilen eleman sayısı 'daha fazla'dır.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %50' sine göre, planlama bölümlerine tahsis edilen eleman sayısı, geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında artış göstermektedir. %33.3' üne göre ise, bir değişiklik olmamış, %16.7'lik kısma göre 'çok daha fazla' artış olmuştur.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %60' lık bölümü, planlama bölümlerine tahsis edilen eleman sayısının, geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında bir artışın söz konusunu olduğunu ifade etmiştir. Buna karşılık, %40' lık kısım ise, bir değişikliğin olmadığına işaret etmiştir.

Yabancı bankalar ise, %85.7 gibi önemli bir yüzdeyle bu konuda geçmişe nazaran bir değişiklik olmadığını belirtmiştir.

Yatırım bankalarının %40' lık bölümü, planlama birimlerine tahsis edilen eleman sayısında bir değişiklik olmadığına işaret etmiştir. %20' lik kısım bir ölçüde artış olduğunu, bu gruba giren bankaların %40' ını oluşturan diğer bölüme göre ise, bu artış 'çok daha fazla' olarak nitelenen düzeydedir.

TABLO 59: V3909. Yöneticilerin, Planlama Modeline Dayanan Yönetim Anlayışına Karşı Koyma Derecesi, Mevcut ve Geçmiş Dönem Karşılaştırılması
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V3909						
	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	ÇOK DAHA AZ	DAHA AZ	DEĞİŞİKLİK YOK	DAHA FAZLA	SIRA TOPLAM
V2						
KAMU BANKALARI	1 33.3 20.0 2.8				2 66.7 40.0 5.6	3 8.3
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	1 16.7 20.0 2.8	2 33.3 20.0 5.6	2 33.3 12.5 5.6	1 16.7 20.0 2.8	6 16.7	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	1 6.7 20.0 2.8	6 40.0 60.0 16.7	8 53.3 50.0 22.2			15 41.7
YABANCI BANKALAR		2 28.6 20.0 5.6	3 42.9 18.8 8.3	2 28.6 40.0 5.6	7 19.4	
YATIRIM BANKALARI	2 40.0 40.0 5.6		3 60.0 18.8 8.3			5 13.9
KOLON TOPLAMI	5 13.9	10 27.8	16 44.4	5 13.9	36 100.0	

Kamu bankalarının %66.7' sini oluşturan bölüm, banka içinde yöneticilerin planlama modeline karşı koyma derecesinin geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında 'daha fazla' olduğuna dikkat çekmiştir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %33.3' lük kısmı, bankadaki yöneticilerin planlama modeline dayanan yönetim anlayışına karşı koyma derecesinin geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında, 'daha az' olduğunu ifade ederken, bu gruba giren bankaların %33.3' ünü oluşturan diğer bölüm ise, bu konuda 'bir değişiklik olmadığına' işaret etmiştir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %53.3' lük kısmı, planlama modeline karşı koyma derecesinin geçmişe nazaran değişiklik göstermediğini, %40' lık bölüm ise, karşı koyma düşüncesinin geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında 'daha az' olduğuna dikkat çekmiştir.

Yabancı bankaların %42.92 luk bölümü, planlama modeline dayanan yönetim anlayışına, yöneticilerin karşı koyma derecesinin, geçmiş dönemlere nazaran 'bir değişiklik göstermediğini', %28.6' lık kısım 'geçmişe göre daha az' olduğunu ifade ederken, bu gruba giren bankaların %28.6' sını oluşturan diğer bölüm ise, 'geçmişe göre daha fazla' olduğunu belirtmiştir.

Yatırım bankalarının %60' ını oluşturan bölüm, bu konuda 'bir değişiklik olmadığı', %40' lık bölüm ise, yöneticilerin karşı koyma derecesinin 'geçmişe göre çok daha az' olduğuna işaret etmiştir.

TABLO 60: V3910. Bankanın Yıllık Planlama Çalışmasının Tamamlanması İçin Geçen Sürenin Mevcut Durum ve Geçmiş Dönem Açısından İncelenmesi
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V3910						
ADET	SIRA %	ÇOK	DAHA	DEĞİŞİKLİK	DAHA	SIRA
KOLON %	TOPLAM %	DAHA	AZ	YOK	FAZLA	TOPLAMI
V2						
KAMU BANKALARI	1			1	1	3
	33.3			33.3	33.3	8.3
	100.0			7.7	7.1	
	2.8			2.8	2.8	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	1			1	4	6
	16.7			16.7	66.7	16.7
	12.5			7.7	28.6	
	2.8			2.8	11.1	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	4			5	6	15
	26.7			33.3	40.0	41.7
	50.0			38.5	42.9	
	11.1			13.9	16.7	
YABANCI BANKALAR	2			4	1	7
	28.6			57.1	14.3	19.4
	25.0			30.8	7.1	
	5.6			11.1	2.8	
YATIRIM BANKALARI	1			2	2	5
	20.0			40.0	40.0	13.9
	12.5			15.4	14.3	
	2.8			5.6	5.6	
KOLON TOPLAMI	1	8	13	14	36	100.0
	2.8	22.2	36.1	38.9		

Bankanın yıllık planlama çalışmasının tamamlanması için geçen sürenin, ‘geçmiş döneme nazaran daha fazla’ olduğunu ifade eden bankaların %42.9’ unu küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları oluşturmaktadır. Bunun yanısıra, %28.6’ lık bölüm ise, büyük ölçekli özel sektör bankalarından oluşmaktadır.

Bununla beraber, bankanın yıllık planlama çalışmasının tamamlanması için geçen sürenin, ‘geçmiş döneme nazaran daha az ‘ olduğunu ifade eden bankaların %50’ si küçük ve orta ölçekli özel bankalar grubu olurken, %25’ lik bölüm ise yabancı bankalar olmaktadır.

**TABLO 61: V4002. Yöneticilerin Stratejik Planlama Konusunda Eğitilmesi Açısından
Mevcut Durum ile Geleceğin Karşılaştırılması**

V2. Statüsüne Göre Bankalar

V4002						
	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR ÖLÇÜDE AZALIŞ	DEĞİŞİKLİK YOK	BİR ÖLÇÜDE ARTIŞ	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE ARTIŞ	SIRA TOPLAMI
V2						
KAMU BANKALARI			1	1	1	3
			33.3	33.3	33.3	8.3
			33.3	4.2	14.3	
			2.8	2.8	2.8	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		1		2	3	6
		16.7		33.3	50.0	16.7
		50.0		8.3	42.9	
		2.8		5.6	8.3	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B			2	10	3	15
			13.3	66.7	20.0	41.7
			66.7	41.7	42.9	
			5.6	27.8	8.3	
YABANCI BANKALAR		1		6		7
		14.3		85.7		19.4
		50.0		25.0		
		2.8		16.7		
YATIRIM BANKALARI				5		5
				100.0		13.9
				20.8		
				13.9		
KOLON TOPLAMI		2 5.6	3 8.3	24 66.7	7 19.4	36 100.0

Banka yöneticilerinin stratejik planlama konusunda eğitimine verilen ağırlığın, gelecek dönemlerde, mevcut duruma nazaran 'önemli ölçüde artacağına' işaret eden bankaların %42.9' unu oluşturan bölümünü büyük ölçekli özel sektör bankaları oluştururken, diğer %42.9' luk bölümü ise küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları meydana getirmektedir. Buradan çıkan sonuç, özel sektör bankalarının, yöneticilerinin stratejik planlama konusunda eğitimine önümüzdeki dönemlerde artan bir oranda ağırlık vereceğidir.

TABLO 62: V4007. Tahminleme Modellerinin Kullanımının Mevcut Durumu ile Gelecekteki Muhtemel Durumunun Karşılaştırılması

V2. Statüsüne Göre Bankalar

V4007						
V2	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR ÖLÇÜDE AZALIS	DEĞİŞİKLİK YOK	BİR ÖLÇÜDE ARTIŞ	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE ARTIŞ	SIRA TOPLAMI
KAMU BANKALARI		1	2			3
		33.3	66.7			8.3
		14.3	15.4			
		2.8	5.6			
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		1	3	2		6
		16.7	50.0	33.3		16.7
		14.3	23.1	14.3		
		2.8	8.3	5.6		
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		1	5	9		15
		6.7	33.3	60.0		41.7
		14.3	38.5	64.3		
		2.8	13.9	25.0		
YABANCI BANKALAR		2	4	1		7
		28.6	57.1	14.3		19.4
		100.0	57.1	7.1		
		5.6	11.1	2.8		
YATIRIM BANKALARI			3	2		5
			60.0	40.0		13.9
			23.1	14.3		
			8.3	5.6		
KOLON TOPLAMI		2 5.6	7 19.4	13 36.1	14 38.9	36 100.0

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümü, planlama çalışmalarında tahminleme modellerinin kullanımının, gelecek dönemlerde 'bir ölçüde artış göstereceğini' ifade etmiştir. Bu gruba giren bankaların %33.3' lük kısmı ise, bu konuda 'bir değişikliğin olmayacağını' belirtmiştir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %50' lik kısmı tahminleme modellerinin kullanımının 'bir ölçüde artacağına', %33.3' lük bölüm ise, 'önemli ölçüde artış olacağına' işaret etmiştir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları , tahminleme modeli kullanımının gelecek dönemlerde mevcut duruma nazaran 'önemli ölçüde artış göstereceğini' belirten bankaların %64.3' ünü oluşturmaktadır.

Yabancı bankaların %57.1' lik bölümü, planlama çalışmalarında tahminleme modellerinin kullanımında, mevcut duruma nazaran gelecek dönemlerde 'değişiklik olmayacağına' işaret etmiştir. Bunun yanı sıra, bu gruba giren bankaların %28.6' sı ise, bu modellerin lullanımında 'bir ölçüde azalma olacağına' dikkat çekmiştir.

Yatırım bankalarının %60' lık bölümü, tahminleme modellerinin kullanımında 'bir ölçüde artış olacağını' belirtirken, %40' ı ise, 'önemli ölçüde artış olacağına' işaret etmiştir.

TABLO 63: V4009. Planlamaya Tahsis Edilen Kaynakların Mevcut Durumu ile Gelecekteki Durumunun Karşılaştırılması
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V2	V4009					
	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR ÖLÇÜDE AZALIŞ	DEĞİŞİKLİK YOK	BİR ÖLÇÜDE ARTIŞ	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE ARTIŞ	SIRA TOPLAMI
KAMU BANKALARI		1			2	3
		33.3			66.7	8.3
		11.1			22.2	
		2.8			5.6	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR				5	1	6
				83.3	16.7	16.7
				31.3	11.1	
				13.9	2.8	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		2		9	4	15
		13.3		60.0	26.7	41.7
		22.2		56.3	44.4	
		5.6		25.0	11.1	
YABANCI BANKALAR		2	5			7
		28.6	71.4			19.4
		100.0	55.6			
		5.6	13.9			
YATIRIM BANKALARI		1		2	2	5
		20.0		40.0	40.0	13.9
		11.1		12.5	22.2	
		2.8		5.6	5.6	
KOLON TOPLAMI	2	9	16	9	36	100.0
	5.6	25.0	44.4	25.0		

Kamu bankalarının %66.7' sine göre, planlama faaliyetlerine tahsis edilen kaynaklar, gelecek dönemlerde mevcut durum ile karşılaştırıldığında 'önemli ölçüde artış

gösterecektir'. Bu gruba giren bankaların %33.3' üne göre ise, 'bir değişiklik göstermeyecektir'.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %83.3 gibi önemli bir yüzdesi, planlamaya tahsis edilen kaynaklarda, önümüzdeki dönemlerde 'bir artış olacağına' işaret etmiştir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %60' lık kısmı, planlamaya tahsis edilen kaynaklarda, gelecekteki dönemlerde 'bir ölçüde artış olacağını' ifade ederken, %26.7' lik bölüm 'önemli ölçüde artış olacağını' belirtmiştir. Bununla beraber, %13.3' ü ise, 'bir değişiklik olmayacağına' dikkat çekmiştir.

Yabancı bankaların %71.4' lük bölümü, planlama bölümüne ayrılan kaynaklarda, gelecek dönemlerde herhangi 'bir değişiklik olmayacağını' belirtmiştir. Bunun yanısıra, yabancı bankaların %28.6' sı ise, planlamaya tahsis edilen kaynaklarda 'bir ölçüde azalma olacağına' işaret etmiştir.

Yatırım bankalarının %40' lik bölümü tahsis edilen kaynaklarda 'bir ölçüde artış olacağını', diğer %40' lık kısım ise, 'önemli ölçüde artış olacağını' ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %20' si ise, 'değişiklik olmayacağını' belirtmiştir.

TABLO 64: V4012. Yönetim Kurulunun Planlamadaki Rolünün Mevcut Durum ile Gelecekteki Durumun Karşılaştırılması

V2. Statüsüne Göre Bankalar

V4012						
V2	ADET	SIRA %	BİR ÖLÇÜDE AZALIŞ	DEĞİŞİKLİK YOK	BİR ÖLÇÜDE ARTIŞ	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE ARTIŞ
	KOLON %					
	TOPLAM %					SIRA TOPLAMI
KAMU BANKALARI			2	1		3
			66.7	33.3		8.3
			10.0	10.0		
			5.6	2.8		
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR			1	4		6
			16.7	66.7		16.7
			20.0	40.0		
			2.8	11.1		
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B			1	1	1	15
			6.7	80.0	6.7	41.7
			20.0	60.0	100.0	
			2.8	33.3	2.8	
YABANCI BANKALAR			2	4		7
			28.6	57.1		19.4
			40.0	40.0		
			5.6	11.1		
YATIRIM BANKALARI			1			5
			20.0	80.0		13.9
			20.0	20.0		
			2.8	11.1		
KOLON		5	20	10	1	36
TOPLAMI		13.9	55.6	27.8	2.8	100.0

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümü, banka yönetim kurulunun planlama faaliyetlerindeki rolünde bir değişiklik olmayacağını, %33.3' lük kısım ise 'bir ölçüde artış olacağını' ifade etmiştir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %66.7' sine göre, yönetim kurulunun planlamadaki rolünde 'bir ölçüde artış' olacaktır. Bu gruba giren bankaların %16.7' lik bölümüne göre, bu rolde 'bir ölçüde azalış olacak', %16.7' lik diğer gruba göre ise, 'değişiklik olmayacaktır'.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %80' ini gibi önemli bir bölümü, yönetim kurulunun, gelecek dönemlerde planlamadaki rolünde 'bir değişiklik olmayacağına' işaret etmiştir.

Yabancı bankaların %57.1' lik bölümü, gelecek dönemlerde, yönetim kurulunun planlamadaki rolünün 'bir ölçüde artış göstereceğini' belirtmiştir. Bunun yanısıra, '28.6' lık kısım ise, 'bir ölçüde azalış göstereceğine' işaret etmiştir.

Yatırım bankalarının %80 gibi önemli bölümü, yönetim kurulunun rolünde 'bir değişiklik olmayacağını' belirtmiştir'. Bu gruba giren bankaların %20' si ise, bu rolde 'bir ölçüde artış olacağını' ifade etmiştir.

TABLO 65: V415. Planlama Yöneticiler Arasında Düşmanca Bir Hava Yaratır.
V2. Statüsüne Göre Bankalar.

V415

	ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	OLDUKÇA	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V2										
KAMU BANKALARI								2	1	3
								66.7	33.3	8.3
								11.1	16.7	
								5.6	2.8	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	2							1	3	6
	33.3							16.7	50.0	16.7
	100.0							5.6	50.0	
	5.6							2.8	8.3	
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B						2	3	8	2	15
						13.3	20.0	53.3	13.3	41.7
						66.7	42.9	44.4	33.3	
						5.6	8.3	22.2	5.6	
YABANCI BANKALAR						1	3	3		7
						14.3	42.9	42.9		19.4
						33.3	42.9	16.7		
						2.8	8.3	8.3		
YATIRIM BANKALARI							1	4		5
							20.0	80.0		13.9
							14.3	22.2		
							2.8	11.1		
KOLON TOPLAMI	2				5.6	3	7	18	6	36
						8.3	19.4	50.0	16.7	100.0

Planlamanın, bankadaki yöneticiler arasında düşmanca hava yaratır görüşünün 'hiç' geçerli olmadığını ifade eden bankaların %47.6' lık bölümü küçük ve orta ölçekli

özel sektör bankalarıdır. Bunun yanısıra, %19' luk kısım ise, büyük ölçekli özel sektör bankaları olmaktadır.

Bununla beraber, planlamanın, yöneticiler arasında düşmanca hava yaratacağını savunan görüşün oldukça geçerli olduğunu belirten bankaların %66.7'sini kamu bankaları, %33.3' ünü ise, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları oluşturmaktadır.

TABLO 66: V427. Stratejilerin Yazılı Olması Stratejilerin Rakipler Tarafından Öğrenilmesi Olasılığını Arttırır.
V2. Statüsüne Göre Bankalar

V427

	ADET						ÇOK	SIRA
	SIRA %						FAZLA	TOPLAMI
	KOLON %							
	TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	OLDUKÇA	FAZLA			
V2								
KAMU BANKALARI	1			1	1			3
	33.3			33.3	33.3			8.3
	8.3			14.3	20.0			
	2.8			2.8	2.8			
	Ş							
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	2	1	3					6
	33.3	16.7	50.0					16.7
	16.7	9.1	42.9					
	5.6	2.8	8.3					
	Ş							
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B	3	5	3	4				15
	20.0	33.3	20.0	26.7				41.7
	25.0	45.5	42.9	80.0				
	8.3	13.9	8.3	11.1				
	Ş							
YABANCI BANKALAR	6	1						7
	85.7	14.3						19.4
	50.0	9.1						
	16.7	2.8						
	Ş							
YATIRIM BANKALARI		4				1		5
		80.0				20.0		13.9
		36.4				100.0		
		11.1				2.8		
KOLON	12	11	7	5	1			36
TOPLAMI	33.3	30.6	19.4	13.9	2.8			100.0

Stratejilerin yazılı olması, stratejilerin rakipler tarafından öğrenilmesi olasılığını arttırdığı görüşünün 'hiç' geçerli olmadığını savunan bankaların %50' sini yabancı

sermayeli bankalar, %25' lik bölümünü ise, küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları oluşturmaktadır.

Bunun yanısıra, bu problemin ' oldukça' önemli olduğunu belirten bankaların %42.9' luk kısmı büyük ölçekli özel sektör bankaları, yine %42.9' luk diğer bölüm ise küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarıdır. Görüldüğü gibi, özel sektör grubuna bağlı bankalar ağırlıklı olarak, stratejilerin yazılı olmasının, rakipler tarafından öğrenilmesi olasılığını arttırdığına inanmaktadır.

Stratejilerin yazılı olmasının, rakipler tarafından öğrenilme olasılığını arttırmasını 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde geçerli bir problem olduğunu savunan bankaların %80' lik bölümünü küçük ve orta ölçekli özel sektör bankaları oluşturmaktadır.

4.2.3. Bankaların Kuruluş Tarihine Göre Çapraz Tabloları ve Değerlendirmelri

Aşağıdaki tabloda, kuruluş tarihine göre bankalar (V3) değişkeniyle araştırmada kullanılan diğer değişkenler arasında yapılan ilişki testi sonucunda elde edilen Pearson anlamlılık dereceleri yer almaktadır. Bu anlamlılık dereceleri hata payı $\alpha = 0.10$ değeriyle karşılaştırılmaktadır. Bu değerler, hata payı $\alpha = 0.10$ olarak kabul edildiğinde, istatistiksel açıdan V3 değişkeniyle diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tabloda V3 değişkeniyle aralarında anlamlı ilişki bulunan değişkenler yanlarına '*' işareti konarak belirtilmiştir. Yanında soru işareti yer alan değişkenler ise, her ne kadar $\alpha = 0.10$ için anlamsız bulunsa da, $\alpha = 0.20$ için kabul edilebilir aralıkta kalmaktadır. Çünkü, χ^2 ilişki testi için veri kabul edilen α hata payının $\alpha = 0.20$ olması durumunda, bu değişkenler arasında istatistiksel açıdan bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

TABLO 67: Kuruluş Tarihine (V3) Göre Bağımsız Değişkenlerin Ki-Kare Anlamlılık Derecesi

Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi
V5	0.0132 *	V313	0.3984	V386	0.6504
V6	0.5147	V314	0.8792	V387	0.1643 ?
V7	0.3191	V315	0.0871 *	V3901	0.7598
V8	0.1455 ?	V316	0.0354 *	V3902	0.9908
V9	0.6236	V321	0.3055	V3903	0.4772
V10	0.0925 *	V322	0.3834	V3904	0.3272
V11	0.8568	V323	0.5728	V3905	0.3373
V12	0.8547	V324	0.9928	V3906	0.7640
V13	0.3500	V325	0.4390	V3907	0.3527
V14	0.3536	V326	0.3854	V3908	0.8607
V15	0.3592	V327	0.3062	V3909	0.4669
V16	0.9671	V328	0.4779	V3910	0.6891
V17	0.7739	V329	0.5415	V3911	0.4334
V18	0.3524	V331	0.2870	V3912	0.7951
V19	0.2306	V332	0.2749	V3913	0.0557 *
V20	0.4970	V333	0.0285 *	V4001	0.2997
V21	0.2147	V334	0.4948	V4002	0.2146
V221	0.2799	V335	0.1536 ?	V4003	0.5697
V222	0.6065	V341	0.0933 *	V4004	0.7141
V223	0.0787 *	V342	0.2348	V4005	0.0758 *
V224	0.8039	V343	0.1579 ?	V4006	0.1791 ?
V225	0.2794	V344	0.3744	V4007	0.8670
V226	0.3379	V345	0.7409	V4008	0.2062
V227	0.4145	V346	0.1987 ?	V4009	0.3734
V228	0.6164	V347	0.3613	V4010	0.7575
V229	0.2551	V348	0.0650 *	V4011	0.4162
V23	0.5522	V351	0.6550	V4012	0.0193 *
V241	0.6482	V352	0.6374	V4013	0.5783
V242	0.6533	V353	0.5498	V4014	0.7450
V243	0.2129	V354	0.7462	V4015	0.2427
V244	0.0632 *	V355	0.1161 ?	V4016	0.6794
V25	0.7445	V361	0.2126	V4017	0.1042 ?
V261	0.1461 ?	V362	0.8113	V411	0.0897 *
V262	0.6261	V363	0.7449	V412	0.1805 ?
V263	0.3410	V364	0.6462	V413	0.3166
V264	0.8706	V365	0.5415	V414	0.6588
V265	0.6097	V366	0.7288	V415	0.1023 ?
V266	0.3068	V367	0.6460	V416	0.6382
V27	0.7102	V368	0.7709	V417	0.0208 *
Değişken	Pearson Anlamlılık	Değişken	Pearson Anlamlılık	Değişken	Pearson Anlamlılık

Kodu	Derecesi	Kodu	Derecesi	Kodu	Derecesi
V28	0.2291	V371	0.2568	V421	0.0012 *
V29	0.4137	V372	0.4077	V422	0.4528
V301	0.8584	V373	0.5627	V423	0.3641
V302	0.8134	V374	0.6000	V424	0.9980
V303	0.5495	V375	0.4629	V425	0.2575
V304	0.3142	V376	0.9807	V426	0.7390
V305	0.3837	V377	0.4957	V427	0.1523 ?
V306	0.5580	V378	0.4830	V43	0.4934
V307	0.0169 *	V381	0.2190	V44	0.4745
V308	0.0467 *	V382	0.4439	V45	0.1071 ?
V309	0.1136 ?	V383	0.0753 *	V46	0.9231
V311	0.0018 *	V384	0.1601 ?	V47	0.5049
V312	0.1325 ?	V385	0.0922 *		

* Yüzde on anlamlılık derecesine göre.

TABLO 68: V5. Planlama Biriminde Çalışan Kişi Sayısı
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V5					
V3	ADET				
	SIRA %				
	KOLON %				
	TOPLAM %	1-2 Kişi	3-5 Kişi	6-9 Kişi	10-25 Kişi
1980 ÖNCESİ KURULAN		2	7	4	6
		10.5	36.8	21.1	31.6
		22.2	43.8	80.0	100.0
		5.6	19.4	11.1	16.7
1980 SONRASI KURULAN		7	9	1	
		41.2	52.9	5.9	
		77.8	56.3	20.0	
		19.4	25.0	2.8	
KOLON TOPLAMI		9	16	5	6
		25.0	44.4	13.9	16.7
					36
					100.0

1980 öncesi kurulan eski bankaların %36.8' i, planlama departmanlarında 3 ile 5 arasında eleman çalıştığını ifade etmiştir. Eski bankaların %31.6' sı ise, planlama bölümlerinde 10 ile 25 arasında eleman çalıştığını belirtmiştir. Bununla beraber, bu gruba giren bankaların %21.1' lik bölümü, planlama departmanlarındaki eleman sayısının 6 ile 9 arasında olduğuna dikkat çekmiştir.

Bankacılık sektöründe 1980 sonrasında kurulan bankaların %52.9' luk bölümü, planlama departmanlarında 3 ila 5 kişinin çalıştığını ifade etmiştir. Bunun yanısıra, yeni bankalar olarak grupladığımız bu bankaların %41.2' lik kısmı, planlama departmanlarında 1 ila 2 arasında eleman çalıştığını belirtmiştir.

Bu değişkene bir başka açıdan yaklaşırsak, planlama departmanlarında 10 ile 25 arasında kişinin çalıştığını ifade eden bankaların tamamı 1980 öncesi kurulan ve eski bankalar olarak adlandırdığımız gruba aittir. Bunun yanısıra, 6 ile 9 kişi arasında kişi çalıştığını belirten bankaların %80' lik kısmı yine eski bankalar grubuna ait bankalardır. Buna karşılık, planlama biriminde 1 ila 2 kişinin çalıştığına işaret eden bankaların %77.8'i ise yeni kurulan bankalardır.

TABLO 69: V10. Planlarını Gözden Geçirilme Sıklığı.
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

		V10				
		ADET				SIRA
		SIRA %				
		KOLON %	ÜÇ	ALTI	GEREKLİ	SIRA
		TOPLAM %	AYDA BİR	AYDA BİR	OLUNCA	TOPLAMI
V3						
1980 ÖNCESİ KURULAN		9	7		3	19
		47.4	36.8		15.8	52.8
		81.8	46.7		33.3	
		25.0	19.4		8.3	
		Ş				
1980 SONRASI KURULAN		2	8	1	6	17
		11.8	47.1	5.9	35.3	47.2
		18.2	53.3	100.0	66.7	
		5.6	22.2	2.8	16.7	
		Ş				
KOLON		11	15	1	9	36
TOPLAMI		30.6	41.7	2.8	25.0	100.0

1980 öncesi kurulan eski bankaların %47.4' lük bölümü, hazırlanan planların ayda bir gözden geçirildiğine işaret etmiştir. Bu gruba giren bankaların %36.8' lik kısmı ise, planlarını üç ayda bir gözden geçirdiklerini belirtmiştir. Bunun yanısıra, eski bankaların %33.3' lük bölümü ise, planlarını gerektiğinde gözden geçirdiklerini ortaya koymuştur.

1980 sonrası kurulan ve yeni bankalar olarak nitelediğimiz bankaların %47.1' lik kısmı, planlarının üç ayda bir gözden geçirildiğini, %35.3' lük bölümü ise, planlarını gerektiğinde gözden geçirdiklerini ifade etmiştir.

Planlarını gerektiğinde gözden geçirdiklerini ve belirli bir periodun olmadığını ifade eden bankaların %66.7' lik kısmı, yeni bankalar grubuna ait iken, %33.3' lük bölümü ise, eski bankalar grubuna aittir.

TABLO 70: V223. Birim Başkanları ile Yapılan Tartışmalar
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

		V223					
ADET							
SIRA %							
KOLON %		BELLİ				ÇOK	SIRA
TOPLAM %		BİRAZ	DÜZEYDE	OLDUKÇA	FAZLA	TOPLAMI	
V3							
1980 ÖNCESİ KURULAN			6	7	6	19	
			31.6	36.8	31.6	52.8	
			66.7	36.8	85.7		
			16.7	19.4	16.7		
		Σ					
'80 SONRASI KURULAN		1	3	12	1	17	
		5.9	17.6	70.6	5.9	47.2	
		100.0	33.3	63.2	14.3		
		2.8	8.3	33.3	2.8		
		Σ					
	KOLON	1	9	19	7	36	
	TOPLAMI	2.8	25.0	52.8	19.4	100.0	

Eski bankaların %36.8' lik bölümü, stratejik konularda kurumsal düzeyde karar almada, birim başkanları ile yapılan tartışmaların 'oldukça' olarak nitelenen düzeyde katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, bu gruba giren bankaların %31.6' lık kısmı bu katkıyı 'belli düzeyde' kaldığını, diğer %31.6' lık bölüm ise, 'çok fazla' şeklinde nitelemiştir.

Yeni bankaların %70.6' lık bölümü, birim başkanları ile yapılan tartışmaların stratejik konularda karar alma süreci üzerinde 'oldukça' olarak tanımlamıştır. Bunun

yanısıra, bu gruba giren bankaların %17.6' lık bölümü, birim başkanları ile yapılan tartışmaların katkısının 'belli düzeyde' olduğunu belirtmiştir.

Stratejik karar alma süreci üzerinde, birim başkanları ile yapılan tartışmaların katkı düzeyini 'çok fazla' olarak niteleyen bankaların %85.7 gibi önemli bölümü 1980 öncesi kurulan ve eski bankalar olarak gruplanan bankalardan oluşmaktadır.

TABLO 71: V244. Bankanın Güçlü Yönlerini Belirleme
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

		V244						
V3	ADET							SIRA TOPLAMI
	SIRA %			BELLİ DÜZEYDE		ÇOK FAZLA		
	KOLON %							
	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ			OLDUKÇA		
1980 ÖNCESİ KURULAN			1			9	9	19
			5.3			47.4	47.4	52.8
			100.0			50.0	75.0	
			2.8			25.0	25.0	
1980 SONRASI KURULAN					4	9	3	17
			5.9		23.5	52.9	17.6	47.2
			100.0		100.0	50.0	25.0	
			2.8		11.1	25.0	8.3	
	KOLON	1	1		4	18	12	36
	TOPLAMI	2.8	2.8		11.1	50.0	33.3	100.0

1980 öncesi kurulan bankaların %47.4' lük kısmı, planlama faaliyetlerinin, bankanın güçlü yönlerini teşhis etmesinde 'oldukça' olarak nitelenen düzeyde yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bu grubu oluşturan bankaların diğer %47.4' lük bölümü ise, bu yardımın düzeyini 'çok fazla' olduğuna işaret etmiştir.

1980 sonrası kurulan bankaların %52.9' luk bölümü, planlama faaliyetlerinin, bankanın güçlü olduğu yönlerini belirlemede 'oldukça' yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %23.5' lik kısmı bu yardımın 'belli düzeyde' kaldığına işaret etmiştir.

Bulguları bir başka açıdan değerlendirirsek , bankanın güçlü olduğu yönlerinin belirlenmesinde planlama faaliyetlerinin yaptığı katkıyı 'çok fazla' olarak niteleyen

bankaların %75' lik kısmı 1980 öncesi kurulan ve eski bankalar olarak adlandırdığımız bankalar oluşturmaktadır.

TABLO 72: V261. Talepteki Değişiklikler
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V261						
ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	BELLİ DÜZEYDE
OLDUKÇA	SIRA TOPLAMI					
V3						
1980 ÖNCESİ KURULAN	2	6	11	19		
	10.5	31.6	57.9	52.8		
	100.0	50.0	57.9			
	5.6	16.7	30.6			
1980 SONRASI KURULAN	3	6	8	17		
	17.6	35.3	47.1	47.2		
	100.0	50.0	42.1			
	8.3	16.7	22.2			
KOLON TOPLAMI	2	3	12	19	36	
	5.6	8.3	33.3	52.8	100.0	

Eski bankaların %57.9' luk bölümü, planlama faaliyetlerinin, ekonominin talep kısmındaki değişikliklere başarılı uyum göstermesinde 'oldukça' olarak nitelenen düzeyde yardımcı olmaktadır. Yine bu bankaların %31.6' lık kısmına göre, planlama faaliyetlerinin bu konudaki yardımları 'belli düzeyde' kalmaktadır.

Yeni bankaların %41.7' lik bölümü, planlama faaliyetlerinin talepteki değişikliklere bankanın başarılı uyum göstermesinde 'oldukça' düzeyinde etkiye sahiptir. %35.3' lük kısım, bu etkiyi 'belli düzeyde', %17.6' lık grup ise, 'biraz' olarak nitelemiştir.

TABLO 73: V307. Yatay ve Dikey Büyümeler
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V307				
V3	ADET	HAYIR	EVET	SIRA TOPLAMI
	SIRA % KOLON % TOPLAM %			
1980 ÖNCESİ KURULAN	7	12	19	
	36.8	63.2	52.8	
	35.0	75.0		
	19.4	33.3		
1980 SONRASI KURULAN	13	4	17	
	76.5	23.5	47.2	
	65.0	25.0		
	36.1	11.1		
KOLON TOPLAMI	20	16	36	
	55.6	44.4	100.0	

1980 öncesi kurulan bankaların %63.2' lik bölümü, uzun dönemli planlama çalışmalarında yatay ve dikey büyümelere ilişkin karar alanlarına yer verdiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, 1980 sonrası kurulan ve yeni bankalar olarak grupladığımız bankaların %76.5' lik bölümü, yatay ve dikey büyümelere ilişkin karar alanlarını uzun dönemli planlama çalışmalarında gözönünde bulundurdıklarını belirtmişlerdir.

TABLO 74: V308. Pazar Payında Artış Sağlamak
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V308				
V3	ADET	HAYIR	EVET	SIRA TOPLAMI
	SIRA % KOLON % TOPLAM %			
1980 ÖNCESİ KURULAN	4	15	19	
	21.1	78.9	52.8	
	30.8	65.2		
	11.1	41.7		
1980 SONRASI KURULAN	9	8	17	
	52.9	47.1	47.2	
	69.2	34.8		
	25.0	22.2		
KOLON TOPLAMI	13	23	36	
	36.1	63.9	100.0	

Bankacılık sektöründe eski bankalar olarak adlandırdığımız bankaların %78.9' luk kısmı, bankaların faaliyette bulunduğu piyasalardaki pazar paylarında artış sağlamaya ilişkin çalışmaların, uzun dönemli planlama faaliyetleri arasında yer aldığını belirtmiştir.

Buna karşılık, yeni bankaların %52.9' luk kısmı, pazar payında artış sağlamaya yönelik çalışmaların uzun dönemli planlama çalışmalarında yer almadığını, %47.1' lik bölüm ise, bu konunun uzun dönemli planlama çalışmalarında yer aldığını ifade etmiştir.

TABLO 75: V309. Verimlilik Artışı Sağlamak
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V309				
	ADET			
	SIRA %			
	KOLON %			
	TOPLAM %	HAYIR	EVET	SIRA TOPLAMI
V3				
1980 ÖNCESİ KURULAN	1	18	19	
	5.3	94.7	52.8	
	20.0	58.1		
	2.8	50.0		
1980 SONRASI KURULAN	4	13	17	
	23.5	76.5	47.2	
	80.0	41.9		
	11.1	36.1		
KOLON	5	31	36	
TOPLAMI	13.9	86.1	100.0	

1980 öncesi kurulan, eski bankaların %94.7 gibi önemli bir yüzdesi, planlama faaliyetleri içerisinde verimlilik artışı sağlamaya yönelik çalışmaların yer aldığını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, yeni kurulan bankaların %76.5' lik kısmı verimlilik artışı sağlamaya ilişkin karar alanlarına planlama faaliyetlerinde yer verdiklerine işaret etmişlerdir.

TABLO 76: V311. Planlama Sürecinin Geliştirilmesi
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V311						
	ADET					
	SIRA %					
	KOLON %					
	TOPLAM %	ÇOK AZ	AZ	ÇOK	FAZLA	SIRA TOPLAMI
V3						
1980 ÖNCESİ KURULAN		6	2	4	7	19
	31.6	10.5	21.1	36.8		52.8
	85.7	25.0	28.6	100.0		
	16.7	5.6	11.1	19.4		
1980 SONRASI KURULAN		1	6	10		17
	5.9	35.3	58.8			47.2
	14.3	75.0	71.4			
	2.8	16.7	27.8			
KOLON TOPLAMI		7	8	14	7	36
		19.4	22.2	38.9	19.4	100.0

Eski bankaların %36.8' lik bölümü, planlama kadrosunun planlama sürecinin geliştirilmesi üzerindeki katkısını 'çok fazla' olarak nitelenen düzeyde olduğuna işaret etmiştir. Bu bankaların %31.6' sı bu katkının 'çok az' düzeyinde olduğunu, %21.12 lik kısmı ise, 'oldukça' olarak tanımlanan düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Yeni bankaların %58.8' ine göre, planlama kadrosunun, planlama süreci üzerindeki katkısı 'oldukça' olarak nitelenen düzeydedir. Bu gruba giren bankaların %35.3' lük bölümü bu katkının 'biraz' düzeyinde kaldığını ifade etmişlerdir.

Planlama kadrosunun, planlama süreci üzerindeki katkısını 'çok fazla' olarak tanımlayan bankaların tamamı, 1980 öncesi kurulan eski bankalardan oluşmaktadır. Buna karşılık, bu katkının 'çok az' olduğuna işaret eden bankaların %85.7' si de eski bankalar olarak grupladığımız bankalardır.

TABLO 77: V312. Kurumsal Amaçların Formülasyonu
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V312							
V3	ADET						SIRA TOPLAMI
	SIRA %	HİÇ	ÇOK AZ	AZ	ÇOK	ÇOK FAZLA	
KOLON %	TOPLAM %						
1980 ÖNCESİ KURULAN	4	1	6	6	2		19
	21.1	5.3	31.6	31.6	10.5		52.8
	100.0	25.0	46.2	46.2	100.0		
	11.1	2.8	16.7	16.7	5.6		
1980 SONRASI KURULAN	3	7	7				17
	17.6	41.2	41.2				47.2
	75.0	53.8	53.8				
	8.3	19.4	19.4				
KOLON TOPLAMI	4	4	13	13	2		36
	11.1	11.1	36.1	36.1	5.6		100.0

Eski bankaların %31.6' sı, planlama kadrosunun, kurumsal amaçların formülasyonu üzerindeki katkısını 'oldukça' olarak nitelemiştir. %31.6' yı oluşturan diğer bölüm ise, bu katkının düzeyini 'biraz' olarak belirtmiştir. Bunun yanı sıra, eski bankaların %21.1' i ise, planlama elemanlarının kurumsal amaçların formülasyonundaki katkısının 'çok az' olduğuna dikkat çekmiştir.

1980 sonrası kurulan, yeni bankaların %41.2' lik bölümü, kurumsal amaçların formülasyonunda, planlama elemanlarının katkısını 'oldukça' olarak nitelenen düzeyde tanımlamıştır. Yine bu grubun %41.2' lik kısmı ise, bu katkının 'biraz' olduğunu ifade etmiştir.

TABLO 78: V315. Bölümsel Planların Koordinasyonu
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V315						
	ADET					
	SIRA %					
	KOLON %					
	TOPLAM %	ÇOK AZ	AZ	ÇOK	FAZLA	SIRA TOPLAMI
V3						
1980 ÖNCESİ KURULAN		2	8	4	5	19
	10.5	42.1	21.1	26.3		52.8
	100.0	53.3	30.8	83.3		
	5.6	22.2	11.1	13.9		
1980 SONRASI KURULAN			7	9	1	17
		41.2	52.9	5.9		47.2
		46.7	69.2	16.7		
		19.4	25.0	2.8		
KOLON TOPLAMI	2	15	13	6		36
	5.6	41.7	36.1	16.7		100.0

Eski bankaların %42.1' lik bölümü, planlama kadrosunun, bölümsel planların koordinasyonuna olan katkısının 'az' olduğuna işaret etmiştir. Bu gruba giren bankaların %26.3' ü ise, planlama kadrosunun bu konudaki katkısının 'çok fazla' olduğunu belirtmiştir. Bunun yanısıra, yine eski bankaların %10.5' lik bölümü, bölümsel planların koordinasyonunda planlama kadrosunun katkısının 'çok az' olduğunu ifade etmiştir.

Yeni kurulan bankaların %52.9' luk bölümüne göre, planlama kadrosunun, bölümsel planların koordinasyonuna olan katkısı 'fazla' olarak nitelenen düzeydedir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %41.2 ' lik kısmı bu katkının 'az' düzeyinde olduğunu belirtmiştir.

Bununla beraber, planlama kadrosunun, bölümsel planların koordinasyonuna olan katkısını 'çok fazla' olarak tanımlayan bankaların tamamı, 1980 öncesi kurulan ve eski bankalar olarak adlandırdığımız bankalar grubuna aittir.

TABLO 79: V316. Planlama Çabalarının Koordinasyonu
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V316						
V3	ADET					
	SIRA %					
	KOLON %					
	TOPLAM %	ÇOK AZ	AZ	ÇOK	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
1980 ÖNCESİ KURULAN		2	5	5	7	19
		10.5	26.3	26.3	36.8	52.8
		50.0	50.0	33.3	100.0	
		5.6	13.9	13.9	19.4	

'80 SONRASI KURULAN		2	5	10		17
		11.8	29.4	58.8		47.2
		50.0	50.0	66.7		
		5.6	13.9	27.8		

	KOLON	4	10	15	7	36
	TOPLAMI	11.1	27.8	41.7	19.4	100.0

Eski bankaların %36.8' lik bölümü, planlama kadrosunun, planlama çabalarının koordinasyonuna olan katkısını 'çok fazla' olarak ifade etmiştir. Bu gruba giren bankaların %26.3' lük kısmı, planlama kadrosunun bu konudaki katkısının 'az' olduğunu, %10.5' i ise, 'çok az' olduğuna işaret etmiştir.

Yeni bankaların %58.8' lik bölümü, planlama kadrosunun planlama çabalarının koordinasyonuna olan katkısını 'fazla' olarak nitelemiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %29.4' lik kısmı bu katkıyı 'az' olarak tanımlamıştır.

Bununla beraber, planlama kadrosunun, planlama çabalarının koordinasyonuna olan katkısını 'çok fazla' olarak niteleyen bankaların tamamı 1980 öncesi kurulan eski bankalardan oluşmaktadır.

TABLO 80: V333. Planlama Faaliyetlerini Koordine Etmekle Görevli Bir Yönetici
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V333

ADDET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	BİRAZ	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V3								
1980 ÖNCESİ KURULAN	1					1	6	19
	5.3					5.3	31.6	52.8
	100.0					11.1	75.0	
	2.8					2.8	16.7	
1980 SONRASI KURULAN					1	8	2	17
					5.9	47.1	11.8	47.2
					100.0	88.9	25.0	
					2.8	22.2	5.6	
KOLON TOPLAMI	1	1	9	17	8	36		
	2.8	2.8	25.0	47.2	22.2	100.0		

Eski bankaların %57.9' luk kısmı, planlama faaliyetlerinin organizasyonunda, planlama faaliyetlerini koordine etmekle görevli bir yöneticinin olmasının 'oldukça' geçerli olan bir özellik olarak görmektedir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %31.6' sı ise, bu durumun 'çok fazla' geçerli' olduğunu belirtmiştir.

Yeni kurulan bankaların %47.1' lik bölümü, planlama faaliyetlerini koordine etmekle görevli bir yöneticinin bulunmasını planlama faaliyetlerinin organizasyonunda 'biraz' geçerli bir özellik olduğuna işaret etmiştir. %35.3' ü ise, 'çok fazla' geçerli olduğunu ifade etmiştir.

Planlama faaliyetlerinin organizasyonunda, planlama faaliyetlerini koordine etmekle görevli bir yöneticinin bulunmasını 'çok fazla' geçerli bir özellik olarak niteleyen bankaların %75' lik bölümü 1980 öncesi kurulan ve eski bankalar olarak grupladığımız bankalardan oluşturmaktadır.

TABLO 81: V341. Faiz Oranları

V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V341

	ADET					
	SIRA %	BİR				
	KOLON %	DERECEYE				
	TOPLAM %	HİÇ	KADAR	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V3		----->				
1980 ÖNCESİ KURULAN			5	3	11	19
			26.3	15.8	57.9	52.8
			100.0	37.5	50.0	
			13.9	8.3	30.6	
		----->				
'80 SONRASI KURULAN		1		5	11	17
		5.9		29.4	64.7	47.2
		100.0		62.5	50.0	
		2.8		13.9	30.6	
		----->				
	KOLON	1	5	8	22	36
	TOPLAMI	2.8	13.9	22.2	61.1	100.0

Eski bankaların %57.9' luk bölümü, planlama çalışmalarında faiz oranları tahminlemelerinin 'çok fazla' kullanıldığını ifade etmiştir. Bu gruptaki bankaların %26.3' lük kısmı, bu tahminleme çalışmalarının 'biraz' olarak nitelenen düzeyde kullanıldığını belirtmiştir. Yeni kurulan bankaların %64.7' lik bölümü, faiz oranlarının tahminine yönelik çalışmalardan 'çok fazla' yararlandıklarını ifade etmiştir.

TABLO 82: V343. Devalüasyon Oranı.

V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V343

ADET	SIRA %	BİR DERECEYE				ÇOK	SIRA
KOLON %	TOPLAM %	BİRAZ	KADAR	FAZLA	FAZLA	TOPLAMI	
V3							
1980 ÖNCESİ KURULAN			4	5	10	19	
			21.1	26.3	52.6	52.8	
			100.0	55.6	45.5		
			11.1	13.9	27.8		
'80 SONRASI KURULAN		1		4	12	17	
		5.9		23.5	70.6	47.2	
		100.0		44.4	54.5		
		2.8		11.1	33.3		
KOLON		1	4	9	22	36	
TOPLAMI		2.8	11.1	25.0	61.1	100.0	

Eski bankaların %52.6' lık kısmı , planlama çalışmalarında Türk Lirasının yabancı para birimleri karşısındaki değer kaybını ifade eden devalüasyon oranlarını tahmine yönelik

çalışmaların kullanıma düzeyinin ‘çok fazla’ olduğunu ifade etmiştir. Yeni bankaların ise, %70.6’ lık kısmı bu konudaki tahminleme çalışmalarına, planlama faaliyetlerinde ‘çok fazla’ yer vermektedir.

TABLO 83: V346. Enflasyon Oranı.

V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V346					
ADET	SIRA %	BİR	ÇOK	SIRA	
KOLON %	DERECEYE	FAZLA	FAZLA	TOPLAMI	
TOPLAM %	KADAR				
V3					
1980 ÖNCESİ KURULAN	5	2	12	19	
	26.3	10.5	63.2	52.8	
	83.3	33.3	50.0		
	13.9	5.6	33.3		
1980 SONRASI KURULAN	1	4	12	17	
	5.9	23.5	70.6	47.2	
	16.7	66.7	50.0		
	2.8	11.1	33.3		
KOLON	6	6	24	36	
TOPLAMI	16.7	16.7	66.7	100.0	

Eski bankaların %63.2’ lik bölümü, planlama çalışmalarında enflasyon oranının tahminine yönelik çalışmaların ‘çok fazla’ kullanıldığını ifade ederken, %26.3’ lük kısmı ise, ‘bir dereceye kadar’ kullanıldığını belirtmiştir. Bununla beraber, yeni bankaların %70.6’ lık bölümü, enflasyon oranını tahmine yönelik çalışmalardan ‘çok fazla’ yararlandıklarını belirtmiştir.

TABLO 84: V348. Para Arzı

V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V348							
ADET	SIRA %	BİR	ÇOK	SIRA			
KOLON %	DERECEYE	FAZLA	FAZLA	TOPLAMI			
TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	KADAR	FAZLA	FAZLA		
V3							
1980 ÖNCESİ KURULAN	2		8	5	4	19	
	10.5		42.1	26.3	21.1	52.8	
	100.0		80.0	50.0	33.3		
	5.6		22.2	13.9	11.1		
1980 SONRASI KURULAN		2	2	5	8	17	
		11.8	11.8	29.4	47.1	47.2	
		100.0	20.0	50.0	66.7		
		5.6	5.6	13.9	22.2		
KOLON	2	2	10	10	12	36	
TOPLAMI	5.6	5.6	27.8	27.8	33.3	100.0	

Eski bankaların %42.1' lik bölümü, planlama çalışmalarında, ekonomikteki para arzını tahminine yönelik çalışmaların kullanılma düzeyini 'biraz' olarak nitelerken, %26.3' lük kısım bu çalışmalardan 'fazla' düzeyinde yararlandıklarını belirtmiştir.

Yeni kurulan bankaların %47.1' lik bölümü, planlama çalışmalarında para arzını tahmine yönelik çalışmalara 'çok fazla' yer vermektedir, %29.4' ü ise, 'fazla' düzeyinde kullanmaktadır.

Para arzını tahmine yönelik çalışmaların, planlama faaliyetlerinde 'çok fazla' kullanıldığını ifade eden bankaların %66.7' si 1980 sonrası kurulan ve yeni bankalar olarak gruplanan bankalardan oluşmaktadır.

TABLO 85: V355. İstatistiki Teknikler

V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V355

	ADET							
	SIRA %			BİR				
	KOLON %			DERECEYE		ÇOK		SIRA
	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	KADAR	FAZLA	FAZLA		TOPLAMI
V3								
1980 ÖNCESİ	KURULAN	1		4	9	5		19
		5.3		21.1	47.4	26.3		52.8
		100.0		80.0	60.0	45.5		
		2.8		11.1	25.0	13.9		
'80 SONRASI	KURULAN		4	1	6	6		17
			23.5	5.9	35.3	35.3		47.2
			100.0	20.0	40.0	54.5		
			11.1	2.8	16.7	16.7		
	KOLON	1	4	5	15	11		36
	TOPLAMI	2.8	11.1	13.9	41.7	30.6		100.0

Eski bankaların %47.4' lük bölümü, planlama çalışmaları içerisinde istatistiki tekniklerden 'fazla' olarak nitelenen düzeyde yararlanmaktadırlar. Bunun yanısıra, bu gruptaki bankaların %26.3' lük kısmı istatistiki tekniklerden yararlanma düzeyini 'çok fazla' olarak ifade ederken, %21.1' i ise, 'bir dereceye kadar' yararlı olarak nitelemiştir.

Yeni bankaların %35.3' lük kısmı, istatistiki tekniklerin kullanılma düzeyini 'çok fazla' ve yine %35.3' lük diğer bölüm 'fazla' olarak belirtmiştir. Bununla beraber, bu

gruptaki bankaların %23.5' i planlama çalışmalarında istatistiki tekniklerden yararlanma düzeyini 'biraz' olarak açıklamıştır.

TABLO 86: V384. Standart Planlama Formlarının Kullanımı
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

		V384					
ADET	SIRA %	BİR DERECEYE					SIRA
KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	KADAR	FAZLA	ÇOK FAZLA	TOPLAMI
V3							
1980 ÖNCESİ KURULAN			3	8	4	4	19
			15.8	42.1	21.1	21.1	52.8
			60.0	53.3	40.0	100.0	
			8.3	22.2	11.1	11.1	
1980 SONRASI KURULAN		2	2	7	6		17
		11.8	11.8	41.2	35.3		47.2
		100.0	40.0	46.7	60.0		
		5.6	5.6	19.4	16.7		
KOLON TOPLAMI		2	5	15	10	4	36
		5.6	13.9	41.7	27.8	11.1	100.0

1980 öncesi kurulan ve eski bankalar olarak adlandırdığımız bankaların %42.1' lik bölümü, planlama çalışmalarında standart planlama formlarının kullanımının 'bir dereceye kadar' geçerli bir durum olduğuna işaret etmiştir. Bununla beraber, %21.1'i ise bu formların kullanımının 'fazla', diğer %21.1' i ise 'çok fazla' geçerli bir özellik olarak belirtmiştir.

Planlama çalışmalarında standart planlama formlarının kullanımının 'çok fazla' geçerli özellik olduğunu belirten bankaların tamamı eski bankalardan oluşurken, bu standart planlama formlarının kullanımının 'hiç' geçerli olmadığını ifade eden bankaların tamamı ise, yeni kurulan bankalardır.

TABLO 87: V3913. Kurumsal Planlamada Kullanılan Stratejik Kararların Boyutu
Mevcut Durum ile Gelecekteki Durumun Karşılaştırılması

V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V3913						
ADET	SIRA %	DAHA	DEĞİŞİKLİK	DAHA	ÇOK	SIRA
KOLON %	TOPLAM %	AZ	YOK	FAZLA	DAHA FAZLA	TOPLAMI
V3						
1980 ÖNCESİ KURULAN	1	7	5	6	19	
	5.3	36.8	26.3	31.6	52.8	
	50.0	77.8	29.4	75.0		
	2.8	19.4	13.9	16.7		
1980 SONRASI KURULAN	1	2	12	2	17	
	5.9	11.8	70.6	11.8	47.2	
	50.0	22.2	70.6	25.0		
	2.8	5.6	33.3	5.6		
KOLON	2	9	17	8	36	
TOPLAMI	5.6	25.0	47.2	22.2	100.0	

Eski bankaların %36.8 ‘ lik bölümü, kurumsal planlamada kullanılan stratejik kararların boyutunun geçmiş dönemlere nazaran bir değişiklik göstermediğini, %31.6’ sı ise, ‘geçmişe göre çok daha fazla’ olduğunu ifade etmiştir. Yeni kurulan bankaların %70.6’ lık bölümü, kurumsal planlamada kullanılan stratejik kararların boyutunun ‘geçmiş dönemlere nazaran daha fazla artış’ gösterdiğini belirtmiştir.

TABLO 88: V4405. Bilgi Toplama ve Biraraya Getirme Açısından Planlamacının Rolü
Mevcut Durum ile Geleceğin Karşılaştırılması

V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V4405						
ADET	SIRA %	BİR	BİR	ÖNEMLİ	SIRA	
KOLON %	TOPLAM %	ÖLÇÜDE AZALIŞ	DEĞİŞİKLİK YOK	ÖLÇÜDE ARTIŞ	ÖLÇÜDE ARTIŞ	TOPLAMI
V3						
1980 ÖNCESİ KURULAN	1	1	12	6	19	
	5.3	63.2	31.6	52.8		
	14.3	66.7	60.0			
	2.8	33.3	16.7			
1980 SONRASI KURULAN	1	6	6	4	17	
	5.9	35.3	35.3	23.5	47.2	
	100.0	85.7	33.3	40.0		
	2.8	16.7	16.7	11.1		
KOLON	1	7	18	10	36	
TOPLAMI	2.8	19.4	50.0	27.8	100.0	

Eski bankaların %63.2' lik bölümü, planlama elemanının bilgi toplama ve biraraya getirme açısından rolünün, gelecek dönemlerde 'bir ölçüde artacağını' ifade etmiştir. %31.6' sı ise, planlamacının bu rolünde 'önemli artış olacağını' belirtmiştir.

Yeni bankaların %35.5' lik bölümü, bilgi toplama ve biraraya getirme açısından, planlamacının rolünün gelecek dönemlerde 'bir değişiklik göstermeyeceğini' ve yine bu bankaların %35.3' lük diğer kısmı ise, bu rolün 'bir ölçüde artacağını' ifade etmiştir. Bunun yanısıra, yeni bankaların %23.5' i, planlamacının gelecek dönemlerde bilgi toplama ve biraraya getirme açısından rolünün 'önemli ölçüde artacağına' işaret etmiştir.

TABLO 89: V4012. Yönetim Kurulunun Planlamadaki Rolü, Mevcut Durum ile Geleceğin Karşılaştırılması
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V4012						
ADET	SIRA %	BİR	BİR	ÖNEMLİ	SIRA	
KOLON %	ÖLÇÜDE	DEĞİŞİKLİK	ÖLÇÜDE	ÖLÇÜDE	TOPLAMI	
TOPLAM %	AZALIŞ	YOK	ARTIŞ	ARTIŞ		
V3						
1980 ÖNCESİ KURULAN	1	8	9	1	19	
	5.3	42.1	47.4	5.3	52.8	
	20.0	40.0	90.0	100.0		
	2.8	22.2	25.0	2.8		
1980 SONRASI KURULAN	4	12	1		17	
	23.5	70.6	5.9		47.2	
	80.0	60.0	10.0			
	11.1	33.3	2.8			
KOLON	5	20	10	1	36	
TOPLAMI	13.9	55.6	27.8	2.8	100.0	

1980 öncesi kurulan ve eski bankalar olarak adlandırdığımız bankaların %47.4' lük bölümü, yönetim kurulunun planlama üzerindeki rolünün gelecek dönemlerde 'bir ölçüde artacağını' ifade ederken, %42.1' lik kısmı ise, bu rolün, gelecek dönemlerde 'bir değişiklik göstermeyeceğini' belirtmiştir.

1980 sonrası kurulan ve yeni bankalar olarak grupladığımız bankaların %70.6' lık bölümü, yönetim kurulunun gelecek dönemlerde planlamadaki rolünde 'bir değişiklik olmayacağını' ortaya koymuştur. Bununla birlikte, %23.5' lik kısım ise, bu rolün gelecek dönemlerde 'bir ölçüde azalacağına' işaret etmiştir.

TABLO 90: V417. Kurum Amaçlara ve Yöne İlişkin Hassasiyet Kazanır
V3. Kuruluş Tarihine göre Bankalar

V417						
ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	ÇOK AZ	OLDUKÇA	FAZLA
TOPLAM %	ÇOK AZ	OLDUKÇA	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI	
V3						
1980 ÖNCESİ KURULAN		1	5	13	19	
		5.3	26.3	68.4	52.8	
		33.3	31.3	81.3		
		2.8	13.9	36.1		
1980 SONRASI KURULAN	1	2	11	3	17	
	5.9	11.8	64.7	17.6	47.2	
	100.0	66.7	68.8	18.8		
	2.8	5.6	30.6	8.3		
KOLON TOPLAMI	1	3	16	16	36	
	2.8	8.3	44.4	44.4	100.0	

Eski bankaların %68.4' lük bölümü, planlama faaliyetleri ile bankanın belirlenen amaçlarına ve yöne ilişkin hassasiyet kazanacağı görüşüne 'çok fazla' iştirak etmektedir.

Yeni bankaların %64.7' lik kısmı, bu görüşe 'fazla' olarak nitelenen düzeyde katıldığını belirtmiştir. Bu gruba giren bankaların %11.8' lik bölümü, planlama faaliyetleri sonucunda, bankanın amaçlara ve yöne hassasiyet kazanacağına 'oldukça' düzeyinde iştirak etmektedir.

TABLO 91: V421. Çevrenin Tahmin Edilmesi Zordur
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V421						
ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	OLDUKÇA
TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	OLDUKÇA	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V3						
1.00		6	11	2	19	
		31.6	57.9	10.5	52.8	
		100.0	73.3	22.2		
		16.7	30.6	5.6		
2.00	1		4	7	5	17
	5.9		23.5	41.2	29.4	47.2
	100.0		26.7	77.8	100.0	
	2.8		11.1	19.4	13.9	
KOLON TOPLAMI	1	6	15	9	5	36
	2.8	16.7	41.7	25.0	13.9	100.0

Eski bankaların %57.9' luk bölümü, planlama faaliyetlerinde çevresel değişkenlerin tahmininin çok zor olduğu görüşüne 'oldukça' olarak tanımlanan düzeyde katıldıklarını ifade ederken, %31.6' lık kısım ise, 'çok az' iştirak ettiklerini belirtmiştir.

Yeni bankaların %41.2' lik bölümü, çevresel değişkenlerin tahmininin zorluğu konusuna 'fazla' olarak nitelenen düzeyde katıldığını ifade etmiştir. Bunun yanısıra bu gruba giren bankaların %29.4' lük kısmı ise, bu görüşe 'çok fazla' katıldığına işaret etmiştir.

TABLO 92: V427. Stratejilerin Yazılı Olması Stratejilerin Rakipler Tarafından Öğrenilmesi Olasılığını Arttırır
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V427							
V3	ADET						SIRA TOPLAMI
	SIRA %						
	KOLON %						
	TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	OLDUKÇA	FAZLA	ÇOK FAZLA	
1.00	7	5	6	1			19
	36.8	26.3	31.6	5.3			52.8
	58.3	45.5	85.7	20.0			
	19.4	13.9	16.7	2.8			

2.00	5	6	1	4	1		17
	29.4	35.3	5.9	23.5	5.9		47.2
	41.7	54.5	14.3	80.0	100.0		
	13.9	16.7	2.8	11.1	2.8		

KOLON	12	11	7	5	1		36
TOPLAMI	33.3	30.6	19.4	13.9	2.8		100.0

Eski bankaların %36.8' lik bölümü, stratejilerin yazılı olmasının, bu stratejilerin rakipler tarafından öğrenilmesi olasılığını arttırdığını savunan görüşe 'hiç' katılmadıklarını ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %31.6' sı, bu görüşe 'oldukça' katıldıklarını belirtirken, %26.3' lük kısım ise, 'çok az' katıldıklarını işaret etmiştir.

Yeni bankaların %23.5' lik bölümü, stratejilerin yazılı olmasının, bu stratejilerin rakipler tarafından öğrenilmesi olasılığını arttırdığı görüşüne 'fazla' olarak nitelenen düzeyde katıldığını belirtirken, %35.3' lük kısım ise, 'çok az' katıldığını ifade etmiştir.

TABLO 93: V45. Planlama Bölümünün Organizasyon Şeması İçerisindeki Yeri
V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar

V45

V3	ADET				
	SIRA %				
	KOLON %	GENEL	GENEL		
	TOPLAM %	MÜDÜR	MÜDÜR	YARD.	KOORDİNATÖR
	1.00	7	11	1	19
		36.8	57.9	5.3	52.8
		36.8	68.8	100.0	
		19.4	30.6	2.8	
2.00	12	5		17	
	70.6	29.4		47.2	
	63.2	31.3			
	33.3	13.9			
KOLON	19	16	1	36	
TOPLAMI	52.8	44.4	2.8	100.0	

Eski bankaların %57.9' unu oluşturan bölüm, banka içerisinde planlama departmanının genel müdür yardımcısına bağlı olduğunu, %36.8' lik kısım ise genel müdüre bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Yeni bankaların %70.6' sı, planlama bölümünün genel müdüre bağlı olduğunu, %29.4' ü ise genel müdür yardımcısına bağlı olduğuna işaret etmiştir.

4.2.4. Bankaların Organizasyon Büyüklüğüne Göre Çapraz Tabloları ve Değerlemeleri

Aşağıdaki tabloda, organizasyon büyüklüğüne göre bankalar (V4) değişkeniyle araştırmada kullanılan diğer değişkenler arasında yapılan ilişki testi sonucunda elde edilen Pearson anlamlılık dereceleri yer almaktadır. Bu anlamlılık dereceleri hata payı $\alpha = 0.10$ değeriyle karşılaştırılmaktadır. Bu değerler, hata payı $\alpha = 0.10$ olarak kabul edildiğinde, istatistiksel açıdan V4 değişkeniyle diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tabloda V4 değişkeniyle aralarında anlamlı ilişki bulunan değişkenler yanlarına “*” işareti konarak belirtilmiştir. Yanında soru işareti yer alan değişkenler ise, her ne kadar $\alpha = 0.10$ için anlamsız bulunsun da, $\alpha = 0.20$ için kabul edilebilir aralıkta kalmaktadır. Çünkü, χ^2 ilişki testi için veri kabul edilen α hata payının $\alpha = 0.20$ olması durumunda, bu değişkenler arasında istatistiksel açıdan bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

TABLO 94: Organizasyon Büyüklüğüne (V4) Göre Bağımsız Değişkenlerin Ki-Kare Anlamlılık Derecesi

Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi
V5	0.0086 *	V313	0.7746	V386	0.1416 ?
V6	0.5370	V314	0.8211	V387	0.2657
V7	0.0478 *	V315	0.1912 ?	V3901	0.5289
V8	0.2229	V316	0.1569	V3902	0.2751
V9	0.1292 ?	V321	0.0864 *	V3903	0.4521
V10	0.0910 *	V322	0.5872	V3904	0.2680
V11	0.4814	V323	0.8322	V3905	0.3188
V12	0.2514	V324	0.6867	V3906	0.3742
V13	0.6292	V325	0.0620 *	V3907	0.7516
V14	0.4168	V326	0.5419	V3908	0.8872
V15	0.1647 ?	V327	0.8366	V3909	0.9203
V16	0.6840	V328	0.3455	V3910	0.2857 ?
V17	0.6114	V329	0.7089	V3911	0.6291
V18	0.3233	V331	0.3544	V3912	0.1157 ?
V19	0.1298 ?	V332	0.4474	V3913	0.1384 ?
V20	0.6074	V333	0.3632	V4001	0.3661
V21	0.1720	V334	0.8447	V4002	0.4652
V221	0.2365	V335	0.2298	V4003	0.8359
V222	0.0510 *	V341	0.0055 *	V4004	0.3085
V223	0.1549 ?	V342	0.6052	V4005	0.8258
V224	0.7099	V343	0.0283 *	V4006	0.3034
V225	0.2175	V344	0.5197	V4007	0.1460 ?
V226	0.3641	V345	0.1728 ?	V4008	0.2908
V227	0.2920	V346	0.0029 *	V4009	0.1981 ?
V228	0.5990	V347	0.2242	V4010	0.8490
V229	0.7593	V348	0.0770 *	V4011	0.3936
V23	0.0893 *	V351	0.6932	V4012	0.2857

Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi	Değişken Kodu	Pearson Anlamlılık Derecesi
V241	0.5003	V352	0.3310	V4013	0.0943 *
V242	0.5974	V353	0.4914	V4014	0.5660
V243	0.5609	V354	0.4914	V4015	0.5980
V244	0.3249	V355	0.2934	V4016	0.3139
V25	0.4874	V361	0.1302 ?	V4017	0.1157 ?
V261	0.2329	V362	0.8994	V411	0.5685
V262	0.5075	V363	0.1147 ?	V412	0.0258 *
V263	0.0567 *	V364	0.1940 ?	V413	0.2730
V264	0.1116	V365	0.1160 ?	V414	0.3308
V265	0.7420	V366	0.8862	V415	0.1723 ?
V266	0.7130	V367	0.8027	V416	0.7111
V27	0.6430	V368	0.1049 ?	V417	0.0917 *
V28	0.6987	V371	0.4062	V421	0.4899
V29	0.3581	V372	0.3902	V422	0.7539
V301	0.3318	V373	0.0876 *	V423	0.1573 ?
V302	0.1913 ?	V374	0.2442	V424	0.4818
V303	0.2833	V375	0.2362	V425	0.7695 ?
V304	0.2995	V376	0.7176	V426	0.7773
V305	0.3703	V377	0.2962	V427	0.3831
V306	0.0349 *	V378	0.1713 ?	V43	0.5741
V307	0.2056	V381	0.1689 ?	V44	0.7112
V308	0.6893	V382	0.4843	V45	0.2193
V309	0.7436	V383	0.3827	V46	0.6334
V311	0.0327 *	V384	0.1105 ?	V47	0.7349
V312	0.0891 *	V385	0.4064		

* Yüzde on anlamlılık derecesine göre.

**TABLO 95: V5. Planlama Biriminde Çalışan Eleman Sayısı
V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar**

ADET						
SIRA %						
KOLON %						SIRA
TOPLAM %	1-2 Kişi	3-5 Kişi	6-9 Kişi	10-25 Kişi	TOPLAMI	
V4	-----	-----	-----	-----	-----	
ÇOK BÜYÜK ORG.		2		5	7	
		28.6		71.4	19.4	
		12.5		83.3		
		5.6		13.9		
	-----	-----	-----	-----	-----	
BÜYÜK ORGANİZASYON	1	4	2		7	
	14.3	57.1	28.6		19.4	
	11.1	25.0	40.0			
	2.8	11.1	5.6			
	-----	-----	-----	-----	-----	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG	1	3	2	1	7	
	14.3	42.9	28.6	14.3	19.4	
	11.1	18.8	40.0	16.7		
	2.8	8.3	5.6	2.8		
	-----	-----	-----	-----	-----	
KÜÇÜK ORGANİZASYON	4	3	1		8	
	50.0	37.5	12.5		22.2	
	44.4	18.8	20.0			
	11.1	8.3	2.8			
	-----	-----	-----	-----	-----	
ÇOK KÜÇÜK ORG.	3	4			7	
	42.9	57.1			19.4	
	33.3	25.0				
	8.3	11.1				
	-----	-----	-----	-----	-----	
KOLON	9	16	5	6	36	
TOPLAMI	25.0	44.4	13.9	16.7	100.0	

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %71.4' lül bölümü, planlama bölümlerinde 10 ila 25 arasında eleman çalıştığını ifade ederken, bu gruba giren bankaların %28.6' lık kısmı ise, 3 ila 5 arasında kişinin çalıştığını belirtmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, planlama bölümlerinde 3 ila 5 kişinin çalıştığını işaret etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %28.6' sı, çalışan eleman sayısının 6 ile 9 arasında olduğunu belirtirken, %14.3' ü ise, 1 ila 2 kişinin çalıştığını ifade etmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %42.9' luk bölümü, planlama departmanlarında 3 ila 5 arasında elemanın çalıştığını, yine bu gruba giren bankaların %28.6' lık kısmı ise, 6 ile 9 arasında eleman bulunduğunu ifade etmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaları n %50' lik bölümü, planlama departmanlarında 1 ila 2 elemanın görev yaptığını, %37.5' lik kısmı ise, 3 ile 5 arasında kişinin olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %12.5' i , planlama bölümünde 6 ile 9 elemanın çalıştığını belirtmiştir.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların 557.1' lik bölümü, planlama departmanlarında 3 ila 5 kişinin görev yaptığını, %42.9' luk kısmı ise, 1 ila 2 kişinin çalıştığını açıklamıştır.

Bununla beraber, planlama bölümlerinde, 10 ila 25 kişinin çalıştığını ifade eden bankaların %83.3' lük kısmı çok büyük organizasyona sahip bankalardır. Buradan çıkan sonuç, büyük organizasyona sahip bankaların, büyüklüğün getirdiği özellikleri, planlama departmanında çalışan eleman sayısına yansıttıklarıdır.

TABLO 96: V7. Birimlerin Performansını İzleme Sıklığı
V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V7							
V4	ADET						SIRA TOPLAMI
	SIRA %						
	KOLON %						
	TOPLAM %	HAFTALIK	AYLIK	ÜÇ AYLIK	ALTI AYLIK	YILLIK	
ÇOK BÜYÜK ORG.	1	3	1		2	7	
	14.3	42.9	14.3		28.6	19.4	
	11.1	16.7	20.0		100.0		
	2.8	8.3	2.8		5.6		
BÜYÜK ORGANİZASYON	4		3			7	
	57.1		42.9			19.4	
	44.4		60.0				
	11.1		8.3				
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG	1	5		1		7	
	14.3	71.4		14.3		19.4	
	11.1	27.8		50.0			
	2.8	13.9		2.8			
KÜÇÜK ORGANİZASYON	1	5	1	1		8	
	12.5	62.5	12.5	12.5		22.2	
	11.1	27.8	20.0	50.0			
	2.8	13.9	2.8	2.8			
ÇOK KÜÇÜK ORG.	2	5				7	
	28.6	71.4				19.4	
	22.2	27.8					
	5.6	13.9					
KOLON TOPLAMI		9	18	5	2	36	
		25.0	50.0	13.9	5.6	5.6	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %42.9' luk bölümü, planlama departmanlarının, birimlerin performansını izleme sıklığının aylık dönemler itibari ile olduğunu belirtirken, bu gruba giren bankaların %28.6' lık diğer kısmı ise, performansların yıllık olarak izlendiğini ifade etmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik kısmı, birimlerin performansını haftalık olarak izlediklerini, %42.9'luk bölümü ise, üç aylık dönemler itibariyle birimlerin performanslarının izlendiğine işaret etmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %71.4 gibi önemli bir yüzdesi, planlama departmanının birimlerin performansını aylık dönemler esas olmak üzere izlediğini belirtmiştir.

Organizasyon büyüklüğü açısından küçük olarak nitelenen bankaların %62.5' lik bölümünde planlama birimlerinin performanslarını aylık olarak izlemektedir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %12.5 ile ifade edilen üç ayrı grubu bu dönemi haftalık, üç aylık ve altı aylık olarak tanımlamıştır.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların %71.4' ü, planlama birimlerince, performansların aylık olarak izlendiğini, %28.6' sı ise, birim performanslarının haftalık olarak izlendiğine işaret etmiştir.

TABLO 97: V9. Planlama Bölümünün Kurulmasında Etkili Olan Birim
V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar.

V9					
V4	ADET				SIRA
	SIRA %	YÖNETİM	GENEL	BÖLÜM	
	KOLON %	KURULU	MÜDÜR	BAŞKANI	TOPLAMI
TOPLAM %					
ÇOK BÜYÜK ORG.	5	2			7
	71.4	28.6			19.4
	31.3	10.5			
	13.9	5.6			
BÜYÜK ORGANİZASYON	2	5			7
	28.6	71.4			19.4
	12.5	26.3			
	5.6	13.9			
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG	1	5	1		7
	14.3	71.4	14.3		19.4
	6.3	26.3	100.0		
	2.8	13.9	2.8		
KÜÇÜK ORGANİZASYON	6	2			8
	75.0	25.0			22.2
	37.5	10.5			
	16.7	5.6			
ÇOK KÜÇÜK ORG.	2	5			7
	28.6	71.4			19.4
	12.5	26.3			
	5.6	13.9			
KOLON	16	19	1		36
TOPLAMI	44.4	52.8	2.8		100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %71.42 lük bölümü, planlama departmanlarının esas itibariyle yönetim kurulunun etkisiyle kurulduğunu ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %28.6' lık kısmı ise, planlama bölümlerinin genel müdürün etkisiyle kurulduğuna işaret etmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %71.4' lük bölümü, genel müdürün planlama bölümünün kurulmasında etkili olduğunu ve %28.6' lık kısmı ise, yönetim kurulunun etkisini ortaya koymuştur. Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %71.42 lük bölümü, genel müdürün etkisine işaret ederken, %14.3' lük kısım ise, bölüm başkanlarını ve yine %14.3' lük diğer bölüm ise, yönetim kurulunu belirtmiştir. Küçük organizasyona sahip bankaların %75' i, planlama bölümünün kurulmasında yönetim kurulunun önemini belirtirken, %25' ise, genel müdürün etkisini ortaya koymuştur.

Çok küçük organizasyona sahip bankalarda %71.4' lük bölüm genel müdürün, %28.6' lık kısım ise, yönetim kurulunun etkisine işaret etmiştir.

TABLO 98: V10. Planların Gözden Geçirilme Sıklığı
V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V10						
V4	ADET					SIRA TOPLAMI
	SIRA %					
	KOLON %					
	TOPLAM %	AYDA BİR	ÜÇ AYDA BİR	ALTI AYDA BİR	GEREKLİ OLUNCA	
ÇOK BÜYÜK ORG.		5	1		1	7
		71.4	14.3		14.3	19.4
		45.5	6.7		11.1	
		13.9	2.8		2.8	
BÜYÜK ORG.		2	2		3	7
		28.6	28.6		42.9	19.4
		18.2	13.3		33.3	
		5.6	5.6		8.3	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG.		2	5			7
		28.6	71.4			19.4
		18.2	33.3			
		5.6	13.9			
KÜÇÜK ORGANİZASYON			4		4	8
			50.0		50.0	22.2
			26.7		44.4	
			11.1		11.1	
ÇOK KÜÇÜK ORG.		2	3	1	1	7
		28.6	42.9	14.3	14.3	19.4
		18.2	20.0	100.0	11.1	
		5.6	8.3	2.8	2.8	
KOLON TOPLAMI		11	15	1	9	36
		30.6	41.7	2.8	25.0	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %71.4' lük bölümü, planlarını gözden geçirilme sıklığı olarak aylık periodlara işaret etmişlerdir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %42.9' luk kısmı, planlarını gerektiğinde gözden geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu gruba giren bankaların %28.6'lık bölümü bu periodun ayda bir olduğunu, buna karşılık %28.6'lık diğer grup ise üç ayda bir olduğunu belirtmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %71.4' lük kısmı, planlarını üç ayda bir gözden geçirdiklerini, %28.6' sı ise, ayda bir gözden geçirdiklerine işaret etmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaların %50' si, planlarının gözden geçirilme sıklığı olarak üç aylık zaman aralığını belirtirken, diğer %50' lik bölüm ise, planlarını gerektiğinde gözden geçirdiklerini ortaya koymuşlardır.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların %42.9' luk kısmı planlarını üç ayda bir gözden geçirdiklerini, %28.6' sı ise, ayda bir gözden geçirdiklerini belirtmiştir.

TABLO 99: V19. Bankada Amaçların Belirlenmesi

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V19						
ADET	SIRA %	KOLON %	GENEL	YÖNETİM	ÜST PLANLAMA	SIRA
TOPLAM %	MÜDÜR	KURULU	DÜZEY	KADROSU	TOPLAMI	
V4						
ÇOK BÜYÜK ORG.		1	4	2	7	
		14.3	57.1	28.6	19.4	
		16.7	26.7	22.2		
		2.8	11.1	5.6		
BÜYÜK ORGANİZASYON	2		2	3	7	
	28.6		28.6	42.9	19.4	
	33.3		13.3	33.3		
	5.6		5.6	8.3		
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG	3		1	3	7	
	42.9		14.3	42.9	19.4	
	50.0		6.7	33.3		
	8.3		2.8	8.3		
KÜÇÜK ORGANİZASYON	1	3	4		8	
	12.5	37.5	50.0		22.2	
	16.7	50.0	26.7			
	2.8	8.3	11.1			
ÇOK KÜÇÜK ORG.		2	4	1	7	
		28.6	57.1	14.3	19.4	
		33.3	26.7	11.1		
		5.6	11.1	2.8		
KOLON	6	6	15	9	36	
TOPLAMI	16.7	16.7	41.7	25.0	100.0	

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümünde, amaçlar üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun ortak kararıyla belirlenmektedir. Buna karşılık, bu gruba giren bankaların %28.6' sı, bankalarında, amaçların, planlama kadrosu yada diğer elemanların önermesi, yöneticilerin desteklemesi ve yönetim kurulunun onaylaması süreci ile belirlendiğini ortaya koymuştur.

Büyük organizasyona sahip bankaların %42.9' u, amaçların belirlenmesi sürecini, planlama kadrosu yada diğer elemanlar önerir, yöneticiler tarafından desteklenir ve yönetim kurulunca onaylanır şeklinde tanımlamıştır. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %28.6' sı, bankalarında amaçların üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun ortak kararı ile belirlendiğini ve yine %28.6' lık diğer bölüm ise, genel müdür tarafından belirlendiğini açıklamıştır.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %42.9' u, bankalarında amaçların genel müdür tarafından belirlendiğini, %14.3' ü ise, üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun ortak kararı olduğunu belirtmiştir. Bunun yanısıra, %2.9' luk diğer kısım, amaçların belirlenmesinin, planlama kadrosunun yada diğer elemanların önermesi, yöneticilerin desteklenmesi ve yönetim kurulunun onaylaması ile oluştuğunu belirtmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaların %50' si, amaçların belirlenmesinin üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun ortak kararı olduğunu, %37.5' lik bölümü ise, amaçların yönetim kurulu tarafından belirlendiğine işaret etmiştir.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik kısmı amaçların, üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun ortak kararı ile belirlendiğini, %28.6' sı ise, yönetim kurulunun kararı ile oluştuğunu ortaya koymuştur.

TABLO 100: V222. Danışmanlar ile Yapılan Tartışmalar

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V222						
V4	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BELLİ				SIRA TOPLAMI
		HİÇ	BİRAZ	DÜZEYDE	OLDUKÇA	FAZLA
ÇOK BÜYÜK ORG.	1	2	1	1	2	7
	14.3	28.6	14.3	14.3	28.6	19.4
	25.0	22.2	9.1	12.5	50.0	
	2.8	5.6	2.8	2.8	5.6	
BÜYÜK ORGANİZASYON	1	2	4			7
	14.3	28.6	57.1			19.4
	11.1	18.2	50.0			
	2.8	5.6	11.1			
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG.	1	5	1			7
	14.3	71.4	14.3			19.4
	25.0	45.5	25.0			
	2.8	13.9	2.8			
KÜÇÜK ORGANİZASYON	2	1	2	2	1	8
	25.0	12.5	25.0	25.0	12.5	22.2
	50.0	11.1	18.2	25.0	25.0	
	5.6	2.8	5.6	5.6	2.8	
ÇOK KÜÇÜK ORG.	5	1	1			7
	71.4	14.3	14.3			19.4
	55.6	9.1	12.5			
	13.9	2.8	2.8			
KOLON TOPLAMI	4	9	11	8	4	36
	11.1	25.0	30.6	22.2	11.1	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %28.6'lık bölümü, stratejik konularda, kurumsal düzeyde karar almada, danışmanlar ile yapılan tartışmaların 'biraz' etkisinin olduğunu belirtirken, %28.6 ile ifade edilen diğer bir grup da, danışmanlar ile yapılan tartışmaların 'oldukça' olarak ifade edilen düzeyde katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur.

Büyük organizasyona sahip bankaların %57.1'lik bölümü, stratejik konularda kurumsal düzeyde karar almaya, danışmanlar ile yapılan tartışmaların 'oldukça' katkıda bulunduğuna işaret etmiştir. Bunun yanı sıra, bu gruba giren bankaların %28.6'sı bu katkının 'belli düzeyde' kaldığını belirtmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %71.4'lük bölümü, stratejik konularda karar alma sürecinde, danışmanların katkısını 'belli düzeyde' olarak nitelemiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaların bu konudaki cevapları kendi içerisinde oldukça dengeli bir dağılım göstermiştir.

Bununla beraber, çok küçük organizasyona sahip bankaların %71.4' lük bölümü, stratejik konularda kurumsal düzeyde karar almaya danışmanlar ile yapılan tartışmaların 'biraz' olarak tanımlanan düzeyde katkıda bulunduğunu ifade etmiştir.

Stratejik konulardaki karar alma süreci üzerinde, danışmanlar ile yapılan tartışmaların 'çok fazla' katkıda bulunduğunu belirten bankaların %50' lik bölümü çok büyük organizasyona sahip bankalardır. Bu sonuçlar, bu grup bankaların daha fazla düzeyde danışmanlardan yararlandığını ve onların stratejik konulardaki görüşlerinden istifade ettiğini ortaya koymaktadır.

TABLO 101: V23. Planlama Faaliyetlerinin Stratejik Konularda Alınan Kararları Etkileme Düzeyi

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

		V23					
ADET							
SIRA %							
KOLON %		BELLİ					SIRA
TOPLAM %		HİÇ	BİRAZ	DÜZEYDE	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA	TOPLAMI
V4	ÇOK BÜYÜK ORG.				4	3	7
					57.1	42.9	19.4
					23.5	75.0	
					11.1	8.3	
	BÜYÜK ORGANİZASYON	1	1	2	2	1	7
		14.3	14.3	28.6	28.6	14.3	19.4
		100.0	100.0	15.4	11.8	25.0	
		2.8	2.8	5.6	5.6	2.8	
	ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG			4	3		7
				57.1	42.9		19.4
				30.8	17.6		
				11.1	8.3		
	KÜÇÜK ORGANİZASYON			5	3		8
				62.5	37.5		22.2
				38.5	17.6		
				13.9	8.3		
	ÇOK KÜÇÜK ORG.			2	5		7
				28.6	71.4		19.4
				15.4	29.4		
				5.6	13.9		
	KOLON TOPLAMI	1	1	13	17	4	36
		2.8	2.8	36.1	47.2	11.1	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, planlama faaliyetlerinin stratejik konularda alınan kararları etkileme düzeyinin 'oldukça' olarak nitelenen düzeyde olduğunu, %42.9' u ise, bu etkileme düzeyinin 'çok fazla' olduğunu belirtmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların cevapları dengeli bir dağılım göstermiştir. Bu gruba giren bankaların %28.6' sı planlama faaliyetlerinin, stratejik konularda alınan kararları etkileme derecesini 'belli düzeyde' olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, %28.6' lık kısmı oluşturan diğer gruba göre ise, bu etkilemenin düzeyini 'oldukça' olarak nitelenmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü bu etkiyi 'belli düzeyde' olarak, %42.9' luk kısım ise, 'oldukça' olarak tanımlamıştır.

Bununla beraber, küçük organizasyona sahip bankaların %62.5' lik bölümü, planlama faaliyetlerinin stratejik konularda alınan kararları etkileme derecesini 'belli düzeyde', %37.5' lik kısım ise, 'oldukça' olarak ifade etmiştir.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların %71.4' ü, planlama faaliyetlerinin bu etki düzeyini 'oldukça' olarak açıklamıştır.

Bu bulguların yanı sıra, planlama faaliyetlerinin stratejik konularda alınan kararları etkileme düzeyini 'çok fazla' olarak tanımlayan bankaların %75' ini oluşturan bölüm çok büyük organizasyona sahip bankalar olurken, %25' lik bölümü ise, büyük organizasyona sahip bankalardır.

TABLO 102: V263. Teknolojik Çevredeki Değişiklikler

V4. Organizasyon Büyüklüğüne göre Bankalar

V263

ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	BELLİ DÜZEYDE	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V4									
ÇOK BÜYÜK ORG.						3	3	1	7
						42.9	42.9	14.3	19.4
						25.0	23.1	25.0	
						8.3	8.3	2.8	
BÜYÜK ORGANİZASYON	2	1					1	3	7
	28.6	14.3					14.3	42.9	19.4
	100.0	20.0					7.7	75.0	
	5.6	2.8					2.8	8.3	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG						3	4		7
						42.9	57.1		19.4
						25.0	30.8		
						8.3	11.1		
KÜÇÜK ORGANİZASYON		2				3	3		8
		25.0				37.5	37.5		22.2
		40.0				25.0	23.1		
		5.6				8.3	8.3		
ÇOK KÜÇÜK ORG.		2				3	2		7
		28.6				42.9	28.6		19.4
		40.0				25.0	15.4		
		5.6				8.3	5.6		
KOLON TOPLAMI	2	5				12	13	4	36
	5.6	13.9				33.3	36.1	11.1	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %42.9' luk bölümü, yürüttükleri planlama faaliyetlerinin, teknolojik çevrede meydana gelen değişikliklere bankanın başarılı uyum göstermesine 'belli düzeyde' katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %42.9' unu oluşturan diğer kısma göre ise, bu yardımın düzeyi 'oldukça' olarak nitelenen düzeydedir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %28.6' lık kısmı, teknolojik çevrede meydana gelen değişikliklere bankanın kendini adapte edebilmesinde, planlama faaliyetlerinin katkısının 'hiç' olmadığını belirtmiştir. Buna karşılık, %42.9' u ise, katkı düzeyini 'çok fazla' olarak tanımlamıştır.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü planlama faaliyetlerinin bu yöndeki katkısını 'oldukça' olarak tanımlarken %42.9' u ise, 'belli düzeyde' olarak ifade etmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaların %25' lik bölümü, planlama faaliyetlerinin, bankanın teknolojik çevresine başarılı uyum gösterebilmesine 'biraz' katkı yaptığını belirtmiştir. Bunun yanısıra, %37.5' lik kısım bu katkının 'belli düzeyde', diğer %37.5' lik bölüm ise, 'oldukça' düzeyinde olduğuna işaret etmiştir.

Bununla beraber, çok küçük organizasyona sahip bankaların bu konudaki cevapları, %28.6 oranında 'biraz' düzeyinde, %42.9'u 'oldukça', yine %28.6' sı 'belli düzeydedir.

Planlama faaliyetlerinin, teknolojik çevredeki değişikliklere bankanın başarılı uyum göstermesindeki katkısının 'çok fazla' olduğunu ifade eden bankaların %75' lik bölümü büyük organizasyona sahip bankalar olurken, bunun yanısıra, %25' lik kısmı ise, çok büyük organizasyona sahip bankalardır.

TABLO 103: V306. Öz Sermaye Karlılığını Arttırmak

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V306				
	ADET			
	SIRA %			
	KOLON %			
	TOPLAM %	HAYIR	EVET	SIRA TOPLAMI
V4				
ÇOK BÜYÜK ORG.	2	5	7	
	28.6	71.4	19.4	
	28.6	17.2		
	5.6	13.9		
BÜYÜK ORGANİZASYON		7	7	
		100.0	19.4	
		24.1		
		19.4		
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG	4	3	7	
	57.1	42.9	19.4	
	57.1	10.3		
	11.1	8.3		
KÜÇÜK ORGANİZASYON	1	7	8	
	12.5	87.5	22.2	
	14.3	24.1		
	2.8	19.4		
ÇOK KÜÇÜK ORG.		7	7	
		100.0	19.4	
		24.1		
		19.4		
KOLON	7	29	36	
TOPLAMI	19.4	80.6	100.0	

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %71.4' lük bölümü, uzun dönemli planlama çalışmalarında, öz sermaye karlılığının artırılması hususuna yer verirken, %28.6'sı ise, bu konuya yer vermediklerini ifade etmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankalar ile çok küçük organizasyona sahip bankaların tamamı için, öz sermaye karlılığını arttırmak, uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde düşünülen bir karar alanıdır.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde öz sermaye karlılığını artırılması yer almamaktadır. Buna karşılık, %42.9' luk kısım ise, bu hususun uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde yer almadığını ifade etmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaların %87.5 gibi önemli bir bölümü, öz sermaye karlılığının artırılmasının, uzun dönemli planlama çalışmaları içerisinde yer aldığına işaret etmiştir.

TABLO 104: V311. Planlama Sürecinin Geliştirilmesi

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V311

	ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	ÇOK AZ	AZ	ÇOK	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V4	ÇOK BÜYÜK ORG.					2 28.6 25.0 5.6	2 28.6 14.3 5.6	3 42.9 42.9 8.3	7 19.4
	BÜYÜK ORGANİZASYON				2 28.6 28.6 5.6		3 42.9 21.4 8.3	2 28.6 28.6 5.6	7 19.4
	ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG.				3 42.9 42.9 8.3	2 28.6 25.0 5.6		2 28.6 28.6 5.6	7 19.4
	KÜÇÜK ORGANİZASYON				1 12.5 14.3 2.8	4 50.0 50.0 11.1	3 37.5 21.4 8.3		8 22.2
	ÇOK KÜÇÜK ORG.				1 14.3 14.3 2.8		6 85.7 42.9 16.7		7 19.4
	KOLON TOPLAMI				7 19.4	8 22.2	14 38.9	7 19.4	36 100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %42.9' luk bölümü, planlama kadrolarının, planlama sürecinin geliştirilmesi üzerinde 'çok fazla' katkı sağladığına işaret etmiştir. Bunun yanı sıra, bu gruba giren bankaların %28.6'lık kısmı bu katkının 'çok' olarak tanımlanan düzeyde olduğunu ifade ederken, yine %28.6'lık diğer kısım ise, 'az' olarak tanımlamıştır.

Büyük organizasyona sahip bankaların, %42.9' luk bölümü, planlama kadrosunun, planlama sürecinin geliştirilmesi görevine olan katkısını 'çok' olarak nitelemiştir. Bununla birlikte, %28.6'lık planlama kadrosunun bu göreve katkısını 'çok az' olarak tanımlarken, diğer %28.6'lık kısım ise, 'çok fazla' şeklinde ifade etmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %42.9 ile ifade edilen bölümü, planlama elemanlarının, planlama sürecinin geliştirilmesi üzerindeki etkisinin 'çok az'

olduğunu ortaya koymuştur. Bununla beraber, bu gruba giren bankaların %28.6' sıda bu katkının düzeyini 'az' olarak açıklarken, diğer %28.6' lık kısım ise, 'çok fazla' olarak belirtmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaların %50' lik kısmı, planlama kadrosunun planlama sürecinin geliştirilmesi üzerindeki etkisini 'az' olarak ifade ederken, %37.5' si ise, 'çok' olarak tanımlamıştır.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların %85.7 gibi önemli bir bölümü, planlama elemanlarının, planlama sürecinin geliştirilmesi üzerindeki katkısını 'çok' olarak nitelmiştir.

TABLO 105: V312. Kurumsal Amaçların Formülasyonu

V4. Organizasyon Büyüklüğü

V312

ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	AZ	ÇOK	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V4 ÇOK BÜYÜK ORG.		1	2	4		7
		14.3	28.6	57.1		19.4
		25.0	15.4	30.8		
		2.8	5.6	11.1		
BÜYÜK ORGANİZASYON	2		2	2	1	7
	28.6		28.6	28.6	14.3	19.4
	50.0		15.4	15.4	50.0	
	5.6		5.6	5.6	2.8	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG	2		4		1	7
	28.6		57.1		14.3	19.4
	50.0		30.8		50.0	
	5.6		11.1		2.8	
KÜÇÜK ORGANİZASYON		3	1	4		8
		37.5	12.5	50.0		22.2
		75.0	7.7	30.8		
		8.3	2.8	11.1		
ÇOK KÜÇÜK ORG.			4	3		7
			57.1	42.9		19.4
			30.8	23.1		
			11.1	8.3		
KOLON TOPLAMI	4	4	13	13	2	36
	11.1	11.1	36.1	36.1	5.6	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik kısmı, planlama kadrolarının, bankanın kurumsal amaçlarının formülasyonuna olan katkısını 'çok' olarak ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %28.6' lık bölümü, bu katkıyı 'az' olarak tanımlamıştır.

Büyük organizasyona sahip bankaların bu konuda oldukça dengeli yanıtlar vermiştir. Bu gruptaki bankaların %28.6' sı bu katkıyı 'hiç', %28.6' lık diğer kısmı 'az', %28.6' lık bölümü de 'çok' olarak nitelemiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü planlama elemanlarının, bankanın kurumsal amaçlarının formülasyonu üzerindeki katkısını 'az' olarak nitelemiştir. Bunun yanısıra, bu gruptaki bankaların %28.6' sı ise, planlama elemanlarının bu noktada 'hiç' katkısı olmadığına dikkat çekmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaların %50 ile ifade edilen kısmı, planlama elemanlarının, bankanın kurumsal düzeyde oluşturulan amaçlarının formülasyonu üzerinde 'çok' düzeyinde katkıda bulunduğunu açıklamıştır. %37.5'i ise, planlama elemanlarının katkısının 'çok az' olarak nitelenen düzeyde kaldığını belirtmiştir.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların %57.1' i , bu katkıyı 'çok az' olarak nitelerken, %42.9' u ise, 'çok' olarak tanımlamıştır.

TABLO 106: V321. Alt Birimler İçin Amaçların Belirlenmesi

V4. Organizasyon Büyüklüğü

		V321					
V4	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	BİRAZ	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
	ÇOK BÜYÜK ORG.		1 14.3 25.0 2.8	4 57.1 30.8 11.1	2 28.6 16.7 5.6		7 19.4
	BÜYÜK ORGANİZASYON	1 14.3 100.0 2.8	1 14.3 25.0 2.8	2 28.6 15.4 5.6		3 42.9 50.0 8.3	7 19.4
	ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG.			3 42.9 23.1 8.3	3 42.9 25.0 8.3	1 14.3 16.7 2.8	7 19.4
	KÜÇÜK ORGANİZASYON		2 25.0 50.0 5.6	3 37.5 23.1 8.3	1 12.5 8.3 2.8	2 25.0 33.3 5.6	8 22.2
	ÇOK KÜÇÜK ORG.			1 14.3 7.7 2.8	6 85.7 50.0 16.7		7 19.4
	KOLON TOPLAMI	1 2.8	4 11.1	13 36.1	12 33.3	6 16.7	36 100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, planlama çalışmaları içerisinde, bankadaki alt birimler için amaçların belirlenmesi hususuna 'biraz' düzeyinde önem vermektedir. Bunun yanı sıra, bu gruba giren bankaların %28.6' sı ise, bu önem derecesini 'oldukça' olarak tanımlamıştır.

Büyük organizasyona sahip bankaların %42.9' u, planlama çalışmaları kapsamında, alt birimler için amaçların belirlenmesi konusunun 'çok fazla' önemli olduğuna işaret etmiştir. Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %42.9' luk bölümü, alt birimler için amaçların belirlenmesinin, planlama faaliyetleri içerisinde 'oldukça' öneme sahip olduğunu ifade ederken, %42.9 ile ifade edilen diğer kısmı ise, 'biraz' öneme haiz olduğunu ortaya koymuştur.

Küçük organizasyona sahip bankaların %25' lik kısmı, bu noktanın planlama faaliyetlerinin içerisindeki önemini 'çok az', diğer %25' lik bölüm 'çok fazla' olarak ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %37.5' i için ise, alt birimler için amaçların belirlenmesi hususu 'biraz' olarak nitelenen düzeyde öneme sahiptir.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların %85.7 gibi önemli bir bölümü, planlama çalışmaları içerisinde, bankadaki alt birimlerin amaçların belirlenmesi konusu 'oldukça' önemli bir husustur.

TABLO 107: V325. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Analizi

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

	ADET	SIRA %	KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	BİRAZ	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V4										
ÇOK BÜYÜK ORG.							1	2	4	7
							14.3	28.6	57.1	19.4
							25.0	11.8	33.3	
							2.8	5.6	11.1	
BÜYÜK ORGANİZASYON								3	3	7
								42.9	42.9	19.4
								17.6	25.0	
								8.3	8.3	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG								7		7
								100.0		19.4
								41.2		
								19.4		
KÜÇÜK ORGANİZASYON							1	1	5	8
							12.5	12.5	62.5	22.2
							50.0	25.0	41.7	
							2.8	2.8	13.9	
ÇOK KÜÇÜK ORG.							1	2	4	7
							14.3	28.6	57.1	19.4
							50.0	50.0	23.5	
							2.8	5.6	11.1	
KOLON TOPLAMI					1	2	4	17	12	36
					2.8	5.6	11.1	47.2	33.3	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, planlama çalışmalarında bankanın sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin analizinin 'çok fazla' öneme sahip olduğunu açıklamıştır. Bunun yanısıra, %28.6' sı ise, bu önem derecesini 'oldukça' olarak tanımlamıştır.

Büyük organizasyona sahip bankaların %42.9' luk kısmı bu analizin önemini 'oldukça', diğer %42.9' u ise, 'çok fazla' olarak nitelemiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların tamamı, bankanın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yönelik analizlere ‘oldukça’ olarak tanımlanan düzeyde önem vermektedir. Küçük organizasyona sahip bankaların %62.5’ lik bölümü bu analizin önemini ‘çok fazla’ şeklinde belirtmiştir.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların %57.1’ ini oluşturan bölüm, güçlü ve zayıf yönlerin analizine verdiği önemi ‘oldukça’ olarak belirtmiştir. Bu gruba giren bankaların %28.6’ sı ise, bu analizin ‘biraz’ öneme sahip olduğuna işaret etmiştir.

TABLO 108: V341. Faiz Oranları

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V341						
V4	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR DERECEYE KADAR			ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
		HİÇ		FAZLA		
ÇOK BÜYÜK ORG.			4		3	7
			57.1		42.9	19.4
			80.0		13.6	
			11.1		8.3	
BÜYÜK ORGANİZASYON			1		6	7
			14.3		85.7	19.4
			20.0		27.3	
			2.8		16.7	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG.		1		3	3	7
		14.3		42.9	42.9	19.4
		100.0		37.5	13.6	
		2.8		8.3	8.3	
KÜÇÜK ORGANİZASYON				1	7	8
				12.5	87.5	22.2
				12.5	31.8	
				2.8	19.4	
ÇOK KÜÇÜK ORG.				4	3	7
				57.1	42.9	19.4
				50.0	13.6	
				11.1	8.3	
KOLON TOPLAMI		1	5	8	22	36
		2.8	13.9	22.2	61.1	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1’ lik bölümü, planlama çalışmalarında faiz oranlarının tahminine yönelik analizleri ‘bir dereceye kadar’ kullandıklarını ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %42.9’ luk kısmı ise, konuya ilişkin çalışmaların ‘çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde öneme sahip olduğunu belirtmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %85.7 gibi önemli bir bölümü, faiz oranlarının tahminlenmesine ilişkin çalışmaların, planlama faaliyetleri içerisinde ‘çok fazla’ öneme sahip bir konu olduğuna işaret etmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %42.9’ luk kısmı faiz oranlarının öngörülmesine yönelik çalışmaları ‘fazla’ olarak nitelenen düzeyde kullanırken, diğer %42.9’ luk kısım ise, bu çalışmalardan ‘çok fazla’ yararlandıklarını belirtmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankalar grubunun %87.5’ lik bölümü faiz oranlarına ilişkin çalışmalardan ‘çok fazla’ faydalanmaktadır.

TABLO 109: V343. Devalüasyon Oranı

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V343						
ADET SIRA % KOLON %	TOPLAM %	BİR DERECEYE			ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
		BİRAZ	KADAR	FAZLA		
V4						
ÇOK BÜYÜK ORG.			3	2	2	7
			42.9	28.6	28.6	19.4
			75.0	22.2	9.1	
			8.3	5.6	5.6	
BÜYÜK ORGANİZASYON				1	6	7
				14.3	85.7	19.4
				11.1	27.3	
				2.8	16.7	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG.		1	1	2	3	7
		14.3	14.3	28.6	42.9	19.4
		100.0	25.0	22.2	13.6	
		2.8	2.8	5.6	8.3	
KÜÇÜK ORGANİZASYON					8	8
					100.0	22.2
					36.4	
					22.2	
ÇOK KÜÇÜK ORG.				4	3	7
				57.1	42.9	19.4
				44.4	13.6	
				11.1	8.3	
KOLON TOPLAMI		1 2.8	4 11.1	9 25.0	22 61.1	36 100.0

Planlama çalışmaları içerisinde, devalüasyon oranının tahminine yönelik çalışmaların ‘çok fazla’ kullanıldığını belirten bankaların %36.4’ lük bölümü ‘küçük

organizasyona sahip bankalar’ olurken, %27.3’ lük kısmı ise, ‘büyük organizasyona sahip bankalar’ dır.

TABLO 110: V346. Enflasyon Oranı

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V346					
	ADET SIRA %	BİR KOLON %	DERECEYE TOPLAM %	FAZLA	ÇOK FAZLA
V4					SIRA TOPLAMI
ÇOK BÜYÜK ORG.	4			3	7
	57.1			42.9	19.4
	66.7			12.5	
	11.1			8.3	
BÜYÜK ORGANİZASYON				7	7
				100.0	19.4
				29.2	
				19.4	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG.	4			3	7
	57.1			42.9	19.4
	66.7			12.5	
	11.1			8.3	
KÜÇÜK ORGANİZASYON	1			7	8
	12.5			87.5	22.2
	16.7			29.2	
	2.8			19.4	
ÇOK KÜÇÜK ORG.	1	2		4	7
	14.3	28.6		57.1	19.4
	16.7	33.3		16.7	
	2.8	5.6		11.1	
KOLON TOPLAMI	6	6		24	36
	16.7	16.7		66.7	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1’ lik bölümü, planlama çalışmalarında, enflasyon oranının tahminlenmesine yönelik analizlerin ‘bir dereceye kadar’ kullanıldığını ifade etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %42.9’ u ise, ‘çok fazla’ kullandıklarına işaret etmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların tamamı enflasyon oranının öngörülenmesine hedefleyen analizlerin ‘çok fazla’ kullanıldığını belirtmiştir.

Planlama çalışmalarında enflasyon oranının tahminlenmesine yönelik analizleri ‘çok fazla’ kullandıklarını belirten bankaların %29.2’ lik bölümü büyük organizasyona sahip

bankalar olurken, %29.2' yi oluşturan diğer kısım ise, küçük organizasyona sahip bankalardır.

TABLO 111: V348. Para Arzı

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V348							
ADET	SIRA %	BİR DERECEYE					SIRA
KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	KADAR	FAZLA	ÇOK FAZLA	TOPLAMI
V4	ÇOK BÜYÜK ORG.			4	1	2	7
				57.1	14.3	28.6	19.4
				40.0	10.0	16.7	
				11.1	2.8	5.6	
	BÜYÜK ORGANİZASYON			3	1	3	7
				42.9	14.3	42.9	19.4
				30.0	10.0	25.0	
				8.3	2.8	8.3	
	ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG	2	1		3	1	7
		28.6	14.3		42.9	14.3	19.4
		100.0	50.0		30.0	8.3	
		5.6	2.8		8.3	2.8	
	KÜÇÜK ORGANİZASYON		1	1	1	5	8
			12.5	12.5	12.5	62.5	22.2
			50.0	10.0	10.0	41.7	
			2.8	2.8	2.8	13.9	
	ÇOK KÜÇÜK ORG.			2	4	1	7
				28.6	57.1	14.3	19.4
				20.0	40.0	8.3	
				5.6	11.1	2.8	
	KOLON	2	2	10	10	12	36
	TOPLAMI	5.6	5.6	27.8	27.8	33.3	100.0

Planlama çalışmalarında, para arzının tahminlenmesine yönelik analizlerin kullanılma düzeyini 'çok fazla' olarak niteleyen bankaların %41.7' lik bölümü küçük organizasyona sahip bankalar olurken, %25' i ise büyük organizasyona sahip bankalardır.

Para arzının öngörülenmesine yönelik analizlerin 'bir dereceye kadar' kullanıldığına işaret eden bankaların %40' lık bölümü çok büyük organizasyona sahip bankalardır. Bunun yanısıra, %30' luk kısım ise, büyük organizasyona sahip bankalardır.

TABLO 112: V373. Hazine ve Fon Yönetimi

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V373

ADET SIRA %	BİR KOLON %	DERECEYE KADAR	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V4					
ÇOK BÜYÜK ORG.	1	3	3	7	
	14.3	42.9	42.9	19.4	
	100.0	27.3	12.5		
	2.8	8.3	8.3		
BÜYÜK ORGANİZASYON	1	6	7		
	14.3	85.7	19.4		
	9.1	25.0			
	2.8	16.7			
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG.	1	6	7		
	14.3	85.7	19.4		
	9.1	25.0			
	2.8	16.7			
KÜÇÜK ORGANİZASYON	1	7	8		
	12.5	87.5	22.2		
	9.1	29.2			
	2.8	19.4			
ÇOK KÜÇÜK ORG.	5	2	7		
	71.4	28.6	19.4		
	45.5	8.3			
	13.9	5.6			
KOLON TOPLAMI	1	11	24	36	
	2.8	30.6	66.7	100.0	

Yazılı kurumsal planlar içerisinde, hazine ve fon yönetimi bölümünün ‘çok fazla’ öneme sahip olduğuna işaret eden bankaların %29.2’ lik kısmı küçük organizasyona sahip bankalar olurken, %25’ i büyük organizasyona sahip bankalar, %25’ lik diğer bölüm ise, orta büyüklükte organizasyona sahip bankalardır.

Bununla beraber, hazine ve fon yönetimine yazılı kurumsal planlar içinde ‘fazla’ olarak nitelenen düzeyde önem veren bankaların %45.5’ lik bölümü çok küçük organizasyona sahip bankalar olurken, %27.3’ ü ise çok büyük organizasyona sahip bankalardır.

TABLO 113: V378. Yeni Finansal Ürünler Geliştirme

V4. Organizasyona Büyüklüğüne Göre Bankalar

V378						
ADDET	SIRA %	BİR DERECEYE				SIRA
KOLON %	TOPLAM %	HİÇ	BİRAZ	KADAR	FAZLA	TOPLAMI
V4						
ÇOK BÜYÜK ORG.					3	4
					42.9	57.1
					27.3	28.6
					8.3	11.1
BÜYÜK ORGANİZASYON	1		1	1	4	7
	14.3		14.3	14.3	57.1	19.4
	50.0		16.7	9.1	28.6	
	2.8		2.8	2.8	11.1	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG	1		1	3	2	7
	14.3		14.3	42.9	28.6	19.4
	50.0		16.7	27.3	14.3	
	2.8		2.8	8.3	5.6	
KÜÇÜK ORGANİZASYON		3	1	2	2	8
		37.5	12.5	25.0	25.0	22.2
		100.0	16.7	18.2	14.3	
		8.3	2.8	5.6	5.6	
ÇOK KÜÇÜK ORG.			3	2	2	7
			42.9	28.6	28.6	19.4
			50.0	18.2	14.3	
			8.3	5.6	5.6	
KOLON	2	3	6	11	14	36
TOPLAMI	5.6	8.3	16.7	30.6	38.9	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü yazılı kurumsal planlar içerisinde, yeni finansal ürünler geliştirme fonksiyonuna 'çok fazla' önem verdiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra, bu gruba giren bankaların %42.9' u ise, bu fonksiyona 'fazla' olarak nitelenen düzeyde önem verdiğine işaret etmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü yeni finansal ürünler geliştirme hususunun yazılı kurumsal planlar içerisinde 'çok fazla' öneme sahip olduğuna işaret etmiştir. Bu gruptaki bankaların %14.3' ü bu fonksiyonun 'hiç' önemli olmadığını, ve yine %14.3' lük diğer kısım ise, 'bir dereceye kadar' önemli olduğunu belirtmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %42.9' u yeni finansal ürünler geliştirmenin yazılı kurumsal planlar içerisinde 'fazla' olarak nitelenen düzeyde, %28.6' sı ise 'çok fazla' olarak nitelenen düzeyde önemli olduğuna işaret etmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaların %37.5' lik bölümü, yazılı kurumsal planlar içerisinde, bankaların yeni finansal ürünler geliştirme hususuna verdiği önemi 'biraz' olarak nitelmiştir. %25' i 'fazla' ve diğer %25' lik bölüm ise, 'çok fazla' olarak tanımlamıştır.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların %42.9' u, bu fonksiyona 'bir dereceye kadar' önem verdiğini, %28.6' sı 'fazla' önem verdiğini, ve yine %28.6' lık diğer bölüm ise 'çok fazla' önem verdiğini belirtmiştir.

TABLO 114: V384. Standart Planlama Formlarının Kullanımı
V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V384							
V4	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR DERECEYE					SIRA TOPLAMI
		HİÇ	BİRAZ	KADAR	FAZLA	ÇOK FAZLA	
ÇOK BÜYÜK ORG.		1	1	2	2	1	7
		14.3	14.3	28.6	28.6	14.3	19.4
		50.0	20.0	13.3	20.0	25.0	
		2.8	2.8	5.6	5.6	2.8	
BÜYÜK ORGANİZASYON		1	1		2	3	7
		14.3	14.3		28.6	42.9	19.4
		50.0	20.0		20.0	75.0	
		2.8	2.8		5.6	8.3	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG			2	4	1		7
			28.6	57.1	14.3		19.4
			40.0	26.7	10.0		
			5.6	11.1	2.8		
KÜÇÜK ORGANİZASYON			1	6	1		8
			12.5	75.0	12.5		22.2
			20.0	40.0	10.0		
			2.8	16.7	2.8		
ÇOK KÜÇÜK ORG.				3	4		7
				42.9	57.1		19.4
				20.0	40.0		
				8.3	11.1		
KOLON TOPLAMI		2	5	15	10	4	36
		5.6	13.9	41.7	27.8	11.1	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %71.4' lük bölümü, planlama çalışmalarında standart planlama formlarının kullanımının kendi bankalarındaki planlama anlayışının 'çok fazla' olarak nitelenen düzeyde öneme sahip bir özelliği olarak belirtmiştir.

Bununla beraber, bu gruba giren bankaların %28.6' sı ise, bu özelliğin 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde geçerli bir özellik olduğuna işaret etmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, standart planlama formları kullanımını 'çok fazla' olarak nitelenen düzeyde, planlama çalışmaları içerisinde geçerli bir özellik olduğuna dikkat çekmiştir. Bunun yanısıra, %28.6' sı bu hususun 'bir dereceye kadar', %14.3' ü ise, 'hiç' geçerli olmayan bir özellik olduğunu ifade etmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü standart planlama formları kullanımını, kendi planlama sistemleri içerisinde 'çok fazla' öneme sahip bir özellik olarak görmektedir. %28.6' sı bu hususun 'fazla', %14.3' ü ise, 'biraz' geçerli sayılabilecek özellik olduğunu ifade etmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankalar %75 gibi bir yüzdeyle, standart planlama formlarının kullanımını 'çok fazla' olarak nitelenen düzeyde geçerli bir özellik şeklinde görmektedirler.

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' i 'fazla, %42.9' u ise 'çok fazla' önemli bir özellik olarak belirtmiştir.

Bu bulgulardan elde edilen sonuç, bankaların genel olarak, planlama çalışmalarında standart planlama formlarının kullanımının kendi sistemleri içerisinde önemli bir özellik olduğunu ortaya koymuştur.

TABLO 115: V386. Planlama Esas Olarak Yukarıdan Aşağıya Bir Süreçtir.

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

		V386					SIRA TOPLAMI
ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %		HİÇ	BİRAZ	BİR DERECEYE KADAR	FAZLA	ÇOK FAZLA	
V4							
ÇOK BÜYÜK ORG.			1		5	1	7
			14.3		71.4	14.3	19.4
			50.0		35.7	14.3	
			2.8		13.9	2.8	
BÜYÜK ORGANİZASYON		1		4	2		7
		14.3		57.1	28.6		19.4
		25.0		44.4	14.3		
		2.8		11.1	5.6		
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG.				4	1	2	7
				57.1	14.3	28.6	19.4
				44.4	7.1	28.6	
				11.1	2.8	5.6	
KÜÇÜK ORGANİZASYON		1	1		4	2	8
		12.5	12.5		50.0	25.0	22.2
		25.0	50.0		28.6	28.6	
		2.8	2.8		11.1	5.6	
ÇOK KÜÇÜK ORG.		2		1	2	2	7
		28.6		14.3	28.6	28.6	19.4
		50.0		11.1	14.3	28.6	
		5.6		2.8	5.6	5.6	
KOLON TOPLAMI		4	2	9	14	7	36
		11.1	5.6	25.0	38.9	19.4	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %71.4' lük bölümü, yukarıdan aşağıya doğru gelişen bir planlama sürecinin, kendi planlama sistemlerinin 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde bir özelliği olduğunu ifade etmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, yukarıdan aşağıya doğru oluşan planlama sürecinin, bankalardaki planlama çalışmalarının 'bir dereceye kadar' geçerli bir özelliği olarak tanımlamıştır.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, yukarıdan aşağıya gelişen planlama sürecinin, kendi planlama sistemlerinin 'bir dereceye kadar' olarak nitelenen düzeyde bir özelliği olarak belirtmiştir. Bunun yanı sıra, bu gruba giren bankaların %28.6' sı ise, 'çok fazla' olarak nitelenen bir özellik olduğuna işaret etmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaların %50' si bu tür planlama sürecinin, bu bankaların planlama sistemlerinin 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde bir özelliği olduğunu

belirtmiştir. Bunun yanısıra, bu gruptaki bankaların %12.5' lik bölümü 'hiç' geçerli olmayan bir özellik olduğunu, %12.5' ini oluşturan diğer bir grup ise 'biraz' geçerli bir özellik olarak tanımlamıştır.

TABLO 116: V4007. Tahminleme Modellerinin Kullanımı

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V4007						
ADET	SIRA %	BİR	DEĞİŞİKLİK	BİR	ÖNEMLİ	SIRA
KOLON %	ÖLÇÜDE	YOK	ARTIŞ	ÖLÇÜDE	ARTIŞ	TOPLAMI
TOPLAM %	AZALIŞ					
V4						
ÇOK BÜYÜK ORG.			6	1		7
			85.7	14.3		19.4
			46.2	7.1		
			16.7	2.8		
BÜYÜK ORGANİZASYON		2	1	4		7
		28.6	14.3	57.1		19.4
		28.6	7.7	28.6		
		5.6	2.8	11.1		
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG			3	4		7
			42.9	57.1		19.4
			23.1	28.6		
			8.3	11.1		
KÜÇÜK ORGANİZASYON	1	3	1	3		8
	12.5	37.5	12.5	37.5		22.2
	50.0	42.9	7.7	21.4		
	2.8	8.3	2.8	8.3		
ÇOK KÜÇÜK ORG.	1	2	2	2		7
	14.3	28.6	28.6	28.6		19.4
	50.0	28.6	15.4	14.3		
	2.8	5.6	5.6	5.6		
KOLON	2	7	13	14		36
TOPLAMI	5.6	19.4	36.1	38.9		100.0

Planlama çalışmaları içerisinde, gelecek dönemlerde tahminleme modellerinin kullanımının, mevcut duruma nazaran 'önemli ölçüde artış göstereceğini' ifade eden bankaların %28.6' lık bölümünü büyük organizasyona sahip bankalar, yine %28.6' lık bir başka bölümünü orta büyüklükte organizasyona sahip bankalar, %21.4' lük kısmını ise, küçük organizasyona sahip bankalar oluşturmaktadır.

Bunun yanısıra, planlama çalışmalarında tahminleme modelleri kullanımında, gelecek dönemlerde, mevcut durum ile bir kıyaslama yapıldığında 'bir değişiklik olmayacağına' işaret eden bankaların %42.9' luk bölümü küçük organizasyona sahip

bankalardır. %28.6'lık kısım büyük organizasyona sahip bankalar olurken, diğer %28.6'lık bölüm ise, çok küçük organizasyona sahip bankalardır.

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %85.7'lik bölümü, planlama çalışmalarında, önümüzdeki dönemlerde, tahminleme modelleri kullanımının 'bir ölçüde artacağına' işaret etmiştir.

**TABLO 117: V4009. Planlama Bölümüne Tahsis Edilen Kaynakların Mevcut Durumu
ile Geleceğin Karşılaştırılması**
V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V4009						
ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR ÖLÇÜDE AZALIS	DEĞİŞİKLİK		BİR ÖLÇÜDE ARTIŞ		SIRA TOPLAMI
		YOK		ARTIŞ	ÖNEMLİ ARTIŞ	
V4						
ÇOK BÜYÜK ORG.		1	3	3	7	
		14.3	42.9	42.9	19.4	
		11.1	18.8	33.3		
		2.8	8.3	8.3		
BÜYÜK ORGANİZASYON		2	3	2	7	
		28.6	42.9	28.6	19.4	
		22.2	18.8	22.2		
		5.6	8.3	5.6		
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG			5	2	7	
			71.4	28.6	19.4	
			31.3	22.2		
			13.9	5.6		
KÜÇÜK ORGANİZASYON		4	3	1	8	
		50.0	37.5	12.5	22.2	
		44.4	18.8	11.1		
		11.1	8.3	2.8		
ÇOK KÜÇÜK ORG.		2	2	1	7	
		28.6	28.6	28.6	14.3	19.4
		100.0	22.2	12.5	11.1	
		5.6	5.6	5.6	2.8	
KOLON TOPLAMI	2	9	16	9	36	100.0
	5.6	25.0	44.4	25.0		

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %71.4 gibi önemli bir bölümü, planlama bölümlerine tahsis edilen kaynakların gelecek dönemlerde, mevcut duruma nazaran ‘bir ölçüde artacağını’ ifade etmiştir.

Bunun yanısıra, küçük organizasyona sahip bankaların %50’ lik bölümü planlama bölümüne tahsis edilen kaynaklarda değişiklik olmayacağına işaret etmiştir. Bu gruba giren bankaların %37.5’ i ise, ‘bir ölçüde artacağını’ belirtmiştir.

TABLO 118: V4013. Planlamada Bilgisayar Kullanımı

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V4013

ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR ÖLÇÜDE AZALIS	DEĞİŞİKLİK YOK	BİR ÖLÇÜDE ARTIŞ	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE ARTIŞ	SIRA TOPLAMI
V4					
ÇOK BÜYÜK ORG.		1 14.3 16.7 2.8	4 57.1 30.8 11.1	2 28.6 12.5 5.6	7 19.4
BÜYÜK ORGANİZASYON		3 42.9 50.0 8.3		4 57.1 25.0 11.1	7 19.4
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG			1 14.3 7.7 2.8	6 85.7 37.5 16.7	7 19.4
KÜÇÜK ORGANİZASYON		1 12.5 16.7 2.8	4 50.0 30.8 11.1	3 37.5 18.8 8.3	8 22.2
ÇOK KÜÇÜK ORG.		1 14.3 100.0 2.8	4 57.1 30.8 11.1	1 14.3 6.3 2.8	7 19.4
KOLON TOPLAMI	1 2.8	6 16.7	13 36.1	16 44.4	36 100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1’ lik bölümü, planlama çalışmaları kapsamında bilgisayar kullanımının, gelecek dönemlerde mevcut duruma

nazaran ‘bir ölçüde artış göstereceğine’ ifade etmiştir. %28.6’ sı ise, ‘önemli ölçüde artacağını’ belirtmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %42.9’ luk bölümü, bilgisayar kullanımının gelecek dönemlerde ‘bir değişiklik göstermeyeceğini’ ifade ederken, %57.1’ i ise, ‘önemli ölçüde artacağına’ işaret etmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %85.7 gibi önemli bir bölümü, planlamada bilgisayar kullanımının gelecek dönemlerde ‘önemli ölçüde artış göstereceğini’ ifade etmiştir.

Küçük organizasyona sahip bankaların %50’ si gelecek dönemlerde, planlamada bilgisayar kullanımının ‘bir ölçüde artacağını’ bunun yanısıra, %37.5’ lük bölümü ise ‘önemli ölçüde artacağına’ işaret etmiştir.

TABLO 119: V412. Planlama Süreci Takım Ruhu Yaratır.

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V412							
	ADET						
	SIRA %						
	KOLON %						
	TOPLAM %	HİÇ	ÇOK AZ	OLDUKÇA	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V4							
ÇOK BÜYÜK ORG.				1	3	3	7
				14.3	42.9	42.9	19.4
				14.3	20.0	25.0	
				2.8	8.3	8.3	
BÜYÜK ORGANİZASYON		1		1		5	7
		14.3		14.3		71.4	19.4
		100.0		14.3		41.7	
		2.8		2.8		13.9	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG			1	1	3	2	7
			14.3	14.3	42.9	28.6	19.4
			100.0	14.3	20.0	16.7	
			2.8	2.8	8.3	5.6	
KÜÇÜK ORGANİZASYON				4	2	2	8
				50.0	25.0	25.0	22.2
				57.1	13.3	16.7	
				11.1	5.6	5.6	
ÇOK KÜÇÜK ORG.					7		7
					100.0		19.4
					46.7		
					19.4		
KOLON TOPLAMI		1	1	7	15	12	36
		2.8	2.8	19.4	41.7	33.3	100.0

Planlama sürecinin, banka içinde çalışanlar arasında takım ruhunun yaratılmasına ‘çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde katkıda bulunduğunu ifade eden bankaların %41.7’ lik bölümü büyük organizasyona sahip bankalardır. Bu bankaların %25’ i ise, çok büyük organizasyona sahip bankalardır.

Bunun yanı sıra, planlama sürecinin, banka içinde takım ruhu yaratmasına olan katkısının ‘oldukça’ olarak nitelenen düzeyde olduğuna işaret eden bankaların %57.1’ lik bölümü küçük organizasyona sahip bankalardır.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların tamamı, planlama sürecinin, banka içinde takım ruhu yaratılmasına olan katkısını ‘fazla’ olarak tanımlamıştır.

TABLO 120: V417. Kurumun Amaçlara ve Yöne İlişkin Hassasiyet Kazanması

V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V417						
	ADET					
	SIRA %					
	KOLON %					
	TOPLAM %	ÇOK AZ	OLDUKÇA	FAZLA	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
V4						
ÇOK BÜYÜK ORG.				3	4	7
				42.9	57.1	19.4
				18.8	25.0	
				8.3	11.1	
BÜYÜK ORGANİZASYON	1				6	7
	14.3				85.7	19.4
	100.0				37.5	
	2.8				16.7	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG			1	2	4	7
			14.3	28.6	57.1	19.4
			33.3	12.5	25.0	
			2.8	5.6	11.1	
KÜÇÜK ORGANİZASYON			1	6	1	8
			12.5	75.0	12.5	22.2
			33.3	37.5	6.3	
			2.8	16.7	2.8	
ÇOK KÜÇÜK ORG.			1	5	1	7
			14.3	71.4	14.3	19.4
			33.3	31.3	6.3	
			2.8	13.9	2.8	
KOLON TOPLAMI	1	3	16	16	36	
	2.8	8.3	44.4	44.4	100.0	

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, planlama faaliyetlerinin, bankanın amaçlara ve yöne ilişkin hassasiyet kazanmasına olan katkısını 'çok fazla', %42.9' luk kısmı ise, planlamanın bu konudaki katkısını 'fazla' olarak tanımlamıştır.

Büyük organizasyona sahip bankaların %85.7 gibi önemli bölümü, banka çalışanlarının amaç ve yöne ilişkin hassasiyet kazanmasında, planlamanın katkısını 'çok fazla' olarak nitelemiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, çok küçük organizasyona sahip bankaların %71.4' lük kısmı, planlama faaliyetlerinin, banka içinde amaç ve yöne ilişkin hassasiyet sağlanmasına olan katkısını 'fazla' olarak tanımlamıştır.

4.2.5. Bankalarda Planlama Kadrosunun Rolüne İlişkin Çapraz Tablolar ve Değerlemeleri

Tez çalışmasında bankalardaki planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolü, bankaların sahip olduğu statü grupları, organizasyon büyüklüğü ve bankaların içinde bulunduğu çevresel faktörlerdeki değişkenlik düzeyi açısından ele alınmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular aşağıda değerlendirilmektedir:

TABLO 121: V31. Planlanlama Kadrosunun Planlama Sürecindeki Rolü
V2. Statüsüne Göre Bankalar

SIRA KOLON TOPLAM		V2					SIRA TOPLAMI
		KAMU BANKALARI	BÜYÜK ÖZEL BANKALAR	KÜÇÜK ORTA ÖZEL BANKALAR	YABANCI BANKALAR	YATIRIM BANKALARI	
V31	AZ		1	4	3		8
			12.5	50.0	37.5		22.2
			16.7	26.7	42.9		
			2.8	11.1	8.3		
	Σ						
	ÇOK	2	1	9	4	4	20
		10.0	5.0	45.0	20.0	20.0	55.6
		66.7	16.7	60.0	57.1	80.0	
		5.6	2.8	25.0	11.1	11.1	
	Σ						
	ÇOK FAZLA	1	4	2		1	8
		12.5	50.0	25.0		12.5	22.2
		33.3	66.7	13.3		20.0	
		2.8	11.1	5.6		2.8	
	Σ						
	KOLON TOPLAMI	3 8.3	6 16.7	15 41.7	7 19.4	5 13.9	36 100.0

Planlama kadrosunun planlama sürecindeki rolünü ortaya koyabilmek için V311 den V316 ya kadar aralık içinde verilen cevaplardan yeni bir değişken oluşturulmuştur. Buradan hareketle, planlama kadrolarının planlama süreci içerisindeki rolünün ‘az’ olarak nitelenen düzeyde olduğuna işaret eden bankaların %50’ lik bölümü küçük ve orta ölçekli özel bankalar olurken, %37.5 ile ifade edilen kısmı ise yabancı bankalardır.

Bununla beraber, planlama bölümü elemanlarının planlama süreci içerisindeki rolünün ‘çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde olduğunu belirten bankaların %50’ lik bölümü büyük ölçekli özel sektör bankaları olmaktadır.

Elde edilen bulguları bir başka açıdan incelersek; kamu bankalarının %66.7 sine göre, planlama bölümü elemanlarının planlama süreci içerisindeki rolü ‘çok’ olarak tanımlanan düzeydedir.

Büyük ölçekli özel sektör bankalarının %66.7’ si planlama bölümü elemanlarının planlama süreci içerisindeki rolünün ‘çok fazla’ olarak nitelenen düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %60’ lik bölümü planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolünün ‘fazla’ olarak nitelenen düzeyde olduğunu ifade ederken, %28.6’ yı oluşturan kısmı ise, ‘az’ olarak tanımlamıştır.

Yabancı bankaların %42.9’ u planlama kadrosunun rolünün ‘az’ olduğunu, %57.1 ‘ i ise, ‘fazla’ olduğuna işaret etmiştir. Bunun yanı sıra, yatırım bankalarının %80 gibi önemli bir bölümü planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolünün ‘fazla’ olduğuna dikkat çekmiştir.

TABLO 122: V4. Organizasyon Büyüklüğü

V31. Planlama Kadrosunun Planlama Süreci İçerisindeki Rolü.

		V31			
V4	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	AZ	ÇOK	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
ÇOK BÜYÜK ORG.			4	3	7
			57.1	42.9	19.4
			20.0	37.5	
			11.1	8.3	
BÜYÜK ORGANİZASYON		3	1	3	7
		42.9	14.3	42.9	19.4
		37.5	5.0	37.5	
		8.3	2.8	8.3	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG		2	4	1	7
		28.6	57.1	14.3	19.4
		25.0	20.0	12.5	
		5.6	11.1	2.8	
KÜÇÜK ORGANİZASYON		2	6		8
		25.0	75.0		22.2
		25.0	30.0		
		5.6	16.7		
ÇOK KÜÇÜK ORG		1	5	1	7
		14.3	71.4	14.3	19.4
		12.5	25.0	12.5	
		2.8	13.9	2.8	
KOLON TOPLAMI		8	20	8	36
		22.2	55.6	22.2	100.0

Çok büyük organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü, planlama kadrolarının planlama süreci içerisinde 'çok' olarak nitelenen düzeyde rolü olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra, bu gruba giren bankaların %42.9 ile ifade edilen kısmı ise bu rolün 'çok fazla' seviyesinde olduğuna işaret etmiştir.

Büyük organizasyona sahip bankaların %42.9' luk kısmı, bankalarındaki planlama elemanlarının planlama süreci içerisindeki rolünün 'az' olduğunu ifade etmiştir. Bununla beraber, bu gruba dahil olan bankaların %42.9' unu oluşturan diğer bölümü ise, planlama kadrosunun rolünü 'çok fazla' olarak belirtmiştir.

Orta büyüklükte organizasyona sahip bankaların %57.1' lik bölümü planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolünü 'fazla' olarak tanımlarken, %28.6' sı ise, 'az' olarak ifade etmişlerdir.

Küçük organizasyona sahip bankaların %75' lik bölümü planlama elemanlarının süreç içerisindeki rolünü 'fazla' olarak, %25' i ise, 'az' olarak tanımlamıştır.

Çok küçük organizasyona sahip bankaların %71.4' lük kısmı bu rolün 'fazla' olduğunu belirtmiştir.

TABLO 123: V31. Planlama Kadrosunun Planlama Süreci İçerisindeki Rolü
V46. Çevresel Değişkenlerdeki Karmaşıklık Düzeyi

V46				
V31	ADET			
	SIRA %			
	KOLON %		ÇOK	SIRA
	TOPLAM %	FAZLA	FAZLA	TOPLAMI
	-----+-----+-----+-----			
	AZ	4	4	8
		50.0	50.0	22.2
		17.4	30.8	
		11.1	11.1	
	-----+-----+-----+-----			
ÇOK	14	6	20	
	70.0	30.0	55.6	
	60.9	46.2		
	38.9	16.7		
-----+-----+-----+-----				
ÇOK FAZLA	5	3	8	
	62.5	37.5	22.2	
	21.7	23.1		
	13.9	8.3		
-----+-----+-----+-----				
KOLON	23	13	36	
TOPLAMI	63.9	36.1	100.0	

Çevresel değişkenlerdeki karmaşıklık düzeyinin 'fazla' olarak belirten bankaların %17.4' üne göre, planlama bölümlerinde çalışan elemanların planlama sürecine katkısı 'az' olarak tanımlanan düzeyde kalırken, bu gruba giren bankaların %60.9' luk bölümüne göre, 'fazla' olarak tanımlanan düzeydedir. Bunun yanı sıra, yine bu gruba giren bankaların %21.7' sine göre ise, planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolü 'çok fazla' dır.

Bununla beraber, çevresel değişkenlerdeki karmaşıklık düzeyinin 'çok fazla' olduğuna işaret eden bankaların %30.8' lik bölümü bankalarının planlama bölümünde çalışan elemanların planlama süreci içindeki rolünün 'az' olduğunu ifade etmiştir. %46.2' si bu rolün 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde olduğunu, %23.1' i ise, ' çok fazla' olduğunu belirtmiştir.

4.2.6. Çevresel Faktörlerdeki Karmaşıklık Düzeyine İlişkin Çapraz Tablolar ve Değerlemeleri

Çevresel faktörlerdeki değişkenlik düzeyinin bankaların planlama ufku ve bu planları gözden geçirme sıklığı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular aşağıda değerlendirilmektedir:

TABLO 124: V46. Çevresel Faktörlerdeki Karmaşıklık Düzeyi
V6. Planlama Ufku

V6							
ADET	ÜÇ	ALTI	BİR	İKİ	İKİ	SIRA TOPLAMI	
SIRA %	AYA	AYA	YILA	YILA	YILDAN		
KOLON %	KADAR	KADAR	KADAR	KADAR	UZUN		
TOPLAM %							
V46	FAZLA	6		13	1	3	23
		26.1		56.5	4.3	13.0	63.9
		66.7		72.2	100.0	42.9	
		16.7		36.1	2.8	8.3	
	ÇOK	3	1	5		4	13
	FAZLA	23.1	7.7	38.5		30.8	36.1
		33.3	100.0	27.8		57.1	
		8.3	2.8	13.9		11.1	
	KOKLON	9	1	18	1	7	36
	TOPLAMI	25.0	2.8	50.0	2.8	19.4	100.0

Planlama ufkunun üç yada daha kısa olduğunu ifade eden bankaların %65.5' lik bölümü, çevresel koşullardaki karmaşıklık düzeyinin 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde olduğuna işaret etmiştir. Bununla beraber, bu gruba giren bankaların %33.3' ü ise, bu karmaşıklık düzeyini 'çok fazla' olarak belirtmiştir.

Planlama ufkunun altı aya kadar olan bir süreyi kapsadığını belirten bankaların tamamı ise, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık 'çok fazla' olarak nitelemiştir.

Bir yıla kadar bir periodu planlama ufku olarak tanımlayan bankaların %72.2 si ‘fazla’ karmaşık bir çevreye işaret ederken, %27.8’ i ise, ‘çok fazla’ olarak nitelenen karmaşıklıkta çevresel faktörlerin varlığını ifade etmiştir.

Planlama ufku olarak iki yıldan daha uzun bir süreyi ifade eden bankaların %57.1’ lik bölümü, çevresel faktörlerin ‘çok fazla’ karmaşık olduğuna işaret ederken, bu gruba giren bankaların %42.9’ u ise ‘fazla’ karmaşık olan çevresel faktörleri varlığına işaret etmiştir.

Elde edilen bu bulgular, planlama ufku ile çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi arasında anlamlı sayılabilecek bir ilişkinin varlığını desteklememektedir.

TABLO 125: V46. Çevresel Faktörlerdeki Karmaşıklık Düzeyi
V10. Planların Gözden Geçirilme Sıklığı

V10						
ADET						
SIRA %						
KOLON %			ÜÇ	ALTI	GEREKLİ	SIRA
TOPLAM %	AYDA BİR	AYDA BİR	AYDA BİR	OLUNCA		TOPLAMI
V46	FAZLA	5	10	1	7	23
		21.7	43.5	4.3	30.4	63.9
		45.5	66.7	100.0	77.8	
		13.9	27.8	2.8	19.4	
	ÇOK	6	5		2	13
	FAZLA	46.2	38.5		15.4	36.1
		54.5	33.3		22.2	
		16.7	13.9		5.6	
	KOLON	11	15	1	9	36
	TOPLAMI	30.6	41.7	2.8	25.0	100.0

Planlarını aylık periodlarla gözden geçirdiklerini ifade eden bankaların %54.5’ lik bölümü, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyinin ‘çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, bu gruba giren bankaların %45.5 ile ifade edilen kısmı ise, bu karmaşıklık düzeyinin ‘fazla’ olduğunu belirtmiştir.

Planlarını üç ayda bir gözden geçirdiklerine işaret eden bankaların %66.7 gibi önemli bir bölümü, çevresel faktörlerde ‘fazla’ olarak tanımlanan karmaşıklığın varlığına dikkat çekmiştir.

Gerektiği durumlarda planlarını gözden geçirdiklerini ifade eden bankaların %77.8' lik bölümü 'fazla' olarak tanımlanan çevresel faktörlerin söz konusu olduğunu belirtmiştir.

Bu elde edilen sonuçlar, istatistiki açıdan çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi ile planların gözden geçirilme sıklığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymaktadır.

4.2.7. Bankalarda Planlama Kapsam ve Yoğunluğuna İlişkin Çapraz Tablolar ve Değerlendirmeli

Bankalarda planlama kapsam ve yoğunluğu, bankaların statü grupları, kuruluş tarihleri ve organizasyon büyüklüklerine göre analiz edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular aşağıda değerlendirilmektedir:

TABLO 126: V2. Statüsüne Göre Bankalar
V47. Planlama Kapsam ve Yoğunluğu

V47					
V2	ADET	BİR DERECEYE KADAR	ÇOK	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
	SIRA % KOLON % TOPLAM %				
KAMU BANKALARI		1	2	3	
		33.3	66.7	8.3	
		5.3	12.5		
		2.8	5.6		
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		3	3	6	
		50.0	50.0	16.7	
		15.8	18.8		
		8.3	8.3		
KÜÇÜK & ORTA ÖZEL B		9	6	15	
		60.0	40.0	41.7	
		47.4	37.5		
		25.0	16.7		
YABANCI BANKALAR	1	4	2	7	
	14.3	57.1	28.6	19.4	
	100.0	21.1	12.5		
	2.8	11.1	5.6		
YATIRIM BANKALARI		2	3	5	
		40.0	60.0	13.9	
		10.5	18.8		
		5.6	8.3		
KOLON TOPLAMI	1	19	16	36	
	2.8	52.8	44.4	100.0	

Banka statü grupları ile bu bankaların planlama kapsam ve yoğunluğuna ilişkin oluşturulan çapraz tablolar incelendiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Kamu bankalarının %66.7' lik bölümü çok yoğun planlama kapsam ve yoğunluğuna sahip olduklarına işaret etmişlerdir. Bunun yanısıra, büyük ölçekli özel sektör bankalarınınbu konudaki cevapları ise dengeli bir dağılım göstermiştir. Bu gruba giren bankaların %50.2 si 'çok fazla' yoğun planlama sistemine sahip iken diğer %50' lik bölümü ise 'fazla' olarak tanımlanan düzeyde kapsam ve yoğunlukta bir planlama sistemine sahiptir. Küçük ve orta ölçekli özel sektör bankalarının %60' lık kısmı, yabancı bankaların %57.1, yatırım bankalarının %40' ı, 'fazla' yoğun ve kapsamlı olarak tanımlanan planlama sitemlerine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

TABLO 127: V3. Kuruluş Tarihine Göre Bankalar
V47. Planlama Kapsam ve Yoğunluğu

V47					
ADET					
SIRA %	BİR				
KOLON %	DERECEYE				
TOPLAM %	KADAR	ÇOK	FAZLA	SIRA	
				TOPLAMI	
V3					
1980 ÖNCESİ KURULAN		11	8	19	
		57.9	42.1	52.8	
		57.9	50.0		
		30.6	22.2		
1980 SONRASI KURULAN	1	8	8	17	
	5.9	47.1	47.1	47.2	
	100.0	42.1	50.0		
	2.8	22.2	22.2		
KOLON	1	19	16	36	
TOPLAMI	2.8	52.8	44.4	100.0	

Bu iki değişkenin test edilmesi amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda oluşan çapraz tablolara göre, bankalarındaki planlama kapsam ve yoğunluğunu 'çok fazla' olarak tanımlayan bankaların %50' si 1980 öncesi kurulan ve eski bankalar olarak adlandırdığımız gruba ait iken, diğer %50' lik bölüm ise, 1980 sonrası kurulan ve yeni bankalar olarak nitelenen bankalar grubuna aittir.

TABLO 128: V4. Organizasyon Büyüklüğüne Göre Bankalar

V47. Planlama Kapsam ve Yoğunluğu

V47					
V4	ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR DERECEYE KADAR	ÇOK	ÇOK FAZLA	SIRA TOPLAMI
ÇOK BÜYÜK ORG.			3	4	7
			42.9	57.1	19.4
			15.8	25.0	
			8.3	11.1	
BÜYÜK ORGANİZASYON			4	3	7
			57.1	42.9	19.4
			21.1	18.8	
			11.1	8.3	
ORTA BÜYÜKLÜKTE ORG			5	2	7
			71.4	28.6	19.4
			26.3	12.5	
			13.9	5.6	
KÜÇÜK ORGANİZASYON	1		3	4	8
	12.5		37.5	50.0	22.2
	100.0		15.8	25.0	
	2.8		8.3	11.1	
ÇOK KÜÇÜK ORG			4	3	7
			57.1	42.9	19.4
			21.1	18.8	
			11.1	8.3	
KOLON TOPLAMI	1 2.8		19 52.8	16 44.4	36 100.0

Planlama kapsam ve yoğunluğu ‘çok fazla’ olan bankaların %25’ lik bölümü çok büyük organizasyona sahip bankalar olurken, %18.8’ lik kısmı ise büyük organizasyona sahip bankalardır. Bununla beraber, planlama kapsam ve yoğunluğunu ‘çok fazla’ olarak tanımlayan bankaların diğer %25’lik bölümü ise küçük organizasyona sahip bankalardır.

5. HİPOTEZLER

5.1. HİPOTEZ 1. Planlama kapsam ve yoğunluğu ile bankaların finansal performansları arasında ilişki.

		V1			
ADET	SIRA %				
KOLON %	ÇOK	AZ		SIRA	
TOPLAM %	BAŞARILI	BAŞARILI	BAŞARILI	BAŞARISIZ	TOPLAMI
V47					
BİR DERECEYE KADAR	1				1
	100.0				2.8
	11.1				
	2.8				
FAZLA	2	7	4	6	19
	10.5	36.8	21.1	31.6	52.8
	22.2	58.3	57.1	75.0	
	5.6	19.4	11.1	16.7	
ÇOK FAZLA	6	5	3	2	16
	37.5	31.3	18.8	12.5	44.4
	66.7	41.7	42.9	25.0	
	16.7	13.9	8.3	5.6	
KOLON	9	12	7	8	36
TOPLAMI	25.0	33.3	19.4	22.2	100.0

Bu hipotezi test etmek amacıyla, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₀: Bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu ile bankaların finansal performansları arasında ilişki yoktur.

H₁: Bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu ile bankaların finansal performansları arasında ilişki vardır.

Bu hipotezin testi amacıyla, V47 planlama kapsam ve yoğunluğu ile V1 bankaların finansal performansları arasında ki - kare testi uygulanmıştır. Ancak ortaya çıkan istatistiki sonuçlar, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur¹ Bir başka deyişle, bankaların elde ettiği finansal performans ile bankalarındaki planlama çalışmalarının kapsam ve yoğunluğu arasında anlamlı bir bağlantı yoktur. Bu bulgular, Türk Bankacılık Sisteminde, başarılı finansal sonuçların esasen planlama sistemleri ile

¹ Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7.14145	6	.30796
Likelihood Ratio	7.26679	6	.29688
Mantel-Haenszel test for linear association	1.12423	1	.28901

ilintili olmadığını, bir bakıma kısa dönemli olarak başarılan spekülâtif hareketlerden kaynaklanabileceğini akla getirmektedir. Konuyu bir başka açıdan yorumlarsak, Bankacılık Sisteminde başarılı finansal performansların belirleyici faktörü, o bankadaki planlama çalışmalarının kapsam ve yoğunluğunun derecesi olmamaktadır.

Bütün bunların yanında, elde edilen ki - kare çapraz tablosu incelendiğinde, çok fazla kapsamlı ve yoğun planlama sistemine sahip bankaların %37.5' lik bölümü çok başarılı finansal performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bankaların %31.3' ü ise, finansal açıdan başarılı performans elde etmiştir. Buna karşılık, başarısız finansal performans elde edilen bankaların %75 gibi önemli bir bölümü fazla kapsamlı ve yoğun planlama çalışmaları yürüttüklerini ifade etmiştir. Yine, az başarılı olarak tanımlanan düzeyde finansal performansa sahip bankaların %42.9' luk kısmı ise çok kapsamlı ve yoğun planlama sistemine sahiptir.

Bununla beraber, elde ettikleri finansal performansları 'çok başarılı' ve 'başarılı' olarak tanımlanan düzeyde olan bankalar ve planlama kapsam ve yoğunlukları 'çok fazla' ve 'fazla' olan bankalar toplam cevapların %55.6' lık bölümünü oluşturmaktadır. Böylece, Ho hipotezi red edilip, H1 hipotezi kabul edilmektedir.

5.2.HİPOTEZ 2. Büyük ölçekli özel ve eski bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu.

V47					
OLÇEK	ADET	BİR		ÇOK	
	SIRA %	KOLON %	DERECEYE	FAZLA	SIRA
	TOPLAM %	KADAR	ÇOK	FAZLA	TOPLAMI
BÜYÜK ÖLÇEKLİ ÖZEL VE 1980 ÖNCESİ KURULAN BANKALAR	DİĞER	1	16	13	30
	BANKALAR	3.3	53.3	43.3	83.3
		100.0	84.2	81.3	
		2.8	44.4	36.1	
BÜYÜK ÖLÇEKLİ ÖZEL VE 1980 ÖNCESİ KURULAN BANKALAR			3	3	6
			50.0	50.0	16.7
			15.8	18.8	
			8.3	8.3	
KOLON		1	19	16	36
TOPLAMI		2.8	52.8	44.4	100.0

Ho: Büyük ölçekli özel ve eski bankalar daha kapsamlı planlama kapsam ve yoğunluğuna sahip değildir.

H1: Büyük ölçekli özel ve eski bankalar daha kapsamlı planlama kapsam ve yoğunluğuna sahiptir.

Oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla ki-kare testi uygulanmıştır. Elde edilen istatistiki bulgular değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı² sonucunu ortaya koymuştur. Bir başka deyişle, H1 hipotezi red edilmekte, buna karşılık Ho hipotezi kabul edilmektedir. Buradan hareketle, bankacılık sektörü içerisinde önemli bir yeri olan büyük ölçekli özel ve de 1980 öncesi kurulan eski bankalar sektör içerisindeki diğer bankalara nazaran farklı bir planlama kapsam ve yoğunluğuna sahip değildir.

İstatistiki açıdan anlamlı bir ilişki ortaya koymasa da oluşturulan çapraz tablo bulgularını incelediğimizde ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır: ‘Çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde planlama kapsam ve yoğunluğuna sahip bankaların %81.3’ lük bölümü büyük ölçekli özel ve eski bankalar dışında bankacılık sektöründe faaliyette bulunan diğer bankalar olurken, %18.3’ ü ise, büyük ölçekli özel ve eski bankalar olmuştur.

² Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	.26053	2	.87786
Likelihood Ratio	.42376	2	.80906
Mantel-Haenszel test for linear association	.16279	1	.68660

5.3. HİPOTEZ 3. Bankacılık sektöründe, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi ile bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu arasındaki ilişki.

		V47			
V46	ADET				
	SIRA %	BİR			
	KOLON %	DERECEYE			
	TOPLAM %	KADAR	ÇOK	FAZLA	SIRA TOPLAMI
	FAZLA		13	10	23
			56.5	43.5	63.9
			68.4	62.5	
			36.1	27.8	
	ÇOK	1	6	6	13
	FAZLA	7.7	46.2	46.2	36.1
		100.0	31.6	37.5	
		2.8	16.7	16.7	
KOLON		1	19	16	36
TOPLAMI		2.8	52.8	44.4	100.0

Çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi ile planlama kapsam ve yoğunluğu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Ho: Çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi ile planlama kapsam ve yoğunluğu arasında ilişki yoktur.

H1: Çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi ile planlama kapsam ve yoğunluğu arasında ilişki vardır.

Bu ilişkiyi test etmek amacıyla, ki-kare testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonucunda, elde edilen Pearson anlamlılık derecesi, iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin var olmadığını³ ortaya koymuştur. Bu sonuçla, H1 hipotezi red edilmekte, Ho hipotezi ise geçerli olmaktadır. Bu bulgular, Türk Bankacılık Sistemi içerisinde bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu ile bankaların çevresel faktörlerindeki karmaşıklık düzeyi arasında bir ilişkinin olmadığını açıklamaktadır. Bir başka deyişle, bankalar çevresel

³ Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1.95177	2	.37686
Likelihood Ratio	2.22304	2	.32906
Mantel-Haenszel test for linear association	.06806	1	.79419

faktörlerindeki karmaşıklık düzeyinin arttığı ortamda, planlama kapsam ve yoğunluğunda bir artış olmadığını belirtmektedir.

Bankacılık sektöründeki çevresel faktörlerdeki belirsizlik özellikle son dönemlerde, önemli ölçüde artış göstermiştir. Bu durum da, bankacılığı son derece olumsuz düzeyde etkileyen bir unsur haline gelmiştir. Bankacılık sektörü, sürekli yenilenen teknoloji düzeyi, buna bağlı olarak geliştirilen yeni finansal ürünler, sistemi düzenleyen ve kontrol eden otoritelerin sık değişen radikal kararları ve de rekabetin artan şiddeti ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu dinamik oluşum, bankaların sürekli kendilerini yenilemeleri ve bu koşullara uyum gereğini ortaya koymaktadır.

Çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyini çok karmaşık olarak niteleyen bankaların %46.2' lik bölümü, çok yoğun planlama kapsam ve yoğunluğuna sahiptir. Bununla beraber, bankalarındaki planlama kapsam ve yoğunluğu 'çok fazla' düzeyinde olan bankaların %37.5' ini oluşturan kısım çevresel faktörlerdeki karmaşıklık seviyesinin çok yüksek olduğuna işaret etmiştir.

Hipotez testi sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamaması, ileriki dönemlerde bu konuda yapılacak yeni araştırmaları engellememesi gerekir ve de örnek kütleden doğabilecek hata paylarını ortadan kaldırmak amacıyla gerekli görülebilir.

5.4. HİPOTEZ 4. Algılanan Büyüme Hızı ile Planlama Kapsam ve Yoğunluğu Arasındaki İlişki

V47

ADET SIRA % KOLON % TOPLAM %	BİR DERECEYE KADAR	ÇOK		SIRA TOPLAMI
		ÇOK	FAZLA	
V13 AZALMAKTA ↑ ↓ ÇOK HIZLI BÜYÜMEKTE	1.00	1		1
		100.0		2.8
		5.3		
	2.00	3		3
		100.0		8.3
		15.8		
	3.00	5	6	11
		45.5	54.5	30.6
		26.3	37.5	
	4.00	8	4	12
		66.7	33.3	33.3
		42.1	25.0	
	5.00	2	6	9
		11.1	66.7	25.0
		100.0	37.5	
		2.8	16.7	
		5.6		
	KOLON TOPLAMI	1	16	36
		2.8	44.4	100.0
		52.8		

Bu ilişkinin testi amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₀: Bankacılık sektöründe algılanan büyüme hızı ile bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Bankacılık sektöründe algılanan büyüme hızı ile bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu arasında ilişki vardır.

Bankacılık sektöründeki algılanan büyüme hızı ile sektördeki bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla oluşturulan dört nolu hipotezde, V13 ile V47 arasındaki ilişki ki-kare testi ile analiz edilmiştir. Bu analizin sonucunda ilişkinin anlamlılık derecesi kabul edilebilir

sınırların dışındadır⁴. Böylelikle, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bir başka deyişle, Türk Bankacılık Sistemindeki bankaların algıladığı büyüme hızı ile bu bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu arasında doğrusal bir ilişki yoktur. Algılanan büyüme hızı, bankalardaki planlama kapsam ve yoğunluğunu açıklayan bir değişken değildir. Bununla beraber, ki-kare çapraz tablosunu incelediğimizde ortaya çıkan sonuçlar ise şöyledir:

‘Çok fazla’ olarak tanımlanan düzeyde planlama kapsam ve yoğunluğuna sahip bankaların %37.5 ile ifade edilen bölümü bankacılık sektöründe algıladıkları büyüme hızının değişiklik göstermediğine işaret etmiştir. Bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların %25’ lik kısmı algıladıkları büyüme hızının ‘yüksek’ olduğunu ifade ederken, %37.5’ lik diğer bölümü ise, ‘çok yüksek’ olduğunu ifade etmiştir. Tabloya bir başka açıdan bakarsak, bankacılık sektöründeki büyüme hızını çok yüksek olarak algıladıklarına işaret eden bankaların %66.7’ lik bölümü ‘çok fazla’ olarak nitelenen düzeyde planlama kapsam ve yoğunluğuna sahip olduklarını belirtmiştir. Bu da, bankaların planlama kapsam ve yoğunluğu ile algılanan büyüme hızı arasında istatistiksel açıdan ispatlanamamış bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak bu aşamada, H1 hipotezi red edilmekte, buna karşılık Ho hipotezi ise kabul edilmektedir.

⁴ Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	10.19617	8	.25153
Likelihood Ratio	11.69096	8	.16553
Mantel-Haenszel test for linear association	1.11070	1	.29193

5.5. HİPOTEZ 5. Bankanın Planlama Kadrosunun Planlama Sürecindeki Rolü ile Çevrenin Karmaşıklık Düzeyi ve Büyük Ölçekli Bankalar Arasındaki İlişki

V46

	ADET			
	SIRA %			
	KOLON %		ÇOK	SIRA
OLCEK1	TOPLAM %	FAZLA	FAZLA	TOPLAMI
	DİĞER	19	12	31
		61.3	38.7	86.1
		82.6	92.3	
		52.8	33.3	
PLANLAMA KADROSUNUN		4	1	5
ROLÜ FAZLA VEYA		80.0	20.0	13.9
ÇOK FAZLA OLAN		17.4	7.7	
BÜYÜK ÖZEL BANKALAR		11.1	2.8	
KOLON		23	13	36
TOPLAMI		63.9	36.1	100.0

Bu ilişkinin test edilmesi amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Ho: Planlama kadrosunun planlama sürecindeki rolü, çevresel faktörlerin karmaşık, bankanın büyük ölçekli özel olması durumunda daha fazladır.

H1: Planlama kadrosunun planlama sürecindeki rolü, çevresel faktörlerin karmaşık bankanın büyük ölçekli özel olması durumunda daha fazla değildir.

Büyük ölçekli özel bankaların planlama kadrolarının planlama süreci içerisindeki rolünün, çevresel faktörlerin karmaşık durum arzemesi durumunda ne tür bir sonuç göstereceğine ilişkin analiz, ki-kare testi ile araştırılmıştır. Analiz sonuçları büyük ölçekli özel bankalardaki planlama bölümü elemanlarının planlama süreci içerisindeki rolü ile çevresel faktörlerin karmaşıklık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır⁵. Genel olarak, bankacılık sisteminde, çevresel faktörlerde karmaşıklık

⁵ Hipotez 5 ===== if v2=2 & v31=4or5 =>1(PLANLAMA KADROSUNUN ROLÜ FAZLA VEYA ÇOK FAZLA
OLAN BÜYÜK ÖZEL BANKALAR)
otherwise =>0 (DİĞER)

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	.65327	1	.41894
Continuity Correction	.09399	1	.75916
Likelihood Ratio	.70716	1	.40039
Mantel-Haenszel test for linear association	.63513	1	.42548
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			.39461
Two-Tail			.63358

düzeyi arttıkça, bir başka deyişle, çevresel değişkenlerin tahmin edilmesi zorlaştıkça, üst düzey yönetimin, olaya el koyma, yetkileri daraltma, kontrolü sıkılaştırma eğilimi söz konusu olabilir. Bu durumun yansıması, H1 hipotezinin red edilmesi ve Ho hipotezinin kabul edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bankalar, planlama elemanlarına çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyinin düşük olması durumunda güvenme eğiliminde olabilirler.

5.6. HİPOTEZ 6. Planlama Kadrosunun Planlama Süreci İçerisindeki Rolü ile Finansal Performans Arasındaki İlişki

		V1			
V31	ADET				
	SIRA %				
KOLON %	ÇOK	AZ		SIRA	
TOPLAM %	BAŞARILI	BAŞARILI	BAŞARILI	BAŞARISIZ	TOPLAMI
AZ	2	3	1	2	8
	25.0	37.5	12.5	25.0	22.2
	22.2	25.0	14.3	25.0	
	5.6	8.3	2.8	5.6	
ÇOK	6	6	4	4	20
	30.0	30.0	20.0	20.0	55.6
	66.7	50.0	57.1	50.0	
	16.7	16.7	11.1	11.1	
ÇOK FAZLA	1	3	2	2	8
	12.5	37.5	25.0	25.0	22.2
	11.1	25.0	28.6	25.0	
	2.8	8.3	5.6	5.6	
KOLON	9	12	7	8	36
TOPLAMI	25.0	33.3	19.4	22.2	100.0

Ho: Planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolü ile bankaların finansal performansı arasında ilişki yoktur.

H1: Planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolü ile bankaların finansal performansı arasında ilişki vardır.

Planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolü ile bankaların elde ettiği finansal performans arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını analiz etmek amacıyla ki-kare testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda elde edilen istatistiki bulgulara göre bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki yoktur⁶. Bu durumda, H1 hipotezi red edilip, Ho hipotezi kabul edilmiştir. Planlama kadrosunun planlama süreci üzerindeki rolünün çok

⁶ Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1.27857	6	.97283
Likelihood Ratio	1.39697	6	.96604
Mantel-Haenszel test for linear association	.20561	1	.65023

fazla olması, bu bankaların çok başarılı finansal performans elde etmesi sonucunu ortaya koymamıştır. Bankaların elde ettiği başarılı finansal performanslar üzerinde. planlama kadrosunun planlama sürecindeki rolü belirleyici bir değişken değildir.

Bununla beraber ki-kare çapraz tablosunu incelediğimizde şu bulgular elde edilmiştir: Planlama kadrosunun planlama süreci içerisinde rolünün ‘az’ olarak tanımlandığı bankaların %25’ lik bölümü ‘çok başarılı’ finansal performans elde ederken, %37.5’ lik kısmı ‘başarılı’ finansal performansa sahiptir, bunun yanısıra, bu gruba giren bankaların yine %25 ile ifade edilen bölümü ise ‘başarısız’ performans ortaya koymuştur.

‘Çok başarılı’ finansal performans gösteren bankaların %66.7’ lik bölümü, planlama kadrolarının planlama süreci üzerindeki rolünün ‘fazla’ olarak tanımlanan düzeyde olduğuna işaret etmişlerdir. Bunun yanısıra, bu bankaların %22.2’ si ise, bu rolü ‘az’ olarak nitelemiştir.

‘Başarısız’ finansal performans gösteren bankaların %50’ lik bölümünde planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolü ‘fazla’ düzeyindedir, bununla beraber, %25’ lik kısmı bu rolün ‘az’, yine %25’ lik diğer bölüm ise ‘çok fazla’ olduğunu belirtmiştir.

Planlama kadrosunun planlama sürecine olan katkısının ‘çok fazla’ olduğunu ifade eden bankaların %37.5’ lik kısmı ‘başarılı’ finansal performans elde etmiştir. Bununla beraber, %25’i ‘az başarılı’, diğer %25’ lik bölümü ise ‘başarısız’ finansal sonuçlar ortaya koymuşlardır.

5.7. HİPOTEZ 7. Çevresel Faktörlerdeki Karmaşıklık Düzeyi, Bankaların Planlama Ufku ve Planların Gözden Geçirilme Sıklığı Arasındaki İlişki

V46	ADET				
	SIRA %				
	KOLON %				
	TOPLAM %		DİĞER	1*	SIRA TOPLAMI
	FAZLA		19	4	23
			82.6	17.4	63.9
			65.5	57.1	
			52.8	11.1	
	ÇOK		10	3	13
	FAZLA		76.9	23.1	36.1
			34.5	42.9	
			27.8	8.3	
	KOLON		29	7	36
	TOPLAMI		80.6	19.4	100.0

1*: Planlam ufku Üç ay ve daha kısa, planlarını gözden geçirme sıklığı ayda bir ve Üçayda bir olan bankalar...

Ho: Çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi arttıkça, bankaların planlama ufku ve planları gözden geçirme süresi kısalmaz.

H1: Çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi arttıkça, bankaların planlama ufku ve planları gözden geçirme süresi kısalmır.

Oluşturulan hipotezi test etmek amacıyla uygulanan ki-kare analizi sonucunda elde edilen istatistiki sonuçlar, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyinin arttığı koşullarda bankaların planlama ufkunun ve planlarını gözden geçirme süresi kısalmadığını göstermektedir. Bu bulgularla, Ho hipotezi kabul edilmekte, buna karşılık ise H1 hipotezi red edilmektedir⁷.

⁷ Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	.17141	1	.67886
Continuity Correction	.00000	1	1.00000
Likelihood Ratio	.16846	1	.68149
Mantel-Haenszel test for linear association	.16665	1	.68311
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			.49901
Two-Tail			.68559

İstatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ortaya çıkmasa da elde edilen çapraz tablo incelendiğinde şu bulguları elde etmekteyiz: Çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyini ‘çok fazla’ olarak tanımlayan bankaların %23.1’ lik bölümü planlama ufku olarak üç ay ve daha kısa olan periodları tercih ederken, bu planların revizyon süresi olarak bir ay ile üç ay arasındaki zaman dilimlerini düşünmektedir. Buna karşılık, %76.9 gibi önemli bir bölüm ise, planlama ufku olarak kesinlikle üç aydan daha uzun olan periodları ve planlarını gözden geçirme süresi olarak da üç aydan daha uzun zaman dilimlerini tercih etmektedir.

6. SONUÇ

Tez çalışması, Türk Bankacılık Sektörünün stratejik planlama faaliyetlerini açıklamaya yönelik olarak yapılan ampirik bir çalışmadır. Çalışma kapsamı içerisinde elde edilen bilgiler, sistem içerisindeki bankaların, finansal performans, statü grupları, kuruluş tarihleri ve organizasyon büyüklüğü gibi kriterler açısından gruplanması yoluyla analiz edilmiştir. Bankalardaki stratejik planlama faaliyetlerinin bu değişkenler itibarıyla göstermiş olduğu dağılım önemli özellikler taşımaktadır.

Elde edilen analiz sonuçları ve hipotez testleri irdelendiğinde, bankaların elde ettiği finansal performanslar üzerinde, bu bankaların yürüttükleri planlama çalışmalarının etkisi anlamlı bir ilişki ortaya koymamaktadır. Bir başka deyişle, Türk Bankacılık Sisteminde, bankaların finansal performanslarının oluşmasında, bu bankaların planlama faaliyetlerinin kapsam ve yoğunluğu belirleyici bir unsur değildir. Bununla beraber, anket sonuçları, bankaların büyük bir bölümünün planlamaya inandıklarını, fayda ve katkılarını bildiklerini ifade etmişlerdir. Bu aşamada belirleyici unsur, planlamaya ilişkin kantitatif çalışmaların özündeki farklılıklar olmaktadır.

Tez çalışmasının ortaya koyduğu sonuçlardan bir diğeri, bankaların planlama kapsam ve yoğunluğunun, banka statü gruplarına göre farklılık göstermediğidir. Analiz sonuçları ağırlıklı olarak bankaların kapsamlı ve yoğun planlama sistemine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Fakat bu kapsam ve yoğunluk, statü grupları olarak tanımladığımız gruplar açısından anlamlı bir değişiklik ifade etmemektedir.

Bankalar çevresel faktörlerdeki değişkenlik düzeyini, genel olarak ifade etmek gerekirse yüksek olarak tanımlamışlardır. Özellikle son dönemlerde, en önemli düzenleyici otorite olarak kabul edilen Merkez Bankasının sistemin genel yapısını derinden etkileyen ve önceden tahmin edilmesi güç kararları, bankaların planlama faaliyetleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Teknolojinin sürekli gelişme göstermesi, bankaları etkileyen faktörlerden bir diğeri olmaktadır. Araştırma sonuçları, böyle bir ortamda faaliyet gösteren bankaların, yürüttükleri planlama çalışmalarının, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyine göre değişiklik göstermediğini ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle, bankaların,

çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyinin artması durumunda, daha kapsamlı ve yoğun planlama faaliyetleri yürüttüklerini söylemek mümkün değildir. Bulgular istatistiksel olarak böyle bir ilişkiyi doğrular nitelikte değildir.

Araştırma bulguları, bankacılık sektöründe algılanan büyüme hızı ile planlama kapsam ve yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını desteklememiştir. Sektördeki büyüme hızı genel anlamda yüksek olarak algılanmaktadır. Özellikle son dönemlerde, Türk Bankacılığı, nitelikli eleman kapasitesi, yüksek teknoloji düzeyi ile önemli mesafeler kaydetmiştir. Bu aşamada, Türk Bankacılığının, Avrupa Bankacılığı ile entegrasyonu sağlamak için, önemli çabalar içinde olduğunu söyleyebiliriz. Bununla beraber, sektörde büyümenin getirdiği fırsatlar, tehditler, bankaların kendi koşulları içerisinde titizlikle analize tabi tutulmalı ve olumlu sonuçlar elde edilmeye çalışılmalıdır.

Tez çalışması içerisinde cevap aranan konulardan bir diğeri, bankalardaki planlama kadrosu ile çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi arasındaki ilişkinin var olup olmadığıdır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, bankaların planlama kadrosunun, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyinin artması durumunda, planlama süreci içerisindeki rolünün artmadığını göstermektedir. Planlama kadrosunun, planlama süreci içerisindeki rolünün düzeyi, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyi ile açıklanamamaktadır. Konuyu değişik bir açıdan irdelersek, bulgular, büyük ölçekli özel sektör bankalarındaki planlama kadrosunun rolünde, çevresel faktörlerin karmaşıklık düzeyinin yüksek olması durumunda bir artış olduğunu ortaya koymamaktadır.

Planlama kadrosunun planlama sürecindeki rolü ile aralarında ilişki aranan bir başka değişken ise finansal performansa göre ayrımlaştırılan banka gruplarıdır. Bankalardaki planlama kadrosunun planlama süreci içerisindeki rolü ile bankaların finansal performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bir başka deyişle, bankaların elde ettikleri finansal performans düzeyini, bankalardaki planlama kadrosunun süreç içerisindeki rolü ile açıklamak mümkün değildir.

Türk Bankacılık Sisteminde ağırlıklı bir yüzdeyle, planlama ufku olarak altı aylık bir süre tercih edilmektedir. Bu aşamada, beklenenin aksine, çevresel faktörlerdeki karmaşıklık düzeyinin artması ile planlama ufku tercihi arasında açıklanabilen bir ilişki

yoktur. Bu sonuçlara paralel olarak, bu planların gözden geçirilme sıklığı ile de anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Araştırma sonuçları genel olarak, bankalarda planlama faaliyetlerinde, gelecek dönemlerde olumlu gelişmeler olacağını ortaya koymuştur. Bu da, modern yönetim araçlarının bankalarda kullanılması adına son derece faydalı bir gelişmedir. Bankalarımız, önümüzdeki dönemlerde, planlamacının planlama süreci içerisinde koordinatör olarak üstleneceği görevde, ağırlıklı olarak, bir artış görüleceğine işaret etmişlerdir. Bu sonuç, gelecekte, banka içinde her bölümün aktif olarak planlama faaliyetlerine katılacağını, planlamacının da bu faaliyetleri koordine eden sorumlu kişi olacağını ortaya koymaktadır. Bununla beraber, planlamacının önümüzdeki dönemlerde daha araştırmacı, öneri hazırlayan ve öneren bir konumda olacağını da söylemek mümkündür. Planlama faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için gerekli koşullardan biri de, bu bölüme tahsis edilen kaynakların yeterliliğidir. Araştırma sonuçları, gelecek dönemlerde, planlama bölümüne tahsis edilen kaynaklarda artış olacağını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, diğer bir önemli sonuç, planlama faaliyetleri içerisinde, gelecek dönemlerde bilgisayar destekli kantitatif çalışmaların artacağı yönündeki bulgulardır.

Bankalar için planlamanın sağladığı önemli faydalardan biri de, planlamanın banka içinde ortak olarak kabul edilen felsefe ve değerler topluluğu oluşturmastır.

Bankaların planlama faaliyetleri içerisinde karşılaştıkları önemli problemlerden biri, çevresel değişkenlerin tahmin edilmesindeki güçlüttür. Bunun yanı sıra, planların yazılı olması, bankaların bir bölümü için, bu planların rakipler tarafından öğrenilmesi olasılığını artıran bir konudur.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, bu konuda gelecek dönemlerde yapılacak araştırmaları engellememelidir. Bankaların dışarıya bilgi vermek istememe eğilimleri, anketleri cevaplamama konusundaki güçlü direnişleri ankete katılan banka sayısının artmasını engelleyen en önemli faktördür. Gelecek dönemlerde yapılacak çalışmalarda, bu konudaki güçlüklerin bertaraf edilmesi ve cevaplanma yüzdelerinin artırılmasına çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ansoff, H.I., Avner, J., Brandenburg, R.G., Porter, F.E. and Radosevich, R. 'Does planning pay? the effect of planning on success of acquisitions in American firms'. Longe Range Planning, 3, 2. 1970,
- Ansoff, H.Igor, 'Implanting Strategic Management', Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.
- Armstrong, J.S. 'The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research'. Strategic Management Journal, 3, 1982,
- Bankalarımız 1992, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, No:171, 1993.
- Bankalarımız 1993, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, No:180, 1994.
- Bankalarımız 1994, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, No:194, 1995.
- Bates, Donald L., Dillard, John E., 'Wanted: A Strategic Planner for the 1990s', Journal of General Management, Vol. 18, No. 1. 1992.
- Boulton, W.R., Lindsay, W.M., Franklin, S.G. and Rue, L.W. 'Strategic planning: determining the impact of environmental characteristics and uncertainty'. Academy of Management Journal, 1982.
- Boyd, K. Brian, 'Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytical Review', Journal of Management Studies, Vol. 28, 4, 1991.
- Bracker, S. Jeffrey, Pearson, N. John, 'Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms' Strategic Management Journal, Vol.7, 1986.
- Bracker, S. Jeffrey, Keats, W. Barbara, Pearson, N. John, 'Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry', Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988.
- Bresser, R.K. and Bishop, R.C. 'Dysfunctional effects of formal planning: two theoretical explanations'. Academy of Management Review, 8, 1983.
- Business Week, 'Have the Europeans Got a Deal for You', 25 July 1988.
- Child, J. 'Predicting and understanding organization structure'. Administrative Science Quarterly, 18, 1973.
- Churchill, Gilbert A., 'Marketing Research Methodological Foundations', Third Edition, The Dryden Press, New York, 1983.

- Daniel, A. Lynn, 'Strategic Planning: The Role of the Chief Executive', Longe Range Planning, Vol 25, 1992.
- Dutton, J.E., Duncan, R.B., 'The Influence of the Strategic Planning on a Strategic Change', Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987.
- Egelhoff, W.G., 'Planning process in multinational corporations: a contingency model', Paper presented at the Fourth Annual Strategic Management Society Conference, Spain. 1985.
- Eliasson, G., 'Business Economic Planning: Theory, practice and comparison', John Wiley and Sons, New York. 1976.
- Eren, Erol, 'İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim', Cilt 1, Üçüncü Baskı, İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 234, 1990.
- Fredrickson, J.W. 'The comprehensiveness of strategic decision process: extension, observation, future directions'. Academy of Management Journal, 27, 1984.
- Fredrickson, J.W. and Mitchell, T.R. 'Strategic decision process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment'. Academy of Management Journal, 27, 1984.
- Fulmer, R.M. and L.W. Rue. 'The practice and profitability of longe range planning' Managerial Planning, 22, 6, 1974.
- Grinyer, P.H., Al-Bazzaz, S. and Yasai-Ardekani, M. 'Towards a contingency theory of corporate planning: findings in 48 U.K. companies'. Strategic Management Journal, 7, 1986.
- Herold, M. David, 'Longe range planning and organizational performance: a cross-validation study'. Academy of Management Journal, 14, 1972 .
- Javidan, M., 'Leading a High Commitment High Performance Organization, Longe Range Planning', April, 24, 1992.
- Johnson, E. Herbert, 'Comprehensive Corporate Planning for Banks', In The Bankers' Handbook, 2nd Ed., W.H.Baughn and C.E. Walker, Homewood, IL, Dow Jones-Irwin, 1978.
- Karger, D.M. and Malik, Z.A. 'Longe range planning and organizational performance', Longe Range Planning, 8, 1975.

- Köksal, Bilge A., 'İstatistik Analiz Metodları', Üçüncü Baskı, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1985.
- Kudla, R.J. 'The Components of Strategic Planning', Long Range Planning, Vol. 11, 1978.
- Kudla, R.J. 'The effects of strategic planning on common stock returns'. Academy of Management Journal, 23, 1980.
- Kukalis, Sal., 'Determinants of strategic planning systems in large organizations: a contingency approach'. Journal of Management Studies, 28, 1991.
- Kurtuluş, Kemal, 'Pazarlama Araştırmaları', Genişletilmiş Dördüncü Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1992.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. 'Organization and environment'. Boston, Mass.: Harward University, Graduate School of Business Administration, 1967.
- Leontiades, Milton, 'Strategies for diversification and change'. Little, Brown, Boston, MA, 1980.
- Leontiades, M. and Tezel, A. 'Planning perceptions and planning results'. Strategic Management Journal, 1, 1980.
- Lindsay, W.M. and Rue, L.W., 'Impact of the organization environment on the long range planning process: a contingency view'. Academy of Management Journal, 23, 1980.
- Lindsay, W.M., Boulton, W.R., Rue, L.W. 'Strategic management effectiveness: a longitudinal study'. Unpublished paper presented to the Academy of Management Annual Meeting, San Diego, 1981.
- Lorange, P. and Vancil, R.F. 'Strategic Planning Systems' Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall 1977.
- Lorange, Peter, 'Formal planning systems: their role in in strategy formulation and implementation'. In Schendel, D.E., and Hofer, C.E. Eds., 'Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning'. Boston, Mass.: Little, Brown. 1979 .
- Lorange, P. 'Corporate Planning: An executive viewpoint'. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1980.
- Mason, M. John, 'Financial Management of Commercial Banks', Boston, Warren Gorham and Lamond Inc., 1984.

- Mintzberg, Henry, 'What is Planning Anyway?', Strategic Management Journal, 2, 1981.
- Mintzberg, Henry, , 'Opening Up The Definition of Strategy', in Quinn, J.B., Mintzberg, H., James, R.M., Eds , 'The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases', Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988.
- Öçal, Tezer, 'Para Teorisi', Ankara Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No.53, 1990.
- Parasız, İlker, 'Para, Banka ve Finansal Piyasalar', Dördüncü Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1992.
- Peattie, Ken, 'Strategic Planning: Its Role in Organizational Politics', Longe Range Planning, Vol.26, 1993.
- Piercy, Nigel, 'Diagnosing and Solving Implementation Problems in Strategic Planning', Journal of General Management, Vol.15, No. 1, 1989.
- Porter, Michael, 'Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors', New York, Free Press, 1980.
- Rappaport, A. 'Selecting strategies that create shareholder value'. Harward Business Review, 59, 3, 1981.
- Rhyne, C. Lawrence, 'The relationship of informative usage characteristics to planning system sophistication: an empirical examination'. Strategic Management Journal, 6, 4, 1985.
- Robinson, R.B. and Pearce, J.A. 'The impact of formalized planning on financial performance in small organizations'. Strategic Management Journal, 4, 1983.
- Rohlwink, Anthony, 'Strategic Positioning for Financial Institutions, Woodhead-Faulkner, Cambridge, England, 1991.
- Sherbrooke Associates, Inc. , 'How to Do Strategic Planning', Handbook, CIBS, 1989.
- Steiner, G.A. and Schollhammer, H. 'Pitfalls in multinational longe range planning'. Longe Range Planning, April, 1975.
- Şen, Gürcan, 'Bankalarda Uzun Vadeli Planlama ve Türk Bankalarına İlişkin Bir Uygulama,' Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1988.
- The Survey of Turkish Banks and Banking System '95, , IBAR Publications, 1995.
- Thompson, J.D. 'Organizations in Action.New York: McGraw - Hill, 1967.
- Thune, S.S. and House, R.J. 'Where long range planning pays off - findings of a survey

of formal and informal planners' Business Horizons, 13, 4, 1970.

- Tosun, Kemal, İşletme Yönetimi, Genel Esaslar, Üçüncü Baskı, Venüs Ofset Matbaası, İstanbul, 1986.

- Tregoe, B.B., and Zimmerman, J.W., 'Strategic Thinking Key to Corporate Survival', Management Review, Vol. 8, 1979.

- Tregoe, B.B., and Zimmerman, J.W., 'Top Management Strategy, What It is and How to Make It Work', Simon and Schuster, New York. 'The Discussion of the Concept of 'Driving Force'. 1980.

- Warren, Gorham and Lamond Inc., 'Possible Strengths and Weaknesses', Bankers Magazine, January-February, 1982.

- Welch, B. John, 'Strategic planning could improve your share price'. Long Range Planning, 17, 2, 1984.

- Wood, D.R. and LaForge, R.L. 'The impact of comprehensive planning on financial performance'. Academy of Management Journal, 22, 1979

EK 1 - ANKET FORMU

1. Planlama biriminizde kaç kişi çalışmaktadır? kişi
2. Planlama ufkunuzu nasıl tanımlarsınız?
(1) Üç ay ve daha kısa (2) Altı aya kadar
(3) Bir yıla kadar (4) İki yıla kadar
(5) İki yıldan daha uzun
3. Bankanızın planlama birimi ne kadar sıklıkla alt birimlerin performansını gözlemlemektedir?
(1) Aylık (2) üç aylık
(3) Altı aylık (4) Yıllık
(5) Diğer, lütfen belirtiniz
4. Bankanızda, kurumsal planlama birimi ilk olarak ne zaman kuruldu?
(1) 1980' den önce* (2) 1981-1985 arası
(3) 1986-1990 arası (4) 1990 sonrası
(5) Henüz kurulmadı.
*Lütfen belirtiniz.....
5. Bankanızda planlama birimi esas olarak aşağıda belirtilen birimlerden hangisinin etkisiyle kurulmuştur?
(1) Yönetim kurulu (2) Genel Müdür
(3) Kurum dışı danışmanlar (4) Diğer, lütfen belirtiniz.....
6. Planlarınızı ne kadar sıklıkla gözden geçirirsiniz?
(1) Ayda bir (2) Üç ayda bir
(3) Altı ayda bir (4) Gerektiğinde
(5) Hiç bir zaman
7. Bankanızın amaç ve hedeflerini nasıl karakterize edersiniz?
Çok fazla spesifik 1 2 3 4 5 Çok fazla genel
8. Bankacılık sektöründeki rekabeti nasıl tanımlarsınız?
Çok az 1 2 3 4 5 Çok fazla
9. Bankacılık sektöründeki büyüme hızını nasıl tanımlarsınız?
Azalmakta 1 2 3 4 5 Çok hızlı büyümekte
10. Bankacılık sektöründe yeni finansal ürünlerin yada hizmetlerin piyasaya sürülme hızını nasıl tanımlarsınız?
Çok düşük oranda 1 2 3 4 5 Çok yüksek oranda
11. Bankacılık sektöründeki teknoloji düzeyini nasıl tanımlarsınız?
Çok düşük 1 2 3 4 5 Çok yüksek
12. Bankacılık sektöründe oluşan beklenmedik değişimleri nasıl tanımlarsınız?
Çok düşük 1 2 3 4 5 Çok yüksek
13. Müşteri ve diğer bankalar ile kurulan ilişkilerin yapılan planlar üzerindeki etkilerini nasıl tanımlarsınız?
Çok az sınırlayıcı 1 2 3 4 5 Çok fazla sınırlayıcı

14. Hükümet politikalarının ve düzenlemelerinin bankanın faaliyetleri ve ürünleri üzerindeki etkilerini nasıl tanımlarsınız?

Çok az 1 2 3 4 5 Çok fazla

15. Bankanızda amaçları kim belirler?

- (1) Genel Müdür
(2) Yönetim kurulu
(3) Üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun ortak kararı
(4) Planlama kadrosu yada diğer elemanlar önerir, yöneticiler tarafından desteklenir ve yönetim kurulunca onaylanır.
(5) Diğer belirtiniz.....

16. Kantitatif amaçların başarılması sizce ne derece öneme sahiptir?

- (1) Hiç önemli değildir. (2) Biraz önemlidir.
(3) Önemlidir. (4) Çok önemlidir.
(5) Çok fazla önemlidir.

17. Kalitatif amaçların başarılması sizce ne derece öneme sahiptir?

- (1) Hiç önemli değildir (2) Biraz önemlidir
(3) Önemlidir. (4) Çok önemlidir.
(5) Çok fazla önemlidir.

18. Aşağıda belirtilenler, stratejik konularda kurumsal düzeyde karar almaya ne derece katkıda bulunmaktadır?

(1) Hiç bulunmamaktadır. (2) Biraz

(3) Belli düzeyde (4) Oldukça (5) Çok fazla

Yönetim kurulu ile yapılan görüş alışverişleri yada tartışmalar.	1	2	3	4	5
Danışmanlar ile yapılan tartışmalar.	1	2	3	4	5
Birim Başkanları ile yapılan tartışmalar.	1	2	3	4	5
Seminer ve kurslara katılım.	1	2	3	4	5
Kendinize ait stratejik analiz.	1	2	3	4	5
Diğer Banka Yöneticileri ile yapılan tartışmalar.	1	2	3	4	5
Müşterilerle ile yapılan tartışmalar.	1	2	3	4	5
Stratejik planlama materyallerini okumak.	1	2	3	4	5
Ekonomi gazete ve dergilerini okumak.	1	2	3	4	5
Diğer, lütfen belirtiniz.....					

(1) Hiç (2) Biraz (3) Belli düzeyde (4) Oldukça (5) Çok fazla

19. Planlama faaliyetleri stratejik konularda aldığınız kararları ne derece etkilemektedir?

1 2 3 4 5

20. Planlama faaliyetleri bankanıza aşağıda belirtilen konulardaki saptamalara yada teşhislere ne derece yardım etmektedir?

İş fırsatlarını belirleme 1 2 3 4 5

Rekabetin yarattığı tedbirleri belirleme 1 2 3 4 5

Bankanızın zayıf yönlerini belirleme 1 2 3 4 5

Bankanızın güçlü yönlerini belirleme 1 2 3 4 5

21. Planlama faaliyetleri bankanızın kantitatif amaçlarını başarmasına ne derece yardım etmektedir?

1 2 3 4 5

(1) Hiç (2) Biraz (3) Belli düzeyde (4) Oldukça (5) Çok fazla

22. Planlama Faaliyetleri, bankanıza, aşağıda belirtilen faktörlerde meydana gelen değişikliklere başarılı uyum göstermesine ne derece yardım etmektedir?

Talepteki değişiklikler 1 2 3 4 5

Rekabet ortamındaki değişiklikler 1 2 3 4 5

Teknolojik çevredeki değişiklikler 1 2 3 4 5

İnsan gücü kaynaklarındaki değişiklikler 1 2 3 4 5

Finansal kaynaklardaki değişiklikler 1 2 3 4 5

Kanun düzenleyici çevredeki değişiklikler 1 2 3 4 5

Stratejik düşünceye ayrılan zaman

(1) %10 dan daha az

(2) %10 - %25 arası

(3) %26 - %50 arası

(4) %51 - %75 arası

(5) %76' dan daha fazla

23. Ortalama olarak, iş saatlerinizin yüzde kaçını bankanıza ait stratejik konuların düşünülmesine harcıyorsunuz?

1 2 3 4 5

24. Ortalama olarak, iş saatlerinizin yüzde kaçını Bankanıza ait stratejik konuların tartışılmasına harcıyorsunuz?

1 2 3 4 5

25. Ortalama olarak iş saatlerinizin dışında kalan zamanınızın yüzde kaçını, kendi kendinize, bankanıza ait stratejik konuları düşünmeye ayırıyorsunuz?

1 2 3 4 5

26. Aşağıdaki karar alanlarından hangileri uzun dönemli planlama çalışmalarınızda yer almaktadır?

- () Aktif karlılığın artırılması
- () İnsan kaynakları gereksinimleri
- () Yeni bankacılık sahalarına girmek
- () Yeni finansal ürünler yada hizmetler geliştirmek
- () Reklam ve tanıtım faaliyetleri
- () Öz sermaye karlılığını arttırmak
- () Yatay ve dikey büyümeler
- () Pazar payında artış sağlamak
- () Verimlilik artışı sağlamak
- () Diğer, lütfen belirtiniz.....

27. Planlama kadrosunun aşağıda belirtilen planlama görevlerine ne derece katkısı olmaktadır?

(1) Hiç (2) Çok az (3) Az (4) Çok (5) Çok fazla

Planlama sürecinin geliştirilmesi. 1 2 3 4 5

Kurumsal amaçların formülasyonu. 1 2 3 4 5

Üst düzey yönetime, kurumsal amaçların belirlenmesinde yardım. 1 2 3 4 5

Bölüm yöneticilerine bölümsel amaçların belirlenmesinde yardım. 1 2 3 4 5

Bölümsel planların koordinasyonu. 1 2 3 4 5

Planlama çabalarının koordinasyonu 1 2 3 4 5

28. Tecrübelerinize dayanarak, planlamanına aşağıda belirtilen konularına ne derece önem verdiğinizi belirtiniz?

(1) Hiç önem vermiyorum.

(2) Çok az

(3) Biraz

(4) Oldukça

(5) Çok fazla

Alt birimler için amaçların belirlenmesi	1	2	3	4	5
Faaliyetlerin koordinasyonu	1	2	3	4	5
Hedefler doğrultusunda performansın izlenmesi.	1	2	3	4	5
Beklenen performans ile hedefler arasındaki açığı kapatacak stratejilerin yaratılması.	1	2	3	4	5
Güçlü ve zayıf yönlerin analizi.	1	2	3	4	5
Kaynakların tekrar dağıtımının yapılması.	1	2	3	4	5
İşe ait fırsatların ortaya konması.	1	2	3	4	5
Rakiplerden gelen tehlikelere karşı koymak.	1	2	3	4	5
Beklenmedik durumların oluşması durumunda harekete geçirilecek planların hazırlanması	1	2	3	4	5

(1) Hiç

(2) Çok az

(3) Biraz

(4) Oldukça

(5) Çok fazla

29. Planlama faaliyetlerinin organizasyonunda, sizin için, aşağıda belirtilen özellikler ne derece geçerlidir?

Gerektiği durumlarda yapılan toplantılar.	1	2	3	4	5
Düzenli aralıklarla yapılan toplantılar.	1	2	3	4	5
Planlama faaliyetlerinin koordine etmekle görevli bir yönetici.	1	2	3	4	5
Planlamadan operasyon planlama birimi sorumludur.	1	2	3	4	5
Kurumsal planlama birimi, kurumsal düzeyde planlama faaliyetlerini koordine eden sorumludur.	1	2	3	4	5

30. Aşağıda belirtilen değişkenlere ilişkin tahminlemeler planlamada ne derece kullanılmaktadır?

(1)Hiç (2) Biraz (3) Bir dereceye kadar (4) Fazla (5) Çok fazla

Faiz oranları.	1	2	3	4	5
Ücret düzeyleri.	1	2	3	4	5
Develüasyon	1	2	3	4	5
Sektörün büyüme oranı.	1	2	3	4	5
Dünya ve Türkiye ekonomisinin büyüme oranı.	1	2	3	4	5
Enflasyon oranı.	1	2	3	4	5
Kamu kesimi borçlanma gereksinimi	1	2	3	4	5
Para arzı	1	2	3	4	5

31. Planlama çalışmalarınızda aşağıda belirtilen tekniklerden ne derece yararlanmaktasınız.

Finansal teknikler.	1	2	3	4	5
Pazar araştırma teknikleri.	1	2	3	4	5
Düşünsel planlama modelleri.	1	2	3	4	5
Bilgisayar, software.	1	2	3	4	5
İstatistiki teknikler.	1	2	3	4	5
Diğer, belirtiniz.....					

(1)Hiç (2) Biraz (3) Bir dereceye kadar (4) Fazla (5) Çok fazla

32. Aşağıda belirtilen kaynaklardan elde edilen bilgilerden ne derece yararlanmaktasınız?

Planlama / strateji	1	2	3	4	5
Muhasebe	1	2	3	4	5
Pazarlama	1	2	3	4	5
Ekonomi	1	2	3	4	5
Siyaset Bilimi	1	2	3	4	5
Sosyoloji	1	2	3	4	5
İstatistik	1	2	3	4	5
Psikoloji	1	2	3	4	5

(1)Hiç (2) Biraz (3) Bir dereceye kadar (4) Fazla (5) Çok fazla

33. Yazılı kurumsal planlar içinde aşağıda belirtilen fonksiyonel alanlar ne derece önemlidir?

Kredi analizi ve pazarlama	1	2	3	4	5
İnsan Kaynakları	1	2	3	4	5
Hazine ve fon yönetimi	1	2	3	4	5
Sermaye piyasası işlemleri	1	2	3	4	5
Operasyon	1	2	3	4	5
Bilgi işlem	1	2	3	4	5
Muhabir İlişkiler	1	2	3	4	5
Yeni finansal ürünler geliştirme	1	2	3	4	5

34. Aşağıda belirtilenleri ne dereceye kadar planlamanın tipik özellikleri olarak belirtebilirsiniz?

Toplantı esnasında yöneticilerin serbestçe tecrübelerini ve görüşlerini aktarmaları.	1	2	3	4	5
Toplantılarda yeni fikirlerin yaratılması.	1	2	3	4	5
Üzerinde anlaşmaya varılan planlara ait kayıtların tutulması.	1	2	3	4	5
Standart planlama formlarının kullanımı.	1	2	3	4	5
Üzerinde anlaşmaya varılan planların sık sık revizyonu.	1	2	3	4	5
Planlama esas olarak yukardan aşağıya bir süreçtir.	1	2	3	4	5
Başarılabacak hedefler üzerinde bir pazarlık	1	2	3	4	5

Mevcut Durum ile Geçmiş Dönemin Karşılaştırılması

35. Planlamanın aşağıda belirtilen noktaları açısından, mevcut durum ile geçmişteki durumun karşılaştırılması nasıldır?

(1) Geçmişe göre çok daha az

(2) Geçmişe göre daha az

(3) Değişiklik yok

(4) Geçmişe göre daha fazla

(5) Geçmişe göre çok daha fazla

Kurumsal planlama birimine tahsis edilen kaynaklar.	1	2	3	4	5
Kurumsal planlama birimine tahsis edilen eleman sayısı	1	2	3	4	5
Planlamanın kantitatif yönüne verilen önem.	1	2	3	4	5
Planlamanın kalitatif yönüne verilen önem.	1	2	3	4	5
Planlama ufkunun genişliği.	1	2	3	4	5
Planlamaya ilişkin kağıda dökülen çalışmaların çokluğu.	1	2	3	4	5
Bilgisayar bazlı modellerin kullanımı	1	2	3	4	5
Kurumsal planlama biriminin, alt birimlerin planlama faaliyetlerindeki rolü.	1	2	3	4	5
Yöneticilerin, planlama modeline dayanan yönetim anlayışına karşı koyma derecesi.	1	2	3	4	5
Kurumun yıllık planlama çalışmasının tamamlanması için geçen süre.	1	2	3	4	5
Kurumsal planlamada, kurum dışı danışmanlara olan bağımlılık.	1	2	3	4	5
Kurumsal planlamaya entegre edilen operasyonel planlamanın boyutu.	1	2	3	4	5
Kurumsal planlamada kullanılan stratejik kararların boyutu.	1	2	3	4	5

Mevcut Durum ile Geleceğin Karşılaştırılması

36. Planlamanın aşağıda belirtilen noktaları açısından, mevcut durum ile gelecekte oluşabilecek durumun karşılaştırılması nasıldır?

(1) Önemli ölçüde azalacaktır.

(2) Bir ölçüde azalacaktır.

(3) Değişiklik olmayacaktır.

(4) Bir ölçüde artacaktır.

(5) Önemli ölçüde artacaktır.

Banka dışı danışmanların kullanımı.	1	2	3	4	5
Yöneticilerin stratejik planlama konusunda eğitilmesi.	1	2	3	4	5
Performansın izlenmesinde planlamacıların rolü.	1	2	3	4	5
Koordinatör olarak planlamacıların rolü.	1	2	3	4	5
Bilgi toplama, biraraya getirme açısından planlamacının rolü.	1	2	3	4	5
Öneri hazırlama ve önerme açısından planlamacının rolü.	1	2	3	4	5
Tahminleme modellerinin kullanımı.	1	2	3	4	5
Alt bölüm yöneticilerinin planların geliştirilmesindeki rolü.	1	2	3	4	5
Planlama bölümüne tahsis edilen kaynaklar.	1	2	3	4	5
Planlama araçlarının kullanımı	1	2	3	4	5
Planlama komitesinin rolü.	1	2	3	4	5
Yönetim kurulunun planlamadaki rolü	1	2	3	4	5
Planlamada bilgisayar kullanımı.	1	2	3	4	5
Kantitatif yaklaşımlara verilen önem.	1	2	3	4	5
Kalitatif yaklaşımlara verilen önem.	1	2	3	4	5
Problem belirleme yaklaşımının önemi	1	2	3	4	5
Problem çözümleme yaklaşımının önemi	1	2	3	4	5

Faydalar ve Problemler

Formal planlama sürecine ilişkin aşağıdaki noktaları

(1) Hiç (2) Çok az (3) Oldukça (4) Fazla (5) Çok fazla kriterlerine göre değerlendiriniz.

37. Faydaları - Katkıları

Kurumsal plan faydalı bir rehberdir.	1	2	3	4	5
Planlama süreci takım ruhu yaratır.	1	2	3	4	5
Hedeften sapmaların zamanında belirlenmesi yöneticilere avantaj sağlar.	1	2	3	4	5
Planlama süreci ortak olarak paylaşılan değerleri ve felsefeleri değerlemeye yardım eder.	1	2	3	4	5
Çevresel değişikliklere gösterilen reaksiyonlar açısından kurumsal kabiliyeti artırır.	1	2	3	4	5
Bir bütün olarak kurum daha proaktif hale gelir.	1	2	3	4	5
Kurum amaçlara ve yöne ilişkin hassasiyet kazanır.	1	2	3	4	5

38. Problemler

Çevrenin tahmin edilmesi çok zordur.	1	2	3	4	5
Çok fazla yazılı çalışma gerektirir.	1	2	3	4	5
Girişimciliği desteklemez, gelişmesine yardım etmez.	1	2	3	4	5
Planlama amaçları uygulama gerçelerinden uzaktır.	1	2	3	4	5
Yayınlanan data ve istatistikler yetersizdir.	1	2	3	4	5
Yöneticiler arasında düşmanca bir hava yaratır	1	2	3	4	5
Stratejilerin yazılı olması stratejilerin rakipler tarafından öğrenilmesi olasılığını artırır.	1	2	3	4	5

(1)Hiç (2) Biraz (3) Bir dereceye kadar (4) Fazla (5) Çok fazla

39. Kurumsal planlama için tahsis edilen eleman sayısı ne derece yeterlidir?	1	2	3	4	5

40. Kurumsal planlama için tahsis edilen finansal kaynaklar ne derece yeterlidir?	1	2	3	4	5

41. Planlama faaliyetlerinin organizasyonu, genel organizasyon şeması içerisinde kime bağlıdır?

EK 2 - BANKALARIN FİNANSAL TABLOLARI

BANKA ADI	TOPLAM AKTİF		
	1992	1993	1994
ETİBANK	19,814,150	12,021,919	25,832,063
ZIRAAT	106,670,606	181,468,079	356,857,227
EMLAK	54,495,790	95,145,739	173,151,133
HALKBANK	28,723,359	58,022,569	144,634,736
VAKIFBANK	29,610,317	46,512,396	108,253,317
AKBANK	31,076,166	56,135,443	121,068,178
ALTERNATİF	668,987	2,400,630	2,981,413
BANKEKSPRES	1,470,369	13,439,212	8,135,076
DEMİRBANK	6,788,792	14,892,953	17,411,153
EGEBANK	3,121,603	6,270,156	16,630,374
ESBANK	9,013,560	18,473,716	36,640,657
FİNANSBANK	5,557,118	16,713,673	10,931,621
İKTİSAT	5,873,657	14,115,908	27,515,374
INTERBANK	8,231,306	17,033,283	28,973,560
KOÇBANK	1,853,482	6,847,436	18,352,202
MİLLİ AYDIN	1,246,032	2,384,734	5,628,026
PAMUKBANK	24,768,345	42,859,829	92,185,956
TEKSTİLBANK	1,538,273	4,532,184	6,874,678
TOPRAKBANK	591,062	3,274,776	10,715,920
T.BOSTONBANK	372,898	690,833	2,831,167
DIŞBANK	4,405,318	13,545,238	15,783,503
TİCARET BANK	14,752,595	29,594,986	62,926,488
GARANTİ BANK	20,032,827	38,615,638	84,160,145
İŞ BANKASI	51,437,443	84,340,942	191,581,755
KENTBANK	471,352	3,192,046	6,093,260
TÜTÜNBANK	10,124,990	19,701,937	39,554,935
YAPIKREDİ	34,434,753	70,337,012	139,612,002
ARAPTÜRK	894,433	1,663,759	3,554,412
KÖRFEZBANK	2,703,076	6,539,539	11,523,113
OSMANLIBANK	3,856,031	6,037,691	15,154,779
TURKISHBANK	406,970	770,548	1,764,325
CITIBANK	2,391,582	2,970,931	4,993,622
ABN AMRO	266,084	970,580	1,778,720
SAMBA	341,208	570,523	716,504
SOCGEN	2,149,898	3,504,929	2,532,634
CHASE MANH.	867,640	891,781	2,661,211
WLB	823,134	1,458,864	1,675,931
BİR.YAT. BANK	358,177	1,027,028	1,126,843
PARKBANK	112,877	351,091	383,960
TEKFENBANK	457,748	1,902,438	2,109,361
T.MERCHANT	845,021	1,947,829	2,380,985
YATIRIMBANK	372,532	572,081	580,556
YURTBANK		2,072,361	1,034,722
GAR.YATIRIM			1,034,476

BANKA ADI	NET KAR		
	1992	1993	1994
ETİBANK	(2,374)	61,212	(5,860,642)
ZIRAAT	5,136,318	8,316,006	1,349,732
EMLAK	406,724	706,937	1,010,770
HALKBANK	309,120	314,659	901,241
VAKIFBANK	372,846	153,656	1,185,865
AKBANK	1,258,202	2,749,515	5,926,688
ALTERNATİF	35,629	159,333	226,887
BANKEKSPRES	63,392	237,634	33,203
DEMİRBANK	125,875	665,366	1,177,495
EGEBANK	120,351	255,038	130,288
ESBANK	120,619	315,679	104,737
FİNANSBANK	225,751	602,601	1,052,803
İKTİSAT	164,599	513,969	612,309
INTERBANK	333,873	519,202	608,612
KOÇBANK	53,281	362,380	1,561,582
MİLLİ AYDIN	(21,989)	11,738	(287,173)
PAMUKBANK	261,966	402,283	1,223,980
TEKSTİLBANK	19,611	169,677	567,375
TOPRAKBANK	37,085	273,871	140,013
T.BOSTONBANK	32,778	25,679	584,675
DIŞBANK	212,943	605,636	203,246
TİCARET BANK	155,064	322,133	649,412
GARANTİ BANK	1,007,867	2,233,198	4,405,126
İŞ BANKASI	843,397	2,516,752	5,529,664
KENTBANK	11,856	126,794	92,047
TÜTÜN BANK	130,269	264,498	350,920
YAPIKREDİ	509,333	1,126,025	2,869,293
ARAPTÜRK	2,832	20,317	35,962
KÖRFEZBANK	228,947	504,998	1,105,218
OSMANLIBANK	462,809	217,221	2,041,114
TURKISHBANK	13,031	40,854	101,141
CITIBANK	155,075	123,669	853,341
ABN AMRO	26,299	68,986	26,137
SAMBA	15,704	41,163	117,245
SOCGEN	33,098	55,329	499,836
CHASE MANH.	46,439	130,319	638,737
WLB	33,438	46,952	(291,017)
BİR.YAT. BANK	15,315	29,530	27,116
PARKBANK	1,541	73,010	732
TEKFENBANK	23,527	(2,197)	(32,328)
T.MERCHANT	33,653	95,155	289,080
YATIRIMBANK	8,340	15,185	(37,899)
YURTBANK		19,366	16,231
GAR.YATIRIM			60,296

BANKA ADI	ÖZ KAYNAKLAR		
	1992	1993	1994
ETİBANK	3,465,310	1,000,000	1,299,584
ZIRAAT	12,543,333	16,085,959	24,169,205
EMLAK	2,863,201	5,452,547	11,080,046
HALKBANK	2,537,079	6,875,325	9,162,502
VAKIFBANK	1,908,138	2,312,248	7,173,585
AKBANK	3,081,593	5,053,215	8,533,966
ALTERNATİF	150,205	311,191	743,391
BANKEKSPRES	100,000	414,391	1,066,367
DEMİRBANK	336,990	568,451	1,495,608
EGEBANK	223,685	604,293	1,304,611
ESBANK	772,343	1,508,869	3,287,854
FİNANSBANK	253,304	507,343	1,265,313
İKTİSAT	443,986	933,365	1,675,716
INTERBANK	582,395	1,402,333	2,943,329
KOÇBANK	177,740	1,116,932	2,351,437
MİLLİ AYDIN	49,226	124,867	526,909
PAMUKBANK	1,496,033	3,062,133	5,825,924
TEKSTİLBANK	113,684	218,318	575,590
TOPRAKBANK	200,000	511,447	1,112,775
T.BOSTONBANK	64,893	215,312	721,798
DIŞBANK	323,700	591,545	1,466,725
TİCARET BANK	1,152,874	1,565,538	3,047,886
GARANTİ BANK	1,611,312	2,998,071	6,607,321
İŞ BANKASI	5,236,251	7,672,596	12,294,203
KENTBANK	75,000	214,928	1,037,101
TÜTÜNBANK	399,404	565,656	1,275,923
YAPIKREDİ	2,254,329	3,695,439	8,586,232
ARAPTÜRK	139,527	188,038	2,273,683
KÖRFEZBANK	130,188	326,008	697,694
OSMANLIBANK	186,251	663,553	1,370,955
TURKISHBANK	107,798	125,605	233,580
CITIBANK	171,518	282,947	384,497
ABN AMRO	108,459	135,660	216,632
SAMBA	48,256	49,312	54,786
SOCGEN	54,345	86,014	142,771
CHASE MANH.	62,586	66,082	131,469
WLB	42,741	74,586	115,454
BİR.YAT. BANK	52,157	204,825	535,336
PARKBANK	50,000	102,486	114,930
TEKFENBANK	40,364	77,945	305,161
T.MERCHANT	57,188	114,704	337,160
YATIRIMBANK	22,532	22,873	118,758
YURTBANK		75,000	227,145
GAR.YATIRIM			536,326

BANKA ADI	TOPLAM GELİRLER		
	1992	1993	1994
ETİBANK	9,267,911	7,048,115	24,947,669
ZIRAAT	30,996,194	57,856,555	122,359,069
EMLAK	9,690,138	17,603,406	42,481,060
HALKBANK	10,038,306	17,715,912	75,948,521
VAKIFBANK	7,564,345	12,540,072	37,783,658
AKBANK	12,082,055	20,462,230	85,411,085
ALTERNATİF	92,757	768,322	6,181,604
BANKEKSPRES	278,429	2,270,253	14,618,737
DEMİRBANK	1,194,545	3,343,203	7,702,812
EGEBANK	1,019,835	1,924,903	7,846,550
ESBANK	1,923,805	3,667,731	14,045,399
FİNANSBANK	1,757,429	4,426,991	14,930,378
İKTİSAT	1,780,214	4,148,205	16,599,388
INTERBANK	1,878,908	4,814,412	35,338,042
KOÇBANK	532,869	1,453,959	4,949,748
MİLLİ AYDIN	633,581	942,641	2,988,593
PAMUKBANK	7,785,906	14,473,732	75,533,811
TEKSTİLBANK	342,177	1,037,952	3,624,222
TOPRAKBANK	104,182	922,426	4,919,692
T.BOSTONBANK	178,900	251,175	1,937,129
DIŞBANK	1,192,739	2,849,889	6,269,481
TİCARET BANK	5,832,097	12,276,855	35,805,852
GARANTİ BANK	5,737,459	10,265,321	24,370,761
İŞ BANKASI	12,658,994	23,767,419	56,406,205
KENTBANK	43,256	625,268	4,821,277
TÜTÜN BANK	2,145,064	4,209,594	13,971,834
YAPIKREDİ	8,611,083	16,062,461	46,824,633
ARAPTÜRK	172,731	343,697	1,521,299
KÖRFEZ BANK	798,175	2,094,482	7,106,745
OSMANLIBANK	1,760,979	1,644,296	6,860,331
TURKISH BANK	107,202	227,099	689,009
CITIBANK	532,565	1,383,236	5,283,098
ABN AMRO	75,608	202,016	714,175
SAMBA	82,087	149,981	445,657
SOCGEN	313,808	441,943	2,216,005
CHASE MANH.	222,866	381,262	1,754,743
WLB	159,949	255,364	689,440
BİR.YAT. BANK	111,476	299,279	544,838
PARKBANK	8,522	217,729	204,965
TEKFEN BANK	137,178	368,955	1,973,459
T.MERCHANT	212,903	871,932	4,449,294
YATIRIM BANK	45,548	165,280	692,053
YURT BANK		63,015	660,122
GAR.YATIRIM			707,666

BANKA ADI	AKTİF KARLILIĞI (%)		
	1992	1993	1994
ETİBANK	-0.01	0.51	-22.69
ZİRAAT	4.82	4.58	0.38
EMLAK	0.75	0.74	0.58
HALKBANK	1.08	0.54	0.62
VAKIFBANK	1.26	0.33	1.10
AKBANK	4.05	4.90	4.90
ALTERNATİF	5.33	6.64	7.61
BANKEKSPRES	4.31	1.77	0.41
DEMİRBANK	1.85	4.47	6.76
EGEBANK	3.86	4.07	0.78
ESBANK	1.34	1.71	0.29
FİNANSBANK	4.06	3.61	9.63
İKTİSAT	2.80	3.64	2.23
INTERBANK	4.06	3.05	2.10
KOÇBANK	2.87	5.29	8.51
MİLLİ AYDIN	-1.76	0.49	-5.10
PAMUKBANK	1.06	0.94	1.33
TEKSTİLBANK	1.27	3.74	8.25
TOPRAKBANK	6.27	8.36	1.31
T.BOSTONBANK	8.79	3.72	20.65
DIŞBANK	4.83	4.47	1.29
TİCARET BANK	1.05	1.09	1.03
GARANTİ BANK	5.03	5.78	5.23
İŞ BANKASI	1.64	2.98	2.89
KENTBANK	2.52	3.97	1.51
TÜTÜNBANK	1.29	1.34	0.89
YAPIKREDİ	1.48	1.60	2.06
ARAPTÜRK	0.32	1.22	1.01
KÖRFEZBANK	8.47	7.72	9.59
OSMANLIBANK	12.00	3.60	13.47
TURKISHBANK	3.20	5.30	5.73
CITIBANK	6.48	4.16	17.09
ABN AMRO	9.88	7.11	1.47
SAMBA	4.60	7.21	16.36
SOCGEN	1.54	1.58	19.74
CHASE MANH.	5.35	14.61	24.00
WLB	4.06	3.22	-17.36
BİR.YAT. BANK	4.28	2.88	2.41
PARKBANK	1.37	20.80	0.19
TEKFENBANK	5.14	-0.12	-1.53
T.MERCHANT	3.98	4.89	12.14
YATIRIMBANK	2.24	2.65	-6.53
YURT BANK		0.93	1.57
GAR.YATIRIM			5.83

BANKA ADI	ÖZKAYNAK KARLILIĞI (%)		
	1992	1993	1994
ETİBANK	-0.07	6.12	-450.96
ZİRAAT	40.95	51.70	5.58
EMLAK	14.21	12.97	9.12
HALKBANK	12.18	4.58	9.84
VAKIFBANK	19.54	6.65	16.53
AKBANK	40.83	54.41	69.45
ALTERNATİF	23.72	51.20	30.52
BANKEKSPRES	63.39	57.35	3.11
DEMİRBANK	37.35	117.05	78.73
EGEBANK	53.80	42.20	9.99
ESBANK	15.62	20.92	3.19
FİNANSBANK	89.12	118.78	83.20
İKTİSAT	37.07	55.07	36.54
INTERBANK	57.33	37.02	20.68
KOÇBANK	29.98	32.44	66.41
MİLLİ AYDIN	-44.67	9.40	-54.50
PAMUKBANK	17.51	13.14	21.01
TEKSTİLBANK	17.25	77.72	98.57
TOPRAKBANK	18.54	53.55	12.58
T.BOSTONBANK	50.51	11.93	81.00
DIŞBANK	65.78	102.38	13.86
TİCARET BANK	13.45	20.58	21.31
GARANTİ BANK	62.55	74.49	66.67
İŞ BANKASI	16.11	32.80	44.98
KENTBANK	15.81	58.99	8.88
TÜTÜNBANK	32.62	46.76	27.50
YAPIKREDİ	22.59	30.47	33.42
ARAPTÜRK	2.03	10.80	1.58
KÖRFEZBANK	175.86	154.90	158.41
OSMANLIBANK	248.49	32.74	148.88
TURKISHBANK	12.09	32.53	43.30
CITIBANK	90.41	43.71	221.94
ABN AMRO	24.25	50.85	12.07
SAMBA	32.54	83.47	214.01
SOCGEN	60.90	64.33	350.10
CHASE MANH.	74.20	197.21	485.85
WLB	78.23	62.95	-252.06
BİR.YAT. BANK	29.36	14.42	5.07
PARKBANK	3.08	71.24	0.64
TEKFENBANK	58.29	-2.82	-10.59
T.MERCHANT	58.85	82.96	85.74
YATIRIMBANK	37.01	66.39	-31.91
YURT BANK		25.82	7.15
GAR.YATIRIM			11.24

BANKA ADI	NET KAR/TOP GELİR (%)		
	1992	1993	1994
ETİBANK	-0.03	0.87	-23.49
ZIRAAT	16.57	14.37	1.10
EMLAK	4.20	4.02	2.38
HALKBANK	3.08	1.78	1.19
VAKIFBANK	4.93	1.23	3.14
AKBANK	10.41	13.44	6.94
ALTERNATİF	38.41	20.74	3.67
BANKEKSPRES	22.77	10.47	0.23
DEMİRBANK	10.54	19.90	15.29
EGEBANK	11.80	13.25	1.66
ESBANK	6.27	8.61	0.75
FİNANSBANK	12.85	13.61	7.05
İKTİSAT	9.25	12.39	3.69
INTERBANK	17.77	10.78	1.72
KOÇBANK	10.00	24.92	31.55
MİLLİ AYDIN	-3.47	1.25	-9.61
PAMUKBANK	3.36	2.78	1.62
TEKSTİLBANK	5.73	16.35	15.66
TOPRAKBANK	35.60	29.69	2.85
T.BOSTONBANK	18.32	10.22	30.18
DIŞBANK	17.85	21.25	3.24
TİCARET BANK	2.66	2.62	1.81
GARANTİ BANK	17.57	21.75	18.08
İŞ BANKASI	6.66	10.59	9.80
KENTBANK	27.41	20.28	1.91
TÜTÜNBANK	6.07	6.28	2.51
YAPIKREDİ	5.91	7.01	6.13
ARAPTÜRK	1.64	5.91	2.36
KÖRFEZBANK	28.68	24.11	15.55
OSMANLIBANK	26.28	13.21	29.75
TURKISHBANK	12.16	17.99	14.68
CITIBANK	29.12	8.94	16.15
ABN AMRO	34.78	34.15	3.66
SAMBA	19.13	27.45	26.31
SOCGEN	10.55	12.52	22.56
CHASE MANH.	20.84	34.18	36.40
WLB	20.91	18.39	-42.21
BİR YAT. BANK	13.74	9.87	4.98
PARKBANK	18.08	33.53	0.36
TEKFENBANK	17.15	-0.60	-1.64
T.MERCHANT	15.81	10.91	6.50
YATIRIMBANK	18.31	9.19	-5.48
YURT BANK		30.73	2.46
GAR.YATIRIM			8.52

