

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İktisat Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Bankacılıkta Finansal Planlama

İhsan Eray ÖZPINAR
2501020165

Prof. Dr. Targan ÜNAL

İstanbul 2006

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ

BANKACILIKTA FİNANSAL PLANLAMA

İhsan Eray Özpınar

Giderek rekabetçi bir yapıya bürünen finans sektöründe faaliyet gösteren bankalar, kârlı ve güçlü bir şekilde devamlılıklarını sağlayabilmek için fark yaratmalı, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamalı, gelecekte karşılaşılabilecek her türlü duruma hazırlıklı olmalıdır. Bu anlamda finansal planlama, bankalar için yaşamsal öneme sahiptir. Finansal planlama, bankanın ve piyasanın şartlarını da göz önünde bulundurarak, gelecekte ulaşmak istenen hedeflere götüren bir yol haritası ve kontrol aracıdır.

Bu çalışmada, bankalarda finansal planlama sürecinin kimler tarafından, nasıl yürütüldüğü incelenmiş, finansal planlamanın bankanın finansal performansına olan etkileri araştırılmıştır. Araştırma süresince üç ayrı bankanın üst düzey finans yöneticileriyle görüşülmüş, bu sayede teorik bilgilerin uygulamayla ne kadar örtüştüğünün gözlenmesine de imkân bulunmuştur. Bir ticaret bankasının finansal planlama sürecinin de uygulama örneğini içeren bu çalışmada sonuç olarak bankaların finansal planlama sürecinde kullandıkları ortak bir model olmadığı görülmüş, teoride ve uygulamada yapılan gözlemlere dayanılarak finansal planlamanın bankaların performansını olumlu yönde etkilediği görüşüne varılmıştır.

ABSTRACT

FINANCIAL PLANNING IN BANKS

Ihsan Eray Ozpinar

Competitive environment of the finance sector requires product differentiation, consistency and prepared for the unexpected conditions to have continuous operating profits and a strong brand. Regarding these requirements, financial planning has a vital role for banks. It is a guide to the projected financial goals and a control framework considering the banks and the markets condition.

This thesis reviews the financial planning process of a bank and its impact upon banks' financial performance. It includes planning process offered by the literature. Interviews has been made with three banks' financial officers in order to compare the academic knowledge and the implementation. This study shows that there is no such common financial planning model in banks but financial planning has a positive impact on banks financial performance.

ÖNSÖZ

Günümüzde etkin ekonomik sistemin doğası gereği bütün işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için gelecekte olabilecek gelişmelere karşı hazırlıklı olmaya, yani planlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Gelişen teknoloji ve artan işlem hızı nedeniyle finansal piyasaların planlamaya olan ihtiyacı, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere nazaran çok daha fazla önem arz etmektedir. Bu çalışma, finansal piyasaların ve sonuçta ekonomik sistemin belkemiğini oluşturan bankaların finansal planlama süreçlerini incelemek, finansal planlamanın banka performansları üzerine olan etkisini gözlemlemek amacını taşımaktadır. Ekonomi yazını, üretim şirketlerinin finansal planlama uygulamalarına oldukça fazla yer vermiş olsa da bankalar için aynı oranda araştırma yapılmadığı gözlemlenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümü planlama kavramı üzerinde yoğunlaşmış, üretim şirketleri ve bankaların finansal planlama süreçleri ayrı bölümler halinde incelenerek bir karşılaştırma imkânı sunulmuştur. İkinci bölüm, bankalarda uzun vadeli planlamaya ayrılmış, bankaların stratejik planları ve bütçeleri kavramsal olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde, uluslararası düzeyde önem kazanmakta olan bankaların sermaye yeterlilikleriyle ilgili düzenlemeler ve bankaların finansal planlama süreçlerine olan etkileri incelenmiştir. Dördüncü ve son bölüm, önceki bölümlerde kavramsal olarak ortaya konan finansal planlama sürecinin bir ticaret bankasında uygulama örneğine ayrılmış, bankanın planlanan ve gerçekleşen finansal tabloları yardımıyla, planlamanın banka performansına olan etkisi ortaya konmuştur.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no
Tez Onay Sayfası	ii
Öz /Abstract	iii
Önsöz	v
İçindekiler	vi
Tablolar Listesi	ix

GİRİŞ	1
-------	---

1. PLANLAMA

1.1. Kavram Olarak Planlama ve Öğeleri	3
1.1.1. Planlama ve Performans İlişkisi	5
1.1.2. Planlama Çeşitleri	7
1.1.3. Bankacılık Alanında Planlamanın Gelişimi	9
1.2. İşletmelerde Finansal Planlama	10
1.2.1. Stratejik Planlama	10
1.2.2. Finansal Planlama	12
1.2.3. Finansal Planlama Modelleri ve Bileşenleri	14
1.2.4. Finansal Planlama Araçları	17
1.2.5. Kısa Vadeli Planlama	20
1.3. Bankalarda Finansal Planlama	21
1.3.1. Planın Planlanması	25
1.3.2. Çevresel Analiz ve Durum Değerlemesi	26
1.3.3. Amaç ve Stratejiler	27
1.3.4. Programlar, Bütçeler ve Kontroller	29
1.3.5. Yıllık Finansal Planlama Döngüsü	31

2. BANKALARDA STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Stratejik Planlama ve Bankalar için Önemi	33
2.2. Bankaların Karşılaştığı Sınırlamalar ve Stratejik Planlama	36

2.3. Stratejik Planlama Süreci	38
2.3.1. Durum Analizi	39
2.3.1.1. Banka Performansının Analizi	41
2.3.1.1.1. Öz Sermaye Kârlılığı ve Aktif Getirisi	41
2.3.1.1.2. CAMELS Analizi	45
2.3.1.2. SWOT Analizi	49
2.3.2. Kurumsal Vizyon ve Görev Listesi	52
2.3.3. Hedef ve Amaçların Belirlenmesi	53
2.3.4. Stratejik Eylem Planları	56
2.3.5. Bütçeleme ve Kâr Planlaması	59
2.4. Risk Ağırlıklı Stratejik Planlama	62
 3. BANKALARDA SERMAYE PLANLAMASI	
3.1. Banka Sermayesinin İşlevleri	68
3.2. Kaldıraç Etkisi	70
3.3. Sermaye Yeterliliği Düzenlemeleri	72
3.3.1. Basel Uzlaşısı	73
3.3.2. Sermaye Yeterliliği Düzenlemesinin Etkileri	86
3.4. Sermaye Yeterliliği Değerlendirmesinde Kullanılan Stres Testleri	90
 4. BİR TİCARET BANKASININ FİNANSAL PLANLAMA UYGULAMASI	
4.1. ABC Bankası'nın Stratejik Planlama Süreci	94
4.1.1. Durum Analizi	94
4.1.2. Hedef ve Amaçlar	97
4.2. ABC Bankası'nın Yıllık Bütçeleme Süreci	100
4.2.1. ABC Bankası'nın 2004 Yılı Bütçesi	103
4.2.1.1. 2004 Bütçesini Etkileyen Dışsal Faktörler	106
4.2.1.2. 2004 Bütçesini Etkileyen İçsel Faktörler	107
4.2.1.3. Bütçe Kısıtlamaları	109
4.2.2. ABC Bankası'nın 2004 Yılı Planlanan Finansal Tabloları	109

4.3. Bütçe Gerçekleşmeleri ve Değerlendirmeler	113
4.4. Stratejik Plan Dönemi Gerçekleşmeleri ve Değerlendirmeler	116
SONUÇ	125

TABLolar LİSTESİ

Tablo Adı	Sayfa No
TABLO I: Bir Finansal Planın Bileşenleri.....	17
TABLO II: Yıllık Planlama Döngüsü	32
TABLO III: Aktif Kârlılığı.....	42
TABLO IV: Ürünler ve Stratejik Hedefleri	59
TABLO V: Risk Grupları ve Ağırlıkları	78
TABLO VI: Risk Ölçüm Yöntemleri	79
TABLO VII: Ülkelerin ve Bankaların Risk Ağırlıkları	80
TABLO VIII: ABC Bankası'nın 31.12.2002 Bilançosu	95
TABLO IX: ABC Bankası'nın 31.12.2002 Kâr/Zarar Tablosu	96
TABLO X: ABC Bankası'nın Stratejik Plan Varsayımları	99
TABLO XI: ABC Bankasının 2004-2008 Stratejik Planı	100
TABLO XII: ABC Bankasının 2004 Bütçe Senaryoları	105
TABLO XIII: ABC Bankasının 2004 Planlanan Kâr/Zarar Tablosu	110
TABLO XIV: ABC Bankasının 2004 Bütçesi Gelirlerinin İşkolları Bazında Dağılımı.....	111
TABLO XV: ABC Bankasının 2004 Bütçesi Vergi Öncesi Kârının İşkolları Bazında Dağılımı.....	111
TABLO XVI: ABC Bankasının 2004 Planlanan Bilançosu	112
TABLO XVII: ABC Bankası'nın 31.12.2004 Bilançosu	114
TABLO XVIII: ABC Bankası'nın 31.12.2004 Kâr/Zarar Tablosu	115
TABLO XIX: ABC Bankası'nın 30.12.2005 Kâr/Zarar Tablosu	118
TABLO XX: ABC Bankası 2006-2010 Dönemi Planlanan Finansal Tabloları	119
TABLO XXI: ABC Bankası 2006 Sermaye Planı	121
TABLO XXII: ABC Bankası 2003-2005 Gerçekleşen Kâr/Zarar Tablosu	122
TABLO XXIII: ABC Bankası 2003-2005 Gerçekleşen Bilançoları	123

GİRİŞ

Dünyada hizmet sektörünün en eski kollarından biri olan bankacılık, tarih boyunca diğer alanlar gibi çok hızlı bir gelişim göstermiştir. Ancak özellikle küreselleşme sürecinin derinleştiği, sermayenin önündeki sınırların kaldırıldığı bir ekonomik düzenin yerleştiği son 30 yılda bankacılık sektörü, sistemin en önemli parçası haline gelmiştir.

Bu yapısal değişim sürecinde dünya ekonomisinin istikrarsız, finansal krizlere duyarlı olduğu görülmüştür. Faaliyet gösterdiği piyasalar ister istikrarlı, ister istikrarsız olsun, varlığını ve faaliyetlerini sürdürmek durumunda olan bankalar için finansal planlama yaşamsal bir öneme sahiptir. Her alanda olduğu gibi bankacılık sektöründe de var olan güçlü rekabet, bankaların finansal piyasalara ve bu piyasalardaki değişken yapıya ayak uydurmalarını gerektirmektedir. Zaman zaman banka başarısızlıklarının da görüldüğü günümüzde fon sahipleri ve yatırımcılar, tasarruflarını değerlendirecekleri veya koruma hizmeti talep edecekleri bankaları seçerken oldukça dikkatli davranmaktadırlar. Geçmişte görülen bazı büyük finansal krizlerin çıkış noktalarının bankalar olduğu dikkate alınırsa ulusal ve uluslararası düzenleyici otoriteler tarafından; tasarruf sahiplerini koruyucu, güven ortamını sağlayıcı, piyasaları düzenleyici mekanizmalar hayata geçirilerek bankalar belli kurallar içinde çalışmaya zorlanmaktadır. Büyük hız kazanan teknolojik gelişmeler, bankaların yatırım ve personel maliyetlerini arttırmış ancak müşteri hizmet kalitesindeki artışın müşteri sayısında artış anlamına gelmesi, bankaları teknolojiyi en üst düzeyde kullanmalarına teşvik etmiştir.

Bu gelişmeler karşısında bankalar; meydana gelen fırsatları, konulan sınırlamaları, oluşması muhtemel tehditleri, değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarını bir araya getirecek, buna uygun stratejiyi belirleyerek ulaşılmak istenen noktayı sayısal ifadeler setine dönüştürecek finansal planlardan yararlanmak zorundadır. Finansal planlama, belirlenen ana hedefler doğrultusunda bankanın gelecek beş yılda nasıl bir konumda olacağını projeksiyonudur. Gelecek beş yıl sonunda hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenler bir bütçe yılında detaylandırılarak gelecek yıllara taşınır. Finansal planlama, geleceğe yönelik bir yol haritası olmasının yanı sıra, bankanın planlama dönemi boyunca gittiği yönü analiz etmek için kullanılan bir kontrol noktası işlevine de sahiptir.

Bu çalışmada, ticaret bankaları için yaşamsal önemi olan finansal planlama sürecinin ortaya konması, analizi ve bankaların finansal performansı üzerine olan etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde planlama kavramı üzerinde durulmuştur. Üretim şirketleri ve bankalarda finansal planlama bileşenlerinin ve araçlarının ortaya konduğu, nasıl gerçekleştirildiği iki ayrı bölüm altında teorik olarak incelenmiştir.

İkinci bölüm, bankalarda stratejik planlama sürecine ayrılmıştır. Uzun vadeli planlamanın bankalar açısından önemi ve planlama sürecinde karşılaşılan kısıtlamalar incelendikten sonra, uzun vadeli planlama süreci ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Stratejik planlamaya başlamadan yapılması gereken bankanın finansal durumunun analizi ayrıntılı olarak incelenmiş, yıllık bütçeleme yanısıra stratejik planlamaya risk ağırlıklı yaklaşımlara da değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, yakın gelecekte yürürlüğe girecek yasal düzenlemeler nedeniyle bankaların finansal planlarına katmak zorunda kalacakları sermaye yeterliliği ve sermayenin planlanması incelenmiştir. Bu anlamda yasal düzenlemelere temel olan Basel Uzlaşısı ve bu uzlaşının bankalara olan etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümü ise, önceki bölümlerde teorik olarak ortaya konulan bankalar için finansal planlama sürecinin, bir ticaret bankası örneğinde uygulanmasına ayrılmıştır. Bu uygulama, ticari bankacılık alanında faaliyet gösteren bir bankanın finansal tabloları ve planlanan rakamları yardımıyla finansal planlama sürecini ortaya koymaya, planlama sürecinin bankanın gerçekleşen performansına etkisini analiz etmeye yardımcı olmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PLANLAMA

Bu bölümde planlama kavramı öncelikli olarak ele alınacak, performans üzerine olan etkisi değerlendirilecek, ardından ise finansal planlamanın finansal olmayan işletmelerde ve bankacılık alanında ayrı ayrı uygulanma süreçleri ortaya konacaktır.

1.1. Kavram Olarak Planlama ve Öğeleri

Planlama, organizasyonun hedef ve amaçlarının tanımlanmasını, bunları gerçekleştirmek için genel stratejinin kurulmasını ve faaliyetlerin birleştirilmesi ve koordinasyonunu sağlamak için planların önceliklerinin geliştirilmesini içerir. Neyin, nasıl yapılacağı ile ilgilidir.

Bir zaman aralığını kapsayan spesifik hedefler tanımlanır. Bu hedefler yazılı ve organizasyonun her üyesinin ulaşması mümkün hale getirilir. Son olarak, hedefleri gerçekleştirmek için faaliyet planları oluşturulur. Bu planlar, yöneticilerin organizasyonu bulunduğu noktadan istedikleri noktaya taşıırken seçecekleri yolun tanımlanmasıdır.

Planlama; işletmeye yön gösterir, departmanların birbiriyle karşıt amaçlar için çalışmasını engelleyerek organizasyonun hedefine doğru etkin bir biçimde ilerlemesini sağlar. Değişimlerin etkisini yumuşatır, yöneticilerin değişimleri öngörmesini, buna göre pozisyon almalarını sağlar. Fire ve artıkları minimuma indirir, tekrarlanan, gereksiz faaliyetleri engeller. Sonuçları ve yöntemleri önceden belirlemiş olduğundan etkin olmayan durumlar kolayca görülür ve bertaraf edilmesi için gerekli tedbirler alınır. Kontrolde kullanılmak üzere standartlar oluşturulur, gerçekleşen performans ile hedefler karşılaştırılır, oluşabilecek kayda değer farklar açıklanarak gerekli önlemler alınır. Planlama olmadan kontrol de olamaz. Bu sebeplerden dolayı yöneticiler için planlama bir zorunluluktur¹.

¹ Stephen P.Robbins, Mary Coulter, **Management**, 6.bs, Prentice Hall, 1998, s.212

Planlama, problemlerin çözümüne ve karar almaya sistematik bir yaklaşımdır. Planlamanın en önde gelen amacı, organizasyonun gelecekteki yönünü belirlemede en etkin olacak başarıyı yakalamak ve kârlılığını arttırmaktır. Planlama, yönetimin gelecekle ilgili arzuladığı koşulları tanımlamasında ve bunları gerçekleştirmesinde kullandığı bir araçtır.

Planlama, salt tahmin yapmak demek değildir. Her ne kadar tahmin yapmak planlama faaliyetinin en önemli unsuruysa da planların temelini gelecekte arzulanan koşullar oluşturur ve bunun sonucu, bir tahminin sonucundan farklı olabilir. Ayrıca planlama, gelecekle ilgili bir karar verme olmadığı gibi, bir defa yapıp iş tamamlanıncaya kadar muhafaza edilen bir şey de değildir. Kararlar her gün, o gün elde edilebilen en iyi, en güncel bilgilere göre yeniden düzenlenebilir. Planlama faaliyetlerinin sonucu planlamanın yapısını oluşturur. Planlamanın gerçek yararları, planlama sürecindeki öğrenme ve bir disiplin geliştirilmesidir. Bu nedenle sadece planlama sürecinin bile bankaya önemli katkıları vardır².

Planlama, bir işletmenin sahip olabileceği benzer çekiciliğe sahip yatırım alternatiflerinden yapılacak seçimler için gereklidir. Hiçbir işletme, her iyi fırsata yatırım yapamaz. Bu sebeple planlama, doğru seçimleri yapabilmek için yaşamsal öneme sahiptir³.

Neyin, kim tarafından, ne zamana kadar ve kimin sorumluluğu altında tamamlanacağını belirleyen planlama sürecinin, dokuz ana ögesi bulunur:

1. Amaç: Belli bir zaman diliminde başarılabilecek bir hedef veya kota.
2. Program: Amaçları gerçekleştirebilmek veya üzerine çıkmak için takip edilecek stratejiler ve atılacak adımlar.
3. Takvim: Tek tek veya grup olarak eylemlerin ne zaman başlayıp ne zaman biteceğini gösteren plan.
4. Bütçe: Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli planlanmış giderler.
5. Tahmin: Belli bir zaman diliminde neler olabileceğinin öngörüsü.

² Feryal Orhon Basık, **Ticari Bankalarda Bütçeleme ve Maliyetleme**, YKB A.Ş. Bankacılık Araştırmalar Dizisi No:7, 1985, s.31

³ Subhash C. Jain, **Marketing Planning & Strategy**, 6. bs, 1999, s.4

6. Organizasyon: Hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli pozisyonların sayısının ve türlerinin, bunlarla ilişkili görev ve sorumluluklarla birlikte tasarlanması.
7. Politika: Karar alma ve tek tek faaliyetler için genel rehber.
8. Yöntem: Politikanın uygulanması için kullanılan yol.
9. Standart: Bireysel veya grup performansının yeterli veya kabul edilebilir olması⁴.

Planlama, çok aşamalı bir çalışmanın sonucudur. İlk aşamada fikirler, kavramlar, hedefler ve yöntemler içeren stratejik planlama yapılır. İkinci aşamada faaliyetler tanımlanır ve stratejiyi başaracak görevleri içeren taktik plan oluşturulur. Ve üçüncü aşamada sonuçları, stratejileri ve stratejik ve taktik planda geliştirilen görevleri açıklayan finansal plan ve bütçe ortaya konur. Plan, kuruluşun genel stratejik vizyonunu içermek ve desteklemek zorundadır⁵.

1.1.1. Planlama ve Performans İlişkisi

Planlama, her çaptaki banka yönetim sürecinin anahtar unsurudur. Yönetimin karar ve işlevlerinin temel esaslarını ortaya koyar. Anlaşılır ve etkin bir planlama; değişkenlerin çokluğu nedeniyle kârı, büyümeyi ve verimliliği garanti etmese de banka amaçlarının elde edilmesinde yönetimin başarı olasılığını artırır. Planlama, var olmanın, kârlılığın, yararlı kararları alabilmenin, hatadan kaçabilmenin anahtarıdır⁶.

Etkin ve başarılı bir planlama, bankanın planlama işlemlerinin sürekli gözden geçirilip yorumlanmasını ve ortaya çıkan sorunlara karşı duyarlı olmayı gerektirir. Sorunlara ve beklenmeyen problemlere karşı verilecek duyarlı cevaplar planlamada etkin bir sonuç almayı, gerektiğinde alınacak tedbirlerin önceden belirlenmesini sağlar⁷.

⁴ Harold Kerzner, **Project management : A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**, John Wiley & Sons inc., 2001, s.552

⁵ Diana McNaughton, **Banking Institutions in Developing Markets, Volume 1: Building Strong Management and Responding to Change** (Çevrimiçi) <http://www1.worldbank.org/finance/CDRom/library/index/lib2.htm>, Ocak 2005.

⁶ Basık, **a.g.e.**, s.71

⁷ **A.e.**, s.81

Planlama ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda temel olarak şu sonuçlardan söz edilebilir: Genel olarak planlama, daha yüksek kârlarla, daha yüksek aktif getirileriyle ve diğer olumlu finansal sonuçla ilişkilidir. Planlama sürecinin kalitesi ve planın doğru olarak uygulanması, daha yüksek performans için katkı sağlayacaktır. Planlamanın performans artışını sağlayamadığı durumlarda ise sorunun çevresel olduğu görülmüştür. Yasal düzenlemeler, güçlü sendikalar ve yöneticilerin düşüncelerini sınırlayan ve planlamanın organizasyonun performansına olan etkisini azaltan benzer çevresel güçler bu sorunlar olarak gösterilebilir⁸.

Planlamanın, işletme performansı üzerine olan etkileri şöyle özetlenebilir: Planlama, daha iyi bir pozisyon veya duruş için organizasyona öncülük eder, esneklik kazandırır ve yönetimin karar verdiği en uygun yolda ilerlemesine yardımcı olur. Planlama sayesinde her yönetici düşünür, karar verir ve arzulanan yöne doğru daha etkin eylemlerde bulunabilir. Organizasyonel sorunlara etkileşimli, bütünsel ve ilgili bir yaklaşımı teşvik eder. Planlama, ulaşılmak istenen hedeflere yönetimin nasıl değerlendirmeler ve kontrollerle yaklaşacağını işaret eder. Bu anlamda planlama, sosyal ve ekonomik olarak yararlı sonuçlar üretebilmektedir. Planlamayı resmi olarak kullanan bazı işletmeler, planlamanın kârlılıklarını ve büyümelerini artırdığına inanmakta, hedeflerin açıkça ortaya konması ve sonuçların gözlenebilmesi açısından oldukça yararlı bulmaktadırlar⁹.

Sonuç olarak plan ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konabilir ancak bunu planlamanın kapsamlı, kesin bir onayı olarak görmemek gereklidir¹⁰.

1.1.2. Planlama Çeşitleri

Organizasyonel planları tanımlamanın en sıklıkla kullanılan yolu; kapsamlarına, vadelerine ve içerdiği detaylara göre sınıflandırmaktır. Bu planlama sınıflandırmaları birbirlerinden bağımsız değildir. Örneğin kısa vadeli planlar

⁸ Robbins, Coulter, **a.g.e.**, s.212-213

⁹ Jain, **a.g.e.**, s.3

¹⁰ Robbins, Coulter, **a.g.e.**, s.212-213

faaliyet planlarıyla, uzun vadeli planlarda stratejik planlamayla yakından ilgilidir. Hem kavramsal açıdan hem de uygulama açısından planlama çeşitleri birbirleriyle çok sıkı ilişkili, hatta iç içe geçmişlerdir. Bu nedenle kesin çizgilerle planlama çeşitlerini ortaya koymak oldukça güç olsa da bazı ayrımlara gidebilmek mümkündür.

Uygulama alanlarına göre planlar, stratejik planlar ve faaliyet planları olarak ayrıştırılabilirler. Tüm organizasyona uygulanan, organizasyonun genel amaçlarını oluşturan ve organizasyonun bulunduğu ortamla birlikte değerlendirerek pozisyon almasını amaçlayan planlara stratejik planlar denir. Genel amaçların nasıl başarılabileceğinin detaylarını belirleyen planlar ise faaliyet planlarıdır. Bunlar arasında üç temel fark belirtilebilir: Faaliyet planları genelde daha kısa vadeli planlardır. Örneğin bir organizasyonun aylık, haftalık ve günlük planları neredeyse her zaman faaliyet planlarıdır. Stratejik planlar ise genellikle üç yıl ve daha uzun süreyi kapsamaya eğilimli planlardır. Ayrıca stratejik planlar organizasyonu, faaliyet planlarına nazaran daha geniş olarak kapsar ve spesifik alanlarla daha az ilgilenir. Son olarak stratejik planlar hedefleri kesin olarak ortaya koyarken; faaliyet planları bu hedeflerin mevcut olduğunu varsayar, bunları başarmak için kullanılacak yöntemleri tanımlar¹¹.

Her düzeydeki yönetim ve personel; kurumsal hedefler, bunları başarmak için taktik ve stratejiler, bu hedef için gerekli kaynakların niceliği, niteliği ve tahsisi üzerinde ortak bir anlayışa ulaşmak için bir faaliyet planı kullanabilirler.

Plan, sadece kuruluşun genel amacını, spesifik hedeflerini ve mevcut durumunun “ne” olduğunu değil; aynı zamanda “nasıl” olacağını da tanımlar, kuruluşun bu hedeflerini nasıl gerçekleştireceğini ve bundan kimin sorumlu olduğunu açık ve kesin olarak ifade eder. Tanım olarak faaliyet planı çok amaçlıdır. Ancak sonuçta dört temel örgütsel hedefi işaret eder:

1. Kurumsal vizyonu tanımlamak.
2. Hedef piyasaları tespit etmek.
3. Finansman ihtiyaçlarını - insan kaynaklarını, hizmetleri, ürünleri ve teknolojiyi belirlemek.

¹¹ A.e., s.213-214

4. Bütçe ve finansal planı temel alarak yönetim kontrol sürecini yaratmak¹².

Geçerli oldukları zaman dönemine göre planlar, kısa vadeli ve uzun vadeli planlar olarak sınıflandırılabilir. Kısa vadeli ve uzun vadeli planlar arasındaki fark, zamanla oldukça kısalmıştır. Önceleri uzun vadeli planlama, yedi yıldan daha uzun bir dönem için kullanılmaktaydı. Organizasyonel ortamdaki değişiklikler giderek daha belirsiz, tahmin edilmesi güç olmakta, uzun vade kavramı değişmektedir. Genellikle uzun vadeli planlar, en az üç yıllık bir dönemi kapsar. Kısa vadeli planlar ise bir yıl veya daha az bir dönemle ilgilidir. Orta vade ise, bu iki dönemden biri içerisinde herhangi bir zaman dilimi olabilir. Bu zamansal sınıflandırmaya oldukça sık rastlansa da organizasyonlar, kendi planlama amaçlarına göre planlamanın zamansal çerçevesini tasarlayabilirler¹³.

Planın muhataplarına gösterdiği hedeflerle göre yapılacak bir sınıflandırma, spesifik plan ve faaliyet planı kavramlarını ortaya koymaktadır. Spesifik planlar, belirgin olarak açıklanmış amaçlara sahiptirler. Herhangi bir belirsizlik veya yanlış anlaşılma problemi yoktur. Örneğin; şirketinin satışlarını 12 ayda %20 arttırmayı amaçlayan bir yönetici, bu amaca ulaşmak için her biri ayrı spesifik planlar olan; özel süreçler, kaynak dağılımları ve faaliyet takvimleri hazırlayabilir. Ancak spesifik planların dezavantajı; netliğe ve sıklıkla var olmayan öngörü yeteneğine ihtiyaç duymalarıdır. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda beklenmeyen gelişmelere karşı esnek olmak zorunda olan yöneticiler, yön gösterici planlara başvururlar.

Yön gösterici planlar, genel rehberlerdir. Odaklanılması gerekeni verirler ancak yöneticiyi spesifik amaç ve yöntemlerle sınırlamazlar. Örneğin; gelecek altı ayda giderleri %4 oranında kırmak ve gelirleri %6 arttırmak için spesifik planlar detaylandırmak yerine yöneticiler, gelecek altı ayda kurumsal kârlılığı %5-10 arttırmak için bir yön gösterici plan oluşturabilirler. Yön gösterici planların açıkça görülebilen esneklik avantajı, spesifik planların tercih edilmemesiyle kaybedilen açıklık/belirginlik ile dengelenmek zorundadır¹⁴.

¹² McNaughton, **a.g.e.**

¹³ Robbins, Coulter, **a.g.e.**, s.212-213

¹⁴ **A.e.**

Gelecek için planlama, çok değişik adlarla anılsa ve farklı tanımlamalarda bulunulsa da işaret ettiği nokta gelecek dönemdir ve tüm planlama teorisinin temelinde yatan, gelecekle olan bu bağlantısıdır¹⁵.

1.1.3. Bankacılık Alanında Planlamanın Gelişimi

Planlama perspektifleri, organizasyonların içsel ihtiyaçlarından veya dış kaynaklı faktörlerden doğan ihtiyaçlarından gelişim göstermiştir. 1950 ve 60'larda büyüme, ekonomik çevrenin baskın faktörü haline gelmiş ve planlama süreçleri, yenilenmenin ve girişim fırsatlarındaki rantın kullanılması döneminde hızla gelişmiştir. Planlamanın tek merkezden yapılmaması da dönemin önemli özelliklerinden bir tanesidir. Üst yönetim, ana yatırım önerileri ve yıllık faaliyet bütçelerinin onaylanmasına odaklanmıştır. Bu dönemde uzun vadeli kurumsal planlar, nadiren bir araya getirilmekte ve stratejik karar alma anlamında çok nadiren kullanılmıştır¹⁶.

Bankacılık endüstrisi planlama alanına oldukça geç katılmıştır. Bankalar, 1960'larda, karmaşıklık ve rekabet doğuran değişimlerin endüstriye damgasını vurduğu dönemde planlamaya başladılar. Tarihsel olarak bakılacak olursa; ilk olarak, bankacılık uluslararası olarak genişlemeye ve daha büyük küresel rekabete yol açmaya başladı. Daha sonra, yeni finansal piyasalar, geleneksel bankaların ve işletmelerin fonlama kalıplarını değiştirdi. Üçüncü aşamada, düzenlemelerin izin vermesiyle ürün ve hizmetler çeşitlendirildi. Dördüncü aşamayı, banka olmayan finansal kurumların da finansal hizmetler sunarak rekabeti arttırması oluşturdu. Son olarak, bilişim teknolojisi bankacılık endüstrisine nüfuz etmeye başladı.

Bankaları 1960'larda planlamaya zorlayan trendler, birçok gelişen finansal piyasada halen hüküm sürmekte ve daha çok ülkenin finansal liberalizasyonu benimsemesine yol açmaktadır. Bu tip piyasalarda bankalar, verimli bir finansal aracılık fonksiyonu gerçekleştirmeyi ve finansal varlığını korumayı amaçlıyorlarsa; etkin rekabetçi stratejiler ve bunları başaracak planlar geliştirmelidirler¹⁷.

¹⁵ Jain, **a.g.e.**, s.4

¹⁶ **A.e.**, s.1-2

¹⁷ McNaughton, **a.g.e.**

Planlamanın gelişiminde kavramsal olarak farklı üç evre tanımlanabilir:

1. Çoğu banka, kuruluşun belli birimleri arasında kaynakların dağılımını organize etmek üzere etkin bütçeleme veya yıllık planlama programları geliştirmiştir.
2. Bazı bankalar, ana fonksiyon ve faaliyetlerinin uygulanmasına yoğunlaşan, iki ila beş yıl vadeli ara planları veya faaliyet planlaması programlarını geliştirmişlerdir.
3. Az sayıda banka da, karşılaşılabilecek fırsatları tanımlayarak ve kaynakların dağılımını belirleyerek, organizasyonun yönlendirilmesiyle ilgili olarak ne yapılması gerektiğini gösteren stratejik planlama süreçleri kurmuşlardır.

Bütçeleme, orta vadeli planlama ve stratejik planlama, planlamanın evreleri olarak nitelendirilmişlerdir. Zira çoğu organizasyondaki gelişim süreci, bu sırayı izlemiştir. Geliştirilen her evre, mevcut planlama sistemine eklendiğinden, süreç devamlılık göstermektedir. Hatta tüm planlama yapısı bilinse bile gerekli öğrenme süreci, daha ileri planlama safhalarının uygulanması için yönetimin planlama yeteneğinin ve sektör, piyasa ve tek tek örgütler bazında esaslı bir bilgi gelişimini zorunlu kılar¹⁸.

1.2. İşletmelerde Finansal Planlama

Finansal planlama, stratejik planlama ile birlikte organizasyonun en üstünden başlar. Stratejik kararların finansal etkileri nedeniyle bütçenin hazırlanmasına stratejik planlama sürecinde başlamak gereklidir. Bütçeyle stratejik planlama arasındaki bağlantının başarısızlığı, bütçenin ölü doğmasına neden olur.

1.2.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, uzun dönem için amaçların ve hedeflerin biçimsel olarak oluşturulması sürecidir. Organizasyonun varlık sebebi ve zaman içerisinde nasıl gelişeceğine dair planları içeren görev listeleri, stratejik planlamanın içerisinde yer

¹⁸ Basık, **a.g.e.**, s.32

alır. Stratejik hedefler ve buna bağlı amaçlar, organizasyonun ve dış çevrenin derinlemesine bir değerlendirmesi sonucu geliştirilir. Sonuçta stratejik planlar, işletimsel planlar ve eylem planlarının geliştirilmesiyle uygulamaya geçer. İşletimsel plan içerisinde bir finansal plan veya bütçe seti de bulunur¹⁹.

Stratejik planlar çoğunlukla genel kurumsal hedeflerin listelenmesiyle başlar. Birçok firma, kurumsal amaçlarını açık olarak tanımlarlar. Firma; hedeflerini ve alanını belirledikten sonra, amaçlarını gerçekleştirmek için strateji geliştirmek zorundadır. Kurumsal stratejiler, detaylı planlardan daha geniş yaklaşımlardır. Stratejiler mutlaka ulaşılabilir ve firmanın hedef, amaç ve alanına uyumlu olmalıdır²⁰.

Stratejik planlama, büyük ölçüde sermaye bütçelemesi içerir. Bu süreçte finansal planlamacılar yatırıma faaliyet alanı açısından bakmaya çalışır ve ayrıntılara boğulmaktan kaçınırlar. Bazı tek projeler önemli etkiye sahip olsa da normal olarak finansal planlamacılar tek tek proje temelinde çalışmazlar. Küçük projeler bir araya getirilerek tek bir proje gibi işlem yapılır.

Planlama sürecinin başlangıcında şirket kurmayları her bir bölümden gelecek 5 yılı kapsayan üç alternatif iş planı isteyebilir:

1. Büyük sermaye yatırımı ve yeni ürünler, mevcut pazarların hızlı büyümesi ya da yeni pazarlara giriş içeren en iyi durum yani atak büyüme planı.
2. Bölümün pazarlarıyla birlikte büyüdüğü, fakat rakiplerine önemli bir zarar getirmeyen normal bir büyüme planı.
3. Firmanın pazarlarının küçülmesi halinde masrafları kısma planı. Bu tür planlar, zayıf ekonomik dönemlerde yapılan planlamadır.

Finansal planlamacılar, şirketin mevcut güçlerinin bir kısmını kullanabileceği yepyeni alanlara girme fırsatlarına ve maliyetlerine de bakmak isteyebilirler. Bir pazara girmeyi çoğu kez stratejik nedenlere önerirler, yani o anki yatırımın pozitif net bugünkü değere sahip olmasından dolayı değil, firmayı yeni bir pazara sokmasından ve ardından gelecek değerli yatırımlar için opsiyon yaratmasından dolayı öneride

¹⁹ Matt Evans, **Excellence in Financial Management**, 2000, (Çevrimiçi) www.exinfm.com/training

²⁰ Michael C. Ehrhardt, Eugene F. Brigham, **Corporate Finance A focused Approach**, 2002, s.406-407

bulunurlar. Firmanın geleceği, muhtemelen gün itibarıyla satın alacağı opsiyonlara bağlı olduğundan, planlamacılar bu opsiyonlarla özellikle ilgilenir²¹.

1.2.2. Finansal Planlama

Firma, hem uzun dönemi, hem kısa dönemi planlamalıdır. Kısa vadeli planlama 12 aydan ileriye pek bakmaz. Kısa vadeli plan daha çok, firmanın faturalarını ödemeye yeterli nakde sahip olduğundan ve kısa vadeli borçlanma ve borç vermenin firmaya en çok yararı sağlayacak biçimde düzenlendiğinden emin olma sürecidir.

Tipik planlama ufku yani finansal plana uygun düşen zaman, 5 yıldır. Birçok firmanın sermaye harcamaları fabrika yöneticileri tarafından önerilir. Fakat bütçenin son hali üst düzey yönetimin yaptığı stratejik planları da yansıtmalıdır. Bu stratejik planlar, firmanın gerçek bir rekabet avantajına sahip olduğu ve genişletilmesi gereken işleri belirlemeye çalışır. Ayrıca satılması, tasfiye edilmesi ya da kapatılması gereken işleri de belirlemeye çalışır. En basit planlarda, sermaye harcamalarının satışlarla orantılı olarak büyüyeceği tahmin edilebilir. Fakat orta derece karmaşık modellerde bile ek yatırım ihtiyacını belirleyecek olan, firmanın fazla mesailer ve ek vardiyalar düzenleyerek duran varlıklarını değişik yoğunluk düzeylerinde kullanabilme yeteneğidir. Benzer şekilde plan, çalışma sermayesine yapılacak ek yatırım ihtiyaçları konusunda firmayı uyaracaktır. Örneğin; satışların artacağı tahmin ediliyorsa, firma stok düzeyini arttırmayı planlamalı ve ticari alacaklarda bir artış beklemelidir.

Planların çoğu, finansal planın bir özetini de içerir. Planın bu kısmı mantık gereği kâr politikasına da ilişkin bir görüşe de yer vermelidir, çünkü firma ne kadar çok kâr dağıtırsa, dağıtılamayan kârlar dışındaki kaynaklardan o kadar çok sermaye bulmak zorunda kalacaktır. Büyüyen firmalar için faaliyetlerden sağlanan nakit akışları; fabrika, donanım ve çalışma sermayesi için gereken nakit çıkışları için yeterli değilse, firma ek fon sağlamak zorunda kalacaktır. Bu nedenle tamamlanmış bir finansal plan, gerekli ek fonları sağlamak için bir strateji belirtecektir. Plan,

²¹ Richard A.Brealey, Stewart C. Myers, Alan J. Marcus, **İşletme Finansının Temelleri**, çev. Ünal Bozkurt, Tükan Arıkan, Hatice Doğukanlı, 2001, s.497

sermaye sağlamak için banka borçlanması, borç ihracı, hisse senedi ihraçları veya başka araçlar belirleyebilir.

Finansal planlama sadece tahmin değildir. Tahmin, gelecekteki en mükemmel sonuçlar üzerinde yoğunlaşır ancak finansal planlamacılar sadece tahminle ilgilenmezler. Muhtemel olaylar kadar muhtemel olamayan olayları da düşünürler. Eğer ileride nelerin ters gidebileceğini görülebiliyorsa, muhtemelen tehlike işaretleri gözden kaçırılmaz ve sorunlara karşı hızla önlem alınabilir. Planlamacılar genellikle, planın en olası koşullar altındaki sonuçları üzerinde çalışır, sonra her defasında bir varsayımı gerektiren duyarlılık analizini kullanırlar. Örneğin, atak büyüme politikası bir gerileme dönemine rastlarsa neler olabileceğine bakabilirler. Senaryo analizini kullanan şirketler, bir defada birkaç varsayımın değiştiği farklı senaryolar altında her işletme planının sonuçlarına bakabilirler. Örneğin senaryolardan biri, dünya ekonomik büyümesinde bir yavaşlamaya neden olan yüksek faiz oranlarını ve düşük toptan eşya fiyatlarını canlandırabilir. İkinci bir senaryo ise canlı ulusal ekonomi, yüksek enflasyon ve zayıf ulusal para üzerine kurulabilir.

Etkili bir finansal planlama süreci için şu koşulların yerine getirilmiş olması gereklidir:

1. Tahmin: Firma, hiçbir zaman tam doğru tahminler yapamaz. Tahmin etme, mekanik bir uygulamaya indirgenmemelidir. Geçmiş verilere göre basit dış değer kestiriminin ya da eğilim saptamasının değeri sınırlıdır. Planlamanın gerekli olması, geleceğin geçmişe benzemesi mümkün olmadığı içindir. Tahminler yapılırken rakiplerin de kendi planlarını geliştirdiği unutulmamalıdır. Planlamacılar, birçok kaynaktan bilgi topladığından tutarsızlık, bir problem olarak ortaya çıkabilir. Örneğin satış tahminleri, birçok ürün yöneticisinin yaptığı ayrı ayrı tahminlerin toplamı olabilir ve bu arada her ürün yöneticisi enflasyon, ulusal ekonominin büyümesi, hammadde bulunabilirliği konularında farklı varsayımlar yapıyor olabilir.
2. Optimum Finansal Planın Seçimi: Sonuçta finans yöneticisi tarafından en iyi plan seçilmek zorunda olmasına rağmen finansal planlamada karşılaşılan karmaşıklığın ve soyut sorunların tümünü çözecek bir model veya yöntem yoktur. Muhasebe oranlarıyla ifade edilmiş bir amaç, işletme kararları

açısından ne anlama geldiği açıklanmadıkça uygulanabilir değildir. Örneğin; daha yüksek bir kâr marjı, daha yüksek fiyatlardan, daha düşük maliyetlerden, yüksek kâr marjı olan yeni bir alana girmekten ya da şirketin satıcı firmalarını ele geçirmekten kaynaklanabilir. Kâr marjını bir amaç olarak belirlemek, bu stratejilerden hangisinin tercih edileceği konusunda hiçbir ipucu vermemektedir. Yöneticiler, daha çok çalışmak için teşvik edici olması nedeniyle böyle amaçlar belirleyebilirler. Ancak yöneticiler, bu amaçlara farklı anlamlar da yükleyebilirler. Örneğin; satışları hızla artırma amacı, yönetimin ölçek ekonomisini yakalamak için pazar payının artırılması gereğine olan inancını yansıtabilir. Ya da hedef bir kâr marjı, satış büyümesini sürdürürken firmanın maliyetlerinin kontrolden çıkmasına izin verdiğinin bir yolu olabilir. Tehlike, herkesin bu amaçların altında yatan anlamları unutup muhasebe hedeflerinin asıl amaç olarak görmesidir.

3. Seçilen Planın İzlenmesi: İyi bir finansal plan, gelişen olaylara ve ortaya çıkan sürprizlere kolay uyartılabilir olmalıdır. Uzun vadeli planlar, olaylar geliştikçe, sonuç performansının değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak da kullanılabilirler. Ancak başarı değerlemesi, işletmenin geçmişinde başarıları hesaba katılmadıkça pek değer taşımaz. Bir durgunluk döneminde düşen kârlara gösterilecek ilgi, ekonominin genişlediği ve rakiplerin satışlarını arttırdıkları bir dönemde kârların düşmesine gösterilecek ilgiden çok daha azdır. Eğer ekonomik durgunluğun planları nasıl bozabileceği biliniyorsa, başarıyı değerlemek için bir standarda ve bu konuda ne yapılacağına ilişkin iyi bir fikre sahip olunur²².

1.2.3. Finansal Planlama Modelleri ve Bileşenleri

Finansal planlamacılar, çoğu kez alternatif finansal stratejilerin sonuçlarını ortaya çıkarmalarına yardımcı olacak bir finansal planlama modeli kullanırlar. Bu modeller, basit bir modelden başlayıp yüzlerce denklem içeren modellere kadar uzanır.

²² A.e. s.497-500

Finansal planlama modelleri, finansal tabloların tahmin edilmesini daha kolay ve daha ucuz hale getirerek finansal planlama sürecine destek verirler. Finansal planlama modelleri, finansal tabloların tahmin edilmesi için tasarlanır. Sonuç olarak da, ek nakit akışı, bugünkü değer, piyasa riski vb. finansal analiz araçları üzerinde durmaz. Ayrıca şirket finansal modelleri, optimum finansal kararlar için bir kılavuz ortaya koymaz. Hatta hangi alternatifin incelemeye değer olduğunu bile göstermez. Tüm bunlar planın kullanıcılarına bırakılmıştır. Örneğin; model, firmaya sadece kârlarının üçte ikisini kâr payı olarak dağıtmaya karar verirse ne kadar sermaye sağlaması gerektiğini gösterebilir. Bu kâr payı ödemesinin anlamlı olup olmadığını veya firmanın uzun vadeli borç mu, kısa vadeli borç mu yoksa başka bir menkul kıymet mi ihraç etmesi gerektiğini açıklamamaktadır. Plan, varsayımların tutarlılığını doğrularken, uygulanabilir birçok stratejiden en iyisin hangisi olduğu konusunda sessiz kalır²³.

Yöneticiler, proforma (tahmini) finansal tabloları hazırladıktan sonra dört şekilde kullanırlar:

1. Tahmin edilen tablolara bakarak firmanın beklenen performansının, firmanın genel hedefleriyle ve yatırımcıların beklentileriyle aynı çizgide olup olmadığına karar verilir. Örneğin; tahmin edilen finansal tablolar, beklenen öz sermaye kârlılığının sektör ortalamasının altında olduğunu gösteriyorsa, yöneticiler bunun için bir çare arayacaklardır.
2. Proforma tablolar, düşünülen işletimsel değişikliklerin etkisini tahmin etmek için kullanılabilir. Bu yüzden yöneticiler senaryo analizi üzerinde oldukça çok vakit harcarlar.
3. Yöneticiler, proforma tabloları firmanın gelecekteki finansman ihtiyaçlarını tahmin için kullanırlar.
4. Öngörülen bu tablolar, firmanın genel değerini belirleyen gelecekteki serbest nakit akışlarını tahmin etmede kullanılabilirler. Yani yöneticiler, gelecekteki nakit akışlarını farklı işletimsel planlar altında tahmin ederler, sermaye ihtiyaçlarını belirlerler ve daha sonra hisse değerini maksimum yapacak planı seçerler²⁴.

²³ A.e. s.500-508

²⁴ Ehrhardt, Eugene, a.g.e., s.406

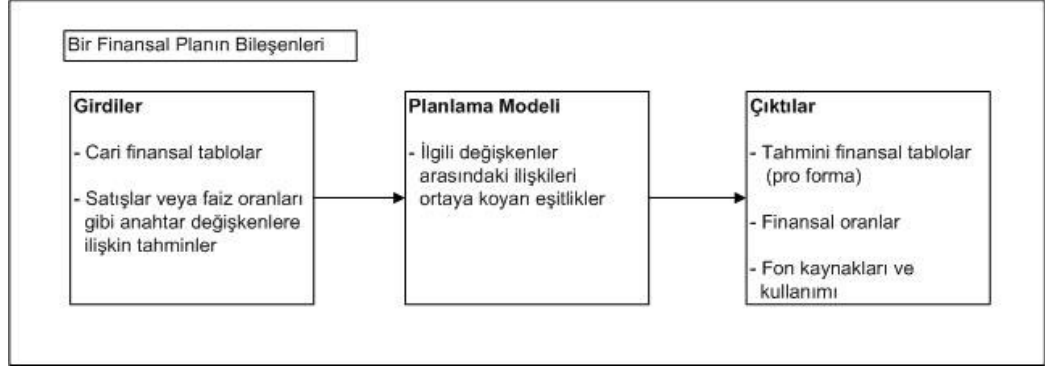
Büyük bir şirketin tamamlanmış finansal planı, temel bir belgedir. Daha küçük bir şirketin planında da aynı öğeler bulunacaktır, fakat daha az ayrıntı ve daha az destekleyici belge vardır. Her boyuttaki firma için finansal planların temel öğeleri birbirine benzeyecektir.

Tüm finansal planların üç bileşeni vardır:

1. Girdiler: Finansal planın girdileri, firmanın cari finansal tablolarından ve geleceğe ilişkin tahminlerinden oluşur. Genellikle temel tahmin, satışlardaki büyümedir, çünkü işgücü gereksinimi, stok düzeyi gibi diğer değişkenlerin birçoğu satışlara bağlıdır. Bu tahminler finans yöneticisinin sadece kısmen sorumluluğundadır. Satış tahmininde anahtar rolü pazarlama bölümü üstlenecektir. Ayrıca, satışlar genel ekonominin durumuna bağlı olacaktır, büyük şirketler, makro ekonomiyle ve sektör ile ilgili tahminlerin hazırlanmasında uzmanlaşmış firmalardan yardım alacaktır.
2. Planlama Modeli: Finansal planlama modeli kâr, yatırım ve finansman için yöneticilerin yaptığı tahminlerin iç içe sarmalanmasıyla ilgili hesaplamaları yapar. Bu model, satışlardaki bir değişimin maliyetleri, çalışma sermayesini, duran varlıkları ve finansman gereksinimini nasıl etkileyebileceğinin tahmin edilmesini içerir.
3. Çıktılar: Finansal modelin çıktıları, gelir tablosu, bilanço, nakit kaynak ve kullanımlarını açıklayan tablolar gibi, proforma adı verilen tablolardan oluşur. Proforma, girdilere ve planın içerdiği varsayımlara dayanan tahminler anlamına gelir. Finansal modelin çıktıları, genellikle planlama döneminin sonunda firmanın finansal bakımdan uygun ve sağlıklı durumda olup olmayacağına işaret eden finansal oranları da içerir²⁵.

²⁵ Brealey, Stewart C. Myers, **a.g.e.**, s.501,502

TABLO I



1.2.4. Finansal Planlama Araçları

Finansal planlamanın yapılmasında yardımcı araçlardan bazıları proforma bilanço, proforma gelir tablosu, proforma fon akim tablosu ve nakit bütçeleridir.

Firmalarda uzun vadeli finansman kararlarının alınabilmesinde proforma bilanço yöntemi kullanılır. Bu yöntemin bir diğer adı da "tahmini bilanço"dur. Burada firma kararları ve planları, firma aktif ve pasif hesapları üzerindeki etkileri hesaplanmaya çalışılır. Hazırlanan bir proforma bilançonun aktif toplamı, pasif toplamın üzerinde ise, fazla olan tutar kadar finansman açığı söz konusudur. Böyle bir durumda, bu açığın hangi kaynakla finanse edileceğine karar verilmelidir.

Proforma bilanço dört adımda hazırlanır:

1. Satışlar ve buna bağlı olarak her bir bilanço hesabına yapılacak yatırımın saptanması.
2. Kendiliğinden oluşacak fon kaynaklarının belirlenmesi.
3. Öz sermaye tutarının belirlenmesi.
4. Aktif ve pasif tarafların dengelenmesi.

Proforma bilançonun olumsuz yönü, yalnızca belli bir tarihteki finansman ihtiyacını göstermesidir²⁶.

²⁶ TSPAKB, **Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisans Eğitimi: Finansal Yönetim**, Mart 2004, (Çevrimiçi) www.tspakb.org.tr

Proforma bilanço üç farklı yöntemle hazırlanabilir:

1. Yüzde yöntemi: Bu yöntemde, satış tahminlerine dayanarak satış hacmi değişikliklerinden etkilenen bir bilanço kalemleri belirlenir. Bu model, satış tahminlerinin temel değişken alındığı, diğer değişkenlerin çoğunun da satışlarla orantılı olduğu bir finansal planlama modelidir²⁷.

Satışların yüzdesi modeli, finansal planlama için ilk yararlı yaklaşımdır. Ancak gerçek hayatta birçok değişken satışlarla orantılı olmayacaktır. Örneğin; çalışma sermayesinin stoklar ve nakit bakiyesi gibi önemli bileşenleri satışlara oranla genellikle daha az yükselecektir. Finansal plan hazırlanırken duran varlıklara yapılması düşünülen ilave, basitçe satışlardaki büyümeyi izlemekle kalmamalıdır. Bu yatırım, fazla kapasitenin mevcut düzeyine de bağlı olacaktır²⁸.

Ayrıca; stok, alacak, kasa, sabit varlıklar, ticari borçlar ve tahakkuk etmiş gider hesapları satışlarla bağlantılıdır fakat iştirak, uzun vadeli borç, ipotekli borç senetleri veya hisse senetlerinin böyle bir ilişkisi söz konusu değildir. Bu yöntem, özellikle yıllık tüm bütçeleme sürecine kalkışılmadan önce, veri satış rakamlarının işletmeyi nereye götüreceği, fonlama ihtiyacının ne kadar olacağı gibi konularda yöneticilerin bazı sonuçlara ulaşmasına olanak verir. Satışların yüzdesi yoluyla finansal planlama yapılmak istendiğinde, yüzdelerin anlam taşıyıp taşımadığı üzerinde dikkatle durulmalıdır. Dolayısıyla yöntemin uygulanabilmesi için yöneticinin tecrübeli ve öngörülü olması bir ön şarttır²⁹.

2. Oran Yöntemi: Bu yöntem, özellikle yeni firmalar için kullanılır. Öncelikle firmanın içinde bulunduğu endüstri kolunun ve gelecek için planlanan satış hacminin bilinmesi gereklidir.

3. Regresyon yöntemi: Regresyon yöntemi istatistikî bilgileri temel alır. Bu nedenle diğer yöntemlerin içerisinde en bilimsel olanıdır. Temeli, satışlar ve onun etkisi altında bulunan bilanço kalemlerinin birkaç yıllık gelişmesini eğrilerde göstermektir³⁰.

Regresyon yöntemi, satışlar ve ele alınacak varlık kalemi arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile bu ilişki formülüne dayanarak artan veya azalan satış düzeylerinde regresyon doğru veya eğrisi üzerinde ilgili varlık ve pasif hesap

²⁷ Brealey, Myers, Marcus, **a.g.e.**, s.502

²⁸ **A.e.**, s.507

²⁹ Atilla Gönenli, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 1978, s.98-100

³⁰ TSPAKB, **a.g.e.**

hacimlerini belirlemektir. Genel olarak satışlarla bilanço kalemi arasında tam bir korelasyon olduğu varsayımı gerçekçi değildir. Özellikle uzun vadeli analizlerde ilişki tammışçasına kestirme yapılacak olursa, gerçeklerden büyük ölçüde uzaklaşma tehlikesi vardır. Bu durumda kestirmelerin geçerliliğini arttırmak için çoklu regresyon analizi yapmak gerekecektir. Örneğin; stoklar veya söz konusu bilanço kaleminin tahmininde satışların yanı sıra diğer (bayi firmaların üretim biçimleri, grevler vs.) değişkenler de dikkate alınarak tahmin yapılırsa, stoklar birden fazla değişkene göre tahmin edilmiş olacaktır³¹.

Proforma gelir tablosu, gelecek dönem gelir tahmininde kullanılır. Yine öncelikle satışların tahmini gereklidir. Çünkü satışların tahmin edilmesi, üretimi ve üretilen malların maliyetlerinin belirlenmesinde kullanılır. Satın alma, işçilik ve genel giderlerin tahmin edilmesi, üretilen malın maliyetinin tahminini sağlar. Satılan malın maliyetinin tahmini yapıldıktan sonra, satışlarla ilgili giderler ve yönetim giderleri tahmini yapılır.

Proforma fon kaynakları ve kullanımları tablosu ise, firmanın gelecek dönemde sağlayacağı tahmin edilen kaynakları ve olası kullanım yerlerini gösteren, finansal tahminlemeye yardımcı olan tablodur. Uzun vadeli bir planlama aracı olan proforma fon akım tablosu, firmanın gelecekte sağlayabileceği kaynakları, planın kapsadığı dönemdeki kaynak ihtiyacını, firmaya yaratılan kaynakların ihtiyaçlar için yeterli olup olmadığı, eksiklerin ne şekilde kapatılması gerektiğini gösterir. Bu tabloyu hazırlayabilmek için; proforma gelir tablosu, proforma bilanço, firmanın kâr dağıtım politikası, firmanın kredi sözleşmeleri konularında bilgilere ihtiyaç vardır. Proforma fon akım tablosu, kaynaklar ve kullanımlar olarak iki bölümden oluşur. Kaynaklar içerisinde, net kâr ve amortisman gibi nakit çıkışı gerektirmeyen giderler, aktiflerdeki azalış ve borçlardaki artışlar yer alır. Kullanımlar ise ödenecek vergiler, ödenecek kâr payları, aktive yapılacak yatırımlar, borç ödemeleri ve sermaye azalışlarından oluşur.

Nakit bütçesi firmanın kısa vadeli finansman kararlarının alınabilmesi için kullanılan bir bütçedir. Finansman yöneticisi, gelecekteki nakdin kaynak ve kullanımlarını bilmek zorundadır. Böylece gelecekteki nakit ihtiyacı saptanır ve nakit

³¹ Gönenli, **a.g.e.**, s.101-102

akış tahminleri bütçe yardımı ile izlenerek firma performansı takip edilir. Nakit bütçesi içerisinde, firmanın nakit girişlerinin kaynakları ve bu kaynakların kullanım yerleri bulunur.

Nakit bütçeleri kısa vadeli planlama yapar, bu vadenin belirleyicisi ise, firmanın türüne, enflasyona ve bunun gibi faktörlere göre değişikliğe uğrar. Ancak gözden kaçırılmaması gereken, süre ne kadar uzarsa tahminlerin güvenilirliği de o ölçüde azaldığıdır. Genelde nakdin kaynağı satışlar olduğu için, bu kalemin doğru tahmini nakit bütçesinin temelini doğru atılmasına yardımcı olur. Bunun dışında nakit girişlerinin içerisinde, hisse senedi, tahvil ve benzeri menkul kıymet satışlarından elde edilen kaynaklar, tesis, araç gibi aktif değerlerin satışından elde edilen fonlar ve dış kaynaklı krediler de diğer nakit girişleri içerisinde yer alır. Nakit girişlerinin yanında tabloda nakit çıkışları mevcuttur. Yine satış tahmini yardımı ile, üretim miktarı saptanır. Hammadde alımı ve işçilik önemli nakit çıkış kalemlerindedir. Ayrıca stok alımı, maaş ve diğer yönetim giderleri, faiz ödemeleri ve vergiler de nakit çıkışları arasındadır. Nakit bütçesinin düzenlenmesi yöneticiye nakit açığının veya fazlasının hangi zamanlarda oluşacağını gösteren önemli bir tablodur. Eğer bir nakit açığı bütçedeki herhangi bir dönemde söz konusu olmuşsa, yönetici bunu önceden tespit ederek ve kısa vadeli bir kredi ile bu açığı kapatabilir veya nakit fazlası varsa, bu fazlalığı da çeşitli yatırım araçlarına yatırarak kullanabilir³².

1.2.5. Kısa Vadeli Planlama

Kısa vadeli finansal planlama, firmanın dönen veya cari varlıklarının ve kısa vadeli borçlarının yönetilmesiyle ilgilidir. En önemli dönen varlıklar kasa, pazarlanabilir menkul kıymetler, stoklar ve ticari alacaklar iken en önemli kısa vadeli borçlar banka borçları ve ticari borçlardır. Dönen varlıklarla kısa vadeli borçlar arasındaki farka net çalışma sermayesi denir. Net çalışma sermayesi, firmanın ürünü için gerekli hammaddeyi aldığı tarihle, sonunda faturaların tahsil edildiği tarih arasındaki zaman farkından doğar. Nakde dönüşme süresi, firmanın malzemeleri için ödeme yaptığı tarihle, müşterilerin ödemeyi yaptığı tarih arasındaki zaman uzunluğudur. Nakde dönüşme süresi kısmen yönetimin kontrol alanı içersindedir.

³² TSPAKB, a.g.e.

Örneğin yönetim, yüksek veya düşük bir stok düzeyi seçebilir. Yönetim, dönen varlıklarla yapılan yatırımın faydası ve maliyeti arasında bir denge kurmak zorundadır.

Firmanın kısa vadeli finansal planlama sorunlarının yapısı, sağladığı uzun vadeli sermaye miktarıyla belirlenir. Çok büyük tutarlarda uzun vadeli borç ya da öz kaynak sağlayan bir firmanın sürekli olarak nakit fazlasına sahip olduğu görülebilir. Kimi firmalar da nispeten az miktarda uzun vadeli sermaye sağlar ve sürekli olarak kısa vadeli borçlu durumda olurlar. Çoğu firma, tüm duran varlıkları ve dönen varlıkların bir kısmını öz kaynak ve uzun vadeli borçla finanse ederek bir orta yol bulmaya çalışır. Bu tür firmalar yılın bir kısmında nakit fazlası yaratabilir, yılın geri kalan kısmında borçlanırlar. Kısa vadeli finansal planın başlangıç noktası, nakit kaynak ve kullanımlarını anlamaktır. Firmalar, net nakit ihtiyacını tahmin etmek için, ticari alacaklardan yapılacak tahsilatı tahmin eder, diğer nakit girişlerini ekler ve tahmin edilen tüm nakit çıkışlarını düşerler. Eğer tahmin edilen nakit bakiyesi, günlük faaliyetlerini karşılamaya ve olağanüstü durumlar için bir tampon oluşturmaya yeterli değilse, ek finansman bulmak zorunludur. Örneğin bir bankadan teminatsız bir kredi limitine göre borç alınabilir, alacaklar ve stoklar teminat gösterilerek borç alınabilir ya da firma, finansman bonusu olarak bilinen kendi kısa vadeli bonolarını ihraç edebilir.

En iyi kısa vadeli finansal planın araştırılması, kaçınılmaz olarak deneme yanılma yoluyla yapılır. Finans yöneticisi; nakit gereksinimlerini, faiz oranları, belli kaynaklardaki finansman limitleri vb. ile ilgili farklı varsayımların sonuçlarını araştırmalıdır³³.

1.3. Bankalarda Finansal Planlama

Finansal planlama, stratejik amaçları ve hedefleri karşılayabilmek için sürekli olarak finansal kaynakların yönetimi ve dağıtılması sürecidir. Finansal planlamadan çıkan veriler bütçeyi oluşturur. Bütçelerin en yaygın kullanılan şekli proforma veya bütçelenmiş finansal tablolarıdır. Bütçelenmiş finansal tabloların temeli; gelir-gider

³³Brealey, Myers, Marcus, **a.g.e.**, s.540

kalemlerini ve finansal plan desteğiyle diğer değerlendirmeleri içeren detay bütçedir. Tüm bu bütçeler birleşerek ana bütçeyi oluştururlar³⁴.

Finansal planlama; banka için ulaşılabilir yatırım ve finansman seçeneklerinin analizini, güncel kararların gelecekteki sonuçlarının tahminini, hangi alternatiflerin üstlenileceğinin belirlenmesini, gelecek dönem performansının planda belirlenen hedeflere göre ölçülmesini kapsayan bir süreçtir. Finansal planlama, riski minimuma indirmek için değil; hangi risklerin almaya değer veya almaya değmez olduğunu belirlemek için tasarlanmıştır. Bankalar, hem kısa, hem de uzun dönemi planlamak zorundadır.³⁵.

Tahmin aşaması, özellikle çevresel etkilerin öngörülmesini gerektiriyorsa kolay olmayabilir. Planlama, çoğunlukla stratejik, taktik ve faaliyet planı olarak tanımlanmıştır. Genellikle stratejik planlama beş yıl veya daha fazla, taktik planlama bir ila beş yıl, faaliyet planı ise altı ayla bir yıl arasındaki planlama dönemleri için kullanılır³⁶.

Stratejik planlama, hedefleri genel olarak ortaya koyar ve banka için bir vizyon yaratır. Süreç; organizasyonun gelecekteki piyasasına, ürünlerine, yapılanmasına, kârlılığına ve risk profiline etki edecek kararların alınabilmesi için kavramsal bir çerçeve kurar. Uzun döneme, yaratıcı analize ve problem çözmeye odaklanır, aşırı detaylardan uzak kalır. Strateji; kim, ne ve nasıl, müşteriler kim olacak, hangi ürünler ve hizmetler sunulacak, banka piyasa ihtiyaçlarını nasıl karşılayacak gibi sorulara cevap verir. Statik bankacılık ortamında stratejik planlama, performansı marjinal düzeyde arttırabilir, bu yüzden gereksiz bir eylem olarak görülebilir. Ancak süratli değişen ortamlarda stratejik planlama, özellikle uzun süre devam eden durağan (istikrarlı) ortamdan sonra girilen rekabetçi ortamda varlığını sürdürebilmek için çok önemlidir. Stratejik planlama; banka faaliyetlerini çeşitlendirmek istediğinde, rekabetçi pozisyonunu ya da finansal yapısını değiştirmek istediğinde, esas faaliyetini yeniden adlandırmak istediğinde önem kazanır. Ayrıca planlama; piyasalarının doğal yapısını, faaliyetlerini ve yönetimlerini

³⁴ Evans, **a.g.e.**

³⁵ Brealey, Myers, Marcus, **Fundamentals of Corporate Finance**, McGraw-Hill, 2001, s.82

³⁶ Kerzner, **a.g.e.**, s.552

değiştirmeyi uman yeniden yapılandırılmış bankalar için de yaşamsal bir önem taşır. Çalkantılı dönemlerde stratejik planlama vazgeçilmezdir çünkü mevcut kurumsal kararların gelecekteki etkilerini gözeterek sistematik bir yönetim süreci sağlar, risk yönetimi sürecinin belirsizliklerine karşı koyar ve dışsal değişimleri gözler.

Taktik planlama, görev odaklıdır. Stratejik planı destekleyen kısa vadeli hedefleri ortaya koyar ve bankanın her önemli fonksiyonel alanının bunu nasıl başaracağını açıklar. Taktik plan, sonucunda belirlenmiş görevleri ve bunların tamamlanması için gerekli aşamaları ve tarihleri içeren bir eylem planı ile ifade edilir. Finansal planlama ve bütçeleme, bankanın yönetilebilmesi için performans beklenti setleri yaratır. Bankalar, performans beklentilerini karşılık ve teşvik planlarına temel olarak da kullanabilirler. Önerilen sermaye masrafları, yeni programlar ve projeler, bütçede birleştirilmiş ve onaylanmış olmalıdır. Planlama sürecinin bütçeleme ögesi, bilanço ve gelir tablosu için hedefler yaratır ve gelecek yılın faaliyet kontrolüne zemin hazırlar. Bütçeleme ögesinin, risk yönetiminde de ayrılmaz bir rolü vardır. Çünkü bütçe, her bölüme aylık olarak izlenebilecek işletimsel parametreler seti sağlar. Bu bütçesel parametrelerdeki sapmalar, mevcut risk yapısıyla arzulanan risk yapısının eşit olmadığını belirten bir erken uyarı işareti işlevi görür.

Bankalar, sürecin katılımcılarına ve katılım şekline göre, bütçelerini aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya oluşturabilirler. Yukarıdan aşağıya işleyen süreçte; finansal ve işletimsel hedefler üst yönetim tarafından başlangıçta ortaya konur. Daha sonra her bölüm, bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini belirten bir bütçe gönderir. Bu yaklaşım, özellikle kuruluşun değişen ortama çabuk uyum sağlaması gerektiğinde veya kârlılığını sürdürmek için faaliyetlerini yeniden yapılandırması gerektiğinde etkilidir. Aşağıdan yukarı işleyen süreçte bölümler, incelenmek üzere gelecek yıla ait kendi planlarını üst yönetime gönderirler. Bu planlar, yönetim tarafından belirlenmiş ana esaslara göre hazırlanır fakat sonuçta bütçe, bölüm yöneticileri ve üst yönetim arasında yapılan görüşmeler sonucu şekillendirilir. Bu yaklaşım, bütçe hedeflerinin son halini belirlemede yukarıdan aşağı düzenlemeye göre daha katılımcıdır. Daha etkili olabilmesi için üst yönetimin, görüşmeler boyunca tüm birimlere adil davrandığından emin olmadır. Aksi takdirde yönetimdeki işbirliği ve ahlaki riski göz ardı etmiş olacaktır.

Bütçeler, aylık veya üçer aylık raporlarla izlenir ve oluşan sonuçlar bütçe ile karşılaştırılır. Bu süreç, bankanın genel ve her birimi için ayrı ayrı varyans analizini gerektirir. Yöneticiler, bütçedeki hedeflerden sapmaları yazılı bir rapor olarak açıklamaları ve cari yılın hedeflerini gerçekleştirmede düzeltici eylemlerde bulunmaları gerektiğinde bu analize ihtiyaç duyarlar³⁷.

Başarılı bir uzun vadeli finansal planlama, sermaye planlaması ve yıllık bütçeleme için ön şart stratejik plandır. Planlama süreci, mevcut ve tahmin edilen ekonomik durum ve rekabet ortamının tanımlanmasının, hedeflerin bir listesinin geliştirilmesinin ve hedeflerle finansal amaçların dokümantasyonunun bir sonucudur. Uzun vadeli finansal planlama ve sermaye planlaması, bankanın stratejik planına dayanmalıdır. Finansal planlama, sermaye planı ve bütçeleme, stratejik planın geçerliliğini kanıtlar ve yöneticiler için izleme metodolojisi sağlar³⁸.

Herhangi bir şekilde planlama işleminde başlamadan önce, yönetimce üzerinde anlaşılmış sonuç beklentileri baştan sona gözden geçirilmelidir. Planlama sisteminin kararlı bir çalışma düzenine kavuşabilmesi için 3–5 yıllık ısrarlı bir gayret gösterilmesi gerekir. Bu nedenle planlama beklentileri hem kısa hem uzun vadeli sonuçlar olarak ortaya konmalıdır.

Yönetim, beklentilerini karşılayabilmek için, üzerinde anlaşılmış planlama sürecinin, organizasyonun aradığı sonuçları ve bu sonuçlara erişme yollarını tanımlaması gerekir. Dört temel aşama söz konusudur:

1. Başarılabacak özel görevlerin, yüklenilen sorumlulukların, zaman sınırlarının ve beklenen sonuçların açıklanmasıyla, planlama çevriminin her safhasına nasıl girileceğini planlamak.
2. Kuruluşun hâlihazırdaki durumunu değerleyen çalışmalar yapmak ve bankanın gelecekte içinde çalışacağı çerçeveye ilişkin varsayımlar yapmak.
3. Amaçları, stratejileri, programları ve bütçeleri, özellikle finansal ve diğer kaynak dağılımlarını belirlemek için araçlar geliştirmek.
4. Organizasyonu, amaçlara ulaşma açısından izlemek ve kontrol etmek.

³⁷ McNaughton, **a.g.e.**

³⁸ http://www.mccorm.com/planning_and_budgeting.htm

Sonuçlar kısmen, planlama şeklinin bir fonksiyonudur. Örneğin planlama işlemleri kapsamlı, plan amaçları bakımından bir araya toplanan temel kâr/maliyet merkezlerinden yukarıya doğru parçaların bütünleştirilmesi olarak yapılabilir. Ya da planlama, uzun vadeli amaçları gösteren bir belgeyle başlayıp, temel stratejiler kâr merkezlerinin planlama işlemlerini düzenleyen birimlerinde şekillebilir. Böylece üst yönetimin isteklerine uygun olarak yukarıdan aşağıya doğru bir sistem kurulabilir. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya planlamaların bir bileşimi, yönetim düzeyleri arasında müzakere edilmiş bir plan sözleşmesini mümkün kılar. Müzakere işlemi, tek yönlü veya çift yönlü planlama sistemlerinin muhtelif dönüşümlerinden sonra pek çok planlama sisteminin karar kıldığı yöntem olarak görülmektedir³⁹.

1.3.1. Planın Planlanması

Planlama döngüsü, yönetimin bütün düzeylerinde planı planlama konusunda bir anlaşmaya varılmasıyla başlar. Bu başlangıç, döngünün tamamlanması için gerekli sorumlulukların ve rollerin dağıtılması ve başarılması istenen görevlerin düzenlendiği, açıklayıcı bir belgedir.

Planlama sürecinin gerektirdiği ilk şey planlamanın seçkin bir planının yapılmasıdır. Neden bir plana ihtiyaç duyulduğunun ve beklenen sonuçların neler olduğunun sunumu, ayrıca planlama uzmanlarının yönetimle olan ilişkileri ve planlama gayretlerinin organizasyonu, bu başlangıç belgesinde yer almalıdır. Birbirini izleyen her planlama çevrimi için planlama planı, yani planlama çevrimleri için amaçları saptamalı, gerekli değişiklikleri içermelidir.

Planlamanın planlanması çalışmalarının sonucu, bir planlama dokümanında şekilsel hale getirilmelidir. Bu doküman; süreci tanımlar, işlemleri, göreve sorumluluk dağılımlarını belirtir. Doğru bir şekilde geliştirilmiş bu doküman, yöneticiler için önemli bir araç olup, tüm organizasyonu bir yönetim şekli olarak planlamaya zorlar. Planlama planı ve planlama dokümanı, resmi organizasyondan çok farklı olabilecek planlama organizasyonu için bir yapı oluşturur. Bir organizasyon şemasını izlemek yaygın bir eğilim olduğundan, planlama faaliyetini ortak ilgilerin toplandığı iş birimleri

³⁹ Basık, **a.g.e.**, s.33

veya piyasalar çerçevesinde organize etmek daha uygun olabilir. Sonuçta planlama planı ve planlama dokümanı, zaman çerçeveleri çizer ve belirli bir planlama çevrimine yol gösterecek önemli kontrol noktalarına işaret eder⁴⁰.

1.3.2. Çevresel Analiz ve Durum Değerlemesi

Çevresel analiz, kuruluşun dışında yer alan fırsat ve tehditleri ortaya koyar. Bu anlamda çevresel durum, organizasyonun faaliyetlerini çevreleyen dış cepheden oluşan bir zarftır. Bu durumun değerlemesi, kuruluşun uzmanlaşmak istediği temel görevleri başarabilme yeteneğiyle ilgilidir.

Çevresel analiz, planlamanın izleyeceği tutarlı bir varsayımlar seti oluşturur. Bir departman veya danışmanlık şirketi, çevresel analizin her alanıyla ilgili makro sonuçlara ulaştıktan sonra varsayımlar ve planlama amaçlarıyla kullanılacak talimatlar, yönetim tarafından formüle edilir. İncelenen alanlardaki değişiklikler, belirli alanlarda söz konusu olacak gelişmelerin önem derecesiyle ilgili tahminlerle birlikte ele alınır⁴¹.

Rekabet, genellikle stratejinin belirlenmesinde odak nokta olarak görülür. Strateji belirlemenin özü, rekabetle baş edebilmektir. Strateji geliştirilmesin temelinde; rekabetçi güçlerin, bu güçlerin altındaki nedenlerin ve bu nedenlere karşı bankanın zayıf ve güçlü olduğu durumların anlaşılması ihtiyacı yatmaktadır⁴².

Durum değerlemesi, organizasyonun güçlü ve zayıf olduğu noktaları belirlemek üzere firmanın incelenmesi ile başlar. İncelenmesi gereken bazı alanlar şöyle sırlanabilir: Yönetim, organizasyon, hizmet hatları, coğrafi açıdan mevcudiyet, fiyatlama stratejisi, insan kaynakları ve sistem destekleri. Bu alanların her biri etkinlik, verimlilik, organizasyonla tamamlayıcı bir uyum içinde olma, yarattığı imaj açısından temel organizasyon sınıfları olarak incelenebilir. Böyle bir incelemenin amacı, önceden ortaya konan fırsat ve tehditlere bankanın karşılık verebilme yeteneğini saptamaktır. Değerleme yapıldıktan sonra, planlama sürecindeki sapmalarda izlenmesi gereken amaç ve stratejilerin formasyonunu gerçekleştirmek

⁴⁰ A.e., s33-34

⁴¹ A.e.

⁴² McNaughton, a.g.e.

üzere; çevredeki fırsat ve tehditler, zayıf ve güçlü yönlerle karşılaştırılır. Güçlü ve zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerin incelenmesi, muhtemelen pek çok ana problemin ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır. Bu problemlerin çözülmesi planlama sürecinin bir parçasıdır. Örneğin; bütün müşterilerle ilgili tutarlı bir fiyatlandırma politikası üretmek, dışarıdan sağlanan hizmetler için bir ödeme planı geliştirmek, bir banka için oluşturulması önemli politikalardır. Bu problemlerin tanınması, çözümleri için sorumlulukların dağıtımı ve bunların yerine getirilmesi, planlama açısından çok önemlidir.

Durum değerlemesinin diğer yönü, finansal başarı açısından firmanın nerede olduğunun belirlenmesiyle ilgilidir. Departman ve bölümlerden toplanan bilgi, geçmişini anlamak ve büyüme oranı, kârlılık ölçümü gibi basit analitik ölçümler için kullanılır. Daha sonraki adım, toplam rekabet sahasıyla karşılaştırmalar geliştirmek ve böylece piyasa payı konusunda bir ölçü ortaya koyabilmektir.

Çevresel analiz ve durum değerlemesindeki son adım, çevre analizi ve araştırmalarının sonuçlarını bir araya getirmek ve kuruluşun cari durumunu tanımlayan bir raporlar setinden durum değerlemesi çıkarmaktır. Değerlemesi yapılan mevcut yönetim ve organizasyon, firmanın dışsal meydana okumalara cevap verebilme yeteneğini belirler. Sonuçta finansal niteliklere dayalı bilgiler ve sektörün eğilimi ortaya çıkar⁴³.

1.3.3. Amaç ve Stratejiler

Planlamadaki en kritik ve aynı zamanda en zor görevlerden bir tanesi, bankanın geleceğini ilgilendiren amaç ve stratejilerin belirlenmesidir. Stratejik yönetim yani bankayı amaçlara ve stratejilere göre yönetme, yönetim ve planlamanın tarihsel gelişiminde en önemli gelişmedir.

Amaçların belirlenmesi, organizasyonun içinde bulunduğu durumu, esas iş kollarını ve hizmet götürülen piyasaları tanımlayan raporların incelenmesiyle başlar. Bu iş kolları ve piyasalar tanımlandığında, her birimin cari amaç ve stratejileri de

⁴³ Basık, **a.g.e.**, s.34-35

belirlenmiş olur. Yönetimin temel değerleri her organizasyonun niteliğini belirler. Planlama sürecinin bu noktasına gelinceye kadar, yönetim felsefesi olabildiğince açık ve toplu bir biçimde ortaya konmuş olmalıdır⁴⁴.

Stratejinin geliştirilmesi, hangi piyasaların hedeflendiği veya işlenmesi gerektiği, hangi piyasalardan uzak durulacağı gibi konulardaki kararları da beraberinde getirir. Piyasa yapısının çeşitli alternatiflerini analiz etmek, hem uygulanabilir hem de potansiyel olarak kârlı stratejinin belirlenmesini kolaylaştırır. İşletmeler için belirlenmiş rekabetçi piyasa koşulları, bankalar için de uyarlanabilir. Bu koşullar, yani arz sahiplerinin piyasa gücü, müşterilerin piyasa gücü, ikame ürünlerin varlığı, rakipler, fiyatlama eğilimleri, bankanın stratejisini belirlemesinde diğer faydalı analitik boyutu sağlar.

Rekabetçi faktörler üzerine yapılan dikkatli bir analize dayanmayan stratejiler; başarılı, finansal olarak varlığını sürdürebilir bir banka için temel sağlayamaz. Bankacılık hizmeti için piyasanın rekabet kompozisyonunu anlamak başarılı stratejiler için bir altyapı sağlar⁴⁵.

Amaçların belirlenmesinde atılması gereken ikinci adım, mevcut amaçları öz ve tutarlı bir raporlar setinde formüle etmektir. Amaçlar; finansal hedefler, piyasa durumu hedefleri, yönetim ve organizasyon gelişimi, yenilikler, personel ve kamu sorumluluğu gibi sınıflardan oluşabilir. Finansal hedefler ve piyasa durumu ile ilgili hedefler sayısal olma eğilimindeyken, diğer amaçlar genellikle niteliksel terimlerle ifade edilirler. Örnek olarak bir banka; finansal amaçlarını muhtemelen net gelir, öz kaynak verimliliği, aktif kaldıracı, gelir sağlayıcı aktiflerin verimliliği ve dağıtılmamış kârlar cinsinden ortaya koyacaktır. Piyasa durumu amaçlarını ise piyasa payları, bölgeler, yatırımlar, ürünlerin ve bağlı şirketlerin dağılımı olarak ifade edecektir. Yönetim amaçları profesyonel yöneticilerin gelişimi, şirket içindeki terfi sistemi ve bankanın yönetim şekli olarak belirlenecektir. Kamu sorumluluğu amaçları yönetimin ahlaki standartları, kamu hayatına katılım, sosyal sorunların çözümüne katkı ile ilgili olarak ortaya konur.

⁴⁴ A.e., s.35

⁴⁵ McNaughton, a.g.e.

Planlama sürecinin bu noktasında, önceki çalışmaları destekleyecek bir geleceğe ait amaçlar raporu oluşturulur. Bu rapor, bir hedef listesi veya bankanın temel yönünün ifadesiyle başlar. Pek çok banka için hedef listesi, temel faaliyetlerinin açık bir tarifini yaparak önemli bir yol gösterme mekanizması oluşturur. Böyle bir liste, finansal hizmet sektöründeki bir işletme için özellikle önemlidir. Zira bankanın uzmanlaşmak istediği piyasa bölümleri veya hizmet dallarının belirlenmesi, amaçların ortaya konmasıyla sağlanır.

Planlama sürecine kalkışılan her seferde önemli iş kolları, esas piyasalar ve yönetim felsefesi ayrıntılı biçimde incelenmeli ve yeniden ifade edilmelidir. Bu koşullar kademeli olarak değiştiğinden bunların yeniden ifadesi, yönetime içinde bulunduğu durumu yeniden değerlendirme ve konmuş ilkelere yeni bir yaklaşımda bulunma şansı verir. Amaçların yeniden belirlenmesi; bankanın ulaşmak istediği noktanın tanımlanması, yönetimin isteklerinin ve tasarılarının şekillendirilmesi için tercih edilir⁴⁶.

1.3.4. Programlar, Bütçeler ve Kontroller

Planlama sürecindeki son adım, stratejileri belirli görev ve sorumluluk dağıtımlarına, faaliyet planları olarak düzenlenmiş bir faaliyet grubuna dönüştürmektir. Faaliyet planları, uygulama bölümlerince planlamanın daha önceki aşamalarında tanımlanmış amaç ve stratejilerin uygulanmasını sağlamak üzere üstlenilir. Bu bölümler; özel projeleri, kısa vadeli amaçları, kaynak gereksinimlerini tanımlayan belirli sorumluluk merkezleri itibarıyla tüm örgüt ile iletişim halinde olur ve görevlerin tamamlanması için gerekli takvimi belirler.

Faaliyet planları, çok özel bir kaynak dağılımı gerçekleştirir. Bu dağılımın rakamsal ifadesi bütçe içinde yer alır. Bütçe; kar-zarar tablosunun, faaliyet planının ilk yılında ifade edilmiş finansman ve kârlılık amaçlarının ayrıntılı bir programıdır. Bütçeler, planlamadaki en alt organizasyonel kademe olan kâr/maliyet merkezleri itibarıyla hazırlanır. Faaliyet planlarından doğan bütçeler; uzun vadeli, stratejik ve yönetsel planlama türleri ile özel sayısal bütçeler veya gelecek yılın kâr planlaması arasında bir kesişme noktası yaratırlar. Yönetimin yönlendirmesine ilave olarak,

⁴⁶ Basık, **a.g.e.**, s.36-37

faaliyet planlarının ve bütçelerin kurulması, başarının izlenmesinde yararlanabilecek çok sayıda faaliyetin üstlenilmesini sağlar. Bütçeden sapmaların ölçümü, amaçlara göre faaliyetlerin gösterdiği gelişimin periyodik olarak gözden geçirilmesi için bir temel sağlar. Kontrolün esası, organizasyonun her biriminden beklenen başarının standartlarını koyabilme yeteneğidir. Standartlar; faaliyet planının bir parçası olarak ifade edilmiş zincirleme aşamalardan, bütçe ve stratejilerin üç aylık ve yıllık hedeflerinden ortaya çıkar. Gerçekleşmeler, bu saptanmış standartlarla karşılaştırılmak üzere ölçülür ve planlanmış durumun yeniden kazanılması için düzeltici tedbirler alınır⁴⁷.

Organizasyonun planlama ve kontrol fonksiyonlarının resmileştirilmesinin zorunluluğu, şu nedenlerle açıklanabilir:

1. Yönetim süreci, tümüyle rasgele bir tutumla etkin bir biçimde yerine getirilemez. Planlama ve kontrol, mantıklı ve tutarlı çabalardır.
2. Yönetim sürecinde çok sayıda kişinin yer alması nedeniyle çalışma ortamı makul ölçüde tutarlı ve istikrarlı olmalıdır ki ilgili kişiler sürekli olarak kuruluşa güven duyabilmelidirler.
3. Hedefler ve amaçlar yazılı hale dökülmezler ve kuruluşun gelecekteki finansal durumu üzerine etkileri açısından açıklanmazlar ise, çoğu kez, bir yada daha çok kişinin duyurulmamış düşünceleri olmaktan öteye gidemezler.
4. Etkin haberleşme ve ortak anlayış için belirli hedeflerin, amaçların, politikaların ve yöntemlerin resmileştirilmesi zorunludur.
5. Resmileştirme, karar verme ve planlama için belirli bitiş tarihlerinin saptanmasını ve bu tarihlere uyulup uyulmadığının gözlemlenmesini gerektirir.
6. Resmileştirme, yönetim sürecinin uygulanmasında akılcı, anlamlı ve tutarlı esnekliğin sağlanmasında mantıklı bir temel oluşturur⁴⁸.

⁴⁷ A.e., s.37-38

⁴⁸ Glenn a.Welsch, **İşletme Bütçeleri: Kâr Planlaması ve Kontrolü**, Ankara, Bilimsel Yayınlar Derneği, 1978, s.24

1.3.5. Yıllık Finansal Planlama Döngüsü

Planlama süreci, organizasyonun her düzeyindeki hedeflerin yeniden düşünülmesine veya yeniden tespit edilmesine yeterince zaman tanıyacak bir yıllık döngü içerisinde tamamlanmalıdır. Planlamanın her evresi, bir önceki evrenin yol göstericiliğine ihtiyaç duyar. Bu tür planlama, stratejik planın genel düzeyindeki yukarıdan aşağı yönetim şekliyle, yıllık bütçedeki kâr/maliyet merkezi düzeyinden yukarıya doğru olan yapının bir bileşimidir.

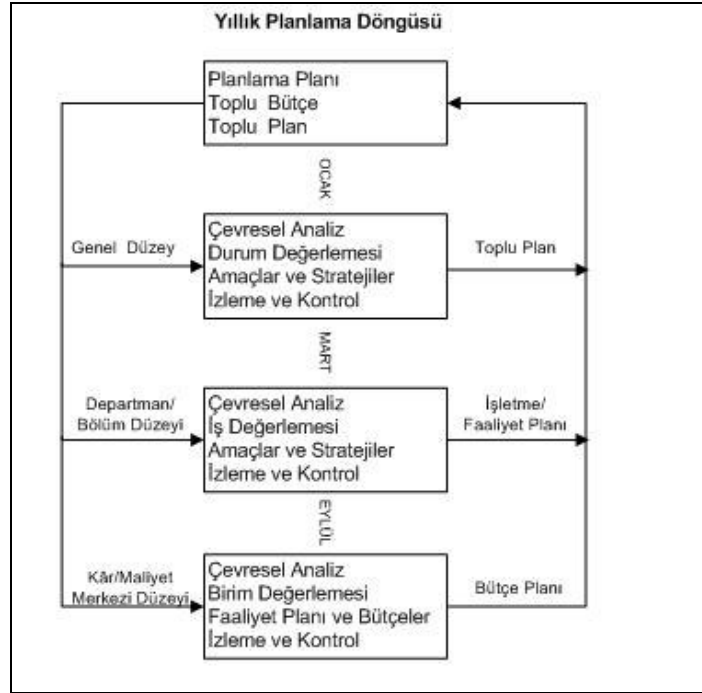
Planlama süreci, planlamanın çerçevesinin hazırlanmasıyla ve her düzeydeki planlama programlarına yol gösterecek belgelerin hazırlanmasıyla başlar. Kuşkusuz ilk döngüden sonra eldeki bilgiler artacak ve geçmiş çalışmalar, yeni planlama döngülerinin başlatıldığı temelleri oluşturacaktır. Yılın ilk üç ayı, toplu planın hazırlanmasına ayrılmalıdır. Bu toplu plan, üst yönetimin arzuladığı toplu, uzun vadeli amaçları ortaya koyar. Bu tartışmaların planlama dönemi en az beş yıl olup, incelenen konular temelde stratejik niteliklidir.

Toplu plan, tartışılmak ve gerekiyorsa değiştirilmek üzere birim yöneticilerine sunulur. Yöneticiler; birimlerin amaç, strateji ve programlarının gözden geçirmesine katılır. Bu tartışmaların sonuçları bir araya toplanır ve işletme veya faaliyet planı adı verilen plan hazırlanır. Bir bütün olarak şirket, toplu planın bir sonucu olarak erişmeye çalıştıkları amaç ve stratejilere sahiptir. Bu stratejiler, yönetimin daha alt kademeleri için erişilecek amaçlara dönüşür. Bu kademeler de kendi strateji ve programlarını geliştirir. İkinci yönetim kademesinin stratejileri, üçüncü kademenin erişeceği amaçlar haline gelir ve bu şekilde tüm organizasyon boyunca devam eder. Böylece yukarıdan aşağıya doğru amaçların uygunluğu sağlanır ve şirketin en geniş anlamdaki amaçları, en alt yönetim düzeyindeki faaliyet planlarına dönüşür.

Genelde ağustos ayında başlayan birimlerin amaç ve stratejilerinin belirlenmesi, eylül ayına kadar tamamlanır ve bağımsız işletme birimleri, bütçe planı için yol gösterecek belgeleri hazırlar. Bütçe planı, bir yıllık planlama dönemi gereğince kesinlikle düzenleyici olan temel bütçeleme belgesidir. Her yönetim kademesine, aşağıdan önemli ölçüde katılım gelmekle birlikte bu noktaya kadar planlama sürecinin yönü esas itibarıyla yukarıdan aşağıya doğrudur. Bütçe planının

hazırlanması, tepe yönetim tarafından saptanan amaç ve stratejileri yürütebilmek için gerekli kaynakların ayrıntılı bir dağılım planının hazırlanmasına olanak tanır.

TABLO II



Yıllık planlama süreci, aralık ayında sona erer. Gelecek yılın toplu bütçe planı tartışmaya açılır ve sürecin başındaki planla karşılaştırılır. Böylece döngü tamamlanmış ve gelecek yılın yeni döngüsüne başlangıç noktası oluşturacak veriler toplanmış olur⁴⁹.

⁴⁹ Basık, **A.g.e.**, s.38-39 (1985)

İKİNCİ BÖLÜM

BANKALARDA STRATEJİK PLANLAMA

Günümüzde birçok banka iki farklı planlama döngüsü kullanmaktadır. Bu döngülerden ilki olan stratejik planlar, bankanın sahip olduğu farklı iş kollarının genellikle gelecek beş yıllık dönem için ayrı ayrı değerlendirilmesi temeline dayanır. Planlama döneminin uzunluğu, faaliyet gösterilen ekonomik çevrenin volatilitesine göre değerlendirilir. İkinci planlama döngüsü ise iş kollarıyla birlikte ülke konjonktürünü de temel alan ve gelecek bir yıla ilgilenen yıllık faaliyet planları yani bütçelerdir.

Çalışmanın bu bölümünde stratejik planlama süreci ve banka üzerine olan etkileri detaylı olarak ele alınacak, bütçeleme ve kâr planlaması da stratejik planlamanın tamamlayıcısı olarak incelenecek, stratejik planlamaya risk ağırlıklı yaklaşımlar değerlendirilecektir.

2.1. Stratejik Planlama ve Bankalar İçin Önemi

Stratejik planlama, uzun vadeli planlama içerisinde yönetimin, bankanın durumunun gelecekte nasıl olacağını belirlediği bölümdür. Bankanın erişmeye çalıştığı hedefler setini ve bunu başarmak için kullanılacak araçları içerir. Öngörüler, stratejik planlamanın kendisi değil, bir parçasıdır. Gelecekte meydana gelebilecek olayların en yüksek ihtimalli gidişatını veya daha genel anlamda, bazı nesnel varsayımlar ve yargılarla gelecekteki olayların olasılık sahasını ölçmeye çalışır. Öngörüler, bankanın nerede olmak istediğini değil, daha çok nasıl olmak istediğini ölçer⁵⁰.

⁵⁰ George H.Hempel, Donald G.Simonson, Alan B.Coleman, **Bank Management**, John Wiley&Sons, 1994, s.710

Bir banka için stratejik planlama; uzun dönemli yönlendirici bir amaç, faaliyet için bir temel ve hedeflere ulaşırken ilerlemeyi izleyen bir araç görevi görür. Bu işlev; temel seçimleri, önceliklerin belirlenmesini, kaynakların dağılımını ve sorumlulukların saptanmasını içerir⁵¹.

Stratejik planlama, bir bankanın varlığının anahtarıdır. Stratejik planlama; çalışanların, müdürlerin ve yönetim kurulunun katkılarından faydalanan düzenli bir düşünce sürecidir. Nihai sonucu; uzun vadeli hedeflerin ve amaçların belirlenmesi ve bankanın bunlara ulaşması için gerekli spesifik hedef, teknik ve taktiklerin kısa vadede uygulanmasıdır. Stratejik planlama, öznel ve gelişigüzel olmaktan çok mantıklı, nesnel ve devamlı olmalıdır.

Bankanın büyüklüğüne bağlı olarak güvenilir bir stratejik plan, başarı için vazgeçilmezdir. Birçok büyük bankada yöneticiler, açık ve kesin hedef ve amaçlar olmadan faaliyet gösteremezler. Birçok orta büyüklükte ve daha merkezi yönetime sahip küçük banka da stratejik planın geliştirilmesi ve uygulanmasından fayda sağlar. Stratejik planlama çok zor veya çok zaman alıcı değildir ve iyi bir planın sonuçları kolaylıkla ölçülebilir. Stratejik planlamanın yokluğunda organizasyon, öngörülerden, hedef ve amaçlardan yoksun kalır. Bankanın gelecekteki yönünün belirlenmesi için stratejik planlama süreci, sonucundan daha kritiktir. Uygulamada genel amaç varlığını sürdürme olmayabilir. Stratejik planlamanın sonucu, satılmak, sektörden ayrılmak ve hissedarlara borcunu ödemek de olabilir. Bankanın satılması bile uzun süreli ve nesnel bir analiz sonucu olumlu olabilir. Stratejik anlamda herhangi bir karar, kararsızlıktan iyidir. Stratejik planlamanın temel amacı, yönetimin ve yönetim kurulunun (sermayedarların vekili olarak) tam katılımıyla bankanın gelecekteki yönünü belirlemektir. Stratejik planlama süreci, bankacıları gelecek 1, 3, 5 veya 10 yılda neler olacağını ve işlerinin işverenlerinin başarılı faaliyetleri sonucu korunup korunmayacağını veya ileri gidip gitmeyeceğini incelemeye zorlar. Bu sürecin bir parçası olarak, planlamanın banka üzerindeki genel etkisini algırlarlar, günlük problemlerin ve kendi departmanlarının performansının banka üzerindeki etkisini kavrarlar. Bu uzlaşının geliştirilmesi ve bankanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerinin belirlenmesiyle; banka daha güçlü olacak ve karşılaştığı sorunları daha kolay aşabilecektir.

⁵¹ Steven I.Davis, **Mükemmel Bankacılık**, çev. Azer Önel, İş Bankası Kültür Yayınları, 1994, s.39

Stratejik planlama, yönetimin ve yönetim kurulunun hesaplanan faaliyet riskidir. Uygulanan spesifik politika ve yaklaşımlar sonucu bankanın gelecek 5 ila 10 yılda bankanın yönünü belirleme girişimidir. Yöneticilerin ve bankacıların iki seçeneği vardır: risk almak, uygun planlama yapmak, gerektiğinde planı yenilemek veya mevcut durumu devam ettirmek. İkinci yaklaşım kabul edilirse, bankanın gelecek 6 ay veya 6 yıl sonundaki durumu için bir tasarım olamaz. Bazı finansal kuruluşlar geçmiş elli yılda bu şekilde varlığını sürdürebilmiş olsalar da bugün mümkün değildir. Planlamanın yokluğu bankayı; yönetsel başarısızlıktan dolayı satılmak zorunda olan, kötü kredi portföyüne sahip, az kazanan, sermayedarlarının daha çok likiditeye sahip olmasını istediği bir pozisyona düşürebilir⁵².

Stratejik planlama hakkında yöneticiler tarafından sıklıkla yanlış anlaşılmış iki durum vardır. İlki; stratejik planlama bankanın gelecekteki kararlarıyla değil, mevcut kararlarının geleceğiyle ilgilendir. Banka planlamacısının karşılaştığı ilk soru; “Banka yarın ne yapmalı?” değil, “Banka, belirsiz gelecekte hedeflerini gerçekleştirebilmek için bugün ne yapmalı?” sorusudur. İkinci olarak; stratejik planlama, riski bertaraf etme veya minimize etme girişimi değildir. Bunun yerine bankaya, risk alan eylemler arasından mantıksal tercihler yapma imkânı vermelidir.

Stratejik planlama, şu 4 temel sorunun cevaplanmasıyla muhtemelen en iyi şekilde sonuç verir:

1. Banka şu anda ne durumda?
2. Bankanın gelecekteki hedefleri nelerdir?
3. Yönetim, bankayı gelecek beş yılda ne durumda görmek istiyor?
4. Yönetim bu arzulanan pozisyona nasıl ulaşabilir?

Bu sorular ilk bakışta basmakalıp görünse de cevapları tam anlamıyla elde edildiğinde, stratejik planlamanın temelini oluşturan kavramlara ulaşmayı mümkün kılacaklardır⁵³.

⁵² Douglas V. Austin, Craig D. Bernard, **Strategic Planning Guide for Community Banks & Thrifts**, McGraw-Hill, 1998, s.1-4.

⁵³ Hempel, Simonson, Coleman, **a.g.e.**, s.710

2.2. Bankaların Karşılaştığı Sınırlamalar ve Stratejik Planlama

Gelişmekte olan finansal piyasalardaki bankalar birçok sınırlamayla karşı karşıyadır. Bunlar; bankaların maruz kaldığı riski açıkça tanımlayan, ölçen ve gözlemleyen bir risk yönetim sisteminin eksikliği, teknik olarak yeterli personelin azlığı, istikrarlı olmayan bir ekonomik çevre ve yurtiçi ve yurt dışı sermaye kaynaklarının giriş kısıtlamaları olarak sayılabilir. Bu anlamda planlamanın, sınırlamaların rekabet üzerine etkisini küçültmedeki rolü şöyle ortaya konabilir:

1. Piyasa Karakteristiği: Finansal liberalizasyon, bankaların faaliyet tarzında değişikliğe neden olmuştur. Örneğin karteller, bağımsız çalışan, katı rekabetçi birimler haline gelmiş, bankacılık hizmetleri piyasası parçalanma eğilimine girmiştir. Varlığını sürdürme ve kârlılık için planlama, bu rekabetçi ve kırılğan ortamda kritik bir ihtiyaç haline gelmiştir.
2. İflas: Banka iflaslarına, finansal liberalizasyonun gelişmesinin neden olduğu finansal yeniden yapılandırma esnasında yönetilemeyen aktiflerin çokluğu neden olmuştur. Planlama, en uygun yeniden yapılanma ölçülerini belirlemeye yardımcı olur.
3. Sorumluluklarla ilgili kaynak sınırlamaları: Bankalar bazen belirlenen sektörlere ve firmalara kredi aktarmaya, teknik destek sağlamaya, yeni veya yeniden yapılandırılmış firmalara risk sermayesi aktarmaya devam etme ihtiyacı duyarlar. Planlama, rekabet gücünü koruyarak bunun gibi sorumlulukları yerine getirmek için gerekli kaynakları ve stratejileri tanımlar.
4. Çeşitlendirme: Bazı piyasalar, çok dar kredi fırsatları nedeniyle geniş risk çeşitlendirmesi imkânı sunamazlar. Planlama; yeni ürün kompozisyonları, hizmetler ve coğrafi alanlar sunar ve aktif veya operasyonel risk yoğunluğunu tanımlayabilmek için imkân sağlar.
5. Zayıflıklar: Genel veya spesifik zayıflıklar bankanın stratejik seçeneklerini sınırlandırılabilir. Bunların içerisinde aktif portföy zayıflıkları, kalifiye personel yetersizliği, istikrarsız makro ekonomik koşullar, kurumsal yönetim ve kontrol sistemlerindeki eksiklikler, uygun teknolojinin yokluğu, vergilendirme ve düzenlemeler yoluyla devletin piyasaya müdahalesi ve müşteri tabanındaki radikal değişimler sayılabilir. Planlama, uygun stratejik fırsatları ve taktikleri

ortaya koyarken; bu zayıflıkları tanımlamaya ve bunların bankanın varlığını sürdürebilmesi üzerine etkilerini belirlemeye yardımcı olur.

Şüphesiz bu kısıtlamaların banka üzerindeki etkisi, bankaların yönetimlerine, coğrafi çevrelerine, hem mevcut hem de beklenen hizmet ve ürünlerine göre değişiklik gösterir.

Bankanın görev ve stratejik hedefleri üzerinde kısıtlamalar yaratan kapasite sınırlamaları ve zamansal faktörler de göz ardı edilmemelidir. Yöneticiler genellikle bankanın rekabet kabiliyetini olduğundan yüksek tahmin ettiklerinden, hedeflenen sonuçlara ulaşmada başarısız olunabilir. Gerçekçi bir zaman döneminde başarılması beklenen görev ve hedefler mutlaka bankanın kapasitesi ile uyumlu olmalıdır. Bu yüzden yönetim faaliyet projeksiyonuna zamansal faktörleri de dahil etmek zorundadır. Bu eklenti, yönetimin planlama dönemi içerisinde gerçekleştirilebilecek ve gerçekleştirilemeyecek hedefleri birbirinden ayırması ihtiyacını ortaya çıkarır.

Zaman sınırlamaları ile başa çıkmak için yönetim, uzun vadeli hedeflerini gerçekçi kısa dönemli programlara bölebilir ve her programın katkısının uzun vadeli hedeflerle uyumlu olduğundan emin olur. Örneğin uzun vadeli hedef, piyasadaki mevduatın çoğunluğuna sahip olmak ise banka ilk olarak çekirdek mevduatı, sonra da orta büyüklükte mevduat sertifikalarını ve en sonunda daha istikrarsız, fiyatlara hassas büyük mevduat sertifikalarını hedefler. Eş zamanlı olarak, çeşitli ürünler ve hizmetler – elektronik fon transferleri, çekirdek mevduat sahipleri için ipotek kredileri, portföy çeşitlendirmesi ve mevduat sertifikası sahipleri için yatırım danışmanlığı vb. – mevduat sahiplerine sunulmalıdır. Program yaklaşımının etkili olabilmesi, uygulama sürecine ve yönetim tarafından uygulamaya konulan taktiklere bağlıdır. Yönetim; programları, kabul edilebilir başlangıç ve bitişlere sahip taktik bölümlere ayırabilir. Karar; çekirdek mevduat programını, planın uyarlanmasıyla sonra belli bir tarihte başlatmak ve bu tarihten bir yıl sonra da programı bitirmek olabilir. Bu programın tamamlayıcısı olarak mevcut hizmetlerde geliştirmeler veya yeni hizmetlerin sunulması da bu dönemde yapılmalıdır. Programın önceden belirlenmiş boşlukları gözden geçirilmeli, dengesizlikler işaretlenmeli, karışıklıkların önlenmesi ve uyumun bozulmaması için gözden geçirme aralıklarının çok uzun

olmaması sağlanmalıdır. Uzun vadeli planlar gerçekleştirilene kadar rekabet aralıksız devam ettirilmelidir⁵⁴.

2.3. Stratejik Planlama Süreci

İyi bir faaliyet planı, yönetime bankanın mevcut durumunu değerlendirmede ve geleceği için stratejileri tasarlamada rehberlik hizmeti sunar. Böyle bir plan, problemler ortaya çıktığında değerlendirme sürecini ve problemlerin performans üzerine olan etkisini azaltacak kontrolleri de içermelidir.

İyi bir plan, bankanın nereye yöneleceğini belirleyen, geleceğe yönelik bir yol haritasıdır. Bankanın mevcut performansı ile kıyaslanabilecek şekilde spesifik finansal hedefleri belgeler. Spesifik finansal, pazarlama ve faaliyet stratejilerini, uygun eylem planlarını tanımlar. Bu şekilde stratejik planlar, geleneksel kâr planlarıyla pazarlama planlarını tek bir dokümanda birleştirir.

Stratejik planlama, bankanın yöneticiler tarafından hesaplanan görevlerini, kurduğu amaç ve hedeflerini, mevcut faaliyet ve finansal durumundaki güçlü ve zayıf yönleri belirlediği, fırsat ve tehlikeleri tanımladığı ve stratejiler tasarladığı bir süreçtir. Faaliyet planı ise bu sürecin ürünüdür. Stratejik planlama, bir yıllık bütçe veya bankanın bilanço ve gelir tablosunu tahmin etmekten çok daha fazla şey içerir. Dışsal faktörleri, içsel faktörlerle birleştirerek bankanın istenilen yöne doğru gelişmesine yardımcı olur. Her banka tarafından kullanılan planlama süreci, bankaların organizasyonel yapısı ve büyüklüğüne göre değişiklikler gösterir⁵⁵.

Stratejik planlar, banka Genel Müdürü'nün liderliği ve denetimi altında yapılır ve uygulamasından da yine Genel Müdür sorumludur. Genel Müdür, genellikle bir stratejik plan koordinatörü belirler ve bu planlama koordinatöründen, kendisi tarafından onaylanan bir planlama sürecinin yürütmesi, iş kollarının üst düzey yöneticileriyle mutabakat halinde olması bekler. Organizasyonun tepesinden aşağı doğru yaklaşımla, stratejileri detaylandıran kurumsal vizyon ve uzun vadeli hedefler belirlenmeli; stratejik planların aşağıdan yukarıya departman bileşenlerinin bir

⁵⁴ Wilbert O. Bascom, **Bank Management and Supervision in Developing Financial Markets**, İngiltere, McMillan Pres, 1997, s.17-19

⁵⁵ Timothy W.Koch, **Bank Management**, ABD, The Dryden Press, 1995, s152-153

toplamından çok daha fazla anlam içeren etkileşimli bir süreç olduğu unutulmamalıdır.

Planlama formatları çok çeşitli olmasına rağmen, banka ister iki şubeli tasarruf bankası için olsun isterse bağlı şirketleri olan büyük holding bankaları için olsun, temel öğeleri büyük ölçüde ortaktır. En temel öğeler şunları içerir:

1. Durum analizinin tamamlanması.
2. Kurumsal vizyonun ve görev listesinin tasarlanması.
3. Organizasyonun hedef ve amaçlarının belirlenmesi.
4. Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için gereken stratejilerin tanımlanması.
5. Çeşitli stratejileri uygulayacak eylem veya adımların tanımlanması.
6. Önerilen eylem planlarını yürütecek kişilerin kararlaştırılması.
7. Çeşitli eylem planlarının bitirileceği takvimin oluşturulması.
8. Plan öğelerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve yeniden düzenlenmesi⁵⁶.

İlk iki bölüm, bankanın mevcut durumuna işaret eder. Diğer bölümler, yöneticilerin bankanın gelecekte nasıl olmasını istediklerini ve bunu nasıl ve ne zaman yapacaklarını belirlemelerini gerektirir. Aynı zamanda, kesin performans hedefleri ve zaman dilimi de seçilmelidir. Değişken olmakla birlikte stratejik planlar genellikle beş yıllık olurlar. Plan uygulamaya konulduktan sonra yönetim, düzenli denetimlerle performansı izler ve gerekli olursa planda değişikliklere gidebilir⁵⁷.

2.3.1. Durum Analizi

Yöneticiler kararlarını almadan önce, bankanın finansal durumunu anlamak zorundadırlar. Bu “durum denetimi”; bilanço ve gelir tablosunu kullanarak geçmiş performansının değerlendirmesini, sonra da bu performansın dışsal etkilerle ilişkilendirilmesini içerir. Dışsal faktörler; bölgesel gelir, nüfus ve istihdam artışı gibi demografik trendler, mevzuat trendleri, ekonomik çevre ve hissedarlarla müşterilerin beklentilerinden oluşur. İçsel analiz, öz sermaye kârlılığı ayrıştırmasını izler. Analiz, yönetimin şu alanlarda bir veri tabanı oluşturmasını gerektirir:

⁵⁶ Austin, Bernard, **a.g.e.**, s.35

⁵⁷ Koch, **a.g.e.**, s152-153

1. Finansal durum: Yöneticiler mutlaka bankanın kârlılık durumunu öz sermaye kârlılığı modeliyle değerlendirdikten sonra bankanın risk profilini değerlendirmelidirler. Önemli performans oranları, önemli trendleri belirlemek üzere farklı yıllar üzerinden hesaplanmalıdır. Bu oranlar, farkları görebilmek ve genel kârlılık ve risk üzerinde etkisi olup olmadığını anlayabilmek için benzer bankalarınkilerle karşılaştırılmalıdır. Yönetim bu çerçeveyi kullanarak bankanın benzer rakiplerine göre performansı hakkında iyi bir fikre sahip olur.
2. Ürünler ve hizmetler: Her banka, sunduğu tüm ürünlerini ve hizmetleri içeren bir liste veya envanter geliştirmelidir. Bu listede, spesifik ürün veya hizmetin adı, ilişkilendirildiği hedef piyasa, mevcut fiyat politikası, mevcut pazar payı ve bir kalemden hangi departman veya kişinin sorumlu olduğu bulunmalıdır. Bu liste ayrıca özel müşteriler tarafından tercih edilen ürün ve hizmet paketlerini de içermelidir. Örneğin; profesyonel ve yönetici müşteriler genellikle özel işlem hesapları, kredi kartları, varlıklarına doğrudan hat, komisyon hizmeti ve ilgili ürünleri tercih ederler. Bu listeler, önemli farklılıkları bulabilmek için rakiplerin sunduklarıyla karşılaştırılmalıdır.
3. Müşteri tabanı: Yöneticiler, banka müşterilerinin kim olduğunu anlayamadan bankanın hangi işin içinde olduğunu bilemezler. Durum denetimi, bankanın mevcut mevduat ve kredi müşterilerinin karakteristiğini incelemelidir. Bu sayede yöneticiler, mevcut müşterilere göre potansiyel büyümeyi ve hedef ürünleri tahmin edebilirler.
4. İnsan kaynakları: Her banka, bir insan kaynakları envanteri geliştirmek zorundadır. Bu liste, departmanlara göre anahtar yönetimi ve kadro personeli tanımlar. Ayrıca her insanın kişisel spesifik becerileri, ilgi alanları ve sorumlulukları ayrıntılarıyla belirtilir. Liste; kredi faaliyetlerinin ve kullanılabilir pazarlamanın, yazışmaların ve yönetim kabiliyetinin genişliği ve derinliğini ortaya koyar. Böylece yeni stratejilerin uygulanacağı veya personel değişikliğine gidileceği zaman yönetim, spesifik becerileri ve mevcut sorumluluklarına göre kişileri seçebilecektir.
5. Ekonomik, sektörel ve düzenleyici ortam: Ekonomik ve düzenleyici faktörler, bankanın bulunduğu ortamı etkiler, büyüme olanaklarını ve muhtemel riskleri belirlerler. Sektörel faktörler, rakiplerin bankanın ticaret sahasındaki fiyatlama ve pazarlama çalışmalarını ayrıca gölgesel ve ulusal rakiplerin

benzer çalışmalarını içerir. Ekonomik veriler; demografik trendleri, hane teşekkül modelleri, yerel iskân faaliyetleri, bölgesel kişi başına gelirdeki artış, istihdam artışı ve bunun sektörel dağılımı ile perakende satış düzeyini içermelidir. Sektörel değerlendirme; karşılaştırmalı mevduat ve kredi büyümesine, kârlılığa, sermayelendirmeye ve pazara girişe odaklanmalıdır. Bunlardan sadece düzenleyici faktörler önceden tahmin edilebilir olanlardır ancak yöneticiler, mevzuatla ilgili alanlarda dikkatli olmalıdırlar⁵⁸.

2.3.1.1. Banka Performansının Analizi

Bankaların performansının ölçülmesi için genelde öz sermaye kârlılığı ve aktif getirisi ve CAMELS analizi olarak üç farklı ölçüm kullanılmaktadır. Öz sermaye kârlılığı bankanın sermayedarlarının bankaya vermiş olduğu kaynakların ne kadar verimli kullanıldığının ölçütüdür. Aktif getirisi ise banka varlıklarının ne kadar verimli kullanıldığının bir ölçütüdür⁵⁹. CAMELS analizi ise bankaların çeşitli performans kriterlerine göre denetlemesini sağlayan bir değerlendirme sistemidir.

2.3.1.1.1. Öz Sermaye Kârlılığı ve Aktif Getirisi

Bankanın geçmiş yıl performansı, bankanın öz sermaye kârlılığı ve aktif getirisi ile özetlenebilir. Bu ölçümler, benzer bankaların ölçümleri ile de kıyaslanmalıdır. Yüksek getiriye sahip olmak isteyen firmalar; daha fazla risk almalı, aktif ve pasiflerinin fiyatlamalarını daha iyi yapmalı veya rakiplerine göre maliyet avantajına sahip olmalıdır⁶⁰.

Bankanın toplam kârlılığı, tipik olarak öz sermaye kârlılığı ve aktif getirisi anlamında ölçülür ve karşılaştırılır. Öz sermaye kârlılığı modeli basitçe, öz sermaye kârlılığını aktif getirisi ve finansal kaldıraçla ilişkilendirir ve banka yönetiminin, bankanın finansal ve fiziksel kaynaklarını net gelir elde etmede kullanma yeteneğini yansıtır⁶¹.

⁵⁸ A.e., s.157-158

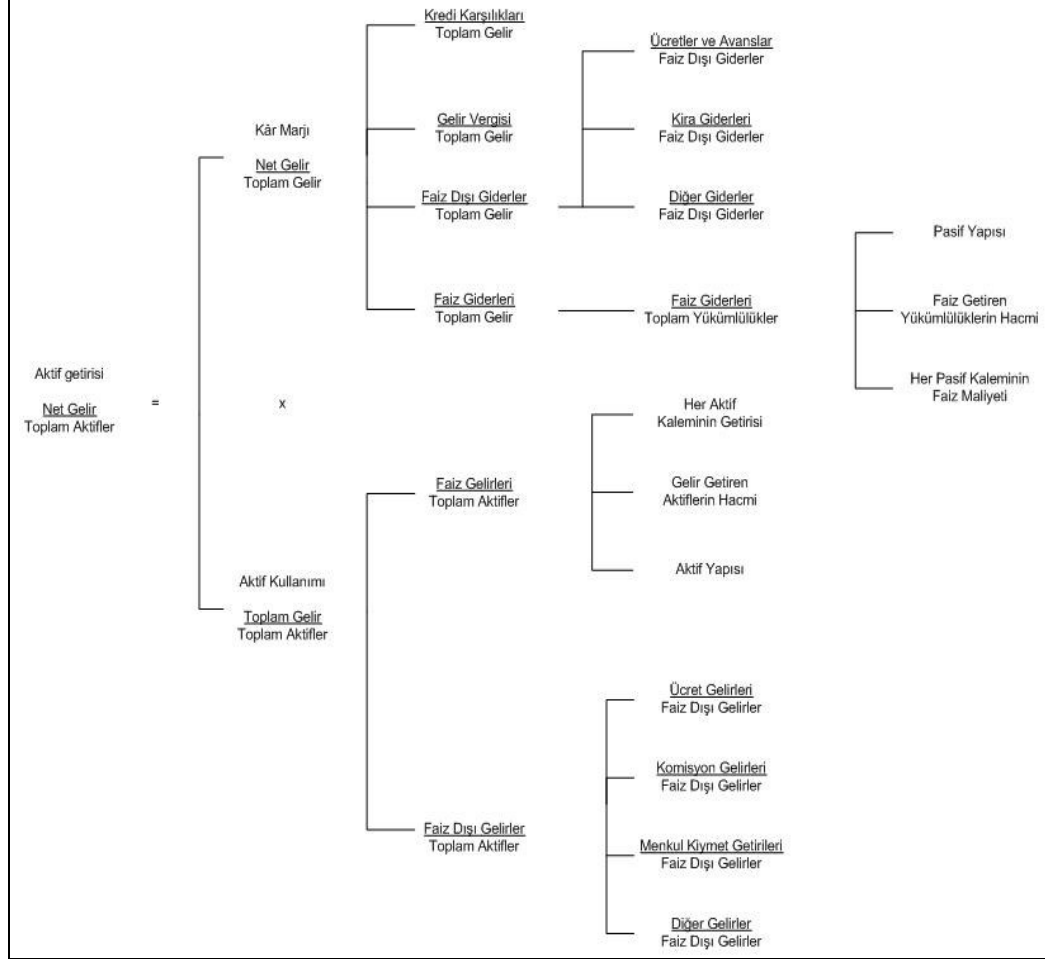
⁵⁹ Halit Göneng, Barış Kılıçhan, "Kredi Portföyü Çeşitlendirmesinin Banka Performansı Üzerindeki Etkileri", **Bankacılar Dergisi**, S.49, 2004, s.53-67

⁶⁰ Koch, **a.g.e.**, s.112-115

⁶¹ Hempel, Simonson, Coleman, **a.g.e.**, s.62

TABLO III

Aktif Kârlılığı



Öz sermaye kârlılığı, net gelirin toplam öz sermayeye bölünmesiyle elde edilen, hissedarların yatırdığı paranın getirisini gösteren bir orandır. Bu oran, hissedarların kâr payı dağıtımını öncesinde toplam getirisini gösterir. Oranın yüksek olması ile bankanın birikmiş kârını daha da artırır ve yüksek kârla birlikte daha çok kâr payı dağıtmış olur.

$$\text{Öz sermaye kârlılığı} = \frac{\text{Net Gelir}}{\text{Toplam Sermaye}}$$

Aktif getirisi ise, net gelirin toplam aktiflere oranıdır. Bu oran, belli bir dönemde elde edilen ortalama aktiflerden elde edilen net geliri gösterir.

$$\text{Aktif getirisi} = \frac{\text{Net Gelir}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

Öz sermaye kârlılığı ile aktif getirisi birbirine sermaye çarpanı (toplam aktiflerin toplam sermayeye oranı) ile bağlanır.

$$\text{Öz sermaye kârlılığı} = \frac{\text{Net Gelir}}{\text{Toplam Aktifler}} \times \frac{\text{Toplam Aktifler}}{\text{Toplam Sermaye}}$$

Bir bankanın sermaye çarpanı, aktiflerle sermayeyi karşılaştırır. Büyük değerler, sermayeyle ilişkili büyük miktarda borç finansmanını işaret eder. Sermaye çarpanı böylece finansal kaldıracı ölçer ve hem kâr hem de risk derecesini temsil eder. Örneğin 100 milyon \$'lık benzer yapıda aktife ve aktif kalitesine sahip iki bankadan, biri 90 milyon \$ borç ve 10 milyon \$ sermaye ile finanse edilirken, diğeri 95 milyon \$ borç ve 5 milyon \$ sermaye ile finanse ediliyorsa, birinin sermaye çarpanı 10 (100/10), diğerininki 20 (100/5) olacaktır.

Sermaye çarpanının kârlılık üzerinde etkisi olacaktır çünkü bankanın öz sermaye kârlılığını belirleyen aktif getirisi üzerinde çarpan etkisi bulunmaktadır. Bu örnekteki iki banka da aktiflerinden %1 gelir elde etmiş olsa; ilk banka %10, diğeri %20 öz sermaye kârlılığı raporlayacaktır. Bu anlamda finansal kaldıraç, pozitif getirilerin olduğu durumlarda bankanın avantajı olacaktır. Diğer yandan kaldıraç, kayıpların negatif etkisini şiddetlendirecektir. Daha yüksek öz sermaye kârlılığı hedeflerine ulaşabilmek için aktif getirisinin ve/veya finansal kaldıracın artırılması gereklidir.

Sermaye çarpanı, bir risk ölçümünü temsil eder çünkü banka iflas etmeden önce kaç aktifin yükümlülüklerini karşılayabileceğini gösterir. Toplam sermayenin toplam aktiflere oranı (veya 1/sermaye çarpanı) dikkate alındığında bahsedilen ilk bankanın oranı %10, ikincinin ise %5 olacaktır. İki banka da birbirine özdeş aktiflere sahip olsalar da ilki diğesine göre daha az risklidir çünkü iflastan önce

yükümlülüklerini karşılayabileceği aktiflerin sayısı diğerine göre iki kat daha fazladır. Bu anlamda yüksek sermaye çarpanı, net gelirin pozitif olduğu durumlarda öz sermaye kârlılığını artırır ancak yüksek sermaye riskini de işaret eder⁶².

Aktif getirisi, bankanın kâr marjı ve aktif kullanımının çarpımıdır. Kâr marjı, bir birim toplam gelirdeki (faiz gelirleri ile faiz dışı gelirlerin toplamı) net geliri gösterirken aktif kullanımı, aktiflerden elde edilen brüt geliri gösterir⁶³.

$$\text{Kâr Marjı} = \frac{\text{Net Gelir}}{\text{Toplam Gelir}}$$

$$\text{Aktif Kullanımı} = \frac{\text{Toplam Gelir}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

$$\text{Aktif getirisi} = \text{Kâr Marjı} \times \text{Aktif Kullanımı}$$

Kâr marjı, bankanın giderleri üzerindeki kontrol ve vergilerini azaltabilme yeteneğini ölçer çünkü net gelir, toplam gelirden giderlerin ve vergilerin çıkarılmasıyla bulunur. Kâr marjının yükselmesi, bankanın gider ve vergilerini daha etkili olarak azaltmasını sağlar. Aynı toplam geliri elde eden iki bankadan, net geliri diğerine göre daha yüksek olanın kâr marjı da o oranda yüksek olacaktır. Bu farkı yaratabilmek için banka, diğerine göre daha düşük maliyete ve/veya daha düşük vergi giderine sahip olmalıdır. Bu anlamda dört ek oran ile spesifik maliyetlerin ve verginin etkileri ayrıştırılabilir:

$$\text{Faiz Giderleri Oranı} = \frac{\text{Faiz Giderleri}}{\text{Toplam Gelir}}$$

$$\text{Faiz Dışı Giderler Oranı} = \frac{\text{Faiz Harici Giderler}}{\text{Toplam Gelir}}$$

$$\text{Kredi Karşılıkları Oranı} = \frac{\text{Kredi Karşılıkları}}{\text{Toplam Gelir}}$$

$$\text{Vergi Oranı} = \frac{\text{Gelir Vergisi}}{\text{Toplam Gelir}}$$

⁶² Koch, **a.g.e.**, s.112-115

⁶³ Hempel, Simonson, Coleman, **a.g.e.**, s.62

Bu oranlar ile kâr marjının toplamı 1'e eşit olacaktır. Diğer faktörlerin eşit olduğu durumda her oranın daha düşük olması, daha kârlı bir bankayı temsil edecektir. Bu oranların, benzer bankaların oranlarıyla karşılaştırılması, spesifik maliyet ve vergilerin performans üzerinde önemli bir değişiklik yaratıp yaratmadığını ortaya koyar. Oranlar farklılık gösterdiğinde, bu farkları doğuran sebepler incelenmelidir. Faiz giderleri; oran, yapı ve hacim faktörleri nedeniyle bankadan bankaya değişebilir. Faiz dışı giderler - genel giderler - de benzer biçimde, pasif yapısına göre değişiklik gösterir.

Aktif kullanım oranı ise, toplam getirinin faiz gelirleri ve faiz dışı gelirler olarak ayrıştırılarak banka aktifleriyle olan ilişkisini gösterir.

$$\text{Aktif Kullanımı} = \frac{\text{Faiz Gelirleri}}{\text{Toplam Aktifler}} + \frac{\text{Faiz Harici Gelirler}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

Bu ilişki, bankanın aktiflerden elde edilen brüt gelirinin ne kadarının faiz gelirlerinden, ne kadarının faiz dışı gelirlerden oluştuğunu ortaya koyar. Faiz gelirleri, yine oran, yapı ve hacim faktörleri nedeniyle bankadan bankaya değişebilir⁶⁴.

2.3.1.1.2. CAMELS Analizi

Genel olarak yerinde denetim amacıyla kullanılan CAMELS değerlendirme sistemi özellikle ABD'de uzaktan gözetimin önemli araçlarından biridir. Bankaların düzenli ve emin çalışmalarını temin etmek için uzaktan gözetim ve yerinde denetimin bir aracı olarak kullanılan bu bileşik performans değerinde; C sermaye yeterliliğini (capital adequacy), A varlık kalitesini (asset quality), M yönetim yeterliliğini (management adequacy), E kazanç durumunu (earnings), L likiditeyi (liquidity), S ise piyasa risklerine duyarlılığı (sensitivity to market risk) temsil etmektedir. 1997'ye kadar 5 bileşeni olan sistem (CAMEL) bu tarihten sonra piyasa risklerine duyarlılığı gösteren S'nin eklenmesiyle 6 bileşenden oluşmaktadır.

CAMELS değerlendirme sistemi oluşturulurken ilk olarak bankalar her bir

⁶⁴ Koch, **a.g.e.**, s.112-115

CAMELS bileşeni için değerlendirilmektedirler. Bunun için çeşitli finansal oranlar kullanılmakta ve değerlendirme 1–5 arası bir ölçek üzerinden yapılmaktadır. Buna göre 1, ilgili bileşende en iyi performans gösteren bankaları temsil etmekte ve artan not kötüleşen durumu göstermektedir. Her bir bileşen bu şekilde hesaplandıktan sonra bu bileşenlerin ağırlıklı bir ortalaması o bankanın genel notunu vermektedir. Bu değerlendirme yapılırken ağırlıklar tamamen denetçinin kontrolünde olup; bankanın yapısı, büyüklüğü, genel ve/veya bankaya özel konular dikkate alınmaktadır. Bankaların hesaplanan CAMELS notu da yine 1 ile 5 arasındadır. Buna göre: 1, her yönden güçlü bankaları (bankanın CAMELS'i oluşturan her bir bileşen için notu 1 ya da 2 olmalı); 2, genel olarak güçlü bankaları (her bir bileşen değeri 3'den kötü olmamalı); 3, bankanın performansı ile ilgili problemler olduğunu, tatminkâr bir yapıda çalışmadığını ve olası şoklara karşı yeterince dayanıklı olmadığını ve denetçilerin sorunlu alanlara eğilmesi gerektiğini; 4, genel olarak ciddi problemleri olan ve finansal/yönetimsel bozulmaların yaşandığı ve dolayısıyla performansı kötü olan bankaları; 5, çok ciddi mali/yönetimsel problemleri olup, yüksek batma riski taşıyan bankaları temsil etmektedir. CAMELS'i meydana getiren bileşenler oluşturulurken aynı mali oran birden fazla bileşende kullanılabilir. Örneğin bankaların varlık yapılarını değerlendirirken kullanılan oranların bir kısmı, aynı anda hem kârlılığı, hem likiditeyi ve hem de varlık kalitesini etkileyebilmektedir⁶⁵.

Sermaye yeterliliği (C) bileşeni yoluyla bankanın veri kazanç, aktiflerinin likiditesi ve taşıdığı kredi ve faiz riski düzeyinde beklenmedik zararlara karşı kendisini koruyabilecek düzeyde sermayeye sahip olup olmadığı değerlendirilmektedir⁶⁶.

Bu amaçla bankanın sermayesini miktar ve kalite açısından değerlendiren oranlar kullanılmaktadır. ABD'de yetkililerin yerinde denetimde bankaların sermaye yeterliliğini değerlendirirken dikkate aldıkları faktörler şunlardır:

1. Sermayenin düzeyi ve kalitesi, bankanın genel finansal durumunun banka büyüklüğü de dikkate alınarak değerlendirilmesi.
2. Acil ek sermaye yaratılması gerektiği durumlardaki ulaşılabilir kaynak

⁶⁵ Yasemin Türker Kaya, **Türk Bankacılık Sektöründe CAMELS Analizi**, BDDK Mali sektör politikaları dairesi çalışma raporları no.2001/6, (Çevrimiçi) www.bddk.org.tr

⁶⁶ O.Emre Ergüngör, **Community Banks as Small Business Lenders**, Federal Bank of Cleveland Working Paper, no.02-03, 2002, s.13

imkânları.

3. Problemlı varlıkların durumu ve bunlara yeterli karşılığın ayrılıp ayrılmadığı, yeniden değerkleme koşulları.
4. Bilançonun varlık yapısının; risk yoğunluğu, faaliyet dışı aktivitelere kaynaklanan riskler, duran varlıkların durumu gibi muhtelif riskleri de içerecek şekilde ayrıştırılması.
5. Kârlılık durumu.
6. Bankanın büyümeye ilişkin planları.
7. Dağıtılmamış kârların büyüklüğü.
8. Sermaye piyasalarına ve diğer sermaye kaynaklarına erişim imkânları.

Varlık kalitesi (A) bileşeni yoluyla bankanın varlık kalitesi değerklendirilmekte, bankanın kredi riski incelenmektedir. Bankanın kredi ve hazır değerk portföyü hesaplarının tek tek incelenmesinin yanı sıra denetçilerin bankanın aktif kalitesi değerklendirilirken dikkate aldıkları kriterler şunlardır:

1. Kredi kullandırma sürecinin etkinliği/uygunluğu, şartları, yönetsel değerklendirme, kredi kullandırırken gerekli risk değerklendirmesinin yapılıp yapılmaması ve buna uygun teminat alınması.
2. Problemlı varlıkların (tahsili gecikmiş, yeniden yapılandırılmış, idari/kanuni takibe alınmış vs.) tespiti ve izlenmesi ve bu süreçte gösterilen başarı.
3. Kredi karşılıklarının durumu, yeterli muhtemel zarar karşılıklarının ayrılması.
4. Kredi riskinin düzeyi ve bilanço dışı faaliyetlerde verilen teminatların, türev işlemlerin, kredi limitlerinin incelenerek değerklendirilmesi.
5. Kredi ve yatırım portföyünün değerklendirilmesi.
6. Varlık yoğunluğunun değerklendirilmesi.
7. Sorunlu varlıkların tahsilatındaki başarı.
8. İç denetim ve yönetim bilgi sistemlerinin durumu.

Yönetim kalitesi (M), yönetimin kapasitesini ve performansını temsil etmekte olup, Denetimde bu bileşen değerklendirilirken göz önüne alınması gereken kriterler şu şekildedir:

1. Banka kararlarının yönetim kurulu tarafından desteklenme şartları.
2. Yönetim kurulunun ve üst yönetimin faaliyetlere ait riskleri kontrol etme

başarıları, stratejileri ve sektördeki gelişmelere ve yeni ürün ve hizmetlere uyumu ve önderlik etme kapasiteleri.

3. Faaliyet alanlarındaki iç kontrol sistemlerinin yeterliliği, uygun politikaların üretilme düzeyi.
4. Bankanın yönetim bilgi ve risk sistemlerinin yapısı, büyüklüğü ve faaliyet alanlarına göre yeterliliği.
5. Mevzuata uygun işleyiş.
6. Banka yönetiminin denetçilerin değerlendirmelerini ve uyarılarını dikkate alması ve iyi çalışan, mevzuata uygun bir bankacılık sisteminin yaratılmasına katkı yapma istekliliği.
7. Yönetimin derinliği ve başarısı.
8. Üst yönetim ve yönetim kurulunda otoritenin dağılımı, yönetişim kalitesi.
9. Bankanın genel başarısı ve risk profili⁶⁷.

Kazançlar (E) bileşeni, bankanın gelir öğelerinin ayrı ayrı kalitesine bağlı olduğu kadar ortalama aktif getirisinin düzeyi ve eğilimine de dayanır⁶⁸.

Bu bileşen, bankanın kârlılığını değerlendiren bileşen olup, hem tarihsel ve kalite olarak kazançları değerlendirirken hem de mevcut yapının sürdürülebilirliğini dikkate almaktadır. Denetimde bankanın aktif kalitesi değerlendirilirken şu kriterler dikkate alınır:

1. Kazançların durumunun trende bağlı ve istikrar açısından değerlendirilmesi.
2. Dağıtılmamış karlar yoluyla banka için yeterli sermayenin yaratılıp yaratılmadığı.
3. Kazanç kaynakları ve kalitesi.
4. Bütçelendirme sistemleri ve yönetim bilgi sistemlerin değerlendirilmesi.
5. Karşılık sisteminin ve yeniden değerlemenin durumu.
6. Kazançların piyasa riskine duyarlılığı.

Likidite durumu (L) bileşeni aracılığıyla bankanın likidite pozisyonu değerlendirilmektedir. Denetimde bu bileşen değerlendirilirken göz önüne alınması gereken kriterler şunlardır:

1. Likidite kaynaklarının bugün ve gelecek için değerlendirilmesi ve likidite

⁶⁷ Kaya, **a.g.e.**

⁶⁸ Ergüngör, **a.g.e.**, s.13

ihtiyacının, bankanın durumunu ve faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemeden giderilmesi.

2. Para piyasaları ve benzeri fon piyasalarına erişim imkanları.
3. Bankanın bilanço ve bilanço dışı fon kaynaklarını farklılaştırılma yeteneği.
4. Kısa vadeli oynak fonlara bağımlılık düzeyi.
5. Mevduatın gelişimi ve istikrarı.
6. Varlıkların menkul kıymetlere dönüştürülebilme durumu ve ihtiyaç halinde satılabilme olanakları.
7. Bankanın likidite durumunun kaynak yönetimindeki etkinlik, likidite stratejileri ve yönetim bilgi sistemlerini de içerecek şekilde değerlendirilmesi.

Piyasa riskine duyarlılık (S) bileşeni yoluyla bankanın faiz oranlarındaki, kurlardaki, mal fiyatlarındaki ve hisse senedi fiyatlarındaki değişimlerden kaynaklanan piyasa riskine duyarlılığı değerlendirilmektedir. Denetimde bu bileşen değerlendirilirken göz önüne alınması gereken kriterler şu şekildedir:

1. Bankanın kazançlarının ve sermaye değerinin piyasa koşullarındaki olumsuz değişimlere duyarlılığı.
2. Banka yönetiminin bankanın maruz kaldığı piyasa riskini tespit ve kontrol etmedeki başarısı.
3. Bankanın ticari olmayan işlemlerde maruz kaldığı faiz riskinin yapısı.
4. Bankanın ticaret ve döviz işlemlerinden kaynaklanan piyasa riski durumu⁶⁹.

2.3.1.2. SWOT Analizi

Çevresel analiz, stratejik planlama sürecinin kritik aşamalarından biridir. SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi, organizasyon üzerinde etkili içsel ve dışsal faktörleri sınıflandırmak için kullanılan analitik bir araçtır. Ancak SWOT analizi salt sonuçları üzerinde yorum yapılacak statik bir araç olarak görülmemeli, yönetim ve iş geliştirme sürecinin dinamik bir parçası olarak kullanılmalıdır. Analiz, basitliği ve iş geliştirme ve büyüme üzerinde etkili önemli konulara odaklanması nedeniyle oldukça önemlidir. Bu özelliklerinden ötürü işletmenin stratejisini ve başarısını etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan başlıca yöntem haline gelmektedir. Ancak bu basitliği, analizin zayıf tarafını

⁶⁹ Kaya, a.g.e.

oluşturur. SWOT analizi, organizasyonun güçlü ve zayıf olduğu alanları kendi kaynak ve yeteneklerini inceleyerek belirler, buna ek olarak organizasyonun iş çevresi tarafından belirlenen tehdit ve fırsatları ortaya koyar. Stratejik felsefe, işletmenin güçlü olduğu yanlarını gelecekteki fırsatlarla uyumlu hale getirecek, tehditleri önleyecek ve zayıf yanlarının üstesinden gelebilecek faaliyet kalıplarına ihtiyaç duyar.

SWOT analizi genellikle 2x2 bir matris olarak gösterilir ve bu yapı; firmanın güçlü yanları, zayıflıkları, fırsatları ve karşılaşılabileceği tehlikeler başlıkları altında çevresel faktörleri listelemek veya gruplamaktır. Zayıflıklar ve güçlü olduğu taraflar, işletmenin içsel faktörleriyle ilgiliyken fırsat ve tehditler, daha çok dışsal faktörler tarafından belirlenir. Sonuçta ortaya çıkan tablo, stratejik planın hazırlanışı esnasında göz önünde bulundurulması gereken önemli konular hakkında mantıklı, genel bilgiler vermelidir. Analizin başarısını engelleyebilecek 3 kısıtlamadan söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, faktörlerin eksik tanımlanmasıdır. Bu anlamda faktörler birden fazla gruba yerleştirmeye uygun olabilir, hiçbir gruba uygun olmayabilir, çok geniş anlamda tanımlanmış veya bilgi eksikliğinden spesifik olarak tanımlanamamış olabilir. Diğer kısıtlama, faktörlerin önem sırasının belirlenmesi sorunudur. Bazı faktörler gereğinden çok önemsenmişken bazıları gereğinden fazla önemsenmiş, bazılarına da eşit önem verilmiş olabilir. Üçüncü kısıt ise, faktörler belirlenirken derleyicilerin önyargıları nedeniyle objektif seçim yapılamaması ihtimalidir. Karşılaştırma eksikliği nedeniyle bazı faktörler atlanmış, seçim esnasında yaşanan tesadüfi gelişmeler yer almış, hangi faktörün hangi gruba dahil olması gerektiği konusunda anlaşmazlıklar yaşanmış ve seçilen faktörler gerçek düşünceleri yansıtmamış olabilir. Faktörlerle ilgili oluşturulacak fırsat, tehdit, performans ve önem matrislerinin yardımıyla faktörlerin daha iyi tanımlanmaları ve önem sıralarının daha etkin belirlenmesi sağlanarak bu kısıtlamalardan bir kısmı bertaraf edilebilse de sürecin sübjektif oluşunu değiştirmeyecektir. Ancak doğru ve düzenli bilgi akışı ve çatışan fikirlerin tartışılması ile bu durumu avantaja dönüştürmek mümkündür. Bu anlamda SWOT analizinin değeri salt bir sonuç belgesi oluşundan değil, bir yönetim süreci oluşundan kaynaklanmaktadır⁷⁰.

⁷⁰ David W. Pickton, Sheila Wright, "What's SWOT in Strategic Analysis?", **Strategic Change**, March-April 1998, s.101-109

SWOT Analizi, Banka yöneticilerini spesifik kişilerin yeteneklerinin, firma ürünlerinin, piyasa politikalarının ve bankanın geçmiş faaliyet performansının kalitesini değerlendirmeye zorlar. Güçlü olduğu alanları vurgulayacak, zayıflıkların üstesinden gelecek, fırsatları kullanacak veya tehlikelere karşı koyacak yeni stratejilerin tasarlanması için bir temel oluşturur.

Bankanın güçlü olduğu alanlar, bankanın rakiplerine karşı doğasında var olan avantajlarıdır. Bankanın imajından, banka personelinin özelliklerinden, finansal güvenilirlikten, ürün hattından veya olanakların kalitesinden kaynaklanabilir. Yönetim bu alanlardan, pazarlama planlarını güçlendirmede, ürün sorumluluklarını yeniden belirlemede ve yeni ürünler geliştirmede yararlanabilir.

Bankanın zayıf olduğu alanlar, önemli oranda geliştirmeler veya yeniden yapılandırma gerektiren alanlardır. Bu bilgi, sıklıkla sadece müşteri anketleriyle elde edilebilir. Aylık hesap kontrollerinde devamlı müşteri sorunları veya vezne önlerindeki kuyuklar nedeniyle bankanın imajı zayıf olabilir. Banka arzulan ürün yelpazesini sunamayabilir. Yönetim; bu alanları geliştirmek için nasıl ürün, personel ve pazarlama değişiklikleri yapacağını belirlemelidir.

Bankanın karşılaşılabileceği fırsatları kullanabilmek için yöneticiler, rekabet avantajı sağlayacak bu dışsal fırsatların öncelik sırasıyla bir listesini hazırlamalıdır. En yaygın örnek, mevcut müşterilere karşı satış fırsatlarıdır. Diğerleri ise büyüme ve bankanın satın aldığı yan kuruluşların piyasaya girme imkânlarıdır. Her iki örnekte de uygulanabilirliğini belirlemek için maliyet tahminleri de yapılmalıdır.

Bankanın yüz yüze gelebileceği tehlikeler için önceden tedbir alınabilmesi için yöneticiler, bankanın dışsal tehditlerinin de öncelikli listesini hazırlamalıdır. Bunlar genellikle mevzuat kısıtlamaları, rekabetçi ürünler, bir rakibin pazarlama stratejisi, zayıf medya ilişkileri ve yerel ekonomik durumdaki olumsuz değişiklikler şeklinde ortaya çıkarlar. Her tehlike, müşteri kaybı ve faaliyet daralması olarak ifade edilebilir.

SWOT analizinin tamamlanmasının ardından yönetim, kesin sayısal hedefler ve her zamansal çerçeve için performans ölçütleri belirleyerek bankanın hedef ve

amaçlarını daha kesin ve belirgin hale getirir. Bundan sonra, yeni hedeflerle uyumlu olarak arzulanan amaçlara ulaşmak için spesifik stratejiler belirlenir. Finansal stratejiler; aktif ve pasif hacmini, yapısını ve vadesini, sermaye yapısını, fiyatlama politikasını ve genel kredi politikasını belirler. Pazarlama stratejileri ise; ürün ve hizmet yapısını, ürünlerin pazarlanacağı ticaret alanını ve en uygun dağıtım sistemlerini belirler⁷¹.

2.3.2. Kurumsal Vizyon ve Görev Listesi

Durum analizi sonucu bankanın finansal çerçevesi belirlendikten sonra yönetim kuruluna, üst yönetime ve personele, bankanın genel anlayışını (vizyonunu) belirlemede yardımcı olacak kurumsal vizyon ve görevlerin hazırlanması gereklidir⁷².

Kuruluşun vizyonu, orta ve uzun vadede, kuruluşun kültürü ve stratejileri doğrultusunda bulunmayı planladığı yer olarak tanımlanabilir. Misyon ise, bir kuruluşun kısaca var olma sebebi olarak özetlenebilir. Vizyonun, ilke ve değerlerinin de kuruluşun misyonu ile uyumlu ve aynı doğrultuda olması, stratejilerin uygulanabilirliğini ve hedefe ulaşabilirliğini sağlar. Kuruluşun misyon ve vizyonunun tespit edilmesi; kuruluşun kültürünün ve değerlerinin yaratılması, yaygınlaştırılması ve geliştirilen çeşitli politika ve stratejilerle uygulamaya geçirilebilmesi açısından temel bir gerekliliktir⁷³.

Stratejik planlama, modern ve detaylı bir düşünce sürecini içerir. Stratejik planlama sürecinin en başlıca aşamalarından biri, kuruluşun geleceği için vizyonunun geliştirilmesidir. Vizyon, bankanın gelecekte nasıl olacağına yönelik uzun vadeli bir projeksiyondur. Bu anlamda stratejik planlama hedefleri ve amaçları, kurumsal vizyonun bir parçasıdır.

Kurumsal vizyonun geliştirilmesi için, kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği; uzun vadeli gelecekte kuruluşun büyüklüğünün ne olacağı, kaç ofisle yönetileceği, ne tür ürün ve hizmetler sağlayacağı, bu ürün ve hizmetlerin sunulmasında ne tür

⁷¹ Koch, a.g.e., s. 158-159

⁷² Austin, Bernard, a.g.e., s.35

⁷³ TUSİAD, **Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı**, no:TUSİAD-T/2005-06/403, 2005, (Çevrimiçi) www.tusiad.org

teknolojinin kullanılacağı, kurumun varlığını sürdürüp sürdürmeyeceği veya satılıp satılmayacağı gibi konular göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak kurumsal vizyon ile ilgili en önemli nokta, kurumsal vizyonun organizasyona ve topluma olan uygunluğudur. Her finansal kurum kendine özel, kendi karakterini yansıtan bir kurumsal vizyon seçmelidir. Ayrıca seçilen vizyon, aşırı spesifik olmamalı, gelecek için istek ve beklentileri kapsayan bir görüntüyü yansıtmalıdır. Planlanan faaliyetlerin yıllar içerisinde birçok faktör tarafından etkileneceği düşünülerek kurumsal vizyon her yıl yeniden tanımlanmalıdır.

Kurumsal vizyon, yönetim için hazırlanan ve kuruluşun planlanan noktaya varmasına yardımcı olmak amacıyla kullanılan bir belge iken görevler (misyon), daha çok halkla ilişkiler merkezlidir. Bankanın misyonu sadece “hizmet kalitesi” veya “finansal liderlik” gibi tek cümlelik hedefleri de içerebileceği gibi, toplum davranışlarının kuruluşun geleceğindeki etkilerini belirten bir taslak da içerebilir. Kurumsal misyon, bankanın toplum, hissedarlar, müşteriler ve çalışanlarla ilişkili felsefesini açıklayan bir açıklamadır. Her kurumsal vizyon; finansal performans durumu ve hedeflerinin çerçevesini çizmeli, hissedarlara dönüşü beklenen getiriye vurgulamalı, piyasada hangi tür ve yapıdaki rakiplerle rekabet edeceğini ortaya koymalı, bankanın hizmet götürmeyi hedeflediği kitleyi tanımlamalı, arz edeceği ürün ve hizmetleri belirlemeli ve bankanın faaliyetine bağımsız olarak devam mı edeceğini yoksa birleşme (satılma) pozisyonu mu alacağını belirtmelidir⁷⁴.

2.3.3. Hedef ve Amaçların Belirlenmesi

Bankanın hedefleri ve amaçlarının belirlenmesi; fonların, işgücünün, zamanın ve diğer kaynakların nesnel olarak dağıtmasına imkân verir. Uygulamada en iyi belirlenen hedefler yönetimin; çevreyi, bankanın güçlü ve zayıf yönlerini, bankanın karşılaşacağı fırsat ve tehditleri tanımasından sonra belirlenen hedeflerdir. Sürecin başında, önceden geniş yelpazedeki amaçlar, bankanın görev listesiyle uyumlu hale getirilir. Daha sonra da durum analizi ile toplanan verilerle güncelleştirilir, spesifik sayısal hedefler ve standartlar haline dönüştürülür. Ancak

⁷⁴ Austin, Bernard, **a.g.e.**, s.94-98

sonuçta belirlenen hedef ve amaçların başarılabilmesi, bunların uygulanışına bağlıdır⁷⁵.

Hedef ve amaçlar belirlenmeden önce, belli felsefi parametrelerin çerçevesinin çizilmesi gerekir. Bu anlamda hedef ve amaçlar; başarılabılır, gerçekçi, pragmatik, tarihsel gerçeklere dayanan ve mevcut duruma uygun tasarlanmış, bankanın iş felsefesine uyumlu, her yıl yeniden değerlendirilebilir ve onaylanabilir olmalıdır.

Hedef ve amaçların, bankanın rekabetçi performansı ile başarılamayacak şekilde belirlenmesi anlamsızdır. Örneğin bankanın bir yılda ulaştığı ortalama aktif getirisi %0,6 iken gelecek yıl için %1,75 gibi bir hedef belirlemek, genellikle gerçekçi olmayan, başarılamaz bir hedef olacaktır. Ancak %0,7 civarı belirlenecek hedef gerçekçi, pragmatik ve ulaşılabilir bir hedeftir. Gerçekleştirilmesi zor hedeflerin belirlenmesi, yönetim başarısızlığının hazırlayıcısı olacaktır. Gerçekçi olan, istenen uzun vadeli hedeflere, yıllık adımlarla ulaşmaya çalışmaktır. Önemli olan, hedeflerin bankanın geçmiş performansına ve mevcut durumuna dayanması, rakipleriyle de karşılaştırılarak belirlenmesidir. Hedefler, geçmişte yapılanlarla ilişkili olmalıdır.

Hedef ve amaçlar, aynı zamanda bankanın iş kültürüyle uyumlu olmalıdır. Kurumsal kredi kapasitesi küçük ve kurumsal borçlanma tecrübesi ve uzmanlığı sınırlı bir bankanın aniden kurumsal kredilere odaklanması büyük bir yanıltır. Hedef ve amaçların belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalardan biri de hedef ve amaçların zaman içinde değişebileceği gerçeğidir. Sektör değiştikçe, rekabet değiştikçe, hedef ve amaçlar da değişecektir. Finansal performans geliştikçe hedefler daha iyi odaklanmış ve daha değerli olacaktır. Yeni duruma göre önceden belirlenen hedef ve amaçların uygunluğu analiz edilmeli ve gerektiğinde değişiklikler yapılmalıdır. Bu değişiklikler yıllık bazda yapıldığında hedefler, kuruluşun gelecekteki finansal performansı ile uyumlu ve güncel kalacaktır. Bankanın hedefleri, finansal ve finansal olmayan hedefler olarak ikiye ayrılabilir. Bankanın finansal hedef ve amaçları; spesifik büyüme oranlarını, performans düzeylerini ve başarılmaları gereken finansal oranları işaret eder. Finansal hedef ve

⁷⁵ Koch, **a.g.e.**, s156

amaçlar, öncelikle geçmiş finansal performansa ve mevcut finansal duruma göre belirlenmeli, yönetim kurulu ve tepe yöneticilerin isteklerine göre şekillendirilmelidir⁷⁶.

Farklı hedefler, farklı zaman aralıklarını gerektirir. Kısa vadeli hedefler, genellikle bir yıl içinde ulaşılabilir hedeflerdir. Bu yüksek öncelikli hedefler, potansiyel nakit darboğazlarına karşı yeterli likit varlıkları tutulması veya mevduattaki artışa göre işlem fiyatlandırmasında değişiklik yapılması gibi mevcut faaliyetin sürekliliğini sağlamak için oluşturulur. Birçok bankada yıllık bütçe çalışmaları, belirlenen kısa vadeli finansal hedeflere ilişkilidir. Orta vadeli hedefler, tipik olarak 1 ila 3 yıllık zaman aralığı için oluşturulur. Orta vadeli hedefler, bankaların daha çok kaynak çekebileceği sermaye yapısına ve kredi portföyünü çeşitli oranlarla dağıtabilme kabiliyetine göre değişiklik gösterir. Uzun vadeli hedefler ise 3 yıldan daha uzun zamana yayılmış, yeni piyasalar ve yeni ürünler arz eden veya portföy kompozisyonu ve sermaye yapısında kalıcı değişimler işaret eden hedeflerdir.

Stratejik planlama içersinde uzun vadeli finansal hedefler şöyle gruplandırılabilir:

1. Gelirler: Öz sermaye kârlılığı, aktif getirisi ve net faiz marjı ile ölçülür.
2. Risk yönetimi: Kontrol edilebilen ve edilemeyen kredi, faiz, likidite, döviz, faaliyet risklerinin tanımlanmasını ve performans ölçümleri açısından kabul edilebilir aralıkların belirlenmesini içerir.
3. Sermaye: Banka aktiflerin bir parçası olan kullanılabilir sermaye; risk bazlı sermaye standartları ve sermaye yeterliliği ile ölçülür.
4. Büyüme: Mevduattaki, kredilerdeki ve toplam aktiflerdeki artış yüzdesiyle ölçülür. Ayrıca hedef piyasalardaki ve hedef müşteri dilimindeki pazar payı ile de incelenir.
5. Kâr payı: Net gelirin bir yüzdesi olarak ödenen nakitle ölçülür.
6. Düzenlemelere uyum: Uyum testlerindeki performansla belirlenir.
7. Kamu hizmeti: Portföy kompozisyonu ve yarattığı istihdam olanaklarıyla ölçülür.

⁷⁶ Austin, Bernard, **a.g.e.**, s.105-108

Hedeflerin açıkça ortaya konmasıyla yönetim, kararlarını etkileyecek önemli faktörlerle karşılaşacaktır. Örneğin belli hedefler arasında bulunan açık bir ödünleşme (trade-off) nedeniyle yüksek kâr payı ödemesi, sermaye birikimini yavaşlatır ve büyüme fırsatlarını sınırlandırır. Veya yüksek banka sermayesi, sermaye getirisi hedeflerine ulaşmayı zorlaştırır⁷⁷.

Finansal hedef ve amaçlar, her yıl için planlama aralığı içinde belirlenirler. Her yıl stratejik plan yeniden gözden geçirildiğinde geçen yıl, gelecek yıllar yer değiştirir. Her bir finansal kuruluş farklı ihtiyaçlara, zorunluluklara ve rekabet faktörlerine sahip olduğundan, güçlü ve zayıf yönleri birbiriyle tamamen ayrı olduğundan, araştırılması gereken finansal olmayan tüm hedef ve amaçları kesin çizgilerle sınıflandırabilmek mümkün değildir. Ancak kuruluşun önceliklerine göre; kurumsal yapı, yönetim başarısı, personel eğitimi, teknolojik gelişmeler gibi belli başlı alanlarda finansal olmayan hedefler belirlenebilse de her durumda finansal hedeflerle uygun olarak, finansal olmayan hedefler de planlama aralığı içinde belirlenmelidir⁷⁸.

2.3.4. Stratejik Eylem Planları

Bankanın hedeflerine ulaşabilmesine yardımcı olmak için, stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak spesifik taktikler ve eylem planları belirlenir. Bir eylem planı; müşteri odaklı olmalı, bankanın uzun dönemde kârlılığını arttırmayı amaçlamalı ve bankanın aldığı riskleri, banka sermayesini tehdit edecek şekilde, kabul edilebilir limitlerin üzerine çıkarmamalıdır. Bu aşamada yönetim, mümkün olan alternatif strateji ve eylemlerin sonuçlarını benzetimler yoluyla analiz etmelidir⁷⁹.

Hedef ve amaçların uygulanması, stratejik planlama süreci içinde kritik öneme sahiptir. Finansal veya finansal olmayan hedef ve amaçların geliştirilmesi, spesifik eylem planları yoluyla uygulanmadığı sürece anlamsız olacaktır. Bu nedenle stratejik eylem planlarının yapılandırılmasının temelinde yatan, hedef ve amaçları gerçekleştirmektir⁸⁰.

⁷⁷ Koch, **a.g.e.**, s.156

⁷⁸ Austin, Bernard, **a.g.e.**, s.108

⁷⁹ Koch, **a.g.e.**, s.159

⁸⁰ Austin, Bernard, **a.g.e.**, s.113

Örneğin bir plan, bankanın faiz riskini dengelemek için gereken kazancı elde edebilmek adına yatırım portföyüne daha çok eğilmesini açıkça belirtebilir. Daha sonra doğru eylem planı; kredi talebi yüksek olduğunda, satın alınan menkul kıymetlerin vadelerini uzatan, düşük olduğunda ise vadeleri kısaltan ters yönlü yatırım stratejisinin uygulanmasına odaklanabilir. Faiz riskini azaltmak için banka, sabit faizli kredilerin maliyetli olduğu durumlarda, değişken faizli kredilerini arttırmayı seçebilir. Bu noktada yapılacak analiz, alternatif strateji ve eylem planları tercihini ortaya koyacaktır⁸¹.

Aktif/pasif yönetimi, bankanın finansal hedeflerine erişilmesini amaçlayan bir süreç olarak kabul edilirse, aktif/pasif yönetimi ile risk yönetiminin ve finansal hedeflerin tesisinin eşgüdümünün sağlanması yoluyla bu sürecin banka bünyesinde daha bütünsel bir yapıya kavuşturulması gereklidir. Sayısal hale getirilen öz kaynak getirisi ve aktif getirisi ile büyüme düzeyi gibi hedeflerin, planlanan senaryolara göre yaratılarak aktif/pasif yönetimine konu edilmesi ve bu amaçla faaliyetlerin ve eylemlerin sürekli olarak değerlendirilmesi gereklidir. Aktif/pasif yönetimi kapsamını piyasa ve likidite risklerinin kontrolü ve yönetimi, fonlama ve sermaye planlaması, kâr planlaması ve büyüme projeksiyonları, senaryoların kestirimi ve analizi ile likidite yönetimine dönük acil ve beklenmedik durum planlarının hazırlanması oluşturur⁸².

Eylem planları spesifik, detaylı olmalı ve yönetim kurulu tarafından uygulanmasından sorumlu olan kişi veya gruplar ayrı ayrı belirlenmiş olmalıdır. Eylem planlarının uygulanması ve uygulanmasından sorumlu olanlar belirlenmezse, stratejik plan kolayca başarısız olacaktır.

Stratejik eylem planlarının uygulanmasının dayandığı ayaklardan ilki, öncelik sırasının belirlenmesidir. Finansal ve finansal olmayan hedef ve amaçların önem sırasının, belirlenmesi, yönetim kurulu ve üst yönetimin sorumluluğundadır. Sınırlı kaynaklar nedeniyle tüm eylem planlarının belirlenen yılda başarılması mümkün olmayabilir. Bu nedenle hedeflerin ve buna ulaşmak için kullanılacak eylem planlarının öncelik sırası her yıl yeniden değerlendirilmelidir. Bir yıl beşinci sırada

⁸¹ Koch, **a.g.e.**, s. 159

⁸² BDDK, "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmeliğin Uygulanmasına İlişkin 1 Sayılı Tebliğ", (Çevrimiçi) www.bddk.org.tr

bulunan bir hedef, değişen koşullara göre bir sonraki yıl daha önemli veya daha az önemli olabilir. Gelecek yılın stratejik planı gözden geçirildiği zaman, tüm hedef ve amaçlar, öncelik sırası bakımından yeniden incelenmeye açık olmalıdır.

İkinci ayak ise gerçekçiliktir. Her yıl, sadece gerçekçi olarak tamamlanabilecek eylem planlarının oluşturulması gereklidir. Yönetim ve personel tarafından ne kadar çok eylem planı uygulanmak için programlanırsa, o kadar azı tamamlanabilecektir. Önceliklerin fazla oluşu, yönetim kabiliyetini ve personelin mevcut görevlerini yürütmesini olumsuz etkiler.

Uygulamaların dayandığı üçüncü ayak ise sorumluluktur. Yöneticiler, spesifik eylem planlarının uygulanmasından sorumlu olarak belirlenmelidirler. Belirlenen amaç ve hedefler yerine getirilemezse, belirlenen yöneticiler sorumlu tutulur. Yönetimin sorumluluğunu canlı tutmak için en etkili yöntem, ayrı ayrı yöneticilerin ve/veya elemanlarının eylem planlarını, önceden belirlendiği gibi uygulayıp uygulamadıklarını inceleyen bir gözden geçirme süreci oluşturmaktır. Ancak bu bir sürecin zamanla değiştirilmesi gerekebilir ve eylem planlarının tam anlamıyla uygulanamamasın iş yönünden makul sebepleri olabilir. Bu durumlarda belli eylem planlarının, yeni durumun gereklerine göre yeniden düzenlenmesi gerekebilir. Yöneticiler, yönetim kurulunun stratejik planlama analizinde ortaya koyduğu eylem planlarında sorumlu olarak belirlenmezler ise, yöneticiler eylem planlarını uygulamaz. Bu durum, stratejik planlamanın başarısızlığıyla sonulanır⁸³.

İngiltere’de 2004 yılı sonlarında yapılan ve finansal hizmet sektöründe çeşitli büyüklükte 83 firmanın katıldığı bir araştırmaya göre, yeni bir finansal ürünün piyasa çıkarılmasıyla ulaşmaya çalışılan bazı stratejik hedefler şunlardır: Bankanın gelirlerini, pazar payını ve kârlılığını artırmak, genel anlamda bankanın markasını güçlendirmek ve piyasadaki konumunu geliştirmek, banka için yeni stratejik pazarlar yaratmak, banka için yeni nakit akışı sağlamak, müşteri ilişkilerini güçlendirmek, rekabetçi tehditlere cevap verebilmek ve yeni bir ürünü piyasaya çıkarmadan önce test etmek. Aşağıdaki tablo, bu araştırma sonucunda finans sektöründe yeni ürünleri piyasaya çıkarmanın birincil stratejik hedefini ortaya koymaktadır.

⁸³ Austin, Bernard, **a.g.e.**, s.113-115

TABLO IV

Ürünler ve Stratejik Hedefler Tablosu	Yeni ürün Yeni pazar	Yeni ürün Mevcut pazar	Yenilenmiş ürün Yeni pazar	Yenilenmiş ürün Mevcut pazar
Gelir artışı	14%	16%	8%	17%
Pazar payı	12%	10%	8%	7%
Kârlılık artışı	9%	10%	8%	16%
Marka	7%	7%	8%	12%
Genel durum	9%	6%	15%	10%
Yeni Pazarlar	16%	13%	15%	11%
Yeni nakit akışı	16%	13%	23%	12%
Müşteri ilişkileri	12%	14%	8%	12%
Rekabet	2%	7%	0%	3%
Test	2%	4%	8%	1%

Araştırmanın sonuçlarından izlenebildiği üzere piyasaya yeni finansal ürünlerin çıkarılması sonucu ulaşılması beklenen stratejik hedefler arasında, gelir artışıyla ilgili olanlar ağırlıktadır⁸⁴.

Eylem planları belirlendikten ve uygulanmaya başlandıktan sonra bankanın performansı, hedeflerine doğru ilerleyip ilerlemediğinin görülmesi için düzenli olarak izlenir. Eğer durum istenildiği gibi değilse, yöneticiler alternatif taktiklere yönelmelidir. Değişimlere en iyi uyum sağlayan bankanın kazanacağı gerçeği göz önüne alındığında, stratejik planlar statik olamaz. Müşteri talepleri ve piyasa koşullarına göre sürekli yenilenmek ve geliştirilmek zorundadır⁸⁵.

2.3.5. Bütçeleme ve Kâr Planlaması

Geçmişten beri birçok banka, yıllık bütçeleme sürecini stratejik planlama aracı olarak kullanmışlardır. Bütçeleme, hedeflenen gelir ve giderleri bileşenler ve departmanlar bazında belirlemektir. Yöneticiler, gerçekleşen performanslarını beklentilerle sürekli karşılaştırır. Beklentilerden sapmalar olduğu takdirde sorumlu yöneticiler, farkların sebeplerini ortaya çıkarmalı ve gerekiyorsa yaklaşımlarını güncellemelidirler. Bu yüzden bütçe, faaliyeti genellikle gider tarafında kontrol eder.

⁸⁴ Charles Beard, Sarah Dougan, **Winning New Product Development Strategies in Financial Services**, Business Insights, 2004, s.66

⁸⁵ Koch, **a.g.e.**, s.159

Ancak bütçeyi stratejik plan aracı olarak kullanmanın bazı sakıncaları olabilir. Bütçe, yalnızca gelecek bir yılla ilgilidir. Bu nedenle kısa vadeli kararlara ve problem çözümlerine daha fazla odaklanır, uzun vadeli stratejiler için yetersiz kalabilir. Bankanın mevcut durumuyla ilgili detaylı bir analiz yapılmadan, bankanın güçlü olduğu yanlarından doğan avantajlarının kullanılması veya zayıflıklarının minimuma indirilmesi için kaynak dağılımının sağlanması çok zordur. Bu yüzden strateji ve eylem planları tamamlanmamış bilgiler üzerine oturtulur ve fonlar muhtemelen doğru şekilde dağıtılamaz. Birçok banka, yıllık bütçelerini bir önceki yılın giderleri üzerine kurar ve basitçe her gider grubunu beklenen enflasyonla düzeltir. Bu yaklaşımın doğruluğu, önceki yılın bütçesi mevcut hedeflerini karşılamamış ise şüpheli olacaktır.

Bütçeleme, halen stratejik planlama sürecinin ayrılmaz parçalarından biridir. Yıllık bütçe; yöneticilerin önemli gider gruplarını incelemelerini ve spesifik harcamaları belirlemelerini ve giderlerdeki kayda değer değişimleri açıklamalarını gerektirir. Bu sayede yükselen harcamaların kaynakları tespit edilir ve fayda-maliyet analizi yapılabilir.

Faaliyet bütçesi, gelecek yılda beklenen gelir ve giderleri yansıtır. Birçok bankada, kontrol birimleri yıllık bütçenin hazırlanmasından sorumludur. Her birimin yöneticileri tarafından hazırlanan ve ihtiyaç ve taleplerini içeren bütçeler, üst yönetim tarafından bankanın finansal hedeflerini yansıtacak şekilde sırayla değerlendirilir. Fon talepleri, üst yönetim tarafından belirlenen hedef seviyelerden sıklıkla daha yukarda olabilir. Bu yüzden birim yöneticileri, önceliklerini belirlemek zorundadırlar. Bu süreç, bankanın stratejik hedeflerini karşılayacak, kabul edilebilir bir konsolide bütçeye ulaşılan kadar devam eder. Yıl içinde ilerledikçe kontrolörler, aylık olarak gerçekleşen ve planlanan faaliyet sonuçlarını özetler ve üst yönetim, bu raporlar yardımıyla nerede ve neden farklılıklar oluştuğunu belirleyebilir ve ona göre pozisyon değiştirebilir.

Stratejik planlamanın bankanın faaliyet bütçesi üzerinde kayda değer bir etkisi bulunur. Örneğin, eğer yönetim yeni bir kredi veya mevduat piyasası hedeflerse, personel ve diğer ek kaynaklarını buna göre dağıtmak zorundadır.

Mevcut bütçede beklenmeyen giderler gösterilmemiş ise bu kaynak dağıtımı, diğer birim ve gider gruplarından alınarak yapılmak zorundadır.

Bütçeleme, bankanın kâr planlaması sürecinin bir parçasıdır. Kâr planlaması sürecinin ilk aşamasında her birim, mevcut giderlerinin ve çalışan kaynaklarının detaylı raporunu hazırlar. Daha sonra birimler bu bilgileri; bankanın stratejileri, eylem planları ve tasarlanan fiyatlama politikalarıyla birleştirerek bütçelerini oluştururlar. Bir sonraki aşama, kontrol edilebilen tüm aktif ve pasif kalemlerindeki büyümenin tahmin edilmesidir. Bu tahminler, ekonomik tahminlerle birleştirilerek gelecek yıl için bir proforma gelir tablosu oluşturmak için kullanılabilir.

Departman planları hazırlandıktan sonra üst yönetim tarafından, genel bir kâr planlaması oluşturmak için birleştirilir. Birbirinden farklı bu planlar, her departmanın yöneticisinin, kendi grubunun performansını nasıl gördüğünün dışavurumudur. Finansman Müdürü ve diğer üst yöneticiler, her grubun sunduğu planları gözden geçirir. Örneğin banka, kredilerde hedeflediği büyümeyi destekleyecek sermayeye sahip değilse dışardan sermaye aktarımına veya büyüme hedefinin kısılmasına karar verilebilir. Tüm gözden geçirmeler tamamlandıktan sonra banka, finansal hedeflerini ve genel eylem planlarını yansıtan kâr planını seçer.

Bundan sonra kâr planlamasının son aşaması olan uygulama takviminin belirlenmesi ve sorumlulukların dağıtılmasına geçilir. Örneğin kontrol birimi, genellikle departman yöneticilerinin gönderdiği aylık performans verilerin toplanmasından ve üst yönetimin, bankanın performansını izleyip plandan sapmaları belirleyebileceği raporlama zincirinin hazırlanmasından sorumludur.

Kontrol, planın denetimini ifade eder. Gerçekleşen performansla, planlanan veya bütçelenen performansın karşılaştırılmasını, önemli sapmaların tanımlanmasını ve bunlara karşı yönetsel eylemlerin tavsiyesini içerir. Kontrol sistemleri, bankanın büyüklüğüne ve faaliyetlerine göre değişiklik gösterse de iyi bir kontrol programında şu özellikler yer almalıdır:

1. Beklenen performansı yansıtan standartlar. Örneğin birçok banka, önemli ürünleri ve mevduatı için kabul edilebilir minimum piyasa payını belirler.
2. Standartlarla kıyaslanmış gerçekleşen banka performansı.

3. Gerçekleşen performansın standartların altında kaldığı durumda yönetimin düzeltici eylemleri ve bu anlamda yeniden düzenlenmiş eylem planları.
4. Muhtemel yeniden düzenlemeler için periyodik olarak incelenen standartlar⁸⁶.

2.4. Risk Ağırlıklı Stratejik Planlama

Bankaların faaliyet alanlarındaki başarısı performans analiziyle ortaya konulabilmektedir. Performans analizi, esas itibarıyla hissedarların getirilerinin maksimumlaştırılmasını etkileyen ana alan veya değişkenlerde elde edilen başarının temel belirleyicileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kâr maksimizasyonu amacıyla çalışan bankalar, hem performans hem de risk yönetimini bütünleştiren yeni stratejik planlama ve yönetim süreçlerine yönelmektedirler. Riske dayalı stratejik planlama yaklaşımı riske odaklandığı kadar performansı iyileştirmeyi de amaçlamaktadır.

Performans; bankanın sahip olduğu imkân ve kaynaklarla, belli bir dönemde değişik faaliyet ve/veya operasyon alanlarında veya bunların ortak sonucunu yansıtan bir değişkene göre elde ettiği mutlak veya oransal sonuç olarak yorumlanmaktadır. Bu değişken, bankanın piyasa değeri veya hisse fiyatı olarak ifade edilebilir, çevre koşullarının etkisinde olan risk ve getirilere bağlı olarak hareket edebilir.

Bankalarda planlamanın ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Daha sonra bu amaçlar kantitatif olarak ifade edilmiş hedeflere dönüştürülmektedir. Bu çerçevede bütçeler ya da kâr planları, hedeflerin departmanlar düzeyindeki yansımaları ve kaynak tahsisinin durumunu göstermektedir. Teknoloji, güncel ve doğru bilginin elde edilmesinde, müşteriye sunumunda, yeni finansal ürünlerin geliştirilmesinde, maliyetlerin düşürülmesinde önemli bir fonksiyon üstlenmektedir. Kaliteli insan kaynakları, hedeflerin başarılmasında, bireysel ürün ve hizmet satışında veya coğrafi genişlemede kritik rol oynamaktadır. Verimlilik (sermaye ve aktif getirisi) ve etkinlik (birim maliyet başına fon kullanımı veya fon toplama), finansal kurumlarda önemli bir başarı ölçütü olarak ele alınmaktadır.

⁸⁶ Koch, **a.g.e.**, s.159-163

Banka performansını etkileyen dış çevre koşulları arasında, faaliyette bulunulan ekonomik, sosyal, kültürel, hukuksal ve politik ortamın yapısı ve özellikleri ele alınabilir. Kurumsal yapı, kurum kültürü, finansal aracılık ve finansal ürün/hizmet sunma sürecinin yapısı, insan kaynakları yapısı, teknolojik altyapı, iletişim sistemleri, müşteri ilişkileri, reklâm, halkla ilişkiler ile araştırma ve geliştirme yetkinliği de kurumsal performansı etkileyen iç çevre koşulları olarak tanımlanabilir. Bankalar oldukça karmaşık ve değişken ekonomik ve finansal ortamlarda faaliyette olduklarından, performansları iyileştirmek ve dolayısıyla risklerini daha iyi yönetmek zorunluluğuyla karşı karşıyadırlar. Yasal düzenleyici otoritelerin de risk konusunda daha duyarlı davranmaya başlamaları, hem risklere odaklanan, hem de performansı iyileştirmeyi ön planda tutan riske dayalı stratejik planlama yaklaşımına popülerlik kazandırmıştır.

Geleneksel olarak bankacılık riskleri, banka kaynaklarını ters yönde etkileyebilecek potansiyel taşıyan faktörlerle ilgilidir. Finansal aktiflerden, personelin, imkânların, teçhizatın ve imajın gelecekte gelir yaratma kapasitesi ve yeteneklerine kadar son derece farklı, geniş bir yelpazeye sahiptir. Zamanla müşterilerin yeni finansman talebi, karmaşık teknoloji, esnek düzenleme rejimleri, daralan sektörde stratejik tehditler gibi sayı ve tür olarak oldukça fazla risk türü ortaya çıkmıştır. Bu geniş risk yelpazesi, iyi yönetildiğinde yeni fırsatlar yaratan bir rekabet silahı işlevi de görebilmektedir. Bu amaçla bankaların, riskleri etkin ve yaratıcı bir şekilde yönetebilmeleri için yeni bir yaklaşım benimsemeleri gereklidir. Bu anlamda iki uç yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi; riski sadece sakınılması gereken bir tehlike gibi algılama yaklaşımı iken ikincisi, riskin kârlılığı arttırmak için yönetilebileceği yaklaşımıdır.

Bankalar, risk üstlenmekle para kazanmakta ve riskleri etkin bir şekilde yönetemediklerinde de para kaybetmektedir. Banka, geleneksel yaklaşımdan oldukça farklı olan kapsamlı bir risk yönetimi süreci ile daha az risk üstlenen rakiplerinden daha az kaybederek daha büyük risk üstlenmeyi öğrenmelidir. Bu sistemin amacı, bankanın risk alma kapasitesini kârlı bir şekilde uygulamaktır. Süreç içerisinde yöneticiler tarafından risk yönetim kaynaklarını yansıtan ve tanımlayan bir “risk bütçesi” oluşturulmakta ve bu şekilde kaynakları, potansiyeli en yüksek alanlara yönlendirmede güçlü bir araç ve yaklaşıma sahip olunmaktadır.

Bankalarda risk yönetimi, genel olarak farklılaşmış ve bölümlenmiş olarak ele alınmakta, her faaliyet/işlem için bağımsız olarak yönetilmektedir. Sorumluluk ise birim yöneticisine verilmektedir. Çeşitli avantajlara sahip olsa da bu tür risk yönetimi anlayışı bazı dezavantajlara da sahiptir: Kontroller, genellikle risk fark edildiğinde uygulanmakta ve diğer işlerden soyutlanarak ele alınmaktadır. Riskler, faaliyetlerdeki farklılığa benzer şekilde oldukça farklı biçimde değerlendirilmekte ve standardizasyon söz konusu olmamaktadır. Yönetim, genellikle risk yönetimine tahsis edilen toplam banka kaynaklarının boyutunu belirleyememektedir. Öngörülemeyen risklerin bankaya zarar verme olasılığını arttırmakta, bankanın genel risk pozisyonunu değerlendirmede biçimsel bir araç oluşturamamaktadır. Sonuçta bu tip bir yaklaşım orta düzey yöneticilerin riski, rekabet avantajı sağlama anlamında, stratejik olarak değerlendirme konusunda yeterli veri ve bilgi akışına sahip olmadığını göstermektedir. Kapsamlı bir risk yönetim sistemi, her düzey ve aşamada karar alma sürecinin bir parçasını oluşturmalıdır. Sistemin özellikleri şöyle sıralanabilir: Üst yönetim ve müdürler, bankanın toplam riskine ilişkin makro bir bakış tarzını paylaşma imkânı elde ederler. Risk değerlendirmede etkin bir yönetim sağlanmış olur, bankanın farklı risk unsurlarını mukayesede tutarlı bir yöntem sağlar. Sistem, potansiyel zararların önlenmesinde bir süreç sunar, karşılaşılan riskleri için oluşturulacak uygun bir telafi mekanizması için banka ölçeğinde bir taahhüt oluşturur.

Kapsamlı risk yönetimi sisteminin nihai amacı, her departmandaki her yöneticinin riski düşündüğü bir ortam yaratmaktır. Böylece yöneticiler her gün riskleri tanımlamayı, ölçmeyi ve raporlamayı hatırlamak zorunda kalacaktır. Ayrıca banka, risklerini risk bütçesinde gruplandırabileceğinden, rekabetçi avantaj yakalama amacıyla üstleneceği birikmiş riskleri en kârlı alanlara yönlendirebilecektir. Bu sistemin etkin çalışması durumunda kritik risk alanları tanımlanmış, riskler otomatik olarak günlük karar alma sürecinin bir parçası haline gelmiş, riskleri de içeren plan hazırlanmış, stratejik avantajlar tanımlanmış olacaktır. Ancak sistemin beklenen olaylara karşı sistematik bir yaklaşım sağladığı fakat olası sistemik problemleri de içerdigi gözden kaçırılmamalıdır.

Riskli ve kârlı faaliyetler arasındaki ilişkiler bankadan bankaya değişiklikler gösterir. Genel olarak banka ölçekleri ile bu denge arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Bu nedenle bankalarda riskler farklı şekilde tanımlanmakta ve fiyatlandırılmaktadır. Risk ağırlıklı düzenlemelerin mantığı, bankaların tesadüf sonucu riske göre düzeltilmiş yüksek getiri kazanmamasıdır. Bu açıdan başarılı bankalar; risk ağırlıklı mantıkla sermaye tahsisi yapan ve hizmetleri fiyatlayan, bilançonun içinde ve dışında yer alan finansal enstrümanların piyasa değerindeki değişiklik potansiyelini yöneten bankalardır. Risk ağırlıklı düzenlemeler, faiz oranı riskini sermaye yeterliliği hesabına dahil etmektedir. Bu düzeltilmiş süreklilik yaklaşımı ile düzenleme modelleri, faiz oranındaki değişimin bankanın piyasa değeri üzerindeki potansiyel etkilerine vurgu yapar, bankanın sermaye yeterliliği, gelir kalitesi ve yönetim performansının birlikte ele alınmasının önemini ön plana çıkarır.

Bankanın ekonomik değerinin maksimizasyonu, riske göre düzeltilmiş sermaye getirisi (risk-adjusted return on equity – RAROC) kavramı ile yakın ilişki içindedir. Bu sayede bankanın risk içeren finansal aracılık ve bankacılık faaliyetlerine dayalı getirileri ölçme imkânı doğmaktadır. Böyle bir süreç, belirleme/tanımlama, ölçme ve fiyatlama gibi risk yönetiminin her aşamasında banka yönetimini daha duyarlı hale getirmekte ve teşvik etmektedir. Bu model aynı zamanda, her karar sürecine stratejik araç fonksiyonu görme özelliği de taşımaktadır. Riske dayalı stratejik planlama olarak adlandırılan bu özellikteki risk yönetim süreci, stratejik planlama ve yönetim sürecinin önemli bir içsel parçasını oluşturmaktadır⁸⁷.

Bir bankanın en yaşamsal stratejik fonksiyonlarından ve bankaya “rekabet üstünlüğü” sağlayabilecek en önemli araçlardan birisi olduğu hakkında genel kabul bulunan risk yönetiminin, diğer banka yönetim fonksiyonları içerisindeki yeri ve onlarla olan etkileşimi çok önemlidir. Örgütlenme ve insan kaynakları ile ilgili konular dışarıda bırakılarak bankanın işleyişinin bir anlık fotoğrafı çekildiğinde, bütün faaliyetlerin birbirini takip eden işlevsel süreçlerden geçilerek gerçekleştirildiği görülecektir. Bu süreçler tek tek ürün ya da hizmet bazında olabileceği gibi, her türlü faaliyeti içeren bütün bir banka sisteminin işleyişi için de geçerlidir.

Bankanın stratejik yönetim mekanizması (yönetim kurulu) genel olarak hedefleri ve gidilecek yolları belirledikten sonra bu hedefler her bir iş alanıyla ilgili

⁸⁷ Active Araştırma Grubu, “Bankalarda Performans ve Risk Yönetimi”, **Active Dergisi**, S.15, Ekim-Kasım 2000, s.1-18

olarak birimler bazında sayısallaştırılır ve bütçelenir. Sermayenin ve diğer kaynakların iş alanları ve ürünlere göre dağıtılmasını da içeren bu süreçten sonra, bankanın iş yapan birimleri (kurumsal krediler, bireysel bankacılık, fon yönetimi vb) hedeflenen rakamlar ve bütçelerine göre portföylerini oluştururlar. Başka bir deyişle hem bankanın bilançosunu meydana getirirler hem de yaptıkları finansal anlaşmalarla bankayı bilanço dışı yükümlülükler altına sokarlar. Bu aşamada aktif-pasif ve risk yönetimi fonksiyonları birlikte devreye girmiş olur. Bahsi geçen süreçlerden geçilmiş olması, bankanın bir takım sonuçlara ulaşmış olduğunu ifade eder. Bu aşamada yapılması gereken, elde edilen sonuçların hedeflenenlerle ne kadar uyumlu olduğunun tespit edilmesi, yani gösterilen performansın ölçülmesi (değerlendirilmesi) faaliyetidir⁸⁸.

Banka yönetimi; risk ağırlıklı düzenlemeleri, stratejik karar alma ve risk yönetimi için RAROC modelinin bir versiyonu olarak kullanabilir. Böylece rakiplerine göre bankanın ekonomik değeri iyileştirilmiş olacaktır. Risk ağırlıklı sermaye standartları, sermayenin bankacılık faaliyetlerine uygun şekilde yönlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Risk ağırlıklı performans ise, aktif ve pasiflerin piyasa değerindeki değişikliklerin etkisini ölçmede ortak bir payda sunmaktadır. Risk ağırlıklı stratejik planlama ve yönetim süreci, bankanın risk ağırlıklı performansının belirlenmesiyle başlar. Risk ağırlıklı performansını iyileştirmek isteyen banka, risk-getiri ilişkisini yeniden gözden geçirmeli, örneğin maliyetlerine oranla hizmet kalitesine, fiyatlarına oranla hizmet maliyetine ve faaliyetlerin etkin bileşimine odaklanmalıdır. İkinci aşama ise, yeni stratejik öncelikler ve tercihler konusunda spesifik opsiyonlar belirlemektir. Bu süreçte kredi standartlarını değiştirerek bankanın risk yapısını değiştirmek, risk yönetim ve operasyon sistemlerini iyileştirmek, maliyetleri etkin yönetmek, fiyatlamayı değiştirmek, faaliyet portföyünü değiştirmek, ölçekten avantaj sağlamak gibi konular önem kazanmaktadır. Son aşamada, RAROC modeli çerçevesinde mevcut ve potansiyel stratejik kararların testi yapılmaktadır. Kullanılacak modeller, risklerin tür ve karmaşıklığına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Buna rağmen yeni risk ağırlıklı düzenleme standartlarına dayalı basit bir model bile risk ağırlıklı karar alma ve iyi bir risk yönetimi için gerekli altyapıyı sunabilmektedir⁸⁹.

⁸⁸ Salih Tanju Yavuz, "Risk Yönetimi "İçeri" Aktif Pasif Yönetimi "Dışarı" (mı?)", **Bankacılar Dergisi**, S.41, 2002, s.21-22

⁸⁹ Active Araştırma Grubu, **a.g.m.**, s.1-18

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKALARDA SERMAYE PLANLAMASI

Sermaye, ticari bankacılık endüstrisinin temel ve yaşamsal bir parçasıdır. Banka sermayesi, banka varlığını oluşturacak fiziksel ve beşeri kaynakları elde etmek için gerekli fonları sağlar. Ayrıca bankanın kuruluşu ve devamlılığı açısından kritik öneme sahiptir.

Bankanın sermaye planı, planladığı büyümeyi kendi kaynaklarıyla gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğini değerlendiren, fırsatları ve/veya dışardan sermaye aktarımı ihtiyaçlarını inceleyen bir çalışmadır. Bu planın yapılabilmesi için bankanın mevcut ve planlanan sermaye yeterliliği oranının bir özetinin, mevcut yıl ve planlanan yıl için dağıtılabilir kârıyla ilgili bir çalışmanın, üçer aylık nakit akışı ve bilanço projeksiyonlarının hazırlanması gereklidir.

Finansal planlama sürecinin son aşaması, bankanın tahminleri temelinde sermaye ihtiyacını belirlenmesidir. Tercih edilen yöntem, sermaye yönetiminin bankanın tahmin edilen aktif, pasif ve diğer yükümlülüklerini karşılayabilecek yeterli sermaye miktarına karar vermesidir. Bu miktar, bankanın yıl başlangıcında sahip olduğu sermaye (sermaye ödemeleri düşülerek) ve kazançları (beklenen nakit kâr payı dağıtımı düşülerek) karşılaştırılarak belirlenebilir. Eğer tahmin edilen sermaye mevcut olan sermayeyi aşıyor ise, yönetim kâr payı dağıtımını azaltmaya veya dış kaynakları kullanarak sermaye miktarını arttırmaya yönelebilir. Eğer mevcut sermaye yeterli sermayenin üzerindeyse, banka nakit kâr payı dağıtımını arttırmaya veya hisselerini satın almaya karar verebilir.

Bankanın finansal yapısına ne kadar sermayenin yeterli olduğunun belirlenmesi çok önemlidir. Banka için uygun sermaye miktarını etkileyen üç ana faktör; banka sermayesinin işlevleri, sermayenin kaldıraç etkisi ve son olarak

sermaye yeterliliği düzenlemeleridir. Çalışmanın bu bölümü, son yıllarda bankacılık sektöründe büyük önem verilen ve uluslararası düzenlemelere konu olan banka sermaye yeterliliği uygulamalarının, bu üç faktör aracılığıyla finansal planlama açısından incelenmesine ayrılmıştır.

3.1. Banka Sermayesinin İşlevleri

Sermaye yeterliliğinin belirlenmesi üzerinde etkili ilk ve sayısallaştırılması en zor olan faktör, bankanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için ihtiyacı olan sermaye miktarının belirlenmesidir. Banka sermayesi, faydalı amaçlara hizmet eder ve yetersiz banka sermayesi, bu amaçların gerçekleştirilmesini engeller. Asıl güçlük, banka sermayesinin amacını anlamlı olarak belirlenmesinin ve sermaye miktarının belirlenmesi anlamında sayısal bir hale getirilebilmesinin mümkün olmamasıdır.

Banka sermayesinin 4 işlevinden bahsedilebilir:

1. Likidite yetersizliği ve borçları ödeyememe durumunda mevduat sahiplerini korumak,
2. Beklenmeyen zararları, bankanın güveni zedelenmeden karşılamak,
3. Bankacılık hizmetlerinin sunulabilmesi için gerekli fiziksel ortamı hazırlamak ve temel ihtiyaçları karşılamak,
4. Sebepsiz aktif genişlemelerini sınırlandırmak.

Bu dört fonksiyonun her birinin kısa bir değerlendirmesi, banka sermayesinin amaçlarını belirlemek için mükemmel bir yöntemdir. Banka sermayesinin, iflas ve tasfiye hallerinde sigortasız mevduat sahiplerini koruma fikri gerçekte abartılıdır. Birçok zayıf görünümlü banka aktifleri; yeterli zaman, yetenekli yönetim, makul gelir, yeterli likidite ve çalışan iş döngüsü var olduğu takdirde, göreceli olarak küçük bir zararla geri çekilebilir. Başarısızlıkları engellemek, başarısızlık halinde de sigortasız mevduat sahiplerini korumak üzerine kurulu olan yeterli banka sermayesi tezi kanıtlanamamıştır. Bu korunmasız mevduat sahipleri genellikle zayıf yönetim, dolandırıcılık veya borç ödeyebilme zafiyeti korkusuyla fonlarını çekerek banka başarısızlıklarına yol açmaktadırlar. Bankacılık problemleriyle banka sermayesi arasındaki bağlantı sorunsalı, banka başarısızlıklarının yayıldığı 1980'lerde çok daha derinleşmiştir. Birçok kötü durumda veya başarısız olmuş banka ortalama

altında sermayeye sahip olsalar da sorunların ana sebepleri; zayıf yönetim, büyük kredi kayıpları ve zayıf likidite olarak görülmektedir. Fazla sermayenin bankaları tek başına mevcut hallerinde koruyabileceği konusu halen sorgulanmaktadır.

Güven yaratmak, banka sermayesinin birincil amacıdır. Korunmasız mevduat sahipleri, paralarının güvende olduğundan, borçlular da bankanın iyi zamanlarında olduğu kadar kötü zamanlarında da kredi ihtiyaçlarına aynı şekilde cevap verebileceğinden emin olmak isterler. Banka yöneticilerine duyulan güven de, bankanın varlığını sürdürebilmesi için gereklidir. Bu güven müşteriler için olduğu kadar banka sermayedarları için de çok önemlidir. Sermaye, hissedarları yatırımlarını kaybetmekten, bankanın piyasa fiyatının kötüleşmesinden ve bu yüzden sermaye artışı yeteneğinin kaybolmasından korur. Banka sermayesinin birincil amacı olarak güven konusundaki asıl sorun, kavramsal olmasından çok ölçülemez oluşudur. Mevduat sahipleri, borçlular, düzenleyiciler, sermayedarlar ve diğer ilişkili taraflar için en iyi güveni sağlayacak herhangi bir sermaye miktarı ölçüsü, ekonomik durum ve yasal düzenlemelerle birleştğinde göre oldukça geniş çeşitlilik gösterir. Banka sermayesinin bu amacını yerine getirmek için yeterli sermaye miktarını oluşturmak isteyen bir banka yöneticisinin elinde kesin, sayısal ölçüler olmayacaktır.

Banka sermayesinin bir diğer önemli ancak ikincil amacı, her iş kolunda olduğu gibi işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli araçları sağlamaktır. Bu işlev, yeni açılan bir bankada, sermayedarların sağladığı fonlardan yapılan ilk harcamalar, banka binaları ve operasyona başlamak için gerekli donanım için kullanılacaktır. Bunlara benzer çalışan aktiflerin karşılığı, banka sermayesinin devam eden bir fonksiyonudur. Mevduat sahiplerinin yeni şubeler için fon sağlaması beklenemez. Banka sermayesinin yeterliliğinin ölçülmesindeki problem, binalar ve demirbaşlara yatırılmış olsa da sermayenin diğer amaç ve fonksiyonlarına harcanabilecek ne kadar sermayenin hazır bulunduğu belirlenebilmesidir.

Banka sermayesinin diğer bir amacı ise, banka aktiflerinin uygunsuz büyümesini engellemektir. Düzenleyici sermaye gerekleri, bankanın yönetilebileceğinden ötesine büyümesini engelleyebilir, aktif kalitesini artırabilir,

bankanın büyümeyi hızlandıracak kaldıraç kabiliyetini kontrol etmesini sağlayabilir ve daha yüksek aktif getirisi için öncülük edebilir⁹⁰.

3.2. Kaldıraç Etkisi

Bankalar için uygun sermaye miktarını etkileyen üç faktörden ikincisi, banka hissedarlarının getirilerini artırmak için kullanılması gereken finansal kaldıraçtır. Finansal kaldıraç bir borç finansmanıdır. Finansal kaldıraç oranı, genellikle borçların toplam sermayeye oranıyla veya uzun vadeli borçların öz kaynaklara oranıyla ölçülür⁹¹.

Bankalar, diğer firmalara göre daha fazla güce sahiptirler. Bu nedenle insanlar, sağlamlıklarıyla ünlü bankalara güvenle paralarını yatırırlar. Normal koşullarda insanların tasarruf yapma ya da ödünç alma davranışlarında ani ya da anormal değişimler meydana gelmez. Mevduat sahipleri sistemin güvenilirliği konusunda kuşku duymadıkça bir bütün olarak bankacılık sistemi güven içinde çalışır.

Bu anlamda bankalar açısından kaldıraç limiti, diğer işletmelere nazaran daha kritiktir. Bankaların görece olarak yüksek kaldırıma sahip olması demek, talep edilebilir risk eşiğinin bilançolarına göre daha düşük olması demektir. Bankalar, tipik olarak kısa vadeli borçlanırlar, uzun vadeli kredi verirler. Bankalar, yüksek kaldıraçla (düşük sermaye) ve küçük karşılık esası ile yani daha az nakit tutarak çalışırlar⁹².

Sermayedarları çekmek ve elinde tutmak için bankalar, aktiflerine göre daha düşük düzeyde sermaye tutmaktan kaynaklanan finansal kaldırıma sahip olmak zorundadırlar. Bu anlamda, özellikle de sermayedarların gözüyle uygun sermaye miktarı, fazla sermaye riski almadan azami sermaye getirisini üretmelidir. Banka sahiplerini, bankalarının sermaye getirisini artırabilmek için aşırı düzeyde finansal kaldıraç kullanmalarını engelleyen 3 faktörden söz edilebilir. İlki, piyasa kısıtlamaları nedeniyle kredi fazlalığından arta kalan hissedarlardan sağlanan fonlar

⁹⁰ Hempel, Simonson, Coleman, **a.g.e.**, s.260-268

⁹¹ Brealey, Myers, Marcus, **a.g.e.**, s.409-470

⁹² İlker Parasız, **Modern Bankacılık: Teori ve Uygulama**, İstanbul, 2000, s.186

saklanmalıdır. Bazı piyasa savunucuları, bankanın sermaye ve sermaye dışı fonları çekebilme yeteneğini, bankanın sermaye pozisyonunun en önemli belirleyicisi olarak tanımlasalar da bu pozisyon, mevduat sigortası ve piyasa başarısızlıkları gibi nispeten küçük bankaların fon çekebilme kabiliyetini etkileyen faktörleri göz ardı ettiği için gerçekçi görünmemektedir. Bununla birlikte piyasa, birçok banka için ulaşılabilir sermaye ve sermaye dışı fon miktarına kısıtlamalar getirir. İkinci faktör, bankaların kendi hisselerinin piyasa fiyatını maksimize etme hedefine ulaşmak için finansal kaldıracı gereğinden fazla kullanmalarının, bankanın hisse başına piyasa fiyatının düşmesine neden olmasıdır. Üçüncü faktör ise düzenleyici otoritelerin, mevduat sahiplerini ve bankacılık sistemini korumak için yeterli gördüğü sermaye miktarının bankalarca tutulmasını zorunlu hale getirmesidir. Yasal düzenlemelerden doğan kısıtlamalar, finansal kaldıracın bankalar tarafından kullanılmasını engelleyen en yaygın sebeptir. Bu düzenlemeler sıklıkla, hissedarların daha fazla kaldıraç ve yüksek getiri tercihleriyle çatışmaktadır. Yasal düzenleyiciler genelde daha yüksek öz kaynak sermayesini gerekli görürlerken hissedarlar, daha düşük sermayeyi tercih etmektedirler.

Ana sermayenin, alacakların ve imtiyazlı hisselerin özel karakteristiği de ayrıca önemlidir. Eğer alacaklar veya imtiyazlı hisse arzı, düzenleyici otoriteler tarafından sermaye olarak kabul edilirse bankanın sermaye pozisyonu yükselecek, finansal kaldıracı artıracak ve bankanın kaldıraç çarpanını yükseltecektir. Hem güvenilirliği hem de sermaye getirisini artıran iki yönlü avantaja sahip olan bu uygulama, 1980'lerde yüksek faiz oranları, geri ödeme ve finansman zorlukları nedeniyle düzenleyiciler tarafından zayıflatılmıştır.

Banka büyüklüğünün, kabul edilebilir ve izin verilebilir finansal kaldıraç üzerine olan etkisi de bir diğer konudur. Tipik olarak küçük bankalar genelde daha yüksek aktif getirisine ve daha yüksek aktif/sermaye oranına sahiptirler. Nispeten yüksek öz kaynak sermayesi, ortalama kaldıraç çarpanının düşmesine neden olur, bu da aktif getirisinin azalması anlamına gelir. Tipik bir büyük banka ise genellikle ortalamadan nispeten düşük aktif getirisine ve daha düşük aktif/sermaye oranına sahiptirler. Bu durum, daha yüksek kaldıraç çarpanına sahip oldukları anlamına gelir.

Banka büyüklüğüne bağlı olarak değişkenlik gösteren finansal kaldıraç ve aktif/sermaye oranlarını etkileyen birçok faktörden söz edilebilir. Örneğin birçok büyük banka, daha yüksek yönetim derinliğine sahiptir. Ayrıca birçok küçük bankadaki yüksek aktif getirisi, büyük bankalara göre daha çok riske maruz kaldıkları ve daha yüksek aktif/sermaye oranına sahip olmaları gerektiği anlamına gelir. Bazı yasal düzenlemelere göre nispeten küçük bankaların daha az çeşitlendirilmiş aktif portföyüne sahip olmalarından dolayı büyük bankalara göre daha geniş sermaye tabanına sahip olmaları gereklidir. Bu daha geniş sermaye tabanı, söz konusu bankalar ortalama aktif getirisinin üzerinde kazanmaya devam ettikleri sürece büyük bir soruna yol açmayacaktır. Tarihsel gelişmeler göstermektedir ki bankacılar ve yasal düzenleyiciler, yükselen sermaye maliyetleri, bilanço dışı aktifler ve risk tabanlı sermaye yeterliliği gerekleri üzerinde endişelendikçe, finansal kaldıraç çarpanı düşme eğilimi göstermektedir. Büyük bankaların 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında sahip olduğu düşük aktif/sermaye oranlarının en makul açıklaması, bu bankaların düşük spread ile yapabildikleri arbitrajı küçük bankalara nazaran daha yaygın olarak kullanmalarıdır⁹³.

3.3. Sermaye Yeterliliği Düzenlemeleri

Bankacılığın neredeyse her ögesi doğrudan veya dolaylı olarak sermayenin mevcudiyetinden ve/veya maliyetinden etkilenir. Bir bankanın güvenilirliğinin, finansal durumunun belirlenmesinde, geleceğinin planlanmasında göz önüne alınacak anahtar faktörlerden biri sermayedir. Yeterli sermaye miktarı; kuruluşun iş alanında oluşan çeşitli risklerine karşı güvenlik ağı işlevi görür, olası kayıpları emer ve bu sayede mevduat sahipleri için güven ortamı yaratır. Sermaye ayrıca bankanın verebileceği kredi kapasitesinin belirleyicisidir. Banka bilançosu sermaye yeterliliği oranının belirlediği düzeyin ötesine genişleyemez. Sermaye, aktiflerin ulaşabileceği maksimum noktayı belirler.

Sermayenin maliyeti ve miktarı, bankanın rekabetçi pozisyonunun da belirleyicisidir. Hissedarların, yatırdıkları sermayeden beklediği getiri ve bunun banka üzerindeki etkisi, banka ürünlerinin fiyatını etkiler. Piyasa perspektifinden

⁹³ Hempel, Simonson, Coleman, **a.g.e.**, s.268-271

bakıldığında ise normal şartlarda krediler ve avanslara bakılarak banka mevduat çekebilir olmalıdır. Bunun için gereken bankaya güven olgusu, sermaye tamponu ile en iyi şekilde sağlanabilir. Eğer banka sermaye yetersizliği veya yüksek sermaye maliyetiyle karşılaşır, rakiplerine karşı iş alanı kaybedecektir. Sermayenin en önemli amaçları finansal dengeyi sağlamak ve kayıpları emmektir. Bu anlamda tasfiye durumunda kredi sağlayıcıları ve mevduat sahiplerine bir koruma ölçüsü sağlanır.

Banka sermayesi şu 3 özelliğe sahip olmalıdır:

1. Kalıcı olmak.
2. Gelirler üzerine konan yasal zorunlulukları etkilememek.
3. Mevduat sahipleri ve kredi sağlayıcıların haklarıyla ilgili yasal düzenlemelere izin vermek.

Temelde sermayenin miktarı önemli olmakla birlikte, banka sahiplerinin özellikleri de, bankanın stratejik yönünü ve risk yönetimini etkileyebilir. Banka sahipleri, banka sermayesinin güvenilirliğini sağlamalı ve gerektiğinde daha fazla sermayeyi bankanın kullanımına sunabilmelidir. Banka sermayesinin pozisyonunu negatif olarak etkilememeli veya ek riske neden olmamalıdır⁹⁴.

3.3.1. Basel Uzlaşısı

1970'li yılların ilk yarısında sabit kur sisteminin terk edilmesi (Bretton Woods sözleşmesinin sona erdirilmesi) ve 1974'te yaşanan petrol krizi sonucunda, uluslararası döviz ve bankacılık piyasalarında büyük dalgalanmalar yaratan sorunlara ortak bir çözüm bulmak amacıyla, 1974 yılı sonunda Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank for International Settlements - BIS) altında Basel Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS) adında bir komite oluşturulmuştur. Basel Komite olarak da bilinen bu komiteye üye ülkeler; Belçika, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Lüksemburg, Hollanda, İsveç, İsviçre, İspanya, İngiltere ve ABD'dir. Komiteye üye ülkeler, hem kendi merkez bankaları hem de bankacılık denetiminde resmi

⁹⁴ Hernie Van Greuning, Sonja Brajovic, **Analyzing and Managing Banking Risk**, The World Bank, Washington DC, 2003, s.102-103

sorumluluğu olan kurumlar tarafından temsil edilir. Basel Komite, resmi olarak kanun ve kurallar koyma yetkisine sahip olmamakla birlikte, bankacılık sektörü düzenlemeleri ile ilgili tasarı ve teklifler üreterek bunları tartışmaya açabilir⁹⁵.

Bankaların göreceli olarak düşük sermaye/pasif oranına sahip olmayı tercih etmelerine karşın düzenleyici otoriteler, bilanço yapısıyla ilgili risklerin planlı yönetimini teşvik edebilmek için birçok ülkede sermaye yeterliliği zorunluluklarını yürürlüğe koydular.

1980'lerin ortalarında Basel Komite liderliğinde, uluslar arası faaliyetteki bankaların sermaye yeterliliklerini denetleyen düzenleyicilerin uluslararası uzlaşısına öncülük etmek amacıyla risk bazlı sermaye yeterliliği standartları geliştirildi. Bu çerçevenin amaçları; uluslar arası bankacılık sisteminin dengelenmesi ve sağlamlığının güçlendirilmesi, çerçevenin yaygın olarak uygulanması sağlanarak uluslar arası bankalar üzerinde rekabet eşitsizlikleri yaratan kaynakların yok edilmesidir⁹⁶.

Dünya bankacılık sistemini tek bir standart ölçüt ile denetleme anlayışının ilk adımı, 1988 Basel Uzlaşısı ile atılmıştır. Bu uzlaşısı ile uluslararası alanda faaliyet gösteren bankaların riskli faaliyetleri ile tuttukları sermaye arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır⁹⁷.

Basel Uzlaşısı, düzenleyici sermaye tanımından, risk duyarlılığı ölçümünden ve bu risklerle ilişkili olarak oluşturulması gereken sermaye düzeyini belirleyen kurallardan oluşur. Bankaların aktif yapısı ve bilanço dışı yükümlülüklerini temel alan, bankanın borç ödeyebilirliğini sağlayacak sermaye miktarı ve rezervleri garanti altına alan bir de facto sermaye yeterliliği oranını ortaya koyar. Uzlaşının orijinal hedefleri uluslararası bankalar iken sermaye standartları, 100'den fazla ülkede uyarlanmış ve uygulanmış, risk tabanlı banka yönetimi yaklaşımının bir parçası haline gelmiştir. Sermaye düzeyinin sürekli olarak gözden geçirilmesi, hem bankacılık sisteminin hem de bağımsız olarak bankaların, sermaye pozisyonlarının

⁹⁵ Suat Teker, K.Evren Bolgün, M.Bariş Akçay, **Banka Sermaye Yeterliliği: Basel II Standartlarının Bir Türk Bankasına Uygulanması**, 2004, (Çevrimiçi) www.riskactive.com

⁹⁶ Van Greuning, Brajovic, **a.g.e.**, s.102-104

⁹⁷ Teker, Bolgün, Akçay, **a.g.e.**

genel risk yapıları ve stratejileriyle uyumlu olmasını amaçlayan finansal risk yönetimi sürecinde önemli bir rol oynamasını sağlamıştır.

Basel Sermaye Uzlaşısının yayınlanmasından sonra finansal piyasalar dünya çapında büyük değişimlere uğradılar. Finansal piyasalardaki belirsizlik hali (volatilité) yükseldi ve önemli derecede finansal yenilik meydana geldi. Ayrıca ekonomik karışıklıklardan, 1997'de Asya'da ve 1998'de Doğu Avrupa'da ortaya çıkan geniş finansal krizlere kadar önemli olaylar da meydana geldi. Bu nedenle uluslararası alanda faaliyette olan bankaların baş etmek zorunda olduğu riskler daha karmaşık hale geldi⁹⁸.

Basel Komite'nin 1988 tarihli ilk sermaye yeterliliği düzenlemesi, banka sermayesinin toplam miktarı üzerine odaklanmış, dolayısıyla bankaların iflas riskini ve mevduat sahipleri için oluşabilecek maliyeti en aza indirmeyi amaçlayan ve uluslararası alanda faaliyet gösteren bankalar için uygun sermayenin belirlenmesine yönelik tek bir yaklaşım göstermekte olan bir düzenlemeydi⁹⁹.

Tüm bu gelişmeler karşısında 1988 Uzlaşısı'nın risk duyarlılığının az olduğu, sermaye zorunluluklarının bankanın gerçek risk yapısına uyumlu ve etkili olmadığı, risk ölçümleri ve kontrol yönünün geliştirilmesi gerektiği konusunda ortak görüş ortaya çıktı¹⁰⁰.

Haziran 1999 tarihinde Komite 1988 tarihli düzenlemenin yerini almak üzere yeni bir düzenleme taslağı hazırlamıştır. görüşler doğrultusunda taslakta yapılan değişiklikler sonrasında Ocak 2001'de düzenlemeye ilişkin ikinci taslak çalışma kamuoyuna sunulmuştur. Mayıs 2001 sonuna kadar ikinci taslağa ilişkin tekrardan ilgili görüşlerin toplanması ve 2001 yılı sonunda yeni sermaye düzenlemesinin yayımlanarak, 2004 yılında uygulamaya geçirilmesi planlanmıştır. Ancak, uluslararası alanda konuyla ilgili yoğun tartışmalar gündeme gelmiş ve hâlihazırda da sürmektedir. Son olarak Komite 2006 yılı sonuna kadar ülkelerin uygulamaya geçmek için hazır olmasını planlamaktadır. Komite üç yıllık bir geçiş döneminin

⁹⁸ Van Greuning, Brajovic, **a.g.e.**, s.102-104

⁹⁹ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **Yeni Sermaye Yeterliliği Düzenlemesi**, Ekim 2002, (Çevrimiçi) www.tbb.org.tr

¹⁰⁰ Van Greuning, Brajovic, **a.g.e.**, s.101

yeterli olacağı görüşünde olmakla birlikte uluslararası alandaki tartışmalardan birisi de geçiş dönemi için bazı ülkelerde daha uzun bir zamana ihtiyaç duyulacağı konusudur. Diğer yandan düzenlemenin içeriği ve bankacılık sistemleri üzerindeki muhtemel etkileri konusunda da farklı değerlendirmeler yapılmaktadır.

Ocak 2001 tarihli yeni taslak düzenlemede bankaların sağlıklı ve etkin olarak çalışması için kendi iç kontrol ve yönetim sistemleri ile denetim işlevi ve piyasa disiplini konularına yer verilmektedir. Bankaların asgari sermaye gereklerini hesaplamada dikkate alacakları kredi ve faaliyet risklerini ölçebilmeleri için basitten gelişmişe doğru bir dizi metodolojinin kullanılabilmesi öngörülmektedir. Bankalar denetim otoritesinin gözetiminde olmak üzere kendi risk profillerine ve faaliyet konularının karmaşıklığına göre uygun yaklaşımları tercih edebileceklerdir. Düzenleme güçlü ve doğru risk yönetimine sahip bankaların ödüllendirilmesi temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla yeni düzenleme ile bankaların düzenleyici sermaye gereğini tutturmak için risklere karşı çok daha duyarlı olmalarını sağlayacak yaklaşımlar getirilmektedir. 1988 tarihli düzenlemedeki amaçlar korunmakla birlikte Basel Komite, Ocak 2001 tarihli yeni sermaye düzenlemesinde yapılacak revizyonun aşağıdaki gözetim ve denetim hedeflerini karşılamasını sağlamaya kararlıdır. Buna göre yeni düzenleme; finansal sistemde güvenliği ve sağlamlığı teşvik etmeyi sürdürmeli ve böylece yeni sermaye çerçevesi sistemdeki sermayenin mevcut genel düzeyini en azından korumalı, rekabet eşitliğini artırmaya devam etmeli, risklerin ele alınmasına yönelik daha kapsamlı bir yaklaşım oluşturmali ve uluslararası faaliyet gösteren bankalar üzerinde yoğunlaşmalı, fakat temel ilkeler farklı karmaşıklık ve gelişmişlik düzeylerindeki bankalar için de geçerli olmalıdır. Yeni düzenlemede temel olarak risk duyarlılığı daha fazla olan ve daha esnek bir yapının oluşturulması, sermaye gereği hesaplamasında risk duyarlılığının artırılması, düzenleyici yükümlülüklerde teşviklerin ve uyumluluğun artırılması amaçlanmıştır.

Haziran 1999 tarihli ilk taslakta (Basel I) açıklanan temel üç ayaklı yapı 2001 Ocak tarihli ikinci taslakta (Basel II) korunmuş ancak detaylarda değişikliklere gidilmiştir. Değişiklikler temel olarak sermaye yeterliliği oranının paydasındaki risklerin hesaplanmasında olmuştur. Kredi riski için daha detaylı tanımlara yer verilmiş, piyasa riskinde değişiklik olmamış, tanıma ilk defa operasyonel risk dahil

edilmiştir. Ocak 2001 tarihli taslak düzenlemenin Haziran 1999 taslağından farklı olduğu temel noktalar şunlardır:

1. Kredi riskinin standartlaştırılmış yönteme göre hesaplanmasında, kurumların risk ağırlıkları mevcut risklerine yakınlaştırılmış, bankaların ve kurumların ülkelerinden daha iyi bir risk bir risk notu alabilmelerine olanak tanınmıştır.
2. Kredi riskinin içsel derecelendirme yaklaşımına göre ölçülmesinde iki yöntem (temel ve gelişmiş) oluşturularak, daha fazla sayıda bankanın bu yöntemi uygulayabilmesine olanak sağlanmıştır.
3. Asgari sermaye gereğinin hesaplanmasında operasyonel riskin de dikkate alınması öngörülmüştür.
4. Düzenlemenin temelini oluşturan ikinci (Sermaye Gereklere Denetimi) ve üçüncü (Piyasa Disiplini) unsurlara ilişkin daha detaylı ölçütler belirlenmiştir¹⁰¹.

Düzenleme 3 yapısal bloğa ayrılmıştır. Bunlar; asgari sermaye gereği, sermaye gereklere denetimi ve piyasa disiplini. Basel I Uzlaşısında Cooke Oranı olarak da bilinen bir sermaye yeterliliği tanımı yapılmıştır. Bu tanıma göre;

$$\text{Sermaye Yeterliliği Oranı} = \frac{\text{Özkaynak}}{\text{Risk ağırlıklı varlıklar} + \text{Gayri nakdi krediler}} = \%8\text{'dir.}$$

Bu oranın payında geçen öz kaynak, bankaların tuttıkları muhasebesel sermaye miktarından daha farklı olarak tanımlanmıştır. Buna göre öz kaynak; ana sermaye, katkı sermaye ve üçüncü kuşak sermayenin toplamından, sermayeden indirilen değerlerin çıkarılmasından oluşur. Ana sermaye, diğer adıyla 1.Kuşak sermaye, ödenmiş sermaye ve dağıtılmamış kârları içerir. Katkı sermaye yani ikinci kuşak sermaye; karşılıklar, rezervler ve fonlardan oluşurken üçüncü kuşak sermaye, sadece piyasa riski için kullanılabilen sermaye benzeri kredilerden oluşur. Sermayeden indirilen değerler ise aktifleştirilmiş giderler ve mali iştiraklerdir.

Risk ağırlıklı varlıklar ve gayri nakdi krediler tutarı ise, tüm bilanço içi ve bilanço dışı varlıkların dört farklı risk grubuna dağıtılıp, risk ağırlıklarıyla çarpılıp

¹⁰¹ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**

toplanmasıyla bulunur.

TABLO V

Risk Grupları ve Risk Ağırlıkları	
I	%0
II	%20
III	%50
IV	%100

Türkiye'nin de 1988 yılında imzaladığı Basel I standardı, kademeli bir geçiş süreciyle uygulamaya konmuştur. 1989 yılı için %5 ile başlayan sermaye yeterliliği oranı, 1990 yılında %6, 1991 yılında %7 ve 1992 yılında %8'e yükseltilmiştir. Basel I sermaye standardı, başlangıçta sadece uluslararası faaliyet gösteren bankalar için önerilmiş bir yaklaşımken, zaman içinde beklenenin çok ötesinde kabul görerek tüm ülkeler ve bankalar için uygulanmaya başlamıştır. Sermaye yeterliliği hesaplanmasına esas teşkil eden risk ölçütlerinin yeterli olmaması, sadece kredi riskinin tanımlanması, elde tutulan varlıklar ve finansal kurumlar arasında hassas bir risk ayırımı yapmaması, portföy kavramını göz ardı ederek portföy içindeki risklerin netleştirilmesini hesaba katmaması ve elde tutulan varlıkların piyasa değerleri yerine muhasebe değerlerini esas alması, Basel I standardının en önemli eksiklikleri olarak sayılabilir¹⁰².

Basel Komite, 1999 yılında Basel II olarak anılan yeni sermaye standardını ortaya koymuştur. Yeni düzenlemede mevcut sermaye tanımı ve asgari sermaye yeterlilik oranının yüzde 8 olması koşulu aynı kalmıştır. Ancak sermaye yeterliliği oranının paydasında önemli değişiklikler yapılmıştır. Kredi riski daha detaylı tanımlanmış, piyasa riskinde değişiklik olmamış ve operasyonel risk ilave edilmiştir. Sermaye yeterliliği oranı şu şekilde yazılabilir¹⁰³:

$$\frac{\text{Toplam Sermaye}}{\text{Kredi Riski} + \text{Piyasa Riski} + \text{Operasyonel Risk}} = \text{minimum \%8}$$

¹⁰² Teker, Bolgün, Akçay, **a.g.e.**

¹⁰³ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**

Basel II ile bankaların ekonomik sermaye tanımı yeniden yapılmıştır. Ekonomik sermaye tutmanın amacı, bankaların tanımlanmış riskler karşılığı bazı yöntemlere göre hesaplanmış bir miktarda sermaye bulundurması değil, öncelikle tanımlanan bu risklerin doğru bir şekilde ölçülmesi ve bu ölçümlerin bankaların strateji belirlemede bir temel oluşturmasıdır. Basel II standardı, üç temel yapı taşı üzerine oturtulmuştur; minimum sermaye gereksinimi, sermaye yeterliliği denetimi ve piyasa disiplini.

Basel II ile tanımlanan bankacılık risk türlerine faaliyet riski de ilave edilmiştir. Ayrıca daha önceleri her banka için aynı olan ve sadece standart yöntemlerle ölçülen kredi ve piyasa risklerinin de farklı yöntemlerle ölçülebilmesine olanak tanımıştır. Basel II'nin diğer temel yapı taşları, kamu otoritelerinin proaktif ve etkin bir denetim yapmasını ve bankaların riskli faaliyetleri ve risk yönetimi konularında piyasaya detaylı bilgiler sunmalarını gerektirir¹⁰⁴.

Yeni düzenlemede, asgari sermaye oranının hesaplanmasında kullanılan risk ölçüm yöntemlerine ilişkin bir dizi seçenek getirilmiştir:

TABLO VI

Risk Ölçüm Yöntemleri			
Kredi Riski	Standart Yaklaşım (Standardized Approach)	İçsel Derecelendirmeye Dayalı Yaklaşım (Internal Ratings Based Approach-IRB)	
		Temel Yaklaşım	İleri Yaklaşım
Piyasa Riski	Standart Yaklaşım (Standardized Approach)	İçsel Modeller Yaklaşımı (Internal Models Approach)	
Faaliyet Riski	Temel Gösterge Yaklaşımı (Basic Indicator Approach)	Standart Yaklaşım (Standardized Approach)	İçsel Ölçüm Yaklaşımı (Internal Measurement Approach)

¹⁰⁴ Teker, Bolgün, Akçay, **a.g.e.**

Kredi riski için ise iki farklı yaklaşım önerilmektedir;

1. Standart Yaklaşım: 1988 tarihli düzenlemede ülke ve merkez bankalarının yükümlülüklerinin değerlendirilmesinde İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ülkesi olup olmamasına bakılmaktadır. Bankalar için de aynı yöntem geçerlidir. Bu değerlendirmede üye ülkeler doğrudan daha az riskli olarak görülmektedir. Diğer yandan uygulama OECD ülkesi olan ancak kredi riski daha yüksek bulunan ülkeler açısından avantaj, OECD üyesi olmayan ancak kredi değerliliği yüksek bulunan ülkeler açısından dezavantaj oluşturmaktadır. Üye ülkelerdeki bankaların yükümlülükleri ile olmayan ülkelerde bulunan bankaların kısa vadeli yükümlülükleri %20 risk ağırlığı ile değerlendirilmekte, OECD ülkesi olmayan ülkelerdeki bankaların uzun vadeli yükümlülükleri %100 risk ağırlığında kabul edilmektedir. 1988 tarihli düzenlemedeki mevcut uygulama ile içerik olarak aynı ancak risk hassasiyeti daha yüksektir. Bireysel risk ağırlıkları halihazırda borçlunun dahil olduğu kategoriye (ülkeler, bankalar ya da kurumlar) dayanmakta iken, yeni düzenleme ile uluslararası bir derecelendirme kuruluşunun (daha katı) kriterlerine göre belirlenecektir.

TABLO VII

Ülkelerin ve Bankaların Risk Ağırlıkları Tablosu	Ülke	Bankalar I	Bankalar II
AAA' dan AA-'ye	%0	%20	%20
A+'dan A-'ye	%20	%50	%50 (Uzun vade) %20 (Kısa vade)
BBB+'dan BBB-'ye	%50	%100	%50 (Uzun vade) %20 (Kısa vade)
BB+'dan B-'ye	%100	%100	%100 (Uzun vade) %50 (Kısa vade)
B-'den aşağı	%150	%150	%150
Derecelendirilmemiş	%100	%100	%50 %20 (Kısa vade)
Gayrimenkul teminatlı krediler	Konut ipoteği karşılığında verilen krediler %50, ticari gayrimenkul ipoteği karşılığında verilen krediler %100 risk ağırlığına tabi olacaktır.		

Standart yaklaşımda risk ağırlılıkları farklı kategorilere göre belirlenmiştir:

- 1) Ülkelerin risk ağırlılıkları.
- 2) Bankaların risk ağırlılıkları için iki ayrı seçenek bulunmaktadır:
 - Bir ülkedeki tüm bankalar ülke risk ağırlılığından bir kategori daha aşağıda değerlendirilecektir. (Bankalar I)
 - Risk ağırlılıkları bankanın derecelendirme kuruluşlarından aldığı derecelendirme notuna dayandırılır. (Bankalar II)
- 3) Gayrimenkul teminatlı kredilerin risk ağırlılıkları

2. İçsel Derecelendirmeye Dayalı Temel ya da İleri Yaklaşım: İçsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımın kullanımı Komite'nin geliştirdiği standartlara dayalı olarak denetim otoritesinin iznine bağlı olacaktır. Bazı standartlara bağlı kalmak kaydı ile bankalara borçlunun kredibilitesini kendi içsel yöntemleriyle belirleme izni verilecektir. Bankanın her bir borçlu için yapacağı hesaplar, gelecekteki olası bir zarar tahmini cinsinden ifade edilecek, bu da asgari sermaye gereklerinin temelini oluşturacaktır.

İçsel derecelendirmeye dayalı temel yaklaşımda banka her bir borçlunun ödememe olasılığını tespit etmekte, denetim otoritesi ödememe durumunda maruz kalınacak risk ve doğacak zarar tahminlerine ilişkin veriyi sağlamaktadır. İleri yaklaşımda, gelişmiş bir sermaye tahsis yapısına sahip olan bankaya her iki veriyi de sağlama izni verilmektedir. Banka yönetim kurulları ve üst yönetimi bankanın içsel kredi derecelendirme sistemlerinden sorumludur ve sistemlerinin dışardan incelenmesine hazır olmak durumundadır. İçsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımları benimseyecek bankalar için daha kompleks ve geniş boyutta veri ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bankaların düzenlemeye uygun derecelendirme modelini en az üç yıldır kullanıyor olması ve borç ödememe olasılık tahminleri için geriye dönük en az beş yıllık gözlem dönemini kullanmaları gerekmektedir. Ancak öngörüldüğü şekilde 2004 yılı sonunda uygulamaya geçilemeyeceği için ülkelerin denetim otoritelerinin düzenlemelerde bu süreçlerden vazgeçmeleri ya da esnetmeleri ara dönemlere ilişkin yeni tarihler belirlenmesi gerektireceğinden daha karmaşık bir duruma yol açabilecektir. Yeni yapı

ile hem standart hem de içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımlarda teminat, garanti, kredi türevleri ve menkul kıymetleştirmelere risk hassasiyeti daha yüksek bir yaklaşım getirilmiştir.

1988 tarihli düzenlemede sermaye hesaplanmasında dikkate alınan tek risk kredi riski iken yeni düzenlemede faaliyet riskine de yer verilmiştir. Bilgisayar sistemlerinin çökmesi, dokümantasyon zayıflıkları gibi faaliyet risklerini de içine alan daha hassas bir risk ölçümü yapılabilmesi amaçlanmaktadır¹⁰⁵.

Düzenlemede faaliyet riski ölçümü için üç farklı yöntem önerilmektedir; temel gösterge yaklaşımı, standart yaklaşım ve gelişmiş ölçüm yaklaşımı. Temel gösterge yaklaşımı, en basit ve uygulanması en kolay yöntem olmasına rağmen, risk yönetimi sistemleri hakkında bankalar arası ayırım gözetmediğinden, gelişmiş bankalar bu yöntemi kullanmama eğilimindedir. Bu yöneme göre, faaliyet riski için ayrılması gereken sermaye miktarı, bankanın son üç yıllık brüt kârının ortalamasının %15'i kadardır. Burada tanımlanan brüt gelir, bankanın faiz gelirleri ve giderleri farkı ile faiz dışı gelirleri ve giderleri farkının farkına eşittir. Ancak brüt gelir hesaplanırken; karşılıklar, olağanüstü gelir/giderler ve menkul kıymet satışından doğan kar/zararlar dahil edilmez. Standart yöntemde, bankanın toplam brüt gelirleri sekiz farklı faaliyet koluna ayrıştırılır ve her faaliyet kolu %12–18 arasında değişen risk ağırlıkları ile çarpılarak toplanır. Gelişmiş ölçüm yaklaşımında ise, ayrıştırılmış her bir farklı faaliyet alanı için yedi farklı risk alanı belirlenir ve her bir farklı faaliyet alanının her bir farklı risk alanı, bankanın kendi geçmiş gözlemlerine dayalı ve önceden belirlenmiş bir risk ağırlığı ile çarpılıp toplanarak, faaliyet riski için sermaye gereksinimi hesaplanır¹⁰⁶.

Yapılan çalışmalar sonucunda Komite, faaliyet riskinin ortalama olarak yeni yapı altında gerekecek toplam sermaye gereğinin yaklaşık yüzde 20'sini oluşturacağını tahmin etmektedir. Büyük ve karmaşık yapıdaki bankaların faaliyet risklerinin ölçülmesi için hem ara hem de ileri yaklaşımları uygulamak için gerekli koşulları karşılamaları beklenmektedir. Aksi takdirde sermaye gerekleri önemli ölçüde artacaktır. Banka yönetim kurulu ve üst yönetimi içsel faaliyet riski yönetim

¹⁰⁵ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**

¹⁰⁶ Teker, Bolgün, Akçay, **a.g.e.**

sistemlerinden sorumlu olacak ve söz konusu sistemler denetim otoritesinin incelemesine tabi olacaktır. Bankaların çoğu faaliyet riski yönetim fonksiyonları, teknikleri ve politikalarını içsel ölçüm yaklaşımına adapte edebilmek için yatırım yapmak durumunda kalacaklardır. Bağımsız denetim tarafından da faaliyet riskinin içsel ölçüm metodolojisi ve yönetim işlevi değerlendirilecektir¹⁰⁷.

Piyasa riski ise, finansal piyasaların normal salınımları nedeniyle faiz oranları ve döviz kurlarında meydana gelen değişimler sonucunda bankanın zarar etme veya sermaye kaybetme riski olarak tanımlanabilir. Piyasa riskinin ölçülerek, sermaye yeterliliği oranına dahil edilmesi, Türkiye’de 2002 yılı sonundan itibaren tüm bankalar için zorunlu hale getirmiştir. Piyasa riskinin hesaplanması için standart yöntem zorunlu tutulurken, riske karşı hassas, gelişmiş ve risk yönetimi açısından daha esnek olan diğer risk ölçüm modellerinin kullanımını da teşvik etmektedir. Standart yöntem, bankanın piyasa riskini oluşturan muhasebe hesap kalemlerindeki uzun ve kısa pozisyonların özel bir tabloya aktarılması ile hesaplanan risk miktarını ifade eder. Piyasa riski ölçmek için kullanılabilecek diğer yöntemler; parametrik VaR, tarihi VaR ve Monte Carlo simülasyonu olarak sınıflanabilir. Parametrik VaR yöntemi, piyasa riskine maruz kabul edilen portföylerin opsiyon içermediğini, portföyü oluşturan varlık getirilerinin normal dağıldığını ve varlık getirileri arasındaki ilişkilerin doğrusal olduğunu varsayarak, piyasa riskine maruz değeri hesaplar. Tarihi VaR yöntemi, varlık getiri dağılımları ve getiriler arasındaki ilişkiler hakkında herhangi bir varsayımda bulunmadan, bugün elde tutulan piyasa riskine maruz belirli bir portföyün geçmişte herhangi bir gündeki piyasa hareketleri nedeniyle uğrayabileceği kayıpları hesaplar. Monte Carlo yöntemi ise, elde tutulan portföy içindeki varlıkların geçmiş getiri dağılımlarını esas alarak, gelecekte beklenen getirilerini simüle edip, portföyün maruz kalabileceği zarar miktarını hesaplar¹⁰⁸.

Toplam sermaye ile ilgili olarak Komite, uluslararası faaliyet gösteren bankaların faaliyet risklerini içeren düzenleyici sermayelerinin ne artırılmasını ne de düşürülmesini amaçlamaktadır. İçsel derecelendirmeye dayalı yaklaşıma ilişkin olarak Komite’nin nihai amacı, düzenleyici sermayenin mevcut riskleri karşılamaya yetecek miktarda olmasını ve bankaların zamanla standart yaklaşımdan, içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşıma kaymalarını sağlayacak teşvikler içermesini

¹⁰⁷ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**

¹⁰⁸ Teker, Bolgün, Akçay, **a.g.e.**

sağlayabilmektir. Komite bu amaçların sağlanmasına yönelik olarak sektörü işbirliğine davet etmektedir.

Basel Uzlaşısının ikinci yapısal bloğu olan sermaye gereklerinin denetiminin amacı, bankaların doğru bir şekilde değerlendirilmiş risklerine karşılık tutmaları gereken sermayeyi belirleyecek birer içsel yönteme sahip olduklarından emin olabilmektir. Denetimciler bankaların riskleri oranında sermaye tutmaları konusunda sorumlu durumdadırlar. İçsel yöntemlerin kullanılması gerektiğinde denetime ve müdahaleye konu olabileceklerdir.

Yeni düzenlemede gözetim ve denetim süreci için belirlenen ilkeler şu şekildedir:

1. Bankalar sermaye seviyelerini koruyacak stratejiler geliştirmek ve risk profilleri ile sermaye yeterliliklerini ilişkilendiren bir süreç geliştirmekle yükümlüdürler.
2. Denetim otoritesi bu süreç ve stratejileri incelemeli, değerlendirmeli, izlemeli ve gerektiğinde müdahale etmelidir.
3. Denetim otoritesi bankaların asgari sermaye yeterliliğine sahip olmasını sağlamalıdır.
4. Denetim otoritesi sermaye yeterliliği asgari oranın altına inmeden önce erken müdahalede bulunmalıdır.

Bu önerilerin uygulanmasında, pek çok durumda denetimcilerle bankalar arasında diyaloga gerek duyulacaktır. Ayrıca, denetimcilerin de konuyla ilgili eğitim almaları gereken durumlar ortaya çıkabilecektir.

Uzlaşının üçüncü ve son yapısal bloğu ise, piyasa disiplini. Yeni yapıda piyasa disiplini bankaların daha şeffaf bir yapı sergilemeleri ile sağlanacaktır. Piyasa katılımcılarının bankaların risk yapıları ve sermaye yeterliliği pozisyonları konusunda daha fazla bilgi sahibi olabilmeleri için şeffaf bir yapı gerekmektedir. Yeni yapı, bankaların kamuoyuna açıklamalarında kullanılmak üzere sermaye yeterliliğinin hesaplanması ve risklerin değerlendirilmesi de dahil olmak üzere bir kaç alanda gereken şartları ve önerileri ortaya koymaktadır. Kredi riski, kredi riskinin azaltılması teknikleri ve aktif menkul kıymetleştirmelerinin denetimsel kabulü için gereken daha

detaylı şartlarla beraber, ana grup şeffaflık/açıklama standartları tüm bankalar için geçerli olmaktadır.

Komite G-10 ülkeleri ve diğer ülkelerin gözetim ve denetim otoriteleri ile işbirliğinde bulunarak yeni düzenlemenin bankaları nasıl etkileyeceği konusunda anket (Sayısal Etki Çalışması) hazırlamış ve 20 Aralık 2002 tarihine kadar bankalardan yanıtlamalarını talep etmiştir. Anket sonuçlarına göre bankacılık sisteminde düzenleyici sermayede muhtemel bir azalma ya da artmanın olup olmayacağını belirlemek amacıyla olan Komite, buna göre 2003 yılı sonundan önce taslak üzerindeki yenileme çalışmalarını tamamlayacaktır. 2006 yılı sonunda G-10 ülkelerinde uygulanmaya başlanması planlanan düzenlemenin etkin olarak uygulanabilmesi için Komite ülkeleri gerekli altyapı çalışmalarını tamamlamaya çağırılmaktadır.

Komitenin taslak düzenleme kapsamında revize etmek üzere ele aldığı başlıca konular şöyle özetlenebilir:

İçsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımda kurumsal krediler içinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelere ilişkin farklı risklerin dikkate alınarak bankaların bunlara sağlanan kredileri büyük firma kredilerinden ayırmasına ve büyük firmalara göre daha az sermaye gereği taşımasına ilişkin öneri değerlendirilmektedir. Buna göre; sermaye gereğindeki indirim borçlunun büyüklüğüne göre en fazla yüzde 20 olmak üzere sınırlanmakta ve kurumsal krediler kapsamında toplam küçük ve orta büyüklükteki işletme kredilerinde ortalama yüzde 10'luk bir sermaye gereği indirimi söz konusu olabilmektedir.

Perakende kredilerde (örneğin kredi kartları) daha fazla risk duyarlılığının sağlanması için yeni bir risk ağırlık eğrisinin hazırlanması öngörülmektedir. Faaliyet risklerinin tanımlanması ve ölçülmesi konusunda önemli aşamalar kaydedildiğini belirten Komite, faaliyet riskleri için bir sermaye yeterlilik tabanı oluşturulmasını zorunlu kılmamayı planlamakla birlikte daha fazla ilerleme sağlanması için faaliyet riskleri hakkında sektörde bilgi paylaşımı ve dayanışmanın artırılmasını teşvik etmektedir.

Basel Bankacılık Denetim Komitesi, düzenlemenin yapısının daha basit ve anlaşılır olmasına çalışmaktadır. Özellikle düzenlemenin piyasa disiplini ayağına dikkat çekilmekte ve yatırımcıların bir bankanın risk profilini anlaması için yeterli bilginin bankalarca sağlanması amacına yönelik olarak kamuoyu bilgilendirmelerinin unsurları üzerinde durulmaktadır.

Derecelendirmeye dayalı temel yaklaşım ile ileri yaklaşım uygulanması arasında ortaya çıkabilecek sermaye gereği farkının azaltılması için öngörülen değişikliğe göre; temel yaklaşımda ortalama vade 3 yıldan 2,5 yıla indirilecek ve denetim otoritesi tarafından sağlanacak olan temerrüt halinde kayıp değerinde yüzde 5 puanlık indirim yapılabilecektir.

Diğer yandan Komite taslaktaki asgari sermaye gereği tabanının yapısında da değişiklik yapmayı planlamaktadır. 2006 yılı sonunda uygulamanın başlatılmasından itibaren ilk iki yıl tek bir sermaye tabanı öngörmekte, ilk yıl içsel derecelendirmeye dayalı kredi riski yaklaşımlarıyla ve faaliyet riski sermaye gereği eklenerek hesaplanan sermaye gereğinin mevcut sermaye gereği tabanının yüzde 90'ının altına düşmemesi, ikinci yıl ise bu oranın yüzde 80 olması öngörülmektedir. Bu süreçte problemlerin olması durumunda Komite yeniden konu üzerinde çalışacak ve gerekirse uygulamayı 2008 yılı sonrasına da erteleyecektir¹⁰⁹.

3.3.2. Sermaye Yeterliliği Düzenlemesinin Etkileri

Basel II düzenlemesinin bankalar üzerindeki temel etkilerine bakıldığında; düzenleme, borçlu-kredi kalitesine verilen önemin artmasına paralel olarak zaman içinde kurallara uygun bir kredi kültürünün yerleşmesini desteklemektedir. Piyasa disiplini, şeffaflık ve rekabetin artması, daha etkin hale gelmesi beklenmektedir. Müşteri ilişkileri ile ürün fiyatlamasında köklü değişiklikler olması muhtemeldir.

Basel II bankaların sermaye yeterlilik oranını hesaplamak üzere kendi iç risk derecelendirme sistemlerini kullanabilecekleri içsel derecelendirme metodunu geliştirmiştir ve belirli bir geçiş aşamasından sonra bankalarca bu metodun uygulanmasını önermektedir. Yeni düzenleme ile kredi ve faaliyet riskleri için

¹⁰⁹ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**

öngördüğü gelişmiş metotların kullanılmaması durumunda bankaların asgari sermaye ihtiyaçları artacaktır¹¹⁰.

Yeni sermaye düzenlemesi ile bankalara yeni maliyetler yüklenmekle birlikte daha etkin risk yönetimi ve uluslararası piyasalarda daha güvenli ve etkin bankacılık faaliyetlerinin sürdürülmesi amaçlanmaktadır. Yeni sermaye düzenlemesi; sermaye ihtiyacını azaltacak, risk yönetimini iyileştirecek, bankaların düzenleyici otoriteyle ilişkilerini geliştirecek, piyasa ve kredi kurumları arasındaki ilişki iyileşecektir. Tüm bu etkilerin beraberinde getireceği, kamuoyunu bilgilendirme ihtiyacı, gerekli sistemlerin kurulması ve işletilmesi, gerekli verilerin toplanması, sistemlerin ve personelin çalışması için gerekli maliyetler de olacaktır.

Dünyadaki birçok bankanın da üyesi olduğu Uluslararası Finans Enstitüsü tarafından yeni düzenlemenin küresel piyasalara etkisi üzerine yapılan değerlendirmelere göre düzenleme; borçlu-kredi kalitesine verilen önemin artması kurallara uygun bir kredi kültürünün yerleşmesini sağlayacak, uluslararası bilgi kaynaklarına olan güvenin artması (örneğin; derecelendirme kuruluşları, ihracat kredi birlikleri vb.) yerel sermaye piyasalarının genişlemesine ve derinleşmesine olanak verecektir. Piyasa disiplini, şeffaflık ve rekabetin artmasına, daha etkin hale gelmesine ve müşteri ilişkileri ile ürün fiyatlamasında köklü değişikliklere neden olacaktır.

Yeni düzenleme, uluslararası faaliyet gösteren bankalar ile bu kapsamda yer almayan bankalar üzerinde farklı etkiler yaratabileceği gibi gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkelerin bankaları üzerindeki etkileri de çok farklı olacaktır. Bu anlamda yeni düzenlemenin en önemli etkisi, bankaların kendi sermaye pozisyonlarını yeniden gözden geçirmeleri gerektirmesidir. Çünkü Basel Komite bankaların toplam sermayesinin ortalama yüzde 20'si kadarını yeni bir risk türü olarak benimsediği faaliyet risklerine ayırmasını öngörmektedir. Dolayısıyla Komite'nin yeni düzenleme ile kredi ve faaliyet riskleri için öngördüğü gelişmiş yöntemlerin kullanılmaması durumunda bankaların asgari sermaye ihtiyaçları artacaktır. Ancak Komite, söz konusu risklerin yönetiminde bankaların kendi

¹¹⁰ Ersin Özince, "Finansal İstikrar, Basel II ve Bankalar Açısından Etkileri", **Bankacılar Dergisi**, S.53, 2005, s.20.

öngördüğü metodolojileri kullanmasının genel olarak sektör bazında bir dengeleme getireceğini beklemektedir.

Diğer yandan bankalar daha kapsamlı kamuoyu bilgilendirmesi yapmak durumunda kalacaklardır. Karmaşık modellerin kullanılması durumunda temel risk verilerine ilişkin kamuoyuna bilgilendirmenin üç aylık dönemler itibarıyla yapılması ihtiyacı doğacaktır. Dolayısıyla, bankaların taşıdıkları riskler ve bunların yönetimi konusunda yapacağı kamuoyu bilgilendirmeleri hem pazarın hem de banka hissedarlarının algılamalarını önemli ölçüde etkileyecektir.

Hem düzenleyiciler hem de bankalar yeni sermaye düzenlemesini uygulamak ve denetlemek için önemli lojistik ve ekonomik kaynaklara ihtiyaç duyacaklardır. Ev sahibi ülkelerde yerli sermayeye sahip bankalar kredi riski ölçümünde standart yaklaşım kullanırken yabancı bankaların içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımı tercih etmeleri hem ulusal denetim otoritesinin hem de sınır-ötesi denetim otoritelerinin denetim işlevinin karmaşıklaşmasına ve otoriteler arası dayanışma ve işbirliğinin güçleşmesine yol açabilecektir.

Birçok ülkede denetim otoriteleri farklı bankalar için banka yönetim yapısını da dikkate alarak özellikle sermaye yeterliliği konusunda banka bazında uygun bir denetim yaklaşımının benimsenmesi serbestliğine sahip bulunmamaktadır. Dolayısıyla söz konusu ülkelerdeki bankalar gözetim ve denetim otoritelerinin yeni uygulamayı ne şekilde algılayacakları ve yorumlayacakları, yeni düzenlemedeki koşulların bankaların şube ve iştiraklerine ne şekilde uygulanacağı konularına açıklık getirilmesini beklemektedir.

İçsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımın özellikle uluslararası faaliyet gösteren bankalar grubunda olmayan bankalar açısından ciddi sorunlar yaratacağı beklenmektedir. Söz konusu bankaların içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşım için gerekli geçmişe dönük veri setine sahip olmadığı ve bu sorunun gelişmiş ülkelere göre gelişmekte olan ülkelere çok daha büyük sıkıntı yaratacağı öne sürülmektedir.

Gelişmekte olan ülkeler açısından değerlendirildiğinde yeni sermaye düzenlemesinin önemli etkileri olacağı tartışılmaktadır; öncelikle Türkiye gibi İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü üyesi olma avantajını kaybedecek olan ülkelerde bankaların sermaye gereklerinin artması beklenmektedir. İçsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımları benimseyen bankaların önemli avantajlar elde edeceği görüşü dikkate alındığında gelişmekte olan ülkelerde, bankaların zayıf yönetim ve sermaye yapısı nedeniyle, içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımların kullanılmasının gelişmiş ülkelerin bankalarında beklenen aynı olumlu etkiyi vermeyeceği düşünülmektedir. Birçok bankanın yeni düzenlemedeki kredi riski ölçümünde içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımları kullanmak için hem veri seti hem insan kaynağı açısından hazır olmadıkları eleştiri konusudur. Söz konusu ülkelerde çoğu bankanın standart yaklaşım modelini tercih etmek durumunda kalacakları ve içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımları kullanan bankalara göre dezavantajlı olacakları yorumu yapılmaktadır. Örneğin Türkiye’de bankalar standart yaklaşım uyguladığında tüm firmaların %100 risk ağırlıklandırılmasına tabi olacağı oysa bunu hak etmeyen firmalar için içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımları kullanan yabancı bankalarca daha düşük risk ağırlığı kullanılacağı ve böylece standart yaklaşım kullanan bankalara göre önemli avantaj elde edecekleri ileri sürülmektedir¹¹¹. Diğer örnek, risk ağırlıkları halihazırda borçlunun dahil olduğu kategoriye dayanmakta iken, yeni düzenlemedeki standart yaklaşım uygulandığında uluslararası bir derecelendirme kuruluşunun kriterlerine göre belirlenecektir. Ülke notlarının fiili olarak derecelendirme tavanı olarak kullanılması ve bankaların kendi ulusal paraları cinsinden kendi devletlerinden olan alacakları için yerel para derecelendirme notlarının tanınmaması ülke kredi notunun önemini artırmaktadır. Bu çerçevede, bankaların borçlanma maliyetleri açısından ülke notunun yükselmesi büyük önem taşımaktadır¹¹².

Gelişmekte olan piyasalarda bankaların standart yaklaşımı uygulamalarının muhtemel olduğu varsayılırsa bu piyasalarda faaliyet gösteren ve yeterli güvenilirliğe sahip derecelendirme kuruluşunun sayısının oldukça az olduğu bilinmektedir. Ülke notlarının fiili olarak derecelendirme tavanı olarak kullanılmasının ve bankaların kendi ulusal paraları cinsinden kendi devletlerinden (ya da merkez bankalarından) olan alacakları için yerel para derecelendirme notlarının tanınmamasının, ekonomik

¹¹¹ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**

¹¹² Ersin Özince, **A.g.m.**, S.53, 2005, s.20.

sıkıntı dönemlerinde kredileri sınırlandırabileceği öne sürülmektedir. Standart yaklaşımda kısa vadeli krediler için (3 aydan kısa) öngörülen yararların oldukça sınırlı kaldığı düşünülmektedir¹¹³.

3.4. Sermaye Yeterliliği Değerlendirmesinde Kullanılan Stres Testleri

İçsel derecelendirmeye dayalı yöntem kullanan bir bankanın sermaye yeterliliği değerlendirmesi için kullanabileceği sağlam stres testi prosedürleri ve süreçleri bulunmalıdır. Stres testi, bir bankanın kredi riskleri üzerinde olumsuz etkiler yapabilme olasılığı bulunan olayların ve ekonomik koşullardaki olası değişikliklerin belirlenmesini ve bankanın bu değişikliklere dayanma gücünün ve yeteneğinin değerlendirilmesini içermelidir. Bu amaçla kullanılacak senaryo örnekleri; ekonomik durgunluk veya ilgili sektörde durgunluk, piyasa riski olayları ve likidite sorunlarıdır¹¹⁴.

Bir bankanın taşıdığı bütün risk kategorileri, uygun izleme ve kontrol işlevlerine tabi olmalı ve özellikle olası bir kriz durumunda farklı risk kategorileri arasında ortaya çıkabilecek bağlantılar değerlendirilmelidir¹¹⁵.

Bankaların, kendilerinin kuracakları bir stres testi senaryosu dahilinde içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımları kullanmaları halinde, ihtiyaç duyacakları maksimum sermaye miktarını hesaplayabilmeleri gerekmektedir. Bankalar ve resmi denetçiler, yeni uzlaşının ikinci prensibi olan resmi kontroller dahilinde bu stres testlerinin sonuçlarından faydalanarak, gerekli güvenli sermaye miktarını tahmin edebilir ve denetleyebilirler¹¹⁶.

¹¹³ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **a.g.e.**

¹¹⁴ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, **Sermaye Ölçümü ve Sermaye Standartlarının Uluslararası Düzeyde Uyumlaştırılması (Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı)**, Gözden Geçirilmiş Düzenleme (Türkçe Çeviri), 2004, (Çevrimiçi) www.bddk.org.tr

¹¹⁵ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, "Supervisory Lessons To Be Drawn From The Asian Crisis", **BCBS Working Papers**, no:2, 1999, (Çevrimiçi) www.bis.org

¹¹⁶ Kaan H. Aksel, "Basel Komitesi Kararları ve Yeni Basel Anlaşması'nda Beklenen Gelişmeler", **Active Dergisi**, S.27, Kasım-Aralık 2002

Bir banka, yukarıda tanımlanan daha genel testlere ilave olarak, belirli özel koşulların içsel derecelendirmeye dayalı yasal sermaye yükümlülüğü üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla kredi riski stres testi yapmalıdır. Yapılacak olan test, denetim otoritesinin incelemesine tâbi olarak banka tarafından seçilir. Yapılacak testin anlamlı ve makul sınırlar içinde muhafazakâr olması gerekir. Münferit bankalar, kendi koşullarına bağlı olarak, bu stres testi yükümlülüğünü yerine getirmek amacıyla farklı yaklaşımlar geliştirebilirler. Bu çerçevede amaç, bankalardan en kötü durum senaryolarını dikkate almalarını istemek değildir. Ancak bankanın uygulayacağı stres testinde, asgari olarak hafif ekonomik durgunluk ve gerileme senaryolarının etkileri değerlendirilmelidir. Böyle bir durumda örneğin, bankanın uluslararası çeşitliliği de muhafazakâr bir şekilde dikkate alınarak, bankanın temerrüt olasılığı, temerrüt halinde kayıp ve temerrüt tutarları üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla, örneğin büyüme oranının sıfır olduğu birbirini takip eden iki çeyrek dönem kullanılabilir.

Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın banka, bazı önemli bilgi kaynaklarını dikkate almalıdır. İlk olarak, bir bankanın kendi verileri, kredilerinin en azından bir kısmı için dereceler arasındaki geçişlerin tahmin edilmesine olanak vermelidir. İkinci olarak, bankalar kredi ortamındaki daha küçük bir bozulmanın bankanın derecelendirme sistemi üzerindeki etkileri hakkında olan ve daha büyük stres koşullarının olası etkileri hakkında bazı veriler de içeren bilgileri değerlendirmelidirler. Üçüncü olarak, bankalar, dış derecelendirmede dereceler arasındaki geçişle ilgili bulguları değerlendirmelidirler. Bu, bankanın kredi sepetlerini derecelendirme kategorilerine genel olarak eşlemesini de içerir.

Ulusal denetim otoriteleri, kendi ülkelerindeki koşulları dikkate alarak, bu amaçla kullanılacak olan testlerin nasıl tasarlanması gerektiği hakkında kendi bankalarına talimat vermek isteyebilirler. Banka bu yaklaşımı kendi içsel derecelendirme amaçlarıyla zaten kullanmakta ise stres testinin sonuçları, bu çerçeve dokümanının bu bölümünde tanımlanan içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşım kurallarına göre hesaplanan sermayede herhangi bir farka yol açmayabilir. Bir banka, birden fazla ülke piyasasında faaliyet gösteriyorsa, bu piyasaların

hepsinde aynı koşulları test etmesi gerekmez, fakat toplam kredilerinin büyük çoğunluğunu içeren portföyler üzerinde stres testi yapılmalıdır¹¹⁷.

Sermaye ihtiyacının belirlenmesi için kullanılan modellerden biri, tanımlanan zaman aralığındaki mevcut sermaye miktarının yeterliliğini, minimum sermaye gereksinimiyle birlikte ölçen olasılığa dayalı riske maruz değer (Value at Risk – VaR) türü ölçütlerdir. Tipik bir kredi portföyü modelinin geliştirilmiş olan bu model çerçevesinde bankanın mevcut sermayesi, minimum sermaye gereksinimleriyle aynı anda canlandırılabilir¹¹⁸.

¹¹⁷ Basel Bankacılık Denetim Komitesi, “Sermaye Ölçümü ve Sermaye Standartlarının Uluslararası Düzeyde Uyumlaştırılması (Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı)”, www.bis.org

¹¹⁸ Samu Peura, Esa Jokivuolle, “Simulation-Based Stress Testing of Banks’ Regulatory Capital Adequacy”, **Bank of Finland Discussion Papers**, no:4-2003, s. 16

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR TİCARET BANKASININ FİNANSAL PLANLAMA UYGULAMASI

Finansal planlama, bir bankanın gelişimi ve büyümesi için bir çerçeve ortaya koyan, spesifik konulardan çok genele odaklanan bir rehberdir. Finansal plan, hangi finansal hedeflerin hangi yollarla başarılabileceğini gösteren, faaliyetin sayısal bir beyanı niteliğindedir.

Finansal olmayan kuruluşlar için benzer bir durum söz konusu olsa da özellikle bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların finansal planlama sürecinde kullanabilecekleri kabul görmüş tek bir model bulunmamaktadır. Bankalar kendi büyüklükleri, ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda kendi finansal planlama süreç ve modellerini geliştirmişlerdir. Banka, aslında bir tür müşteri gruplaması olan iş kollarına bölünmüştür. Bireysel bankacılık, tüm normal perakende banka müşterilerini kapsar. Kurumsal bankacılık ise, müşterilerin faaliyet hacmine göre büyük ve küçük müşteriler olarak ikiye ayrılmıştır. Bunların üzerinde, tüm para ve sermaye piyasası işlemleri yoluyla bireysel ve kurumsal bankacılık için fon sağlayan hazine operasyon bulunur. Hazine, faaliyeti büyüten, faizleri belirleyen bu oranlarla müşterilere borç veren, mevduat sahiplerinden borç alan, kısaca piyasa avantajlarını kullanarak para kazanan bölümdür. Genellikle planlama, organizasyonun tepesinden bu iş kollarına, oradan da alt departmanlara inen hedefler topluluğu olarak başlayan, her departman ve iş kolunun üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerini sayısallaştırılması ile devam eden ve bir planlama departmanında toplanarak üst yönetime raporlanması, tartışılarak yeniden düzenlenmesi ve kabul edilmesinden meydana gelen bir süreçtir.

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’de ticari bankacılık alanında faaliyet gösteren ABC Bankasının 2004 ve 2005 yılı için hazırladığı bütçelerinin sayısal verileri ışığında genel bir değerlendirmesi yapılarak, önceki bölümlerde teorik olarak bahsedilen stratejik planların ve bütçelerin bir örnekle somutlaştırılması ve planlamanın bankaların performansı üzerindeki etkisini ortaya konması

amaçlanmaktadır. Bölümün sonunda ise ABC Bankası örneğinden hareketle finansal planlama çalışmasının ve uygulamasının bankanın yıllık performans gerçekleştirmeleri üzerine olan etkisi değerlendirilecektir.

4.1. ABC Bankası'nın Stratejik Planlama Süreci

ABC Bankası'nın stratejik planlama süreci, genel müdürlük seviyesinde başlar. Bağlı bulunduğu grup tarafından genel çerçevesi çizilen plan, yıllık bazda hazırlanmak üzere iş kollarına gönderilir. Planlama süreci, her yılın ağustos – eylül ayları arasında başlar. Ana fikir, bankanın büyüme durumu ve devam eden projeleri gibi faktörleri de göz önünde bulundurarak takip eden yıllar için planlarını ve beklediği faaliyetlerini yansıtan bir rakam seti oluşturmaktır.

Beş yıllık stratejik planın hazırlanmasında bankanın finansal performansının yanı sıra birçok makro ekonomik faktör ve yasal düzenlemeler de göz önünde bulundurulmak zorundadır. Bu makro ekonomik varsayımlar salt bankanın faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik durumunu plana yansıtmakla kalmamalı, faaliyet ortamını etkileyecek diğer tüm şartları stratejik plana dahil edebilecek genişlikte olmalıdır. Stratejik plan, bankanın mevcut finansal performansının analiziyle başlamalıdır.

4.1.1. Durum Analizi

ABC bankasının gelecek 5 yılı kapsayan stratejik planının hazırlanabilmesi için bankanın geçmiş finansal performansının incelenmesi, bankanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerinin belirlendiği, yararlanabileceği muhtemel fırsatların ve karşılaşması muhtemel tehlikelerin incelendiği SWOT analizinin yapılması gereklidir.

2003 yılı sonlarında başlayan planlama süreci sırasında, 2002 yılı finansal tabloları ve 2003 yılının gerçekleştirmeleri göz önüne alınmalıdır. Stratejik hedeflerin mantıklı ve ulaşılabilir hedefler olması için önceki dönem performansı ve bu performansa etki eden faktörler incelenmelidir. 2002 yılı sonunda ABC Bankası'nın bilançosu şöyle gerçekleşmiştir:

TABLO VIII

ABC Bankası 31.12.2002 Tarihli Bilançosu (milyon\$)	
	31.12.2002
AKTİFLER	
Nakit Değerler	14
Menkul Değerler	32
Bankalar	166
Krediler ve Avanslar (net)	832
Teminat Senetleri	210
Vadeli İşlemler	2
Sabit Kıymetler	35
Faiz ve Gelir Tahakkuk ve Reeskontları	16
Diğer Aktifler	62
Grup İçi Aktifler	11
Toplam Aktifler	1.380
PASİFLER	
Bankalar	45
Mevduatlar	544
Vadeli İşlemler	5
Faiz ve Gider Reeskontları	9
Diğer Yükümlülükler	118
Özkaynaklar	221
Grup İçi Pasifler	438
Toplam Pasifler	1.380

ABC Bankası'nın 2002 yılı sonunda aktif büyüklüğü 1 milyar 380 bin \$ olarak gerçekleşmiştir. Her bir aktif kaleminin orijininine bakılarak hesaplanan risk ağırlıklı aktifleri 704 bin \$'dır. Risk ağırlıklı aktiflerin onshore kısmı için %8, offshore kısmı için %5 olarak hesaplanan asgari sermaye ihtiyacı ise 38 bin \$ seviyesinde gerçekleşmiştir.

2002 yılında ABC Bankasının vergi öncesi kârı, 43 bin \$ olarak gerçekleşmiştir. Toplam giderlerin, toplam gelirlere oranı %62'dir. Vergi sonrası kârlılığın, asgari sermaye ihtiyacına bölünmesiyle bulunan sermaye getirisi oranı, 2002 yılında yaklaşık %77 olarak gerçekleşmiştir. Banka'nın 2002 yılı için gerçekleşen kâr zarar tablosu şu şekilde gösterilebilir:

TABLO IX

ABC Bankası 2002 Yılı Kâr/Zarar Tablosu (\$'000)	
Gelir Kalemleri	
Net Faiz Gelirleri	95.415
Faiz Dışı Gelirler	35.742
Net Faaliyet Gelirleri	131.157
Gider Kalemleri	
Personel Giderleri	(28.622)
İşletme Giderleri	(16.670)
Pazarlama Giderleri	(5.583)
Diğer Giderler	(20.061)
Amortisman Giderleri	(10.723)
Toplam Faaliyet Giderleri	(81.657)
Karşılıklar Öncesi Faaliyet Kârı	49.500
Kredi ve Diğer Alacaklar Karşılığı	(6.362)
Vergi Öncesi Kâr	43.138
Vergi Karşılığı	(13.373)
Net Dönem Karı	29.765

ABC Bankası, dünya çapında küresel bir ağda faaliyet gösteren bir bankacılık grubunun Türkiye temsilcisidir. Bağlı olduğu grubun dünyanın en büyük bankacılık ve finansal hizmet organizasyonlarından biri olması ve markasının güvenilirliği ile Türk bankacılık piyasasında sağlam bir yer edinmiş, sahip olduğu ABC Bank kredi kartı markasıyla da kredi kartı pazarında büyük bir pay sahibi olmuştur. Geçmişte oldukça belirsiz olan Türkiye pazarında, yerel ekonomik sorunlardan en az etkilenecek banka olması ve yurtiçi fon kaynaklarına ulaşılabilirliği kadar yurtdışı fonlara da çok kolay ulaşabilir olması, bankanın diğerlerine göre en avantajlı olduğu konudur. Banka; bireysel, ticari, kurumsal bankacılık ve yatırım bankacılığı alanlarında müşterilerine çok geniş perspektifte finansal hizmetler sunmakta ve hem pazar payını hem de kârlılığını devamlı olarak attırmaktadır.

ABC Bankasının sahip olduğu dezavantajlar ise kısaca şöyle özetlenebilir: Banka, sermayesinin menşeiinden dolayı ülke içinde bazı kesimlerin tepkisini çekmekte, bu nedenle banka az da olsa yıpranabilecek imajını çeşitli tanıtım kampanyalarıyla korumaya çalışmaktadır. Bankanın bilgi teknolojileri altyapısı, özellikle benzer büyüklükteki rakipleriyle karşılaştırıldığında biraz geri kalmış

durumdadır. Büyüme hedefleri doğrultusunda şube ve müşteri sayısının artacak olması, bilgi teknolojileri ve iletişim altyapısı yatırımları ile bu yatırımı yönetecek personelin de artmasına neden olacağından; altyapı güncelleştirmelerin yapılması büyük maliyetli ve kaçınılmaz bir ihtiyaçtır.

Bankanın gelecek dönemde müşterilerine sunduğu finansal ürünleri çeşitlendirmesi çok daha sağlam bir gelir tabanı sağlayacaktır. Bireysel bankacılık alanında bireysel emeklilik ve fon yönetimi, gelecekte oldukça hızlı büyümesi beklenen alanlar olarak görülmektedir. Benzer bir şekilde, kurumsal bankacılık alanında da küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kredi ihtiyaçlarının artacağı öngörülerek bu pazardan büyük bir pay alma fırsatı bulunmaktadır. Bankanın her iki alanda da faaliyet gösterecek şubeleri, bu amaca hizmet edebilecek şehirlerde açmaya başlamış olması fırsatların değerlendirilmesi için çok önemli bir adımdır.

Bankanın gelecekte karşılaşılabileceği muhtemel tehditlerden en önemlisi, ülke ekonomisinin giderek artan cari işlemler açığı ve bu açığın kısa vadeli fon girişleriyle finanse edilmesi nedeniyle yeni bir krize sürüklenme ihtimalidir. Böyle bir kriz ortamının gerçekleşmesi, bankanın büyüme planlarını askıya almasına ve krizi en az zararla atlarmaya yönelik küçülme politikasına yönelmesine neden olabilir.

Bankanın geçmiş dönem performansı ve SWOT analizinin sonuçları, birçok makroekonomik değişkenin tahminleri ile birleştirilmelidir. Stratejik planın tamamlanabilmesi için tüm bu verilere, bankanın gelecek beş yılda ulaşmak istediği hedef ve amaçların eklenmesi gerekmektedir.

4.1.2. Hedef ve Amaçlar

2004 – 2008 aralığını kapsayan stratejik planlama dönemi boyunca ülke ekonomisinin düzenli ve istikrarlı hale gelmesi beklenmektedir. Azalan piyasa istikrarsızlığı, Hazine'nin işlem fırsatlarını azaltacağı gibi faizlerin düşmesiyle birlikte serbest fonların getirisi sınırlanacaktır. Bu nedenle faaliyet yapısı hazine ve merkezden, bireysel ve kurumsal bankacılığa kayacaktır. Ekonominin yasal düzenlemeleriyle birlikte bankacılık sektöründeki kâr marjları kaçınılmaz olarak azalacaktır. Bu durum, piyasadaki rekabeti arttıracak, bu nedenle planlanan kârlılık

artışını yakalayabilmek için bilanço büyüklüğünün arttırılması önem kazanacaktır. ABC Bankası, planlama dönemi içinde gerçekleştirmesi gereken, kendine özel dört adet stratejik plan standardı belirlemiştir:

1. Gelirlerin giderlerden daha hızlı büyümesi.
2. Net kârlılığın risk ağırlıklı aktiflerden daha hızlı büyümesi.
3. Faaliyet giderlerinin enflasyon oranından daha yavaş büyümesi.
4. Faiz dışı gelirlerin toplam faaliyet gelirlerinin belli bir oranıyla büyümesi.

Her ay sonunda gerçekleşen veriler üzerinden takip edilen bu standartlar, bankanın gelecek performansına ışık tutan göstergelerdir. Standartlardan birinin veya birkaçının başarısız olduğu durumlarda başarısızlık nedenleri araştırılmalı, gerekiyorsa ilgili birimlerin tedbirler alması sağlanmalıdır.

Stratejik plan dönemi boyunca bilgi teknolojisi birimlerinin, iş kollarıyla bağlantılı olarak çalışarak teknolojik anlamda verimli ve etkin iş yönetiminin sağlanması amaçlanmaktadır. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılımı konusundaki güçlü beklentiler, ülkenin bölgedeki kilit stratejik oyuncu olma konumunu güçlendirmektedir. Bu anlamda Banka, güçlü pazarlama faaliyeti ile tüm fırsatlardan yararlanmaya çalışacaktır.

Bankanın geçmiş dönem performansı ve performansını etkileyen faktörler incelendikten sonra, bankanın güçlü ve zayıf olduğu yönler ortaya konmuş, faaliyet gösterdiği piyasada karşılaşılabileceği muhtemel fırsat ve tehditler belirlenmiştir. Beş yıllık stratejik plan dönemi için, tek yıldan oluşan bütçe tahminlerinden çok daha fazla sayıda makro ekonomik değişken tahmin edilmelidir. Bu değişkenler sadece faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik göstergeleri değil, etkileşimde olduğu tüm piyasaları da stratejik plana dahil edebilecek şekilde olmalıdır.

ABC Bankası'nın stratejik plan varsayımlarından bir kısmı şu şekilde özetlenmiştir:

TABLO X

ABC Bankası'nın Stratejik Plan Varsayımları

	2004	2005	2006	2007	2008
AB ortalama kişi başı GSYİH (\$ piyasa fiyatıyla)	27.761	31.320	33.740	29.414	28.689
AB ortalama kişi başı GSYİH (\$ satın alma gücü paritesiyle)	25.353	23.200	24.100	24.512	24.947
Türkiye ortalama kişi başı GSYİH (\$ piyasa fiyatıyla)	3.990	4.992	5.345	5.602	5.857
Türkiye ortalama kişi başı GSYİH (\$ satın alma gücü paritesiyle)	7.830	8.169	8.560	8.952	9.478
Nüfus (milyon)	72,4	72,9	74,0	75,0	76,1
Türkiye GSYİH (TRY'mio piyasa fiyatıyla)	417,1	487,3	544,2	606,0	676,6
Türkiye GSYİH (\$'mio piyasa fiyatıyla)	289	364	395	420	445
Türkiye GSYİH (\$'mio satın alma gücü paritesiyle)	567	595	633	671	721
AB ortalamasına oranı (piyasa fiyatıyla)	14%	16%	16%	19%	20%
AB ortalamasına oranı (satın alma gücü paritesiyle)	31%	35%	36%	37%	38%
Büyüme Oranı					
Türkiye nominal GSYİH büyümesi (TRY'mio piyasa fiyatıyla)	16%	13%	12%	11%	12%
Türkiye nominal GSYİH büyümesi (\$'mio piyasa fiyatıyla)	20%	20%	9%	6%	6%
Türkiye nominal GSYİH büyümesi (satın alma gücü paritesiyle)	11%	8%	6%	6%	7%
ABD Tüketici Fiyatları (ort)	2,6%	3,0%	2,9%	2,9%	2,8%
Türkiye					
3 aylık bankalararası para piyasası faiz oranı (ort %) - TL	22,0%	13,5%	12,2%	11,3%	10,1%
Türkiye tüketici fiyatları (ort)	11%	8,0%	6,2%	5,0%	5,3%
Kur TL '000:US\$ (ort)	1.444	1,3395	1,3765	1,4423	1,5190
Kur TL '000:US\$ (yıl sonu)	1.534	1,3605	1,4044	1,4792	1,5611
Türkiye Piyasası - Brüt Krediler (\$ mio)					
Kredi Kartları	7.722	10.429	12.494	14.368	16.523
Diğer Perakende	8.327	9.992	11.791	13.913	17.392
Kurumsal	43.407	60.770	79.001	102.701	123.241
TOPLAM	59.456	81.191	103.286	130.982	157.156
Türkiye Piyasası - Brüt Krediler Artışı (%)					
Kredi Kartları	63%	35%	20%	15%	15%
Diğer Perakende	24%	20%	18%	18%	25%
Kurumsal	25%	40%	30%	30%	20%
Türkiye Piyasası - Mevduatlar (\$ mio)					
TL Mevduatlar	71.065	82.243	92.564	104.785	117.772
Yabancı Para Mevduatlar	60.913	68.096	74.218	79.048	83.547
TOPLAM	131.978	150.339	166.782	183.833	201.319
YP Mevduatlar / toplam mevduatlar	46%	45%	45%	43%	42%
Toplam krediler / toplam mevduatlar	45%	47%	48%	49%	50%

Tüm bu performans analizleri, hedefler ve değişken tahminleri doğrultusunda ABC Bankasının 2003 yılı sonlarında hazırlanan beş yıllık stratejik planında en dikkat çekici kısım, 2007 yılında tamamen uygulamaya geçecek olan Basel II standartlarının plan üzerine olan etkisidir. Faaliyet riskinin sermaye yeterliliği hesaplamasına dahil edilmesi ve Türkiye'nin OECD ülkesi olma avantajını kaybedecek olması, risk ağırlıklı aktiflerin artmasına ve sermaye yeterlilik oranının düşmesine neden olacaktır. ABC Bankasının 2004-2008 dönemi stratejik planının verileri şöyle özetlenebilir:

TABLO XI

ABC Bankasının 2004-2008 Stratejik Planı

Milyon \$	2004 Bütçe	2005	2006	2007	2008
YIL SONU AKTİFLER					
Nakit Değerler, Merkez Bankasından Alacaklar, Çekler ve Hazine Bonoları	293	505	458	504	555
Krediler ve Avanslar					
- Kurumsal Krediler (Onshore)	394	733	977	1.306	1.688
- Kurumsal Krediler (Offshore)	484	900	638	600	563
- Diğer Bireysel Krediler	123	229	285	392	483
- Mortgage	143	266	462	743	955
- Tüketici Finansmanı	0	0	30	50	104
- Kredi Kartları	239	445	568	937	1.234
Toplam Kredi ve Avanslar	1.384	2.572	2.960	4.028	5.025
Teminat Senetleri	119	172	156	172	189
Diğer Aktifler	113	138	140	160	176
Toplam 3. Şahıslardan Aktifler	1.909	3.387	3.714	4.864	5.944
Grup içi bakiye	0	0	0	0	0
Toplam Yıl Sonu Aktifler	1.909	3.387	3.714	4.864	5.944
YIL SONU PASİFLER					
- Bireysel Hesaplar	589	1.215	1.212	1.859	2.585
- Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme Hesapları	0	0	68	158	313
- Kurumsal/Ticari Hesaplar	133	275	431	514	593
- Para Piyasaları ve Repo	115	380	150	150	150
Diğer Yükümlülükler	208	68	280	424	460
Özkaynaklar	218	350	486	665	737
Toplam 3. Şahıslardan Pasifler	1.262	2.287	2.626	3.769	4.838
Grup içi yükümlülükler	118	200	450	495	544
Offshore Hesapları	530	900	638	600	562
Toplam Yıl Sonu Pasifler	1.909	3.387	3.714	4.864	5.944
Toplam Yıl Sonu Risk Ağırlıklı Aktifler	2.385	2.385	2.586	3.396	4.671
Sermaye Yeterlilik Oranı	15%	17%	15%	12%	12%

4.2. ABC Bankası'nın Yıllık Bütçeleme Süreci

Bütçeleme süreci, lokal olarak tüm banka için finansal planlama ve kontrol ile koordineli olarak başlar. Her yıl, genelde temmuz ayında iş kollarıyla toplantılar yapılır. Bunlara gelecek bütçe yılında neler yapılması gerektiği konusunda bir çerçeve verilir. Onlar da genellikle planlarının yapısını ağustos ayında hazırlarlar, daha sonra yapılan görüşmeler sonucunda eylül ayında gerekli değişikliklerle dönerler. Oldukça geniş olan bütçeleme takvimi, bankadan bankaya değişiklik göstermektedir.

İş kollarından temel olarak gelirlere odaklanmaları istenir. Böylece, örneğin 2003 yılı kredi kartı performansına bakılarak 2004 sonunun projeksiyonu hazırlanır. Bu tahminler güncellenir ve 2005'e doğru ilerletilir. Bu noktada amaç sadece rakamları toplamak değildir çünkü bazı iş kolları perakende çalıştığından mevsimlik etkilere açıktır. Bunlar bayram tatilleri, kampanyalar, okul açılış dönemleri vs. olabilir. Bu etkiler nedeniyle tahminlerle gerçekleştirmeler arasında fark oluşabilir.

Gelirlerin tahmin süreci, ürün üretim seviyesinden yani en alt seviyeden başlar. Bireysel bankacılık alanında mortgage örnek olarak alınırsa, öncelikle ürünün geçen yıl performansı incelenir. İçinde bulunulan yılsonu rakamları tahmin edildikten sonra bu tahminler gelecek yıla yürütülür. Daha sonra ürünün ne kadarının yerel para biriminden, ne kadarının yabancı para cinsinden olduğu gibi alt detaylara inilir. Yerel para ve yabancı para üzerinde büyük farklılıklar yaratan çeşitli dinamikler etkilidir. Planlar, banka için hangi para birimi daha fonksiyonelse o para birimi üzerinden hazırlanır.

Ürün yönetimi alanında organizasyonun gelecek yıl büyüme hedeflerini gerçekleştirmek için hangi ürün düzeyinin ulaşılabilir olduğu bulunmalıdır. Bu düzey aynı zamanda organizasyon için bir motivasyon sebebi ve gelecek yıl başarılması gereken bir hedef olacaktır. Başlangıç noktası, işin gelecek yıl nereye taşınmak istendiği ve bunun tüm organizasyonla paylaşılmasıdır. Bu süreç organizasyondan organizasyona değişiklik gösterebilir. ABC Bankası'nda, alt düzeyle çok sıkı çalışan merkezi planlama uygulanmaktadır. Ürün yöneticileri, tüm varsayımları bir araya getirir. İş hacmi, marjlar gibi planların içinde yer alan birçok dinamiğin etkilerinin ayrı ayrı incelenmesi gereklidir. Bu işlemler bireysel, kurumsal ve hazine işkolları için de ayrı ayrı yapılmalı, bilanço büyümesini sürükleyecek öğelerle desteklenmelidir. Bankanın gelecek yılda ne kadar kredi vereceği fikri olmadan, faaliyeti desteklemek için ne kadar mevduat toplaması gerektiği belirlenemez. Toplanacak mevduat ile verilmesi planlanan krediler arasındaki fark, hazine tarafından fonlanacaktır.

Hazinenin bilanço tarafındaki planlama süreci kredilerle desteklenir, tüm iş kollarının vermeyi planladığı çeşitli kredileri projeksiyonları incelenir. Geçmiş tecrübelerine ve piyasa bilgilerine, trendlerin ve ekonominin gidişatına göre gelecek

yıl şüpheli alacakların hangi düzeyde olabileceği belirlenir. Bu tahminler proforma bilanço ve kâr/zarar tablosunun karşılıklar kısmının belirlenmesine yardımcı olur.

Birkaç örneği verilen bu tahmin süreçleri iş kolları bazında bittikten sonra sonuçlar, ağustos ayında finansal planlama departmanına gönderilir. Finansal planlama ve kontrol departmanında bu sonuçların mantıklı ve ulaşılabilir rakamlar olup olmadığı incelenir. Bu incelemeler, özel bir kampanya veya piyasaya çıkarılan yeni bir ürün gibi trendleri etkileyecek faktörlerin olmadığı durumlarda geçmiş yıllar performansı ve makro ekonomik etkileri göz önünde bulundurarak yapılır. ABC Bankası için 2004 yılında mortgage ve küçük ve orta büyüklükte işletme bankacılığı, büyümenin beklendiği alanlardır.

Bilanço ve gelir projeksiyonları elde edildikten sonra belirlenmesi gereken bir diğer önemli alan kâr/zarar tablosunun maliyet tarafıdır. Örneğin pazarlama maliyetleri, diğer maliyet kalemlerinden farklı bir çalışma gerektirir. Öncelikle gelecek yılda faaliyette beklenen büyüme, kendisini destekleyecek pazarlama harcaması düzeyi konusunda bir fikir verecektir. Bu maliyetlerin bir kısmı da dolaylı maliyetlerdir. Örneğin kredi kartı faaliyetinin %15 büyümesi öngörülmüşse, bir sonraki yıl kredi kartı teminatlarının da benzer bir oranda artacağı beklenmelidir. Doğrudan reklâm giderleri ise tartışmaya daha açık bir kalemdir. Faaliyeti doğrudan desteklemese bile gelir kalemlerine olan etkisi çok yüksektir.

Genel maliyet çalışması, genelde finansal kontrol departmanı dahilinde yapılan merkezi bir çalışmadır. Şubeler ve genel müdürlük birimlerinden oluşan maliyet merkezlerinin her birinden, maliyetlerinin projeksiyonları isteyip daha sonra merkezde birleştirmek çok büyük iş yüküne mal olacak ve sonuçta planlama sürecine fazladan bir değer katmayacaktır. Bu nedenle ABC Bankasında planlama süreci merkezden yönetilmektedir. Eğer bankanın gelecek bütçe yılı için planladığı büyük bir girişim veya proje yoksa merkezden yapılan maliyet tahminlerinin özellikle yıllık olarak oldukça mantıklı olduğu gözlenmektedir. Maliyet çalışmasının en önemli noktalarından bir tanesi, döviz kuru ve enflasyon gibi faktörlerin maliyetler üzerine olan büyük etkisi nedeniyle tahminleri daha mantıklı hale getirebilmek için, maliyetlerin yerel para birimi ve yabancı para olarak ayrıştırılması gereğidir. Gelecek yıl iki kat büyümeyi hedefleyen bir bankanın, giderlerini arttırmadan bunu

yapabilmesi mümkün değildir. Her bir maliyet kaleminin, planlanan büyümeden ne kadar etkileneceğinin çalışması yapılmalıdır. Örneğin müşteri sayısını iki katına çıkaran bir banka; ancak çağrı merkezi çalışan sayısında, posta, kırtasiye ve iletişim giderlerinde artışla bu yeni müşterilere hizmet verebilir. Tüm bu çalışmalar tamamlandıktan sonra gelir ve maliyetlerin, iş kollarına dağıtım sürecine geçilir, vergi departmanı tarafından hesaplanan vergi tutarı da iş kollarına dağıtılır.

Bütçe üzerinde büyük etkisi olan ekonomik göstergeler ise ülke içinde ve dünyadaki beklentilere ve bankanın araştırma departmanının elindeki verilere göre tahmin edilmeye çalışılır. Farklı varsayımlarla farklı bütçe sonuçlarına ulaşılabileceğinden, tek bir varsayımlar seti yerine 3,4 veya 6 ayrı olası senaryo üzerinde bütçe çalışmaları yapılarak, gerçekleşmesi mümkün en doğru rakama yaklaşılmaya çalışılır. Önemli olan nokta, bunun bir tahmin çalışması olduğunu unutmadan, çok fazla iş yükü ve zaman kaybı yaratmadan, gelecek yılın nasıl olabileceğinin tahmin edilmesidir. Ekonominin istikrarlı olduğu, döviz kurlarının, faizlerin ve enflasyonun düşme eğiliminde olduğu dönemlerde tahmin yapmak daha kolay olsa da bu rakamlardaki sert artış veya azalışlar geçmişte planlamada büyük başarısızlıklara neden olmuşlardır.

4.2.1. ABC Bankası'nın 2004 Yılı Bütçesi

ABC Bankası 2004 yılının; daha düşük enflasyon, daha düşük faiz oranları ve daha az volatil döviz kuru gibi temel ekonomik göstergelerin temelini oluşturduğu gelişmelerin devam edeceği bir yıl olması beklemektedir. Ancak geçmiş yıllardan edinilmiş tecrübelerle göre sonuçların kesin olarak belirlenmesi mümkün değildir. 2004 yılı için belirlenen bankacılık hedef ve öncelikleri genelde kesin ve kontrol edilebilir olmakla birlikte kontrol edilemeyen ekonomik faktörlerin varlığı da açıktır. Üç temel ekonomik göstergenin (döviz kuru, faiz oranı ve enflasyon) potansiyel sonuçları ışığında, bankanın 2004 yılı tahmini performansı, farklı ekonomik senaryolar altında incelenmiştir.

Bütçe, bankanın stratejik planlarında yer alan uzun vadeli hedeflerinin gerçekleşmesi için öngörülen planların ilk yılının detaylandırılmış ve fonksiyonel baza indirgenmiş şeklidir. Banka bünyesindeki tüm birimler ve departmanlar için

somut hedefler içerir. Bütçe dönemi için temel ekonomik gösterge (enflasyon, devalüasyon, büyüme) tahminleri incelenerek bütçe kabulleri hazırlanır. Bu temel ekonomik göstergeler ile ilgili varsayımların yanında yapılan işlerle ilgili olarak banka politikaları baz alınır, bütçeleme dönemi varsayımları hazırlanır. Böylece bankanın finansman politikaları belirlenir. Banka, ilk olarak planlanan dönem için stratejik hedeflerini, kritik başarı faktörlerini ortaya koymalıdır.

ABC Bankası'nın 2004 bütçe yılı için stratejik hedefleri şöyle belirlenmiştir:

1. Mevcut ve yeni müşteriler için varlık yönetimi hizmetinin başlatılması
2. Ticari ve Kurumsal Bankacılık alanlarında büyüme.
3. "ABC Bankası" markasının sağlamlaştırılmasına devam edilmesi ve "ABC Bank Kredi Kartı" markasının desteklenmesine devam edilmesi.
4. Bankanın para piyasalarındaki payının %10'a çıkarılması.

Tüm bu hedefler, 5 yıllık stratejik plan sonucunda ulaşmak istediği noktaya varabilmesi için 2004 yılında bankanın yapması gereken faaliyetlerin bir özetidir.

2004 yılında faaliyetle ilgili beklenen gelişmeler şu kalemlerden oluşmaktadır:

1. 2003 yılında mevcut bireysel müşterilerin, bireysel ürün çeşitlendirmesi yoluyla artırılması ve yıl ortasında net kârlılığa geçilmesi.
2. Kurumsal bankacılık alanında iş hacmi artışı ve karşılığında daralan marjlar nedeniyle sınırlı büyüme düzeyi.
3. Azalan piyasa volatilitesi nedeniyle alım satım fırsatlarının azalması sonucu Hazine'nin gelirlerinde düşüş.
4. Amerikan doları bazında maliyetlerin düşürülmesi.

ABC Bankasının belirlediği stratejik hedefleri doğrultusunda 2004 yılı bütçe çalışmaları için 6 ayrı ekonomik varsayımlar seti üzerinden hazırlanan basitleştirilmiş kâr-zarar tablosu şu şekildedir:

TABLO XII

ABC Bankasının 2004 Bütçe Senaryoları

2004 Kâr/Zarar Tablosu USD (000)	1	2	3	4	5	6
Gecelik Faizler	28,0%	28,0%	26,0%	25,0%	25,0%	27,0%
Enflasyon	15,0%	15,0%	15,0%	20,0%	30,0%	15,0%
Reel Faiz Oranı	11,3%	11,3%	9,6%	4,2%	-3,8%	10,4%
Ortalama TL-USD Deval/-Reval	15,0%	25,0%	9,0%	15,0%	35,0%	15,0%
Enflasyon / Devalüasyon Farkı	0,0%	-8,0%	5,5%	4,3%	-3,7%	0,0%
Ortalama TRL/USD Kuru	1.666.250	1.743.750	1.619.750	1.666.250	1.821.250	1.666.250
 Merkez	31.328	29.753	26.767	18.405	2.562	30.381
Bireysel	86.772	83.312	89.006	87.745	82.817	86.772
Kurumsal	32.000	31.502	32.322	32.140	31.431	32.000
Hazine	30.000	29.333	30.431	30.188	29.238	30.000
Toplam Gelirler	180.099	173.900	178.525	168.477	146.048	179.153
 Merkez	(5.269)	(5.086)	(5.389)	(5.369)	(5.221)	(5.269)
Bireysel	(73.420)	(70.817)	(75.139)	(74.884)	(72.684)	(73.420)
Kurumsal	(15.315)	(14.709)	(15.716)	(15.610)	(15.093)	(15.315)
Hazine	(6.651)	(6.406)	(6.812)	(6.743)	(6.464)	(6.651)
Toplam Giderler	(100.654)	(97.018)	(103.056)	(102.605)	(99.461)	(100.654)
 Bireysel	(3.750)	(3.667)	(3.804)	(3.773)	(3.655)	(3.750)
Kurumsal	(2.500)	(2.444)	(2.536)	(2.516)	(2.437)	(2.500)
Şüpheli Alacak	(6.250)	(6.111)	(6.340)	(6.289)	(6.091)	(6.250)
Şerefiye	(8.322)	(7.972)	(8.504)	(8.487)	(8.066)	(8.322)
Diğer	(500)	(489)	(507)	(503)	(487)	(500)
Vergi Öncesi Kâr	64.373	62.310	60.118	50.592	31.942	63.426

Bütün senaryolar için performans varsayımları sabit kabul edilerek enflasyon, devalüasyon, nominal faiz oranları gibi dışsal ekonomik değişkenlerdeki hareketlerin etkileri test edilmiştir. Bu testlerinin sonucunda ekonomik değişkenlerdeki hareketlerin, aynı iş performansı için bankayı 32 ila 64 milyon Amerikan Doları aralığında vergi öncesi kâr rakamına ulaştırabilecek kadar farklı etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Faiz oranlarının %27, enflasyonun %15 ve devalüasyonun %15 gerçekleşeceğinin varsayıldığı 6 numaralı senaryo, en iyi durumu veya gerçekleşmesi en mümkün sonuçları yansıtmaktadır. Bu senaryo, sonucunda 63,4 milyon \$ vergi öncesi kâr sonucuna ulaşılmaktadır. Bütçe hazırlanırken tüm riskler Hazine departmanına aktarılmış; bireysel, kurumsal ve ticari bankacılık makroekonomik değişkenlerin etkilerinden arındırılmıştır.

Bankanın, planlanan büyümesini destekleyecek başka kaynaklara da ihtiyacı vardır. Bu kaynaklardan en önemlisi çalışan sayısıdır. Güçlü bir büyüme için çalışan sayısında artış, daha fazla sabit sermaye, bilgi teknolojileri ve sistem geliştirme yatırımları yapılmak zorundadır. Kaynakları, en çok verim alınacak alanlara yatırmak esastır.

4.2.1.1. 2004 Bütçesini Etkileyen Dışsal Faktörler

Uygulanmakta olan sıkı mali programın, Uluslararası Para Fonunun yakın denetiminde 2004 yılı boyunca sürdürülmesi beklenmektedir. Yasal değişiklikler ve alınan önlemler sonucu sosyal güvenlik sistemindeki açıkların azalması ve 2004 bütçesine olumlu yansımaları olması beklense de Nisan 2004'te yapılacak yerel seçimler nedeniyle uygulanması mümkün popülist siyasetin bütçe dengelerine negatif etkisi olası görülmektedir. Olası ABD finansal destek paketi ile iç ve dış borçların sürdürülebilirliği konusundaki şüphelerin azalması beklenmektedir. Türkiye'nin dış ticaret dengelerinde, iç talebin yeniden canlanması ve Türk Lirası'ndaki keskin değerlenme sonucu kötüleşme eğilimi görülmesi muhtemeldir. Bu nedenle cari açığın, gayri safi milli hâsılânın %3'üne ulaşacağı tahmin edilmekte ve bunun sürdürülebilir olduğu düşünülmektedir. Ekim 2003'te yayınlanacak Avrupa Birliği ilerleme raporu ve Aralık 2003'te yapılacak Avrupa Birliği Doruğu sonucunda Türkiye'nin Avrupa Birliği üyeliği lehinde çıkabilecek kararlar sonucunda ülkeye yeni finansal sermaye girişi beklenmektedir. Buna ek olarak kârlı devlet işletmelerinin özelleştirilmesine yabancıların ilgisi de Türkiye'nin 2004 yılında çekebileceği yabancı sermaye miktarının artacağını sinyallerini vermektedir. Yerel seçimler öncesinde popülist politikaların uygulanma eğiliminin artması, Amerika Birleşik Devletleri'nin Irak'a Türk askeri gönderilmesi talebiyle ilgili Türk ve Amerikan hükümetlerinin görüşmeleri, Türkiye'nin 2004 yılında karşılaşması muhtemel politik engeller olarak görülmektedir.

Irak savaşının ve Türk – Amerikan stratejik ortaklığının zarar gördüğü düşünceleri, 2003'ün ilk çeyreğinde negatif etkiler göstermiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nin Irak operasyonunun beklenenden kısa sürmesi, 2003'ün ikinci çeyreğinde Türkiye'deki makro ekonomik ortamın gelişmesini sağlamış ve bankaların kârlılığını arttırmıştır. Hem döviz hem de Türk Lirası kredileri, 2003'ün ilk

yarısındaki ekonomik büyüme ve artan kredi kartı işlemlerine paralel olarak artış göstermişlerdir. Bağımsız yatırımcıların döviz mevduatından yüksek getirili devlet tahvillerine yöneldiği açıkça görülmüştür. Güçlü Türk Lirası ve sermaye piyasası getirileri sayesinde gelir performansının 2003 yılının kalanında devam etmesi ve yatırımcıların devlet tahvillerine olan ilgisinin sürmesi beklenmektedir. 2004 yılı, piyasadaki birçok bankanın faiz getiren aktifleri arttırmak, nakit sermaye oluşturmak ve enflasyon sonrası rekabetçi ortamda pazar payını elde tutabilmek gibi hedeflerini gerçekleştirebilmek için bilançolarını yeniden yapılandıracakları bir yıl olacaktır. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu bünyesine alınmış bankaların satılması süreci de ticari bankacılık alanında muhtemel rekabet artışına neden olması, piyasadaki bazı bankaların yabancı ortaklarla faaliyetlerine devam etmesi veya bazı satın alma operasyonlarının görülmesi beklenmektedir.

4.2.1.2. 2004 Bütçesini Etkileyen İçsel Faktörler

2004 yılında ABC Bankası'nın kurumsal yapısında herhangi bir değişiklik öngörülmemektedir. Şube verimliliğinin arttırılması programının 2003 yılı içinde başlatılması ve 2004 yılı içerisinde sürdürülmesi beklenmektedir. 2004 yılı büyümesi, büyük ürün geliştirmeleri yerine mevcut müşteri ilişkilerinin genişletilmesi ve derinleştirilmesine odaklanacaktır.

Banka, bireysel bankacılık işkolu gelirlerinde %36'lık bir artış beklemekte, varlık yönetimi hizmeti ile bireysel bankacılık alanında %40'lık bir artış yakalayarak bir önceki yıl 11 milyon \$ olan zararını, 7 milyon \$ kâra çevirmeyi amaçlamaktadır. Pazarlama yatırım ve motivasyonlarındaki artışla, yeni satış yöntemleri ve yeni ürünleri ile birleştirerek ulaşılması hedeflenen varlık yönetimi hizmeti için planlanan faaliyetler şöyle sıralanabilir:

1. Mevcut müşterilerdeki çapraz satış potansiyelinin kullanılması.
2. Müşteri tabanının, özellikle kredi kartı piyasası gibi güçlü rekabetçi piyasalarda aktif hale getirilmesine odaklanılması.
3. Performans bazlı yatırım ürünleri satışı kültürünün tanıtılması ve geliştirilmesi.

4. Kredi portföyünün büyütülmesi ve istikrarının sağlanması üzerine odaklanması.
5. Bireysel emeklilik hizmetine başlanması.

Banka, ticari ve kurumsal bankacılık alanında, özellikle de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kredi ihtiyacında gelecekte büyük fırsatların olabileceğini öngörerek bu alanda büyümeyi hedeflemiştir. Ticari ve kurumsal bankacılık alanlarında daha çok orta büyüklükte işletmelerin müşteri portföyüne eklenmesi sürecinde, başarılı risk dağılımları yapabilen ihracatçılarla beraber çalışılacaktır. Bu hedefe ulaşabilmek için planlanan faaliyetler şunlardır:

1. Ticari bankacılık alanında orta büyüklükte işletmelere olan ilginin artırılması.
2. Kurumsal bankacılık alanında orta büyüklükte işletmelere olan ilginin artırılması.
3. Finansal müşterilerle birleşme veya satın alma yollarının araştırılması.

ABC Bankası ve bankanın en önemli gelir kaynaklarından biri olan ABC Bank Kredi Kartı markasının müşterilere güven veren sağlam bir marka olması, rekabet avantajı yaratmak bakımından banka için çok önemlidir. Yasal değişiklikler nedeniyle banka garantilerinin azalması sonucu serbest kalan fonlar, Bankanın mevduat için güvenli olduğu imajı bunu vurgulayan reklamlara yönlendirilerek müşterilere ulaştırılabilirse, bankanın bu değişiklikten kazanç sağlaması mümkün görünmektedir. Diğer bir deyişle Banka, bu fırsatı reklamlar yoluyla sermayeleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle markanın güçlendirilmesi hedefinin gerçekleştirilebilmesi için planlanan faaliyetler şöyle özetlenebilir:

1. Banka garantileriyle ilgili yasal değişikliklerin, marka reklamları yoluyla sermayeleştirilmesi.
2. “ABC Bank Kredi Kartı” markasının değerinin, reklamlarla desteklenmeye devam edilmesi.

Bankanın temel faaliyeti olan kredi sağlama ve kuruluş amacı olan hissedarlarına daha yüksek getiri sağlama fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için fon sağlayıcı olan Hazine departmanının faaliyetlerini, piyasanın %10'una yükseltmek isteyen banka, bu hedefini yakalayabilmek için ticari müşterilerine yaptığı hazine ürünleri satışını artırmayı planlamaktadır. Bunun için ticari bankacılık ve hazine departmanlarının çok daha yakın çalışması sağlanacak, finansal alım-satım ve kurumsal borçlanma faaliyetleri yakından izlenecek ve satış ekibi için bir danışma masası kurulacaktır.

4.2.1.3. Bütçe Kısıtlamaları

2003 yılı içerisinde %44'ten %29'a kadar gerileyen faiz oranlarının 2003 sonuna kadar düşmeye devam edeceği düşünülmektedir. 2004 bütçesi için %27 olarak varsayılan gecelik faiz oranları biraz agresif görünmektedir.

Tüketici Fiyat Endeksi'nin 2003 yılı içerisinde Toptan Eşya Fiyat Endeksinin üzerine çıkmış olması, 2004 yılı enflasyonu için iyi bir işaret sayılmamaktadır. Ekonomik ortam, geçen aylarda daha istikrarlı bir konuma geçmiştir. Bu durum faiz oranlarında düşüşe, Türk Lirası'nın istikrarına ve Toptan Eşya Fiyat Endeksinde negatif sonuçlara sebep olmuştur. Ekonomik ortamdaki iyileşme, Uluslararası Para Fonu denetiminde yürütülen ekonomik programın uygulanmasına devam edilmesi ve Avrupa Birliği'nden gelecekte Türkiye'nin tam üyeliği konusunda gelen olumlu açıklamalar sonucunda uluslararası kredi derecelendirme kuruluşlarının Türkiye'ye verdikleri notlar yükselmiştir. Tüm bu olumlu gelişmelere rağmen geçmişte etkili olmuş ekonomik volatilité tam anlamıyla göz ardı edilmemeli, bireysel ve kurumsal bankacılık için yapılan 2004 yılı planlarında ciddi bir tehdit olarak görülmelidir. Ancak bu durumun, hazine ve merkez fonlar için yükselen fırsatları da beraberinde getirebileceği hesaba katılmalıdır..

Banka bugüne kadar, elinde bulundurduğu devlet kâğıtlarını seçici olarak azaltarak maruz kalabileceği ülke riskini azaltmıştır. Yüksek getirili bu kâğıtları elde tutmamanın doğal bir sonucu olarak gelir getiren yatırım fırsatlarını azaltmış olmaktadır.

4.2.2. ABC Bankası'nın 2004 Yılı Planlanan Finansal Tabloları

Beş yıllık stratejik planın 2004 yılı için geçerli olan hedeflerinin, altı ayrı ekonomik varsayım setinden en uygun olan senaryonun, ekonomik ve politik çevrenin, bankacılık sektörünün geçmiş ve beklenen performansının, bankanın içsel faktörlerinin ve bütçe kısıtlamalarının bir araya gelmesiyle oluşturulan, ABC Bankası'nın 2004 yılı planlanan proforma kâr/zarar tablosu şu şekildedir:

TABLO XIII

ABC Bankası 2004 Yılı Planlanan Kâr/Zarar Tablosu (\$'000)	
Gelir Kalemleri	
Net Faiz Gelirleri	98.587
Faiz Dışı Gelirler	80.563
Net Faaliyet Gelirleri	179.150
Gider Kalemleri	
Personel Giderleri	(44.004)
İşletme Giderleri	(14.456)
Pazarlama Giderleri	(13.110)
Diğer Giderler	(18.221)
Amortisman Giderleri	(10.864)
Toplam Faaliyet Giderleri	(100.655)
Karşılıklar Öncesi Faaliyet Kârı	78.495
Kredi ve Diğer Alacaklar Karşılığı	(15.072)
Vergi Öncesi Kâr	63.423
Vergi Karşılığı	(25.370)
Net Dönem Karı	38.053

2004 Bütçesi'nin iş kolları bazında gelirleri şu şekilde dağıtılmıştır:

TABLO XIV

ABC Bankasının 2004 Bütçesi Gelirlerinin İşkolları Bazında Dağılımı

	2004 Bütçe (\$'000)
Merkez	30.380
Bireysel	86.770
Kurumsal	32.000
Hazine	30.000
Toplam Gelirler	179.150

İş kolları bazında vergi öncesi kâr rakamları ise bütçede şöyle yer almıştır:

TABLO XV

ABC Bankasının 2004 Bütçesi Vergi Öncesi Kârının İşkolları Bazında Dağılımı

	2004 Bütçe (\$'000)
Merkez	16.887
Bireysel	6.675
Kurumsal	16.609
Hazine	23.253
Toplam Vergi Öncesi Kâr	63.423

Serbest fonlar haricinde kalan saf bankacılık gelirlerinde 2004 yılında yaklaşık 9 milyon \$, başka bir ifade ile yaklaşık %9'luk bir artış hedeflenmektedir. Bu artışın yaklaşık 18 milyon \$'ı bireysel bankacılık alanında sağlanırken, hazineden beklenen 9 milyon \$'lık azalışla ofset edilmektedir.

2004 bütçesinin ana maliyet kalemlerindeki 2003 yılı sonu tahminlerine göre değişiklikleri ise şöyle özetlenebilir: Personel giderlerinde beklenen artışın sebebi, yıllık enflasyonun ortalama devalüasyon ve şube tasarruflarının üzerinde seyretmesidir. Bu maliyet artışı sabit kıymetler ve diğer yönetim giderlerindeki tasarruflarla karşılanacaktır. Pazarlama giderlerindeki artış daha çok doğrudan reklam harcamalarındaki artışın ve kredi kartlarındaki bonus puan maliyetleri artışının bir bileşimidir. Her ne kadar amortisman giderleri bir miktar artış gösterecek

olsa da bu artış, mümkün olan en alt seviyede tutulmuş ve maliyetin ertelenme fırsatlarının değerlendirilmesine karar verilmiştir.

31 Aralık 2004 tarihi için ABC Bankası'nın planlanan bilançosu şu şekilde oluşturulmuştur:

TABLO XVI

ABC Bankası 2004 Yılı Sonu Planlanan Bilançosu (\$'000)	
AKTİFLER	
Nakit Değerler	10.500
Menkul Değerler	53.000
Bankalar	230.000
Krediler	1.383.500
Teminat Senetleri	119.000
Sabit Kıymetler	30.000
Faiz ve Gelir Tahakkuk ve Reeskontları	18.000
Diğer Aktifler	65.000
Toplam Aktifler	1.909.000
PASİFLER	
Bankalar	112.500
Mevduatlar	722.500
Vadeli İşlemler	2.500
Faiz ve Gider Reeskontları	8.000
Diğer Yükümlülükler	198.500
Özkaynaklar	217.500
Grup İçi Bakiye	647.500
Toplam Pasifler	1.909.000

2004 Bütçesinin ana bilanço kalemlerinde ise, müşterilere verilen kredilerin 2003 yıl sonu tahmininden yaklaşık 250 milyon Amerikan Doları fazla olması planlanmaktadır. Bu artış bireysel kart ve kredilerde beklenen ve offshore kredilerle desteklenmesi planlanan genişleme ile mümkün olacaktır. Hedeflenen onshore büyümenin büyük kısmı mevduatta beklenen güçlü büyüme ile fonlanacaktır.

2004 yılında hissedarlara toplam 23 milyon \$ kâr payı dağıtılması planlanmakta olup yeni sermaye ihtiyacı öngörülmemektedir.

Bütçe yılı süresince gerçekleşen performans planlananın üzerinde çıkarsa bundan en çok etkilenecek olan kalem, dağıtılacak kâr payıdır. Plan tamamlanıp yönetim kurulu tarafından onaylandıktan sonra, gelecek yıl için bankanın ulaşması gereken hedefleri haline gelir. Bütçe yılı içersinde ilerlendikçe, gerçekleşen aylık rakamlar, hem aylık yem yıllık bazda planla karşılaştırılır, farklılıklar açıklanır. Bu farklılıkların çok çeşitli sebepleri olsa da en önemlisi, ekonomik değişkenler üzerinde yapılan varsayımlardır. Döviz kuru planlanandan farklı, enflasyon daha düşük veya faizler planlanandan daha yüksek olabilir. Yılsonunda planlanan sonuçlara ulaşabilmek için, bu farklılıkların nedenlerine göre çeşitli tedbirler alınır. Genellikle planın üzerinde sonuçlar almak, gelecek yıl faaliyeti büyütmek için daha sağlam bir temel sunacaktır. Gerçekleşen performans sonuçları planlanandan ciddi olarak farklıysa, ya doğru araştırma ve planlama yapılmamıştır ya da planlamanın yapıldığı dönemde kullanılan ekonomik değişken tahminleri gerçekleşenden uzak kalmışlardır. Oldukça karmaşık bir süreç olan planlama çalışmasının tek bir değişkenindeki değişim, sonuçta çok ciddi farklılıklara neden olmaktadır.

Plan oluşturulup kabul edildikten sonra bir sonraki yılın planı yapılabildiği dek değiştirilmemesi prensipte esastır. Ancak, planlama döneminin başladığı bir önceki yılın sonlarında ve planlama dönemi içerisinde piyasada veya bankada bazı değişiklikler olmuşsa ve planın altında kalınacağı açıksa, daha güncel tahminler üzerinden plan revize edilebilir. Tahminin çok güç olduğu hiper enflasyon dönemleri gibi olağanüstü şartlarda planlar çok sık revize edilebilir. Gerçekleşen rakamların planla karşılaştırılması, bankanın durumunun ne olduğu ve hangi yöne gittiği konusunda üst yönetimi fikir verir. Beklentiler ve dış yatırım fırsatları buna göre değerlendirilir.

4.3. Bütçe Gerçekleşmeleri ve Değerlendirmeler

Yönetim Kurulu tarafından onaylanan 2004 yılı bütçesi, yıl boyunca her ay gerçekleşen rakamlarla karşılaştırılarak üst yönetime raporlanır. Bu karşılaştırmalar sonucunda ortaya çıkan pozitif ve negatif yönlü sapmalar incelenir, sebepleri

hakkında analizler yapılır. Planlama döneminin başında tahminleri yapılan makro ekonomik değişkenlerin yıl içinde güncellenmesi, planın yıl içinde yeniden düzenlenmesini gerektirebilir.

ABC Bankası'nın 31 Aralık 2004 tarihli bilanço kalemlerinin gerçekleşmeleri ve planla karşılaştırmaları şöyle özetlenebilir:

TABLO XVII

ABC Bankası 31.12.2004 Gerçekleşen ve Planlanan Bilançosu (\$'000)		
AKTİFLER	31.12.2004	Bütçe
Nakit Değerler	29.500	10.500
Menkul Değerler	46.000	53.000
Bankalar	181.000	230.000
Krediler	2.095.500	1.383.500
Teminat Senetleri	159.500	119.000
Vadeli İşlemler	42.500	-
Sabit Kıymetler	33.000	30.000
Faiz ve Gelir Tahakkuk ve Reeskontları	22.000	18.000
Diğer Aktifler	75.000	65.000
Grup İçi Aktifler	89.000	-
Toplam Aktifler	2.773.000	1.909.000
PASİFLER		
Bankalar	162.000	112.500
Mevduatlar	1.166.500	722.500
Vadeli İşlemler	44.000	2.500
Faiz ve Gider Reeskontları	6.000	8.000
Diğer Yükümlülükler	170.500	198.500
Özkaynaklar	354.500	217.500
Grup İçi Pasifler	869.500	647.500
Toplam Pasifler	2.773.000	1.909.000

Bankanın 31 Aralık 2004 tarihindeki yıllık kâr/zarar tablosu da şöyle gerçekleşmiştir:

TABLO XVIII

ABC Bankası 2004 yılı Kâr/Zarar Tablosu (Milyon\$)		
	<u>31.12.2004</u>	<u>Bütçe</u>
Net Faiz Gelirleri	133.857	98.587
Ücret ve Komisyonlar	70.802	56.182
Sermaye Piyasası İşlem Gelirleri	28.423	22.861
Diğer Gelirler	1.390	1.520
Toplam Gelirler	234.471	179.149
Personel Giderleri	-55.976	-44.004
Tesis ve Cihazlar	-18.956	-14.456
Pazarlama Giderleri	-17.337	-13.110
Finansal Giderler	-327	0
Diğer Giderler	-32.327	-18.221
Amortisman	-13.705	-10.864
Toplam Giderler	-138.629	-100.654
Karşılıklar Öncesi Faaliyet Kârı/(Zararı)	95.842	78.495
Şüpheli Alacaklar	-9.833	-6.251
Faaliyet Kârı/(Zararı)	86.010	72.244
Sabit Kıymet Değerlemesi	-895	-498
Şerefiye Amortismanı	-9.807	-8.323
Vergi Öncesi Kâr	75.309	63.423
Vergi	-22.214	-25.370
Vergi Sonrası Kâr	53.095	38.054

Bu finansal veriler ışığında ABC Bankası, 2004 yılında 75 milyon \$ vergi öncesi kâr açıklamıştır. Bu tutar, planlanandan yaklaşık 12 milyon \$ daha yüksektir. İstikrarlı döviz kuru ile gelirler planlanandan yaklaşık %30 daha yüksek gerçekleşmiştir. Bireysel bankacılık alanında kredi kartları ve yatırım faaliyetlerinin beklenenden daha güçlü bir performans göstermesi sonucu gelirler, planın yaklaşık %39 üzerinde gerçekleşmiştir. Ticari bankacılık alanında ise kredi ve finansman faaliyetlerinde beklenenin üstünde oluşan getiri, gelirlerin planlanandan yaklaşık %38 daha fazla gerçekleşmesine neden olmuştur. Toplam giderler ise plana göre

yaklaşık %38 daha yüksek gerçekleşmiştir. Bankanın 2004 yılı sonunda risk ağırlıklı aktifleri 1.583 bin \$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Asgari sermaye ihtiyacı ise 410 bin \$ düzeyindedir. Vergi sonrası kârlılığın, asgari sermaye ihtiyacına bölünmesiyle bulunan sermaye getirisi oranı, 2004 yılında %13 olarak gerçekleşmiştir. Bu veriler ışığında ABC Bankası'nın 2004 yılı için planladığı hedeflere ulaştığı gözlenmektedir.

Planlanan ve gerçekleşen sonuçlar arasındaki pozitif yönlerdeki farklar, bütçe dönemi öncesinde tahmini yapılan ekonomik değişkenlerin gerçekleşmeleriyle çok farklı olmasından kaynaklanmaktadır. 2004 bütçesi hazırlanırken gecelik faizlerin %27 olması tahmin edilmişken yılsonu gecelik faiz oranı %18 olarak gerçekleşmiştir. Tahmin edilen tüketici enflasyon oranı %15 iken gerçekleşen oran %9,3'tür. Ortalama TL/\$ kurunun 1,6662 olması beklenirken 1,3421 olarak gerçekleşmiştir. Reel faizler ise beklenen %10,4'ün üzerinde, %14 seviyesinde gerçekleşmiştir. Tüm bu makro ekonomik veriler, bankanın 2004 yılı performansını olumlu yönde desteklemiş, planlananın üzerinde sonuçlara ulaşılmıştır.

ABC Bankası'nın 2003'den 2004'e gerçekleşen büyümesi rakamsal olarak şu şekilde ifade edilebilir: Bankanın toplam aktifleri % 50 oranında artarak 2 milyar 773 milyon \$'a, toplam kredileri % 69 oranında artarak 2 milyar 96 milyon \$'a, toplam mevduatı ise % 59 oranında artarak 1 milyar 167 milyon \$'a ulaşmıştır.

4.4. Stratejik Plan Dönemi Gerçekleşmeleri ve Değerlendirmeler

2004 – 2008 yıllarını kapsayan stratejik planın ikinci dönemi olan 2005 yılı bütçesi hazırlanırken ABC Bankası'nın 2004 yılında sağladığı sağlıklı büyümeden yola çıkılmıştır. 2005 yılında Türkiye'deki pozitif ekonomik iyileşmenin sürdürülebilir olacağı varsayılarak, geçen sene yakalanan büyüme hızını devam ettirmek ve büyüyen bilançosuyla piyasadaki rekabet gücünün de artacağı öngörülerek, iş kolları itibarıyla şu hedefler belirlenmiştir:

Bireysel Bankacılık alanında ekonomideki iyileşmenin rekabeti artıracak ve kâr marjlarını düşürecek tahmin edilmektedir. Ancak ABC Bankası 2005 senesinde mevcut müşteri portföyüne çapraz satışı artırarak, aynı müşterinin farklı bankacılık

ürünlerini kendilerinden kullanmalarını sağlamayı hedeflemiştir. Bu noktada yatırım fonları, bireysel emeklilik fonları ve sabit getirili menkul kıymet satışlarını 2004 yılına göre artırmayı, kredi kartlarında ise mevcut müşteri portföyünün harcamalarını yeni kampanyalarla artırıp, bayilerle yapılacak çeşitli anlaşmalarla yeni müşteriler kazanmayı hedeflemektedir. Ayrıca ekonomideki iyileşmeye paralel olarak, 2005 yılında komisyon ve halka arz gelirlerinin artacağı öngörülmüştür.

ABC Bankası kurumsal bankacılık alanında, büyük kurumsal müşterilere ulaşma yüzdesini artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca mevcut müşteri portföyünü değişik ürünler ve rekabetçi fiyatlar sunarak sağlamlaştırmayı planlamaktadır. 2005 yılında küçük ve orta büyüklükteki işletmelere hizmet vermek için çeşitli yatırımlar yaparak, sonraki yıllar için bu sektörde pay sahibi olmayı amaçlamaktadır. Büyüyen bilançonun hazine departmanı tarafından yönetilmesiyle 2005'te daha fazla kâr hedeflenmekte, müşterilere sunulan türev ürünlerin çeşitlendirilmesi ve müşteri portföyünün genişletilmesi planlanmaktadır. ABC Bankası'nın 2005 yılı bütçesi hazırlanırken, ortalama gecelik faizlerin %16, toptan eşya fiyatları endeksindeki artışın %8,5, ortalama YTL/\$ kurunun da 1,6144 düzeyinde gerçekleşeceği öngörülmüştür. 2005 yılı sonunda ortalama gecelik faizler %15,5 olarak gerçekleşirken toptan eşya fiyat endeksindeki artış %7,7 ve ortalama YTL/\$ kuru 1,3430 olarak gerçekleşmiştir. Makro ekonomik koşullardaki istikrar, bankanın planlama varsayımlarının ve dolayısıyla plan rakamlarının daha az sapma göstermesini sağlamıştır.

2005 yılında bireysel bankacılık faaliyetleri sonucunda 194 milyon \$ vergi öncesi kâra ulaşılmıştır. Gelirler, kredi kartlarındaki güçlü performansın, bireysel kredilerin ve fonların etkisiyle planlananın 71 milyon \$ yani %58 üzerinde gerçekleşmiştir. Banka, kurumsal ve ticari bankacılık faaliyetleri sonucunda 54 milyon \$ vergi öncesi kâr elde etmiştir. Beklenenden daha yüksek getiri sağlayan kredilerin ve finansal faaliyetlerin sonucunda kurumsal ve ticari bankacılık gelirleri, planlananın %18 üzerinde gerçekleşmiştir. Hazine gelirleri planlanan düzeye ulaşmış, merkez gelirleri ise beklentilerin altında gerçekleşen enflasyon oranı ve döviz kuru etkisi nedeniyle planın 26 milyon \$ yani %137 üzerinde gerçekleşmiştir. Gider kalemleri ise döviz kuru, büyüyen faaliyet hacmi ve artan personel gibi faktörler nedeniyle planlanandan yaklaşık 39 milyon \$ daha yüksek gerçekleşmiştir.

ABC Bankası, 2005 yılı sonu için yıllık 148 milyon \$ vergi öncesi kâr açıklamıştır. Bu rakam, planlananın yaklaşık 47 milyon \$ üzerinde gerçekleşmiştir. Bankanın 2005 yılı planlanan ve gerçekleşen kâr/zarar tablosu şu şekildedir:

TABLO XIX

ABC Bankası 2005 yılı Kâr/Zarar Tablosu (Milyon\$)		
	<u>30.12.2005</u>	<u>Bütçe</u>
Net Faiz Gelirleri	228.025	138.026
Ücret ve Komisyonlar	91.304	76.105
Sermaye Piyasası İşlem Gelirleri	26.928	26.073
Diğer Gelirler	1.597	3.038
Toplam Gelirler	347.853	243.241
Personel Giderleri	-73.409	-57.438
Tesis ve Cihazlar	-20.225	-17.986
Pazarlama Giderleri	-23.965	-16.088
Finansal Giderler	-658	-528
Diğer Giderler	-40.030	-30.154
Amortisman	-14.589	-11.132
Toplam Giderler	-172.875	-133.325
Karşılıklar Öncesi Faaliyet Kârı/(Zararı)	174.978	109.916
Şüpheli Alacaklar	-26.816	-8.330
Faaliyet Kârı/(Zararı)	148.162	101.587
Sabit Kıymet Değerlemesi	307	0
Şerefiye Amortismanı	0	0
Vergi Öncesi Kâr	148.469	101.587
Vergi	-45.547	-40.635
Vergi Sonrası Kâr	102.923	60.952

Stratejik plan döneminde ilerlendikçe, stratejik planın yapıldığı dönemde yapılan tahminlerin güncellenmesi gerekmektedir. Bankanın stratejik hedeflerine ulaşp ulaşmadığı incelenir, güncel makro ekonomik koşullara göre önceden konulan hedeflerin mantıklı ve ulaşılabilir olup olmadığı yeniden gözden geçirilir. 2005 yılı sonunda ABC Bankası'nın 2006 – 2010 yıllarını kapsayan beş yıllık stratejik planının proforma finansal tabloları şu şekilde oluşturulmuştur:

TABLO XX

ABC Bankası - BÜTÇELENEN KAR/ZARAR TABLOLARI					
Milyon \$	2006	2007	2008	2009	2010
Gelir Kalemleri					
Net faiz gelirleri	202	284	400	530	685
Faiz dışı gelirler	127	182	254	347	446
Merkez geliri	38	44	48	52	56
Net Faaliyet Gelirleri	366	510	702	929	1.187
Faaliyet Giderleri					
Personel giderleri	-80	-112	-149	-185	-214
İşletme giderleri	-25	-35	-46	-55	-63
Pazarlama giderleri	-34	-52	-68	-87	-106
Diğer giderler	-49	-68	-87	-107	-125
Amortisman giderleri	-11	-17	-24	-29	-33
Toplam Faaliyet Giderleri	-200	-284	-373	-463	-542
Karşılıklar Öncesi Faaliyet Kârı	166	226	329	466	645
Kredi ve Diğer Alacaklar Karşılığı	-44	-66	-86	-121	-163
Vergi Öncesi Kâr	122	160	243	345	482
Vergi Karşılığı	-24	-32	-49	-69	-96
Net Dönem Kârı	98	128	194	276	385
ABC Bankası - BÜTÇELENEN BİLANÇOLAR					
Milyon \$	2006	2007	2008	2009	2010
AKTİF KALEMLER					
Nakit değerler, Bankalar, Merkez Bankası	611	733	877	1.044	1.237
Menkul değerler	208	250	299	355	421
Krediler	3.096	4.502	6.762	9.883	13.513
Diğer aktifler	186	233	278	331	392
Akif toplamı	4.101	5.718	8.215	11.613	15.563
PASİF KALEMLER					
Mevduat	2.480	3.407	5.440	7.532	10.673
Kullanılan krediler	1.035	1.509	1.672	2.569	2.827
Diğer pasifler	177	263	370	503	668
Özkaynaklar	410	538	733	1.009	1.394
Pasif toplamı	4.101	5.718	8.215	11.613	15.563

ABC Bankası, 2007 yılında uygulanmaya başlanacak Basel II standartları ile değişen risk tanımlamalarını ve sermaye yeterlilik oranlarını beş yıllık stratejik planlamasına dahil etmektedir. Basel-II'nin, içerdği yenilikler nedeniyle bilgi kaynakları birbirine bağlı olan finans sektörünün oyuncularını üzerinde bir takım etkiler yaratması beklenmektedir. Başta bankalar olmak üzere düzenleyici otoriteler, derecelendirme kuruluşları, sermaye piyasaları, hissedarlar/yatırımcılar, mevduat sahipleri ve finans sektörünün kredi ve diğer müşterilerinin Basel-II'nin yaratacağı değişimlerden etkilenmeleri beklenmektedir. Temel amacı beklenen riskler için karşılık ayrılmasına ilave olarak beklenmeyen riskler için de asgari sermaye bulundurulmasını sağlamak olan Basel-II; risklerin daha duyarlı ölçülmesi, her bankanın risk profilinin ayrı ayrı belirlenmesi, banka üst yönetimine düşen sorumlulukların artırılması ve finansal tabloların bankanın gerçek durumunu en iyi biçimde yansıtacak şekilde açıklanması yoluyla finans sektörünün oyuncularını arasındaki asimetrik bilginin minimize edilmesini ve bu sayede daha rekabetçi, sağlam ve istikrarlı bir finans sektörüne erişilmesini hedeflemektedir. Basel-II ilk etapta, uluslararası faaliyet gösteren bankaları hedeflese bile, yeni düzenlemenin bu bankalarla finansal ilişki içerisinde olan diğer bankaları da etkileyeceği ve uygulamanın yaygınlaşacağı tahmin edilmektedir. Bankaların amaç fonksiyonu, kâr maksimizasyonudur. Bankaların kısıtları ise düzenlemelerle belirlenen limitler ve risk alma sınırlamalarıdır. Basel II Uzlaşısı, her bankanın kendi bünyesine uygun risk yönetim tekniklerini uygulamasını öngörmektedir. Dolayısıyla, bankaların karmaşıklık düzeylerine, ölçeklerine ve rekabet halinde oldukları diğer bankaların davranışlarına göre risk alma ve bu riskleri yönetme stratejilerini belirlemeleri beklenmektedir. Bankaların, yeni uzlaşının getirdiği standartları yakalayabilmek için insan kaynaklarına ve bilgi sistemlerine büyük çaplı yatırımlar yapılması gerekmektedir. Bankalar tarafından uygulanabilir olmak koşuluyla Basel II'ye geçiş zamanlamasının sektörün alt yapısına uygun olması gerekmektedir.

Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren uluslararası nitelikteki yabancı sermayeli bir banka olan ABC Bankası, Basel II'ye geçişi kendi maliyetlerini düşürmek için fırsat olarak görmektedir. Daha önceden merkezleri ileri düzey yaklaşımları kullanan bir gruba bağlı olduğundan, bu alanlara yapmış oldukları yatırımlar ve tecrübeleri sayesinde ulusal bankalara göre avantaj kazanması ihtimali mevcuttur. OECD ülkesi olmaktan doğan avantajlarını kaybedecek ülkelerde

bankaların sermayelerini artıracığı beklentisi, bankaların sermaye ihtiyaçlarını ağırlıklı olarak banka dışı kanallardan sağlamaları gerekecektir. Gelişmekte olan ülkelerdeki bankalar fonlama ihtiyaçları için de banka dışı kaynaklara yöneleceklerdir. Bu durumda banka olmayan yatırımcıların özellikle bono piyasasında söz konusu ülkeleri fonlayacağı tahmin edilmektedir. Bu anlamda ABC Bankası'nın yurtdışı piyasalarla olan ilişkileri nedeniyle yurtdışı fonlara ulaşabilme kolaylığı, yeni uygulamayı rekabet açısından lehine çevirebilecektir. Ayrıca, sermaye yeterliliği hesaplamasında içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımı kullanacak uluslararası büyük bankalar, yurtdışı ağlarında da aynı metodun kullanılması taraftarıdır. Yerli sermayeye sahip bankaların çoğu standart yaklaşım kullanmak durumundayken, ABC Bankası'nın içsel derecelendirmeye dayalı yaklaşımı kullanması avantaj sağlayacaktır.

Faaliyet riskini de sermaye yeterliliği hesaplamasına katacak olan Basel II uzlaşısı, 2007'den itibaren diğer bankalar gibi ABC Bankası'nın da risk ağırlıklı aktiflerini arttıracaktır. ABC Bankası'nın 2005 yılsonu sermaye tahmini ve 2006 yılı için sermaye planlaması özetle şu şekildedir:

TABLO XXI

ABC Bankası 2006 Sermaye Planı					
	31 Aralık 2005 Tahmini TRY(000)	31 Mart 2006 Plan TRY(000)	30 Haziran 2006 Plan TRY(000)	30 Eylül 2006 Plan TRY(000)	31 Aralık 2006 Plan TRY(000)
Özkaynaklar	507	593	537	537	537
Yıllık kârlılık	133	29	31	34	33
Kârpayı	(47)	(85)	0	0	0
1. Kuşak Sermaye	593	537	569	571	570
Genel Karşılıklar	19	27	30	33	37
2. Kuşak Sermaye	19	27	30	33	37
3. Kuşak Sermaye	0	0	0	0	0
Kesintiler	(57)	(64)	(67)	(69)	(72)
Sermaye Tabanı	555	500	532	535	535
Risk Ağırlıklı Aktifler	3.948	4.530	5.038	5.546	6.054
Sermaye Yeterlilik Oranı	14,06%	11,03%	10,56%	9,65%	8,84%
1. Kuşak Sermaye Oranı	15,02%	11,86%	11,29%	10,29%	9,41%

Ticaret bankalarında stratejik planlama uygulaması örneğimize konu olan ve planlama sürecine 2003 yılı sonlarından başladığımız ABC Bankası'nın 2003, 2004 ve 2005 yılı gerçekleşen kâr/zarar tabloları şöyle özetlenebilir:

TABLO XXII
ABC Bankası 2003-2005 Gerçekleşen Kâr/Zarar Tablosu

	2003 \$'000	2004 \$'000	2005 \$'000
Gelir Kalemleri			
Net Faiz Gelirleri	126.864	133.857	228.025
Faiz Dışı Gelirler	71.888	100.614	119.829
Net Faaliyet Gelirleri	198.752	234.471	347.854
Gider Kalemleri			
Personel Giderleri	(44.028)	(55.976)	(73.409)
İşletme Giderleri	(17.853)	(18.956)	(20.225)
Pazarlama Giderleri	(14.791)	(17.337)	(23.965)
Diğer Giderler	(26.378)	(32.655)	(40.687)
Amortisman Giderleri	(10.533)	(13.705)	(14.589)
Toplam Faaliyet Giderleri	(113.582)	(138.629)	(172.875)
Karşılıklar Öncesi Faaliyet Kârı	85.170	95.843	174.979
Kredi ve Diğer Alacaklar Karşılığı	(12.129)	(20.534)	(26.816)
Vergi Öncesi Kâr	73.041	75.309	148.163
Vergi Karşılığı	(34.869)	(22.214)	(45.240)
Net Dönem Kârı	38.172	53.095	102.923

Bankası, 2003 yılında vergi öncesi kâr rakamını bir önceki yıla göre %69 artırarak 73 bin \$ ile kapatmıştır. Stratejik planlama döneminin ilk yılı olan 2004'te ABC Bankası, vergi öncesi kârını 75 bin \$'a çıkarmıştır. 2005 yılında ise Banka güçlü bir büyüme performansı ile 175 bin \$ vergi öncesi kâra ulaşmıştır. Bankanın gider/gelir oranı 2003'te %57, 2004'te %59, 2005'te ise %50 olarak gerçekleşmiştir. Gider kalemlerinden görülebildiği üzere Bankanın büyüme sürecinde, personel giderleri iki yılda yaklaşık %60, pazarlama ve reklam giderleri de iki yıl sonunda yaklaşık %62 oranında artış göstermiştir. Toplam giderlerin iki yılda yaklaşık %52 artmasına karşılık toplam gelirler %75 oranında artış göstermiştir. Bu anlamda ABC Bankası, 2004 ve 2005 yılları sonunda, stratejik planlama sürecinde hedef ve amaçlarını belirlerken ortaya koyduğu standartlardan biri olan, gelirlerin giderlerden daha hızlı artması hedefine ulaşmıştır.

ABC Bankası'nın 2003, 2004 ve 2005 yıllarında gerçekleşen bilançoları ise şöyle özetlenebilir:

TABLO XXIII
ABC Bankası 2003-2005 Gerçekleşen Bilançoları

	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005
	milyon \$	milyon \$	milyon \$
AKTİFLER			
Nakit Değerler	15	30	25
Menkul Değerler	49	46	75
Bankalar	154	181	237
Krediler ve Avanslar (net)	1.239	2.096	2.697
Teminat Senetleri	218	160	206
Vadeli İşlemler	4	43	7
Sabit Kıymetler	31	33	30
Faiz ve Gelir Tahakkuk ve Reeskontları	19	22	27
Diğer Aktifler	75	75	104
Grup İçi Aktifler	50	89	333
Toplam Aktifler	1.854	2.773	3.741
PASİFLER			
Bankalar	42	162	226
Mevduatlar	734	1.167	1.662
Vadeli İşlemler	9	44	12
Faiz ve Gider Reeskontları	3	6	15
Diğer Yükümlülükler	153	171	164
Özkaynaklar	275	355	462
Grup İçi Pasifler	638	870	1.200
Toplam Pasifler	1.854	2.773	3.741

Banka, 2004 ve 2005 yılları sonunda aktif büyüklüğünü yaklaşık %102 oranında artırarak 1 milyar 854 bin \$'dan 3 milyar 741 bin \$'a taşımıştır. Risk ağırlıklı aktifleri, 2003 yılı sonunda yaklaşık 2 milyar \$, 2004'te yaklaşık 1 milyar 600 milyon \$, 2005 yılında ise yaklaşık 2 milyar 400 milyon \$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Bilançonun kredi ve mevduat kalemlerinden de izlenebildiği üzere ABC Bankası, planladığı gibi müşteri portföyünü pazar payını arttırmayı başarabilmiştir. Genel olarak ABC Bankası'nın iki yıllık gerçekleşen finansal tablolarıyla planlanan

rakamları karşılaştırıldığında, biraz da olumlu makro ekonomik gelişmeler yardımıyla bankanın performansı, planlananın oldukça üzerindedir

ABC Bankası'nın finansal planlaması örneğinden hareketle; geçmiş dönem performansına ve tecrübelerine dayanan, mantıklı ve ulaşılabilir hedefler konularak hazırlanan, faaliyette bulunulan ülke ve piyasaların hareketleri sürekli göz önünde bulundurularak uygulanan ve kontrolü yapılan finansal planlama süreci, bankaların güvenilirliğini sağlamanın yanı sıra finansal performansını arttırmada da önemli bir etkiye sahiptir.

SONUÇ

Tarihte görülen ilk bankacılık hizmetinin M.Ö 3000 yıllarında Sümer ve Babil'de görüldüğü sanılmaktadır. Yıllar boyunca ticaretin ve ekonominin gelişmesi sonucunda artan ihtiyaçlara cevap verebilmek için modern anlamda ilk banka olan Amsterdam Bankası, 1609'da kurulmuştur. İtalyanca "banco" kelimesinden türeyerek neredeyse dünyada birçok dilde benzer bir şekilde ifade edilen bankalarda finansal planlamanın tarihi, bankacılık tarihiyle karşılaştırıldığında önemli ölçüde kısadır.

İktisat literatüründe para piyasalarında fon arz edenlerle fon talep edenleri buluşturan bir aracı olarak tanımlanan bankalar, ekonomik ve siyasal değişim ve gelişimlerden etkilenerek, bazen de bu değişim ve gelişimin sürükleyicileri içersinde yer alarak klasik finansal aracılık tanımının çok ötesinde işlevler yüklenmeye başlamışlardır. Bankalar, 1960'larda başlayan ve günümüz dünyasının ekonomik düzenine yön veren küreselleşme olgusunun vazgeçilmez araçlarından biri haline gelmiştir. Ekonomik ve siyasal otoritelerin, bankacılık sisteminin sağlamlaştırılması üzerine yaptıkları düzenlemeler, bankaların dünya ekonomisi ve finansal sistem için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Kâr maksimizasyonu temelinde faaliyetlerini sürdürmek isteyen ister büyük uluslararası ağda faaliyet gösteren bir banka olsun isterse küçük yerel bir banka olsun tüm bankalar, finansal planlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bankaların büyüklükleriyle doğru orantıda detaylanan ve önem kazanan finansal planlama süreçleri de makro ekonomik ve sektörel gelişmelerden etkilenmiş, bankalar içersinde özel planlama ve kontrol birimleri oluşturulmuştur. Ne yöne gittiği belli olmayan bir bankanın, bir yerde çökmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle finansal planlama, hem kontrol ve karşılaştırma işlevi bakımından hem de bankanın elindeki fonları değerlendirebileceği fırsatları, gelecekte karşılaşılabileceği sonuçları analiz ederek faaliyetine sağlam ve kârlı bir şekilde devam etmesini sağlaması bakımından oldukça önemlidir.

Günümüzde tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de artan rekabet, bankaları rakiplerinden öne çıkaracak tüm fırsatları değerlendirmeye itmektedir. Fırsatların önceden belirlenmesi ve bankanın yüksek kâr getirmesi

mümkün olan piyasalara rakiplerinden önce girebilme öngörüsü, finansal planlamanın önemini arttırmaktadır. Benzer bir şekilde gelecekte karşılaşılabilecek sorunların, finansal planlama sayesinde önceden belirlenmesi, maliyet artışlarını azaltacağından rakiplerine göre avantajlı duruma geçmesini sağlayacaktır. Finansal planlama, bankaların faaliyet gösterdiği ekonomik ortamda meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz tüm değişimlere hazırlıklı olmasını, bu değişimlerden kuruluş amacı olan kâr maksimizasyonunu gerçekleştirebilecek eylemlerde bulunmasını sağlayan bir rehberdir. Bankaların birbirinden farklı uzmanlık alanlarından oluşan birimler halinde yapılanması, finansal planlamanın birçok bölümün görüşü alınarak hazırlanmasını gerektirmektedir. Ancak planlama departmanının koordinasyonu sayesinde bankanın üst yönetim tarafından belirlenen stratejisine uygun verilerin toplanması, bir araya getirilmesi ve kontrolü mümkün olmaktadır. Uygulamada, bankanın büyüklüğü ve planlama ihtiyaçlarına göre uzun vadeli stratejik planlama ile kısa vadeli yıllık faaliyet planını hazırlayan iki ayrı birime de rastlanmaktadır. Birbirine eklenmiş ancak birbirinden farklı dinamiklere sahip kısa ve uzun vadeli planlama çalışmalarının ayrı birimlerce yürütülmesi, verimliliği arttırmaktadır. Ancak bu birimlerin işbirliği halinde çalışmaları, planlamanın uygulamadaki başarısı için oldukça önemlidir.

Literatürde, finansal planlama üzerine olan çalışmalar daha çok üretim şirketleri üzerine odaklanmıştır. Ancak bankaların dünya ekonomisi içerisindeki yeri ve etkisi büyüdükçe, bankaların ve dolayısıyla bankacılık sisteminin sağlamlığı önem kazanmış, bankalarda finansal planlama süreçleri ile ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalar ve gözlemler neticesinde bankaların, finansal planlama sürecinde kullandığı tek ve kesin bir model kullanılmamaktadır. Tüm bankalar, kendi organizasyon yapılarına, büyüklük, ihtiyaç ve sorumluluklarına uygun finansal planlama araçlarını ve modellerini geliştirmişlerdir. Teorik araştırmalar ve çalışmanın son bölümünde ticari bankacılık faaliyetinde bulunan ABC Bankası'nın 2003 yılı sonlarında yaptığı finansal planlama uygulaması özelinde ortaya konan ampirik bulgular şöyle genellemeler yapmaya imkân tanımaktadır:

1. Finansal planlama, günümüz bankacılık sektöründe vazgeçilmez öneme sahiptir.

2. Planlama süreci oldukça uzun, çok katımlı ve yönetilmesi özel ilgi gerektiren bir süreçtir.
3. Bankalarda finansal planlama; genel ekonomi, istatistik, muhasebe, denetim gibi birbiriyle ilişkili ama oldukça farklı uzmanlık gerektiren konuların bir bileşimidir. Bu nedenle sağlıklı planlama için, koordinasyonu sağlayan birimlerin bu konularda uzman olması gerekmektedir.
4. İstikrarlı finansal piyasalara sahip ülkelerde faaliyet gösteren bankaların finansal planlama çalışmaları, gerçekleştirmelere daha yakın sonuçlar vermektedir.
5. Uzman kişilerce hazırlanmış, planlama döneminde gerçekleşmesi mümkün tüm değişkenlerin dahil edildiği ve uygulama sırasında kontrolleri özenle yapılan finansal planlama, bankaların finansal performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Özetleyecek olursak bu çalışmada ticari bankalar için finansal planlama faaliyetinin; müşterilerin güvenini sağlanması, gelecekte meydana gelebilecek değişimlere hazırlıklı olunması ve bankanın performansını ölçme, değerlendirme fırsatları tanınması yoluyla kâr maksimizasyonu amacına ulaşmada olumlu katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bankaları 1960'larda finansal planlama faaliyetine yönlendiren eğilimler, birçok gelişmekte olan finansal piyasada halen devam etmekte olup, bu tip piyasalarda verimli bir finansal aracılık fonksiyonu gerçekleştirmeyi ve finansal varlığını korumayı amaçlayan bankaların yeni stratejiler üretmesi ve bunları başaracak planlar geliştirmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAP VE MAKALELER

- Active Araştırma Grubu, "Bankalarda Performans ve Risk Yönetimi", **Active Dergisi**, S.15, Ekim-Kasım 2000
- Aksel, Kaan H., "Basel Komitesi Kararları ve Yeni Basel Anlaşması'nda Beklenen Gelişmeler", **Active Dergisi**, Kasım-Aralık 2002
- Austin, Douglas V.,
Craig D. Bernard, **Strategic Planning Guide for Community Banks & Thrifts**, McGraw-Hill, 1998
- Bascom, Wilbert O., **Bank Mangement and Supervision in Developing Financial Markets**, İngiltere, McMillian Pres, 1997
- Basık, Feryal Orhon, **Ticari Bankalarda Bütçeleme ve Maliyetleme**, YKB A.Ş. Bankacılık Araştırmalar Dizisi No:7, 1985
- Basel Bankacılık
Denetim Komitesi, "Supervisory Lessons To Be Drawn From The Asian Crisis", **BCBS Working Papers**, no:2, 1999, (Çevrimiçi) <http://www.bis.org>
- Basel Bankacılık
Denetim Komitesi, "Sermaye Ölçümü ve Sermaye Standartlarının Uluslararası Düzeyde Uyumlaştırılması (Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı)", Gözden Geçirilmiş Düzenleme (Türkçe Çeviri), 2004, (Çevrimiçi) <http://www.bddk.org.tr>

- Basel Bankacılık
Denetim Komitesi, “Yeni Sermaye Yeterliliği Düzenlemesi”, Ekim
2002, (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr>
- Beard, Charles,
Sarah Dougan, “Winning New Product Development Strategies
in Financial Services”, **Business Insights**,
2004
- BDDK, “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi
Sistemleri Hakkında Yönetmeliğin
Uygulanmasına İlişkin 1 Sayılı Tebliğ”,
(Çevrimiçi) www.bddk.org.tr
- Brealey, Richard A.,
Stewart C. Myers,
Alan J. Marcus, **Fundamentals of Corporate Finance**,
McGraw-Hill, 2001
- Davis, Steven I., **Mükemmel Bankacılık**, çev. Azer Önel, İş
Bankası Kültür Yayınları, 1994,
- Ehrhardt, Michael C.,
Eugene F. Brigham, **Corporate Finance a Focused Approach**,
2002
- Ergüngör, O.Emre, “Community Banks as Small Business
Lenders”, **Federal Bank of Cleveland
Working Papers**, no.02-03, 2002
- Evans, Matt, “Excellence in Financial Management”, 2000,
(Çevrimiçi) www.exinfm.com/training

- Gönenç, Halit,
Barış Kılıçhan, “Kredi Portföyü Çeşitlendirmesinin Banka Performansı Üzerindeki Etkileri”, **Bankacılar Dergisi**, S.49, 2004
- Gönenli, Atilla, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 1978
- Hempel, George H.,
Donald G.Simonson,
Alan B.Coleman, **Bank Management**, ,John Wiley&Sons, 1994
- Jain, Subhash C., **Marketing Planning & Strategy**, 6. bs, 1999
- Kaya, Yasemin Türker, “Türk Bankacılık Sektöründe CAMELS Analizi”, **BDDK Mali sektör politikaları dairesi çalışma raporları** no.2001/6, (Çevrimiçi)
<http://www.bddk.org.tr>
- Kerzner, Harold, **Project management : A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**, John wiley & sons inc., 2001
- Koch, Timothy W., **Bank Management**, ABD, The Dryden Press, 1995
- McNaughton, Diana, **Banking Institutions in Developing Markets, Volume 1: Building Strong Management and Responding to Change**, t.y, (Çevrimiçi)
<http://www1.worldbank.org/finance/CDRom/library/index/lib2.htm>
- Özince, Ersin, “Finansal İstikrar, Basel II ve Bankalar Açısından Etkileri”, **Bankacılar Dergisi**, S.53, 2005

- Parasız, İlker, **Modern Bankacılık: Teori ve Uygulama**, İstanbul, 2000
- Peura, Samu, Esa Jokivuolle, "Simulation-Based Stress Testing of Banks' Regulatory Capital Adequacy", **Bank of Finland Discussion Papers**, no:4-2003
- Pickton, David W., Sheila Wright, "What's SWOT in Strategic Analysis?", **Strategic Change**, March-April 1998
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter, **Management**, 6.bs, Prentice Hall, 1998
- Teker, Suat, K.Evren Bolgün, M.Bariş Akçay, "Banka Sermaye Yeterliliği: Basel II Standartlarının Bir Türk Bankasına Uygulanması", 2004, (Çevrimiçi) www.riskactive.com
- TSPAKB, "Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisans Eğitimi: Finansal Yönetim", Mart 2004, (Çevrimiçi) <http://www.tspakb.org.tr>
- TUSİAD, "Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı", no:TUSİAD-T/2005-06/403, 2005, (Çevrimiçi) <http://www.tusiad.org>
- Van Greuning, Hernie, Sonja Brajovic, **Analyzing and Managing Banking Risk**, The World Bank, Washington DC, 2003

- Welsch, Glenn A., **İşletme Bütçeleri: Kâr Planlaması ve Kontrolü**, Ankara, Bilimsel Yayınlar Derneği, 1978
- Yavuz, Salih Tanju, “Risk Yönetimi “İçeri” Aktif Pasif Yönetimi “Dışarı” (mı?)”, **Bankacılar Dergisi**, S.41, 2002

İNTERNET SİTELERİ

- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu <http://www.bddk.org.tr>
- Bank for International Settlements <http://www.bis.org>
- Dünya Bankası <http://www.worldbank.org>
- McCormack & Associates, inc.
http://www.mccorm.com/planning_and_budgeting.htm
- Türk Sanayici ve İşadamları Derneği <http://www.tusiad.org>
- Türkiye Bankalar Birliği <http://www.tbb.org.tr>
- Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşlar Birliği <http://www.tspakb.org>