

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME EĞİTİMİ ANABİLİMDALI**

**TÜRK TİCARİ BANKA SEKTÖRÜNDE ŞUBE PERFORMANSLARININ**  
**ÖLÇÜLMESİ VE EĞİTİM GEREKLERİNİN TESPİTİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**MURAT UÇAK**

**ANKARA-2007**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bankacılık Eğitimi A.B.D. Öğrencisi Murat UÇAK'a  
ait **TÜRK TİCARİ BANKA SEKTÖRÜNDE ŞUBE PERFORMANSLARININ**  
**ÖLÇÜLMESİ VE EĞİTİM GEREKLERİNİN TESPİTİ** başlıklı tezi 13/11/2007  
tarihinde, jürimiz tarafından İşletme Eğitimi Anabilim Dalı/Bankacılık Eğitimi Bilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı ve Soyadı

İmza

|     |                                   |       |
|-----|-----------------------------------|-------|
| Üye | Prof.Dr. Emine ORHANER            | ..... |
| Üye | Doç. Dr. Mehmet ARSLAN (Danışman) | ..... |
| Üye | Yrd.Doç.Dr. Serap Sebahat YANIK   | ..... |

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**

**TÜRK TİCARİ BANKA SEKTÖRÜNDE ŞUBE PERFORMANSLARININ**  
**ÖLÇÜLMESİ VE EĞİTİM GEREKLERİNİN TESPİTİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Murat UÇAK**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Mehmet ARSLAN**

**ANKARA-2007**

## ÖNSÖZ

Murat UÇAK

Bankalar, en genel anlamıyla piyasadaki fonları toplayan ve toplanan bu fonların gereksinim duyanlara ulaştırılmasında aracılık fonksiyonunu üstlenen kuruluşlardır. Bu işlevi yerine getirirken, diğer ticari işletmelerde de olduğu gibi kârlarını en üst seviyeye taşımak isterler.

Bankalar, ticari yaşamda yurt içi ve yurt dışı işlemlerin yürütülmesinde önemli katkılar sağlamaktadırlar. Bu sebeple bankalar ekonomik yaşamın vazgeçilmez unsurlarından birisidir. Bankacılığın gelişimi para kavramının tarihi gelişimiyle benzerlik göstermektedir. Paranın ekonomik işlevlerinin artması günümüz modern bankacılığına ulaşılmasında önemli rol oynamıştır.

Ticari bankalar fonları toplamanın yanında, kredi verirler ve müşterilerine geniş bir alanda bankacılık hizmetleri sunarlar. Aynı zamanda bankalar, ülkenin uyguladığı para politikasında da önemli görevleri yerine getirirler. Tüm dünyada toplanan mevduat, kullandırılan kredi, aktif büyüklük, şube sayısı gibi büyüklükler dikkate alındığında ticari bankalar bankacılık sektörü içerisinde önemli bir paya sahiptirler.

Ticari banka performansının ölçülmesinde en önemli husus şubelerin verimli ve etkin çalışmalarıdır. Banka performansının temelini şubelerinin performansı belirlemektedir. Şube performanslarının ölçülmesi, ticari bankaların içinde bulundukları mevcut durumunun tespit edilmesi, ayrıca ileriye dönük kararlar alınmasına ve kısa ve uzun vadeli planlar yapılmasına da yardımcı olacaktır.

Türk ticari banka sektöründe şube performanslarının ölçülmesi ve eğitim gereksiniminin tespiti konusu üzerinde durulan bu tez çalışmamda, bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen kıymetli hocam Sayın Doç.Dr. Mehmet ARSLAN'a, eşim ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                 |                                               |    |
|-----------------|-----------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1:</b> | Finans Sistemlerinin Ayırıcı Özellikleri..... | 12 |
| <b>Şekil 2:</b> | Risk Yönetim Politikaları.....                | 36 |
| <b>Şekil 3:</b> | Kaynak Toplama .....                          | 77 |
| <b>Şekil 4:</b> | Kaynak Kullanımı .....                        | 78 |
| <b>Şekil 5:</b> | Karlılık ve Verimlilik .....                  | 79 |
| <b>Şekil 6:</b> | Müşteri Sayısı .....                          | 80 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                  |                                                         |     |
|------------------|---------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1:</b>  | Veri Dönem ve Değişken Tablosu.....                     | 5   |
| <b>Tablo 2:</b>  | Türkiye’de Ticari Bankacılık Sektörünün Yapısı.....     | 9   |
| <b>Tablo 3:</b>  | Bankacılık Sektörü Şube ve Çalışan Personel Sayısı..... | 58  |
| <b>Tablo 4:</b>  | Banka Genel Rakamlarının Şube Sayısına Oranı.....       | 100 |
| <b>Tablo 5:</b>  | Toplam Aktifler / Şube Sayısı.....                      | 102 |
| <b>Tablo 6:</b>  | Toplam Krediler / Şube Sayısı.....                      | 103 |
| <b>Tablo 7:</b>  | Toplam Mevduat / Şube Sayısı.....                       | 104 |
| <b>Tablo 8:</b>  | Toplam Özkaynaklar / Şube Sayısı.....                   | 105 |
| <b>Tablo 9:</b>  | Ödenmiş Sermaye / Şube Sayısı.....                      | 106 |
| <b>Tablo 10:</b> | Net Dönem Karı / Şube Sayısı.....                       | 106 |
| <b>Tablo 11:</b> | Bilanço Dışı Yükümlülükler / Şube Sayısı.....           | 107 |
| <b>Tablo 12:</b> | Personel Sayısı / Şube Sayısı.....                      | 108 |
| <b>Tablo 13:</b> | TL / Şube Sayısı.....                                   | 109 |
| <b>Tablo 14:</b> | YP / Şube Sayısı.....                                   | 110 |
| <b>Tablo 15:</b> | Faiz Gelirleri / Şube Sayısı.....                       | 110 |
| <b>Tablo 16:</b> | Faiz Giderleri / Şube Sayısı.....                       | 111 |
| <b>Tablo 17:</b> | Banka Genel Rakamlarının Personel Sayısına Oranı.....   | 112 |
| <b>Tablo 18:</b> | Toplam Aktifler / Personel Sayısı.....                  | 114 |
| <b>Tablo 19:</b> | Toplam Krediler / Personel Sayısı.....                  | 115 |
| <b>Tablo 20:</b> | Toplam Mevduat / Personel Sayısı.....                   | 115 |
| <b>Tablo 21:</b> | Toplam Özkaynaklar / Personel Sayısı.....               | 116 |
| <b>Tablo 22:</b> | Ödenmiş Sermaye / Personel Sayısı.....                  | 117 |
| <b>Tablo 23:</b> | Net Dönem Karı / Personel Sayısı.....                   | 117 |
| <b>Tablo 24:</b> | Bilanço Dışı Yükümlülükler / Personel Sayısı.....       | 118 |
| <b>Tablo 25:</b> | TL / Personel Sayısı.....                               | 119 |
| <b>Tablo 26:</b> | YP / Personel Sayısı.....                               | 119 |
| <b>Tablo 27:</b> | Faiz Gelirleri / Personel Sayısı.....                   | 120 |
| <b>Tablo 28:</b> | Faiz Giderleri / Personel Sayısı.....                   | 121 |

## İÇİNDEKİLER

|                           |      |
|---------------------------|------|
| JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI | i    |
| ÖNSÖZ                     | ii   |
| ÖZET                      | iii  |
| ABSTRACT                  | iv   |
| İÇİNDEKİLER               | v    |
| TABLolar LİSTESİ          | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ          | iv   |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. GİRİŞ .....                                                           | 1  |
| 1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....                                    | 3  |
| 1.2. Varsayımlar.....                                                    | 4  |
| 1.3. Kapsam ve Sınırlılıklar .....                                       | 4  |
| 1.4. Araştırma Hipotezleri .....                                         | 6  |
| 2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....                                   | 7  |
| 2.1. Ticari Bankacılık ve Performans Ölçümü.....                         | 7  |
| 2.1.1. Ticari Bankacılığın Tanımı ve Gelişimi .....                      | 8  |
| 2.1.2. Bankacılık ve Sermaye Piyasası Odaklı Finans Sistemi Ayrımı ..... | 11 |
| 2.1.2.1. Bankacılık Odaklı Finans Sistemi .....                          | 13 |
| 2.1.2.2. Sermaye Piyasası Odaklı Finans Sistemi.....                     | 16 |
| 2.1.3. Ticari Bankaların Para ve Sermaye Piyasasındaki Etkinliği.....    | 17 |
| 2.1.4. Ticari Bankaların Fon Kaynak ve Kullanımı.....                    | 19 |
| 2.1.4.1. Ticari Bankaların Fon Kaynakları .....                          | 21 |
| 2.1.4.2. Ticari Bankaların Fon Kullanımları .....                        | 26 |
| 2.1.5. Ticari Banka Hizmetleri .....                                     | 30 |
| 2.1.6. Banka Mali Yönetiminde Aktif - Pasif Yaklaşımı.....               | 35 |
| 2.1.6.1. Aktif-Pasif Yönetiminde Kullanılan Finansal Rasyolar .....      | 41 |
| 2.1.6.1.1. Karlılık Rasyoları.....                                       | 41 |
| 2.1.6.1.2. Likidite Yeterliliği .....                                    | 43 |

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.6.1.3. Sermaye Yeterliliği ve Basel II.....                                        | 45        |
| 2.1.6.1.4. Aktif Kalitesi .....                                                        | 47        |
| 2.1.6.1.5. Faaliyet Rasyoları ve Yönetimin kalitesi.....                               | 47        |
| 2.1.6.1.6. Getiri Oranı .....                                                          | 48        |
| 2.1.6.2. Aktif – Pasif Komiteleri .....                                                | 49        |
| 2.1.6.3. Banka Bilançosu ve Gelir Tablosu .....                                        | 49        |
| 2.1.6.4. Basel II Bankacılık Riskleri.....                                             | 50        |
| 2.1.6.4.1. Kredi Riski.....                                                            | 51        |
| 2.1.6.4.2. Piyasa Riski .....                                                          | 53        |
| 2.1.6.4.3. Operasyonel Risk.....                                                       | 54        |
| <b>2.2. Performans ve Şube Performanslarının Ölçülmesi .....</b>                       | <b>55</b> |
| 2.2.1. Banka Şubesinin Tanımı ve Fonksiyonları.....                                    | 55        |
| 2.2.2. Bankaların Şubeleşme Nedenleri.....                                             | 59        |
| 2.2.2.1. Mevduat Toplamanın Önemi ve Banka Şube Sayısının Artmasına Olan Etkisi.....   | 60        |
| 2.2.2.2. Toplumdaki Hızlı Gelişmeler .....                                             | 61        |
| 2.2.2.3. Diğer Etkenler .....                                                          | 62        |
| 2.2.3. Performans Kavramı ve Şube Performansının Ölçülmesinde Hedeflenen Amaçlar ..... | 63        |
| 2.2.3.1. Banka Karının Doğduğu Şubelerin Tespiti .....                                 | 66        |
| 2.2.3.2. Şube Yöneticilerinin Başarılarının Değerlendirilmesi.....                     | 66        |
| 2.2.3.3. Şubelerin Verimliliklerinin Karşılaştırılması .....                           | 68        |
| 2.2.4. Performansın Boyutları.....                                                     | 69        |
| 2.2.4.1. Etkenlik .....                                                                | 70        |
| 2.2.4.2. Verimlilik .....                                                              | 72        |
| 2.2.4.3. Kalite .....                                                                  | 73        |
| 2.2.4.4. Karlılık.....                                                                 | 74        |
| 2.2.4.5. Yenilik .....                                                                 | 75        |
| 2.2.5. Şube Performans Ölçümünde Kullanılan Temel Kriterler.....                       | 76        |
| 2.2.5.1. Kaynak Toplama .....                                                          | 76        |
| 2.2.5.2. Kaynak Kullanımı .....                                                        | 77        |
| 2.2.5.3. Karlılık ve Verimlilik .....                                                  | 78        |
| 2.2.5.4. Müşteri Sayısı.....                                                           | 79        |
| 2.2.6. Şube Performansının Ölçüm Periyodu .....                                        | 80        |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2.7. Şube Performansının Ölçülmesinde Kullanılan Kriterlerin Rakamlarının Alınış Şekilleri..... | 81         |
| 2.2.8. Bankalarda Transfer Fiyatlaması .....                                                      | 82         |
| 2.2.9. Şube Performansının Ölçülmesinde Kullanılan Hesaplama Yöntemleri.....                      | 83         |
| 2.2.10. Türkiye’de Ticari Banka Sektöründe Şube Performansının Ölçülmesi ve Analizi .....         | 84         |
| 2.2.11. Şube Performansının Yönetimi.....                                                         | 88         |
| <b>2.3. Eğitim Gereklerinin Tespiti .....</b>                                                     | <b>89</b>  |
| 2.3.1. Eğitim ve Önemi.....                                                                       | 89         |
| 2.3.2. Hizmet içi Eğitim.....                                                                     | 90         |
| 2.3.3. Şube Personelinin Hizmet içi Eğitimi.....                                                  | 91         |
| 2.3.3.1.Teknik Eğitimler.....                                                                     | 92         |
| 2.3.3.2. Değişim Yönetimi .....                                                                   | 93         |
| 2.3.3.3. Kurum Kültürü .....                                                                      | 95         |
| 2.3.3.4. Bilgisayar Eğitimleri .....                                                              | 96         |
| <b>3. YÖNTEM.....</b>                                                                             | <b>97</b>  |
| 3.1. Araştırmanın Yöntemi .....                                                                   | 97         |
| 3.1.1. Araştırmanın Modeli.....                                                                   | 97         |
| 3.1.2. Evren ve Örneklem.....                                                                     | 98         |
| 3.1.3. Verilerin Analizi .....                                                                    | 98         |
| <b>4. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>                                                               | <b>100</b> |
| 4.1. Banka Genel Rakamlarının Şube Sayısına Oranı.....                                            | 100        |
| 4.2. Banka Genel Rakamlarının Personel Sayısına Oranı .....                                       | 112        |
| <b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                  | <b>122</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                             | <b>126</b> |

## ÖZET

### TÜRK TİCARİ BANKA SEKTÖRÜNDE ŞUBE PERFORMANSLARININ ÖLÇÜLMESİ VE EĞİTİM GEREKLERİNİN TESPİTİ

Uçak, Murat

Yüksek Lisans, Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet ARSLAN

Kasım – 2007

Bu çalışmada, Türk ticari banka sektöründe şube performanslarının ölçülmesi ve eğitim gereklerinin tespiti konusu incelenmiştir. Günümüz bankaların gerçekleştirdikleri fonksiyonlar sürekli bir şekilde artmaktadır. Bunun sonucu olarak da şube performanslarının ölçülmesi konusu da güncelliğini sürekli bir şekilde korumaktadır. Banka performansının belirleyicisi, şubelerinin etkin ve verimli bir şekilde çalışmaları ile doğru orantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Performansın ölçülmesinde esas olarak bilanço büyüklükleri, çeşitli rasyolar ile bunların yıllar itibariyle gelişimleri dikkate alınmaktadır. Şube faaliyetlerindeki gelişimin seyrinin bilinmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi, bankanın geleceğe yönelik planlarının yapılmasında önemli rol oynamaktadır. Şube performans analizleri sonucunda; şubelerin banka toplam karına yaptıkları katkı ile şube personelinin performansları ölçülebilmektedir. Sonuç olarak da, piyasa koşulları dikkate alındığında, şubelerin elde ettiği karın ve verimliliklerinin istenilen düzeyde olup olmadığını belirlemek mümkün olacaktır.

**Anahtar kelimeler:** ticari bankacılık, şube performansı, hizmet içi eğitim, aktif-pasif

## **ABSTRACT**

### **BRANCH PERFORMANCE MEASUREMENT IN TURKISH COMMERCIAL BANKING SECTOR AND DETERMINING TRAINING REQUIREMENTS**

Uçak, Murat

Graduate School, Banking Education

Thesis Supervisor: Asso.Prof. Dr.. Mehmet ARSLAN

November – 2007

In this study measurement of branch performance in Turkish commercial banking sector and compensating training requirements has been analyzed. The function that banks perform has been increasing both in types and in quality, which fuels the issues of branch performance management alive and current. Determinant of bank performance as a whole is a function of its individual branches' effective and efficient operations. In measuring performance, balance sheet aggregates, various financial ratios along with their developments over years have been taken as main data. Predicting the course of developments of branch operations accurately and analyzing its probable results, would enable the bank to plan its future effectively. With results of branch performance the contribution of a branch to bank's overall profitability, and personnel performance in that branch could be measured. As conclusion, the methodology utilized in this study provide means and methods to determine the adequacy of a branch's profitability and productivity in a competitive market environment,

**Key words:** Commercial Banking, branch performance, on-the-job training, asset-liability management

## 1. GİRİŞ

Ekonomide kişi ve kurumların bir kısmı paraya ihtiyaç duyarken bir kısmı da ellerindeki mevcut fonları gelir getirici yatırımlara dönüştörmek isterler. İşte finansal piyasalar, fon arz ve talep edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir araya geldikleri yerlerdir. Finansal piyasalar günümüzde çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Bu sınıflandırmalardan bir tanesi ise, para ve sermaye piyasalarıdır.

Para piyasası, kısa vadeli fon ihtiyaını karşılama ve kısa vadeli kredi kullanımı olmak üzere iki önemli fonksiyonu yerine getirir. Para piyasasında sigorta şirketleri, factoring, forfaiting, finansal kiralama şirketleri ve bankalar faaliyette bulunurlar. Bu piyasanın en önemli kurumu ticari banklardır. Ticari bankalar kısa vadeli kredi açarak ve senetleri iskontoya tabi tutarak bu piyasaya işlerlik kazandırırılar. Aynı zamanda ticari bankalar fon transferini gerçekleştirerek yatırımların artmasına, ekonomik gelişme ve büyüme de katkı sağlarlar. Ekonominin bütünü itibariyle bakıldığında bir ticari bankanın en önemli işlevi kaynak tahsis kararı, diğer bir ifade ile aracılık işlevi olarak ön plana çıkmaktadır.

Banka işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik; hammadde ve ürünün para olması ve bu yolla kaydi para ve satın alma gücü oluşturmasıdır. Bankalar, bankacılık hizmetleri vasıtasıyla paraya, miktar, vade, risk, çeşit ve yer dönüşümü sağlarlar. Dolayısıyla, günümüzde bankacılık hizmetleri çeşitlenmiş ve bu hizmetlerin banka müşterilerine sunulduğu pazarlama birimi olan şubelerin önemi daha da artmıştır.

Ticari banka şubeleri, bankaların en önemli fon kaynağı olan mevduatın toplanması, kredilerin dağıtılması ve finansal hizmetlerin sunulması gibi önemli görevleri yerine getirirler. Rekabetin hızlı yaşandığı piyasada bankalar, daha çok müşteriye daha hızlı bir şekilde ulaşmak amacıyla şubelerini daha etkin kullanmak durumundadırlar. Bu amaçla, şube performanslarının arttırılması ve ölçülmesi

günümüz bankalarının önem verdikleri konuların başında gelmektedir. Şubelerin performanslarını arttırmak amacıyla yapılan çalışmalara örnek verilecek olursa; şubelerin günlük çalışma saatleri arttırılmakta, öğle tatili ve hafta sonları da şubeler müşterilerin hizmetine sunulmaktadır. Şube personeli teknolojiyi kullanma noktasında sürekli bir şekilde hizmet içi eğitime tabi tutulmakta, sektörde internet ve bireysel bankacılık hizmetleri ile ilgili önemli gelişmeler de yaşanmaktadır.

Tez giriş, kuramsal ve kavramsal çerçeve, yöntem, bulgular ve yorumlar ile sonuç ve öneriler başlıklarından oluşmaktadır.

Kuramsal ve kavramsal çerçevede; ilk önce, ticari bankacılık ve performans ölçümü konuları ile banka mali yönetiminde aktif-pasif yaklaşımı başlıkları altında toplanmıştır. Bu bölümde ilk olarak ticari bankacılığın gelişimi, para ve sermaye piyasalarındaki etkinliği ile bankaların fon kaynak ve kullanımı, banka mali yönetiminde aktif-pasif yönetimi yaklaşımı, finansal rasyolar ile Basel II bankacılık riskleri konuları incelenmiştir. Daha sonra, şube kavramı ve şube performansı, eğitim ve hizmet içi eğitim konuları incelenmiştir.

Araştırma bölümünde ise; Türk ticari banka sektöründe yer alan ve aktif büyüklükleri itibari ile sektörün %70'ine sahip altı bankaya ait veriler kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Veriler Türkiye Bankalar Birliği'nin web sitesinde yayımlanan tablolardan derlenmiş, araştırma sonucu elde edilen bulgular analiz edilerek sonuçları değerlendirilmiştir.

### 1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu bölümde, Türk ticari bankacılık sektöründe şube performanslarının mali açıdan ölçülmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın teorik bölümlerinde ticari bankacılık ve şube performansı konuları çeşitli yönleriyle incelenmiştir.

Tezin amacı; Türk bankacılık sistemi içerisinde önemli bir yeri olan ticari bankaların şube performanslarını mali açıdan ölçmek ve performansın belirleyicilerini ortaya koymaktır. Bu ölçümü gerçekleştirmek üzere, ticari bankacılık sektörünün yaklaşık % 70'ini temsil eden altı bankanın banka şubeleri esas alınarak bir araştırma yapılmıştır.

Banka işletmelerinin şubelerine yönelik olarak oluşturulacak bir performans ölçüm sistemi, etkin bir yönetim bilgi sisteminin de ayrılmaz bir parçası olup, özellikle ülkemizde faaliyet gösteren ticari bankalar açısından eksikliği ciddi şekilde hissedilen bir konudur. Bu nedenle, banka üst yönetimlerinin karar alma sürecinde bilgiye ihtiyaç duyduklarında, kullanabilecekleri verileri elde etmek için bir analitik sistemin kurulması gerekliliği çalışmamızın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın yapılmasının temel olarak iki sebebi bulunmaktadır;

Birincisi, şube yöneticilerinin karar alma süreci sırasında gereksinim duydukları şubelerine yönelik maliyet ve gelir unsurlarını tespit etmek,

İkincisi ise, banka üst yönetimine şube performansını ölçmek için kaynak bilgi sağlamaktır. Bu ihtiyaç özellikle çok şubeli bankalarda kendisini daha fazla hissettirmektedir.

Şubeler, bankaların hizmetlerini müşterilerine sunduğu pazarlama birimleridir ve banka performansları açısından önemleri büyüktür. Şube

performansları ölçülerek, şubelerin banka toplam karına yaptıkları katkı ile şube yöneticileri ve personelinin de performansları ölçülebilmektedir. Piyasa koşulları dikkate alındığında, şubelerin elde ettiği kar ve verimliliklerinin yeterli olup olmadığını belirlemek ve şubeleri önce kendi aralarında, daha sonra da diğer bankaların şubeleri ile karşılaştırmak mümkün olacaktır.

Bu düşüncelerle Türkiye’de bankacılık sektörünün önemli bir çoğunluğunu oluşturan ticari bankalar için “Türk ticari banka sektöründe şube performanslarının ölçülmesi ve eğitim gereklerinin tespiti” tez çalışmasına konu olarak seçilmiştir.

## **1.2. Varsayımlar**

Araştırma ile ilgili varsayımlar şu şekildedir;

- a.) Ticari banka şubeleri mali performans açısından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar.
- b.) Personel sayısı performansta belirleyici bir unsurdur.
- c.) Şubenin faaliyette bulunduğu bölge performansa önemli etki yapmaktadır.
- d.) Hesap türlerinden mevduat ve krediler en önemli performans belirleyicisidirler.
- e.) Özel ve yabancı bankaların mali performansı kamu mülkiyetli bankalardan daha yüksektir.
- f.) Personelin hizmet içi eğitim ile sürekli bir şekilde ve ihtiyaç duyulan konularda eğitime tabi tutulması, şube performansını olumlu olarak etkilemektedir.

## **1.3. Kapsam ve Sınırlılıklar**

Tezde Türkiye’de faaliyet gösteren ticari banka şubelerinin mali performanslarının ölçülmesi ve eğitim gereklerinin tespiti konusu işlenmiştir. Bu bağlamda yukarıda açıklanan kavramsal çerçeve dikkate alınmıştır.

Tez hazırlanırken kütüphane çalışması; alanla ilgili yayımlanmış kitap, dergi, makale, tez vb. kaynaklardan yararlanılmıştır. Ayrıca, TCMB, BDDK, TBB İstanbul Kütüphanesi, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Kütüphanesi ve internet ortamından faydalanılmıştır.

Araştırmada kullanılan veriler 2002-2006 dönemini kapsamaktadır. Her yıl üç dönem olmak üzere toplam on beş dönemdir.

Verilere ulaşma ve zaman kısıtlaması sebebiyle veri seti ağırlıklı olarak Türkiye Bankalar Birliği'nin web sitesinde yayımlanan mali tablolardan elde edilmiş ve aşağıdaki değişkenlerle sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan dönemler ve değişkenler aşağıdaki gibidir;

**Tablo 1**  
**Veri Dönem Ve Değişken Tablosu**

#### 1.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırma hipotezi iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci hipotez, banka genel rakamlarının şube sayısına oranlanması,

$H_0$  = Banka genel rakamlarının şube sayısına oranlanması sonucu ticari bankaların performansları açısından birbirleri arasında fark yoktur.

$H_1$  = Banka genel rakamlarının şube sayısına oranlanması sonucu ticari bankaların performansları açısından birbirleri arasında fark vardır.

İkinci hipotez ise, banka genel rakamlarının şube personel sayısına oranlanması,

$H_0$  = Banka genel rakamlarının personel sayısına oranlanması sonucu ticari bankaların performansları açısından birbirleri arasında fark yoktur.

$H_1$  = Banka genel rakamlarının personel sayısına oranlanması sonucu ticari bankaların performansları açısından birbirleri arasında fark vardır.

## **2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Ticaret bankalarının faaliyette bulunduğu bütün ülkelerde bu bankaların var oluş nedeni, finansal piyasalarda kısa süreli yatırımlar yapmak veya harcanabilir nakdini emin bir yerde depo ederek o depo aracılığı ile harcamak isteyen bireylerin bu isteklerine cevap vermektir. Bu hizmet bireylere vadesiz veya vadeli mevduat hesabı açmak, bu hesaptan, bireyin para çekişlerini çek karnesi veya otomatik para çekme makineleri vasıtası ile olanaklı kılmak sureti ile görölmektedir. Kredi verme bir ticaret bankasının var oluş nedenidir. Bu temel işlevin görölmesine ek olarak ve bu işlevin bir tali ürünü olarak ticaret bankalarının müşterilerine sunduğu diğer hizmetleri de bulunmaktadır (Sarıkamış C, A.Ceylan, ve diğ., 2004, 201).

Ülkemizde ve dünyada bankacılık sisteminde kullandırılan toplam kredi, aktif büyüklük ve şube sayısı dikkate alındığında en büyük pay ticari bankalara aittir ve bu bankalar ticari yaşamda önemli görevler üstlenmektedirler.

### **2.1. Ticari Bankacılık ve Performans Ölçümü**

Ticari banka deyimi, bütün ticari faaliyetlere iştirak eden bankaları ifade etmektedir. Bu bankalar; mevduat toplar, yurt içi ve yurt dışı fon sağlar, kredi verir ve müşterilerine çeşitli hizmetleri sunarlar. Bunların yanında ticari bankalar ülkede uygulanan ekonomik politikalarda aktif ve önemli görevler üstlenirler.

### 2.1.1. Ticari Bankacılığın Tanımı ve Gelişimi

Ticari banka, kuruluş amacı olarak kar elde etmeyi hedef edinmiş, gerçek ve tüzel kişilere ait mevduatı kabul ederek topladıkları fonları, ticari ve sanayi işletmelerinin kısa vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan banka türüdür.

Genelde bankacılığın ve özelde ticari bankacılığın herkes tarafından kabul edilebilir bir tanımının yapılamamasındaki faktörlerden birisi de bankacılık sisteminin toplumların yaşadıkları ekonomik evrelerle paralel değişen yapısı ve her geçen evre ile önemi ve üstlendiği fonksiyonların artmasıdır. Dahası, gelişen evrelerle beraber, bankacılık sisteminin ekonominin merkezine yerleşmesidir (Arslan, 2004, 17).

Ticaret bankaları, tasarruf sahiplerinin mevduatlarını kabul ederken diğer taraftan da bu mevduatları kredi gereksinmesi duyan kişi ve kuruluşlara kredi olarak aktarmak suretiyle ülke ekonomisine büyük katkıda bulunmaktadır. Ticari bankaların asıl amaçları kar elde etmektir. Ülke içinde ticaretle uğraşırlar, yurt dışından fon sağlayıp yurt dışına fon gönderirler. Hem yurt içi hem de yurt dışı ticari amaçlara yönelik finansman sağlarlar.

Kısa ve orta vadeli kredi verme ve diğer bankacılık hizmetleri sunmak sureti ile ekonomik fayda yaratan bankalar bu faaliyetlerini sürdürürken kaydi para yaratılmasına da aracı olurlar. Kaydi para banknot hacmine eklenerek toplam para arzının hacminde genişlemeye neden olur. Bu haliyle ticaret bankaları iyi yönlendirilmek ve denetlenmek koşulu ile, ülke parasının, mal ve hizmet fiyatlarının istikrarının sağlanması ve devamına yardımcı olabilmektedir (Sarıkamış C, A.Ceylan, ve diğ., 2004, 201).

**Tablo 2**  
**Türkiye’de Ticari Bankacılık Sektörünün Yapısı**

| BANKA İSMİ                  | ARALIK<br>2004 |              | ARALIK<br>2005 |              | HAZİRAN<br>2006 |              |
|-----------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|
|                             | Banka          | Şube         | Banka          | Şube         | Banka           | Şube         |
| <b>Mevduat Bankaları</b>    | <b>35</b>      | <b>6.088</b> | <b>34</b>      | <b>6.228</b> | <b>34</b>       | <b>6.451</b> |
| -Kamu Bankaları             | 3              | 2.149        | 3              | 2.035        | 3               | 2.047        |
| -Özel Bankalar              | 18             | 3.729        | 17             | 3.799        | 17              | 3.954        |
| -Fona intikal eden bankalar | 1              | 1            | 1              | 1            | 1               | 1            |
| -Yabancı Bankalar           | 13             | 209          | 13             | 393          | 13              | 449          |

(Kaynak: <http://www.tbb.org.tr/bankalarimiz> Ocak 2007)

Haziran 2006 tarihi itibariyle Ülkemizde faaliyet gösteren 34 mevduat bankası vardır. Bu bankalarının 3’ü kamusal sermayeli, 17’si ise özel sermayeli bankadır. Fona intikal eden 1 banka bulunmaktadır. Yabancı sermayeli mevduat bankalarının sayısı ise 13 ulaşmıştır.

Ticari bankaları diğer banka ve kuruluşlardan ayıran en önemli özellik vadesiz mevduat toplamalarıdır. Vadesiz mevduat; mevduat sahipleri tarafından istendiğinde geri alınabilen veya çek aracılığıyla üçüncü şahıslara aktarılabilen bir banka hesabıdır. Vadesiz mevduat ya da halkın deyiimiyle çek hesabı açma hakkına sahip tek finansal kurum da ticari bankalardır.

Ticari bankaların topladıkları vadesiz veya kısa vadeli mevduat miktarı o ülkenin para stoku içinde önemli bir yer tutmaktadır. Ekonomik yaşamın bir parçası olan ticari bankalar, topladıkları fonları ticari ve sanayi işletmelerin kredi ihtiyacını karşılamak için kullanırlar. Böylece ülkedeki yatırım miktarını olumlu yönde arttıırırlar.

Ticari banka terimi 19. yüzyılda İngiltere’de ortaya atılmıştır. O dönemde ticari bankaların en önemli özelliği, topladıkları paraları kısa vadeli ticari kredilerde kullanmalarıdır. Günümüzde faaliyet gösteren ticari bankaların çoğu kısa vadeli ticari kredilerin yanı sıra, her alanda orta ve uzun vadeli kredilerde vermektedir. Bu nedenle vadesiz mevduat kabul eden ve çek hizmeti veren tüm bankaları ‘ticari banka’ terimi altında toplamak mümkündür (Geylan, 1985, 17).

Bankacılık Ülkemizde, vergi gelirlerine karşılık borç para verme şeklinde başlamıştır. 1883 yılında kurulan Osmanlı Bankası ve 1888 yılında kurulan şimdiki ismiyle T.C. Ziraat Bankası geçmişte bir çok görevler verilmekle birlikte, bugün ticari banka olarak faaliyet göstermektedirler.

Ülkemizde ticaret bankacılığı, dünyadaki değişmelere oldukça uyum sağlayan bir yapıya ulaşmada epey yol aldı. 24 Ocak 1980 yılında yürürlüğe konulan ekonomik yapıyı liberalleştirme amaçlı uygulama ticaret bankalarının da kendilerini yenilemeleri zorunluluğunu getirdi. Mevduat ve faiz oranlarının piyasa koşullarına göre bankalarca belirlenmesine olanak verilmesi, banka kurmanın ve şube açmanın kolaylaştırılması, dış finansal piyasalarla ilişki kurma ve işlem yapma olanaklarının artırılması bankaları 1980’den önceki ataletten çıkararak dinamik bir yapıya kavuşmak için çalışmalar yapmalarını teşvik etti. Bankacılık uygulamaları ve müşteriye hizmet sunma hususunda oldukça radikal değişiklikler yapıldı. Yeni ürünler ve enstrümanlar geliştirildi. Ancak bu hızlı ve birazda denetimsiz değişim, yüksek enflasyonun ve ekonomik durgunluğun da katkısı ile bir çok bankanın, yöneticileri ve patronları tarafından istismar edilmesi sonucunu verdi. Adeta hata yapı yapı öğrenme yöntemi ile bankaların daha sıkı denetlenmesi ve mali sağlımlıklarının dikkatle izlenmesi gereği gündeme geldi (Sarıkamış C, A.Ceylan, ve diğ., 2004, 201).

Ülkemizde ticari bankalar özellikle 1980’li yıllardan sonra hızlı bir değişim süreci içerisine girmiş, büyük bir çoğunluğu otomasyona geçmiş, böylelikle işlemler daha hızlı ve daha az maliyet ile gerçekleştirilmeye başlanmıştır. 1992 yılından itibaren EFT sistemine (Elektronik Fon Transferi) geçilmiş ve bankalar

arası işlemler daha hızlı gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Günümüzde ise ticari bankalar telefon ve internet bankacılığı uygulamalarına başlamış, bunun sonucu olarak da müşteriler şubeye gelmeden çoğu işlemlerini bu yolla gerçekleştirir hale gelmişlerdir.

Bankacılık endüstrisinde artan rekabetin önemi tüm ilgililer tarafından kesinlikle bilinmektedir. Artık bankalar yirmi beş yıl önce olduğu gibi sadece birbirleri ile saldırgan bir biçimde rekabet etmekle kalmayıp, aynı zamanda diğer tür finansal kurumlarla da rekabet etmek durumundadırlar. Kredi kuruluşları, satış finansman şirketleri ve hayat sigortası işletmeleri rekabet alanında, belirli ölçülerde ticari bankalar üzerinde baskı yaratmaktadır. Sonuç olarak da bankaların mevduat miktarı konusunda mücadele ettikleri ve mevduatın bileşiminde çok önemli değişikliklerin ortaya çıktığı görülmektedir (Tağtekin, 1999, 34).

### **2.1.2. Bankacılık ve Sermaye Piyasası Odaklı Finans Sistemi Ayrımı**

Küreselleşme olgusu, henüz başında bulunulan 21.yüzyılda, dünyayı biçimlendiren temel unsurlardan bir tanesini oluşturmaktadır. Finans piyasaları ise, sürekli değişim içerisindeki ulusal ve küresel koşullara en hızlı ve esnek şekilde uyum sağlaması gereken piyasalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, ülkeler veya bölgeler arasında “en iyi finans sistemi” nin hangisi olduğu konusunda bir rekabetin doğduğunu söylemek mümkündür. Avrupa Birliği gibi, tarihsel süreç içerisinde farklı alt yapıya sahip ulusal finans sistemlerinin bütünleşme süreci, eninde sonunda yeni oluşturulacak olan Avrupa Birliği İç Finans Piyasası’nın hangi yapısal özelliklere sahip olması gerektiği tartışmalarını da, özellikle, “bankacılık odaklı finans sistemi” ve “sermaye piyasası odaklı finans sistemi” ayrımı çerçevesinde hangi finans sisteminin Avrupa Birliği’ne en uygun sistem olacağı tartışılmaktadır (İçke, 2005, 53-54).

Sermaye piyasalarında aracılık faaliyetlerinin düzenlenmesinde, “evrensel bankacılık” ile “bankacılık ve sermaye piyasası işlemlerinin ayrılığı ilkesi” olmak üzere iki farklı eğilim bulunmaktadır. Aracılık faaliyetlerinin hangi kurumlar

tarafından yerine getirileceği konusu her ülkedeki düzenleyici otoriterlerin kararına göre şekillenmektedir. Başta Avrupa Birliği (AB) ülkeleri olmak üzere bazı ülkelerde evrensel bankacılık sistemi benimsenmiş ve bankaların mali sektörün her alanında faaliyet göstermelerine izin verilmiştir. Bunun yanında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi başka ülkeler (Japonya, Kanada) bankacılık işlemleri ile sermaye piyasasını faaliyetlerini ayırmayı tercih etmiş ve bankaların faaliyetlerini klasik bankacılık faaliyetleri ile sınırlamışlardır (Kahraman, 2002, 1).

Özetle, dünyada finans sisteminin düzenlenmesinde iki farklı eğilimin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki bankaların sistemde aktif rol oynadığı bankacılık odaklı finansal sistem, diğeri ise finansal sistemde sermaye piyasasının etkin olduğu sermaye piyasası odaklı finansal sistemdir. Ülkemizde ise bu iki sistemin arası bir yapı görülmektedir.

### Şekil 1

#### Finans Sistemlerinin Ayrıcı Özellikleri

|                                                                                                    | BANKACILIK<br>ODAKLI FİNANS<br>SİSTEMİ                                            | SERMAYE<br>PIYASASI ODAKLI<br>FİNANS SİSTEMİ     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Firma finansmanında banka kredilerinin payı                                                        | Yüksek                                                                            | Düşük                                            |
| Bankaların ticaret hacimlerinin gayri safi ulusal hasıla içindeki payı                             | Yüksek                                                                            | Düşük                                            |
| Yerli firmaların hisse senedi sermayesinin piyasa değerinin gayri safi ulusal hasıla içindeki payı | Düşük                                                                             | Yüksek                                           |
| Borsaya kote olan firmaların sayısı                                                                | Düşük                                                                             | Yüksek                                           |
| Hane halklarının sermaye şirketlerine katılımı                                                     | Düşük                                                                             | Yüksek                                           |
| Bankaların sermaye şirketlerine iştiraki                                                           | Mümkün                                                                            | Yasak                                            |
| Firma sahipleri ve sermaye verenlerin yoğunlaşması                                                 | Yüksek                                                                            | Düşük                                            |
| Vadeli işlem ve opsiyon piyasaları                                                                 | Likit değil                                                                       | Likit                                            |
| Firmaların borçluluk derecesi                                                                      | Yüksek                                                                            | Düşük                                            |
| Sermaye şirketlerinden elde edilen bilgiler                                                        | Sınırlı                                                                           | Zengin                                           |
| Firma kontrolü                                                                                     | Uzun vadeli banka ilişkileri (sermaye şirketlerine bankalar aracılığıyla iştirak) | Firma kontrolünün piyasalar tarafından yapılması |

Kaynak: (İçke, 2005,56)

Bir finans sisteminin temel işlevlerini en iyi şekilde yerine getirebilen optimum finans yapısının her ülkeye özgü nitelikler taşıyacağı açıktır. Etkin bir finans yapısı, hem ekonomik, hem de siyasi, kültürel ve hukuksal nitelikli ekonomik olmayan faktörlerin zaman içerisindeki etkileri sonucunda oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, finans sistemleri bir optimizasyon süreci sonucunda seçilmekte, tarihsel süreç içerisinde evrimden geçerek oluşmaktadır (İçke, 2005, 56).

Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu’nun *15.08.1996 tarihli İlke Kararı* ile sermaye piyasası faaliyetlerinde bulunan bankaların faaliyetlerini mevcut aracı kurumlardan mevzuat çerçevesinde birini satın almak veya mevcut yetki belgelerini bir aracı kurum kurarak bu aracı kuruma devretmek suretiyle yürütmeleri karara bağlanmıştır.

Türkiye’de şu anda mevcut olan sistemde bankaların doğrudan sermaye piyasası faaliyetleri kısıtlanmamakla beraber, bankaların aracı kurumların acentası olarak faaliyet gösterebilmesi ve aracı kurumlara ortak olabilmesi, ABD’de Gram-Leach-Bliley Yasası ile getirilen sisteme daha yakındır. Bir başka ifadeyle Türkiye’de hiçbir zaman bankalar tamamen sermaye piyasası faaliyetlerinden soyutlanmamış, aksine doğrudan yapmalarına izin verilmese de sahip oldukları aracı kurumlar ve acentalık faaliyetleri ile her zaman sermaye piyasası faaliyetlerinin içinde yer almışlardır (Kahraman, 2002, 35).

#### **2.1.2.1. Bankacılık Odaklı Finans Sistemi**

Günümüz bankaları para-kredi ve sermaye piyasalarında önemli görev ve işlevleri yerine getirmektedirler. Yurt içi ve yurt dışı her türlü işlemlerin yerine getirilmesi bankaların olmadığı bir ortamda yürütülmesi çok zordur. Bu nedenlerden dolayı bankalar ekonomik yaşamın vazgeçilmez unsurlarından birisidir.

Bankacılık odaklı finans sisteminde firmalar büyük oranda kısa ve uzun vadeli banka kredileri ile finanse edilmektedir. Bu nedenle, hisse senedi piyasalarındaki borsa kapitalizasyonu ve likiditesi düşük olmaktadır. Firma ve bankalar arasında uzun vadeli ilişkiler kurulmaktadır. Gözlemciler ve analistlerin görüşü, muhasebeleştirme ve kamuyu aydınlatma alanındaki kuralların yeterince uygulanmaması, banka dışı finansal aracıları, bankalara bağımlı kılmaktadır (İçke, 2005, 60).

Bu sistemin yürürlükte olduğu ülkelerde bankalar kısa ve uzun vadeli kredi verirler, bununla birlikte, menkul kıymet pazarlamasından işletmelere ortak olmaya kadar bir çok faaliyette bulunurlar. Ticaret ve yatırım bankacılığının bütün fonksiyonlarını tek başlarına yerine getirirler, sermaye piyasalarının da en önemli kuruluşları arasında yer alırlar.

Almanya örneğinde bankacılık odaklı sistemin özellikleri açıklanacak olursa, ilk göze çarpan olgu, banka şube yoğunluğunun çok olmasıdır (2000 yılında 1330 kişiye bir şube düşmekteydi). Şube yoğunluğunun yüksek olması bankaların müşterileriyle yakın ilişki kurmalarına olanak vermektedir. “Üniversal bankacılık” denilebilecek prensibe göre, bir kredi kurumunun müşterilerinin tüm para ya da varlıklarıyla ilgili ürün ve hizmetleri tek elden almaları söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, günlük ödemeler, yatırım ve ihtiyat ürünleri, borç, kredi ve sigorta hizmetleri tek elden karşılanmaktadır. Ne var ki, üniversal bankacılık sistemi belirli bir süreden beri hissedilebilir biçimde yumuşamaktadır. AB’de yasal çerçevenin değişmesi ve büyük kamu teşebbüslerinin halka arz yöntemiyle özelleştirilmesi nedeniyle bireylerin giderek artan oranda, mevduata alternatif olan ve getirisi yüksek sermaye piyasası araçlarına yöneldikleri gözlemlenmektedir. Böylece, çok sayıda bireysel yatırımcının fonlarını, eski tip Üniversal bankacılık hizmetleri yerine, doğrudan bankacılığın (yatırım bankacılığı), broker ve bağımsız varlık yönetim şirketlerinin yönetimine verdiği görülmektedir (İçke, 2005, 61).

Bankacılık odaklı finansal sistemde bankalar, finansal piyasaların çoğunda faaliyet göstermelerinden dolayı dalgalanmaları ve krizleri rahat bir şekilde atlatabilmektedirler. Faaliyet gösterdikleri bir alanda ortaya çıkabilecek olumsuz bir gelişme karşısında başka bir alana işlemlerini kaydırarak bir başka deyişle, riski çeşitlendirerek ve dağıtarak olumsuzluğun sonuçlarından daha az hasarla kurtulabilmektedirler.

Kıta Avrupası'nda oluşan sistemin doğurduğu belirli sakıncalar bulunmaktadır. Her ne kadar, yasal değişiklikleri ile yumuşatılmış olsa da, bankalar tasarruf sahipleriyle firmalar arasındaki aracılık faaliyetlerini yürütürken doğan asimetrik bilgi olgusunu, kendi lehlerine kullanabilmektedir. Diğer bir olumsuzluk ise, risk yönetimi alanında banka ve firmaların çeşitli sermaye piyasası araçlarından gereken düzeyde yararlanmalarının mümkün olmaması ve daha çok ipotek ve şirkete katılma gibi araçların kullanımına ağırlık verilmesi görünümünde ortaya çıkmaktadır. Bu sistemin avantajlı yönü ise, bankaların çok sayıda bireysel müşteri portföyünü bir araya toplayarak, bunları nispi olarak daha düşük maliyetle yönetme ve çoğaltma olanaklarına kavuşmalarıdır (İçke, 2005, 62).

Bankacılık odaklı finans sisteminde işletmelerin büyük bir çoğunluğu kısa ve uzun vadeli banka kredileri ile finanse edilmektedir. Bu sistemin olumlu yönü, bankalar finansal piyasaların büyük bir bölümünde faaliyette bulunmaları sebebiyle ekonomik dalgalanmaları ve buna bağlı yaşanabilecek krizleri, riski çeşitlendirmek suretiyle rahat bir şekilde atlatabilmektedirler. Bu sistemin olumsuz yönü ise, bankalar aracılık faaliyetlerini yürütürken tasarruf sahipleriyle firmalar arasındaki oluşan asimetrik bilgiyi, kendi lehlerine kullanabilmeleridir.

### 2.1.2.2. Sermaye Piyasası Odaklı Finans Sistemi

Sermaye odaklı finans sistemlerinin karakteristik özelliği çok sayıda firmanın işlem gördüğü çok likit sermaye piyasalarının var olmasıdır. Bu sistemde sermaye piyasaları uzmanlaşmış finans kurumları ve geniş seçenekler sunan para ve sermaye piyasası araçlarıyla öne çıkmaktadır. Sermaye piyasası odaklı finans sisteminin en tipik örnekleri olarak ABD ve İngiltere gösterilebilir (İçke, 2005, 64). Sermaye piyasası odaklı finans sisteminde bankaların rolü daha sınırlı kalmaktadır. Bankalar ve firmalar arasında uzun vadeli ilişkiler ise, daha çok istisnayı teşkil etmektedir. Diğer yandan bankalardan sağlanan finansman, daha çok kısa vadeli kredilerle sınırlı kalmakta ve firma finansmanın büyük bir kısmı sermaye piyasası üzerinden gerçekleşmektedir (İçke, 2005, 66).

Sermaye odaklı finans sistemi, finansal akışın direkt olarak, fon açığı bulunan birimlerin fon fazlası olan birimlere başvurarak gerçekleştiği sistemdir. Bu sistemin hakim olduğu ülkelerde finansal araçların rolü ikincil sıradadır. Birincil rolü sermaye piyasaları alır. Diğer bir ifadeyle işletmeler sermaye piyasalarında direkt olarak tasarruf sahipleri ile buluşurlar. Bu sistemde bankaların, işletmelerin finanse edilmesindeki rolleri sınırlı ve azdır.

Sermaye piyasası işlemleri ile bankacılık işlemleri arasındaki ayrımın öncülüğünü yapan ABD’de, 1999 yılında çıkarılan Gram-Leach-Bliley Yasası ile bankacılık işlemleri ile sermaye piyasası işlemleri arasındaki engeller tam olarak kaldırılmamış olsa bile bankaların, aracı kurumlar ve diğer finansal şirketler ile bir araya gelip müşterilerine bir bütün halinde finansal hizmet sunabilmelerine imkan sağlanmıştır (Kahraman, 2002, 18).

ABD’de çok uzun süreden beri sosyal güvenlik olanaklarının, Avrupa’ya göre daha sınırlı olması nedeniyle bireylerin büyük bir kısmının birikimlerini sermaye piyasalarına yönlendirmeleri diğer yandan da girişimcilerin sermaye ihtiyaçlarını sermaye piyasalarından temin etmeleri, normal bir davranış biçimi olarak yerleşmiştir (İçke,2005,4). Bankacılık odaklı sistemin tersine, ABD’deki

sistemde yatırımcılar açısından daha saydam bir bilgi dağılımı bulunmaktadır. Sistem, firmaların çok eskiden beri kamuoyuna ve hisse senedi sahiplerine aynı anda ve aynı kapsamda rapor sunmalarına dayalı olduğu için asimetrik bilgi sorunu azalmaktadır. Bu sistemin sakıncalı bir yönü ise, rekabet içerisinde diğer firmaların bilgileri edinmesi neticesinde, rekabet avantajlarının çok çabuk bir şekilde ortadan kalkmaya başlamasıdır (İçke, 2005, 65).

Gelişen teknoloji ve bilgi sistemleri sayesinde sermaye piyasası ile bankacılık faaliyetleri arasındaki farklılıklar giderek kaybolmaya başlamış, birbirine çok benzeyen finansal ürünler sunulmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler ışığında daha önce bankacılık ile sermaye piyasası faaliyetlerini birbirinden tamamen ayıran ülkeler de bankaların faaliyet alanlarının genişletilerek sermaye piyasası faaliyetlerinde bulunmalarına izin vermeye başlamışlardır (Kahraman, 2002, 1).

Ülkemizde “*Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kuruluşlara İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ*” ile bankaların sermaye piyasası faaliyetleri borsada hisse senedi işlemleri ve halka arza aracılık işlemlerini kapsamayacak şekilde sınırlandırmıştır.

### **2.1.3. Ticari Bankaların Para ve Sermaye Piyasasındaki Etkinliği**

Ticari bankacılığın finansal açıdan etkinliğini, para ve kredi piyasalarında etkinliği ve sermaye piyasasındaki etkinliği olarak iki bölümde inceleyebiliriz.

Türkiye’de dolaşımdaki para ve toplanan mevduatın büyük bir çoğunluğunu ticari bankalar yönlendirmektedir. Para ve kredi piyasalarının büyük bir bölümünde ticari faaliyet gösterirler ve piyasanın büyük bir bölümüne hakimdirler. Farklı sektörlere kullandıkları kısa vadeli işletme kredileri ile ülkenin ekonomik gelişmesine katkıda bulunmaktadırlar. Ticari bankalar ülke dışından sağladıkları kaynaklarla verilebilecek kredi miktar ve çeşitlerini de artırmaktadırlar.

Bankacılık sisteminde etkinlik; bankaların tasarruf sahipleri ve yatırımcılar arasındaki finansal aracılık işlevini yerine getirmesi, toplanan tasarrufların verimli alanlara yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Ticari bankaların para ve kredi piyasalarındaki etkinliği ise; ilgili piyasalarda, gerçekleşen işlem hacimlerinin yüzdesi, bu piyasalardaki hakimiyetleri, ülke ekonomisi, sanayisi ve ticari hayatında verdiği hizmetler şeklinde açıklanabilir (Takan, 2001, 66).

Ticari bankalar, sermaye piyasası ile ilgili bir çok alanda faaliyet göstermektedirler. Ticari bankalar işlem hacmi ve sermaye piyasası işlem çeşitleri ile bu piyasanın en etkin kuruluşlarıdır. Sermaye piyasasının lokomotifi durumunda olan ikinci el piyasalarında bankaların işlem hacimleri yüksektir. Ayrıca, bankalar birinci el piyasalarda, menkul kıymetler yatırım ortaklığı işlemleri yapmakta, müşterilerine menkul kıymet alım-satımı konusunda danışmanlık hizmetleri vermektedirler.

Ticari bankaların sermaye piyasasında oynadığı roller şu şekilde sıralanabilir;

- Ticari bankalar sermaye piyasasında, sabit faizli menkul kıymetler, hisse senedi ve kıymetli madenlerin alım-satımına aracılık yapmakta veya yatırım amacıyla faaliyet göstermektedir.

- Ticari bankalar, sermaye piyasasında müşteri istekleri doğrultusunda portföy yönetimi, menkul kıymet yatırım fonu işletilmesi ve menkul kıymet alım-satım işlemlerini gerçekleştirmektedir.

- Ticari bankalar müşterilerine menkul kıymet satışına aracılık, sabit faizli menkul kıymet çıkarımında garanti verme, firmaların finansman bonusu ihracına aracılık yapma, konsorsiyum işlemlerine katılım gibi rolleri üstlenmektedir (Takan, 2001, 66-68).

Ticari bankalar, sermaye piyasası aracı kurumu olarak piyasanın gerektirdiği her türlü işlemlerde aktif rol almaktadırlar. Ülke kamuoyu karşısında

sahip oldukları güvenilir kişi imajı, uzman personelinin yeterliliği ve fon sağlama olanaklarının fazla olması nedeniyle sermaye piyasasında önemli roller üstlenmektedirler.

#### **2.1.4. Ticari Bankaların Fon Kaynak ve Kullanımı**

Ticari bankalar mevduat kabulü yolu ile atıl durumda bulunan fonları toplayıp fon açığı bulunan kişi ve kuruluşlara kredi olarak plase ederler. Bir çok bankacılık hizmeti ve ürününü bir arada sunan ve bu yolla kaydi para yaratan finansal bir kuruluş olmaları nedeni ile tüm bankacılık fonksiyonlarını kendi bünyelerinde barındırmaktadırlar.

Ticari bankalar bir ülkede ekonomik hayatın en önemli unsurlarından birisidir. Kişilerin ve kurumların tasarruflarını toplar, değerlendirir ve ülkedeki yatırımları teşvik ederler. İşletmelerin fon ihtiyaçlarını karşılama ve uluslararası işlemlere aracılık etme gibi bir çok fonksiyonu da yerine getirirler.

Ticari bankaların en önemli fonksiyonu, halkın tasarruflarını mevduat olarak toplar ve bunları müşterilerine kısa vadeli kredi şeklinde kullanır. Ticari bankaların diğer bankalardan ayırt edici özelliği, gerçekte aktiflerinde değil pasiflerinde yatmaktadır. Çünkü, ticari bankalar özellikle, kanunen vadesiz mevduat ya da halkın deyimiyle çek hesabı açma hakkına sahip tek finansal kurumdur. Bu hesaplardan istenildiği zaman para çekilebilir. Vadesiz mevduatları başlıca ödeme aracıdır ve bu tür hesap açmasına izin verilen tek kurum ise ticari bankalardır (Takan, 2001, 57).

Ticari bankalar faaliyetlerini sürdürürken ihtiyaç duydukları fonları iki kaynaktan sağlarlar. Banlar; özkaynak ve yabancı kaynaklardır.

Özkaynaklar, bankaların ödenmiş sermayeleriyle yedek akçe toplamlarından varsa bilanço zararının düşülmesi sonucunda elde edilen bakiye

olarak tanımlanır. Özkaynaklar, bir bankanın toplam kaynaklarının küçük bir bölümünü oluşturur. Ticaret bankaları, Bankalar Kanunu ile diğer mevzuatın zorunlu kıldığı miktarda öz kaynakla çalışırlar.

Özkaynak iki unsurdan oluşur. Birincisi ödenmiş sermaye, ikincisi ise yedek akçelerdir.

Ödenmiş Sermaye, ortaklar tarafından taahhüt edilmiş sermayenin fiilen ödenmiş bulunan kısmıdır. *5411 Sayılı Bankacılık Kanununa* göre; “Nakden ve her türlü muvazaadan ari olarak ödenmiş sermayenin en az otuz milyon Yeni Türk Lirası olması,” gerekir.

*512 Sayılı KHK*, ödenmiş sermayeyi, “bankaların üç aylık hesap özetlerindeki fiilen ve her türlü muvazaadan ari olarak” ödenmiş veya Türkiye’ye ayrılmış ve ödenmiş sermayelerinden, bilançoda görülen zararın yedek akçelerle karşılanmayan kısmı düşüldükten sonra kalan tutar” olarak tanımlamaktadır.

Özkaynakaların en önemli kalemini öz sermaye oluşturur. Genel olarak sermaye, bir firmanın ortakları, bir diğer deyişle, pay sahipleri tarafından firmaya kuruluş aşamasında ya da daha sonra yapılan sermaye artırımlarında konulan ya da konulması taahhüt edilen paradır. Kurumsal olarak dağıtılmayıp işletme bünyesinde alıkonan karlar, yasal ya da gönüllü olarak ayrılan yedek akçeler ve yedek akçe niteliğindeki karşılıklar, özkaynakaların hesaplanmasında göz önüne alınır. Bunlardan, başlangıçta ortaklarca konulan paraya “esas sermaye” karlardan ayrılmak suretiyle oluşturulan fonlara “yedek sermaye” ya da otofinansman demek mümkündür (Parasız, 2000, 279).

Yedek akçeler, işletmelerin bünyesini güçlendirmek, sürekliliğini sağlamak, pay sahipleriyle alacaklıların haklarının korunmasını sağlamak ve faaliyet anında öz kaynaklarda doğabilecek azalışları karşılamak amacıyla dağıtılmayarak net kardan ayrılan ve firmada alıkonan kısmıdır.

Bir ticaret bankasının toplam özkaynağı, o bankanın sağlam olup olmadığını işaret ettiği kadar bankaca açılacak ticari kredilerin limitlerini belirlemede de kullanılır. Bankanın sağlıklı bir yapıya sahip olup olmadığının göstergesi özkaynak toplamı değil, özkaynağının yabancı kaynağa oranıdır. Bu orana sermaye yeterlilik oranı denir ve banka mali yapısı incelenirken göz önünde bulundurulur.

#### **2.1.4.1. Ticari Bankaların Fon Kaynakları**

Ticari bankaların, fon kaynakları içerisinde en önemli pay mevduattır. Mevduat haricinde, sermaye, ihtiyatlar, bankalar arası para piyasası ve uluslararası finansal piyasalardan sağlanan krediler, devlet borçlanma aracı ve repolar, mevduat sertifikaları, varlığa dayalı menkul kıymet ve tahvil ihracı da fon kaynakları arasındadır. Ticari bankalar fon kaynaklarını kredi olarak kullanırlar, menkul kıymet ve iştiraklere yatırım yaparlar (Takan, 2001, 57).

Ticari bankaların fon kaynaklarını sırasıyla mevduat, merkez bankasından sağlanan fonlar, bankalar arası para piyasası fonları, menkul kıymet ihracı, repo işlemleri ve eurodolar piyasasından borçlanma olarak sayabiliriz.

#### **Mevduat**

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu **Madde 3** göre Mevduat: “Yazılı ya da sözlü olarak veya herhangi bir şekilde halka duyurulmak suretiyle ivazsız veya bir ivaz karşılığında, istendiğinde ya da belirli bir vadede geri ödenmek üzere kabul edilen para” şeklinde tanımlanmıştır.

Mevduat, bir gerçek veya tüzel kişinin sahip olduğu hazır bir satın alma gücünün kullanılmayarak vadeli veya vadesiz olarak bankaya bırakılmasıdır. Türkiye’de sadece ticaret bankaları mevduat toplamaya yetkilidir. Bankalar Kanunu’na göre, yazılı ya da sözlü olarak veya bir ivaz karşılığında istenildiğinde ya da belirli bir vadede iade edilmek üzere para kabulü mevduat sayılır.

Karşılığında mevduat cüzdanı yerine katılma belgesi, makbuz, senet ve benzeri belgelerin verilmesi alınan paraların mevduat sayılmasına engel değildir (<http://www.tbb.org.tr/turkce/temelbankacilik.htm>05.01.2007).

Ticari bankaların en önemli fon kaynağını yabancı kaynaklar, özellikle de toplanan mevduatlar oluşturur. Mevduat denildiğinde, kanun maddesinde de anlaşılaçağı üzere, istenildiğı zaman (vadesiz mevduat) ve ya belli bir vade sonunda (vadeli mevduat) geri alınmak üzere yatırılan para anlaşılmaktadır.

Bankalar açısından büyük önem taşıyan mevduat, ülke ekonomisi yönünden de çok önemlidir. Ellerindeki küçük tasarruflarla yatırım yapma olanağı olmayan kişilerin bunları mevduat olarak bankalara yatırmaları, bunların yatırım ve işletme kredileri şeklinde kullanmalarını sağlar. Böylece yatırımlar, bunun sonucunda da milli gelir artar. Kalkınmalarını ve refah düzeylerini öz tasarruflarıyla yükseltmeyen gelişmekte olan ülkeler dış ülke ve kuruluşların tasarruflarına başvururlar. Ancak böyle bir yol oldukça pahalıdır. Dolayısıyla öz tasarruf, ulusal ekonomi açısından çok önemlidir. Halkı tasarrufa teşvik açısından bankacılık çok önemlidir. Bu nedenle mevduat ve mevduat sahiplerinin (mudilere) özel ilgi gösterilmesi bankacılık mesleğinin temel prensibidir (Parasız, 2000, 283).

### Mevduat türleri

#### *-Vadelerine Göre;*

*Vadelerine göre;* vadesiz ve vadeli mevduat olarak ikiye ayrılır. Vadesiz mevduat, sahibinin istediğı zaman çekebileceğı mevduattır. Bir ticaret bankasının kaynakları içinde vadesiz mevduat oranının yüksek olması, bankanın riskini arttırıcı bir olgudur. Vadeli mevduat ise: bankaya yatırıldığı tarihten ancak belli bir süre sonra çekilebilen mevduattır. Vadeli mevduatta vade süresi birkaç ay gibi kısa bir süre veya bir yıl veya daha uzun bir süre olabilir.

Ülkemizde mevduat TL ile yapıldığı gibi yabancı para şeklinde de yatırılabilir. Ülkemizde 1980'den sonra döviz bulundurmanın serbest bırakılması ile yerli ve yabancı yatırımcılara Döviz Tevdiat Hesapları açılmaktadır.

*-Niteliğine Göre;*

-Tasarruf mevduatı; gerçek kişiler tarafından bu nam altında açılan ve ticari işlemlere konu olmayan mevduattır. Ancak, vadesiz tasarruf mevduatı hesapları üzerine münhasıran çek keşide edilmesi ticari işlem sayılmaz,

- Resmi kuruluşlar mevduatı,
  - Ticari kuruluşlar mevduatı,
  - Bankalar arası mevduat,
  - Diğer kuruluşlar mevduatı,
- olmak üzere dört başlık altında toplanabilir.

**Merkez Bankasından Sağlanan Fonlar (Reeskont Kredileri)**

Bankaların bir diğer fon kaynağı ise TC Merkez Bankası'ndan kullanılan krediler ile interbank para piyasasından temin edilen kredilerdir.

Bankalar, iskonto, iştirak veya teminat yoluyla sahip oldukları senetleri Merkez Bankası'na reeskonta vererek yeni kaynak sağlayabilirler. İskonto ve iştirake aldıkları senetler karşılığında müşterilerine fon kullandırır. Bankalar bu senetleri vadeleri gelinceye kadar portföylerinde saklayabilecekleri gibi kısa vadeli nakit ihtiyacı duydukları dönemde Merkez Bankasına yeniden iskonto (reeskont) ettirerek yeni kaynaklar yaratırlar (Zaif, 2002, 18).

Bankalar bunun dışında cüzdanlarındaki altın, menkul kıymet, döviz vb. kıymetleri teminat göstererek Merkez Bankası'ndan avans şeklinde kredi kullanabilirler.

### **Bankalar arası Para Piyasası Fonları**

Bankalar ayrıca interbank (bankalar arası) para piyasasından da kaynak sağlayabilirler. Buradaki amaç, bankalar arasındaki rezerv hareketlerini özendirmek ve sistemdeki kaynakların daha verimli kullanılmasını teşvik etmektir.

### **Menkul Kıymet İhracı**

Bankalar borçlanma senetleri ihraç ederek kısa ve uzun vadeli kaynak sağlayabilirler. Bunun için Varlığa Dayalı Menkul Kıymet (VDMK) ihraç edebilirler.

Ülkemizde varlığa dayalı menkul kıymetlere, *2499 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu*’nda 1992 yılında *3794 Sayılı Yasayla* yapılan değişiklikle yasal düzenleme getirilmiştir. Sermaye Piyasası Kanunu’nun 13 A maddesi gereğince “alacaklar ve duran varlıklar” karşılık gösterilerek “varlığa dayalı menkul kıymetler” ihraç edilebilir.

VDMK ihracına temel oluşturan alacak türleri, tüketici kredileri, konut kredileri, finansal kiralama sözleşmelerinden doğan alacaklar, ihracat işlemlerinden doğan alacaklar (factoring işlemleri yapan anonim ortaklarca devralınan ihracat karşılığında belgeye dayalı alacaklar), diğer alacaklar karşılığında çıkarılmaktadır. Ülkemizde bankalar kendi işlemlerinden doğan alacaklar karşılığında, genel finans ortakları ise yalnızca alacakları devralarak VDMK çıkarılabilmektedir (Parasız, 2000, 288).

Bankalarca ihraç edilebilecek mali araçlar şunlardır; hisse senedi, oydan yoksun hisse senedi, kar zarar ortaklığı belgesi, katılma intifa senedi, kara iştirakli tahvil, hisse senedi ile değiştirilebilir tahvil, tahvil, finansman bonosu, banka bonosu’dur.

Ülkemizde, VDMK ihracının önemli bir kısmı bankalar tarafından yapılmaktadır. VDMK, bankaların likit olmayan varlıklar üzerinden fon sağladıkları bir araçtır. VDMK'ler mevduata göre bazı kaynak maliyeti avantajları nedeniyle bankalar tarafından başlangıçta benimsenerek uygulamaya konulmuştur (Sevilengül, 1999, 110).

### **Repo İşlemleri**

Repo, genel bir ifade ile, bir menkul kıymetin geri alınma taahhüdü ile satılmasıdır.

Repo işlemi, nakde ihtiyaç duyan banka veya aracı kurumların kısa vadeli ihtiyaç duydukları nakdi karşılamak amacıyla esasları belirlenmiş yazılı yaptıkları bir borçlanma sözleşmesidir. Bu işlemde alıcıya menkul kıymetin fiziki bir teslimi söz konusu değildir.

SPK'nın tebliğine göre repoya konu olabilecek menkul kıymetler şunlardır; devlet tahvili, hazine bonosu, banka bonoları ve banka garantili bonoları ile Toplu Konut İdaresi'nce ihraç edilen borçlanma senetleri ile mahalli idarelerin ihraç ettikleri borçlanma senetleri repoya konu olmaktadır.

Repo ve ters repoda vade işleme konu olan menkul kıymetin vadesini aşmamak şartıyla serbestçe belirlenebilir. Bu vade ise genelde yedi ile otuz gün arasındır.

Repo işlemiyle bankalar, sahip oldukları hazine bonosu ve tahvil gibi menkul kıymetleri geri almak koşulu ile tasarruf sahiplerine kısa vadelerle satmakta böylece müşterilerinden borç para almaktadırlar. Amaç, menkul kıymet satışı gerçekleştirmekten çok, menkul kıymeti teminat olara göstererek nakit ihtiyacını karşılamaktır.

## **Eurodolar Piyasasından Borçlanma**

Kendi iç piyasalarından gerekli fonları sağlayamayan veya dış piyasaya göre pahalı olması durumunda bankalar, ülke dışındaki bankalardan da fon sağlayabilirler. Dolar cinsinden bulunan bu fonlara Eurodolar fonları denilmektedir.

### **2.1.4.2. Ticari Bankaların Fon Kullanımları**

Günümüzde bankaların en temel işlevi, mevduat ve diğer bankacılık enstrümanlarıyla sağladığı fonları yatırımcılara kredi olarak vermek ve bundan bir gelir elde etmektir. Dağıtılan bu fonlar ülkedeki yatırım miktarını arttırarak ekonomik gelişmeye katkı sağlamaktadır.

### **Krediler ve Ticari Portföy Yönetimi**

Kredi: Sözlük anlamı itibariyle “saygınlık ve güven” anlamında kullanılmakta olup, genel anlamda herhangi bir kimseye ödünç para vermek veya nakit olarak alınacak bir mal veya verilecek bir hizmetin yerine getirilmesine kefalet etmek, garanti vermek, bedelini daha sonra almak kaydıyla bir mal ve/veya hizmet vermek olarak tanımlanmaktadır. Bankalar Kanunu açısından ise kredi, bankaların, özvarlıklarının yanı sıra, topladıkları vadeli ve vadesiz Türk Lirası ya da döviz mevduat ile banka dışında temin ettikleri fonları, yasal sınırlar içinde ve banka içi mevzuatı da göz önünde tutmak suretiyle, ihtiyaç sahiplerine belirli bir süre sonra geri alınması kaydıyla borç olarak vermesi ya da borç anlamında olmamakla birlikte, birbirleriyle taraflardan birinin taahhüdünün ve/veya bu taahhüden doğacak borçlarının garanti edilmesi işlemidir (<http://www.tbb.org.tr/turkce/temelbankacilik.htm/05 Ocak 2007>).

Kredi bir ülkede ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi ve ekonomik büyümenin sürekliliği açısından son derece önemli bir finansal kaynaktır. Kredinin ülke ekonomisindeki fonksiyonları ve yararları üç grupta incelenebilir;

-Kredi parasal sistemin en önemli aracıdır. Kredi sayesinde fon kapasitesi olanlardan fon gereksinimi olanlara fon transferi yapılmakta, böylece ekonomik ve ticari faaliyetler hızlanmaktadır.

-Kredi ekonomideki atıl fonların ekonomik faaliyetlere yönelmesine katkı yapmaktadır. Sahiplerinin kullanamadığı fonlar bankalar aracılığıyla fon gereksinimi duyanlara aktarılmaktadır.

-Kredi sermaye birikimini arttırmaktadır. Girişimciler ve yatırımcılar gereksinim duydukları fonları, kredi sayesinde bankalardan sağlamaktadırlar (Parasız, 2000, 293).

Bankaların kredi açma yetkisi yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulu bu yetkisini Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'na belirlenecek usul ve esaslar çerçevesinde kredi komitesine veya genel müdürlüğe devredebilir. Bankaların kullandıkları krediler, kredi özelliğine göre çeşitlendirilebilir. Buna göre krediler ;

- Nakdi olup olmaması açısından, nakdi kredi veya gayri nakdi kredi,
- Vadesi açısından, kısa, orta ve uzun vadeli kredi,
- Veriliş amacı açısından, işletme, donatım ve yatırım kredileri,
- Konusu açısından, ticari, sınai, ihracat ve ihtisas kredileri,
- Teminat açısından, teminatlı ve teminatsız krediler,

olarak sınıflandırılabilir (Zaif, 2002, 24).

### **Fon Yönetimi**

Fon yönetimini iki bölüm olarak incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi; Menkul Kıymet Portföy İşletmeciliği, ikincisi ise Yeni Finansal Ürünlerdir.

*Menkul Kıymet Portföy İşletmeciliği*

Bankaların birinci işlevi mevduat toplamak ve bunu kredi şeklinde sunmak ise de, gelişen ekonomik yapı ve yaşanan istikrarsızlıklar kredi riskini ve maliyetini yükseltmektedir. Bu sebeple bankalar topladıkları fonları kredi yanında menkul kıymet portföyü oluşturma veya finansal yatırımlarla değerlendirme yolunu tercih etmektedirler.

Bankalar portföylerini, borsada işlem gören menkul kıymetleri alıp satarak oluşturabilecekleri gibi, müşterilerinin menkul kıymetlerini satın alarak da oluşturabilirler. Bunun yanı sıra risksiz getiriye sahip olan hazine bonosu veya devlet tahvili ihalelerine girerek toplu alım yaptıkları devlet iç borçlanma senetlerinden de portföy oluşturmaktadırlar.

Hazine bonoları ve devlet tahvilleri kısa vadeli ve risksiz getiriye sahip olmaları nedeniyle bankalar tarafından çokça tercih edilmektedir. Aynı zamanda repoya konu olması, bankaların karşılık ayırmak zorunda kalmadan fon sağlamalarını kolaylaştırmaktadır.

*SPK (3794 Sayılı Yasa) Madde 27:* “Bankalar menkul kıymet portföy işletmeciliği yapabileceği gibi, yatırım fonları da oluşturabilirler. Yatırım fonları, halktan katılma belgeleri karşılığında toplanan paralarla, belge sahipleri hesabına, riskin dağıtılması ilkesi ve inançlı mülkiyet esaslarına göre sermaye piyasası araçları, gayrimenkul, altın ve diğer kıymetli madenler portföyü işletmek amacıyla kurulan mal varlığına denilmektedir.”

“Özellikle sermaye piyasasının ülkemizde gelişmesi için yapılan düzenlemelerle ticari bankaların yatırım fonu kurmaları ve ellerindeki fonların bir kısmını sermaye piyasası araçlarına yatırımları teşvik edilmektedir” (Parasız, 1997, 137).

### Yeni Finansal Ürünler (Türev Ürünler)

Türev ürünler olarak da bilinen bu ürünlerin bankalarca kullanılmasının temel amacı aktif / pasif dengesinin sağlanması ve ağırlıklı olarak riskten korunmak olmakla beraber, piyasanın gelişmesiyle yatırım, finansman ve kar sağlama amaçları da önem kazanmıştır (Zaif, 2002, 28).

Değeri başka bir finansal varlığın veya malın değerine doğrudan bağlı olan finansal araçlar türev araç olarak adlandırılmaktadır. Türev araçlar, varlığın sahipliğinin el değiştirmesine gerek olmaksızın, bu varlıkla ilgili hak ve yükümlülüklerin ticaretine imkan sağlar. Türev araçlar, riskten korunma veya getirisi değişken (örneğin değişken faizli tahvil) olan araçların getirisi sabit olan araçlarla (örneğin sabit faizli tahvil) değiştirilmesi amacıyla kullanılabilir ([www.vob.org.tr/fag/05.01.2007](http://www.vob.org.tr/fag/05.01.2007)).

Vadeli işlem piyasalarının temelini oluşturan futures işlemleri borsalarda işlem görmekte bunun sonucu olarak da vade, sözleşme büyüklüğü, alınacak teminatlar, fiyat adımları, işlem kriterleri ilgili borsalar tarafından belirlenmektedir.

Forward işlemleri ise organize borsalarda yapılmayan, dolayısıyla fiyat, vade, miktar gibi unsurların standart olmayıp tarafların karşılıklı anlaşmasıyla belirlenen vadeli işlemlerdir.

Opsiyon sözleşmeleri çoğunlukla organize borsalarda işlem gören fiyat, miktar, vade açısından standartlaştırılmış sözleşmelerdir.

Swap ise iki tarafın belirli bir zaman diliminde ödemelerinin karşılıklı olarak değişiminde anlaştıkları bir finansal işlemdir.

*Kısacası*, türev piyasalar kavramı, forward, futures, options ve swap işlemlerinin tamamını içermektedir. Bu tür işlemler vadeli işlemlerdir. Vadeli

işlemlerin ortak özelliği, ilerideki bir tarihte teslimatı yapılmak üzere herhangi bir malın veya finansal aracın, bugünden alım satımının yapılmasıdır.

### **Nakit Bulundurma**

Bankalar merkez bankalarının belirlediği oranda kanuni karşılık ve ani mevduat çekişlerini karşılamak amacıyla belirli bir miktarı nakit olarak bulundurmak zorundadır. Bu nakitler müşteri taleplerini karşılamak için bankaların kendi kasalarında veya kanuni karşılıklar için merkez bankasındaki hesaplarında bulunur.

### **Bilanço Dışı Yükümlülükler**

Bankalar yukarıda bahsedilen fon kullanımlarının yanında, ücret ve komisyon geliri elde etmek amacıyla bilanço dışı işlemler gerçekleştirmektedirler. Bankalar bu faaliyetler için her ne kadar fon kullanmasalar da yüklendikleri risk nedeniyle birtakım yükümlülükler uymak zorundadırlar. Bilanço dışı faaliyetler yeni finansal gelişmelerle beraber artış göstermektedir.

Yayımlanmış banka bilançoları incelendiğinde bilanço dışı yükümlülük kalemlerini şu şekilde sıralayabiliriz; garanti ve verilen kefaletler, (teminat mektupları, akreditifler vb) taahhütler, türev ürünler (vadeli döviz alım-satım işlemleri, swap, opsiyon, futures) emanet ve rehinli kıymetlerdir.

#### **2.1.5. Ticari Banka Hizmetleri**

Bankacılık hizmetleri, bankaların; şube ağları, teknoloji, ticari ve mali konularda uzmanlık gibi özelliklerine dayanarak yaptıkları hizmetlerdir. Bu hizmetler genel olarak akreditif işlemleri, menkul kıymet satışına aracılık ve havale ve depo hizmetlerinin sunulması olarak gruplandırılabilir (Zaif, 2002, 39).

Bütün dünyada bankalar rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Bunun sonucu olarak bankalar yeni gelişmeleri yakından takip edip dinamiklerini arttırmak ve rekabet ortamında bir adım öne çıkmak amacıyla teknolojiden yararlanmak zorundadırlar.

Yeni teknolojiler arasında en önemli konuma sahip olan bilgi teknolojileridir. Bilgi teknolojisi alanındaki gelişmeler bankacılığı iki açıdan etkilemektedir;

- Otomatik işlemler, kağıda dayalı ve emek yoğun yöntemlerin yerine geçerek bilginin yönetimi (toplanması, saklanması, işlenmesi ve dağıtımı) ile ilgili maliyetlerin azalmasına katkıda bulunmaktadır.

- Tüketicilerin banka hizmetlerine ve ürünlerine ulaşma yöntemleri daha çok otomatik kanallar, alternatif bankacılık kanalları aracılığıyla değişmektedir.

- Ticari bankalar, mevduat toplama (vadeli, vadesiz) ve bunları kredi olarak vermenin dışında ayrıca, müşterilerine bir çok bankacılık hizmetleri de sunarlar (Parasız, 2000, 307).

### **Akreditif İşlemleri**

Akreditif (Letter of Credit): İthalatçının talimatı ile bir bankanın önceden tespit edilen şartlara uygun olarak kendi üzerine çekilecek poliçeyi ödeyeceği ya da kabul edeceği konusunda ihracatçıya yaptığı taahhüttür. Akreditif kelime anlamı olarak Kredi Mektubu'dur. Bu kredi mektubu, ithalatçı tarafından, yapacağı alım karşılığı, bankalar kanalı ile ihracatçıya ulaştırılır. (Aypek N, Ü. Ban, 2002, 11).

Bir kredi çeşidi olarak da değerlendirilen akreditif işlemi uluslararası ticaretin finansmanında bankaların sunduğu önemli hizmetlerden biridir. Yaptığı bu hizmetle banka, hem alıcıya malın teslimi konusunda hem de satıcıya paranın ödenmesi konusunda güvence sağlamaktadır.

Akreditif işlemlerinde genellikle ilgili iki banka bulunur; amir banka, ihracatçının bankasına akreditif açıldığını bildirir ve koşulların yerine getirilmesi durumunda ödemenin yapılacağını bildiren mektubu gönderir. Muhabir (aracı) banka da durumu ihracatçıya bildirir ve malların sevkini gerçekleştirerek gerekli belgeleri aracı bankaya sunar. Daha sonra belgeler amir bankaya gönderilerek akreditif bedelinin aracı banka vasıtasıyla ihracatçıya ödenmesi gerçekleştirilir. Amir banka belgeleri ithalatçıya vererek mal teslim alınır.

Akreditif işlemi iki ayrı ülke bankası aracılığıyla gerçekleştirilir. Akreditif işlemi bir ödeme aracı olarak düşünülebileceği gibi, bankaların uluslararası ticaretin gerçekleşmesinde sağladıkları aracılık rolü sebebiyle bir bankacılık hizmeti olarak da gösterilebilir.

### **Havale İşlemleri**

Havale işlemi yer farklılığı nedeniyle başka bir yerde veya şehirde ödenmek üzere bir banka şubesine yatırılan paranın, havale yapanın istediği yerdeki hesaba aktarılması veya ödenmesidir. Havale işleminde bankalar aracılık işlevini yerine getirirler ve bu hizmet karşılığında belirli bir komisyon geliri elde ederler.

Havale, bir gerçek veya tüzel kişinin (amir), diğer bir gerçek veya tüzel kişiye (lehdar) bir miktar para, kıymetli evrak ya da misli şeyler vermeye üçüncü bir kişiyi yetkili kılmasıdır. Amir başka bir banka veya aynı bankanın başka şubelerindeki kendi hesaplarına da para gönderebilir. Havale talebe bağlı olarak nakit teslimat veya hesaptan, bilgisayar, telefon, teleks veya elektronik fon transferi (EFT) yoluyla yapılır. Elektronik fon transferi, bir bankanın kendi şubesinden, başka bir banka şubesine para göndermeyi mümkün hale getirmiştir (<http://www.tbb.org.tr/turkce/temelbankacilik.htm>05.01.2007).

### **Kiralık Kasa Hizmetleri**

Bankalar paradan başka kıymetli maden veya menkul kıymetlerin saklanması konusunda da hizmet verirler. Bankalar bu işlem ile emanetçilik bir diğer deyişle depo olarak verdikleri bu hizmet karşılığında belirli bir ücret alır ve söz konusu kıymetleri özel kasalarında saklarlar.

Kiralık kasalar, gizlilik ve güvenliği tam, özel odalarda bulundurulur. Büyük, orta, küçük olmak üzere çeşitli büyüklükte yapılan bu kasalar bir bedel karşılığında müşterilerine kiralanır. Kiralık kasa isteyen ve talebi uygun görülen müşterilerle banka arasında bir kiralık kasa sözleşmesi düzenlenir. Bu sözleşmede, bankanın kasa içindekilerden sorumlu olmadığı, güvenlik gerekçesiyle müşterinin huzurunda kasayı her zaman açıp muayene edebileceği, sözleşme süresi, süre bitiminde ne yapılacağı, kira bedelinin ödeme biçimi, anahtarın yitirilmesi, vekaletle kasanın çalıştırılması gibi hususlar bulunmaktadır (Takan, 2001, 237).

### **Menkul Kıymet Alım Satım İşlemleri**

Menkul kıymet ihraç etmek isteyen işletmeler, bankaların finansal piyasalardaki etkinliği ve güvenilirliğinden yararlanarak menkul kıymetlerini (hisse senedi, tahvil) bankalar aracılığı ile satarlar. Bankalar bu satış işlemini kısa bir sürede gerçekleştirebilirler.

İhraç edilen menkul kıymetlerin satılması sonucunda işletmenin ihraç ettiği menkul kıymetlerin satışı gerçekleşirken, banka da bu aracılık hizmetinin karşılığı olarak bir gelir elde etmektedir.

### **ATM ve Kredi Kartı Hizmetleri**

Günümüzde hızlı yaşanan teknolojik gelişim, özellikle bankacılık sektöründe yeni finansal ürünler ve yeni bankacılık hizmetlerinin gelişmesine yol açmıştır. Bu değişime, internet ve telefon bankacılığı, otomatik para çekme makineleri (ATM'ler), elektronik fon transferi (EFT) örnek olarak verilebilir.

Kredi kartı, kart sahiplerine harcamalarında nakit para ödemeksizin mal veya hizmet satın almalarını veya nakit para çekebilmelerini sağlayan bir ödeme aracıdır. Uluslararası alanda altı tane temel ödeme sistemi bulunmaktadır.

### **Çek ve Senet Tahsili**

Banka şubeleri, aynı bankanın bir başka şubesine ait çekleri ve kendi müşterilerinin ibraz ettiği başka banka şubelerine ait çeklerin tahsilini, belirli bir komisyon karşılığında yaparlar. Çek tahsili işlemi yerine getirilirken, çekin karşılığının bulunup bulunmaması belirleyici rol oynamaktadır.

Günlük yaşamda, çeşitli alış satış işlemlerinde ya da diğer borç-alacak ilişkileri dolayısıyla kişiler arasında senetler ve diğer belgeler düzenlenir. İşte bu senet ve belgelerin alacaklılarının; vadelerini izlemede, vadelerinde tahsillerini sağlamada, vadelerinde ödenmeyen senetler ve diğer belgelerinde doğan hakların yitirilmemesi amacıyla asgari yükümlülüklerin yerine getirilerek hakkın kanuni yollardan aranması için gerekenlerin yapılmasında güçlükler, bankacılıkta senet ve diğer belgelerin tahsili denilen hizmetin geliştirilmesinde etken olmuştur. Bankalara tahsil edilmek üzere verilen senetler kambiyo senetleri olabileceği gibi adi senetler ve diğer belgelerde olabilir (Takan, 2001, 239).

### **Ev, Ofis ve İnternet Bankacılığı**

Ev ve ofis bankacılığında, müşteriler telekomünikasyon sistemi sayesinde bilgisayar ve telefon cihazlarını kullanarak bankalara bağlanabilmekte ve

hesapları ile ilgili talimat işlemlerini bu şekilde yürütebilmektedirler. Bu hizmetlerden sadece evinde bilgisayar ve modem olan müşteriler banka bilgisayarı ile bağlantı kurup yararlanabilmektedirler.

İnternet bankacılığı ise, para çekme dışında tüm klasik bankacılık hizmetlerinin internet üzerinden yapılabilmesidir. İnternet bankacılığı sayesinde bankalar günde milyonlarca insana hizmet verebilmektedirler.

Özetle; temel fon kaynaklarının tasarruf sahiplerinin mevduatlarından oluşması nedeniyle mevduat bankaları olarak da isimlendirilen ticari bankalar günümüzde her türlü mevduatı toplayan, bunları kredilere dönüştüren, yatırım ve kalkınma bankacılığı konularında da faaliyet gösteren ve sermaye piyasası için gerekli hizmetleri yerine getiren kuruluşlar durumuna gelmişlerdir. Ticari bankalar aynı zamanda para politikasının etkinliğini de artırır. Bir ülkede etkili bir para politikasının izlenebilmesi için gelişmiş bir bankacılık sisteminin varlığı her zaman gereklidir.

#### **2.1.6. Banka Mali Yönetiminde Aktif - Pasif Yaklaşımı**

Ticari bankaların aktif-pasif yönetimi gerçekte, bankaların fon kaynak ve kullanımını incelemektir. Banka bilançolarının aktif tarafı fon kullanımını, pasif tarafının ise fonların kaynaklarını göstermesi, aktif- pasif yönetiminde banka bilançolarını önemli kılmaktadır. Günümüz banka mali yönetiminde banka bilançolarını Basel II bankacılık riskleri, karlılık ve likidite yönünden incelemek daha gerçekçi olacaktır.

Ticari bankalarda aktif-pasif yönetimiyle esas olarak, bankaların fon kaynak ve kullanımlarından bahsedilmektedir. Aktif-pasif yönetimi bankalarda, istikrarlı net faiz marjını sağlamak, karı maksimumlaştırmak, yeterli likiditeyi sürdürmek, faiz oranını ve vade riskini kontrol etmek için kullanılmaktadır (Çiftçi, 2003, 30).

Aktif-pasif yönetimi sırasında getiriler ve maliyeler, faizler ve vadeler arasında dengeli bir ilişki kurulmaya çalışılır. Aktif-pasif yönetimi bankaların geleceklerini planlama sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır.

Aktif-pasif yönetimi; bankanın bilançosundaki hem aktif kalemlerin hem de pasif kalemlerin likidite, karlılık, verimlilik ve güvenirlilik konuları göz önüne alınıp, çift taraflı düşünülerek yönetilmesi tekniğine denir. Hem bankanın karşılaşılabileceği riskleri minimize edebilmek, hem de karlılığı beklenen seviyede tutabilmek için aktif-pasif yönetimi ve bilanço analizi yapılması gerekmektedir (www.halkbank.com.tr \05.01.2007).

Bankalarda aktif-pasif yönetimini etkileyen faktörleri beş gruba ayırabiliriz. Bunlar; ulusal ve uluslararası ekonomik konjonktür, mevsimsel kredi talepleri ve mevduat akımları, para politikası, finansal sistemin işleyişi ve müşteri ilişkileridir (Çiftçi, 2003, 37).

## Şekil 2

### Risk Yönetim Politikaları

| Aktif – Pasif Politikalar                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aktif Yönetimi</b><br>(Nedenleri ortadan kaldırıcı)<br>-Faiz oranı ve esnekliklerinde,<br>-Dövizlerin miktarlarında,<br>-Pozisyonların vadelerinde,<br><u>uyumsuzluk ve pozisyon açıklarının sınırlandırılması,</u><br>-Menkul kıymet portföyünde çeşitlendirme ve risk dağıtımı, | <b>Pasif Yönetim</b><br>(Etkileri karşılayıcı)<br>-Gizli ve açık özkaynak rezervlerinin oluşturulması,<br>-Likidite rezervlerinin düzenlenmesi,<br>-Kazanma gücünün sağlama politikaları, şeklinde risk karşılama politikaları, |

Kaynak: (Kaval, 2000,35)

Diğer işletmeler gibi ticari bankalar da kar amacı güden kuruluşlardır. Bu nedenle, bankalar kazançlarını arttırmak için daha fazla kredi vermek, daha fazla yatırım yapmak, bunun için de daha fazla fona sahip olmak zorundadırlar. Dolayısıyla, para otoritelerinin alacakları kararlara göre hareket eden ticari bankalar için karlılığı ve kazancı arttırmanın bir yolu, daha etkin bir pasif yönetimi uygulamak, bir diğer yolu ise aktif yönetimlerini iyileştirmektir. Bir başka ifadeyle, gelir arttırıcı işletme politikalarıyla, maliyet düşürücü politikaları birlikte uygulamak ya da kısaca etkin bir aktif-pasif yönetimi oluşturmak şeklinde tanımlanabilecek bu faaliyetler, karlılığı sağlamada bir bankanın vazgeçemeyeceği başlıca uygulamalardır.

### **Banka Mali Yönetiminde Aktif Yaklaşımı**

İkinci dünya savaşını hemen izleyen yıllarda likidite yönetimi düşüncesi, genel aktif yönetimi şeklindeki daha geniş kavrama yöneldi. Temelde bu yeni gelişme, bankacılığa ilişkin yeni zaman boyutunu tanıdı. İş konjonktürü boyunca likidite ihtiyaçlarındaki dalgalanmalar, aktiflerin vadeleri, özellikle de pazarlanabilir aktiflerin vadeleri tahmin edilmeye, bu gereksinimler de banka için en karlı yoldan karşılanmaya çalışılmıştır. Aktif yönetimine giren düşüncelerin çoğu bugünün dünyasına da uygun olup, aktif yönetimi bugünün bankalarının likidite planlamasının en önemli tamamlayıcı parçasıdır (Basık, 1987, 210).

Bir bankanın sahip olduğu kaynakların, en yüksek getiriye en düşük riskle elde edecek şekilde nasıl kullanılabileceğine karar verilmesi süreci olarak tanımlanan aktif yönetimi, fon kullanım yapısının nasıl şekilleneceğine karar verilmesidir.

Aktif yönetimi, çeşitli kaynaklardan elde edilen fonların yatırım alternatifleri arasında dağıtılmasıdır. Bir banka için en büyük yatırım alternatifleri nakit değerler, menkul kıymetler ve verilen kredilerdir.

Aktif politikalar risk yönetimi için birincil (asıl) politikalardır. Bu politikalar sayesinde risklerin zarara dönüşmeden önlenmesine çalışılır.

Aktif politikalar, aktifler ile pasifler arasında;

-Kısa vadeli fonların kısa vadeli yatırımlara uzun vadeli yatırımlara uzun vadeli ve devamlı fonları uzun vadeli yatırımlara tahsis edilerek vade yapısında denge,

-Piyasada oluşan faiz oranı değişimlerinden en az şekilde etkilenmeyi sağlayabilmek için sabit ve değişken faiz oranlı kalemlerin miktarı açısından denge,

-Yabancı para cinsleri itibariyle denge sağlamaya yönelik politikalardır. Kısaca vade yapısı, döviz tutarları ve faiz esneklikleri açısından mümkün olduğunca açık pozisyonlar yaratılmaması, veya açık pozisyonların ekonomik beklentilere uyumlu bir şekilde yönetilmesi şeklinde uygulanan politikalardır (Kaval, 2000, 33).

Bankalar için kabul edilebilir risk derecesi farklılık gösterir. Risksiz bir alternatif, bankanın karlılık amaçlarına uymaz. Onun için kar etmek isteyen bir banka mutlaka riske maruz kalacaktır. Bu riskler, likidite yetersizliğinden, faiz oranlarının ya da kurların dalgalanmalarından, borçların geri ödenmemesinden ve kanunlardan ya da ekonomik değişimlerden kaynaklanabilir. Aktif yönetiminde, bir bankanın karşılaşacağı riskleri bilip ona göre aktif dağılımı yapması gerekir.

### **Banka Mali Yönetiminde Pasif Yaklaşımı**

Bankaların faaliyetlerinin büyük çoğunluğu borç verme işlemine dayanır. Bankaları diğer işletmelerden ayıran en önemli unsur; bankalar büyük miktarda yabancı kaynak ile çalışırlar; toplam kaynakları içerisinde öz kaynakları çok az bir yer tutar. Banka bilançolarının pasif tarafında mevduat toplamı sermaye toplamından ve aktif tarafında ise kredi ve plasmanların toplamı diğer aktiflerin toplamından çok büyüktür.

Pasif yönetimi, bankanın sahip olduğu fon kaynakları ile banka için en uygun pasif kompozisyonunu yaratmaktır. Fon kaynakları bir banka için, mevduatlar, çeşitli kuruluşlardan alınan krediler, çeşitli ulusal ve uluslararası sermaye ve para piyasalarından elde edilen fonlar ile sermaye olarak sıralanabilir. Pasif yönetimi yapılırken likidite ihtiyaçlarını belirlemek büyük önem taşır. Banka, eğer, likidite ihtiyaçlarını kısa vadeli borçlanma yoluyla sağlayabiliyorsa, getirisi düşük likit değerlerinin miktarını azaltabilir. Borçlanma maliyeti ile likit varlıkların getirileri karşılaştırarak en uygunu seçilir.

Pasif politikalar her şeye rağmen riskin tamamen giderilemeyeceğı ve / veya karlılık için yeterli risklerinde üstlenildiğı varsayımı altında, riskleri karşılayacak potansiyel yaratılması şeklindeki politikalardır. Banka içi ve dışı kaynaklardan yararlanılarak, risk doğduğunda, riski karşılayacak mekanizmalar geliştirilmesi şeklinde uygulanırlar. Risk doğduğu zaman, bankayı koruyacak tamponlar olarak nitelenebilirler. Bu tamponun ise bankanın öz sermayesi olduğu açıktır (Kaval, 2000, 34).

Pasif yönetimine bankacıların büyük özen göstermeleri gerekir. Çünkü rezerv açıklarını kapatmak için pasif kalemlerinin kullanılması daha risklidir. Bankanın elinde bulundurduğu likit değerlerin miktarını azaltması, bilanço içerisinde borçların artması ve kısa vadeli fon maliyetlerindeki dalgalanmalar risk arttırıcı unsurlardır.

Bankacılıkta pasif yönetimi, aktif yönetimine göre daha fazla spekülative özelliklere sahiptir. Günümüz ekonomilerinde faiz oranlarının istikrarsızlığı, spekülative finansmana yönelen bankalar için atıl rezerv bulundurmaya önemli hale getirmektedir (Çolak, Ö, K., Eser, 2004, 23).

### **Risk Yönetim Süreci ve Teknikleri**

Kuruluşların başarıları, problemleri oluşmadan önleyebilmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Problemlerin, oluşmadan önce çok daha erken aşamalarda, öngörülerek ortadan kaldırılması gerekir. Öngörülebilir potansiyel problemler ya da riskler, mercek altına alınarak, kuruluşun ya da programın başarısına olumsuz etkileri en aza indirgenmelidir (Fikirkoca, 2003, 12).

Finansal sektör risk yönetimi alanında çok büyük gelişmeler kaydetmiştir. Başlangıçta mali oranlar veya basit riskten kaçınım şeklinde ortaya çıkan risk yönetimi kendi evrimi içerisinde gelişerek kompleks ve dinamik bir disipline dönüşmüştür (Arslan, 2004, 36). Finansal yönetimde risk bir olay veya sonucun (portföy verimi gibi) gerçekleşmesi ile ilgili olarak ortaya çıkan belirsizlik olarak tanımlanabilir (Arslan, 2004, 33).

Finansal risk parasal bir kayba uğrama olasılığıdır. Finansal risk beklentilere ve geçmiş deneyimlere bağlı olarak kişiden kişiye, kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Finansal riskin unsurları literatürde sistematik olan (piyasa riski) ve sistematik olmayan risk (özel risk ) olarak ikiye ayrılmaktadır. Uygulamada risk sırasıyla, tanımlanma, ölçme ve yönetme olmak üzere üç aşamalı bir süreçten geçmektedir.

Risk yönetimi ile iki açıdan yarar elde edilecektir. Birincisi, problemlerin oluşmadan önlenerek ya da sonuca olumsuz etkilerini en aza indirgeyerek performans, maliyet ve çizelgede belirlenen hedeflere ulaşmaktır. İkincisi ise, büyük risklerin temel nedenlerinin belirlenerek, önleme çalışmaları ile atılım niteliğinde kazançlara ulaşmaktır. Örneğin, yeni teknoloji kullanılması kararı önemli ölçüde risk almayı gerektirirken; rekabetçi bir ürün ile pazara hakim olmayı ve büyük fırsatları da getirecektir. Yüksek riskli kararlar, risklerin iyi yönetilememesi durumunda önemli kayıplara neden olabilecektir. Bu yol, keskin bir bıçak sırtı gibidir. Rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek, lider kuruluş

olabilmek, yüksek risk almayı zorunlu kılarken, önemli tehlikeler ve riskler içerir (Fikirkoca, 2003, 13).

#### **2.1.6.1. Aktif-Pasif Yönetiminde Kullanılan Finansal Rasyolar**

Aktif-pasif yönetiminin temel amacı bankanın yönetim stratejilerinin ve amaçlarının belirlenmesidir. Yönetim stratejilerinin ve amaçlarının etkinliği açısından mevcut durumdaki göstergelerin tespit edilmesi, ayrıca hedeflere ulaşabilmek için de planlama yapılması gerekmektedir. Finansal rasyolar bankaların içinde bulundukları durumun belirlenmesinde kullanılan en uygun araçlardır. Ancak finansal rasyo değerlerinin belirlenmesinde kullanılan kesin standartların olmayışı uygulamada analizi zorlaştırmaktadır (Çiftçi, 2003, 42).

Aktif – Pasif yönetiminde kullanılan rasyoları, karlılık rasyoları, likidite yeterliliği, sermaye yeterliliği, aktif kalitesi, faaliyet rasyoları ve getiri oranı başlıkları altında incelemek mümkündür.

##### **2.1.6.1.1. Karlılık Rasyoları**

Karlılık rasyoları, işletmenin mali performansının ölçülmesinde önemli bir göstergedir. Karlılıktan amaç, kar maksimizasyonunu sağlamaktır; belli bir üretimi en az maliyetle gerçekleştirme bir başka deyişle de gelirle maliyet arasındaki farkı en üst seviyeye çıkarmaktır. Uygulamada karlılık rasyolarına ulaşmada çeşitli hesaplama yöntemleri kullanılmaktadır.

##### **Aktif Karlılık Oranı (ROA)**

Aktiflerin karlılığı (rate of return on assets, ROA), net karın toplam aktiflere oranından oluşur ve aktiflerin ne kadar verimli kullanıldığını gösterir. Bu oran banka yönetimin başarısını değerlendirmede kullanılan önemli bir rasyodur.

Bankaların aktif büyüklüğünü de göz önüne alan en önemli performans göstergesi, aktif karlılık oranıdır (ROA). Bu oran, banka varlıklarının kar yaratabilmek amacıyla hangi etkinlikte kullanıldığını göstermesi nedeniyle banka yönetimine ilişkin bir etkinlik kriteri olarak kabul edilir. Hesaplanacak aktif başına karlılık oranının yüksek çıkması veya yıldan yıla yükselmesi hedeflenen bir durumdur.

### **Özkaynak Karlılık Oranı (ROE)**

Özkaynakların karlılığı (rate of return on equity, ROE), net karın toplam özkaynaklara oranı olarak ifade edilir. Bu oran bir yandan bankanın planladığı gerekli yatırımlarını devam ettirebilme gücünü gösterirken, öbür yandan piyasadaki diğer bankalarla karşılaştırıldığında piyasadaki rekabeti sürdürecektir yeterli özkaynağa sahip olup olmadığını göstermektedir. Ayrıca kanuni zorunluluklar nedeniyle bu oranın düşüklüğü bankanın büyümesini de olumsuz etkilemektedir.

Aktif karlılık oranı, bankanın karlılığı konusunda yararlı bir gösterge olmasına rağmen, bankanın ortakları daha çok bankaya koydukları sermayenin karlılığı ile ilgilenirler. Bu oran, bankaya konulan sermayenin hangi karlılıkla çalıştırıldığını göstermesi nedeniyle temel bir karlılık kriteridir.

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{Finansal Kaldıraç}$$

$$\frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Özkaynaklar}} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Aktifler}} \times \frac{\text{Toplam Aktifler}}{\text{Toplam Özkaynaklar}}$$

Özkaynak Karlılık Oranı, net karın ortalama özkaynak büyüklüğüne oranıdır. Riske giren özkaynak tutarına oranla elde edilen genel karlılığı ya da plasman başına ayrılan özkaynak karşılığında elde edilen müşteri ya da ürün karlılığını ölçmeye yönelik bu yöntemde, müşteri riskinin kabul edilebilir olması koşuluyla, ROE oranı belli bir seviyenin altında kalan işlemler kabul edilmez.

Genel karlılık düzeyinin ölçümü amacıyla kullanıldığında net karın özkaynak ortalamasına oranı; müşteri ya da ürün bazındaki karlılığın kullanılması halinde müşteri ya da ürün bazında elde edilen net karın, o plasman için ayrılmış özkaynak ortalamasına oranı kullanılır (Şakar, 2000, 13).

### **Muhasebe Kayıtlarında Karlılık**

Muhasebe karı; bir işletmenin bir mali dönem sonunda düzenlene gelir tablosunda yer alan gelirler toplamından giderler toplamı düşüldükten sonra kalan net karı ifade eder.

Muhasebe uygulamasındaki kar/zarar kavramı iki temel bölümden oluşmaktadır:

*Net Faiz Gelir/Gideri:* Hesap dönemi itibariyle, üzerinden faiz alınan plasman ve menkul değerler portföylerine ait tahsil edilmiş ve reeskont edilmiş faizler toplamından; üzerinden faiz ödenen kaynaklara ait ödenmiş ve reeskont edilmiş faizler toplamının düşülmesinden elde edilen (+) veya (-) tutardır.

*Faiz Dışı Gelir/Giderler:* Faiz taşımayan aktif ve pasiflere ait her türlü gelir ve giderler (alınan/ödenen komisyonlar, piyasa fiyatları ile giriş değerleri arasında oluşan tüm kar ve zararlar) ile işletme, personel ve diğer giderlerin netleştirilmiş tutarıdır.

#### **2.1.6.1.2. Likidite Yeterliliği**

**Likit:** Her hangi bir maddi varlığın en kısa süre ve en az değer kaybı ile nakde dönüştürmesidir.

Likidite, işletmeler için, vadesi gelen borçları ödemeye hazır olabilme gücüdür.

**Likidite Riski:** Nakit çıkışlarını zamanında ve eksiksiz karşılayacak düzeyde nakit mevcudiyetine ve nakit yaratabilme kabiliyetine sahip olunmaması durumu olarak ifade edilmektedir.

Türk bankacılık sistemi bilançosunun en dikkat çekici özelliklerinden biri pasifinin kısa vadeli kaynaklardan, aktifinin ise uzun vadeli varlıklardan oluşmasıdır. Bu özelliği itibarıyla aktif-pasif riskinin yönetiminde likiditenin özel önem taşıyan bir yanı mevcuttur. (Bankacılar Dergisi, Sayı: 48, 22).

Likidite riskinin temel nedeni; bankaların topladıkları fonlar genelde vadesiz veya kısa vadelidir. Buna karşılık kullandıkları krediler uzun vadeli veya standardı olmayan değişik vadeli sözleşmelerdir. Kısacası vade uyumsuzluğu.

Likidite yeterliliği bankaların en eski ve en kritik konularından birini oluşturmaktadır. Banka iflaslarının da en önemli nedenlerinden biri olarak görülen likidite yeterliliği ile ilgili oranlar (Çiftçi, 2003, 45);

*Birinci Derece Likidite Rasyoları;*

$$\frac{\text{Kasa} + \text{MB} + \text{Diğer Bankalar (Hazır Değerler)}}{\text{Vadesiz Mevduat} + \text{Kısa Vadeli Borçları} + \text{Ödeme Emirleri}}$$

*İkinci Derece Likidite Rasyoları;*

$$\frac{\text{Hazır Değerler} + \text{Mali Plasmanlar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$$

Likit Değerler / Toplam Aktifler Oranı, bir taraftan aktif kalitesi diğer taraftan da likiditeyle ilgili bir oran olduğu için önemli bir göstergedir. Bu oranın yüksek olması bankaların aktiflerini sabit varlık ve iştiraklerden oluşan donuk varlıklarla değerlendirmeyip, aktiflerin yüksek verim elde edebilecek yatırımları

fonlamada kullanabileceğini göstermektedir. Likit Değerler / Yabancı Kaynaklar oranı bankaların yükümlülüklerini yerine getirebilme gücünü göstermektedir (Çiftçi, 2003, 45).

### 2.1.6.1.3. Sermaye Yeterliliği ve Basel II

Tüm ülkelerde bankacılık sektörü, diğer sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere kıyasla, kamu otoritesi tarafından daha ayrıntılı hukuki düzenlemelere tabi tutulmakta ve denetlenmektedir. Kamu otoritelerince yapılan bu düzenlemelerin önemli bir kısmını, bankaların sermaye ve özkaynakları ile ilgili tanımlamalar ve sınırlamalar oluşturmaktadır. Mali otoriteler, bankaların bünyelerinde asgari bir sermaye bulundurmalarını istemekte, bankaların faaliyetleri özkaynaklarının büyüklüğüne bağlı olarak sınırlandırılmaktadır. Bunların en önemlisi, bankaların aktifleri ile özkaynakları arasında orantı kuran genel risk sınırıdır. Bu yaklaşımın arkasında, bankaların mali sağlamlılık oranlarının güçlü olması ve böylece banka iflaslarının önüne geçilerek mali piyasalarda istikrarsızlık yaşanmaması fikri yatmaktadır. İşte bu fikir, Basel Sermaye Yeterliliği düzenlemelerinin temel dayanağını oluşturmaktadır (Bankacılık Dergisi, Sayı 58, 4).

Dünya bankacılık sisteminin tek bir standart ölçüt ile denetleme anlayışının ilk adımı, 1988 Basle Uzlaşısı ile atılmıştır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren bankaların varlıkları ile tuttukları sermaye arasındaki risk esasına dayalı bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Önderliğini Bank of England'ın yaptığı Komite, Cooke rasyosu olarak da bilinen sermaye yeterliliği rasyosunu (SYR) belirlemişlerdir ([www.bddk.org.tr/turkce/basel-II.aspx/01/11/2007](http://www.bddk.org.tr/turkce/basel-II.aspx/01/11/2007)).

$$SYR = \frac{\text{Özkaynaklar}}{\text{Risk Ağırlıklı Varlıklar ve Gayrinakdi Krediler}} = \% 8$$

SYR'da tanımlanan özkaynak miktarı aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$$\text{ÖZKAYNAK} = \text{I} + \text{II} + \text{III} - \text{IV}$$

- + I : Ana Sermaye (ödenmiş sermaye + dağıtılmamış karlar)
- +II : Katkı Sermaye (karşılıklar + rezervler + fonlar)
- +III : Üçüncü kuşak sermaye (sadece piyasa riskinde kullanılabilen sermaye benzeri krediler)
- IV : Sermayeden indirilebilen değerler (aktifleştirilmiş giderler + mali iştirakler)

Risk ağırlıklı varlıklar ve gayri nakdi krediler tutarı ise, tüm bilanço içi ve bilanço dışı varlıkların dört farklı risk grubuna dağıtılıp, risk ağırlıklarıyla çarpılıp toplanmasıyla bulunur. Ancak, bilanço dışı varlıkların öncelikle kredi riskine dönüştürme ağırlıklarıyla çarpılması, sonra kredi riski ağırlıkları ile çarpılması gerekir belirlemişlerdir ([www.bddk.org.tr/turkce/basel-II.aspx/01/11/2007](http://www.bddk.org.tr/turkce/basel-II.aspx/01/11/2007)).

26 Haziran 2004 tarihinde yayımlanan Basel II standartlarına göre hesaplanması gereken SYR ise şu şekildedir;

$$\text{SYR} = \frac{\text{Özkaynak}}{\text{Kredi Riski} + \text{Piyasa Riski} + \text{Operasyonel Risk}} = \% 8$$

Basel II bankaların ekonomik sermayesini yeniden tanımlamıştır. Bankaların ekonomik sermaye tutmasının esas amacı, öncelikle belirlenen bu risklerin doğru bir şekilde ölçülmesi ve bu ölçümlerin bankaların strateji belirlemede bir temel oluşturmasıdır. Bu amaca yönelik olarak Basel II üç temel yapı taşı üzerine oturtulmuştur; minimum sermaye gereksinimi , sermaye yeterliliği denetimi ve piyasa disiplini. Ayrıca Basel II ile daha önceden tanımlanmış olan bankacılık risk türlerine, operasyonel risk eklenmiştir ([www.bddk.org.tr/turkce/basel-II.aspx/01/11/2007](http://www.bddk.org.tr/turkce/basel-II.aspx/01/11/2007)).

#### 2.1.6.1.4. Aktif Kalitesi

Aktif kalitesi denince, banka bilançoları içerisinde önemli bir yere sahip olan krediler akla gelmektedir. Aktif kalitesini ölçmeye yönelik oranlar ise,

$$\begin{aligned} \text{Krediler Oranı} &= \text{Toplam Krediler} / \text{Toplam Aktifler} \\ \text{Getiri Oranı} &= \text{Toplam Getirili Aktifler} / \text{Toplam Aktifler} \\ \text{Problemli Kredi Oranı} &= \text{Problemli Krediler} / \text{Toplam Krediler} \\ \text{Kredi Karşılık Gücü} &= \text{Problemli Kredi Karşılıkları} / \text{Problemli Krediler} \end{aligned}$$

Aktiflerin kalitesi açısından yukarıdaki ilk iki oranın yüksekliği önemlidir. Ayrıca, özellikle 1980’li yıllardan sonra yaşanan banka iflaslarında, problemli kredilerdeki artışın en önemli ortak nedenlerden birisi olması, problemli krediler oranının aktif kalitesinin değerlendirilmesinde ne kadar önemli olduğunu göstermesi açısından dikkate değerdir. Bu nedenle problemli krediler oranının minimum, hatta sıfır olması aktif kalitesi açısından önemlidir. Problemli krediler oranını tamamlayıcı bir özelliğe sahip olan kredi karşılık gücünün de aktif kalitesini belirlemede önemli bir rolü vardır. Ayrıca aktiflerin getirisi de aktiflerin kalitesinin belirlenmesinde kullanılan bir kalite ölçüsüdür. Kredilerin iç yapılarının incelenerek, diğer banka ve bölgeler arasında yapılacak karşılaştırmalar da aktif yapısının incelenmesinde önemli bilgiler sağlamaktadır (Çiftçi, 2003, 46).

#### 2.1.6.1.5. Faaliyet Rasyoları ve Yönetimin kalitesi

Bankaların karlarını ve sermayedarlarının bankaya yaptıkları yatırımları maksimize edebilmelerinde, etkin bir faaliyetin de önemli bir rolü bulunmaktadır. Etkin bir faaliyet ile bankalar bir taraftan faaliyet maliyetlerini azaltabilir, diğer taraftan da çalışanların verimliliği arttırılabilir (Çiftçi, 2003, 49).

$$\text{Faaliyetlerin Etkinliği Oranı} = \frac{\text{Toplam Faaliyet Maliyetleri}}{\text{Toplam Faaliyet Gelirleri}}$$

$$\text{Çalışanların Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Net Faaliyet Geliri}}{\text{Tüm Gün Çalışanların Sayısı}}$$

Bankaların yönetim kalitesinin belirlenmesi için yaygın olarak kullanılan belirli rasyolar yoktur. Ancak uygulanan oranlardan elde edilen rakamlar sonucunda, bankaların göstermiş oldukları genel performans hakkında bilgiler elde edilmektedir.

#### 2.1.6.1.6. Getiri Oranı

Getiri durumunun analizinde kullanılan rasyolar, aktif ile getirisinin ve maliyetli kaynakla da ilgili maliyetin karşılaştırılmasıyla hesaplanmakta, bir taraftan bankanın kar edebilme düzeyini belirlemekte, diğer taraftan ise kar etme düzeyindeki aksaklıkların nedenlerini belirlemeye çalışılmaktadır (Çiftçi, 2003, 47).

$$\text{Aktiflerin Genel Verimliliği} = \frac{\text{Toplam Faiz Gelirleri}}{\text{Toplam Getirili Aktifler}}$$

$$\text{Ticari Kredi Alınan Faiz Ort.} = \frac{\text{Kısa Vadeli Ticari Kredilerden Alınan Faiz}}{\text{Kısa Vadeli Kredi Ortalaması}}$$

$$\text{Vadesiz Mevduata Verilen Faiz Ort.} = \frac{\text{Vadesiz Mevduata Verilen Faiz}}{\text{Vadesiz Mevduat Ortalaması}}$$

$$\text{Getiri Kazanma Gücü} = \text{Getirili Aktifler} / \text{Maliyetli Pasifler}$$

$$\text{Kar Marjı} = \text{Net Gelir} / \text{Toplam Gelir}$$

Özetle, oranların doğru ve gerçekçi hesaplanabilmesi için bilanço aktif ve pasif kalemlerinin ve bunların ortalamalarının bilinmesi gereklidir. Analiz sonuçlarından verim alınabilmesi için bu oranların bir süreç içerisinde belirli

aralıklarla sürekli bir şekilde hesaplanması ve ihtiyaç doğrultusunda banka yönetimlerinin yeni oranlar geliştirmeleri banka açısından faydalı olacaktır.

#### **2.1.6.2. Aktif – Pasif Komiteleri**

Aktif – Pasif yönetiminin bir bankada etkinlik kazanması belli unsurların var olması ile mümkündür. Bu unsurları belirlemeden önce ise ilk yapılması gereken, bankanın bir Aktif Pasif Yönetim Komitesi oluşturmasıdır.

Aktif Pasif Komitesi, her hafta düzenli olarak toplanıp hazırlanan raporları inceleyerek, bankanın kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlerler (Öçal, T, Ö.F., Çolak, 1999, 155).

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru, bankaların hemen hepsi farklı isimlerde de olsa aktif-pasif komiteleri oluşturmuşlardır. Bu komitelerin ortak amacı; fon kaynaklarının yönetiminin koordinasyonunu piyasa koşullarını dikkate alarak sağlamaktır.

#### **2.1.6.3. Banka Bilançosu ve Gelir Tablosu**

Ticari bir işletme olarak bankaların belirli bir dönem içerisinde nasıl çalıştıklarını ve amaçlarına dönük olarak nasıl bir performans sergilediklerini değerlendirebilmenin yolu bankalara ait finansal tabloları incelemektir. Bu finansal tablolar içerisinde en önemli ikisi bilanço ve gelir tablosudur.

“Bankaların fon kaynak ve kullanım oluşumlarının nasıl biçimlendiğini gösteren tabloya banka bilançosu denir” (Öçal,T, Ö.F., Çolak, 1999, 155).

Bankaların faaliyetlerinin büyük bölümü borç verme ilişkisine dayanır. Bankaları mal ve hizmet üreten işletmelerden ayıran temel fark, bilançolarının pasifte mevduatın sermayeye, aktifte ise banka kredi ve plasmanlarının diğer aktiflere göre oranının büyük olmasıdır. Bankalar çok büyük ölçüde yabancı

kaynak kullanan, diğer bir ifade ile, toplam kaynakları içerisinde özkaynak oranının az olduğu kuruluşlardır.

Bir bankanın nasıl çalıştığını anlamanın en iyi yolu bankanın varlıkları ile yükümlülüklerini özetleyen bilançosunu incelemektir. Çift taraflı kayıt sisteminin bir gereği olarak, bilanço bilinen bir temel özdeşliğe dayanır;

$$\begin{array}{lcl} \underline{\text{Varlıklar}} & = & \underline{\text{Borçlar} + \text{Sermaye}} \\ \text{Aktifler} & = & \text{Pasifler} \end{array}$$

Yukarıdaki temel özdeşlik bir diğer açıdan değerlendirildiğinde, bilançonun pasifi bu işletme için fon kaynaklarını gösterirken, bilançonun aktifi çeşitli kaynaklardan toplanan fonların nasıl kullanıldığını ifade eder.

Bilanço ve gelir tablosu, zaman boyutunu göstermez (vade boyutuna sahip olamamak), genel toplamlar içindeki birimlerin özelliklerini yansıtmaz, alınan tüm risklerin tek kategori olarak farklılaştırılmasına imkan vermeme (müşteri, faiz, likidite vb. risklerin farklılaştırılmasına olanak vermemek) gibi önemli sayılabilecek dezavantajlara karşılık; hala, özellikle sermaye sahipleri ve üçüncü kişiler tarafından en çok kullanılan ve en önemli mali tablolarıdır.

#### **2.1.6.4. Basel II Bankacılık Riskleri**

Geleceğin bugünden kesin olarak bilinmemesi nedeniyle gelecekle ilgili tüm kararlarda, kararın istenilen sonucu vermemesi tehlikesi vardır. Riskin sözlük anlamı, gelecekte beklenmeyen bir durumun ortaya çıkma olasılığı, yaralanma, incinme ve zarara uğrama şansı (Ceylan, 1983, 136) ya da arzu edilmeyen bir olay veya etkisinin ortaya çıkma olasılığıdır. Finansal açıdan risk ise, beklenen getirinin gerçekleşen getiriden sapma olasılığıdır. Bu nedenle, bankalar, yapacakları yatırımlarla ilgili olarak beklenen getiriler kadar bankacılık riskleri üzerinde de durmak zorundadırlar.

Basel II sermaye standardı, bankacılık risklerinin üç ana grup altında toplanarak ölçülmesini ve bu riskleri karşılayacak kadar ekonomik sermaye tutulmasını öngörmektedir. Bu standartta tanımlanan bankacılık riskleri; kredi riski, piyasa riski ve operasyonel risk olarak üç başlık altında toplanmaktadır (www.bddk.org.tr/turkce/basel-II.aspx/01/11/2007).

Risk kavramını, karlılıkla ilişkilendirenler, riski bir çok kaynağın karlılık üzerindeki olumsuz etkisi olarak tanımlamaktadırlar. BDDK'nın düzenlediği *“Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik”* ise riski, bir işleme ilişkin parasal kaybın ortaya çıkması veya giderin ya da zararın vuku bulması nedeniyle ekonomik faydanın azalması ihtimali olarak tanımlamaktadır (www.bddk.org.tr/turkce/Mevzuat/Mevzuat.aspx/15/10/2007).

Sektördeki en güçlü ve güvenilir bankalar, aktif büyüklüğünün yanı sıra sermaye yeterliliği oranı ile ölçülmektedir. Bu durum, sermaye yeterliliği konusunda karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olacak gelişmiş ülke bankalarının geliştirmekte olan ülkelerdeki bankalarla birleşmeleri, onları satın almaları şeklinde yaşanacak bir konsolidasyon sürecini teşvik edebilecektir (Bankacılar Dergisi, Sayı:58, 15).

#### **2.1.6.4.1. Kredi Riski**

“Kredi riski, bankanın kullandığı kredinin, satın aldığı menkul kıymetin veya herhangi bir şekilde verdiği paranın geri dönüşünün kısmen ya da tamamen olmamasını” (Bankacılar Dergisi, Sayı:58, 6) ifade eder.

Bankacılığa özgü bir risk olan kredi riski, söz konusu kredilerin anapara ve faizlerinin zamanında ve tam olarak geri dönmemesi demektir. Verilen kredilerin geri dönmemesi ise bankanın likiditesini de etkiler ve likidite riskini de beraberinde getirir.

Kredi riski: Bankanın kullandığı kredinin, satın aldığı menkul kıymetin veya her hangi bir şekilde verdiği paranın geri dönüşünün kısmen veya tamamen olmayışından veya geç tahsil edilmesinden kaynaklanan risklerdir. Başka bir tanımla, plasmanın adresinde meydana gelen durum nedeniyle paranın tahsil edilememe riskidir. Buna yatırım yapılan kişi veya kuruluşun batması nedeniyle kredibilitesi kalmadığı için kredibilite riski de denir (Kaval, 2000, 27).

Kredi riski; banka müşterisinin yapılan sözleşme gereklerine uymayarak, yükümlülüğünü kısmen veya tamamen zamanında yerine getirememesinden dolayı maruz kalınan risktir. Bu riskten kaçınmak için geleneksel yaklaşım olarak bankalar “sağlam kredi” yani “geriye dönüşü mümkün” kredi vermeye çalışırlar.

Verilen kredinin geri dönmemesinden kaynaklanan risklere karşı koymak için uygulanacak politikaları iki aşamada incelemektedir;

*Birinci Aşama Politikalar* ile yatırım yapmadan, iyi risk analizleri yapılarak, yüksek riskli yatırımlar ile, daha az riskli yatırımların ayrıştırılması ve yüksek riskli yatırımlara girilmemesi, dolayısıyla riskten kaçınılması amaçlanırken (aktif politikalar),

*İkinci Aşama Politikalarla*, risk gerçekleşip zarara dönüştüğünde bunun etkilerini karşılamaya yönelik ön rezervler oluşturulur (pasif politikalar).

Riskin doğmadan önlenmesini hedef alan aktif politikalar şunlardır;

- Riskin yansıtılması,
- Risk tutarının küçültülmesi yoluyla çeşitlendirilmesi,
- Riskin sınırlandırılması,
- Riskin farklılaştırılması, (nitelik olarak çeşitlendirilmesi),

Aktif politikaların dışında bankanın kendini hazırlıklı tutmasına yönelik politikalar da vardır. Bunlara pasif politikalar denmektedir. Bunlar daha çok bankanın özsermayesinin yeterli olması, zararları d karşılayacak esas ve ek

sermayenin oluşturulması, banka dışı güvencenin sağlanması şeklinde olur. Bu politikalara ülkemizde en iyi örneği yurdumuzda uygulanmakta olan “*Bankaların Sermaye Yeterliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ*” ile esasları belirlenen ve “*Sermaye Yeterlilik Rasyosu*” olarak anılan, Hazinesinin bankaları gözetimde kullandığı rasyo oluşturmaktadır.

#### **2.1.6.4.2. Piyasa Riski**

Piyasa riski, finansal piyasalarda oluşan volatiliteye bağlı olarak, faiz oranları, döviz kurları ve hisse senedi fiyatlarında meydana gelen değişimler sonucunda, bir bankanın zarar etme veya sermaye kaybetme riskini ifade eder (Bankacılar Dergisi, Sayı:58, 6).

Piyasa riski bankanın bilanço içi ve bilanço dışı hesaplarda, bankalarca tutulan pozisyonlarda finansal piyasalardaki dalgalanmalardan kaynaklanan faiz, kur ve hisse senedi fiyat değişimlerine bağlı olarak faiz oranı riski, hisse senedi pozisyon riski ve döviz kuru riskinden dolayı zarar etme ihtimali olarak tanımlanır. Bu tanımdan da görüleceği gibi piyasa riskinin içinde faiz riski, döviz kur riski, hisse senedi pozisyon riski ve emtia fiyatları riskini içine alır. Genel anlamda piyasa riski denildiğinde ise, mevcut bir varlık veya yükümlüğün ileriki bir tarihteki piyasa değerinin belirsizliği olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan piyasa riski bankacılık sektörünün karşılaştığı risklerin en geniş kapsamlısıdır (Aloğlu, 2005, 39).

Piyasa riski, finansal piyasaların işleyişi sırasında oluşan faiz oranları ve döviz kurlarında meydana gelen değişimler neticesinde, bir bankanın zarar etme veya sermaye kaybetme riski olarak tanımlanabilir. Piyasa riskinin ölçülerek, sermaye yeterliliği oranına dahil edilmesini BBDDK 2001 yılı sonundan itibaren tüm bankalar için zorunlu hale getirmiştir. BBDDK, piyasa riskinin hesaplanması için standart yöntemi zorunlu tutarken, riske daha hassas, gelişmiş ve risk yönetimi açısından daha esnek olan diğer risk ölçüm modellerinin kullanımını da teşvik etmektedir.

### 2.1.6.4.3. Operasyonel Risk

“Operasyonel risk, bir bankanın işlemeyen ya da uygun olmayan iç süreçler, insanlar, sistemler ya da dış etkenler nedeniyle ortaya çıkabilecek zarara uğrama riskini” ifade eder (Bankacılar Dergisi, Sayı:58, 6).

Operasyonel risk, banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, banka yönetimi ve personeli tarafından zaman koşuluna uygun hareket edilememesinden, banka yönetimindeki hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıpları ya da zarara uğrama ihtimalini gösterir. Operasyonel riskin içinde teknoloji riski, suistimal riski, yasal risk, ahlaki risk ve itibar riski de yer almaktadır. Operasyonel risk, bankanın bilgi sistemlerinin, raporlama sistemlerinin içsel risk izleme kurallarının kötüleşmesi sonucu maruz kalınan risk türüdür (Aloğlu, 2005, 30-31).

Operasyonel risk ölçümü için üç farklı yöntem önerilmektedir; temel gösterge yaklaşımı, standart yaklaşım ve gelişmiş ölçüm yaklaşımıdır.

Temel gösterge yaklaşımı, en basit ve uygulaması en kolay yöntem olmasına rağmen, risk yönetimi sistemleri hakkında bankalar arası herhangi bir ayırım gözetmediğinden, gelişmiş bankalar bu yöntemi kullanmama eğilimindedir. Bu yönetime göre, operasyonel risk için ayrılması gereken sermaye miktarı bankanın son üç yıllık brüt gelirleri ortalamasının %15'i kadardır. Burada tanımlanan brüt gelir, bankanın faiz gelirleri ve giderleri farkı ile faiz dışı gelirleri ve giderleri farkının farkına eşittir (Aloğlu, 2005, 30-31).

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, operasyonel risk için sermaye gereksinimi hesaplanır (Aloğlu, 2005, 30-31).

## **2.2. Performans ve Şube Performanslarının Ölçülmesi**

Gelişen teknolojik imkanlar müşteriye ulaşmada farklı yolların geliştirilmesine imkan vermiştir. Bununla beraber, bankacılığın en önemli dağıtım kanalı olan şubeler, bankaların karlılıklarındaki önemli paylarını korumaktadırlar. Bu yüzden şubelerin performanslarının iyi ölçülmesi en çok tartışılan konulardandır. Bu konu ile ilgili olarak her bankanın kendine özgü modelleri bulunmaktadır ve bu modeller değişen şartlara göre yenilenmektedir. İyi geliştirilmiş bir model, şube performansı ile ilgili, daha sağlıklı hedefler koyma, uygulama ve karlılığı arttırma konularında banka yönetimine çok önemli bir kaynak olma özelliğine sahiptir (Babuşçu, 2002, 5).

Bankaların performansını belirleyici faktör, şubelerinin etkin ve verimli çalışmalarıdır. Bir başka deyişle, banka karlılığı ve performansının temelini şubelerinin performansı oluşturmaktadır. Şubelerin modernize edilmesi, rekabete uygun hale dönüştürülmesi, bilişim sektöründeki yeniliklerin şubelere uyarlanması, şubelerin performansının artmasına olumlu katkılar sağlayacaktır.

### **2.2.1. Banka Şubesinin Tanımı ve Fonksiyonları**

Şubeler, bankalardan ayrı bir hukuki tüzel kişiliği olmayan fakat ayrı bir muhasebesi olan ve bankaların hizmetlerinin pazarlanmasında yardımcı olan birimlerdir. Bankaların müşterilerine sunduğu hizmetler şubeler yardımıyla gerçekleştirilir ve şubeler bankaların toplam karına olumlu veya olumsuz katkı sağlarlar. Kısacası, şubeler ticari bankaların can damarlarıdır.

Bankaların şubeleşmelerine ait nedenler incelenirken bankaların, halkın tasarruflarını mevduat olarak toplama, buna dayanarak kredi açma ve halka çeşitli hizmetler götürme fonksiyonlarını ve ekonomiye katkılarını daima göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu nedenle bankacılığın bir çeşit kamu hizmeti görmekte olduğu, halk tasarruflarını değerlendirdiği, krediyi dağıttığı, bu nedenle sistem olarak sosyal ve siyasal sorumluluk taşıdığını da belirtmek gerekir (Tağtekin, 1999, 34).

Şubeler, bankaların yürüttüğü finansal hizmetlerin pazarlamasını yapan birimleridir. Şubeler aynı zamanda en önemli fon kaynağı olan mevduatın da toplanma merkezidir. Bankacılık sektöründe yaşanan yoğun rekabet şubelere de yansımıştır. Şubelerin iç ve dış dizaynı müşterilerin kolay ulaşabileceği, daha iyi hizmet alabileceği ve zaman tasarrufu sağlayan bir şekle dönüşmüştür.

Tüm dünyada banka şubelerinin iç dizaynı, özellikle, banka personelinin müşteriler ile iletişimini üst seviyelere çıkartacak bir yapıya dönüştürülmektedir. Şubelerin iç yapıları modern bir görünüme kavuşturulmuş ve böylelikle daha sıcak ve cazip bir ortam oluşturulmuştur. Yenilenen yapı bilgisayar ve ekipmanları ile desteklenerek şubelerin etkinliği arttırılmıştır.

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişme ve yenilikler bankacılık sektörünün müşterilerine hizmet sunma hızlarını arttırmış, şeklini değiştirmiş ve yeni finansal ürünler ortaya çıkarmıştır. Bütün bu gelişmeler daha önce bankaların vazgeçilmez bir unsuru olan şubelerin eski önemini kaybettiği görüşünü ortaya çıkarmıştır. Bununlar birlikte bu tür tartışmaların yaşandığı, gelişmiş ekonomik yapıları ve derinleşmiş mali piyasaları olan ülkelerde dahi şubeler şekil değiştirmekle beraber, halen vazgeçilmez bir dağıtım kanalı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan ATM'ler, akıllı kartlar, telefon ve internet bankacılığı şubelerin önemini azaltmaktan çok, bankacılık hizmetlerinin değişik kanallarla değişik hedef kitlelere ulaşmasını sağlayacak destek hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok dinamik bir ortama sahip

bankacılık sektörü bütün dünyada rekabet, teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeler gibi dışsal etkilerin ortaya çıkardığı değişikliklere ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Günümüzde şubelerin gerekli olup olmadığı değil, nasıl yapılması gerektiği tartışılarak ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda uygulamalara başlanmıştır (Babuşçu, 2002, 2- 4).

Bankacılık Kanunumuz şube ve merkez şubeyi aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

**Şube:** “Elektronik işlem cihazlarından ibaret birimler hariç olmak üzere, bankaların bağımlı bir parçasını oluşturan ve bu kuruluşların faaliyetlerinin tamamını veya bir kısmını kendi başına yapan, sabit ya da seyyar bürolar gibi her türlü işyerini”,

**Merkez Şube:** “Yurt dışında kurulu bir bankanın Türkiye’de açtığı şubeyi, birden fazla şubenin olması halinde ise Kuruma bildirilecek ve Kurulca onaylanacak şubeyi” ifade eder.

Şubeler, bir bankanın konusunu teşkil eden tüm işlemlerin ve hizmetlerin müşteriye sunulduğu yerlerdir. Bir ticaret bankasının amacına ulaşması, büyük ölçüde şube yönetim ve işleyişinde sağlayacağı başarıya bağlıdır.

Bankaların üstlendikleri fonksiyonlar çeşitlilik arz etmekle birlikte, bankaların performansında en etkili unsur şubelerin etkin ve verimli çalışmalarıdır. Bankaların performansının ölçülmesinde esas olarak çeşitli rasyolar ve bazı önemli bilanço büyüklükleri ile bunların yıllar itibariyle gelişimleri ele alınmaktadır. Bankaların verilerini ise şube faaliyetleri sonucunda oluşan rakamların konsolidasyonu oluşturmaktadır. Bu çerçevede, banka performansının temelini şubelerin performansı belirlemektedir. Şube faaliyetlerindeki gelişimin bilinmesi ve değerlendirilmesi, bankanın geleceğe yönelik planlarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Babuşçu, 200, 28).

Şube faaliyetleri dört grupta incelenebilir ;

1. Mevduat Toplama,
2. Kredilendirme,
3. Para Nakli,
4. Bankacılık Hizmetleri (Nabioğlu, 1999, 6),

Her bir faaliyetin göreceli önemi, şubenin potansiyeline ve piyasadaki durumuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Banka genel organizasyonu içinde ki konumu nedeniyle banka şubeleri iki önemli özellik gösterir;

-Şubeler, bankanın hizmet pazarlama kanallarını oluştururlar.

-Karın ağırlıklı olarak doğduğu coğrafi birimlerdir.

Sektördeki rekabet, bankaları yapısal değişimleri takip etme, uyum sağlama ve yeni hizmet çeşitleri geliştirme konularında yeni açılımlar geliştirmeye zorlamaktadır.

**Tablo 3**

**Bankacılık Sektörü Şube ve Çalışan Personel Sayısı**

(KKTC ve Yurt Dışı Şubeler Dahil)

| Şube / Personel Sayısı   | 2003        |               | 2004        |               | 2005        |               | 2006        |               |
|--------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
|                          | Şube        | Personel      | Şube        | Personel      | Şube        | Personel      | Şube        | Personel      |
| <b>Sektör</b>            | <b>5966</b> | <b>123429</b> | <b>6106</b> | <b>127163</b> | <b>6247</b> | <b>132258</b> | <b>6735</b> | <b>143168</b> |
| <b>Ticaret Bankaları</b> | <b>5949</b> | <b>118607</b> | <b>6088</b> | <b>122630</b> | <b>6228</b> | <b>127857</b> | <b>6708</b> | <b>138595</b> |
| -Kamu Sermayeli          | 1971        | 37994         | 2149        | 39467         | 2035        | 38046         | 2048        | 39223         |
| -Özel Sermayeli          | 3594        | 70614         | 3729        | 76880         | 3799        | 78806         | 3587        | 73245         |
| -TMSF Bankaları          | 175         | 4518          | 1           | 403           | 1           | 395           | 1           | 333           |
| -Yabancı Bankalar        | 209         | 5481          | 209         | 5880          | 393         | 10610         | 1072        | 25794         |
| <b>Mev.Kabul Etmeyen</b> | <b>17</b>   | <b>4642</b>   | <b>18</b>   | <b>4533</b>   | <b>19</b>   | <b>4401</b>   | <b>27</b>   | <b>4573</b>   |
| -Kamu Sermayeli          | 4           | 3882          | 4           | 3800          | 4           | 3657          | 4           | 3728          |
| -Özel Sermayeli          | 10          | 683           | 12          | 681           | 13          | 697           | 10          | 596           |
| -Yabancı Bankalar        | 3           | 77            | 2           | 52            | 2           | 47            | 12          | 249           |

Kaynak: (TBB/Türkiye’de Finansal Sektör ve Bankacılık Sistemi)

2006 yılı sonunda Türk ticari bankacılık sisteminde yurtdışındaki şubeler de dahil olmak üzere 6.708 şube bulunmaktadır. Bunların 2.048 tanesi kamusal sermayeli ticaret bankalarına aittir. Özel sermayeli ticaret bankalarının şube sayısı ise 3.587 tanedir. Ticaret bankalarında istihdam edilen kişi sayısı 138.595'dir. Sektörde çalışanların yaklaşık % 28'i kamusal sermayeli ticaret bankalarında, %53'ü ise özel sermayeli ticaret bankalarında ve yaklaşık %19'u yabancı sermayeli ticaret bankalarında çalışmaktadır. Tabloda 2003-2006 yılları arasında en dikkat çekici olay, ticari banka sektöründe yabancı bankaların toplam içindeki oranının zaman içindeki hızlı artışıdır.

### **2.2.2. Bankaların Şubeleşme Nedenleri**

Ticari bankaların kuruluş amaçları ticari işletmeler ile benzerlik göstermektedir; faaliyetlerini devam ettirmek, kar elde etmek, sosyal sorumluluklarını yerine getirmek şeklinde sıralanabilir. Ticari bankalar mevcut yapılarını güçlendirmek, müşteri potansiyellerini genişletmek ve dolayısıyla gelirlerini arttırmak amacıyla yeni şubeler açma yoluna gitmektedirler.

Şubelerin müşterinin yakınında kurulması gereği internet ve telefon bankacılığı ile kısmen karşılanmış olmakla beraber, şubelerin vazgeçilmez olduğunun göstergesi de olabilecek bir diğer gelişme ise, büyük alışveriş merkezlerinde kurulan şubelerdir. Banka yönetimleri müşterinin ayağına gitme felsefesinden hareketle, insanların iş ve evleri dışında en çok uğradıkları yer olan alışveriş merkezlerine küçük şubeler açmakta ve hizmetlerini bu bölgelerde de sürdürmektedirler (Babuşçu, 2002, 4).

Türkiye'de ki şubelerde yapılan ilk değişimler şubenin fiziki yapısında gerçekleşmiş ve şubeler müşteriler ile rahat iletişim kurabilecekleri bir yapıya doğru yönelmişlerdir. Şubenin içi modern ve sıcak bir yapıya dönüşmüş ve klasik banka görünümüne son verilmiştir. Fiziksel yapının yanında bilgisayar

teknolojilerinden de faydalanılmış ve böylece şubelerin fonksiyonları ve etkinliği personel ve müşteriler açısından pozitif yönde artmıştır.

Bir bankanın şube şebekesini genişletme planlaması, kurumun gelecekteki durumunun sistematik bir temsili olduğu kadar, kavramsal gidiş yolunu pazarlama planının izleyebileceği bir karar verme sürecidir... Şube şebekesini genişletme sorununun doğduğu andan, nihai karar verilene kadar geçen süre içindeki hadiselerin mantıki sırası aşağıdaki gibidir: 1.Muhtemel alternatifleri keşfetme ve tanımlama, 2.Alternatifleri değerlendirme, 3.Bunlar arasında seçim yapma (Basık, 1987, 43).

Her şubenin faaliyet göstereceği coğrafi alanının sınırları çizilirken, bölgenin nüfusu, ekonomik özellikleri, demografik yapı, rekabet ve bölgenin nitelikleri dikkate alınmaktadır.

#### **2.2.2.1. Mevduat Toplamanın Önemi ve Banka Şube Sayısının Artmasına Olan Etkisi**

Şube; bir bankanın konusunu teşkil eden tüm işlerin ve hizmetlerin müşteriye sunulduğu yerdir. Çok şubeli ticari bankalar, bankacılık faaliyetlerini şubeleri aracılığı ile yerine getirirler.

Bankaların şubeleşmelerinde temel amaç, mevduat toplamak ve toplanan mevduatı kredi olarak çeşitli enstrümanlar yoluyla plase etmektir. Bankalar şubeleri vasıtasıyla halkın tasarruflarını mevduat olarak toplama, buna dayanarak kredi açma ve çeşitli hizmetler götürme fonksiyonları ile ekonomiye katkıları günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır.

Şubeler finansal hizmetlerin pazarlanmasını doğrudan etkilerken, bankaların en büyük fon kaynağı olan mevduatın da toplanma merkezleridir. Maliyeti yüksek gözükmekle birlikte şubecilik nakit toplama ve dağıtmanın en etkin ve hızlı merkezi olma özelliğini sürdürmektedir. Bankalar bütün dünyada

yeni finansal ürünler ortaya çıkararak rekabet güçlerini arttırma yoluna giderken, şubelerini de müşterilerinin daha kolay ulaşabileceği, daha çok hizmetten faydalanabileceği, bürokrasinin ve maliyetin düşük olacağı bir şekle dönüştürmeye çalışmaktadırlar (Babuşçu, 2002, 3).

İktisadi kalkınma yatırımla birlikte gerçekleşmekte, yatırımların kaynağını ise mevduat şeklinde toplanan tasarruflar oluşturmaktadır. Tasarrufları bankalara çekecek başlıca işletme ise bankalardır. Kalkınmanın başlıca kaynağı bankalarca toplanan tasarruf mevduatlarıdır. Bütün dünya bankacılık sisteminin en önemli ödevi ve görevi tasarrufları toplamak ve bunları kredi yolu ile plase etmektir.

Mevduat bankaların ekonomide para arzını arttırma aracıdır. Para arzını kontrol etmeleri bankalara stratejik bir pozisyon verir, bu nedenle sorumluluk da yükler. Fiyatlar, istihdam, gelir seviyesi, bankaların mevduatı ve kredilerini arttırma veya eksiltme ile sonuçlanacak kararlarından etkilenir. Ancak banka kredilerinin daha geniş ekonomik ve sosyal anlamı, ülkede bulunan banka sistemi bütün olarak kredilerini arttırdığında para arzının da artmasıdır. (Tağtekin, 1999, 37).

#### **2.2.2.2. Toplumdaki Hızlı Gelişmeler**

Bankaları şubeleşmeye yöneltten nedenlerden bir tanesi de, teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler ve bunun yansıması olarak da bankacılık sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler ve rekabet unsurudur.

Bankacılık sektöründe teknolojinin en son yeniliklerinden yararlanmak artık lüks bir ihtiyaçtan çok zorunluluk haline gelmiştir. Teknolojiyi yakından takip etmek bankalara hizmetlerinin maliyetlerini düşürmenin yanı sıra, daha geniş bir yelpazeye yayılmış ürünler sunmalarına yardımcı olmaktadır. Tüm bunların yanında en son teknolojiyi kullanmak, bankaların en büyük reklam araçlarından bir tanesidir (<http://www.tbb.org.tr/v12/asp/dergi.asp>).

Otomatik konuşan banka makinelerinin sayıca artmış olması ve kullanımda oluşu; gerçeği değiştirmiyor. Banka müşterisi, banka şubesini, yaşamında somut olarak görmek ve elinin altında hissetmek istiyor. Bankalar için bütün meselede burada zaten. Müşteriyi elde tutmak ve onu tatmin etmek (Tağtekin, 1999, 40).

### **2.2.2.3. Diğer Etkenler**

Tüm işletmelerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de yeni bir şube açmanın belirli bir maliyeti vardır. Yeni bir şube açarken yapılacak olan fizibilite çalışmalarında, müşteri potansiyelinin araştırılması, yeni müşteri kazanma imkanları, bölgenin piyasa yapısının incelenmesi, bölgedeki diğer finansman kuruluşları ve banka şubelerinin pazardaki etkinliği gibi bütün şartlar analiz edilmeli ve bu bilgiler doğrultusunda karar verilmelidir.

Yeni bir şube açmak için karar vermede en önemli etken; açılacak şubenin bankanın karına ve büyümesine muhtemel katkısı, toplayacağı mevduat, plase edeceği kredi miktarı, bankacılık hizmetleri dahil elde edeceği karın şubenin maliyetlerini karşılayabilme oranıdır.

Bilgisayar alanında yaşanan yenilikler sanayi sektörünün gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Sanayi sektöründe ki büyüme banka şubelerinin artmasında önemli bir etki oluşturmuştur. Bilindiği gibi bankalar düşük maliyetli fonları daha ziyade vadesiz mevduatı sanayi kuruluşlarından sağlarlar. Ayrıca sanayi bölgelerinde yer alan şubeler önemli miktarlarda bankacılık hizmet gelirleri elde etmektedirler.

### **2.2.3. Performans Kavramı ve Şube Performansının Ölçülmesinde Hedeflenen Amaçlar**

Her işletme belirli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yöneticilerinin girdi ve çıktı arasındaki dengeyi iyi ayarlamaları gerekmektedir. Bu anlamda performans kavramı ile amaçlanan ise, katlanılan maliyet ile en yüksek verimi sağlayacak bir sistemin işletmelerde oluşturulmasıdır.

Literatürde performans kavramı yerine; liyakat, tezkiye, işgören boylandırması, sicil verme, işgören değerlendirmesi, başarı değerlendirmesi gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Ticari banka şubeleri yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Rekabet üstünlüğünü sağlamaları ve mevcut pazar paylarını arttırabilmeleri için sürekli bir şekilde kendilerini geliştirmek ve yenilemek zorundadırlar. Bu bilgiler ışığında banka şubelerinin performanslarının ölçülmesinin önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Banka teşkilatında şube anahtar rolündedir. Çoğu bankada, şube yöneticilerine karmaşık ve büyük çapta programlanamayan liderlik görevlerinin yerine getirilmesinde, muhtemel müşterinin belirlenmesinde ve banka hizmetlerinin pazarlanmasında geniş özerklikler verilmiştir. Son zamanlarda şube personelinin daha fazla pazarlama kökenli olması için büyük kaynaklar harcanmış, bu arada özellikle piyasa planlamasının ve araştırmanın önemi üzerinde durulmuştur. Bu özerklik tepe yönetimince şube yöneticilerine, şubelerindeki potansiyeli ve iş geliştirme gayretlerinin sonuçlarını objektif olarak değerleyebilmelerini temin ihtiyacı sunulmuştur (Basık, 1987, 61).

“Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır”(Akdemir,1999, 91).

“Performans, amaçlanmış ve planlanmış bir faaliyet sonucunda bir işi yapan bireyin, topluluğun ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak elde edileni nitel ya da nicel olarak ölçen bir kavramdır” (Benligiray, 1999, 5).

Performans kelimesi, belirli bir zaman içerisinde ya da aralığında üretilen mal ve hizmetlerin miktarları anlamına da gelmektedir.

Performans ve risk yönetim sistemleri ve yaklaşımlarının bir bütün olarak ele alınması gerekir. Etkin bir şekilde yürütülen risk yönetim sistemi, problemlerin oluşmadan önlenmesine getirdiği katkılarla; kuruluşun performans göstergelerini olumlu yönde etkileyecektir. Risk yönetimi performans, maliyet ve çizelge hedeflerinin en uygun düzeyde karşılanmasını sağlayarak, kuruluş performans göstergelerini pozitif yönde arttıracaktır (Fikirkoca, 2003, 61).

İşletmelerde başarı anlayışının gelişim sürecinde geline en son nokta, “yeni rekabet” ve “geleceğin örgütü” olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışla egemen olan görüş, işletmenin rekabet yeteneğini arttırmak ve geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla uygun ürün ve teknolojiyi seçmek, örgüt yapısını buna göre yapılandırmak, insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek ve yetiştirmektir (Akal, 1992, 7).

Performans ölçülmesindeki hedeflenen amaç; şubenin işleyişinin geliştirilmesi ile şubenin amaçlarına ulaşma derecesinin arttırılmasıdır. Performans değerlendirme çalışmalarının amacı; planlanan performansın gerçekleştirilmesi, geliştirilmesi ve günün koşullarına uyarlanmasıdır.

Şube performans ölçümü, gelişen bankacılık sektöründe bankanın karlılığını ve prestijini arttırmada son derece önem taşımaktadır. Bir şubenin performansı o şubenin yöneticisinin performansı ile doğru orantılıdır. Diğer bir ifade ile, şube performans analizi sonucunda yöneticinin de performansı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmede, banka genelinde yapılacak pek çok çalışmaya yön vermektedir. Şubenin aldığı performans puanına göre o şubenin ve

yöneticisinin durumu hakkında bilgi edinilmekte, böylelikle şube yöneticisinin atama durumu, kredi ve mevduat faiz oranları ile diğer bankacılık işlemlerine uygulanacak komisyonlar konusunda şubeye tanınacak yetki, kredi işlemleri için tanınacak plasman limiti, müşterilere yapılacak harcamalar konusunda temsil ödeneği limitinin belirlenmesi, yeni uygulamaya konması planlanan bankacılık ürünlerinin faaliyete geçmesi konusunda pilot şube olma hakkı, şubeye kurulacak ATM makinesi, tahsis edilecek makam aracı gibi pek çok konunun belirlenmesinde önem taşımaktadır (Babuşçu, 200, 29).

Bankaların üstlendikleri fonksiyonlar gün geçtikçe çeşitlenmektedir. Bunun sonucu olarak banka performansının ölçülmesinde en önemli unsur şubelerin etkin olarak çalışmalarıdır. Şubelerin yerine getirdikleri işlevlerin yönünün bilinmesi, bankaların uzun vadeli planlama çalışmalarına olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Banka yönetiminin şube performanslarını ölçmesi sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmaktadır;

- Bankanın toplam karının hangi şubelerden ne ölçüde elde edildiği,
- Banka şubelerinin kendi aralarında verimlilik ve karlılık açısından karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Şube yöneticilerinin başarılarının karşılaştırılarak ölçülmesi,
- Kaynak maliyeti ve toplam şube giderinin ve dağılımının tespiti.

Kısacası, yoğun rekabetin yaşandığı bankacılık sektöründe özellikle şubeler büyük gelişim ve değişime uğramıştır. Bankalar standart ürünler sunmak yerine müşteri odaklı ürün ve pazarlama anlayışına doğru yönelmişlerdir. Mesai saatleri daha fazla müşteriye ulaşabilmek ve müşteri portföyünü geliştirmek amacıyla öğle tatilleri ve cumartesi günleri şubelerin açık olmasına doğru gitmektedir. Özellikle bireysel bankacılık konusunda personel yeni pazarlama tekniklerinin öğrenilmesi amaçlı hizmet içi eğitimlere tabi tutulmaktadır.

### **2.2.3.1. Banka Karının Doğduğu Şubelerin Tespiti**

Banka şubelerinde performans ölçümünün amaçlarından birisi de banka karının hangi şubelerde oluştuğu ve bu şubelerin banka toplam karına olan katkısının tespiti. Bankaların faaliyetlerini sürdürürken gelirini, hangi hizmetlerden, hangi müşterilerden ve nerelerden sağladığı bilgisi banka ve şubeleri açısından önemlidir.

Banka bünyesinde faaliyet gösteren şubelerin banka genel karına yaptıkları katkıyı, başka bir ifadeyle şubelerin başarı düzeylerini tespit edebilmek için şubenin belirli bir faaliyet dönemi sonucunda elde ettiği karı ölçüt olarak benimsemek yeterli olmamaktadır. Bunun en temel sebebi ise şubelerin birbirleri ile ve genel müdürlükle olan sürekli etkileşimi yani para ve hizmet transferlerinin gerçekleştirilmesidir. Şubelerin banka genel karına yaptıkları katkıyı tespit edebilmek ancak bu transferleri dikkate aldıktan sonra mümkün olabilecek, şubenin katkısı şekline dönüşecektir (Nabioğlu, 1999, 88-89).

### **2.2.3.2. Şube Yöneticilerinin Başarılarının Değerlendirilmesi**

Bankalarda şube yöneticilerine; karmaşık ve büyük çapta programlanamayan liderlik görevlerinin yerine getirilmesinde, potansiyel müşterilerin belirlenmesinde ve banka hizmetlerinin pazarlanmasında geniş özerklikler verilmiştir. Bu özerklik banka üst yönetimi tarafından şube yöneticilerinin, şubelerindeki potansiyelin ve iş geliştirme gayretlerinin sonuçlarını objektif olarak değerlendirilmesi gereksinimi doğurmaktadır. Ancak bu değerlendirme analizlerini iki sorun zorlaştırmaktadır. Birincisi, bankacılık işlemlerindeki başarının çok yönlü oluşudur. Bu nedenle başarının çeşitli boyutları ayrı ayrı göz önünde tutulmalıdır. Şubenin karı tek başına başarının bir göstergesi olmamalıdır. İkinci sorun, başarı ölçümünde hangi ölçü kullanılırsa kullanılsın yönetim gayretlerini doğrudan değerlendirebilmenin mümkün olmayışıdır. Şubede elde edilen sonuçlar, hem yönetimin başarısından hem de şube konumunun

özelliklerinden ve kendine özgü koşullardan kaynaklanmaktadır (Basık, 1987, 62).

Şube yöneticileri farklı kişilerin değişik ve çeşitli talepleriyle sürekli karşı karşıya kalırlar; mevduat sahipleri mevduatlarını en yüksek faizle değerlendirmeyi, müşteriler en düşük bedelle banka hizmetlerinden faydalanmayı, kredi alanlar en düşük faizle en yüksek kredi miktarını almayı, çalışanlar yüksek ücret almayı ve banka yönetimleri de karlarını arttırmayı isterler. Bütün bunlar şube yöneticilerinin işlerini zorlaştırmakta ve en uygun davranış modelini geliştirmelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Banka yönetimi şubenin performansını ölçerken, dönem sonunda elde edilen kar rakamından ziyade, şube yönetimi tarafından kontrol edilebilen gelirlerden kontrol edilebilen giderler düşüldükten sonra ortaya çıkan farkın şube yöneticilerinin performanslarının ölçülmesinde dikkate alınması objektif bir değerlendirme olacaktır.

Şube yöneticilerinin performanslarına dayalı bir ödüllendirme sisteminin objektif olabilmesi için, yöneticilerin sorumluluklarına verilen gelir ve giderler, çevre ve piyasa şartları, personel sayısı ve yeterliliği, kalitesi ve şubenin teknolojiyi kullanma oranı gibi kriterler eşit olmalı veya performans ölçümünde bu hususların dikkate alınması gereklidir. Ayrıca başarının yanında şube yönetici ve personelinin bankanın hedef ve stratejileri doğrultusunda motivasyonlarının üst noktaya çıkarılması hedeflenmelidir.

Genel müdürlük tarafından şubelere verilen yetkiler şubeden şubeye farklılık göstermektedir. Şubenin potansiyeli ve piyasasının özellikleri dikkate alınarak bazı şubelerin kredi açma yetki limiti yüksek tutulurken bazı şubelerin belirli bir tutarın üstündeki kredilerde genel müdürlükten izin zorunluluğu getirilmekte, bazı şubelere kambiyo işlemlerinde yetki tanınırken bazılarında yetki verilmemektedir. Bu durum şube yöneticilerinin başarılarının değerlendirilmesi

sırasında dikkate alınmalı, aynı potansiyeldeki şubelerin yöneticilerinin başarıları karşılaştırmaya konu edilmelidir (Nabioğlu, 1999, 91).

Banka yöneticilerinin amacı, kısa vadeli faaliyet kararlarının uzun vadeli programlarla uyumunu sağlayacak, dolayısıyla gelecekte daha güvenli hareket etmelerine yardımcı olacak bir programı uygulamak olmalıdır. Bu tepe yönetiminin çabası olmalıdır. Çünkü tepe yönetimi, bankanın ne olduğunu ve bankanın kime hizmet edeceğini tanımlamak zorundadır (Basık, 1987, 87).

### **2.2.3.3. Şubelerin Verimliliklerinin Karşılaştırılması**

Günümüzde verimlilik başarı değerlendirme ve performans kavramları ile birlikte eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda verimlilik, çıktının girdiye oranı olup kaynakların ne derece etkin kullanıldığını gösterir.

Şubelerin birer hizmet işletmeleri olmaları nedeniyle performanslarında insan faktörünün yeri ve önemi büyüktür. Belirli bir dönem sonunda elde edilen sonuçların diğer bir ifade ile bilanço ve gelir tablosundan elde edilen verilerin şubede çalışan personel ve müşteri sayısına bölünmesi verimlilik açısından önemli bir gösterge kabul edilebilir. Böylelikle şubede çalışan personelin ve yöneticilerin şube verimliliğine katkısı ölçülmüş olacaktır.

Belirli bir şubenin potansiyelini belirlemede en önemli unsurlar aşağıdakilerin hepsi veya bazılarıdır;

-Bölgedeki nüfusun büyüklüğü ve yapısında ne gibi değişiklikler olmaktadır. Yani muhtemel müşterilerin yaş dağılımı, ödeme ve tasarruf alışkanlıkları nelerdir? Nüfus artmakta mıdır? Kişiler gelirlerini çekle mi ? Nakit olarak mı elde etmektedir?

-Bölgenin nitelikleri nelerdir? Bir alış veriş merkezi midir? Şube için kolay bir gelişme olacak mıdır? Bankanın hizmet etmek istediği iş dünyası yakında mıdır?

-Bu bölgede ne tür işletmeler kuruludur? Bölge ekonomik olarak büyümekte midir? Büyük işletmeler bu bölgeye gelmeyi planlamakta mıdır?

-Ne tür bir rekabet söz konusudur? Bu bölgede bankalar veya şubeler var mıdır? Banka piyasada ne kadarlık bir pay alabilmeyi umuyor?

-Şube yönetiminin kalitesi yeterli midir?

-Dikkate alınması gereken özel faktörler söz konusu mudur? Örneğin, yakınlarda eyalet ya da yerel yönetim birimleri yerleştirilmekte midir? (Basık, 1987, 104).

Banka şubelerinin verimlilikleri dikkate alınarak karşılaştırılabilmesi için şubelerin belirli bir faaliyet döneminde (örneğin yıl sonunda) elde etmiş oldukları gelirler ile bu gelirleri elde etmek için katlandıkları giderlerin birlikte analiz edilmesi faydalı olacaktır.

#### **2.2.4. Performansın Boyutları**

Performans ölçüm ve denetimleri yönetime planlama ve karar almada yön verecek ve sisteme nerede müdahale edilmesi gerektiğini sağlayacak sinyalleri belirleme görevini yüklenen bir araçlardır. Bu görevleri ve yapılarında taşıdıkları özellikler nedeniyle işletmelerde performansın artırılmasında önemli bir rol oynarlar. Performans ölçüm ve denetimlerinin işletme performansının artırılmasında sağlıklı ve sürekli bir rol oynayabilmesi çok fazla veri ve bilgi üretmesinden çok, çok yönlü bilgi sağlayabilme yeteneğine bağlıdır (Akdemir, 1999, 101).

Şube performansının artırılması ve sürekliliğinin sağlanması için yapılacak ölçüm ve denetim sistemlerinin başarısının sağlanmasında performans boyutlarının iyi anlaşılmış olması önemlidir.

Şube performansının boyutları, banka yönetimine planlama, karar alma ve uygulamada yön çizecek ve nerede ve ne zaman müdahale edilmesi gerektiği noktasında sinyaller verecektir.

Performansın boyutları ise; etkenlik, verimlilik, kalite, karlılık ve yenilik olarak sıralanabilir.

#### **2.2.4.1. Etkenlik**

Etkenlik amaçlara ulaşmaya yönelik bir kavramdır. Bir başka deyişle, amaçların gerçekleşme düzeyi ile fiili durum sonuçlarının ilişkilendirilmesidir.

“Türkçe yayınlarda etkenlik için yeterlilik derecesi kavramı da kullanılabilmekte, hatta bazen formül tersine çevrilerek ( fiili miktar / standart miktar ) bu gösterge “çalışma derecesi” olarak da anılmaktadır” (Baş, M, A. Artar, 1991, 33).

Bu özelliği nedeniyle etkenlik işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur. Çünkü bir işletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere hatta dış çevre ile etkileşime bağlı toplam bir çabanın ürünüdür (Akdemir, 1999, 92).

Etkenlik ile daha çok işletmenin uzun dönemde büyüme ile ilgili hedefler amaçlanmaktadır.

Etkenlik, üretim süreci sonunda elde edilen çıktının, elde edilmesi beklenen standart çıktıya oranıdır.

Etkenlik, “Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı” (Prokopenko, 1995, 7) şeklinde de tanımlanabilir.

Etkenlik ölçümü, işletmenin nerede olduğunu görmesine olanak sağlar. Eldeki girdilerle maksimum ne kadar çıktı üretilebileceğini göstermenin yanı sıra, mevcut kapasitenin kullanılma düzeyine ilişkin bir göstergeye ulaşmayı sağlar.

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Erişilen Durum}}{\text{Amaç}} \times 100$$

Bankacılık sisteminde etkenlik, tasarrufların toplanarak üretken yatırımlara dönüştürülmesidir. Etkin bir sistemde tasarrufların tümü bankacılık sisteminden geçerek verimli yatırımlara dönüşecektir. İşlevsel etkinlik çeşitli yollarla ölçülebilir;

- 1.Mevduat ve kredi faizleri arasındaki fark,
- 2.Verilen hizmetlerin çeşitliliği,
- 3.Ödemelerin hızı ve maliyeti,
- 4.Fonların yatırımlara tahsisi,

Etkenliği ölçen çok sayıda finansal oran vardır. İşlevsel etkinliğin en iyi ölçütü mevduat faizi ile kredi faizi arasındaki farktır (Aydoğan K, G. Çapoğlu, 1989, 23-24).

Dikkat edilecek olursa yukarıda ki oranların çoğunluğu personelin ne kadar yoğun ve verimli çalıştığını göstermektedir. Yukarıdaki oranlardan elde edilecek sonuçlar büyüdükçe etkinlik derecesi de artmaktadır.

#### 2.2.4.2. Verimlilik

Verimlilik bir işletmede; işgücü, hammadde teknik donanım gibi temel üretim kaynaklarının yanında, sermayenin kullanımı, teknolojik seçim, örgütlenme ve yönetim, çalışma ve yaşam koşulları, bilgi ve zaman gibi kaynaklar arasındaki etkileşimlerin sonucudur (Nabioğlu, 1999, 22).

Verimlilik, çıktının girdiye oranıdır. Kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığını gösteren bir orandır. Verimlilik olabildiğince en düşük harcama ile en yüksek sonuca ulaşmaktır.

Başka bir ifade ile verimlilik, mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmadır. Verimlilik, harcanan kaynak ile elde edilen sonuç arasındaki ilişkiyi gösteren bir kavramdır.

Banka işletmelerinde kullanılan verimlilik oranlarına ilişkin örnekler;

##### *1. Sermaye Verimlilik Oranları,*

- Net Gelir / Toplam Aktifler, (Net Gelir= Faiz Gelirleri – Faiz Giderleri)
- Net Gelir / Özkaynaklar,
- Faiz Gelirleri / Toplam Krediler,

##### *2. İşgücü Verimlilik Oranları,*

- Mevduat / Çalışan Sayısı,
- Mevduat / Çalışan Kişi Başına Kredi,
- Toplam Aktiflerde Büyüme / Çalışan Sayısı,
- Kar (Zarar) / Çalışan Sayısı, (bu orana işgücü kar verimliliği denir)
- Toplam Krediler / Çalışan Sayısı (Takan, 2001, 775).

Verimlilik oranları şube temelinde özelleştirilebileceği gibi, genel müdürlük bazında da belirlenebilir.

### 2.2.4.3. Kalite

“Kalite asla şans eseri yakalanacak bir olgu değildir; her zaman yoğun bir çaba, zeka, başarılı bir yönetim ve liderlik, bilgi, teknolojiye üstünlük, derin bir dünya görüşü gerektirir” (Fikirkoca, 2003, 493).

Kalite; mevcut kaynakların verimli kullanılması, banka müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetlerin sunulması ve işletmenin sorumluluk anlayışının gelişmesine katkı sağlayan performans boyutudur.

Kalite üç boyutu ile tanımlanabilir. Bunlar;

- Hizmet türlerinin tasarım kalitesi,
- Uygunluk kalitesi,
- Hizmetlerden yararlanma kalitesidir.

Bankacılıkta kalite, hizmet kesiminde kalite konusunun bir alt başlığı olarak ele alınabilir (Takan, 2001, 778).

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur. Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirildiğinde, işletme performansına elbette büyük katkılarda bulunacaktır. Bu katkıların ölçülmesi ve bu alanda sağlanan gelişmelerin bilinmesi gerekir (Akdemir, 1999, 97).

Etkin ve verimli bir kalite anlayışı ile, problemlerin daha ortaya çıkmadan önce tahmin edilerek önlenmesi ve uygun çözümler geliştirilmesi sağlanır.

Kısacası aktif kalitesi, bankanın mali açıdan sağlamlığını ölçmede kullanılan önemli bir göstergedir. Aktif kalitesi ile ilgili rasyolar sonucu elde

edilen rakamlar banka yönetiminin başarısı hakkında bankanın ortaklarına, müşterilerine, ilgili kurum ve kuruluşlara önemli bilgiler verecektir.

#### **2.2.4.4. Karlılık**

Karlılık bir işletmede toplam gelirler ve toplam giderler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Bu sonuç olumlu ise kar, olumsuz yani eksi ise zarardan söz edilir.

Kar bir işletmenin başarısının en önemli göstergesidir. Bu nedenle birer işletme olan ve kendilerine belirli miktarda sermaye yatırımı yapılan banka şubelerinde kar oluşturma, diğer amaçların yerine getirilmesi için öncelikle gereklidir. Karlılık; şube sayısının artırılması, hizmet çeşitlendirme, istihdam ve diğer büyüme elemanları için bankaya kolaylık sağlar. İşletmelerin karlılıklarının ölçülmesi yöneticilerin tek amacı olmuş ve yönetim muhasebeleri karlılık üzerinde durmuştur (Akdemir, 1999, 112).

Kar yada karlılığın özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak alınamayacağı ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği görüşü yaygındır. Bunun sebebi ise, işletme yönetimlerinin kısa dönemde kar etmeyi hedef kabul edip buna yönelmeleri, uzun dönemde karlılığı ihmal etmeleri olasılığıdır.

İşletmenin belli bir dönemde elde ettiği karın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranına karlılık (rantabilite) denir. Karlılık Oranları;

-Karlılık = Kar / Sermaye

-Karlılık (Yüzde olarak) =  $\frac{\text{Kar (Gelir Artığı)} \times 100}{\text{Sermaye}}$

-Şube karının personele oranı = Şube Karı / Personel Sayısı

-Şube karının banka karına oranı = Şube Karı / Banka Toplam Karı

Bu ölçü işletmenin faaliyetlerinin başarısını devamlı ölçmeye olanak sağlar. Sermayenin gelecekteki kullanımından beklenen gelir üzerinden tahminler yapmaya olanak verir ve farklı sanayi kollarındaki işletmelerin durumlarıyla karşılaştırmaya yardımcı olur (Genç, 1998, 25).

Genel karlılığa yönelik analizlerde kullanılan iki oran Aktif Karlılığı (Return On Assets) ve Sermaye Verimliliği (Return On Equity) dir;

Aktif Karlılığı, bankaların aktiflerinin ne kadar verimli kullandığını gösterir.

$$\text{Aktif Karlılığı} = \frac{\text{Vergi Öncesi Net Kar}}{\text{Aktif Toplamı}}$$

Sermaye Verimliliği ise, banka sermayesinin ne kadar verimli bir şekilde kullanıldığını gösterir.

$$\text{Sermaye Verimliliği} = \frac{\text{Vergi Öncesi Net Gelir}}{\text{Özkaynaklar}}$$

#### **2.2.4.5. Yenilik**

Yenilik, mal ve hizmet üretim süreçlerinde yeni teknikler geliştirme veya mevcut mal ve hizmetleri yeni pazarlara ulaştırmaktır.

Yenilik, herhangi bir fonksiyon olarak da karşımıza çıkabilir. Pazarlama tekniği olarak on-line hizmetler, internet ve telefon bankacılığını kullanmaya başlamak gibi yeni teknikleri kullanmak şeklinde de olabilir.

Örnek verilecek olursa,

-Yeni projelerin fayda / maliyet oranı,

-Yenilik projelerinin yüzde kaç ı istenen seviyede gerçekleşmiş,

Bu ve bunun gibi yeniliği içeren göstergeler yönetimin başarisını göstermesi açısından önemlidir.

### **2.2.5. şube Performans lmnde Kullanılan Temel Kriterler**

şubelerin performanslarının ölçülmesi için ilk önce bankanın amaçları tespit edilmeli ve bu amaca ulaşmak için uygun kriterler oluşturulmalıdır. Daha sonra da şubelerin bu kriterleri benimsemelerine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Tespit edilen kriterlerin şube yöneticisine, şubenin gelir ve giderleri ile aktif ve pasif kalemleri hususunda sorumluluk yüklemesi gerekir.

Bilgisayarın bankacılık sektöründe kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, verilerin toplanması, saklanması, istatistiksel analizlere tabi tutulması ve yorumlanması kolay bir şekilde yapılabilmektedir. Böylelikle şubelerin tüm verilerine çok kısa bir sürede ulaşmak mümkün olmaktadır.

şube performans ölçüm sisteminde kullanılabilecek kriterler; kaynak toplama, kaynakların kullanımı, karlılık, verimlilik ve müşteri sayısı başlıklarının yer aldığı dört grupta incelenebilir.

#### **2.2.5.1. Kaynak Toplama**

Bankalar özkaynaklarından çok yabancı kaynakları ile faaliyetlerini sürdüren kurumlardır. Bu yönleriyle bankalar diğer işletmelerden ayrılırlar. şubeler mevduat toplama noktasındaki başarıları ile bankaların performanslarına önemli katkı sağlarlar.

Bu konuda dikkat edilmesi gereken en önemli konu, kaynağın miktarı kadar maliyetidir. Banka şubelerince temin edilen kaynağın maliyetini ise önemli

ölçüde bu kaynak için müşteriye ödenen faiz gideri oluşturmaktadır. Faiz giderleri ise kaynağın vadeli ve vadesiz oluşu ile yakından ilgilidir. Vadeli kaynakta faiz oranı yükselmekte, vadesiz kaynakta ise düşmektedir. Bu bölümde yer alması gereken temel başlıklar şu şekildedir (Takan, 2001, 761);

**Şekil 3**  
**Kaynak Toplama**

| <b>Kaynak Toplama</b> |                       |               |         |
|-----------------------|-----------------------|---------------|---------|
| <b>1.</b>             | <b>Mevduat</b>        |               |         |
|                       | 1.1.                  | TL Mevduat    |         |
|                       |                       | 1.1.1.        | Vadesiz |
|                       |                       | 1.1.2.        | Vadeli  |
|                       | 1.2.                  | Döviz Tevdiat |         |
|                       |                       | 1.2.1         | Vadesiz |
|                       |                       | 1.2.2.        | Vadeli  |
| <b>2.</b>             | <b>Repo İşlemleri</b> |               |         |
| <b>3.</b>             | .....                 |               |         |

*Kaynak: (Takan, 2001, 761)*

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi şubelerin topladıkları kaynakların büyük bölümünü mevduat ve repo işlemleri oluşturmaktadır. Mevduat ilk önce TL ve yabancı para ayırımına tabi tutulmuş, bunlar da kendi aralarında vadeli ve vadesiz olarak sınıflandırılmıştır. Son yıllarda artan ve bankalar için ciddi bir kaynak olan repo işlemleri, şubelerin karlılıklarını dolayısıyla performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

#### **2.2.5.2. Kaynak Kullanımı**

Bankalar temelde iki önemli fonksiyonu gerçekleştirirler. Bunlardan birincisi kaynak temini (mevduat toplama), ikincisi ise kredi (ödünç verme) kullanımudur. Bu iki fonksiyonun banka için birbirinden ayrılması olanaksızdır. Bir başka deyişle parayı toplamak tek başına yeterli olmamakta, o parayı en iyi şekilde plase etmek gerekmektedir. Çünkü belirli bir maliyetle toplanan mevduat,

maliyetin üzerinde bir verim ile satılamazsa bankanın zarar etmesi gündeme gelir. Böyle bir bankanın orta ve uzun vadede yaşamını sürdürmesi mümkün değildir.

Kaynakların banka şubelerince ağırlıklı olarak kullanım şekli kredilerdir. Bu nedenle, kaynakların kullanımı başlığı altında yer alan krediler kullanım şekli ve risk durumu olarak değerlendirilmiştir. (Takan, 2001, 762).

**Şekil 4**  
**Kaynak Kullanımı**

| Kaynak Kullanımı |                            |                    |
|------------------|----------------------------|--------------------|
| 1.               | Krediler                   |                    |
|                  | 1.1. Nakdi Krediler        |                    |
|                  | 1.1.1.                     | Ticari Krediler    |
|                  | 1.1.2.                     | Bireysel Krediler  |
|                  | 1.1.2.1.                   | Tüketici Kredileri |
|                  | 1.1.2.2.                   | Konut Kredileri    |
|                  | 1.1.2.3.                   | Taşıt Kredileri    |
|                  | 1.1.2.4.                   | .....              |
|                  | 1.2. Gayri Nakdi Krediler  |                    |
|                  | 1.2.1.                     | TL                 |
|                  | 1.2.2.                     | Yabancı Para       |
| 2.               | Tasfiye Edilecek Alacaklar |                    |
| 3.               | .....                      |                    |

*Kaynak: (Takan, 2001, 762)*

Dikkat edilecek olursa kredilerin büyük bir bölümünü nakdi krediler oluşturmaktadır. Ticari ve özellikle de bireysel krediler toplumun tüm kesimlerine yayılmış ve giderek kullanımları miktar ve tutar olarak da artmaktadır.

#### **2.2.5.3. Karlılık ve Verimlilik**

Şubelerin karlılığı; şubelerin belirli bir dönem sonundaki gelirleri ile giderleri arasında oluşan olumlu farktır. Şubelerin elde ettiği bu olumlu fark aynı zamanda bankanın karlılığının da bir göstergesidir.

**Şekil 5**  
**Karlılık ve Verimlilik**

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

*Kaynak: (Takan, 2001, 763)*

Karlılık kapsamında değerlendirilen konular; şube karı ya da zararı ile şubenin müşterilerine sunduğu hizmetler karşılığında aldığı ücret ve komisyon gelirleri olarak değerlendirilebilir

Verimlilik kapsamında; ticari banka şubelerinin personel başına düşen kar-zararı, mevduat ve kredi miktarı verimliliği ölçmede kullanılan oranlara temel teşkil etmektedir.

#### **2.2.5.4. Müşteri Sayısı**

Verimlilik ve karlılık konularında açıklandığı gibi bankalar gelirlerinin bir kısmını bankacılık faaliyetleri dışında hizmet verirken hem komisyon geliri elde ederler, hem de müşteri sayılarını arttırmaktadırlar. Şubelerin elde ettikleri rakamsal büyüklüklerin yanı sıra müşteri (bireysel ve kurumsal) sayıları da günümüzde şube performansı açısından önem kazanmaktadır.

Şubelerin bankacılık faaliyetleri dışında müşterilerine hizmet verdikleri konular; maaş ve ücret ödemeleri, vergi tahsilatları, telefon, elektrik, doğal gaz faturası ödemeleri, kooperatif, yakıt, kira vb. ödemeler yer alır. Buradaki amaç komisyon geliri elde etmekten çok yeni bireysel ve kurumsal müşteriler kazanmak ve bunların şube ile dolayısıyla banka ile olan ilişkilerini arttırmaktır.

**Şekil 6**  
**Müşteri Sayısı**

|                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|
| Müşteri Sayısı                                                        |
| 1. Kredi Kartı Sahibi Müşteri Sayısı                                  |
| 2. Otomatik Ödeme Talimatı ile Faturalarını Ödeyen Müşteri Sayısı     |
| 3. Bireysel Kredi (tüketici, konut, taşıt, evlenme vb.)Müşteri Sayısı |
| 4. Maaş Ödemelerine Ait Müşteri Sayısı                                |
| 5.....                                                                |

*Kaynak: (Takan, 2001, 764)*

### 2.2.6. Şube Performansının Ölçüm Periyodu

Bankacılık sektöründe şubelerin performans ölçümünün zamanlanması bankadan bankaya değişiklik göstermektedir;

-Bazı bankalar şube performans ölçümünü yılda bir kez yapmaktadır.

-Bazı bankalar performans ölçümünü üçer aylık dönemler itibariyle gerçekleştirmektedir.

-Bazı bankalar aylık olarak şubelerinin performanslarını ölçme yöntemini benimsemektedirler.

-Bazı bankalarda şube performans ölçümü yılın farklı dönemlerinde birden fazla gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemi uygulayan bankalarda da sistem farklılığı bulunmaktadır. Örneğin; bir kısmında sadece o yıl içinde dönemler arası gelişmeler ölçülmektedir. Bazı bankalarda ise şubelerin değerlendirilen yıla ait rakamları ile birlikte geçmiş yılın aynı dönemine ait rakamları karşılaştırılarak performans ölçümü yapılmaktadır. Bu uygulamada amaçlanan, şubelerin sadece o yıldaki değil bir önceki yıldaki performansını da dikkate alarak yüksek performans gösteren şubelerin, sınıflandırma çalışmasında gerçek yerlerinin belirlenmesidir.

-Bazı bankalar ise genel müdürlükçe belirlenip, şubelerce bilinmeyen yıl içinde bir tarihteki rakamlar hesaplamada veri olarak kullanılmaktadır (Takan, 2001, 764).

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

-Teknolojik gelişmeler nedeni ile bazı bankaların günlük verilere ulaşması mümkün olduğundan, bazı bankalarda günlük ortalamalar alınmaktadır (Babuşçu. 2002, 13).

### **2.2.7. Şube Performansının Ölçülmesinde Kullanılan Kriterlerin Rakamlarının Alınış Şekilleri**

Performans gelişimlerinin, fiziksel açıdan olduğu kadar parasal açıdan da açıklanmaları gerekir. Bu nedenle kriterler maliyet ve parasal akışlarının incelenmesine olanak vermelidir. Bundan dolayı, parasal ve parasal olmayan kriterler arasında bir denge kurulmalıdır.

Şube performans ölçümü ile ilgili kullanılacak kriterler belirlendikten sonra, en önemli konu bu kriterlere uygulanacak ağırlık puanlarının banka yönetimi tarafından belirlenmesi aşamasıdır. Bu ağırlık puanları, ekonomik durum, bankacılık sektöründeki gelişmeler ve banka yönetiminin gelecek döneme ait tercihleri doğrultusunda şekillendirilmektedir (Takan, 2001, 764).

Şube performans ölçümü zamanlamasında görülen bu farklılıklar, hesaplama esas verilerin belirlenmesinde de göze çarpmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, gelir gider tablosundan alınan verilerin bakiye olarak alınması, bilançoaya ait verilerde ise ortalamanın alınması hususudur (Babuşçu. 2002, 13).

Şubelerin performanslarının ölçülmesinde öncelikli olarak bankanın hedefleri tespit edilmeli ve bu hedeflere ulaşmak için uygun göstergeler oluşturulmalıdır. Daha sonra şube yönetici ve çalışanlarına bu göstergelerin benimsetilmelerine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Şube karlılığının yanında, banka şubelerinin performanslarının ölçülmesinde mevduat büyüklüğü, sorunlu krediler, müşteri memnuniyet ve şikayetleri, personelin kendisini geliştirmesi ile ilgili konularda önem kazanmaktadır.

### 2.2.8. Bankalarda Transfer Fiyatlaması

Şube performansının ölçülmesini etkileyen faktörler arasında en önemlisi transfer fiyatlamasıdır. Bunun yanında şubelerin faaliyet gösterdikleri bölgelerde ki rekabet koşullarının farklı olması, banka yönetimini uyguladığı politikalar ve genel müdürlük ile şube arasındaki iletişim farklılığı diğer önemli faktörlerdir.

Bankalarda şubelerin kar performansı ölçülürken şubeler arasındaki fon transferinde, ödünç alan şubelerin, ödünç veren şubelere bu hizmet karşılığında bir bedel ödemeleri gerekliliği, “transfer fiyatlaması”, “şubeler cari faiz oranı”, “iç faiz” veya “istismar faizi” olarak çeşitli şekillerde adlandırılan uygulamanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Başka bir ifade ile, şubelerin karlılık ve verimlilik ilkelerine uygun olarak çalışmalarına teşvik etmek amacıyla kaynak yaratan şubeler, kaynak kullanan şubeler arasındaki gelir-gider dengesinin kurulabilmesi için uygulanan faize “istismar faizi” denilmektedir (Babuşçu, 2002, 17-18).

Ticari bankaların şubeleri sürekli olarak birbirleri ile para alış verişlerinde bulunurlar, birbirleri adına tahsilatta bulunur ve ödeme yaparlar. Şube performansının ölçülmesinde ödünç alan şubelerin, ödünç veren şubelere sağladığı bu hizmet karşılığında ödemesi gereken bedele transfer fiyatlaması denir.

Şubeler arasındaki fon transferlerinin fiyatlandırılması şube yöneticilerinin ve şubelerin performanslarını ölçmek açısından önemlidir. Transfer fiyatı diğer bir deyişle istismar faizi, mevduat ağırlıklı şubenin elde ettiği gelirin hesaplanması ve plasman ağırlıklı şubeye maliyet eklenmesi için bir dayanak oluşturur ve bu noktada şubelere katkısının tam olarak yansıtılması gerekmektedir.

Çok şubeli ticari bankalarda, her banka şubesinin ayrı birer birim olarak düşünülerek performanslarının değerlendirilmesi, analizlerinin yapılması ve

sonuçlarının sağlıklı yorumlanabilmesi için, belirlenen dönem içerisinde şubelerin kendi ve genel müdürlük birimleri arasında yapılan fon transferlerinin miktarlarının belirlenmesi ve etkisinin ölçülmesi şubelerin kar / zararını gerçek anlamda belirlenmesini sağlamaktadır.

Şubeler arasındaki fon transferlerinin hesaplanması şube yöneticisi ve çalışanları ile şube performanslarının ölçülmesi açısından önemlidir. Transfer fiyatı, mevduat çıkışı olan şubenin gelirinin hesaplanması ve mevduat girişi olan şubeye maliyet yüklenmesi açısından önemlilik arz eder. Şubeler arası fon transferlerinin adil bir şekilde hesaplanması şubelerin performanslarının ölçülmesinde etkin bir rol oynamaktadır.

#### **2.2.9. Şube Performansının Ölçülmesinde Kullanılan Hesaplama Yöntemleri**

Performans ölçümünde hesaplama yöntemi olarak temelde üç uygulama kullanılmaktadır.

1. Her bir kriterin belirli bir miktarına belirli bir puan verilerek şubenin performans puanına ulaşılmaktadır. Sonuçta ise, en yüksek puandan başlanarak en düşük puana doğru bir sıralama yapılarak şubelerin başarısı ölçülmektedir.

2. Şubenin rakamı bankanın toplam rakamına bölünerek çıkan sonuç belirlenen bir katsayı ile çarpılmaktadır. Bulunan puanlar daha sonra toplanarak genel performans puanına ulaşılmaktadır. Bir anlamda bu uygulama, şubenin performans değerlendirmesinde kullanılan her bir kriterde banka toplamından aldığı payın göstergesi olarak değerlendirilebilir.

3. Baz puan uygulaması olarak adlandırılan bu yöntemde, önce performans değerlendirmesine ait kriterlere puanlar verilmektedir. Daha sonra, şubelerin rakamları her kriter için büyükten küçüğe doğru sıralanmakta, en yüksek rakama ait şube baz şube kabul edilerek, diğer şubelerin puanları oran yolu ile

hesaplanmaktadır... Şubenin performans sonuçları analiz edilirken, şubenin bulunduğu bölgenin işlem hacmi, nüfus yoğunluğu, stratejik önemi, şube çevresindeki insanların bankaların verdiği hizmetlerden yararlanma oranı ve bunun gibi konular dikkate alınmalıdır. Örneğin Büyükşehir sınırları içerisinde yer alan bir şube ile küçük bir ilçe içerisinde yer alan iki şube aynı ölçütlerle değerlendirilmemelidir (Takan, 2001, 766).

Şube performansının ölçülmesi amacıyla alınan rakamların yukarıdaki yöntemlerden sadece birisinin kullanılması ve sonuçlara bu yolla ulaşılması yanıltıcı olabilecektir. Daha öncede değinildiği gibi, farklı yapı ve özelliğe sahip şubelerin tek bir yöntem ile değerlendirilmesi hem adil olmayacak hem de haksız rekabete neden olacaktır.

Ölçüm yapılırken şubelerin ele alınan kriterlerden hem o yıl kaydettikleri değer, hem bir önceki yıla göre artış oranı, hem de bir önceki yıl banka toplamından almış olduğu pay ile değerlendirme yapılan yıla ait banka toplamından almış olduğu pay arasındaki farkın alınarak değerlendirme yapılması ve sonuçta üç ayrı şekilde bir şube için hesaplanan puanların belirli bir ağırlıklandırma puanı ile sonuç performans puanına ulaşılması, daha uygun bir hesaplama şeklidir. Böylelikle kriterler farklı açılardan değerlendirilerek, “modelde yanılma payının en aza indirilmesi” söz konusudur (Takan, 2001, 768).

#### **2.2.10. Türkiye’de Ticari Banka Sektöründe Şube Performansının Ölçülmesi ve Analizi**

Bilişim teknolojileri ile müşteriye ulaşmanın çeşitli yolları geliştirilmiş olmakla birlikte bankacılığın en önemli dağıtım kanalı olan şubeler, bankaların karlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden şubelerin performanslarının iyi ölçülmesi en çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Bu konu ile ilgili her bankanın kendine özgü geliştirdiği modelleri bulunmaktadır. Bu modeller değişen şartlara uygun olarak sürekli yenilenmektedir. İyi geliştirilmiş bir model şube

performansı ile ilgili hedefler belirleme, uygulama ve karlılığı arttırma hususlarında banka yönetimlerine önemli bir bilgi akışı sağlamaktadır.

Şube performans ölçümü, gelişen bankacılık sektöründe bankanın *karlılığını ve prestijini arttırmada* son derece önem taşımaktadır. Bir şubenin performansı o şubenin yöneticisinin performansı ile doğru orantılıdır. Diğer bir ifade ile şube performans analizi sonucunda yöneticinin de performansı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme banka genelinde yapılacak pek çok çalışmaya yön vermektedir. Şubenin aldığı performans puanına göre o şubenin ve yöneticisinin durumu hakkında bilgi edinilmekte, böylelikle şube yöneticisinin ücret ve atama durumu, kredi ve mevduat faiz oranları ile diğer bankacılık işlemlerine uygulanacak komisyonlar konusunda şubeye tanınacak yetki, kredi işlemleri için tanınacak plasman limiti, müşterilere yapılacak harcamalar konusunda temsil ödeneği limitinin belirlenmesi, yeni uygulamaya konulması planlanan bankacılık ürünlerinin faaliyete geçmesi konusunda pilot şube olma hakkı, şubeye kurulacak ATM makinesi, tahsil edilecek makam aracı gibi pek çok konunun belirlenmesinde önem taşımaktadır (Babuşçu, 2002, 6).

Performansın doğru ölçülebilmesi, kullanılan verilerin sağlıklı olarak elde edilip işlenmesi ve değerlendirmesi ile yakından alakalıdır. Yönetici ve şube çalışanların birbirleri ile ve müşteri ile olan ilişkilerinin yönü de şube performansını etkileyen unsurlardandır.

Bankaların performanslarının ölçülmesinde çeşitli rasyolar, bazı önemli bilanço büyüklüklerinin yıllar itibariyle gelişimleri ile çalışma yaşamının kalitesi gibi daha çok sosyal içerikli gelişmeler ele alınmaktadır. Bankaların bu verileri ise daha çok şube faaliyetleri sonucunda oluşan rakamların konsolidesi oluşturmaktadır. Şube performansı için dikkate alınan kriterler ve bu kriterlere göre alınan rakamlar belirli hesaplamalar yapılarak şubenin performansı tespit edilmektedir (Takan, 2001, 756).

Şubelerin performansını ölçme ve değerlendirmelere yönelik analizler sonucunda;

- Bankanın toplam karına şubenin katkısı,
  - Şube çalışanlarının başarı durumlarının ölçülmesi,
  - Şubelerin verimlilik ve karlılık açısından karşılaştırılması,
  - Zarar eden ve verimsiz çalışan şubelerin yeniden yapılandırılması,
  - Kaynak maliyeti,
- hesaplanmış olur.

Şubenin banka karlılığına olan katkısını (toplam şube kaynağının verim oranı cinsinden) ölçebilmek amacıyla kurulan başarı değerlendirme sistemi, bir sistemi oluşturan tüm bileşenlerin (değişkenlerin) davranışlarını önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara yönelik planlar çerçevesinde yönlendiren bir süreçtir. Başarı değerlemesi bu anlamıyla şu öğelerden oluşur: Standartların saptanması, başarının standartlarla karşılaştırılarak değerlemesinin yapılması, sapmaların düzeltilmesi. Standartların saptanmasıyla, yönetim her şubeye uygulanacak bir kriter tesis etmiş olur. Standartlar, başarının ölçümlenmek üzere karşılaştırılacağı bir temel oluşturduğundan etkin bir kontrolün anahtarlarıdır. Bu, oto kontrol ve amaçlara göre yönetim kavramı olarak açıklanır (Schmitz, 1997, 58).

Şube performansının ölçülmesindeki amaç; şubelerin banka karına sağladığı katkı ve banka şubelerinin kendi aralarında çeşitli kıstaslarla kıyaslanmasıdır. Bankalar şubelerini belirledikleri dönemlerde, örneğin yılın ilk ve ikinci altı aylık döneminde, elde ettikleri verilere göre sınıflandırmaktadır. Çeşitli yöntemler kullanılarak hesaplanan rakamlar birleştirilerek her şube için toplam puana ulaşmaktadırlar. Daha sonra şubelerde kendi aralarında 1/A, 1/B, 1/C ve 1/D vb. kategorilere ayrılmaktadır.

Analizler yapıldıktan sonra elde edilen sonuçlar şubelere dağıtılmalıdır. Böylelikle şubeler hem kendi durumlarını hem de diğer şubeler ile karşılaştırma yapma imkanına sahip olacaklardır.

Ülkemizde ticari bankalar şube performansının ölçülmesi konusuna önem verdikleri ve bu konuda çalışmalar yaptıkları bilinmektedir. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmaları şu şekilde özetlenebilir;

Ticaret bankaları, şube karlılığının hesaplanmasında direkt maliyetleme yöntemini ağırlıklı olarak kullanmaktadırlar. Bankalar genel merkezlerinin oluşan giderlerini, şubelerin faydalanma oranlarını ve işlem hacimlerini dikkate alarak şubelere dağıtmaktadırlar. Örneğin; banka genel merkezinin yaptığı reklam harcamaları şubelere adaletli bir şekilde yansıtılmaktadır.

Şubenin karlılığını ölçerken ortaya çıkabilecek ve şubeler arasındaki rekabeti olumsuz etkileyecek unsurlar dikkate alınmaktadır. Örneğin; faaliyet gösterdikleri bina kendi mülklerinde olan şubelere, banka genel merkezi kira tespiti yaparak bir kira bedelini yüklemektedir. Böylece kiralık bir binada faaliyet gösteren şubenin aleyhine olan durum düzeltilmektedir.

Şube yöneticilerine personeli üzerinde büyük yetkiler verilmektedir. Personele sicil verme, tayini, görevde yükselme ve alacağı prim oranını belirleme gibi yetkileri örnek olarak verebiliriz. Şube yöneticisinin bu kadar yetkiye sahip olmasının doğal sonucu olarak da, şubenin olumlu veya olumsuz performansından en çok etkilenen olmalarıdır. Şubenin başarısı yöneticiye hem maaş, hem prim, hem de yükselme olanağını sağlamaktadır.

Ticari bankalarımızın bir çoğu son yıllarda, şubeler arasındaki fon transferlerinde transfer fiyatlamasını (istismar faizi) uygulamasını dikkate almaktadır. Bu da şubelerin karlılıklarını ölçmede haksız rekabeti ortadan kaldırmaktadır.

Özetle; hızlı bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren bankaların, yaşamlarını sürdürebilmeleri için ilgilenmeleri gereken en önemli konu şube performansının ölçülmesi ve bankanın uzun vadeli planlarına bu doğrultuda yön

vermeştir. Şubelerin banka genel karlılığına katkılarının ölçülmesi açısından şube performansının bilinmesi önemlidir. Bankaların vitrini olan şubenin performansının ölçülmesi ve yükseltilmesi, bankanın piyasada rekabet edebilme gücüne de olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

### **2.2.11. Şube Performansının Yönetimi**

Performans ölçülmesi, rakamsal verilere bağlı değerlendirmelerinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi ve verilerin sağlıklı olarak elde edilip işlenmesine bağlıdır. Aynı zamanda şube yöneticisinin çalışmalarla ve müşterilerle olan ilişkileri de şube performansını oldukça etkileyen konulardır (Babuşçu, 2002, 6).

Performans yönetiminin sınırları, yönetimin planlama ve denetim fonksiyonlarından daha geniştir. Ayrıca günümüzde performans kavramı konusunda yeniliklerin takip edilmesi ve uygulanmasını kapsayan gelişmiş bir yönetim modelidir.

Performans yönetimi, verimlilik yönetimi veya yönetim kontrol sistemi olarak da adlandırılmaktadır. Bu amaçla; örgütü planlanan amaçlara yöneltme düşüncesi örgütün cari ve gelecekteki durumu ile ilgili bilgi toplama, toplanan bilgileri karşılaştırma ve performansı arttırıcı önlemler alma ve sürdürme görevlerini kapsayan bir yönetim sürecidir.

Banka işletmelerinin pazarlama açısından vitrinleri olan şubeler, bankacılık sistemi için önemli birimlerdir. Ülkemizde ticari bankacılığın gelişimi ile doğru orantılı olarak bankacılık sektöründeki şube sayısı hızla artmaktadır.

Şube yöneticilerine, şube faaliyetleri ile ilgili geniş yetkiler tanınmaktadır. Şube yöneticileri bu serbestlik içinde kendi şubeleri ile ilgili amaç ve politikalar tespit ederek, bunları uygulama imkanını elde edebilmektedirler. Ancak bu geniş serbestlik içinde bazı sınırlamalarda mevcuttur. Örneğin şube yöneticilerini

riskten korumak için, şubelerin kullandıracağı kredilere üst sınır konulmuştur. Şube müdürleri bu sınırı aşan kredi talepleri olduğunda, bölge ve / veya genel müdürlük onayını alarak müşteriye kredi açabilmektedirler (Babuşçu, 2002, 6).

Performans ölçüm sistemleri işletme yönetiminde de büyük önem taşırlar. Özellikle işletmelerin rakipleriyle yarışarak yaşamlarını sürdürme ve büyümeleri ile ilgili konularda yönetime yol göstericidirler. Ölçülemeyenin yönetilemeyeceği gerçeği ölçüm ve denetim sistemlerinin önemini arttırmaktadır.

Özetle, banka performansının en önemli belirleyicileri bankanın sahip olduğu şubeleridir. Şube performansını ölçerken başarının çeşitli boyutları; etkenlik, verimlilik, kalite, karlılık ve yenilik ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Bunlar arasında en önemlisi ise karlılık boyutudur. Çünkü bankaların da diğer özel sektör işletmelerinde olduğu gibi öncelikli amacı kar elde etmek ve bunu sürekli kılmaktır. Ancak karlılık boyutuna dayanarak şubenin dönem sonundaki faaliyetlerini ölçerken karşılaşılan güçlük ise şubelerin kendi aralarında ortaya çıkan transfer fiyatlamasıdır. Ayrıca şube performansında yönetici ve çalışanların katkısı yanında çevre şartları da etkili olmaktadır.

### **2.3. Eğitim Gereklerinin Tespiti**

Eğitim ve insan kavramları günümüzde birbirinden ayrı düşünülemez iki kavramdır. Eğitim her şeyin temel yapı taşıdır. Bir insanın, toplumun, hatta bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesinin en önemli unsurudur.

#### **2.3.1. Eğitim ve Önemi**

Eğitim, bireyin davranışlarında, kendi yaşantısı yoluyla ve bilinçli olarak istenilen yönde değişme meydana getirme sürecidir. Bu değişme bireyin yeni bir davranış kazanması şeklinde olabileceği gibi, önceden sahip olduğu istenmeyen

nitelikteki davranışlarını terk etmesi biçiminde de gerçekleşmektedir. Bu tanımda üç unsur dikkat çekmektedir;

-Eğitim bir süreçtir.

-Bu süreçte, bireyin davranışlarının istenilen yönde ve bilinçli olarak değiştirilmesi hedeflenmektedir.

-Eğitim sürecinde bireyin kendi yaşantıları esastır.

Sosyal bir sistem olan eğitim, kişileri bir yandan toplumdaki genel ve özel rolleri için hazırlayarak, toplumun sürmesini sağlamakta diğer yandan yeni bilgiler ve hüneler yaratmak yoluyla da toplumun değişen koşullara uymasını kolaylaştırmaktadır. İşletmeler de tıpkı insanlara benzer. İnsanlardaki gelişmeler onlar içinde geçerlidir. Günümüzde bilim ve teknikte yaşanan hızlı gelişmeler, sosyal, iktisadi ve kültürel sahalarda değişmelere yol açmaktadır. Fertlerin bu değişikliklere kendilerini uydurma ve yeni gelişmeleri takip edebilmeleri için hayat boyunca eğitime ihtiyaçları vardır (Şahinkuş, 2006, 2-3).

### **2.3.2. Hizmet içi Eğitim**

Hizmet içi eğitim; bir işletmede işe alınan kişinin, işe başladığı ilk günden ayrıldığı güne kadar, yaptığı iş ile ilgili yeni gelişmelere uyum sağlayabilmesi amacıyla sürekli bir şekilde eğitime tabi tutulmasıdır.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, insan ve toplum hayatını etkilerken, kurumların yapı ve fonksiyonu da değişmektedir. Bu değişiklikler bir yandan yeni ihtiyaçlar oluşturmakta ve bir yandan da bazı meslekleri yok etmektedir. Gelişen toplumlarda yeni teknolojinin öğretilmesi ve hayata uygulanmasında, hizmet öncesi eğitimin yetersiz kalması; planlı ve düzenli bir hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirmektedir. Özel ya da kamu kuruluşunda çalışan personelin hizmet öncesi eksikliğinin tamamlanmasında, eğitimden beklenen sürekliliğin sağlanmasında, değişik şartların hazırladığı yeniliklere uyum gösterilmesinde, mesleğin

gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazandırılmasında hizmet içi eğitimin önemli bir yeri vardır (Şahin,1996).

Eğitimin bu denli önem kazandığı günümüzde ister özel kesim, ister kamu kesimi olsun personelini sürekli bir şekilde yetiştirmek ve geliştirmek zorundadır. Bu amaçla, personele bir plan dahilinde iş ile ilgili gelişmeler eğitim yoluyla verilmelidir. Bu tür bilgi ve becerileri kazandırmanın yolu da hizmet içi eğitimden geçmektedir.

Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır;

- Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bütünleştirmeli,
- Hizmet içi eğitiminin amaçları, personelin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalı,
- Kurumda üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğini arttırmalı,
- Üretimde verimlilik ve kazancı arttırmalı, kusurlu üretimi azaltmalı,
- Gelişmelere ve yeniliklere uyumu sağlamalı, üretim metotlarını geliştirmeli,
- Personel arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu sağlamalı,
- Kurumda disiplin olaylarını, anlaşmazlıkları ve şikayetleri azaltmalı,
- Kontrol işlem ve yükünü azaltmalı, rekabet gücü etkinliğini arttırmalı,
- Personelin güven duygusunu geliştirmeli, güdülemeli ve moralini yükseltmeli,
- Yenilikleri yakından izlemeli, personelin ortama uyumunu kolaylaştırmalıdır (Soğancı, 2003, 106-107).

### **2.3.3. Şube Personelinin Hizmet içi Eğitimi**

Bilim ve teknolojideki yaşanan hızlı ve sürekli gelişmeler ayak uyduramayanları, yaşlarına ve yeteneklerine bakmadan eskitmekte, personeli ve

çalıştığı örgütleri başarısız kılmaktadır. Bu nedenle, eğitimin amaçlarından biriside, eğitimin sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Sürekli bir şekilde değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını önceden gördükleri eğitim ve öğrenim ile karşılamakta yetersiz kalan personelin hizmet içi eğitime tabi tutulması işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır.

Şube personelinin hizmet içi eğitiminin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, şube personelinin performansı hakkında bilgi sahibi olmak ve performansının geliştirmesidir. Performans konusunda elde edilen bilgiler, personelin ücret artışları, görevde yükselme, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespiti, motivasyonun arttırılması ve işten çıkarmaya temel teşkil eder. İkinci amaç ise, personelin iş tanımlarında belirlenen hedeflere ulaşma derecesinin tespiti ve varsa belirlenen eksiklerin hizmet içi eğitim programları ile giderilmesidir.

Ticari bankalar kendi bünyelerinde, personellerine değişik konularda hizmet içi eğitim vermektedirler. Bunun yanında Türkiye Bankalar Birliği ve Özel Eğitim Kurumlarından da bu konuda hizmet satın almaktadırlar. Bankacılık da hizmet içi eğitim faaliyetlerini üç başlık altında sıralayabiliriz;

### **2.3.3.1.Teknik Eğitimler**

Teknik eğitim kurslarında katılımcıların seviyelerine göre temel, orta ve ileri düzeyde dersler verilmektedir. Bu grubun konularını bankacılıkla ilgili bütün çalışma alanları oluşturmaktadır. Bu gruba giren eğitimler, personelin mesleki seviyelerine göre verilir. Bankacılıkta her görev pozisyonunun yetki ve buna bağlı sorumlulukları farklılık gösterdiği için verilecek eğitimde bu ölçüde farklılık göstermektedir (Soğancı, 2003, 110).

Teknik eğitimler bankacılık ile alakalı tüm konuları kapsamaktadır. Konunun geniş olması nedeni ile sadece birkaç örnek verilecek olursa;

- Temel muhasebe bilgisi,
- Genel Bankacılık,
- Mali tablo analizi,
- Finansal planlama ve bütçe,
- Yatırım Kredileri Analizi,
- Bilanço Yorumlama Teknikleri vb.,

### 2.3.3.2. Değişim Yönetimi

Değişim, günümüz işletmelerini derinden etkileyen kavramların başında gelmektedir. Değişime uyum sağlama gücü ve yeteneği olan işletmeler ve organizasyonlar varlıklarını sürdürüp, yaşamlarını devam ettirme noktasında bir adım önde yer almaktadırlar.

Değişim, müşteri satın alma davranışlarını ve beklentilerini, büyük ölçüde değiştirmiştir. Değişen müşteri davranışlarını, işletme amaç ve hedeflerine uygun olarak yönetebilmek; değişim yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarını anlayabilmek ve doğru bir şekilde yorumlayabilmek ile mümkün olabilecektir. İşletmelerde başarılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimiyle, küresel bir dünyada ve giderek artan rekabetçi piyasalarda, işletmeler için yaşamsal önem taşıyan, müşteri için değer yaratmak, müşteri sadakati sağlamak ve bu konularda kurumsallaşmayı gerçekleştirmek mümkün olabilecektir. Yeni ekonomik yapı içinde, göze çarpan üç önemli unsurun radikal bir şekilde değiştiğini görmekteyiz. Bu unsurlar; küresel rekabet, hızı gittikçe artan değişim ve değişen müşteri yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır ([www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=268](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268)).

Ticari bankaların hizmet içi eğitim çalışmaları, organizasyon yapılarına paralellik göstermektedir. Göreve yeni başlayan personele, çalıştığı bölüme uygun olarak oryantasyon eğitimi, temel eğitim ve yönetici yetiştirme gibi çeşitli eğitimlere tabi tutulmaktadırlar. Kariyer basamaklarına uygun olarak bankacılık ve şube işleyişiyle ilgili teknik bilgi ve bunun yanında kişisel gelişimlerini

sağlayacak eğitim programlarına da katılımlarının sağlanması değişimin gerçekleştirilmesi açısından önemlidir.

Şube personelinin, sektördeki gelişmeleri yerinde izlemeleri ve uluslararası bankacılık deneyimi kazanmaları amacıyla, yurtiçindeki ve yurtdışındaki kuruluşlarda eğitim olanakları, yurt dışı şube ve muhabir bankalarda staj imkanı, üniversite eğitim programlarına katılım, yabancı dil öğrenimi, müşteri tatmini ve bunların yanında Türkiye Bankalar Birliği'nin vermiş olduğu eğitimlerle de çalışanlara gelişim ve değişim imkânı sağlanmaktadır.

Türkiye Bankalar Birliği'nin değişim yönetimini gerçekleştirmek için sitesinde ilan ettiği eğitim faaliyetlerinden bazıları şu şekildedir;

- Bireysel bankacılıkta ilişki pazarlaması,
- Yaratıcı problem çözme,
- Grup çalışmalarında etkinlik,
- Yeni finansman teknikleri ,
- Yönetim Becerileri,
- Müşteri Memnuniyeti,
- Yaratıcı Problem Çözme,
- Değişim ve performans yönetimi,
- Stres Altında Kaliteli Yaşam,
- İş Mükemmelliği,
- Takım çalışması,
- Temel koçluk becerileri,
- Benliğine Liderlik Etmek,
- Uyum Yaratma ve Problem Çözme Teknikleri,
- Değişimlerin Oluşumu ve Sonuçları İle Bunların Bankacılığa Etkileri ve Geleceğin Bankacılığı,
- Müzakere Teknikleri (<http://www.tbb-bes.org.tr/>).

### 2.3.3.3. Kurum Kültürü

Ticari bankacılık sektöründe, kurum kültürünü geliştirme ve personelin aidiyetlik duygusunu üst seviyeye çıkarma amaçlı eğitimler verilmekte ve bununla ilişkili olarak çeşitli faaliyetler de gerçekleştirilmektedir.

Bankalar kendi bünyelerinde veya bağımsız araştırma şirketlerine tüm banka çalışanlarını kapsayan, çalışanların tatmin derecelerini ölçen anketler uygulamakta ve sonuçlarını ilgili birimler ve üst yönetimler tarafından değerlendirmektedirler.

Banka çalışanlarının çalışma ortamı dışında sosyal olarak bir araya gelmelerini sağlamak ve kurum kültürüne katkıda bulunmak amacıyla; Fotoğrafçılık, Türk Sanat ve Halk Müziği Kulüpleri vb. aktif olarak çeşitli faaliyetler yapmaktadırlar. Öğle tatili gibi daha önceden belirlenen zaman aralıklarında, eğitim, sağlık ve sosyal içerikli konularda seminerler düzenlenmektedirler. Bunun yanında çalışan ve emeklilerin kurduğu dernek ve çıkardıkları dergilerde ve yayınlar kurum kültürünü geliştirmede etkili olmaktadır.

Türk ticari banka sektöründe kurum kültürü ve aidiyetlik duygusunu arttırmak amacıyla eğitim faaliyetleri yanında aşağıdaki çalışmalarda yapılmaktadır;

- Personelin doğum günleri ve diğer mutlu günlerini paylaşmak amacıyla hediyeler gönderilmesi,

- Bankanın kuruluş yıldönümü kutlama etkinliklerinde, bankaya belli bir süre emeği geçenlerin ve emekli olanların, banka üst yöneticileri tarafından ödüllendirilmesi, anneler günü, babalar günü ve yılbaşıda personele hediyeler verilmesi,

-Personelin çocuk ve eşlerine yönelik yapılan etkinlikler ile çalışanlarımız ile birlikte aileleri de bizim için değerlidir mesajının verilmesi,

-Yılın belirli dönemlerinde değişik illeri kapsayan sinema, konser, tiyatro gibi sosyal aktiviteler düzenlenmekte veya bilet rezervasyonu yapılarak personelin katılımı sağlanması,

-Banka personelinin yararlanması amacıyla, bankanın sunduğu ürün ve hizmetlerde indirim yapılmakta, bunun yanında değişik firmalarla ile anlaşmalar yapılarak personele çeşitli indirim ve kolaylıkların yapılması kurumu kültürü ve aidiyetlik duygusunu geliştirmede etkili olmaktadır.

#### **2.3.3.4. Bilgisayar Eğitimleri**

Bankalar bilişim teknolojisini üst seviyede kullanan işletmelerdir. Bu nedenle personellerini sürekli bir şekilde ve çeşitli alanlarda bilgisayar kullanımı ile ilgili eğitimlere tabi tutmaktadırlar. Söz konusu eğitimler temel bilgisayar becerilerinden başlayıp, personelin yaptığı işle alakalı ihtiyaç duyduğu tüm alanları kapsamaktadır.

### **3. YÖNTEM**

Ticari bankaların performanslarının ölçülmesindeki en önemli husus şubelerin verimli ve etkin çalışmalarıdır. Banka performansının temelini şubelerinin performansı belirlemektedir. Şube performanslarının ölçülmesi; ticari bankaların içinde bulundukları mevcut durumunun tespit edilmesi, ileriye dönük kararlar alınması ile birlikte, kısa ve uzun vadeli planlar yapılmasına da yön vermektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntemi bölümü; araştırmanın modeli, evren ve örneklem ile verilerinin analizi başlıklarından oluşmaktadır.

##### **3.1.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada kullanılan veriler Türkiye Bankalar Birliği'nin kamu oyuna açıkladığı mali tablolardan derlenmiştir. Elde edilen bu veriler analize hazır seriler haline dönüştürülmüş ve istatistiksel hesaplamalara tabi tutulmuştur. Veri tabanının oluşturulmasında ve analiz safhasında yapılan istatistiksel işlemlerde "SPSS" istatistik programı kullanılmıştır. Bu açıdan araştırma, bilimsel bir nitelik taşımaktadır.

Türk Ticaret Banka Sektöründe yer alan ve büyüklük olarak sektörün yaklaşık %70'ine sahip altı bankanın verileri araştırmada kullanılmıştır. Veriler 2002 ile 2006 yılları arasında kapsamaktadır. Her yıl kendi içerisinde mart, haziran ve eylül olmak üzere üç dönem olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Şube performans ölçümü için dikkate alınan kriterler ve bu kriterlere göre alınan rakamlar belirli hesaplamalar yapılarak şubenin performansı tespit edilmektedir. Banka bazında toplam aktifler, krediler, mevduat, özkaynaklar,

ödenmiş sermaye, net dönem karı, bilanço dışı yükümlülükler, şube ve personel sayısı, TL ve YP mevduat, faiz gelirleri ve gider rakamları elde edilmiştir. Elde edilen banka rakamları şube ve personel sayılarına oranlanarak yeni tablolar oluşturulmuştur. SPSS programına girilen bu veriler sonucunda, banka şubeleri kendi aralarında yukarıda belirtilen başlıklar doğrultusunda performans açısından birbirleri ile karşılaştırılmıştır.

### **3.1.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, Türk Ticari Banka Sektöründe Eylül 2006 tarihi itibarıyla faaliyet gösteren 34 mevduat bankası, 6.550 şube ve 136.380 personeli kapsamaktadır. Araştırmanın örnekleme ise bu bankalar arasından seçilen ikisi kamu olmak üzere toplam altı bankadır. Bu bankaların seçilme kriterleri şu şekildedir; Toplam aktifler, toplam krediler, toplam mevduat, toplam özkaynaklar, ödenmiş sermaye, net dönem karı, bilanço dışı yükümlülükler, personel sayısı, Türk Lirası, yabancı para, faiz gelirleri ve faiz giderleri değişkenlerinin çoğunluğu dikkate alınmak suretiyle ilk altı sırada yer alan bankalar araştırmaya dahil edilmiştir. Bu bankalar büyüklük olarak sektörün yaklaşık %70'ini temsil etme yeteneğine sahiptir.

### **3.1.3. Verilerin Analizi**

Araştırmada kullanılan veriler ilk önce banka genel bazında elde edilmiş, daha sonra bu rakamlar şube ve personel sayılarına oranlanmak suretiyle araştırmanın verileri elde edilmiştir.

Elde edilen ham veriler öncelikle elektronik tablolama programında analize hazır seri haline dönüştürülmüştür. Takiben veriler SPSS programına aktararak amaca uygun analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlerde anlamlılık düzeyi % 5 olarak alınmıştır.

Araştırmadan elde edilen verileri test etmek üzere uygulanan istatistiksel teknikler ise bir boyutlu varyans analizi (ANOVA) dır. Anlamlı bulunan farkların kaynağını tespit etmek için “One Way Anova”da “Tukey” testi kullanılmıştır. Yapılan bir boyutlu varyans analizinde (anova) saptanan farkların yönünü belirlemek amacıyla Tukey testi uygulanmıştır.

Varyans analizi (ANOVA, **AN**alysis **Of** **V**ariance), k bağımsız ya da k bağımlı gruptan elde edilen verilerin grup ortalamalarının ya da işlem ortalamalarının farklılığını test etmek için yararlanılan bir yöntemdir. Tek yönlü varyans analizi (Bağımsız k grupta ortalamaların testi): K bağımsız grup denemelerinden elde edilen nicel verilerin analizinde yararlanılan bir yöntemdir. Normal dağılım gösteren k toplumdan alınan k bağımsız grup ortalamalarının birbirlerine eşitliğini test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanır. Tek yönlü ANOVA’da, k toplumun  $\mu_1, \mu_2, \dots, \mu_k$ , ortalamalı ve ortak  $\sigma^2$  varyanslı normal dağılım gösterdiği varsayımı kabul edilir (Özdamar, 2002, 381-382).

Anova testisin ön koşullarından birisi her bir grubun normal dağılım sergileyen bir ana kitleden rastgele seçilmiş örnekler olmasıdır. Anova testi normal dağılım koşulunun ihlaline karşı hassastır. Ayrıca anova testi ile, sadece karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığı anlaşılır. Yani anova testi sadece grupların birbirlerinden farklı olup olmadıklarını araştırmacıya bildirir ama hangi grup diğerlerinden farklıdır sorusuna cevap vermez. Bu soruya cevap verebilmek için “one-way anova” testi uygulanır.

#### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bulgular ve yorumlar iki ana başlık altında toplanmıştır. Birincisi, banka genel rakamlarının şube sayısına oranlanması, ikincisi ise, banka genel rakamlarının şube personel sayısına oranlanması şeklindedir. Her iki ana başlıkta da; toplam aktifler, toplam krediler, toplam mevduat, toplam özkaynaklar, ödenmiş sermaye, net dönem karı, bilanço dışı yükümlülükler, personel sayısı, Türk Lirası, yabancı para, faiz gelirleri ve faiz giderleri alt başlıklarını kapsamaktadır. SPSS programına veriler girildikten sonra araştırma ile ilgili tablolar aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

##### 4.1. Banka Genel Rakamlarının Şube Sayısına Oranı

Tablo 4

Banka Genel Rakamlarının Şube Sayısına Oranı

| ANOVA                      |                |                |    |             |        |      |
|----------------------------|----------------|----------------|----|-------------|--------|------|
|                            |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig. |
| Toplam Aktifler            | Between Groups | 11046952148    | 5  | 2209390430  | 9,894  | 0    |
|                            | Within Groups  | 18758567088    | 84 | 223316274,9 |        |      |
|                            | Total          | 29805519236    | 89 |             |        |      |
| Toplam Krediler            | Between Groups | 5907484019     | 5  | 1181496804  | 13,64  | 0    |
|                            | Within Groups  | 7276314213     | 84 | 86622788,25 |        |      |
|                            | Total          | 13183798231    | 89 |             |        |      |
| Toplam Mevduat             | Between Groups | 3495930914     | 5  | 699186182,8 | 7,427  | 0    |
|                            | Within Groups  | 7907637319     | 84 | 94138539,51 |        |      |
|                            | Total          | 11403568233    | 89 |             |        |      |
| Toplam Özkaynaklar         | Between Groups | 193278468,4    | 5  | 38655693,67 | 8,019  | 0    |
|                            | Within Groups  | 404921993,6    | 84 | 4820499,923 |        |      |
|                            | Total          | 598200461,9    | 89 |             |        |      |
| Ödenmiş Sermaye            | Between Groups | 30290265,39    | 5  | 6058053,078 | 10,847 | 0    |
|                            | Within Groups  | 46914857,58    | 84 | 558510,209  |        |      |
|                            | Total          | 77205122,97    | 89 |             |        |      |
| Net Dönem Karı             | Between Groups | 15783125,65    | 5  | 3156625,129 | 5,313  | 0    |
|                            | Within Groups  | 49906947,15    | 84 | 594130,323  |        |      |
|                            | Total          | 65690072,8     | 89 |             |        |      |
| Bilanço Dışı Yükümlülükler | Between Groups | 7,21156E+11    | 5  | 1,44231E+11 | 20,055 | 0    |
|                            | Within Groups  | 6,04117E+11    | 84 | 7191872815  |        |      |
|                            | Total          | 1,32527E+12    | 89 |             |        |      |
| Personel Sayısı            | Between Groups | 981,534        | 5  | 196,307     | 45,869 | 0    |
|                            | Within Groups  | 359,5          | 84 | 4,28        |        |      |

|                       |                       |             |    |             |        |       |
|-----------------------|-----------------------|-------------|----|-------------|--------|-------|
|                       | <b>Total</b>          | 1341,034    | 89 |             |        |       |
| <b>TL</b>             | <b>Between Groups</b> | 18607328,68 | 5  | 3721465,737 | 15,341 | 0     |
|                       | <b>Within Groups</b>  | 20377418,01 | 84 | 242588,31   |        |       |
|                       | <b>Total</b>          | 38984746,7  | 89 |             |        |       |
| <b>YP</b>             | <b>Between Groups</b> | 79608573,59 | 5  | 15921714,72 | 22,68  | 0     |
|                       | <b>Within Groups</b>  | 58969472,59 | 84 | 702017,531  |        |       |
|                       | <b>Total</b>          | 138578046,2 | 89 |             |        |       |
| <b>Faiz Gelirleri</b> | <b>Between Groups</b> | 33944855,88 | 5  | 6788971,175 | 2,104  | 0,073 |
|                       | <b>Within Groups</b>  | 271002444,6 | 84 | 3226219,579 |        |       |
|                       | <b>Total</b>          | 304947300,5 | 89 |             |        |       |
| <b>Faiz Giderleri</b> | <b>Between Groups</b> | 28284966,85 | 5  | 5656993,371 | 3,575  | 0,006 |
|                       | <b>Within Groups</b>  | 132926674,1 | 84 | 1582460,406 |        |       |
|                       | <b>Total</b>          | 161211640,9 | 89 |             |        |       |

\*p < .05

Yukarıdaki tabloda;

Between Groups ( gruplar arası) = **5** (n-1=6-1)

Within Groups (gruplar içi) = **84** ((15 – 1) x 6))

*Total* = **89** ((6 x 15) – 1))

Hipotez testleri;

$H_0$  = Banka genel rakamlarının şube sayısına oranlanması sonucu ticari bankaların performansları açısından birbirleri arasında fark yoktur.

$H_1$  = Banka genel rakamlarının şube sayısına oranlanması sonucu ticari bankaların performansları açısından birbirleri arasında fark vardır.

Hipotezleri iki açıdan test edebiliriz:

a) % 5 anlamlılık düzeyinde f 0,05 tablo değeri = 2,96'dır.

$F_{\text{hesap}} > f_{0,05 \text{ tablo değeri}}$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  kabul edilir.

Tablo 4'de sadece faiz gelirlerinin F hesap değeri 2,104'tür ve normal dağılımın dışında kalmaktadır. Bundan dolayı  $H_0$  hipotezi sadece faiz gelirleri için kabul edilmektedir. Faiz gelirleri açısından Türkiye'de ticari bankaların şubeleri arasında performans farkı yoktur.

b)Tabloya sig. 0,05 anlamlılık düzeyinde bakılacak olursa, faiz gelirleri dışında tüm hesaplamalar 0,05 güven aralığında anlamlıdır. Bankalar sadece faiz gelirleri açısından birbirinden farklılaşmamaktadırlar. Bundan dolayı faiz gelirleri dışında  $H_0$  hipotezi red,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilir.

Banka genel rakamlarının şube sayısına oranlanması sonucunda; toplam aktifler, toplam krediler, toplam mevduat, toplam özkaynaklar, ödenmiş sermaye, net dönem karı, bilanço dışı yükümlülükler, personel sayısı, Türk Lirası, yabancı para ve faiz giderleri değişkenlerini ölçmede kullanılan güvenilirlik düzeyi % 100'dür. İstatistiksel olarak bu gözlemlere dayanılarak yorum yapılabilir. Sadece faiz gelirleri % 93 aralığında çok anlamlı değildir. Faiz gelirleri için % 95 güven aralığında yorum yapılmak istenildiğinde anlamlı olmamaktadır.

Yapılan Anova testi sonucunda % 5 anlamlılık düzeyinde aşağıdaki yer alan tablolardaki analizleri yapılacaktır. Genel verilerin istatistiksel analize uygun olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki tabloların yorumlanmasında saptanan farkların yönünü belirlemek amacıyla Tukey B (a) bölümü kullanılmıştır.

**Tablo 5**  
**Toplam Aktifler / Şube Sayısı**

|              | Banka   | N  | Subset for alpha = .05 |            |
|--------------|---------|----|------------------------|------------|
|              |         |    | 1                      | 2          |
| Tukey HSD(a) | Banka 6 | 15 | 40035,9811             |            |
|              | Banka 1 | 15 | 43756,5195             |            |
|              | Banka 2 | 15 | 46229,423              |            |
|              | Banka 5 | 15 | 51928,4139             |            |
|              | Banka 3 | 15 | 53243,8438             |            |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 74173,7139 |
|              | Sig.    |    | 0,161                  | 1          |
| Tukey B(a)   | Banka 6 | 15 | 40035,9811             |            |
|              | Banka 1 | 15 | 43756,5195             |            |
|              | Banka 2 | 15 | 46229,423              |            |
|              | Banka 5 | 15 | 51928,4139             |            |
|              | Banka 3 | 15 | 53243,8438             |            |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 74173,7139 |

Toplam aktiflerin banka şube sayısına oranlanması sonucu Tukey B(a) testi ile analize dahil olan bankaların homojen bir grup oluşturmadığı test edilmiş ve Banka 4 bir grup, diğer beş banka bir grup olarak çıkmıştır. Banka 4 yapısal bir özellik arz etmektedir.

Banka 4'ün farklı bir grup oluşturmasının nedeni ise, şube ortalamasının diğer beş bankadan daha az olmasıdır. Diğer bir deyişle şube ortalaması sayı olarak en az olan banka ve şube başına düşen aktif miktarı en çok olan bu bankadır.

**Tablo 6**  
**Toplam Krediler / Şube Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |            |            |
|--------------|---------|----|------------------------|------------|------------|
|              |         |    | 1                      | 2          | 3          |
| Tukey HSD(a) | Banka 6 | 15 | 6850,8172              |            |            |
|              | Banka 1 | 15 | 7175,4325              |            |            |
|              | Banka 2 | 15 | 15403,2174             | 15403,2174 |            |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 20178,3881 | 20178,3881 |
|              | Banka 5 | 15 |                        | 20732,1259 | 20732,1259 |
|              | Banka 4 | 15 |                        |            | 29969,1973 |
|              | Sig.    |    | 0,131                  | 0,622      | 0,055      |
| Tukey B(a)   | Banka 6 | 15 | 6850,8172              |            |            |
|              | Banka 1 | 15 | 7175,4325              |            |            |
|              | Banka 2 | 15 | 15403,2174             | 15403,2174 |            |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 20178,3881 |            |
|              | Banka 5 | 15 |                        | 20732,1259 |            |
|              | Banka 4 | 15 |                        |            | 29969,1973 |

Toplam kredilerin şube sayısına oranlanması sonucu analize dahil edilen bankaların üç farklı grupta kümelendiği görülmektedir. 6, 1 ve 2 numaralı bankalar bir grup, 2, 3 ve 5 numaralı bankalar bir grup ve 4 numaralı banka üçüncü bir grup olarak ortaya çıkmıştır. Burada da Banka 4 farklı bir yapı oluşturmaktadır.

Banka 4 daha az şube ortalaması ile daha fazla kredi miktarına hükmetmektedir. Diğer bir deyişle 4 numaralı banka şube başına düşen kredi miktarının en fazla olduğu bankadır. Bu yönüyle diğer bankalardan performans açısından farklılaşmaktadır.

**Tablo 7**  
**Toplam Mevduat / Şube Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |            |
|--------------|---------|----|------------------------|------------|
|              |         |    | 1                      | 2          |
| Tukey HSD(a) | Banka 2 | 15 | 28595,3496             |            |
|              | Banka 6 | 15 | 29088,4228             |            |
|              | Banka 3 | 15 | 33538,0311             |            |
|              | Banka 5 | 15 | 33676,5354             |            |
|              | Banka 1 | 15 | 34101,264              |            |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 47430,7237 |
|              | Sig.    |    | 0,631                  | 1          |
| Tukey B(a)   | Banka 2 | 15 | 28595,3496             |            |
|              | Banka 6 | 15 | 29088,4228             |            |
|              | Banka 3 | 15 | 33538,0311             |            |
|              | Banka 5 | 15 | 33676,5354             |            |
|              | Banka 1 | 15 | 34101,264              |            |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 47430,7237 |

Toplam mevduatın şube sayısına oranlanması sonucu; 2, 6, 3, 5 ve 1 numaralı bankalar bir arada kümelenmiş, 4 numaralı banka ise ikinci kümeyi oluşturarak farklılaşmış ve güvenilirlik düzeyi %100 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 6’da bahsedildiği gibi 4 numaralı banka daha az şube sayısı ortalaması ile daha fazla mevduat ortalamasına ulaşmış ve bu alanda diğerlerinden farklılaşmıştır.

**Tablo 8**  
**Toplam Özkaynaklar / Şube Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |           |           |
|--------------|---------|----|------------------------|-----------|-----------|
|              |         |    | 1                      | 2         | 3         |
| Tukey HSD(a) | Banka 1 | 15 | 4142,3185              |           |           |
|              | Banka 6 | 15 | 4366,1052              | 4366,1052 |           |
|              | Banka 5 | 15 |                        | 6634,8265 | 6634,8265 |
|              | Banka 2 | 15 |                        |           | 7474,8967 |
|              | Banka 3 | 15 |                        |           | 7483,6286 |
|              | Banka 4 | 15 |                        |           | 7564,5951 |
|              | Sig.    |    | 1                      | 0,062     | 0,854     |
| Tukey B(a)   | Banka 1 | 15 | 4142,3185              |           |           |
|              | Banka 6 | 15 | 4366,1052              |           |           |
|              | Banka 5 | 15 |                        | 6634,8265 |           |
|              | Banka 2 | 15 |                        | 7474,8967 |           |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 7483,6286 |           |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 7564,5951 |           |

Toplam özkaynakların şube sayısına oranlanması sonucunda; 1 ve 6 numaralı bankalar bir küme, 5, 2, 3 ve 4 numaralı bankalar ise diğer bir kümeyi oluşturmuşlardır. Banka 1 ve 6 şube başına düşen özkaynak miktarı olarak diğer bankalardan daha az bir ortalamaya sahiptir. Bu bankaların şubelerinin özkaynak yapısı diğer bankaların şubelerine göre daha yetersiz bir durumdadır. 26 Haziran 2004 tarihinde yayımlanan Basel II standartlarına göre SYR hesaplanmasında özkaynak toplamının bankacılık risklerine (kredi riski, piyasa riski ve operasyonel risk) bölünmesi sonucu % 8 çıkması istenmektedir. Bu açıdan özkaynak toplamı yeterli bir düzeyde olması bankalar açısından önemlidir.

**Tablo 9**  
**Ödenmiş Sermaye / Şube Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |          |
|--------------|---------|----|------------------------|----------|
|              |         |    | 1                      | 2        |
| Tukey HSD(a) | Banka 2 | 15 | 1675,4052              |          |
|              | Banka 1 | 15 | 1907,7171              |          |
|              | Banka 6 | 15 | 2061,694               |          |
|              | Banka 3 | 15 | 2164,8862              |          |
|              | Banka 5 | 15 | 2302,0965              |          |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 3486,211 |
|              | Sig.    |    | 0,207                  | 1        |
| Tukey B(a)   | Banka 2 | 15 | 1675,4052              |          |
|              | Banka 1 | 15 | 1907,7171              |          |
|              | Banka 6 | 15 | 2061,694               |          |
|              | Banka 3 | 15 | 2164,8862              |          |
|              | Banka 5 | 15 | 2302,0965              |          |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 3486,211 |

Ödenmiş sermayenin şube sayısına oranlanması sonucunda 4 numaralı banka hariç diğer beş banka bir küme oluşturmuşlardır. Tabloda 4 numaralı banka hariç diğer bankalar homojen bir küme oluşturmuşlardır. Banka 4 şube başına düşen ödenmiş sermaye tutarı en fazla olan bankadır.

**Tablo 10**  
**Net Dönem Karı / Şube Sayısı**

|            |         |    |           |          |
|------------|---------|----|-----------|----------|
| Tukey B(a) | Banka 5 | 15 | -435,9464 |          |
|            | Banka 2 | 15 |           | 420,0445 |
|            | Banka 1 | 15 |           | 462,2823 |
|            | Banka 6 | 15 |           | 495,7165 |
|            | Banka 4 | 15 |           | 650,3347 |
|            | Banka 3 | 15 |           | 928,9102 |

Net dönem karının şube sayısına oranlanması sonucunda 5 numaralı banka dışında diğer bankalar homojen bir grup oluşturmuşlardır. 5 numaralı bankanın değerinin eksi çıkmasının ve gruptan farlılaşmasının nedeni ise bankanın dönem içerisinde kümülatif olarak zarar etmesidir. Diğer bankaların hepsi ilgili dönem içerisinde şube başına olumlu kar elde etmişlerdir. Türk ticari banka sektörü şube başına düşen net dönem karı konusunda homojen bir yapı oluşmakta ve performans açısından birbirlerinden farklılaşmamaktadırlar

**Tablo 11**  
**Bilanço Dışı Yükümlülükler / Şube Sayısı**

|                     | banka          | N  | Subset for alpha = .05 |             |             |
|---------------------|----------------|----|------------------------|-------------|-------------|
|                     |                |    | 1                      | 2           | 3           |
| <b>Tukey HSD(a)</b> | <b>Banka 1</b> | 15 | 1187,7991              |             |             |
|                     | <b>Banka 3</b> | 15 | 52074,2258             | 52074,2258  |             |
|                     | <b>Banka 2</b> | 15 | 57363,7057             | 57363,7057  |             |
|                     | <b>Banka 6</b> | 15 | 76073,9164             | 76073,9164  |             |
|                     | <b>Banka 5</b> | 15 |                        | 103984,2737 |             |
|                     | <b>Banka 4</b> | 15 |                        |             | 283630,4395 |
|                     | <b>Sig.</b>    |    | 0,162                  | 0,551       | 1           |
| <b>Tukey B(a)</b>   | <b>Banka 1</b> | 15 | 1187,7991              |             |             |
|                     | <b>Banka 3</b> | 15 | 52074,2258             | 52074,2258  |             |
|                     | <b>Banka 2</b> | 15 | 57363,7057             | 57363,7057  |             |
|                     | <b>Banka 6</b> | 15 | 76073,9164             | 76073,9164  |             |
|                     | <b>Banka 5</b> | 15 |                        | 103984,2737 |             |
|                     | <b>Banka 4</b> | 15 |                        |             | 283630,4395 |

Tabloda yer alan bilanço dışı yükümlülükler şu başlıklar altında toplanmaktadır;

*-Garanti ve Kefaletler*

Teminat Mektupları,  
Banka Kredileri,  
Akreditifler,  
Garanti Verilen Prefinansmanlar,  
Cirolar,

*-Taahhütler*

*-Türev Finansal Araçlar*

Vadeli Döviz Alım-Satım İşlemleri,  
Para ve Faiz Swap İşlemleri,  
Para, Faiz ve Menkul Değer Opsiyonları,  
Futures Para İşlemleri,  
Futures Faiz Alım-Satım İşlemleri,

*-Emanet ve Rehinli Kıymetler*

Emanet Kıymetler,  
Rehinli Kıymetler,  
Kabul Edilen Avaller ve Kefaletler,

Bilanço dışı yükümlülüklerin şube sayısına oranlanması sonucunda 3, 2 ve 6 numaralı bankalar iki ayrı kümede aynı anda yer almıştır. 1 ve 5 numaralı bankalar ise tek başlarına bir ve iki numaralı kümelerde yer almışlardır. Banka 4 ise tek başına üç numaralı kümede yer almıştır. Banka 4 dışındaki bankalar bilanço dışı yükümlülükleri gerçekleştirmede performans açısından farklılaşmamaktadırlar. Banka 4 dönem içerisinde şube başına bilanço dışı yükümlülükleri en üst düzeyde gerçekleştiren banka olmuştur.

**Tablo 12**  
**Personel Sayısı / Şube Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |         |         |
|--------------|---------|----|------------------------|---------|---------|
|              |         |    | 1                      | 2       | 3       |
| Tukey HSD(a) | Banka 3 | 15 | 16,1284                |         |         |
|              | Banka 6 | 15 |                        | 18,3858 |         |
|              | Banka 2 | 15 |                        | 18,6183 |         |
|              | Banka 1 | 15 |                        | 19,7798 |         |
|              | Banka 5 | 15 |                        |         | 24,4379 |
|              | Banka 4 | 15 |                        |         | 25,2242 |
|              | Sig.    |    | 1                      | 0,443   | 0,903   |
| Tukey B(a)   | Banka 3 | 15 | 16,1284                |         |         |
|              | Banka 6 | 15 |                        | 18,3858 |         |
|              | Banka 2 | 15 |                        | 18,6183 |         |
|              | Banka 1 | 15 |                        | 19,7798 |         |
|              | Banka 5 | 15 |                        |         | 24,4379 |
|              | Banka 4 | 15 |                        |         | 25,2242 |

Personel sayısının şube sayısına oranlanması sonucunda üç farklı küme oluşmuştur. Banka 3 birinci kümeyi, 6, 2 ve 1 numaralı bankalar ikinci kümeyi ve 4 ve 5 numaralı bankalar ise üçüncü kümeyi oluşturmuşlardır. Banka 3 şube başına en düşük personel ortalaması ile çalışan bankadır. Banka 6, 2 ve 1 birbirlerine yakın şube başına personel sayıları ile çalışmaktadırlar. Şube başına en çok personel ile çalışan iki banka ise 5 ve 4 numaralı bankalardır ve yaklaşık şube başına 25 personel ile çalışmaktadırlar. Buraya kadar anlatılan tablolarda Banka 4'ün şube performansının yüksekliğinde personel sayısı ve yeterliliğinin etkili olduğu söylenebilir.

**Tablo 13**  
**TL / Şube Sayısı**

|                     | banka          | N  | Subset for alpha = .05 |           |
|---------------------|----------------|----|------------------------|-----------|
|                     |                |    | 1                      | 2         |
| <b>Tukey HSD(a)</b> | <b>Banka 6</b> | 15 | 193,9067               |           |
|                     | <b>Banka 5</b> | 15 | 267,764                |           |
|                     | <b>Banka 3</b> | 15 | 268,8998               |           |
|                     | <b>Banka 4</b> | 15 | 325,7088               |           |
|                     | <b>Banka 1</b> | 15 |                        | 1190,1037 |
|                     | <b>Banka 2</b> | 15 |                        | 1258,4973 |
|                     | <b>Sig.</b>    |    | 0,977                  | 0,999     |
| <b>Tukey B(a)</b>   | <b>Banka 6</b> | 15 | 193,9067               |           |
|                     | <b>Banka 5</b> | 15 | 267,764                |           |
|                     | <b>Banka 3</b> | 15 | 268,8998               |           |
|                     | <b>Banka 4</b> | 15 | 325,7088               |           |
|                     | <b>Banka 1</b> | 15 |                        | 1190,1037 |
|                     | <b>Banka 2</b> | 15 |                        | 1258,4973 |

Türk Lirası mevduatın şube sayısına oranlanması sonucunda; 6, 5, 3 ve 4 numaralı bankalar bir küme, 1 ve 2 numaralı bankalar ise bir küme oluşturmuşlardır. Banka 1 ve 2 TL şube başına düşen mevduat miktarı olarak diğer bankalardan olumlu noktada farklılaşmaktadır.

Banka 1 ve 2 şube başına en çok TL mevduat toplama başarısını göstermelerine rağmen (Tablo 6'da görüldüğü gibi) mevduatın kredi olarak dağıtılmasında aynı başarıyı gösterememişlerdir. Bireysel pazarlama ve değişim yönetimi konularında personelin hizmet içi eğitime tabi tutulması ilgili bankaların performanslarına olumlu katkı sağlayacaktır.

**Tablo 14**  
**YP / Şube Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |          |
|--------------|---------|----|------------------------|----------|
|              |         |    | 1                      | 2        |
| Tukey HSD(a) | Banka 1 | 15 | 67,4828                |          |
|              | Banka 6 | 15 | 164,6134               |          |
|              | Banka 2 | 15 | 336,7487               |          |
|              | Banka 3 | 15 | 463,671                |          |
|              | Banka 5 | 15 | 490,538                |          |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 2795,516 |
|              | Sig.    |    | 0,737                  | 1        |
| Tukey B(a)   | Banka 1 | 15 | 67,4828                |          |
|              | Banka 6 | 15 | 164,6134               |          |
|              | Banka 2 | 15 | 336,7487               |          |
|              | Banka 3 | 15 | 463,671                |          |
|              | Banka 5 | 15 | 490,538                |          |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 2795,516 |

Yabancı para mevduatın şube sayısına oranlanması sonucunda 4 numaralı banka hariç diğer bankalar bir kümede toplanmış ve homojen bir grup oluşturmuşlardır. Banka 4'ün diğer bankalardan farklılaşmasının temel nedenlerinden birisi, bankanın söz konusu dönem içerisindeki bilançolarına bakıldığında yabancı para mevduat toplamının diğer bankalardan daha fazla olmasıdır. Banka 4'ün şube başına düşen yabancı para miktarı diğer beş bankanın toplamından daha büyüktür.

**Tablo 15**  
**Faiz Gelirleri / Şube Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |
|--------------|---------|----|------------------------|
|              |         |    | 1                      |
| Tukey HSD(a) | Banka 2 | 15 | 2672,6349              |
|              | Banka 5 | 15 | 3194,2469              |
|              | Banka 3 | 15 | 3411,6834              |
|              | Banka 1 | 15 | 4083,4334              |
|              | Banka 6 | 15 | 4105,2115              |
|              | Banka 4 | 15 | 4455,1356              |
|              | Sig.    |    | 0,082                  |
| Tukey B(a)   | Banka 2 | 15 | 2672,6349              |
|              | Banka 5 | 15 | 3194,2469              |
|              | Banka 3 | 15 | 3411,6834              |
|              | Banka 1 | 15 | 4083,4334              |
|              | Banka 6 | 15 | 4105,2115              |
|              | Banka 4 | 15 | 4455,1356              |

Yapılan onbeş gözlemde, faiz gelirlerinin şube sayısına oranlanması sonucunda; altı banka da homojen bir grup oluşturmuşlardır. Türk ticari banka sektöründe şube başına düşen faiz geliri miktarı açısından bankalar birbirlerinden farklılaşmamaktadırlar ve birbirlerine çok yakındırlar.

**Tablo 16**  
**Faiz Giderleri / Şube Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |           |
|--------------|---------|----|------------------------|-----------|
|              |         |    | 1                      | 2         |
| Tukey HSD(a) | Banka 2 | 15 | 1619,3494              |           |
|              | Banka 3 | 15 | 1730,5376              |           |
|              | Banka 5 | 15 | 2439,6607              | 2439,6607 |
|              | Banka 1 | 15 | 2719,9369              | 2719,9369 |
|              | Banka 4 | 15 | 2924,405               | 2924,405  |
|              | Banka 6 | 15 |                        | 3071,5573 |
|              | Sig.    |    | 0,061                  | 0,741     |
| Tukey B(a)   | Banka 2 | 15 | 1619,3494              |           |
|              | Banka 3 | 15 | 1730,5376              |           |
|              | Banka 5 | 15 | 2439,6607              | 2439,6607 |
|              | Banka 1 | 15 | 2719,9369              | 2719,9369 |
|              | Banka 4 | 15 | 2924,405               | 2924,405  |
|              | Banka 6 | 15 |                        | 3071,5573 |

Faiz giderlerinin şube sayısına oranlanması sonucunda banka 2 ve 3 bir kümede, banka 5, 1 ve 4 hem bir hem de iki numaralı kümede toplanmış ve banka 6 ise tek başına iki numaralı kümede yer almıştır. Banka 6 şube ortalamasına göre faiz giderinin en çok gerçekleştiği banka olarak ortaya çıkmıştır. Şube başına en az faiz giderine katlanan bankalar ise 2 ve 3 numaralı bankalar olmuşlardır.

#### 4.2. Banka Genel Rakamlarının Personel Sayısına Oranı

**Tablo 17**

#### Banka Genel Rakamlarının Personel Sayısına Oranı

| ANOVA                      |                |                |    |             |        |       |
|----------------------------|----------------|----------------|----|-------------|--------|-------|
|                            |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.  |
| Toplam Aktifler            | Between Groups | 15002823,36    | 5  | 3000564,673 | 5,2    | 0     |
|                            | Within Groups  | 48475062,59    | 84 | 577084,078  |        |       |
|                            | Total          | 63477885,95    | 89 |             |        |       |
| Toplam Krediler            | Between Groups | 10145354       | 5  | 2029070,799 | 10,383 | 0     |
|                            | Within Groups  | 16416174,45    | 84 | 195430,648  |        |       |
|                            | Total          | 26561528,45    | 89 |             |        |       |
| Toplam Mevduat             | Between Groups | 4479362,582    | 5  | 895872,516  | 3,389  | 0,008 |
|                            | Within Groups  | 22202843,15    | 84 | 264319,561  |        |       |
|                            | Total          | 26682205,73    | 89 |             |        |       |
| Toplam Özkaynaklar         | Between Groups | 665118,679     | 5  | 133023,736  | 13,034 | 0     |
|                            | Within Groups  | 857313,405     | 84 | 10206,112   |        |       |
|                            | Total          | 1522432,084    | 89 |             |        |       |
| Ödenmiş Sermaye            | Between Groups | 31338,845      | 5  | 6267,769    | 5,162  | 0     |
|                            | Within Groups  | 101985,341     | 84 | 1214,111    |        |       |
|                            | Total          | 133324,186     | 89 |             |        |       |
| Net Dönem Karı             | Between Groups | 41828,428      | 5  | 8365,686    | 7,552  | 0     |
|                            | Within Groups  | 93055,028      | 84 | 1107,798    |        |       |
|                            | Total          | 134883,455     | 89 |             |        |       |
| Bilanço Dışı Yükümlülükler | Between Groups | 880048115,8    | 5  | 176009623,2 | 13,755 | 0     |
|                            | Within Groups  | 1074867895     | 84 | 12796046,37 |        |       |
|                            | Total          | 1954916011     | 89 |             |        |       |
| Personel Sayısı            | Between Groups | 0,006          | 5  | 0,001       | 38,976 | 0     |
|                            | Within Groups  | 0,002          | 84 | 0           |        |       |
|                            | Total          | 0,008          | 89 |             |        |       |
| TL                         | Between Groups | 54518,647      | 5  | 10903,729   | 15,802 | 0     |
|                            | Within Groups  | 57961,494      | 84 | 690,018     |        |       |
|                            | Total          | 112480,141     | 89 |             |        |       |
| YP                         | Between Groups | 113855,993     | 5  | 22771,199   | 19,341 | 0     |
|                            | Within Groups  | 98899,248      | 84 | 1177,372    |        |       |
|                            | Total          | 212755,241     | 89 |             |        |       |
| Faiz Gelirleri             | Between Groups | 110171,751     | 5  | 22034,35    | 2,747  | 0,024 |
|                            | Within Groups  | 673822,573     | 84 | 8021,697    |        |       |
|                            | Total          | 783994,323     | 89 |             |        |       |
| Faiz Giderleri             | Between Groups | 63005,196      | 5  | 12601,039   | 3,545  | 0,006 |
|                            | Within Groups  | 298560,37      | 84 | 3554,29     |        |       |
|                            | Total          | 361565,566     | 89 |             |        |       |

\*p <.05

Yukarıdaki tabloda;

Between Groups = **5** ( $n-1=6-1$ )

Within Groups = **84** ( $((15 - 1) \times 6)$ )

Total = **89** ( $((6 \times 15) - 1)$ )

$H_0$  = Banka genel rakamlarının personel sayısına oranlanması sonucu ticari bankaların performansları açısından birbirleri arasında fark yoktur.

$H_1$  = Banka genel rakamlarının personel sayısına oranlanması sonucu ticari bankaların performansları açısından birbirleri arasında fark vardır.

Hipotezleri iki açıdan test edebiliriz:

a) % 5 anlamlılık düzeyinde  $f_{0,05}$  tablo değeri = 2,96'dır.

$F_{\text{hesap}} > f_{0,05}$  tablo değeri olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  kabul edilir.

Türk ticari banka sektöründe banka genel rakamlarının şube personeline oranlanması sonucu kabul edilen  $H_1$  hipotezin nedeniyle bankaların performansları arasında fark olduğu görülmektedir.

b)Tabloya sig. 0,05 anlamlılık düzeyinde bakılacak olursa, tüm değişkenlerin 0,05 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Bundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  kabul edilir.

Banka genel rakamlarının şube personel sayısına oranlanması sonucunda; toplam aktifler, toplam krediler, toplam mevduat, toplam özkaynaklar, ödenmiş sermaye, net dönem karı, bilanço dışı yükümlülükler, personel sayısı, Türk Lirası ve yabancı para değişkenlerini ölçmede kullanılan güvenilirlik düzeyi % 100'dür. Faiz gelirlerinde güvenilirlik düzeyi %97,6 ve Faiz Giderlerinde ise %99,4 düzeyinde gerçekleşmiştir. İstatistiksel olarak bu gözlemlere dayanılarak yorum yapılabilir.

Yapılan Anova testi sonucunda % 5 anlamlılık düzeyinde aşağıda yer alan tablolardaki analizler yorumlanabilecektir. Sonuç olarak verilerin istatistiksel analize uygun olduğu görülmektedir.

**Tablo 18**  
**Toplam Aktifler / Personel Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |           |           |
|--------------|---------|----|------------------------|-----------|-----------|
|              |         |    | 1                      | 2         | 3         |
| Tukey HSD(a) | Banka 5 | 15 | 2136,2373              |           |           |
|              | Banka 6 | 15 | 2238,3242              |           |           |
|              | Banka 1 | 15 | 2284,207               |           |           |
|              | Banka 2 | 15 | 2452,8966              | 2452,8966 |           |
|              | Banka 4 | 15 | 2940,3524              | 2940,3524 |           |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 3256,6891 |           |
|              | Sig.    |    | 0,052                  | 0,053     |           |
| Tukey B(a)   | Banka 5 | 15 | 2136,2373              |           |           |
|              | Banka 6 | 15 | 2238,3242              | 2238,3242 |           |
|              | Banka 1 | 15 | 2284,207               | 2284,207  |           |
|              | Banka 2 | 15 | 2452,8966              | 2452,8966 |           |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 2940,3524 | 2940,3524 |
|              | Banka 3 | 15 |                        |           | 3256,6891 |

Toplam aktiflerin personel sayısına oranlanması sonucu Tukey B(a) testi ile analize dahil olan bankların homojen bir grup oluşturmadığı test edilmiştir. Banka 5 birinci kümede, banka 6, 1 ve 2 hem bir hem de ikinci kümede yer almış, banka 4 hem ikinci hem de üçüncü kümede yer almıştır. Banka 3 ise sadece üçüncü kümede yer almıştır. Altı bankada % 5 anlamlılık düzeyinde homojen bir küme oluşturmamaktadır. Bu durumda banka 3 ve 4 personel başına düşen aktif miktarı olarak en yüksek değere sahip bankalardır.

**Tablo 19**  
**Toplam Krediler / Personel Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |           |
|--------------|---------|----|------------------------|-----------|
|              |         |    | 1                      | 2         |
| Tukey HSD(a) | Banka 1 | 15 | 379,7789               |           |
|              | Banka 6 | 15 | 385,1425               |           |
|              | Banka 2 | 15 | 809,6619               | 809,6619  |
|              | Banka 5 | 15 |                        | 856,6397  |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 1185,2125 |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 1219,7531 |
|              | Sig.    |    | 0,094                  | 0,124     |
| Tukey B(a)   | Banka 1 | 15 | 379,7789               |           |
|              | Banka 6 | 15 | 385,1425               |           |
|              | Banka 2 | 15 |                        | 809,6619  |
|              | Banka 5 | 15 |                        | 856,6397  |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 1185,2125 |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 1219,7531 |

Toplam kredilerin personel sayısına oranlanması sonucunda ikili bir küme oluşmuştur. Banka 1 ve 6 birinci kümeyi diğer bankalar ise ikinci kümeyi oluşturmuşlardır. Birinci kümedeki bankaların etkin çalışmadığı ve personel başına düşen kredi miktarının ikinci kümedeki bankalardan çok daha az olduğu görülmektedir. Bu bankalarda personel sayısının çokluğu ve etkin kullanılmayışı kişi başına düşen kredi miktarını da düşürmektedir.

**Tablo 20**  
**Toplam Mevduat / Personel Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |           |
|--------------|---------|----|------------------------|-----------|
|              |         |    | 1                      | 2         |
| Tukey HSD(a) | Banka 5 | 15 | 1387,8206              |           |
|              | Banka 2 | 15 | 1520,0921              | 1520,0921 |
|              | Banka 6 | 15 | 1626,9859              | 1626,9859 |
|              | Banka 1 | 15 | 1785,9784              | 1785,9784 |
|              | Banka 4 | 15 | 1879,5112              | 1879,5112 |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 2052,5926 |
|              | Sig.    |    | 0,104                  | 0,061     |
| Tukey B(a)   | Banka 5 | 15 | 1387,8206              |           |
|              | Banka 2 | 15 | 1520,0921              | 1520,0921 |
|              | Banka 6 | 15 | 1626,9859              | 1626,9859 |
|              | Banka 1 | 15 | 1785,9784              | 1785,9784 |
|              | Banka 4 | 15 | 1879,5112              | 1879,5112 |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 2052,5926 |

Toplam mevduatın personel sayısına oranlanması sonucunda banka 5 birinci kümede, banka 3 ise ikinci kümede yer almış, diğer bankalar ise hem birinci hem de ikinci kümede yer almışlardır. Banka 5 personel başına mevduat toplama açısından diğer bankaların gerisinde kalmış, banka 3 ise bu noktada en etkin banka olarak göze çarpmaktadır. Banka 1 ve 2 dışında yer alan dört bankanın dönem içindeki personel ortalamaların birbirine yakın olduğu düşünüldüğünde, personelin mevduat toplama açısından banka 3 diğerlerine göre daha etkin bir bankadır.

**Tablo 21**  
**Toplam Özkaynaklar / Personel Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |          |          |
|--------------|---------|----|------------------------|----------|----------|
|              |         |    | 1                      | 2        | 3        |
| Tukey HSD(a) | Banka 1 | 15 | 214,9567               |          |          |
|              | Banka 6 | 15 | 249,7985               |          |          |
|              | Banka 5 | 15 | 266,2894               |          |          |
|              | Banka 4 | 15 | 297,9977               | 297,9977 |          |
|              | Banka 2 | 15 |                        | 397,6416 | 397,6416 |
|              | Banka 3 | 15 |                        |          | 458,5053 |
|              | Sig.    |    | 0,226                  | 0,086    | 0,568    |
| Tukey B(a)   | Banka 1 | 15 | 214,9567               |          |          |
|              | Banka 6 | 15 | 249,7985               |          |          |
|              | Banka 5 | 15 | 266,2894               |          |          |
|              | Banka 4 | 15 | 297,9977               |          |          |
|              | Banka 2 | 15 |                        | 397,6416 |          |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 458,5053 |          |

Tukey B(a) testi sonucuna göre, toplam özkaynakların personel sayısına oranlanması sonucunda iki küme oluşmuştur. Banka 2 ve 3 dönem içinde personel başına düşen özkaynak miktarı olarak diğer bankalardan farklılaşmıştır. Bu bankalar personel başına en yüksek özkaynak miktarı ile çalışmaktadırlar. Diğer dört bankanın personel başına düşen özkaynak miktarları birbirlerine çok yakındır.

**Tablo 22**  
**Ödenmiş Sermaye / Personel Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |          |          |
|--------------|---------|----|------------------------|----------|----------|
|              |         |    | 1                      | 2        | 3        |
| Tukey HSD(a) | Banka 2 | 15 | 89,0045                |          |          |
|              | Banka 5 | 15 | 96,7259                | 96,7259  |          |
|              | Banka 1 | 15 | 97,7411                | 97,7411  |          |
|              | Banka 6 | 15 | 115,0813               | 115,0813 | 115,0813 |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 132,8862 | 132,8862 |
|              | Banka 4 | 15 |                        |          | 138,0608 |
|              | Sig.    |    | 0,324                  | 0,061    | 0,467    |
| Tukey B(a)   | Banka 2 | 15 | 89,0045                |          |          |
|              | Banka 5 | 15 | 96,7259                |          |          |
|              | Banka 1 | 15 | 97,7411                |          |          |
|              | Banka 6 | 15 | 115,0813               | 115,0813 |          |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 132,8862 |          |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 138,0608 |          |

Ödenmiş sermayenin personel sayısına oranlanması sonucunda ikili bir küme oluşmuştur. Banka 3 ve 4 ise personel başına düşen ödenmiş sermaye miktarı olarak diğer bankalardan olumlu noktada farklılaşmışlardır. Burada Banka 6'nın her iki kümenin de özelliklerini taşıdığı görülmektedir.

**Tablo 23**  
**Net Dönem Karı / Personel Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |         |         |
|--------------|---------|----|------------------------|---------|---------|
|              |         |    | 1                      | 2       | 3       |
| Tukey HSD(a) | Banka 5 | 15 | -17,1376               |         |         |
|              | Banka 2 | 15 |                        | 21,8429 |         |
|              | Banka 1 | 15 |                        | 25,1151 |         |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 25,5405 |         |
|              | Banka 6 | 15 |                        | 27,4203 |         |
|              | Banka 3 | 15 |                        | 56,8553 |         |
|              | Sig.    |    | 1                      | 0,055   |         |
| Tukey B(a)   | Banka 5 | 15 | -17,1376               |         |         |
|              | Banka 2 | 15 |                        | 21,8429 |         |
|              | Banka 1 | 15 |                        | 25,1151 | 25,1151 |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 25,5405 | 25,5405 |
|              | Banka 6 | 15 |                        | 27,4203 | 27,4203 |
|              | Banka 3 | 15 |                        |         | 56,8553 |

Net dönem karının personel sayısına oranlanması sonucunda üçlü bir küme oluşmuştur. Banka 5 dönem içerisindeki temel mali tablolarına bakıldığında kümülatif olarak zarar ettiği görülmektedir. Personel başına düşen net dönem karı miktarı olarak banka 3 en etkin banka olduğu gözlemlenmektedir. Banka 3'ün personelinin yüksek performansının ödüllendirilmesi kurum kültürü ve aidiyetlik duygusunun gelişmesine katkı sağlayacaktır.

**Tablo 24**  
**Bilanço Dışı Yükümlülükler / Personel Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |            |
|--------------|---------|----|------------------------|------------|
|              |         |    | 1                      | 2          |
| Tukey HSD(a) | Banka 1 | 15 | 1187,7991              |            |
|              | Banka 2 | 15 | 3015,7686              |            |
|              | Banka 3 | 15 | 3139,8978              |            |
|              | Banka 5 | 15 | 4207,118               |            |
|              | Banka 6 | 15 | 4268,3937              |            |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 11096,0716 |
|              | Sig.    |    | 0,183                  | 1          |
| Tukey B(a)   | Banka 1 | 15 | 1187,7991              |            |
|              | Banka 2 | 15 | 3015,7686              |            |
|              | Banka 3 | 15 | 3139,8978              |            |
|              | Banka 5 | 15 | 4207,118               |            |
|              | Banka 6 | 15 | 4268,3937              |            |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 11096,0716 |

Bilanço dışı yükümlülüklerin personel sayısına oranlanması sonucunda ikili bir küme oluşmuştur. Banka 4 personel başına bilanço dışı yükümlülükleri gerçekleştirmede diğer bankalardan daha etkindir ve tek başına bir grup oluşturmuştur. Diğer bankalar ise kendi aralarında bir grup oluşturmuş ve performans açısından Banka 4'ün gerisinde kalmışlardır.

**Tablo 25**  
**TL / Personel Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |         |
|--------------|---------|----|------------------------|---------|
|              |         |    | 1                      | 2       |
| Tukey HSD(a) | Banka 6 | 15 | 10,6442                |         |
|              | Banka 5 | 15 | 11,1378                |         |
|              | Banka 4 | 15 | 13,094                 |         |
|              | Banka 3 | 15 | 16,8539                |         |
|              | Banka 1 | 15 |                        | 63,7314 |
|              | Banka 2 | 15 |                        | 66,1684 |
|              | Sig.    |    | 0,987                  | 1       |
| Tukey B(a)   | Banka 6 | 15 | 10,6442                |         |
|              | Banka 5 | 15 | 11,1378                |         |
|              | Banka 4 | 15 | 13,094                 |         |
|              | Banka 3 | 15 | 16,8539                |         |
|              | Banka 1 | 15 |                        | 63,7314 |
|              | Banka 2 | 15 |                        | 66,1684 |

Türk Lirası mevduatın personel sayısına oranlanması sonucunda ikili bir küme oluşmuştur. Banka 1 ve 2 diğer bankalardan bu noktada çok farklılaşmaktadır. Bu iki bankanın personeli TL mevduat toplama açısından diğer bankaların personelinden daha üst seviyede performans gösterdikleri görülmektedir.

**Tablo 26**  
**YP / Personel Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |          |
|--------------|---------|----|------------------------|----------|
|              |         |    | 1                      | 2        |
| Tukey HSD(a) | Banka 1 | 15 | 3,6063                 |          |
|              | Banka 6 | 15 | 9,2496                 |          |
|              | Banka 2 | 15 | 17,5145                |          |
|              | Banka 5 | 15 | 20,139                 |          |
|              | Banka 3 | 15 | 27,4581                |          |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 108,8116 |
|              | Sig.    |    | 0,407                  | 1        |
| Tukey B(a)   | Banka 1 | 15 | 3,6063                 |          |
|              | Banka 6 | 15 | 9,2496                 |          |
|              | Banka 2 | 15 | 17,5145                |          |
|              | Banka 5 | 15 | 20,139                 |          |
|              | Banka 3 | 15 | 27,4581                |          |
|              | Banka 4 | 15 |                        | 108,8116 |

Yabancı para mevduatın personel sayısına oranlanması sonucu Banka 4 ve diğerleri olmak üzere ikili bir küme oluşmuştur. Banka 4'ün mali tabloları incelendiğinde dönem içerisinde diğer bankalara oranla çok daha fazla yabancı para stokuna sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 27**  
**Faiz Gelirleri / Personel Sayısı**

|                     | banka          | N  | Subset for<br>alpha = .05 |
|---------------------|----------------|----|---------------------------|
|                     |                |    | 1                         |
| <b>Tukey HSD(a)</b> | <b>Banka 5</b> | 15 | 133,1198                  |
|                     | <b>Banka 2</b> | 15 | 141,3428                  |
|                     | <b>Banka 4</b> | 15 | 177,4944                  |
|                     | <b>Banka 1</b> | 15 | 207,5978                  |
|                     | <b>Banka 3</b> | 15 | 210,0033                  |
|                     | <b>Banka 6</b> | 15 | 224,9396                  |
|                     | <b>Sig.</b>    |    | 0,066                     |
| <b>Tukey B(a)</b>   | <b>Banka 5</b> | 15 | 133,1198                  |
|                     | <b>Banka 2</b> | 15 | 141,3428                  |
|                     | <b>Banka 4</b> | 15 | 177,4944                  |
|                     | <b>Banka 1</b> | 15 | 207,5978                  |
|                     | <b>Banka 3</b> | 15 | 210,0033                  |
|                     | <b>Banka 6</b> | 15 | 224,9396                  |

Yapılan 15 gözlemde, faiz gelirlerinin personel sayısına oranlanması sonucunda; altı banka da homojen bir grup oluşturmuştur. Altı banka arasında personel başına düşen faiz geliri miktarı itibariyle performans açısından önemli bir farklılaşma olmadığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 28**  
**Faiz Giderleri / Personel Sayısı**

|              | banka   | N  | Subset for alpha = .05 |          |
|--------------|---------|----|------------------------|----------|
|              |         |    | 1                      | 2        |
| Tukey HSD(a) | Banka 2 | 15 | 85,8955                |          |
|              | Banka 5 | 15 | 100,8183               |          |
|              | Banka 3 | 15 | 106,291                | 106,291  |
|              | Banka 4 | 15 | 116,7324               | 116,7324 |
|              | Banka 1 | 15 | 137,5592               | 137,5592 |
|              | Banka 6 | 15 |                        | 166,5685 |
|              | Sig.    |    | 0,178                  | 0,073    |
| Tukey B(a)   | Banka 2 | 15 | 85,8955                |          |
|              | Banka 5 | 15 | 100,8183               |          |
|              | Banka 3 | 15 | 106,291                |          |
|              | Banka 4 | 15 | 116,7324               | 116,7324 |
|              | Banka 1 | 15 | 137,5592               | 137,5592 |
|              | Banka 6 | 15 |                        | 166,5685 |

Faiz giderlerinin personel sayısına oranlanması sonucunda ikili bir küme oluşmuş, banka 4 ve 1 her iki kümede de yer almıştır. Banka 2 personel başına düşen faiz gideri ile en az, Banka 6 ise en fazla ortalamaya sahip banka olarak göze çarpmaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk finans sisteminde önemli bir paya sahip olan bankacılık sektörü için şube performanslarının ölçülmesi konusu önemini sürekli bir şekilde arttırmaktadır. Serbest piyasa ekonomisine geçiş, diğer işletmelerde olduğu gibi bankalara da rekabet edebilme gücü açısından bir ivme kazandırmıştır. Ticari bankaların büyüme ve rekabeti kendi lehlerine çevirme istekleri şube performanslarını ölçmenin gerekliliğini ve önemi arttırmaktadır.

Ticari bankaların yerine getirdikleri fonksiyonlar, teknoloji ve toplumda hayatında yaşanan gelişmelere paralel olarak hızla artmaktadır. Bankaların performanslarının ölçülmesinde, mali tablolar ve üst yönetim tarafından belirlenen rasyolardan elde edilen rakamların yıllar itibariyle karşılaştırılması dikkate alınmaktadır. Daha sonra bu rakamlar şube bazında elde edilmekte ve belirlenen kıstaslar doğrultusunda şubeler kendi aralarında sınıflandırılmaktadırlar.

Yoğun rekabetin yaşandığı bankacılık sektöründe özellikle şubeler büyük gelişim ve değişime uğramıştır. Ticari bankalar standart ürünler sunmak yerine müşteri odaklı ürün ve pazarlama anlayışına doğru yönelmektedirler. Şube çalışma saatleri daha fazla müşteriye ulaşabilmek ve müşteri portföyünü geliştirmek amacıyla öğle tatilleri ve cumartesi günleri şubelerin açık tutulmasına doğru gitmektedir. Özellikle bireysel bankacılık konusunda personele yeni pazarlama tekniklerinin öğretilmesi amaçlı hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir.

Şube performansının ölçülmesindeki amaç; şubenin verimliliğinin arttırılması, belirlenen hedeflere ulaşma derecesinin ölçülmesi, planlanan performansın gerçekleştirilmesi, geliştirilmesi ve günün koşullarına uyarlanmasıdır. Bankacılık sektöründe başarı çok yönlüdür. Performansın

boyutları ayrı ayrı değerlendirilmeli, şube karı tek başına bir başarı göstergesi olarak kabul edilmemelidir.

Yapılan araştırma iki başlık altında toplanmıştır. Birincisi, banka genel rakamlarının şube sayısına oranı, ikincisi ise banka genel rakamlarının personel sayısına oranlanmasıdır.

Banka genel rakamlarının şube sayısına oranlanması sonucu yapılan analizlerde, sadece faiz gelirleri konusunda bankalar birbirlerinden farklılaşmamakta ve homojen bir yapı oluşturmaktadırlar. Bunun dışında diğer değişkenlerin tamamında bankalar arasında performans farklılıkları olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise, Türk ticari banka sektöründe reel faiz gelirlerinin yüksek olması, sermaye piyasasının yeterli düzeyde gelişmemesinden dolayı piyasadaki fonların çoğunluğuna bankaları yön vermesi ve bankaların ellerindeki fonların büyük bir bölümünü getirisi yüksek ve risksiz olan devlet iç borçlanma senetlerinde değerlendirmeleri gösterilebilir.

Banka genel rakamlarının şube sayısına oranlanması sonucunda dönem içerisinde 4 numaralı bankanın daha az şube ile daha yüksek bir performansla çalıştığı tespit edilmiştir. Özellikle toplam aktif, kredi miktarı, mevduat, ödenmiş sermaye, bilanço dışı yükümlülükler ve yabancı para miktarı konularında bu banka diğerlerine göre daha yüksek performans göstermiştir. Yeni bir şube açma ve işletmenin maliyeti yüksek olduğu bilinmektedir. Bu nedenle banka genel karına olumlu katkıda bulunmayan ve performans olarak diğer şubelerin gerisinde kalan şubelerin yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Ticari bankalar bu sebeple sürekli bir şekilde ve belirli dönemlerde şubelerinin performanslarını ölçmekte ve şubeleri kendi aralarında belirlenen kıstaslara göre değerlendirmektedirler.

Banka genel rakamlarının personel sayısına oranlanması sonucu yapılan analizlerin tamamında bankalar birbirinden farklılaşmamakta ve homojen bir yapı oluşturmamaktadırlar. Bu analizlerde birden çok bankanın birden çok değişkende

farklı performanslar sergiledikleri tespit edilmiştir. Özellikle personel başına düşen net kar miktarı olarak Banka 3 diğer bankalara oranla iyi bir performans göstermiş ve personelinin daha etkin olarak kullanmıştır.

Türk ticari bankacılık sistemi homojen bir bütünlük arz etmemektedir. Ticari bankaların kendi aralarında ciddi ölçüde yapısal farklılıklar bulunmaktadır. Bankalar arası farklılıklar bu heterojen yapı içerisinde performansın ölçülmesi ve kullanılacak yöntemler açısından farklılık göstermektedir.

Ticari bankacılık sektörü ekonomide faaliyet gösteren tüm sektörlerle yakın ilişkiler içinde olması sebebiyle finansal sistem açısından büyük bir öneme sahiptirler. Bu nedenle Avrupa Birliğine entegrasyon sürecinde ticari bankaların şube performanslarının ölçülmesi ve şubelerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması rekabet açısından da önem arz etmektedir.

Bankalar emek yoğun işletmelerdir. Bu işletmelerde performansın artırılması personelin iyi bir hizmet içi eğitime tabi tutulması ve motive edilmesi ile yakından alakalıdır. Burada en önemli görev ise şube yöneticilere düşmektedir. İyi bir yönetici yönettiği sistemin geçmişinden dersler çıkararak sistemi daha da büyütecek ve etkin kılacak şekilde kontrol edebilen kişidir.

Bankalar kurum olmanın yanında, aynı zamanda öğrenen bir organizasyon olarak, çalışanlarını sürekli geliştiren birer eğitim ortamlarıdır. Ticari bankaların sektördeki performanslarını artırarak sürdürmeleri, sürekli gelişme ve öğrenme ile mümkün olacağı bir gerçektir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine gerekli önemin verilmesi, özellikle de değişim yönetimi ve kurum kültürü bilincinin oluşması noktasında çalışanların desteklenmesi şube performanslarının arttırılmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Şube personelinin düşük performans gösterdiği konular tespit edilerek gerekli araştırmalar yapılmalı, performansı arttırmaya yönelik hizmet içi eğitim

faaliyet planları hazırlanmalı ve bir süreç içerisinde profesyonel kişiler tarafından uygulanmalıdır.

Ticari Bankacılık sektöründe şube performanslarının arttırılması amacıyla değişim yönetimi ile ilgili çalışmalara ağırlık verilmesi ve plan dahilinde hizmet içi eğitim faaliyetleri ile birlikte uygulanması, sektörde rekabet edebilme gücünü olumlu yönde arttıracaktır. Değişim yönetimi ile hedeflenen;

- Değişim yönetimi dikkate alınarak, şube organizasyonu ve yönetiminin, müşteri odaklı bir sisteme dönüştürülmesi,

- Şube çalışanlarına yönelik sabit ücret artışına dayalı bir ücretlendirme sistemi yerine, performans temeline dayalı bir ücretlendirme sistemine geçilmesi,

- Hizmeti içi eğitim faaliyetlerinin, değişim yönetimi ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik olarak yeniden planlanması ve profesyonel kişiler tarafından uygulanması,

- İhtiyaç duyulan şubelerin öğle tatili ve cumartesi günleri açık tutulması,

- Personelin gelişimine katkı sağlayacak bir şekilde yükselme ve kariyer sisteminin yeniden düzenlenmesi,

- Bankacılık, özellikle bireysel bankacılık enstrümanlarının şube müşterilerine yönelik yoğun bir şekilde kullanılması,

- Etkin ve verimli çalışmayan şubelerin bir plan doğrultusunda yeniden yapılandırılması,

- Her şubede yeter kadar yetişmiş personelin bulundurulması ve şube performansını açısından önemli olan mevduat ve kredi konularına yeterince ağırlık verilmesi,

Sonuç olarak şube performansının banka performansı açısından önemli olduğu, özellikle hizmet işletmesi olan bankaların hizmet sunduğu birimler olan şubelerin başarısının banka başarısını doğrudan etkilediği bilinmektedir. Ticari bankaların şubelerinin performanslarının ölçülmesi ve elde edilen sonuçlara uygun yeni stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması sistemin gelişimine sürekli bir katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- ALOĞLU, Z.Tunç (2005). Bankacılık Sektörünün Karşılaştığı Riskler ve Bankacılık Krizleri Üzerindeki Etkileri, Ankara: TCMB Uzmanlık Yeterlilik Tezi
- AKDEMİR, Adem (1999). Ticari Bankalarda Şubelerin Performanslarının Ölçümü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- AKAL, Zühal (1992). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları 473.
- ARSLAN, Mehmet (2004). **Banka Etkinliklerinin Stokastik DEA Yöntemiyle Analizi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- AYDOĞAN, Kürşat ve Gökhan Çapoğlu (1989). **Bankacılık Sistemlerinde Etkinlik ve Verimlilik: Uluslar arası Bir Karşılaştırma**. Ankara: Milli Prdodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:397.
- AYPEK Nevzat, Ü.Ban (2002). FİNANS, BANKACILIK, BORSA VE DIŞ TİCARET TERİMLERİ SÖZLÜĞÜ, Ankara: Gazi Kitabevi
- BENLİGİRAY, S., (1999). **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174.
- BABUŞÇU, Şenol (2002). **Bankacılıkta Şube Performans Ölçümü**, İstanbul: TBB Yayınları.
- Bankaların Risk Yönetimi Çalışmaları Hakkında Değerlendirme* (2004). Risk Yönetimi ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu, **Bankacılar Dergisi**, Sayı: 48.
- Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri* (2006). Basel II ve KOBİ'ler Çalışma Grubu, TBB Yayınları, Sayı:58.
- BASIK, Feryal Orhon (1987). **Ticari Bankalarda Bütçeleme ve Maliyetleme**, Yapı Kredi Bankası AŞ, Bankacılık Araştırmaları Dizisi, No: 7.
- BAŞ, Melih, A., Artar (1991) **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, Ankara: MPM Yayınları.
- CEYLAN, Ali (1983). **“Pay Senedi Değerlemesi”** Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt No:IV Sayın No:1.

- ÇİFTÇİ, Cemil (2003). Bankalarda Aktif-Pasif Yönetimi ve Düşük Enflasyon Sürecinin Olası Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇOLAK, Ö. Eser, K. (2004). Makro Açıdan Türkiye’de Bankacık Krizleri. Bankacılık Sorunları Sempozyumu, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Yayın No:416.
- FIKİRKOCA, Meryem (2003). **Bütünsel Risk Yönetimi**, Ankara: KALDER Yayınları.
- GENÇ, Burcu (1998). Verimlilik, Verimlilik Ölçümleri ve Ankara Şeker Fabrikasında Verimlilik Ölçümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- GEYLAN, Ramazan (1985). **Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:86.
- İÇKE, M.Akif (2005). **Avrupa Birliği Finansal Entegrasyon Sürecinin, Bankacılık ve Sermaye Piyasası Odaklı Finans Sistemi Ayrımı Çerçevesinde Değerlendirilmesi**, Ankara:SPK Yayınları, Yayın No: 178, Cilt I.
- KAHRAMAN, Özge (2002). **Avrupa Birliği Dönemecinde Türk Bankalarının Sermaye Piyasasındaki Durumu ve Evrensel Bankacılığın Türk Sermaye Piyasalarında Uygulanması**, Ankara: SPK Yayınları Yeterlilik Etüdü, Yayın No:170.
- KAVAL, Hasan. (1995). **Banka İşletmelerinde Maliyet ve Karlılık Analizleri ve Risk Yönetimi**, Ankara.
- KAVAL, Hasan (2000). **Bankalarda Risk Yönetimi**, Ankara: Yaklaşım Yayınları.
- NABİOĞLU, Semih (1999). Banka Şubelerinin Başarı Değerlemesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- ÖÇAL, T. Ö.F. Çolak (1999). **Finansal Sistem ve Bankalar**, Ankara: Nobel Yayınları, Yayın No:131.
- ÖZDAMAR, K (2002). **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir: Kaan Kitapevi, Yayın No:1.

- PARASIZ, İlker (1997). **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- PARASIZ, İlker (2000). **Modern Bankacılık Teori ve Uygulama**, İstanbul: Kuşak Ofset.
- PROKOPENKO, Joseph (1995). (Çev.: O.Baykal, N.Atalay), **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı**, Ankara: MPM Yayınları.
- SARIKAMIŞ Cevat, A.Ceylan, N.Aydın ve M.Coşkun. (2004) **Sermaye Piyasaları ve Finansal Kurumlar**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- SCHMITZ, Michael J. (1997). (Çev.İ.Özalp), **Bankacılıkta Örgütlenme**, , Yapı ve Kredi Bankası AŞ, Bankacılık Araştırmaları Dizisi No:2.
- SEVİLENGÜL, Orhan (1999). **Banka Muhasebesi**, Ankara: Gazi Büro Kitabevi.
- SOĞANCI, Yaşar (2003). Ticari Bankalarda Kredi Yönetiminin Etkinliğinin Arttırılması ve Uygulayıcıların Eğitimine Yönelik Bir Model Önerisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, İşletme Eğitimi Anabilim Dalı.
- ŞAHİN, Mehmet (1996). Öğretmen Eğitiminde Hizmet içi Eğitimin Yeri ve Önemi, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, 226 (17-19)
- ŞAHİNKUŞ, Yusuf (2005). Yönetici Davranışlarındaki Farklılıkların Eğitim Düzeyleri İle İlişkisi Ve Sınır Birim İşgörenlerin Aidiyet Duyguları Üzerine Etkisi (Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilimdalı.
- ŞAKAR, Hakan (2000). **Risk Yönetimi Açısından Bankalarda Aktif Pasif Yönetimi**, Ankara: Mida Institute Yayınları, No:5.
- TAĞTEKİN, Teoman (1999). Ticari Bankalarda Şube Performans Değerlendirme ve Analiz Yöntemleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ü.,
- TAKAN, Mehmet (2001). **Bankacılık Teori ve Uygulama ve Yönetim**, Adana: Nobel Yayın Dağıtım.
- ZAİF, Figen Ayıkoğlu (2002). Bankacılık Sektöründe Başarı Değerlemesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

<<http://www.tbb.org.tr/bankalarimiz>> (2007, Ocak 5)

<<http://www.vob.org.tr/fag>> (2007, Ocak 5)

<<http://www.tbb.org.tr/turkce/temelbankacilik.htm>>(2007, Ocak 5)

<[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=268](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268)> (2007, Kasım 5)

<<http://www.tbb-bes.org.tr/>> (2007, Kasım 5)

<<http://www.halkbank.com.tr>> (2007, Ocak 1)

<<http://www.bddk.org.tr/turkce/Basel-II/Basel-II.aspx>> (2007, Kasım 5)

<<http://www.tbb.org.tr/v12/asp/dergi.asp>> (2007, Kasım 5) (Sayı; 48,58)

<<http://www.bddk.org.tr/turkce/Mevzuat/Mevzuat.aspx>>.(2007, Ekim, 15)